

## Opiniones y ensayos

### *Gestión de redes en empresas y destinos turísticos*

**Luisa Andreu**

luisa.andreu@uv.es

**Eduardo Parra<sup>1</sup>**

eparra@ull.es

Una red, es un sistema de dos o más relaciones conectadas unas con otras, en donde cada relación de intercambio entre empresas/agentes, se debe interpretar desde un punto de vista de colaboración (Emerson, 1981). En otras palabras, una red es un sistema de agentes conectados que realizan diversos tipos de actividades de interacción unos con otros. Por tanto, una red consiste en "nodos" o posiciones (ocupadas por diversos agentes tales como empresas, unidades estratégicas de negocio de empresas diversificadas, asociaciones comerciales, académicas, asociaciones públicas, así como otros tipos de organizaciones), que manifiestan su interés en crear interacciones entre ellas (Thorelli, 1986).

El enfoque de la investigación en el ámbito de la dirección de empresas y marketing ha evolucionado desde relaciones individuales hacia una estructura de redes (Ritter y Gemünden, 2003). Actualmente se reconoce que las relaciones no existen de manera aislada e independiente, sino que existe lo que se denomina "conectividad organizativa". La conectividad generalizada de las relaciones interorganizativas implica la existencia de una estructura agregada, una forma de organización en forma de red

(Hakansson y Snehota, 1995).

Diversos autores mantienen que la adaptación y desarrollo tecnológico se desarrolla en las redes a través de interacciones. La interacción con agentes externos es un "sine qua non" para la generación de innovación (Roy, Sivakumar y Wilkinson, 2004). En el ámbito del turismo, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han afectado profundamente el entorno competitivo que rodea a la actividad turística (véase Bigné, Viceriat y Andreu, 2004; Buhalis, 1998). Internet ha supuesto cambios estructurales en las organizaciones y sus relaciones en los canales de marketing, con una tendencia hacia la mayor colaboración entre organizaciones (Avlonitis y Kayaranni, 2000).

La gestión de una red de relaciones se entiende como un proceso continuo más que una simple transacción temporal y se caracteriza generalmente por tres aspectos claves (Halinen y Tornroos, 1995): (i) buena voluntad de los miembros de la red de invertir recursos y tiempo en las relaciones, (ii) asimetrías del socio basadas en las contribuciones hechas por cada miembro, y (iii) confianza que se requiere para disminuir los costes de la negociación que se presen-

tan entre prácticas cooperativas. Así, una red se puede aproximar conceptualmente, en términos de: actividades, recursos y agentes.

Las redes pueden describirse en términos de interacción entre actores (individuos), actividades y recursos (Hakansson y Snehota, 1995). Los actores realizan las actividades y controlan los recursos, las actividades transforman los recursos y se utilizan por los actores para conseguir los objetivos, y los recursos otorgan a los actores poder y capacidad para realizar las actividades.

En el ámbito del turismo, el trabajo seminal de Morrison et al (2004) se definen una serie de recursos claves para el éxito de una red: recursos financieros, humanos, y físicos. De la revisión de los casos de estudio, se identificaron seis tipos de mecanismos de financiación de la red: 1) fondos públicos y patrocinio del sector, 2) fondos públicos, así como contribuciones de los miembros de la red, 3) solamente fondos públicos, 4) aportaciones de los miembros, así como un patrocinio común, 5) "Membership" y 6) patrocinio y contribuciones voluntarias, en recursos físicos u otro tipo de recursos.

Asimismo una red debe estar compuesta por una serie de actividades, y ante el más mínimo movimiento de cualquiera de los agentes involucrados en las mismas, se puede considerar como una potencial colaboración que puede ayudar a la competitividad de la red (Sigala, 2004; Pechlaner et al, 2002); específicamente, el desarrollo y el diseño de colaboración del producto turístico, la gestión y análisis de la demanda, el desarrollo y gestión de recursos de colaboración, co-producción de productos turísticos (particularmente paquetes de turismo productos/servicios), la comercialización de la colaboración en destino, posicionamiento y marca y la gestión de los servicios al turista. Incluso, la colaboración puede apoyar el desarrollo de las estrategias sostenibles y competitivas del turismo.

