

# LA COOPERACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL ÁMBITO DE LA PROMOCIÓN DE LOS DESTINOS. EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES COMO PROPUESTA METODOLÓGICA

*Ana Muñoz Mazón*  
*Laura Fuentes Moraleda*  
Universidad Rey Juan Carlos

## RESUMEN

El presente trabajo aborda tres temas fundamentales para la gestión de los destinos turísticos; (i) la importancia de los intangibles como fuente de ventaja competitiva; (ii) la relevancia de las relaciones entre los agentes de un destino y de las acciones de cooperación entre ellos para generar sinergias en materia de promoción y (iii) las metodologías de identificación y análisis de las relaciones entre estos actores turísticos. Así, este artículo profundiza en la importancia del capital relacional en el ámbito de la promoción, introduciendo la metodología del análisis de redes sociales como método de medición y generación de indicadores óptimos para el estudio de las relaciones entre actores turísticos en un destino.

**Palabras clave:** agentes, cooperación, destino turístico, conocimiento, redes sociales, promoción.

**Public private cooperation in tourism destinations promotion: the methodology of social network analysis**

## ABSTRACT

This paper addresses three central issues for the tourist destinations management (i) the importance of intangibles as source of competitive advantage, (ii) the relevance of the relationship between agents and destination actions for cooperation, to generate synergies

Recibido: 24 de octubre de 2011

Devuelto para revisión: 11 de mayo de 2012

Aceptado: 30 de octubre de 2012

Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias del Turismo. Campus de Fuenlabrada. Camino del Molino s/n. 28943 Fuenlabrada. MADRID (España). E-mail: laura.fuentes@urjc.es, ana.munoz@urjc.es

in the promotion field and (iii) methodologies for the identification and analysis of the relationships between tourism stakeholders. This article explores the importance of relational capital in the field of promotion, introducing the methodology of social network analysis for measuring and generating indicators to study the relationships between stakeholders in a tourism destination.

**Key words:** stakeholders, cooperation, tourism destination, knowledge, social networks, promotion.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo en destinos turísticos locales parte de un proceso en el que participan activamente tanto la sociedad como el territorio en el que se encuentra. En primer lugar, la sociedad, participa manteniendo su propia identidad y en segundo término, el territorio supone la base para fortalecer las dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de los componentes del destino y logrando una mayor intervención y control entre los mismos. Para poder llevar a cabo este proceso, es fundamental la participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema, para lo que es imprescindible un proyecto común que combine: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad medio ambiental, enfoque de género y calidad de vida, entre otros.

La competitividad de un destino turístico así como su desarrollo integral debe incorporar cada uno de los intereses y necesidades de los actores (desarrollo integrado), al tiempo que ha de contar con la opinión y la participación activa y constante los mismos (desarrollo participativo). Se ha pasado así de una situación en la que la administración pública tenía la responsabilidad plena del bienestar público y las empresas incrementaban sus beneficios independientemente de los intereses de la sociedad, a un mundo en el que el éxito depende de la comunidad de intereses entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos (OMT, 2001). En este ámbito de transformación de las funciones de la administración aparece el término gobernanza que alude a la necesidad de gobernar atendiendo a los intereses y necesidades de todos los grupos de interés públicos y privados involucrados en el turismo de un destino.

Si bien la mayor parte de los destinos turísticos enfocan sus esfuerzos para la competitividad en los recursos que estos poseen (ya sean naturales, culturales o artificiales), existe una serie de elementos intangibles que constituyen un instrumento básico de éxito, entre ellos, el capital relacional, inmerso dentro del denominado capital intangible de un destino y fruto de las acciones de cooperación entre agentes.

Bajo esta consideración, las estrategias de promoción de un destino turístico habrían de buscar la formación de redes de cooperación capaces de generar ese capital relacional que les lleve al crecimiento y desarrollo deseados. Las tradicionales fórmulas de comercialización han dado paso a un proceso en el que se ha de integrar el conocimiento de todos y cada uno de los actores (públicos y privados) con el objeto de mejorar la comunicación del destino y hacerla más eficiente.

Así, la formación de redes para la generación de un capital relacional que ayude en los procesos de promoción conjunta, se constituye como una característica de las nuevas formas de gobernanza. La administración pública turística no puede imponer sus políticas comerciales sino que tiene que consensuarlas con el resto de agentes públicos y privados. En este nuevo marco relacional, el sector público tiene que reinventarse y enfocar su papel desde un punto de vista más estratégico, sustituyendo sus actuaciones usuales por otras que fomenten la creación de capital relacional y de confianza entre los agentes del sistema turístico.

De este modo, el desarrollo de los destinos turísticos a través de la promoción se potenciará a través de la participación, adoptando fórmulas como el autodiagnóstico participativo y, más adelante, la gestión participativa. El objetivo es establecer que las decisiones que afectan al destino se tomen entre todos los miembros del mismo. Las redes de colaboración y cooperación entre agentes en el ámbito de la promoción de destinos, apoyadas por un marco institucional fortalecido, generarán, por tanto, externalidades muy positivas para el mismo.

Sin embargo, uno de los mecanismos más complicados para analizar si existe el citado capital relacional en el ámbito de la promoción de un destino turístico es la evaluación de las relaciones entre los diferentes agentes públicos y privados. En multitud de ocasiones los destinos turísticos no poseen los vínculos, formales o informales, de comunicación necesarios y sus actuaciones, por tanto, son independientes e inconexas.

Como alternativa o solución a este problema, este artículo propone una metodología específica de análisis de las relaciones entre grupos de interés, el Análisis de Redes Sociales. Gracias a la misma, los destinos tendrán la posibilidad de estudiar si se están produciendo los vínculos necesarios en el ámbito de la promoción como para producir capital relacional, esto es, el suficiente capital intangible que fomente el crecimiento y desarrollo conjunto de la actividad turística. A partir de este momento, los destinos conocerán no sólo cuáles son sus ventajas competitivas derivadas de los recursos tangibles sino también cuáles son las ventajas que provienen de una gestión conjunta e integral en el ámbito de la comercialización.

Finalmente, el mayor nivel de formalización existente en el ámbito de las relaciones público-privadas, y la conformación de redes para la promoción de un destino turístico, son las entidades de gestión de destinos mixtas, también denominadas, *Destination Management Organizations* (DMO). En la actualidad, la conformación de estas organizaciones está siendo una de las líneas estratégicas de los destinos turísticos españoles.

## **2. LA IMPORTANCIA DE LA INTANGIBILIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

El análisis de la intangibilidad, o de todos aquellos elementos del destino que no tienen una dimensión física, trata de responder a preguntas como *¿por qué existen destinos turísticos exitosos que, contando con las mismas condiciones que otros obtienen mejores resultados que otros?*; *¿por qué se dan casos de destinos turísticos con características similares, pero unos son más competitivos que otros?*

Fuentes (2009) señala que se encuentran enunciadas algunas teorías que trataron de arrojar algo de luz sobre estos aspectos. Una de ellas es la teoría de los recursos y capacidades, que trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, por tanto, están sujetas a los mismos factores de éxito, obtienen diferentes niveles de rentabilidad.

