

# La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: Un análisis conceptual

Raúl Valdez M.\*

## Resumen

En diferentes regiones del mundo se ha venido observando la creación y funcionamiento de organizaciones denominadas "redes turísticas (tourist networks)", las cuales están dedicadas a la planeación y promoción de destinos turísticos mediante un esfuerzo coordinado de acciones comunes. El propósito de este trabajo teórico es el de identificar a los principales componentes de las redes turísticas para comprender mejor su funcionamiento. Para ello se utilizó una "matriz de agrupamientos conceptuales" con el fin de identificar a los principales componentes de las redes turísticas así como su tipo de intervención, grado de relevancia, nivel de influencia y temporalidad de incorporación. Los resultados del análisis permiten identificar cuatro etapas sucesivas en la formación de las redes: 1) la Etapa de las Redes Horizontales, 2) la Etapa de las Redes Verticales, 3) la Etapa de las Redes Verticales Complejas y 4) la Etapa de las Redes Efectivas, en la cual, las redes turísticas alcanzan su mayor nivel de eficiencia operativa.

**Palavras-clave:** Redes turísticas; desarrollo de destinos turísticos; componentes de las redes.

## Abstract

On several places of world we have looking for the creative and operation of organizations calls tourist networks. They are dedicated for planing and promoting of tourist destinations by their co-ordinated enforce of comum acts. The objective of this theoretician text is identify the main elements of tourist networks for one better understanding of their operate. It had use one conceptional group array to identify the main elements of the networks as well as their kind of intervention, relevance degree, influence level and time of incorporation. The results of analyses allow identify four steps for creating networks: 1) Step of Horizontal Networks, 2) Step of Vertical Networks, 3) Step of Complex Vertical Networks and 4) Step of Effective Networks when the tourist networks to reach their higher level of operating efficiency.

**Key-words:** Tourist networks; development of tourist destinations; elements of networks.

## Introducción

La noción de redes turísticas (*tourism networks*) a cobrado una importancia creciente durante la última década debido en parte al fenómeno mundial de la globalización de los mercados, el cual, ha vuelto evidente la necesidad que tienen las empresas de identificar nuevas estrategias competitivas que les permitan posicionarse con mayor éxito en sus mercados. En este nuevo contexto competitivo, las empresas que operan en los diferentes sectores del turismo, se han ido integrando en mayor o menor medida a la búsqueda de nuevos enfoques de gestión que les permitan obtener niveles más altos de rendimiento funcional y financiero.

El surgimiento de redes o *networks* en los diferentes sectores del turismo se ha presentando fundamentalmente como una respuesta operativa al desafío de lograr mayores índices de eficiencia y/o competitividad en el terreno de la calidad de los servicios, en la promoción de los destinos turísticos, en el campo de la interrelación entre instituciones educativas y empresas turísticas y en el terreno de la interrelación entre las empresas turísticas y los organismos gubernamentales encargados del diseño, planeación e implantación de programas de desarrollo turístico a nivel local, regional o nacional.

El propósito central de este trabajo de análisis documental es el de identificar a los principales componentes o actores de las redes turísticas así como la posible existencia de procesos y/o periodos de integración que pudieran ser consideradas como procesos comunes en la formación de las redes turísticas. Para ello, se examina el contenido de 20 trabajos de investigación relacionados con este tema, de los cuales, 17 fueron presentados durante the ATLAS Annual Conference realizada en Napoles, Italia en la primavera de 2004, a partir de un total de 60 trabajos que tratan sobre diversos aspectos

del desarrollo y administración de destinos turísticos. Los trabajos analizados fueron seleccionados porque tratan de manera específica sobre la formación y puesta en funcionamiento de redes específicamente diseñadas para el desarrollo y la promoción de destinos turísticos.

El marco contextual de este estudio se sustenta sobre dos nociones fundamentales: 1) Los elementos que integran las redes turísticas y 2) La integración de las redes turísticas como proceso.

Con respecto a la primera noción, el interés se centra en determinar quienes son sus actores principales, su importancia funcional y los efectos de su actuación en el funcionamiento global de las redes. En cuanto a la segunda noción, el interés de este análisis se enfoca hacia la identificación de posibles patrones o esquemas que pudieran considerarse como modelos seguidos por las redes para su integración.

## El proceso de formación de redes en el desarrollo de destinos turísticos

Las redes pueden ser considerados como agrupamientos de empresas u organismos de naturalezas diversas que deciden actuar de manera conjunta como un medio para lograr sus objetivos particulares. Originalmente creadas para remediar la falta de coordinación entre los diferentes sectores de la industria turística, las redes han evolucionado hasta convertirse en instrumentos eficaces para la implantación de programas conjuntos de promoción para productos y servicios.

En el terreno del turismo las redes se forman por la asociación de organizaciones tanto de carácter lucrativo como por organismos públicos e incluso por organizaciones no gubernamentales que persiguen un fin común de desarrollo turístico para un destino determinado, o para un

\*Ph.D. Profesor Titular do Departamento de Turismo da Escola de Negócios e Economia da Universidade de las Américas Puebla - México. raul.valdez@udlap.mx

conjunto de atractivos turísticos ubicados en una región geográfica delimitada por características comunes de tipo cultural, social o político.

Desde el punto de vista conceptual, la formación de las redes se fundamenta en la teoría de la colaboración propuesta por diversos autores a mediados de los años ochenta. Aplicada al contexto del turismo, la noción de colaboración se refiere a la realización de planes comunitarios basados en la toma conjunta de decisiones por parte de los organismos asociados con el propósito de resolver problemas comunes o de desarrollar planes de fomento al turismo en una localidad o región definida (Buonocore y Metallo, 2004).