Morrison et al (2004), en su análisis de redes de colaboración, concluyeron que la base de toda infraestructura de colaboración es el continuo aprendizaje y el intercambio de información entre los agentes que la forman, y que constituye la base para otras actividades económicas del tu-

rismo que estimulan un mayor conocimiento, políticas de información, distribución, coordinación de recursos, desarrollo de la innovación y mejor posición de mercado. Luego, la filosofía y racionalidad de una red es: "*alcanzar una comunidad sostenible de desarrollo en el destino turístico que involucre, tanto al sector público y privado, y que trabaje armónicamente con una línea comúnmente aceptada por todos*" (Morrison et al, 2004).

Hoy en día, la creación de conocimiento y su transferencia, son decisivos para el éxito de cualquier organización que compite dentro de la "*networking economy*" y del conocimiento, pues el conocimiento es la única manera de formular estrategias en tiempo y responder activamente, así como influenciar en un contexto dinámico que cambia continuamente (Nonaka y Takeuchi, 1995). La gestión del conocimiento es el proceso de capturar, de almacenar, de compartir y de usar conocimiento, pero el conocimiento de la organización se crea, no sólo dentro de una organización, sino se puede también adquirir externamente. En consecuencia, las empresas turísticas al igual que los destinos turísticos, pueden aprender substancialmente de sus socios, y hoy en día es imperativo para desarrollar redes de conocimiento, de modo que puedan reconocer el valor de la nueva información, lo asimilen y lo co-apliquen en acciones competitivas.

En particular, las empresas turísticas y los destinos no pueden generar toda la información necesaria y no pueden procesar e interpretar toda la información recopilada. Así, una pequeña empresa de turismo ó un responsable de un área limitada dentro de un destino no puede deducir tendencias, así como sus implicaciones, al tener limitada la información (Pechlaner y Tschurtschenthaler, 2002). Se podría afirmar que en determinadas situaciones las empresas turísticas funcionan bajo riesgo, proporcionando productos menos innovadores, o interpretando una realidad distinta (Pechlaner et al, 2002). Por lo tanto, las formas de cooperación entre las empresas turísticas dentro de un destino, así como con otros destinos turísticos, deben ser analizadas, planteadas y desarrolladas (Augustyn y Knowles, 2000). Además, las redes turísticas pueden también beneficiar, no sólo al

Aprendizaje e Intercambio	Transferencia de conocimiento Procesos de educación turística Comunicación Desarrollo de nuevos valores culturales Velocidad en la puesta en práctica de iniciativas innovadoras en turismo Facilitación de la etapa de desarrollo de empresas familiares
Actividad económica	Actividades de cooperación, por ejemplo, marketing, compras, producción Realzar las colaboraciones entre PYME Acercamientos basados en el desarrollo de personal y políticas que puedan incrementar el número de visitas Mejor uso de los recursos que ofertan las PYMES Extender las temporadas de visitas con atractivos alternativos Incrementar la actividad emprendedora Inter.-comercio dentro de la red Enlazar calidad de los productos con la experiencia del visitante Oportunidades para los inversores y ayuda al desarrollo de sus negocios
Comunidad	Fomentar el propósito de la red Ayuda de la/las comunidad/es para el desarrollo del destino Incrementar o reinventar el sentido de comunidad/es local/es Contrato con las empresas familiares que fomenten el desarrollo del destino Más reinversión que permanezca en las comunidades locales y que ayude a la integración de las poblaciones

Tabla 1. Beneficios que genera una red y hace que un destino sea rentable. Fuente: Lynch et al (2000) y elaboración propia

turismo en sí, sino a otras actividades de otras industrias. El intercambio de conocimiento diversificado y complementario de otros campos, independiente de su localización geográfica, se hace indispensable, debido a la globalización de los turistas, de sus preferencias, de las expectativas y de las experiencias.

### Ventajas de una red para empresas turísticas y destinos turísticos

Lynch et al (2000) resumió las ventajas del establecimiento de una red de turismo dentro de tres categorías importantes (véase tabla 1): aprender e intercambiar; b) actividad económica; y c) comunidad.