El origen de la teoría de los recursos parte de las aportaciones de Selznick (1957), Penrose (1962) y Andrews (1984), según los cuales la forma en que son empleados los recursos de las organizaciones empresariales es donde radica la ventaja de las mismas. Por otra parte, la teoría de las capacidades dinámicas centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. Su dimensión dinámica revela un origen apoyado en las fuentes del espíritu emprendedor y el proceso de innovación del empresario, originalmente formuladas por Shumpeter (1942)<sup>1</sup>. La fusión de ambas teorías, según Amit y Schoemaker (1993), fundamenta una visión conjunta de la ventaja competitiva<sup>2</sup> basada en los recursos y en las capacidades. De este modo, los recursos de naturaleza tangible o intangible son necesarios para que la empresa lleve a cabo su labor y, por otro lado, la ejecución de tareas por parte de la empresa, en ámbitos como la promoción, crea capacidades en forma de rutinas o conocimientos internos o externos a la misma (Fuentes, 2009).

El enfoque de los recursos y las capacidades se sustenta en tres pilares básicos, según Navas y Guerras (1999) y Navas (2001). (i) El primero de ellos afirma que las empresas son diferentes entre sí por la dotación de recursos y capacidades con que cuentan así como por su heterogeneidad<sup>3</sup>. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta), lo que explica los diferentes niveles de rentabilidad. (ii) El segundo pilar determina que los recursos y las capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más importante en la definición de la identidad e imagen de una empresa. (iii) Por último, el tercer pilar del enfoque se basa en que el beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de recursos de la que dispone.

En este sentido, como hicieron Navas y Guerras (1999) en el ámbito empresarial, podría asumirse que los destinos turísticos deben identificar sus recursos y capacidades y después proceder a la evaluación del potencial del inventario de los mismos para, en función de esta evaluación, analizar las posibles opciones estratégicas.

---

1 Numerosas aportaciones formalizan este concepto de competitividad de la empresa basado en las capacidades y habilidades que posee. (Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984 y 1991; Winter, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk et. al. 1992).

2 La ventaja competitiva ha sido definida por la Economía Industrial como aquella producida gracias a la mejor explotación de las imperfecciones del mercado de productos, asumiendo implícitamente un equilibrio estático en cuanto no cambien las condiciones estructurales de la industria y explícitamente, que los Recursos, Capacidades y Competencias sean homogéneos y perfectamente movibles. Sin embargo, el enfoque basado en las competencias precisa que una ventaja competitiva es tal si es sostenible y está basada en recursos heterogéneos e imperfectamente inamovibles, que permitan desarrollar a la empresa una estrategia imposible de replicar por los competidores y que le sirva para apropiarse de las rentas que genera (Barney, 1991; Grant, 1991).

3 Barney (1991) incluye en su definición de recurso, el concepto de capacidad, sin diferenciar entre ambos.

La función de los gestores de los destinos, según esta propuesta se resume en la identificación *ex ante* del conjunto de capacidades y recursos cuyo desarrollo pueda inducir ventajas sostenibles que promuevan rentas apropiables al destino.

La evolución del pensamiento en este campo, ha generado nuevos conceptos alrededor de la intangibilidad, en general, y los impactos de la misma en el ámbito de la promoción. Por ejemplo, uno de los aspectos más estudiados en la actualidad en el ámbito de las organizaciones empresariales, y últimamente en los destinos turísticos, es el capital intelectual. Autores como Bontis (2002), Sanchez (2003) y Edvinsson (2002) coinciden en el hecho de que, si los intangibles son relevantes para las organizaciones empresariales, también lo son para las empresas del sector público, para los territorios y para los destinos turísticos, que alcanzarán mayor desarrollo cuantas más actividades basadas en el conocimiento tengan.

De este modo, las acciones de promoción, el posicionamiento, la imagen transmitida cuando se basan en el conocimiento de todos los agentes del destino, serían uno de los aspectos clave para el éxito de los mismos.

Así, según Bradley (1997) el capital intelectual de un país o destino es la capacidad del mismo para transformar el conocimiento y recursos intangibles en riqueza. Edvinsson y Stenfelt (1999) perciben el capital intelectual de un territorio como el valor de las ideas generadas por la unión del capital humano y estructural, ya que ambos permiten compartir el conocimiento.

En definitiva, el capital intelectual se convierte en uno de los elementos clave a manejar por los destinos turísticos en sus propuestas estratégicas. La clave, en estos momentos, es conocer cómo analizarlo y cuáles son los componentes esenciales, relacionados con la promoción, que le harán conseguir ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

### **3. LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL (CI) EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

Para una mejor comprensión del CI, es importante concretar la estructura del capital intelectual aplicable a la organización compleja de un destino turístico, cosa que presenta limitaciones metodológicas, ya que es difícil identificar un marco de referencia común para la medición y gestión del capital intelectual de las organizaciones empresariales o de las regiones y territorios (Fuentes, 2009).

Para la definición de la estructura del capital intelectual de los destinos turísticos se parte de dos aportaciones; por un lado, la del navegador Skandia elaborado por Bontis (2004), que desarrolla un índice de capital intelectual para naciones, y, por otro, la del modelo Intellectus (IADE, 2002).

Como puede observarse en la figura anterior, el capital intelectual de los destinos se estructura en tres grandes componentes; capital humano, capital estructural y capital relacional.

Gran parte de los autores que han trabajado sobre este concepto, coinciden en la importancia del componente humano como fuente de intangibilidad, siendo así el componente fundamental de un destino turístico. El capital humano es la base del conocimiento (explícito y tácito, individual o social) que tienen los distintos agentes, así como de su capacidad para generarlo, gestionarlo y diseminarlo.

**Figura 1**  
**ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LOS DESTINOS**  
**TURÍSTICOS SEGÚN DISTINTOS MODELOS**

Modelos / Autores	ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL			
Aplicación del Navegador Skandia Bontis (2004)	Capital Humano	Capital Estructural		
		Capital de mercado	Capital organizacional	
			Capital de renovación	Capital de proceso
Modelo Intelectus IADE – CIC (2002)	Capital humano	Capital estructural		Capital relacional
		Capital organizativo	Capital tecnológico	
<b>CAPITAL INTELECTUAL DE LOS DESTINOS</b>				
<b>Capital Humano</b>		<b>Capital Estructural: organizativo, de innovación y tecnológico</b>		<b>Capital Relacional; social y actividad</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes (2009).

El capital estructural de un destino incluye todas las formas de depositar conocimientos, pero no sustentadas en los seres humanos, sino en la propia organización. El capital estructural del destino es la infraestructura que ayuda a incorporar y mantener la «forma de funcionar», la cultura, las rutinas del destino turístico. Dentro de este concepto se incluyen las rutinas del destino, las estrategias, los procesos, bases de datos, sistemas basados en las tecnologías y estructura organizativa del destino (formal e informal), entre otros.

El capital relacional de las organizaciones se refiere al conocimiento que reside en todas y cada una de las relaciones del destino (dentro del mismo y con su entorno). Su base es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios<sup>4</sup>. Se trata de un elemento clave en los destinos y es un recurso de «longevidad», dado que aumenta de valor con el tiempo y con el número de relaciones que se llevan a cabo en el destino. Sus factores determinantes son las relaciones de mercado (definen las formas en que se dan los intercambios), el capital social y las posibles sinergias (máxima utilización del efecto red) y los valores compartidos (atención del sector privado y otros organismos a otros grupos como la sociedad local donde opera, asociaciones, etc.).