Las redes en turismo se forman en torno a una idea central que juega el papel del concepto generador del grupo, el cual inspira la idea de colaboración operativa entre los componentes que la integran. Esencialmente, el elemento generador de las redes en turismo es el "producto turístico" que debe ser ofertado a un mercado de visitantes previamente identificado. (Palmer y Bejou, 1995). Por ello, los esfuerzos de la operación conjunta de la red deben enfocarse hacia la promoción y "venta" del producto que le dio origen con el fin de posicionarlo como un destino turístico de valor en la mente de su mercado objetivo.

En la realidad, el producto turístico en torno al cual opera la red, no es solo un sitio, monumento, hecho histórico o manifestación cultural aislada, sino más bien un complejo de atractivos turísticos formado por múltiples subproductos como el alojamiento, la restauración, el transporte y las actividades de entretenimiento además de una gran variedad de servicios que los complementan y que ofrecen a los visitantes las condiciones necesarias para su permanencia en el destino promocionado gozando de las condiciones necesarias para disfrutarlo integralmente.

Es necesario establecer que, si bien en un principio la formación de redes turísticas constituyó una manera de afrontar los retos que implicaba lograr la eficacia en el desarrollo turístico de un producto local, en la actualidad, este esquema operativo se ha extendido en sus alcances hasta llegar a la formación de redes regionales e incluso transnacionales para desarrollar e impulsar productos turísticos más complejos como es el caso de la red operativa creada para la promoción turística de la zona fronteriza que comparten Letonia, Estonia y Rusia (Böhn, 2004).

### **Diversidad de objetivos a lograr mediante la configuración de redes turísticas**

En el contexto específico del desarrollo de destinos turísticos, el surgimiento de redes ha tenido una relevancia especial en las actividades de planeación del turismo tanto a nivel local como regional (Petrillo, 2004). En lo particular, las redes turísticas surgen como una alternativa instrumental para lograr diversos fines operativos como lo son, por ejemplo, la creación y desarrollo de infraestructuras turísticas (Buonocore y Metallo, 2004; Tinsley y Lynch, 2004), el diseño de planes locales y/o regionales para el incremento del turismo como factor de desarrollo económico (Bernasconi, Di Giulio y Luongo, 2004; Travaglini, 2004; Woods y Deegan, 2004; Firth, 2004), la formación de sociedades operativas entre dependencias gubernamentales y empresas privadas (Királ'ová, 2004; Cooper y Erfurt, 2004; Saleem y Oztin, 2004), la incorporación de instituciones educativas en la formación de las redes turísticas (Borges, Lima Devile y Lima, 2004), la formación de organismos autónomos para consolidar y administrar las redes (Királ'ová, 2004; Avallons y De Alfieri, 2004; Blumberg, 2004), la participación de los turistas como agentes promotores de los destinos visitados (Anastassova, 2004) y,

finalmente, la integración de la población residente a las acciones estratégicas para impulsar los planes de desarrollo turístico. (Wilson y van Rooyen, 2004)

En lo concerniente a los fines particulares que buscan los diferentes actores al integrarse a las redes turísticas, puede observarse que éstos son de muy diversa índole. Los organismos gubernamentales como los ministerios regionales y locales encargados de la planeación turística desde una perspectiva de política de Estado,, generalmente contemplan a las redes turísticas como mecanismos que facilitan la puesta en marcha de programas gubernamentales enfocados hacia el logro de objetivos de carácter económico y social, como la creación o reactivación de empresas de servicios relacionados con el turismo y la generación de empleos como medios de mejoramiento del nivel de vida de la población que reside en los destinos turísticos.

Las empresas medianas y pequeñas que prestan servicios de hospedaje, alimentación, transporte urbano, entretenimiento y otras actividades de apoyo al turismo han identificado en las redes turísticas a los mecanismos que les facilitan su funcionamiento con menores niveles de costos operativos al permitirles el acceso a nuevos esquemas de abastecimientos de insumos, así como a los beneficios derivados de la creación de una oferta agregada de servicios turísticos que se complementan entre sí, en lugar de operar bajo el viejo esquema de la competencia individual.

Las instituciones educativas se están incorporando paulatinamente al esquema operativo de las redes turísticas como los organismos responsables de la capacitación de los recursos humanos que contribuyen al desarrollo de los destinos promocionados. En el Reino Unido, Italia, España y Portugal -solo por citar algunos países- cada vez son más las universidades y las instituciones de

educación superior que están realizando estudios teóricos y empíricos orientados a la identificación de los componentes económicos y sociales que actúan como factores generadores de las asociaciones empresariales y de los efectos derivados de su funcionamiento en los ambientes sociales, políticos y económicos de las localidades o regiones en donde operan.

Finalmente, tanto la población residente como los turistas que visitan ciudades o regiones cuya oferta turística ha sido desarrollada o re-orientada mediante la integración de redes formadas por empresas privadas (con o sin la participación gubernamental) también han comenzado a incorporarse como actores importantes dentro de este tipo de esquema socioeconómico. En esta forma, la población residente de muchos destinos turísticos se ha incorporado entusiastamente a las labores de promoción de sus localidades y regiones fungiendo como anfitriones informales que acogen y brindan auxilio y protección a los turistas, quienes, por su parte, reaccionan a esta actitud positiva de recepción y trato amable, fungiendo como promotores voluntarios de los sitios visitados cuando regresan a sus lugares de procedencia.