Por otra parte, siguiendo a Skyrme (1999) una red de conocimiento puede beneficiar en: a) Una reacción flexible a los requisitos de mercado, es decir, la recolección e intercambio de información proporciona un mayor conocimiento de las tendencias y permite el desarrollo, en tiempo, de productos innovadores para turismo; b) Desarrollo de nuevas capacidades como base de la red: el conocimiento se combina con otros recursos para ser beneficioso al cliente y crear ventajas competitivas; c) Combinar recursos y acciones de colaboración, sin renunciar a nuestra independencia; d) Alcanzar una alta satisfacción de los visitantes: aprender más del turista, sus necesidades y las expectativas, para desarrollar productos apropiados; y e) Explotación de sinergias.

Reconociendo la importancia y la base de un buen conocimiento compartido y la filosofía de redes de turismo, explicadas anteriormente, así como sus ventajas competitivas, Morrison et al (2004) propusieron una definición de trabajo que se ha venido utilizando desde entonces:

*“Un sistema de relaciones formales, entre relaciones cooperativas y tipos de organizaciones apropiados, estimulando el aprendizaje Inter.-organizacional y el intercambio de conocimiento, así como un sentido de comunidad y propósito común colectivo, puede dar lugar a ventajas cualitativas y/o cuantitativas de una actividad económica, generando al destino y empresas turísticas una capacidad competitiva única, sostenible para la comunidad turística”.*

### Referencias bibliográficas

- Augustyn, M. y Knowles, T.  
2000 “Performance of tourism partnerships: a focus on York”. *Tourism Management*, 21: 341-351.
- Avlonitis, G.J. Y Karayanni, D.A.  
2000 “The impact of internet use on Business-to-Business marketing”, *Industrial*

- Marketing Management*, 29: 441-459.
- Bigné, J.E.; Viceriat, P. y Andreu, L.  
2004 "Public & Private E-tourism Strategies: A Comparative Study between France & Spain". Proceedings of the 2nd Tourism State of the Art Conference, University of Strathclyde, Glasgow.
- Buhalis, D.  
1998 "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, 19(5): 409-421.
- Emerson, R.M.  
1981 "Social exchange theory". In M. Rosenberg & R. Turner, (Eds.), *Social psychology: sociological perspectives* (pp. 30 – 65). Basic Books, New Cork.
- Halinen, A, y Tornroos, J. A.  
1995 "The meaning of time in the study of industrial buyer – seller relationships". In K. Moller & D. Wilson (Eds.), *Business marketing: an interaction and network perspective* (pp. 493 – 529). Kluwer Academic: Norwell, MA.
- Hakansson, H. y Snehota, I. (1995). Developing relationships in business networks. London: Routledge.
- Lynch, P. A.  
2000 "Networking in the homestay sector". *The Services Industries Journal*, 20(3): 197 - 223
- Morrisson, A., Lynch, P. y Johns, N.  
2004 "International tourism networks". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3): 197 – 202.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.  
1995 *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Pechlaner, H., Abfalter, D., y Raich, F.  
2002 "Cross-border destination management systems in the Alpine Region – The role of Knowledge network on the example of Alpnet". In Bouncken, R. and Pyo, S. (Eds). *Knowledge Management in Hospitality and Tourism* (pp. 89 – 107), The Haworth Hospitality Press, New York.
- Pechlaner, H., y Tschurtschenthaler, P.  
2002 *Tourism Policy, Tourism Organizations and Change Management in Alpine Regions and Destinations, A European Perspective in Current Issues in Tourism*.
- Ritter, T. y Gemünden, H.G.  
2003 "Interorganizacional relationships and networks: An overview". *Journal of Business Research*, 56(9): 691-697
- Roy, S.; Sivakumar, K. y Wilkinson, I.F.  
2004 "Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 61-79.
- Sigala, M.  
2004 Collaborative Supply Chain Management in the airline sector: the role of GDS. *Advances in Hospitality & Leisure*.
- Skyrme, D.  
1999 *Knowledge networking: creating the collaborative enterprise*. Butterworth Heinemann. Oxford
- Thorelli, H.B.  
1986 "Networks: between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*, 7: 37 – 51

## Notas

---

<sup>1</sup> Luisa Andreu es profesora del Departamento de Marketing de la Universidad de Valencia. Eduardo Parra es profesor de Organización de Empresas en el departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna.

Recibido: 23 de mayo de 2007

Aceptado: 30 de julio de 2007

Sometido a evaluación por pares anónimos