4 Dichas relaciones pueden dividirse en tres tipos (Alder y Kwon, 2002):

a) Las *relaciones jerárquicas*, en las que la obediencia a la autoridad se intercambia por seguridad material y espiritual. Los términos del contrato quedan difusos, aunque se hacen explícitos en cuanto a los términos y condiciones. El intercambio se caracteriza por ser básicamente asimétrico, puesto que, tal y como destacan los autores, la jerarquía es una forma de dominación.

b) *Relaciones de mercado*: los productos y servicios se intercambian por dinero principalmente. Los términos del contrato quedan especificados y explícitos, siendo el intercambio simétrico.

c) Las *relaciones sociales*, en las que principalmente se intercambian favores y regalos u otro tipo de factor. En este caso, los términos del intercambio quedan difusos y tácitos; si bien el intercambio es simétrico.

Dada la relevancia de este concepto en el ámbito de la promoción de un destino turístico, se ha determinado que los esfuerzos por conocer y gestionar el capital relacional constituyen el elemento clave de la competitividad. Fundamentado, en este caso, a través en los procesos de comercialización a través de la colaboración entre entidades públicas y privadas.

#### **4. EL PAPEL DE LA COLABORACIÓN ENTRE AGENTES EN LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN. CAPITAL RELACIONAL EN DESTINOS TURÍSTICOS**

La cooperación entre agentes de un destino puede definirse como una acción complementaria entre los mismos para la consecución de un mismo objetivo enmarcado en un proyecto común. El fin de la cooperación en el ámbito de la promoción es generar sinergias en el destino, de modo que la participación de todas las partes tenga un resultado mejor que la suma individual de ellas.

Para Muñoz (2009) la naturaleza del proceso de cooperación entre agentes dependerá de la lógica del momento. En este sentido, la situación en un destino turístico podría hacer que los actores cooperen para gestionar una ayuda o asignación financiera concreta y coyuntural en el tiempo o, por el contrario, que la colaboración comience como mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo.

En el primero de los casos, la cooperación nace, por lo general, de una oportunidad coyuntural (programa, financiación excepcional, etc.), está limitada en el tiempo y sigue la meta del proyecto, por tanto, su lógica es meramente técnico-económica. En estas situaciones, sería muy complicado asegurar que el proceso relacional de colaboración en materia de promoción genera el suficiente capital relacional como para contribuir eficientemente al desarrollo del destino turístico. A pesar de ello, en ocasiones, estos procesos provocan una experiencia tan positiva que, tras su finalización, los grupos de interés continúan trabajando conjuntamente en la comercialización y promoción del destino. Las externalidades, que la situación de trabajo cooperativo ha producido, impulsan a los agentes a provocar relaciones continuadas en el tiempo.

En el segundo caso, la colaboración tiene por objeto construir un proyecto a largo plazo de cooperación en estrategias promocionales. Se apoya en una estrategia que requiere tiempo y cuya finalidad es concienciar a todos los agentes, modificar sus comportamientos y lograr el compromiso responsable del mayor número de grupos de interés posible. En este sentido, el proceso de colaboración surge en el momento en el que algún grupo de actores tiene el deseo de cooperar con otro u otros elementos del destino turístico. Si bien, la iniciativa de colaboración puede partir de cualquiera de los actores locales, son las instituciones públicas las tienen la responsabilidad máxima como instituciones de promover la cooperación entre agentes a través de mecanismos formales o informales para la promoción.

Las relaciones han de ser consideradas como transacciones entre actores que permiten a los mismos el intercambio de recursos, conocimiento e información (Pforr, 2006), elementos que son determinantes en la generación de capital relacional y, por tanto, de crecimiento y desarrollo para el destino. Las relaciones en materia de promoción facilitan además el acceso a agentes externos al destino, los cuales forman parte del destino, facili-

tando, de este modo, la obtención de información y la definición de estrategias productoras de resultados interesantes para el conjunto.

La creación de conocimiento en el ámbito de la promoción es un factor intrínseco a las relaciones por lo que su consideración haría más eficientes las acciones de los grupos involucrados. Asimismo, en los sistemas destinos, gran parte de los recursos de información son propiedad mixta por lo que la cooperación se convierte en un instrumento necesario en los procesos de toma de decisiones públicos y privados.

Las relaciones entre organizaciones turísticas, en el ámbito de la comercialización, son, en estos momentos, una variable fundamental de la ventaja competitiva del destino. Por ello, la perspectiva del capital relacional es especialmente importante en el sector turístico, dado que dichas entidades suelen agruparse en *clusters*, esto es, productos complementarios, empresas de alojamiento, restaurantes o transporte, que conviven formando un complejo sistema de conexiones e interrelaciones. Siguiendo a Porter (1990), tras el desarrollo exitoso de un *cluster*, es importante la institucionalización de los conceptos y de las relaciones y enlaces que se producen entre los elementos, siempre con el objetivo de mantener la salud y la sostenibilidad del mismo. Para este autor que, sin mencionar al capital relacional, muestra argumentaciones muy similares, los mecanismos de producción clásicos por sí solos no proporcionan el potencial máximo para el *cluster*, de manera que se hace necesaria alguna forma de estructura que preste especial atención a las relaciones entre actores.

Los grupos de interés cooperarán en sus procesos estratégicos promocionales por diversos motivos; por un lado, si entienden que va a obtener beneficios mutuos o ganancias procedentes de la interacción, y por otro, para ganar o mejorar el control que poseen sobre los recursos información y comunicación del destino. De este modo, los diversos agentes del sistema turístico podrán agruparse y colaborar en promoción a través de diferentes estructuras, esto es, redes de participación, coordinación y cooperación o mediante organizaciones de referencia denominadas *Organizaciones de Gestión de Destinos (Destination Management Organizations, DMO)*, las cuales proveen de los mecanismos adecuados para establecer las interrelaciones entre decisores así como de las fórmulas de colaboración entre los mismos (Sheehan y Ritchie, 2005).

El capital relacional que se genera en un destino, fruto de la colaboración entre agentes, se aglutinaría en redes sociales y comportamientos de reciprocidad, pero estos últimos habrían de explicarse adecuadamente a través de un enfoque institucional que asumiese que el juego repetido incentiva la colaboración, buscando evitar el castigo de la no-colaboración que puede imponerse en el futuro.

En el marco de los compromisos del Comité Económico y Social con el sector turístico en el ámbito europeo, éste decidió elaborar un dictamen sobre «*La política turística y la cooperación entre los sectores público y privado*». El citado documento, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de marzo de 2005, tiene por objeto analizar y proponer métodos de cooperación entre los sectores público y privado, especialmente entre las administraciones públicas y la empresa privada y sus organizaciones empresariales, contemplando, además, aspectos en los que se hacen presentes otros agentes del sistema turístico: trabajadores y sindicatos, organizaciones de consumidores, etc. Se trata de responsabilizar a cada agente respecto a sus propias competencias y simultáneamente

encontrar los mecanismos e instrumentos que permiten coordinar esa acción con la del resto de los actores que intervienen en la política y la gestión turística con miras a conseguir mejorar la competitividad y la sostenibilidad.

Para el Comité Económico y Social de la Unión Europea (2005), el actual abanico de relaciones posibles entre los sectores público y privado presenta cuatro posibles grandes escenarios alternativos, que difícilmente se dan individualmente en estado puro, pero que marcan tendencias de actuación. En las figuras 2, 3 y 4 aparecen cada uno de ellos, sus características y la realidad que se manifiesta en la mayor parte de los destinos turísticos.