### Los principales actores que integran las redes en turismo

Analizando la literatura existente sobre el surgimiento y la evolución de redes en el campo del turismo, y de manera específica en el terreno del desarrollo de destinos turísticos, es posible identificar la existencia de diversos actores como componentes esenciales. Los principales actores en la formación de las redes son:

- a) Empresas privadas medianas y pequeñas que ofrecen bienes y servicios íntimamente relacionados con el turismo.
- b) Organismos públicos dependientes de gobiernos locales relacionados con el turismo.

- c) Organismos públicos de carácter nacional relacionados con el turismo.
- d) Diversas organizaciones no gubernamentales.
- e) Instituciones educativas locales.
- f) Organizaciones culturales.
- g) La población residente de los destinos.
- h) Los turistas.

Todos estos actores participan de modos diversos y con variados grados de intensidad e influencia mutua en la operación global de las redes, de manera tal, que el efecto sinérgico resultante representa -en los casos de éxito- una fuerza generadora de cambio positivo en los niveles de flujo turístico y, por consecuencia, en los niveles de actividad económica con sus respectivas repercusiones de bienestar social.

No obstante, en el campo del turismo, la creación y operación de redes dista mucho de ser un mecanismo eficaz en todos los casos. Su creación requiere necesariamente de consensos y visiones compartidas entre los elementos que los integran, lo cual representa el primer obstáculo a vencer. En efecto, la diversidad de intereses que impulsan a los diferentes integrantes de la red representa por sí misma un desafío muy importante. La conciliación de los intereses económicos con los intereses políticos y de desarrollo social no es una tarea fácil. Esta dificultad de convergencia de fines y propósitos representa la principal causa de fracaso en la formación de redes. En contraste, cuando los diversos integrantes de una red logran unificar sus objetivos a través de la visualización compartida de un beneficio común, el principal obstáculo queda sobrepasado y las tareas restantes se reducen al diseño de estrategias y métodos operativos eficaces, aspecto en el que la formación de los recursos humanos y el diseño e implantación de sistemas de manejo de la información juegan un papel preponderante. (Buonocore y Metallo, 2004)

### *Las Empresas Privadas como Elementos Principales en la Formación de Redes Turísticas*

Como componente central de las redes surgidas en el campo del turismo, las empresas privadas desempeñan un papel preponderante al interior de estas configuraciones operativas. Las empresas medianas y pequeñas son las que inicialmente han visualizado la utilidad y pertinencia de formar redes para contrarrestar sus limitaciones individuales tanto de tipo financiero como operativo. Así, unificadas en torno a un organismo central que funciona como elemento aglutinante, las pequeñas y medianas empresas proveedoras de productos y servicios turísticos han proporcionado a las redes su plataforma básica de operación.

A lo largo de su desarrollo, las empresas agrupadas como redes turísticas se han transformado formando conglomerados (*clusters*) donde sus componentes no solo interactúan entre sí, sino también han establecido vínculos con empresas pertenecientes a otras redes.

Los vínculos existentes entre empresas de diferentes redes pueden ser de los tipos "horizontal" o "vertical" en función de la naturaleza de las empresas que operan conjuntamente. (Buonocore y Metallo, 2004) Una red turística con vínculos "horizontales" es un conglomerado de empresas que operan conjuntamente con otras organizaciones pertenecientes a un mismo sector de servicios turísticos (por ejemplo: redes de servicios hoteleros, redes de operadores turísticos, redes de agencias de viajes, etc.), en tanto que una red con vínculos "verticales" está constituida por empresas que operan de manera asociada con empresas de sectores turísticos diferentes. (por ejemplo: líneas aéreas con hoteles, hoteles con restaurantes, etc.). En consecuencia, desde esta perspectiva relacional, puede decirse

que las redes en turismo atraviesan por fases evolutivas que les permiten operar con alcances locales o regionales cuando se constituyen como redes horizontales o como redes verticales cuando su ámbito de operaciones llega a ser de alcance nacional o internacional.

Dentro de las organizaciones privadas que aportan un importante impulso a la formación de las redes en turismo es importante destacar la labor realizada por las empresas desarrolladoras de destinos turísticos comúnmente denominadas *Destination Management Companies*. (DMC) Además de funcionar como elementos generadores de redes a través de la concentración de la oferta global de servicios turísticos proveídos por pequeñas empresas locales (Jamal y Getz, 1995), las DMC funcionan también como elementos vinculadores entre las empresas privadas y los organismos públicos como lo demuestra el estudio de Királ'ová (2004) haciendo referencia a la formación de una DMC mediante la creación del fondo para el desarrollo del turismo cultural en la región patrimonial de Žesky Krumlov en el sur de Bohemia, República Checa. De manera específica, Királ'ová (2004) establece que, en este caso, la iniciativa clave para la integración de la red turística de Žesky Krumlov fue el propio alcalde de la ciudad, al fungir como elemento aglutinador de los esfuerzos realizados por la Cámara de Comercio del Sur de Bohemia y el Consejo Ciudadano de la localidad.

En este mismo orden de ideas, Avallone y De Alfieri (2004) sostienen que los organismos autónomos con participación de actores públicos y privados (como las DMC) parecen fungir como los mecanismos idóneos para lograr resultados exitosos en el desarrollo y promoción de destinos turísticos patrimoniales. Estos autores presentan como ejemplo el caso de *The Venice Churches Association Chorus*, una organización sin fines de lucro creada oficialmente en 1997 con el propósito de

conservar y administrar de manera eficiente el uso turístico del centro histórico de Venecia mediante la aplicación concreta del concepto de "museo abierto".