Los escenarios que en el marco de un destino turístico pueden darse para la colaboración serían, según el Comité Económico y Social Europeo (2005), de antagonismo, coexistencia, coordinación y cooperación. El verdadero capital relacional, aquel que produciría desarrollo en el destino turístico, sería el que resultase de la cooperación o colaboración entre los actores. En este sentido, este proceso podría materializarse en formas muy diversas (empresas mixtas, patronatos, fundaciones, instituciones mixtas, consejos, partenariados, etc.) pero en todas ellas se supone que, aun manteniendo cada agente público o privado sus propios objetivos, se asumen otros conjuntos tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas.

Sin embargo, generalmente existen multitud de barreras que dificultan la cooperación en materia de promoción. Según Oyarzun y Szmulewick (2000), estas dificultades se basan en la falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación, la falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar, el excesivo afán de protagonismo, cierta dosis de autoritarismo, conflictos entre agentes privados, conflictos entre agentes públicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública y competencias dispersas, entre otras.

Cuando quedan resueltas las diferentes trabas a la colaboración en promoción los partenariados público-privados (PPP) son la herramienta principal que facilita la implicación de los actores en el ámbito de la promoción, tanto en términos de propósitos y de longevidad de la relación entre las partes, como en el compromiso para construir confianza y esfuerzos conjuntos, y donde el sector público debe jugar un rol relevante. Según Tamyko (2004), los elementos que caracterizan a los partenariados son su naturaleza cooperativa búsqueda cooperativa de objetivos compartidos o compatibles, que el partenariado produzca beneficios mutuos, el riesgo compartido, *value for money* desde la perspectiva del contribuyente, inversión conjunta de recursos y autoridad compartida.

Así, los PPP (partenariados público-privados) se han convertido en nuevas formas de incrementar y mejorar el desarrollo de la actividad turística en diferentes campos como puede ser la mejora o creación de producto, marketing y ventas, investigación, I + D, infraestructuras, recursos humanos, y financiación. Siendo así, es conveniente destacar que el área principal donde interaccionan de forma cooperativa el sector público y el privado ha sido tradicionalmente en *Marketing* y promoción, especialmente en mercados internacionales.

**Figura 2**  
**ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE LA RELACIONES ENTRE AGENTES**  
**TURÍSTICOS (I)**

Escenario	Características	Situación Relacional		
		Percepción Sector Público sobre Sector Privado	Percepción Sector Privado sobre Sector Público	Consecuencias para la Sociedad Civil y el Turista  CAPITAL RELACIONAL GENERADO
Antagonismo	Es el escenario basado en unas relaciones de enfrentamiento entre los sectores público y privado, que perciben o creen percibir al otro sector como opuesto u obstáculo a sus objetivos e intereses.	Las instituciones públicas ven en el sector privado turístico una fuente de problemas, obstáculos y distorsiones de sus objetivos públicos en los ámbitos del bienestar social, de la preservación y sostenibilidad de los recursos naturales y culturales, de la cohesión social y de la responsabilidad empresarial con la sociedad civil.	<p><b>- Fuerte distorsión</b> de su objetivo de rentabilidad por la inadecuación de las infraestructuras necesarias para el correcto desarrollo de su actividad, por la escasez o mala calidad de los servicios públicos dirigidos a los turistas o empresas turísticas.</p> <p><b>- Visión reduccionista de lo público.</b> Ven a las instituciones públicas únicamente como recaudadoras de impuestos, con creciente voracidad recaudatoria sobre el sector turístico, sujeto a fuerte competencia de precios, como fuentes de distorsión de la competencia ante impuestos diferentes entre países, regiones o localidades y solicitan la armonización de impuestos, como por ejemplo el IVA de los servicios turísticos.</p>	<p>Dadas estas relaciones público-privadas, el conflicto trasciende en mayor o menor grado a la sociedad y al turista a través de los medios de comunicación y se genera un clima de enfrentamiento que no ayuda a ningún sector a alcanzar sus objetivos.</p> <p>No es un escenario propicio para la generación de un capital social que contribuya al logro de un desarrollo social, económico y ambiental sostenible y competitivo del turismo.</p>

Fuente: Muñoz (2009) a partir del Comité Económico y Social Europeo (2005).

**Figura 3**  
**ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE LA RELACIONES ENTRE AGENTES TURÍSTICOS (II)**

Escenario	Características	Situación Relacional		
		Percepción Sector Público sobre Sector Privado	Percepción Sector Privado sobre Sector Público	Consecuencias para la Sociedad Civil y el Turista  CAPITAL RELACIONAL GENERADO
<b>Coexistencia</b>	En este escenario las entidades públicas y las empresas privadas se toleran mutuamente, trabajan de forma autónoma para conseguir sus respectivos objetivos.	El sector privado respeta las competencias del público y cumple su deber legal y social	El sector público respeta la actividad del privado así como los derechos del mismo.	Es un escenario bastante frecuente en destinos en los que el turismo no es la actividad principal, sino que sirve para completar rentas obtenidas en otros sectores o bien en aquellos pueblos y ciudades con economías diversificadas, en las que el turismo sólo representa un porcentaje pequeño de la actividad económica local.  Los acuerdos son , por tanto, meramente simbólicos o instrumentales lo cual hace que se establezcan algunas relaciones de mercado y jerárquicas entre los agentes pero en ningún caso orgánicas que serían las propicias para producir un capital social que contribuya de manera positiva al desarrollo sostenible.
<b>Coordinación</b>	Se caracteriza por la existencia de una cierta coordinación de políticas, estrategias y acciones de los distintos agentes públicos y privados que actúan en el turismo, teniendo, cada uno de ellos, sus propios objetivos, pero entendiendo que la coherencia y mutua información de ambos sectores redundan en un mejor cumplimiento de los objetivos de cada uno y, por lo tanto, también en beneficio de la sociedad.	La percepción tanto del sector público como del privado es la de entender que cada uno tiene una función específica en el destino y que en la medida en la que algunas de sus actuaciones puedan favorecer a los otros podrán llegar a cooperar.  El principal instrumento de este escenario es la información y comunicación que se produce entre los diversos agentes de actividad turística, tanto de políticas como de acciones. Esta comunicación se puede realizar a través de instrumentos participativos en forma de grupos de trabajo, foros o reuniones informativas, entre otros.	Suele existir en situaciones o destinos típicamente turísticos en los que el turismo se desarrolla de forma adecuada, con agentes públicos y privados que son conscientes de la importancia del turismo para la sociedad civil.  Supone un nivel superior en la graduación de cooperación público-privada, y por tanto, en la consecución de un capital social que favorece al objetivo de desarrollo económico, social y medioambiental del turismo.	

Fuente: Muñoz (2009) a partir del Comité Económico y Social Europeo (2005).

**Figura 4**  
**ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE LA RELACIONES ENTRE AGENTES**  
**TURÍSTICOS (III)**

Escenario	Características	Situación Relacional	
		Cooperación público-privada	Consecuencias para la Sociedad Civil y el Turista <b>CAPITAL RELACIONAL GENERADO</b>
<b>Cooperación</b>	Este escenario supone que, aun manteniendo cada agente público o privado sus propios objetivos, se asumen conjuntamente objetivos comunes tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas.	Los instrumentos sobre los que puede asentarse esa cooperación pueden ser diversos: empresas mixtas, patronatos, Fundaciones, instituciones mixtas, consejos, partenariados, etc., pero en todos ellos la puesta en común de experiencias, de saber hacer, de proyectos empresariales de inversión a largo plazo son elementos esenciales para conseguir la cooperación y la optimización de esfuerzos.	Se entiende que es el <i>escenario de nivel superior</i> al que cualquier sistema turístico debe tender si quiere asegurar su permanencia y contribución al desarrollo del conjunto a través del capital social.

Fuente: Muñoz (2009) a partir del Comité Económico y Social Europeo (2005).

## **5. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE AGENTES EN UN DESTINO TURÍSTICO. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES A UN SUPUESTO TEÓRICO-PRÁCTICO**

El capital relacional fruto de los acuerdos en materia de promoción entre entidades públicas y privadas puede materializarse de muy diversas formas y a través de una compleja variedad de acuerdos o PPP. Sin embargo, uno de los aspectos más relevantes para el análisis del mismo es la aplicación de indicadores capaces de medir el contenido, la forma, la frecuencia y el grado de expansión de las relaciones entre todos y cada uno de los grupos de interés en el destino. Para ello, este artículo propone la metodología del Análisis de Redes Sociales (ARS).

Según Dredge (2006a) la teoría de redes mejora la comprensión de las estructuras formales e informales que incluyen tanto al sector público como privado y que conllevan una acción colectiva. Las redes permiten el intercambio, no solo de productos y servicios entre los actores, sino también de conocimientos (tecnológicos, de experiencia, de

mercado, estratégicos,...) y de pautas de comportamiento. Así, el nivel de integración, de densidad y centralidad, la fortaleza y la reciprocidad de las relaciones en materia de promoción son conceptos que permiten conocer mejor la red del destino turístico, ya que permiten analizar los niveles de confianza existentes en la red, el número de vínculos de la red que relacionan a los agentes y la posición que una determinada empresa tiene en la red (Muñoz, 2009).

Además de la perspectiva funcional y estructural de la red, existen otras dimensiones y propiedades de las redes que aportan información sobre las mismas (Dredge, 2006) y encauzan, de este modo, las políticas de promoción del destino: los actores (número y tipo involucrados, las necesidades e intereses, interdependencias, capacidades y recursos, grado de profesionalización, mandato, rol percibido y actitudes de los agentes); la función de la red (acceso al proceso de toma de decisiones, consulta e intercambio entre los participantes, negociación y coordinación, cooperación en la formulación de las políticas), estructura de la red (tamaño, nivel de apertura, requisitos de los miembros, patrones en los vínculos, fortaleza de las relaciones, densidad, agrupaciones, centralidad, reciprocidad), características de la institucionalización, normas de conducta (negociación y gestión de intereses conflictivos, sentido compartido de bienestar público, apertura), relaciones de poder (autonomía, equilibrio entre estado y grupos de interés, hegemonía), estrategias de los actores (para estructurar relaciones en la red, para influir la selección de actores en la red, para influir en la función de la red, para crear cierto interés).

En la mayor parte de los destinos, las organizaciones turísticas están formadas principalmente por la industria, que se apoya por conjuntos de redes formales e informales que abarcan tanto sector público como privado. Para Dredge (2006b), la estructura y la dinámica de las relaciones que se producen entre la industria y el gobierno local y la fortaleza de los vínculos relacionales proporcionan acuerdos sobre la naturaleza de la capacidad de la red y las oportunidades y limitaciones para construir partenariados público privados productivos en promoción.

Dada la importancia demostrada de la cooperación entre agentes, es necesaria la incorporación de una metodología que provea de instrumentos capaces de medir la situación relacional del destino y la capacidad que en el mismo existe para producir un capital relacional a través de PPP en promoción. Esta metodología es el Análisis de Redes Sociales cuya utilidad se muestra en el siguiente supuesto hipotético.

### **Supuesto de aplicación del ARS al análisis relacional en materia de promoción de un destino turístico**

Una vez realizado el proceso de identificación de agentes competentes en materia de promoción para este destino turístico hipotético se determina que los más relevantes son los que aparecen en la figura 5, los cuales se ha clasificado como: agentes base (grupos de interés internos y directamente relacionados con la promoción turística del destino), agentes periféricos (grupos de interés externos y directamente relacionados con la promoción turística del destino) y agentes satélite (grupos de interés internos y/o externos y relacionados indirectamente con la promoción turística del destino).

**Figura 5**  
**AGENTES DEL SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

<p><b>Agentes base:</b>  b1: administración pública local  b2: asociación de hoteleros del municipio  b3: asociación de empresas de restauración del municipio</p> <p><b>Agentes periféricos:</b>  p1: administración pública regional  p2: administración pública nacional  p3: TTOO (intermediario del destino)</p> <p><b>Agentes satélite:</b>  s1: fundación local para la protección de la cultura local  s2: asociación regional representante de los intereses del consumidor turístico</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de relaciones que nacería de la construcción de datos relacionales como resultado de una investigación en el destino sería la siguiente (siendo 0 cuando no existe relación y/o cooperación en materia de promoción y 1 cuando si existe).

**Figura 6**  
**MATRIZ DE RELACIONES «SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

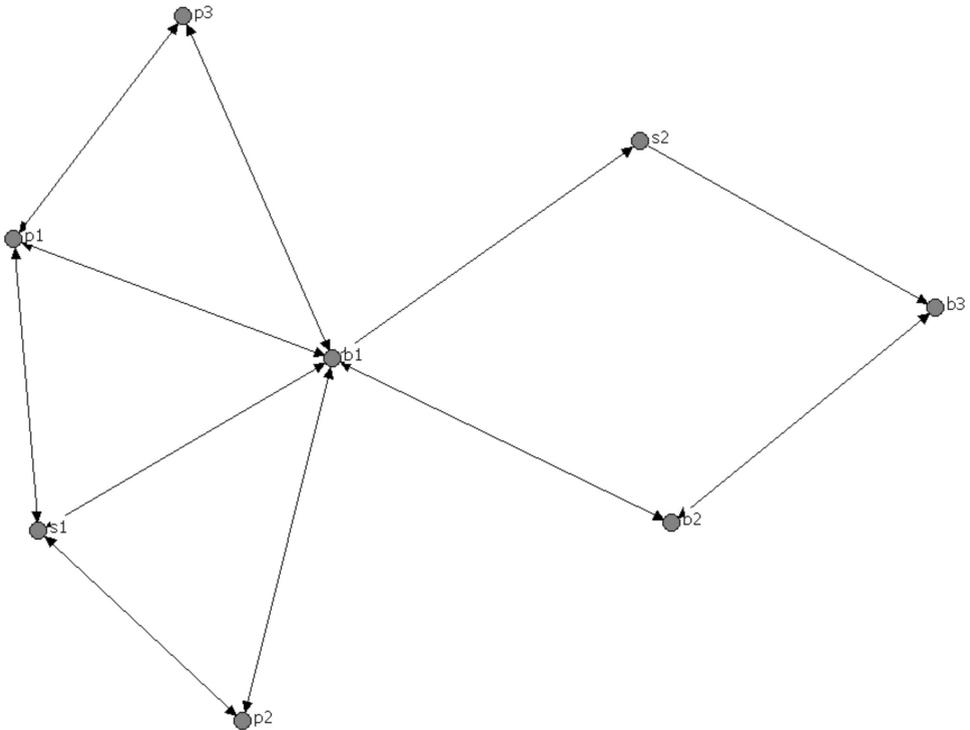
	<i>b1</i>	<i>b2</i>	<i>b3</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>
<i>b1</i>	0	1	0	1	1	1	1	1
<i>b2</i>	1	0	1	0	0	0	0	0
<i>b3</i>	0	1	0	0	0	0	0	1
<i>p1</i>	1	0	0	0	0	1	1	0
<i>p2</i>	1	0	0	0	0	0	1	0
<i>p3</i>	1	0	0	1	0	0	0	0
<i>s1</i>	1	0	0	1	1	0	0	0
<i>s2</i>	1	0	1	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de UCINET 6.0<sup>5</sup>

<sup>5</sup> UCINET 6.0 es un programa informático de Análisis de Redes Sociales.