De manera similar, Tavaglini (2004) toma como caso ejemplar el proyecto denominado *Rimini per i Congressi* mediante el cual, el la Oficina de Convenciones local, en colaboración con la Universidad de Bologna y las autoridades municipales lograron reunir a numerosas empresas pertenecientes a diversos sectores como el sector hotelero, el sector de la restauración y producción de alimentos, el sector de los servicios de asistencia a congresos y el sector de las agencias de viajes para integrar una red turística con el objetivo específico de crear estándares de calidad en los servicios brindados a los participantes de congresos y convenciones en la zona de Rimini-San Marino en Italia.

Por su parte, centrando su atención en el desarrollo de proyectos turísticos en el medio rural, Woods y Deegan (2004) encontraron que las pequeñas empresas dedicadas a la oferta de servicios turísticos pueden llegar a constituirse como redes operativamente eficientes cuando se organizan bajo intereses comunes. En este caso específico, 46 pequeñas empresas de servicios turísticos operando en West Cork, Irlanda, integraron una red turística para crear y desarrollar la marca de imagen de destino turístico denominada *The Fuchsia Brand*.

Finalmente Firth (2004), analizando empresas pequeñas y medianas que se benefician de manera pasiva de los efectos económicos positivos ocasionados por el turismo (*marginal tourism firms*) en Sydney, Australia, concluye que la falta de motivación de estas empresas para integrarse a las redes turísticas puede deberse, en primer lugar, al hecho de que operan sin vínculos formales con el sector turístico y en segundo lugar, a que estas empresas carecen de las



herramientas administrativas y técnicas que les permitan visualizar su inclusión dentro de asociaciones operativas como una estrategia competitiva eficaz.

### *La Intervención de los Gobiernos Locales y Regionales y de las Instituciones Educativas en la Creación y la Gestión de las redes turísticas*

El éxito operativo de las redes turísticas no depende solamente de la actuación conjunta de las empresas medianas y pequeñas como elemento central de su organización. También existen otros actores importantes como las dependencias gubernamentales y las instituciones educativas cuya intervención influye de manera determinante en el éxito de estas redes.

En muchos países, los organismos turísticos que dependen de los gobiernos locales y/o provinciales constituyen elementos influyentes que pueden actuar como catalizadores eficientes para la formación de redes turísticas pero también como actores que dificultan e incluso obstaculizan la integración de estas redes.

Sobre el papel que juegan las oficinas de turismo (*tourism bureaus*) en la formación y funcionamiento de las redes turísticas en Hervey Bay, Australia, Cooper y Erfurt (2004) destacan la importancia de las relaciones de cooperación que se presentan entre estas dependencias oficiales y las empresas medianas y pequeñas que ofrecen servicios en el sector turístico. De manera específica, estos autores señalan que el éxito de la red turística que opera en Hervey Bay tiene su justificación en el trabajo conjunto realizado por los operadores locales de servicios turísticos y la oficina de turismo de su zona.

Mediante una encuesta por correo realizada entre operadores regionales de turismo en la región de Nelson/Tasman en Nueva Zelanda, Blumberg (2004) identifica la importancia de las redes cooperativas entre

las organizaciones de marketing de destinos turísticos del sector público (DMO) y las empresas privadas locales de servicios turísticos. Los resultados del estudio demuestran que aún cuando los objetivos operativos de las DMO no se han alcanzado en su totalidad, las DMO si han logrado, por lo menos, establecer lazos operativos fuertes con empresas importantes del sector y con otras entidades que operan en el sistema turístico regional. Asimismo, los resultados del estudio también confirman la importancia de que exista un "gestor líder" (*local champion/network broker*) que actúe como elemento iniciador y aglutinante de toda red turística.

En cuanto al papel de las instituciones educativas dentro de las redes turísticas, su principal función es la de formar y capacitar los recursos humanos que constituyen la fuerza laboral de las empresas que integran las redes turísticas. La importancia de las instituciones educativas en la mejora de la eficiencia interna de las empresas que integran las redes puede ser constatada en los resultados del estudio realizado por Borges, Lima-Deville y Lima (2004) sobre el surgimiento de asociaciones empresariales para el desarrollo de destinos turísticos en la región de Coimbra, Portugal. Estos mismos autores señalan que es necesario propiciar interrelaciones dinámicas y formalmente estructuradas entre los centros educativos y los organismos generadores de empleos para poder responder a los retos de eficiencia operativa que plantea el desarrollo de destinos turísticos altamente competitivos.

Puede deducirse entonces que las instituciones educativas y los organismos gubernamentales, aún cuando juegan un papel secundario desde el punto de vista económico, son entidades que refuerzan la constitución de las redes para el desarrollo de destinos turísticos capacitando a la mano de obra necesaria para el funcionamiento de las empresas asociadas (en el caso de las

instituciones educativas) o bien catalizando los procesos de integración de las redes en el caso de las entidades de gobierno.

### *La Participación de las Comunidades Locales y de los Visitantes en el Funcionamiento de las redes turísticas*

En el proceso de incorporación de los diferentes actores que participan en el funcionamiento integral de las redes turísticas, las comunidades anfitrionas de los destinos promocionados han venido incrementando su participación de manera cada vez más significativa. Es posible observar que en sus periodos incipientes, el esquema operativo de las redes turísticas parece sustentarse fundamentalmente en el funcionamiento de las empresas medianas y pequeñas. Sin embargo, en la actualidad, la evidencia muestra que la incorporación de los visitantes así como de la población residente de los destinos visitados y de los propios turistas, es un factor que aporta una gran eficiencia operativa a las redes turísticas.