Asimismo, la figura 7 presenta el grafo correspondiente a la matriz procesado con el programa NetDraw 2.0<sup>6</sup>.

**Figura 7**  
**GRAFO O MAPA DE AGENTES SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

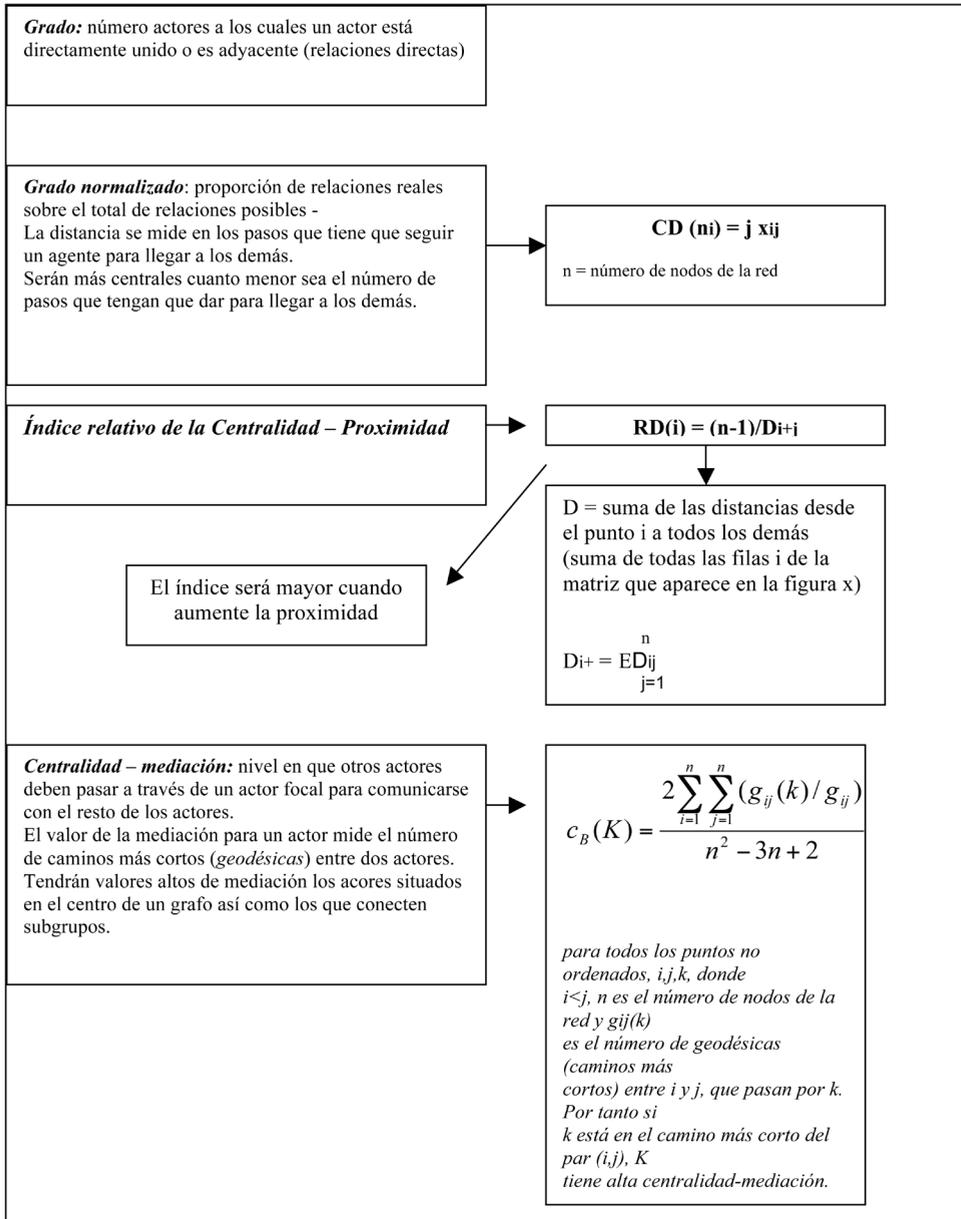


Fuente: Elaboración propia a partir de NetDraw 2.0

En redes con pocos actores, como la que presenta este supuesto, los sociogramas (grafos) ofrecen visualmente una información muy adecuada acerca de la centralidad tanto de los actores como de la red en su conjunto. Así, del análisis del grafo de la figura 7 se puede deducir que el grupo b1, esto es, la administración pública local, el mejor posicionado pues mantiene contacto con todos los agentes excepto con el b3. En este sentido, estaríamos hablando de que en sus políticas de promoción cuenta con la colaboración de los más importantes actores al respecto.

<sup>6</sup> NetDraw 2.0 es un programa informático que da soporte gráfico a la información relacional proveniente de la metodología del Análisis de Redes Sociales.

**Figura 8**  
**MEDIDAS DE CENTRALIDAD DE LOS ACTORES EN UN RED**



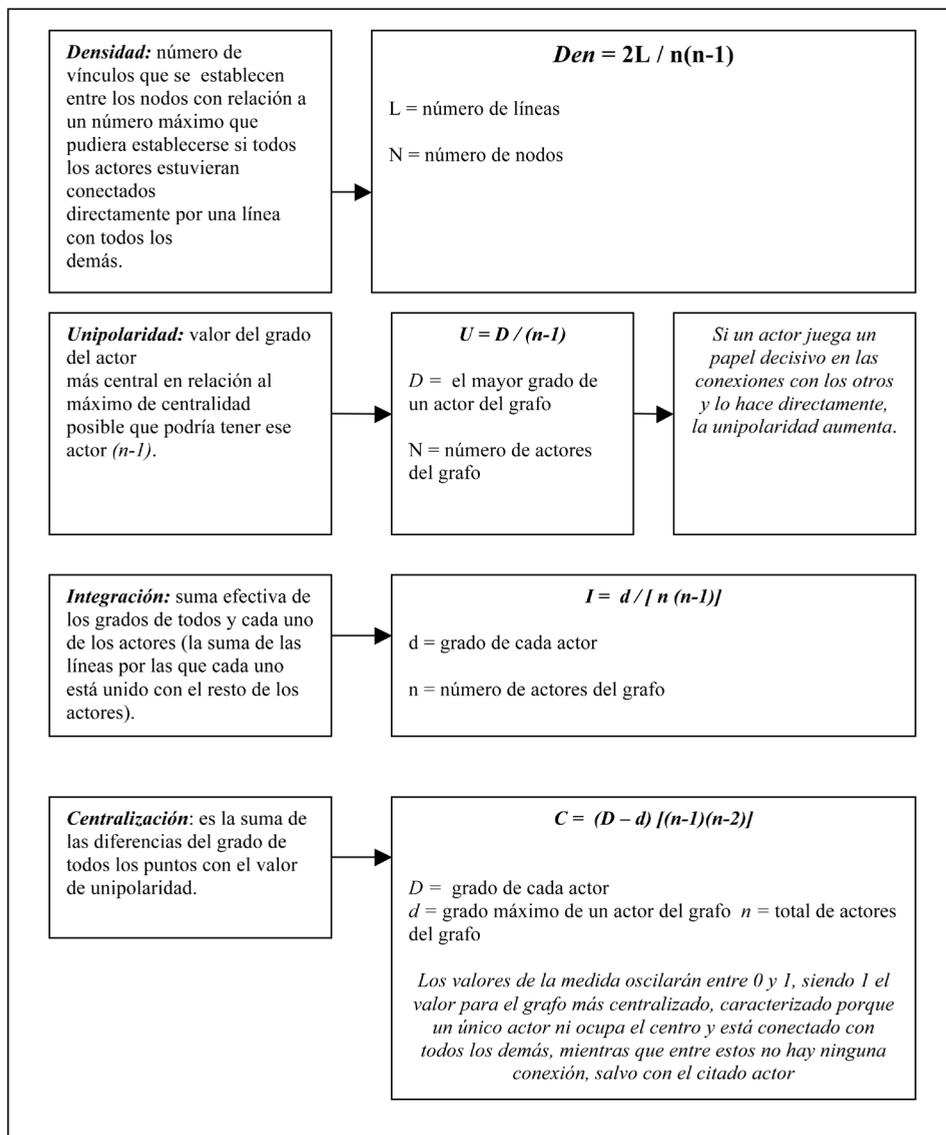
Fuente: Muñoz (2009) a partir de Sanz (2003).

Una de las utilidades del ARS es el análisis de la estructura de un sistema. Por ello, en este caso, es importante identificar las posiciones más significativas de los actores en cuanto a su situación relacional en estrategias promocionales. Los agentes no son la estructura sino que son las pautas relacionales las que la conforman. De este modo, la localización de diferentes grupos cohesionados en una red o sistema turístico permitirá conocer las fuerzas grupales en los procesos de toma de decisiones comerciales. Así, un grupo cohesionado de actores en un destino será aquel formado por agentes entre los cuales existen lazos mutuos. En terminología del ARS se denominan *cliques*. En el supuesto anterior, se observan dos subgrupos, uno de ellos formado por los agentes p1, p2, p3, s1 y b1 y el otro por b1, b3, b2 y s2. En este caso, es interesante observar como las empresas turísticas locales (b2 y b3) se encuentran cerca del TTOO más importante en el destino (s2) y de la administración local del municipio (b1). Parece que este grupo de poder mantiene cierta cohesión local, lo cual podría resultar muy positivo para la competitividad del destino. Sin embargo, no mantienen relaciones directas ni con el exterior (p1, p2 y p3) ni con una fundación de protección de la cultura local (s1), la cual realiza sus propias acciones promocionales al respecto. Únicamente lo hacen a través del gobierno local (b1), limitando, de este modo, la posibilidad de sinergias conjuntas y acentuando la posibilidad de enviar mensajes contradictorios entre ellas.

Además, el ARS provee de una serie de indicadores capaces de medir, sin necesidad de interpretar el gráfico visualmente, la estructura relacional de la red turística, su cohesión o la posición que cada uno de los agentes ocupa dentro de la misma. Estas medidas indican aspectos como el número de actores al cual está conectado un actor o el nivel en que un actor ha de pasar por un mediador para comunicarse con el resto. Antes de mostrar las medidas es conveniente aclarar una serie de conceptos importantes en la teoría de grafos aplicada al análisis de redes. En la figura 6 se muestra algunas de las medidas de *centralidad* de los actores en la red, las cuales pueden resultar muy útiles en la práctica, en el análisis de interrelaciones para estructuras sociales complejas.

Si se utiliza la información proporcionada en la figura 8, puede entenderse que cada uno de los conceptos aporta información útil al análisis de la relevancia de un actor en la red. El grado refleja la capacidad de un actor de comunicarse con otros, esto es, de obtener información y tener la posibilidad de establecer alianzas o procesos de cooperación. La proximidad apunta la independencia de los actores, las posibilidades de comunicarse con el resto sin necesidad de intermediario. Por último, la mediación hace alusión a la capacidad de un actor de controlar los flujos de comunicación en la red. Asimismo, las redes cuentan con una serie de características que han de ser testadas para evaluar la consistencia de la misma. Estos rasgos son densidad, unipolaridad, integración y centralidad. En la figura 9 aparece el concepto de cada uno de ellos, la ecuación para su medición y la importancia para el proceso de gestión de la red.

**Figura 9**  
**MEDIDAS GENERALES DE LA ESTRUCTURA DE LA RED**



Fuente: Muñoz (2009) a partir de Sanz (2003)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> El valor de la centralización es la proporción entre la suma de las diferencias del grado de todos los puntos (d) con el valor bruto de Unipolaridad (mayor grado del grafo, D), y la suma de los grados de todos los actores si el de uno de ellos fuera el máximo posible (n-1) y el de los demás el mínimo.

Para Muñoz (2009) red marcará la situación y circunstancias de cada uno de los agentes o elementos que la componen. De este modo, la definición, comportamiento y funciones de los actores cambian con el estado de la red. Así, la estabilidad de la red está directamente asociada a la configuración y grado de irreversibilidad de las relaciones de poder que se establecen entre sus integrantes (Francès, 2002). Para Callón (1991), podría producirse lo que se denomina como *disidencia*, esto es, la negación de algunos de los agentes a la red, lo que daría lugar a un proceso de reestructuración (nuevas interrelaciones) o a la desaparición de la misma.

Las siguientes tablas muestran los indicadores estructurales y de centralidad de la red turística así como los resultados para el supuesto propuesto<sup>8</sup>. En la figura 10 se presentan los indicadores de centralidad local y general así como el de mediación. Estas medidas reflejan la posición de los actores en la red o sistema turístico. La figura 11 muestra los indicadores de densidad, integración, centralidad, distancia y alcance de la red de agentes propuesta. En este sentido, se determinan las características estructurales del conjunto del mapa de actores.

**Figura 10**  
**INDICADORES DE CENTRALIDAD, PRESTIGIO Y PODER DE LOS**  
**ACTORES SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

INDICADOR		RESULTADOS								
Indicadores de Centralidad, Prestigio y Poder de los Actores en una Red Turística  (miden la posición de un actor dentro de la red turística)	Indicador de Centralidad Local (grado y grado normalizado)		b1	b2	b3	P1	p2	p3	S1	s2
		Grado	6	2	2	3	2	2	3	2
		Grado normalizado	0.86	0.29	0.29	0.43	0.29	0.29	0.43	0.29
	Indicador de Centralidad General o Indicador de Centralidad-Proximidad-Cercanía (Closeness)		b1	b2	b3	P1	p2	p3	S1	S2
		<i>Farness</i>	2	12	16	12	13	13	12	12
		<i>nCloseness</i>	87.5	58.3	43.7	58.3	53.8	53.8	58.3	58.3
	Indicador de Centralidad-Mediación (Betweenness)		b1	b2	b3	P1	p2	p3	s1	S2
		<i>Betweenness</i>	14.5	2.5	0.5	0.5	0	0	0.5	2.5
		<i>Betweennessn</i>	69	11.9	2.3	2.3	0	0	2.3	11.9

Fuente: Elaboración propia a partir del Supuesto «ARS en Destinos Turísticos»<sup>9</sup>

Del análisis de los indicadores se observa el mejor *grado normalizado* de 0.86 para b1, esto es, el 86% de las conexiones que se producen en esta red turística en materia de promoción se hacen a través de la administración pública local, lo que manifiesta el poder

8 Para su cálculo se ha utilizado el programa UCINET 6.0 (Bogartti et al, 2002).

9 Resultados obtenidos de UCINET 6.0 a través de las fórmulas presentadas en la figura 8.4.

de influencia de este actor respecto de los demás. Le siguen con bastante distancia, un grupo perteneciente a la sociedad civil como es una fundación a favor de la protección de la cultura local (s1), de gran impacto promocional respecto de la imagen del destino. En este caso, la sociedad civil, representada por la fundación, refleja un grado de centralidad alta, algo no muy usual en la mayoría de los sistemas turísticos, por lo que se deduce la capacidad de la misma de posicionar al destino desde un punto de vista turístico. Una capacidad, que según la red, es más alta que la que tienen entidades como las asociaciones hoteleras, las de restauración o los TTOO.