En un estudio realizado en Sud Africa sobre la formación de redes para desarrollar destinos turísticos en zonas rurales protegidas, Wilson y van Rooyen (2004) encontraron que la población residente puede ser eficientemente incorporada a los procesos de planeación y administración de las actividades turísticas. En los resultados de su estudio, estos autores demuestran que la población residente puede participar de manera sustancial en el desarrollo económico de su propio habitat poniendo en valor turístico sus producciones artesanales tradicionales. Sobre este aspecto, el factor clave de la participación comunitaria reside en el nivel de involucramiento o compromiso de la población residente con respecto a su participación activa como agente de promoción turística.

Otro ejemplo que muestra el poder de iniciativa de las comunidades residentes para formar redes turísticas rentables puede observarse en los resultados del estudio realizado por Saleem y Oztin (2004) en la comunidad de Beypazari en Turquía. Este trabajo demuestra que la formación de redes para desarrollar destinos turísticos patrimoniales, no necesariamente se origina por el acuerdo operativo celebrado entre empresas locales con el fin de obtener beneficios puramente económicos. En este estudio, Saleem y Oztin establecen que la recuperación arquitectónica de edificios con valor histórico fue la idea generadora de un "partnership" originalmente creado por la comunidad residente de Beypazary y que, posteriormente este network evolucionó hasta lograr convertirse en un a herramienta eficaz para desarrollar y posicionar en la mente de los visitantes extranjeros el producto turístico denominado "Beypazari". De manera específica Saleem y Oztin (2004) argumentan que mediante la integración de este "partnership", el objetivo original de impulsar la economía local de Beypazary terminó convirtiéndose en un mecanismo exitoso de desarrollo turístico que aporta grandes beneficios a la ciudad.

Podemos por lo tanto constatar, mediante los estudios antes mencionados, que la formación de redes turísticas no necesariamente debe ser el resultado de la iniciativa única de las empresas privadas o del gobierno, sino que redes turísticas altamente eficientes también pueden originarse en la actitud proactiva de los residentes de los destinos turísticos.

### **Metodología**

Para lograr los objetivos de este estudio, se realizó un análisis del contenido de 17 artículos científicos presentados en la Conferencia Anual de ATLAS (Association for Tourism and Leisure Education) celebrada en



Nápoles, Italia durante la primavera de 2004 cuya temática central estuvo consagrada al análisis del funcionamiento de las asociaciones tanto empresariales como no empresariales dedicadas al desarrollo y administración de destinos turísticos. Por su contenido específico, los 17 trabajos seleccionados constituyen una muestra representativa de un total de 60 trabajos sobre diversos tópicos sobre la temática de la mencionada conferencia.

Para identificar los tipos de configuraciones adoptadas por las redes turísticas así como la existencia de sus etapas formativas se utilizó la herramienta metodológica denominada "matriz de agrupamientos conceptuales" (*matrice à groupements conceptuels*) propuesta por Hubermann y Miles (1991), mediante la cual, es posible analizar datos de naturaleza cualitativa definidos como un conjunto de aspectos referidos a una o varias situaciones concretas.

Esencialmente, la matriz de agrupamientos conceptuales consiste en un arreglo organizativo de los datos analizados de manera tal que las hileras y columnas de la matriz relacionan los contenidos de los documentos analizados con respecto al tema o temas principales utilizados como sujetos de estudio. Para el caso específico de este estudio, las columnas de la matriz de agrupamientos conceptuales representan a los elementos o actores que integran las redes turísticas, en tanto que las hileras están representadas por los campos conceptuales a los que pertenecen los estudios analizados. Por lo consiguiente, en los espacios que corresponden a los cruces de hileras y columnas se muestran los resultados de analizar el tipo de intervención, el grado de relevancia, el nivel de influencia y la temporalidad de incorporación de los componentes de las redes (clasificados en las columnas) sobre la propia formación, organización y funcionamiento de las mismas (ver anexos 1 y 2).

## Resultados

En el contexto de la creación de redes para el desarrollo y la promoción de destinos turísticos es posible identificar la existencia de diferentes etapas o periodos que parecen insinuarse a lo largo de su proceso de integración. Asimismo, de manera paralela con esas etapas reconocibles, también es posible identificar la existencia de diferentes tipos de actores cuya aparición o integración en las redes parece esta asociada con el surgimiento de esas mismas etapas.

En su primera etapa de formación, las redes surgen como conglomerados de empresas generalmente pequeñas y eventualmente medianas que se asocian con el objetivo común de incrementar sus ingresos y beneficios como proveedoras de productos y servicios demandados por los visitantes de una localidad o región turística o con potencial para llegar a serlo.

Este fenómeno de agrupamiento por similitud de actividades conduce a la formación de redes de tipo "horizontal", puesto que todos los actores asociados son empresas que operan en un mismo sector industrial y/o comercial. (por ejemplo: asociaciones de pequeños hoteles, cadenas de operadores turísticos, asociaciones de agencias de viajes, etc.) A este primer periodo que denominaremos *Etapas de las Redes Horizontales* pertenecen las redes de naturaleza más simple cuyo objetivo primordial es el beneficio económico mutuo. En esta primera etapa funcional, la red no visualiza el logro de mayores niveles de desarrollo económico del destino turístico en torno al cual se ha formado, sino que en esta primera etapa de integración lo más importante para la red es consolidarse como una entidad con intereses similares actuando como un proveedor de servicios demandados por la actividad turística que constituye su mercado meta.

Como una consecuencia lógica de su fortalecimiento interno, en una segunda etapa de formación las redes turísticas incrementan su radio de acción mediante la incorporación sucesiva de empresas que operan en diferentes sectores industriales. En esta etapa el propósito central es el de obtener niveles más elevados de funcionalidad empresarial a través del efecto de sinergia que se deriva de operar de manera coordinada como un bloque de proveedores de una gama ampliada de productos y servicios. Por lo consiguiente, esta segunda etapa será denominada como la *Etapa de las Redes Verticales*, la cual, se caracteriza por la existencia de propósitos alineados hacia objetivos comunes de eficiencia operativa, pero con *modus operandi* diferentes. Esta situación propicia las condiciones necesarias para que se integren a la red otro tipo de participantes que actúan en campos diferentes de la actividad puramente empresarial.

Una vez que las asociaciones empresariales se han consolidado como redes "Verticales" que ofrecen una amplia gama de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades primordiales de los turistas (por ejemplo: hospedaje, restauración, transporte), la propia actividad turística exige la incorporación de otro tipo de actores que permitan una estancia más confortable, duradera y productiva (en términos de gasto *per capita*) de los visitantes. Este tipo de situación corresponde a una tercera etapa de formación de las redes turísticas que denominaremos *Etapa de las Redes Verticales Complejas*, la cual, se caracteriza por la participación activa de otras entidades que desempeñan funciones complementarias a las actividades realizadas por las redes verticales.

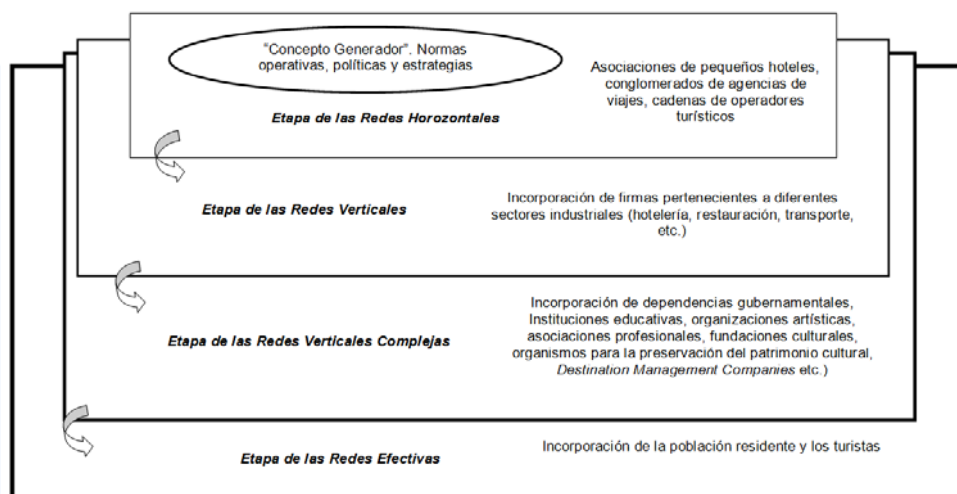
En efecto, en esta *Etapa de las Redes Verticales Complejas* las redes turísticas incorporan a su ámbito operativo a las dependencias gubernamentales encargadas de regular la actividad turística del destino

(por ejemplo: las oficinas estatales de turismo) y a otras organizaciones no gubernamentales como las organizaciones artísticas, las asociaciones de profesionistas, las fundaciones de apoyo a la preservación de la cultura, las organizaciones de protección ambiental, los consejos de rescate y preservación del patrimonio construido, e incluso a organizaciones de tipo mixto como pueden ser las empresas dedicadas a la gestión de destinos turísticos, denominadas en el idioma inglés como *Destination Management Companies* (DMC).

Finalmente en una cuarta etapa de formación, se incorporan a las redes turísticas las instituciones educativas, la población residente y los propios turistas. Por esta razón, en esta última etapa formativa que denominaremos *Etapa de las Redes Efectivas*, las redes turísticas alcanzan su mayor nivel de eficiencia operativa y se convierten en mecanismos poderosos para la promoción del turismo y para la obtención de niveles más altos de desarrollo económico y social en los destinos turísticos donde operan. Una representación gráfica de estas cuatro etapas de formación de las redes turísticas se muestra en la figura 1.

Es importante establecer que además de los diferentes actores que integran las redes, su funcionalidad requiere de la presencia e incidencia de otros factores que, sin ser entidades empresariales u organizacionales, contribuyen de manera significativa al logro de su eficacia operativa. Entre estos factores se puede mencionar a las políticas y estatutos que rigen la coordinación operativa de los diferentes actores de las redes, a la existencia de organismos rectores que funcionen como elemento aglutinante o como árbitros operativos que regulen la interacción de los integrantes de la red y a las herramientas tecnológicas que faciliten las tareas de

Figura 1. Las Etapas de Integración de las Redes Turísticas



Fuente: elaboración propia.

planeación y gestión global de estas asociaciones operativas.

En este contexto, en su estudio sobre la tensión existente entre los integrantes de las redes formadas para el desarrollo de destinos turísticos patrimoniales en Korea, Yee (2004) señala la necesidad de que se establezcan políticas y mecanismos de colaboración para superar los conflictos endémicos que a menudo surgen como consecuencia de los intereses contrapuestos entre los participantes de las redes. Por su parte, Poria (2004), analizando la utilidad de las redes como herramienta estratégica para la gestión del turismo en destinos históricos, concluye que es necesario definir un concepto generador (*partnership rationale*) que funcione como misión corporativa en la definición de las políticas, los planes y las estrategias que deben inspirar la acción coordinada de todos los afiliados.

Finalmente, también es posible distinguir una tendencia creciente en empleo de tecnologías que faciliten las actividades de planeación y gestión, así como en el uso de software especializado (por ejemplo: *Geographic Information System GIS*) para la recolección, el procesamiento y la interpretación de la información requerida para el funcionamiento eficiente de las redes como

herramientas para el desarrollo de los destinos turísticos. (Bernasconi, Di Giulio y Luongo, 2004)

## Conclusiones

El resultado del análisis realizado sobre el contenido de los trabajos seleccionados acerca de la formación de las redes organizacionales como herramientas estratégicas para el desarrollo de destinos turísticos nos conduce a determinar que:

1 La idea detonadora que inspira la formación de las redes turísticas no es el producto de una iniciativa individual, sino que esta idea nace del deseo compartido por un grupo de empresas que buscan incrementar su volumen de actividades comerciales visualizando como mercado meta a la afluencia de turistas que visitan su zona de influencia.

2Es posible reconocer cuatro etapas sucesivas en el proceso de formación de las redes turísticas: la *Etapa de las Redes Horizontales*, la *Etapa de las Redes Verticales*, la *Etapa de las Redes Verticales Complejas* y la *Etapa de las Redes Efectivas*, a través de las cuales, las asociaciones evolucionan de simples conglomerados (*clusters*) empresariales hasta organizaciones complejas que funjen

como verdaderos organismos de promoción turística y desarrollo económico.

3 Además de la operación conjunta de las empresas privadas, las entidades gubernamentales y no gubernamentales, las instituciones educativas, la población residente y los turistas, es también necesario que las redes establezcan políticas y mecanismos de colaboración que sirvan para atenuar o solucionar los conflictos de intereses que surgen entre los participantes, así como el empleo de tecnologías que faciliten sus actividades de planeación y gestión.

### Discusión

Aún cuando los resultados de este análisis conceptual sobre el proceso de formación de redes operativas parecen demostrar su eficacia como herramienta para la promoción y el aprovechamiento adecuado de los recursos turísticos existentes en regiones, zonas o localidades en diversas partes del mundo, cabe hacer la reflexión sobre si estas organizaciones de naturaleza público/privada pueden surgir y operar eficazmente en cualquier tipo de contextos cuyas condiciones políticas, económicas, sociales y culturales difieran grandemente. De no ser así, habiendo ya identificado sus etapas formativas, el reto ahora consistiría en descubrir las condiciones favorables para su surgimiento y operación como requisitos indispensables para su implantación exitosa.

### Referencias

Anastassova, L. **The loyal touristy as an Important Partner in the New Generation of Partnerships on Local Level for Destination Development and Marketing**, en C. S. Petrillo y J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 415-424), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Avallone, F. y De Alfieri, G. **Valorisation of Ecclesiastical and Cultural Heritage. The**

**case of Venice Association Chorus**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 587-602), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Bernasconi, F., Di Giulio, A. y Luongo, F. **Networking for new politics for areas' planning and development: the case of Vesuvius area**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2 Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 431- 438), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Blumberg, K. **Cooperative Networks in destination marketing. A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 333-345), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Böhn, S. **Destination Development. The case of the Cross Border Area of Latvia, Estonia and Russia**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conferenc: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 367-376), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, (2004)

Borges, M. R., Lima Devile, E. y Lima S. **Partnerships in Destination & Development Management-The Relationship Between Competitiveness of Tourist Destinations and Tourism Education**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 247-258), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Buonocore, F. y Metallo, C. **Tourist destination networks, relational competences and relationship builders: The central role of information systems and human resource management**, en C. S. Petrillo & J.

- Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp.377- 398), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.
- Cooper, M. y Erfurt, P. **The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 259-270), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Firth, T. **Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding of the business strategies of marginal tourism firms**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 233-243), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Hubermann, A. M. y Miles, M. B. **Analyse des données qualitatives**. Bruselas, Bélgica: De Boeck-Wesmael, S.A., 1991.
- Jamal, T. B. y Getz, D. **Collaboration Theory and Community Tourism Planning**. Annals of Tourism Research, 22 (1), 186-204, 1995.
- Királová, A. **Partenring for development: cooperation in Český Krumlov's tourism industry (How Snails Unified the Destination)**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 425-430), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Palmer, A. y Bejou, D. (1995). **Tourism Destination Marketing Alliances**, Annals of Tourism Research, 22 (3), 616-629.
- Poria, Y. **The need and rationale for a partnership to prevent the deterioration of Auschwitz Concentration Camp**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 575-586), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Saleem, N. M. y Oztin, P. **Beypazari: a Turkish example for partnership-based local tourism development initiative**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 321-331), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Simeon, M. I. y Livigni, A. **Cultural networks for tourist development and consolidation in Southern Italy**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference 2004: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 613-624), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Tinsley, R. y Lynch, P. A. **Business networking and destination development: A comparative perspective**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 399- 414), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Travaglini, C. **Rimini per i congressi: Local partnership managed by Convention Bureau to guarantee global destination quality for meeting customer and organizer**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 181-188), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Wilson, GD. H. y van Rooyen JC. **Participation of South African rural communities in destination development: empowerment and partnership in tourism**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 219-232), Naples, Italy: Enzo Albano Editore , 2004.
- Woods, M. y Deegan, J. **Networking for Quality: the case of Fuchsia Brands, West Cork**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.),

ATLAS Annual Conference: Vol. 1. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 203-218), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

Yee, T. **Tension and collaboration of stakeholders for successful destination development on heritage tourism in Korea**, en C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Ed.), ATLAS Annual Conference, Vol. 2. Networking & Partnerships in Destination Development & Management (pp. 557- 574), Naples, Italy: Enzo Albano Editore, 2004.

**Cronologia do processo editorial:**

Recebimento do artigo:	20-ago-2008
Envio ao parecerista:	08-dez-2008
Recebimento do parecer:	10-dez-2008
Envio para revisão do autor:	12-jan-2009
Recebimento do artigo revisado:	20-jan-2009
Aceite:	20-jan-2009



Anexo 1

Resultados del Análisis de Contenido  
Matriz de Agrupamientos Conceptuales

Campos conceptuales	Elementos Componentes de las Redes Turísticas						
	Empresas Privadas (1ª. y 2ª. Fases)	Dependencias Gubernamentales (3ª. Fases)	Asociaciones Artísticas y Profesionales (3ª. Fase)	Instituciones Educativas (3ª. Fase)	Organismos Protectores del Patrimonio (3ª. Fase)	Población Residente (4ª. Fase)	Turistas (4ª. Fase)
<b>Desarrollo de Destinos Turísticos a través de Redes</b>	<p>(1) Redes verticales y horizontales entre los actores que conforman las redes.</p> <p>(2) Infraestructuras son más sólidas en redes verticales que en redes horizontales.</p> <p>(3) Los turistas leales son promotores informales de los destinos turísticos.</p>	<p>(4) Redes entre organismos públicos y privados.</p> <p>(6) Políticas para la re conversión del uso del suelo para el desarrollo del turismo.</p>			<p>(4) La creación de una Destination Management Companies DMC resulta exitosa para el desarrollo de destinos turísticos patrimoniales.</p>		
<b>Instituciones y Redes Turísticas</b>	<p>(8) Formación espontánea de redes para el desarrollo turístico.</p> <p>(9) Es vital la existencia de un líder operativo (local champion/network broker) que inicie las redes y las mantenga funcionando.</p>	<p>(7) Las oficinas gubernamentales de turismo deben convertirse en "negocios" para impulsar el turismo.</p>	<p>(8) Formación espontánea de redes para el desarrollo</p>	<p>(6) Redes de cooperación entre empresas e instituciones</p>	<p>(8) Formación espontánea de redes para el desarrollo turístico.</p>	<p>(8) Formación espontánea de redes para el desarrollo</p>	<p>(8) Formación espontánea de redes para el desarrollo</p>
<b>Redes turísticas y Turismo Patrimonial</b>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p>	<p>(10) Se requiere de mecanismos funcionales de colaboración para evitar los conflictos entre el gobierno y los participantes de las redes turísticas.</p> <p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p> <p>(12) Creación de un organismo autónomo que administre con eficiencia financiera los fondos que genera el turismo.</p>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p> <p>(13) La creación de instrumentos promocionales ("Tarjeta de Ciudad" (ARTECARD) permite la creación de una red exitosa de proveedores de productos turísticos culturales.</p>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p> <p>(12) Creación de un organismo autónomo que administre con eficiencia financiera los fondos que genera el turismo.</p> <p>(13) La creación de instrumentos promocionales ("Tarjeta de Ciudad" (ARTECARD) permite la creación de una red exitosa de proveedores de productos turísticos culturales.</p>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p>	<p>(11) Necesidad de un concepto generador que sustente la formación de redes.</p> <p>(13) La creación de instrumentos promocionales ("Tarjeta de Ciudad" (ARTECARD) permite la creación de una red exitosa de proveedores de productos turísticos culturales.</p>
<b>Redes Turísticas y Calidad en los Servicios</b>	<p>(14) Formación de redes entre empresarios y organismos locales.</p> <p>(15) Formación de redes entre empresas medianas y pequeñas (SMTE's) para crear una "marca de destino turístico".</p> <p>(17) Las empresas marginales pueden beneficiarse al integrarse a redes turísticas.</p>	<p>(16) Redes productivas formadas por las comunidades locales mediante incentivos gubernamentales.</p>	<p>(14) Las redes de empresas e instituciones locales puede ser utilizada exitosamente en la mejora de la calidad global de los servicios turísticos</p>			<p>(16) Redes entre habitantes de comunidades rurales para producir artesanías y souvenirs para el turismo</p>	<p>(16) Redes productivas formadas por las comunidades locales mediante incentivos gubernamentales.</p> <p>(17) Las empresas marginales pueden beneficiarse al integrarse a redes turísticas.</p>

## Anexo 2

### Listado de documentos analizados

N	Artículo (título abreviado)	Autor(es)
<b>Desarrollo de Destinos Turísticos a través de Redes</b>		
1	Tourist destination networks	Buonocore, F. y Metallo, C.
2	Business networkin and destinations development	Tinsley, R. y Lynch, P. A.
3	The Loyal tourist as an Important Partner	Anastassova, L.
4	Partnering for development	Királová, A.
5	Networking for new politics for areas' planning	Bernasconi, F., Di Giulio, A. y Luongo, F.
<b>Redes Turísticas e Instituciones</b>		
6	Partnerships in Destination & Development	Borges, M. R., Lima Devile, E. y Lima S.
7	The Influence of Tourism Bureaus in Small Business	Cooper, M. y Erfurt, P.
8	Bey pazani: a Turkish example for partnerships	Saleem, N. M. y Oztin, P.
9	Cooperative Networks in Destination Marketing	Blumberg, K.
<b>Redes turísticas y Turismo Patrimonial</b>		
10	Tension and colaboration of stockholders	Yee, T.
11	The need and rationale for a partnership	Poria, Y.
12	Valorisation of Ecclesiastical and cultural Heritage	Avallone, F. y De Alfieri, G.
13	Cultural networks for tourist development	Simeon, M. I. y Livigni, A.
<b>Redes Turísticas y Calidad en los Servicios</b>		
14	Rimini per i congressi: Local partnership	Travaglini, C.
15	Networking for Quality: The case of Fuchsia	Woods, M. y Deegan, J.
16	Participation of South African rural communities	Wilson, GD. H. y van Rooyen JC.
17	Promoting cooperation and partnerships	Firth, T.