La administración pública local (b1) manifiesta, asimismo, el valor de *lejanía* más pequeño, lo que indica la capacidad de este actor para alcanzar a los demás, esto es, para poder acceder a la información promocional e interactuar rápidamente con el resto de agentes. El grupo b3 (asociación de empresas de restauración) cuenta con la menor puntuación en este indicador, algo es bastante habitual en los destinos turísticos pues este grupo de agentes suele permanecer desconectado del resto en cuanto a actividades comerciales turísticas se refiere.

Por último, de nuevo, el gobierno local es el grupo de interés que mejor actúa como *intermediario* del resto pues manifiesta el porcentaje más alto en cuanto a intermediación se refiere. Se trata de un actor situado en el centro del grafo y que conecta a dos grupos bien diferenciados. Así, la administración pública local ocupa la mayor relevancia y poder de la red en asuntos promocionales.

**Figura 11**  
**INDICADORES ESTRUCTURALES DE LA RED TURÍSTICA.**  
**SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

	INDICADOR	RESULTADOS
<b>Indicadores Estructurales de una Red Turística</b>  (miden las características y el grado de cohesión de la red turística)	<b>Indicador de Densidad de la Red Turística</b>	Densidad: 0.39 Desviación Standard : 0.48
	<b>Indicador de Integración de la Red Turística</b>	Integración: 0.39
	<b>Indicador de Centralidad de la Red Turística</b>	Centralización = 0.80
	<b>Indicador de Distancia</b>	Distancia Media: 1.750
	<b>Indicador de Alcance (reachability)</b>	Para cada par de nodo o actores turísticos, el indicador explica que siempre hay un camino para llegar a cualquiera de ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir del Supuesto «ARS en Destinos Turísticos»<sup>10</sup>

La figura 11 muestra los indicadores estructurales de la red para el supuesto planteado. Respecto del indicador de *densidad* (0.39), se deduce que existen un total de 39% de relaciones en estrategias de promoción en función de las que podrían darse entre los ocho agentes del sistema turístico. La densidad refleja la intensidad de la red

<sup>10</sup> Resultados obtenidos de UCINET 6.0.

o su grado de cohesión por lo que podría decirse que esta red turística no es demasiado intensa. En este sentido, los grupos de interés no mantienen todas las relaciones que serían deseables en procesos de colaboración que contribuyan a la mejora de la comercialización del destino.

La *integración* de la red no es elevada pues tan sólo el actor b1 tiene un grado alto, esto es, está conectado con casi todos los agentes. El resto de actores mantiene pocas interrelaciones en la red turística. Esto implica, de nuevo, que no se trata de una red donde la cooperación en promoción sea demasiado frecuente. Respecto de la *centralidad* de esta red, los datos muestran que se trata de un sistema muy centralizado pues la administración pública local (b1) ocupa el centro de la red y está conectada con el resto, mientras que entre todos los demás actores no hay prácticamente uniones, salvo con el primero (la centralidad indica en qué medida la cohesión de la red se organiza a través de ciertos puntos).

El valor de *distancia*, por su lado, indica que la distancia media entre dos nodos o actores de la red turística es 1,750. Sin embargo, la matriz de distancias (figura 12) aporta una información mucho más enriquecedora, pues pueden analizarse para cada grupo de interés los pasos que tendría que recorrer si desea intercambiar, compartir información, comunicarse o colaborar en acciones promocionales con el resto de agentes. Como puede observarse la asociación de empresas de restauración (b3) sería el actor peor comunicado (desde un punto de vista promocional) pues tendría que pasar por tres agentes para llegar a colaborar con los agentes p1, p2, p3 y s1. El gobierno local tendrá acceso directo a todos los grupos (un solo paso) excepto a los representantes de restauración, actor más aislado del sistema.

**Figura 12**

**MATRIZ DE DISTANCIAS SUPUESTO «ARS EN DESTINOS TURÍSTICOS»**

	<i>b1</i>	<i>b2</i>	<i>b3</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>
<i>b1</i>	0	1	2	1	1	1	1	1
<i>b2</i>	1	0	1	2	2	2	2	2
<i>b3</i>	2	1	0	3	3	3	3	1
<i>p1</i>	1	2	3	0	2	1	1	2
<i>p2</i>	1	2	3	2	0	2	1	2
<i>p3</i>	1	2	3	1	2	0	2	2
<i>S1</i>	1	2	3	1	1	2	0	2
<i>S2</i>	1	2	1	2	2	2	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los valores de *alcance* para cada par de nodos en esta red turística son siempre uno, esto es, todos los grupos pueden llegar a alcanzarse directa o indirectamente y colaborar aunque sea de manera indirecta en sus estrategias de promoción. Esto indica

que en el conjunto del sistema turístico hay posibilidades para que todos los agentes accedan a recursos o información, al mismo tiempo que tienen la potencialidad de colaborar unos con otros a través de un intermediario, el gobierno local.

## 6. CONCLUSIONES

La mejora de la posición competitiva de empresas y destinos en la actualidad, es un objetivo prioritario que está presente en la mayor parte de los procesos de planificación estratégica. Esto lleva asociado el análisis de las ventajas competitivas, lo que incluye analizar aspectos relacionados con la intangibilidad, ya que se considera que gran parte del éxito radica en aquellos elementos que no tienen dimensión física, pero que están presentes en cada una de las interrelaciones que se producen entre los agentes que forman parte de las organizaciones empresariales y de los territorios.

Cuando el análisis estratégico se aplica a los destinos turísticos, además de las cuestiones relativas al entorno, se considera el estudio de los recursos intangibles y del capital intelectual, que se define como la capacidad del destino para transformar el conocimiento y sus recursos intangibles en riqueza. Se clasifica básicamente en tres grandes grupos; (i) el capital humano; (ii) el capital relacional y (iii) el capital estructural.

El presente trabajo se centra en la importancia del capital relacional de los destinos y más específicamente en la capacidad de los agentes del mismo para cooperar entre sí, en el área de promoción. El capital relacional se ha definido como el conocimiento que reside en todas y cada una de las relaciones del destino (dentro del mismo y con su entorno). Su base es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios. Las relaciones entre los agentes del destino en numerosas ocasiones llevan asociadas acciones de cooperación en diferentes ámbitos como la innovación, las infraestructuras, la generación de productos o las acciones promocionales.

El conocimiento que reside en todos y cada uno de los agentes de un destino ha de ser gestionado de modo que se puedan producir las sinergias correspondientes. Si cada uno de los agentes explicita y comparte con el resto su conocimiento sobre aspectos relacionados con la competencia, el mercado, los segmentos potenciales, etc. las acciones de promoción serán mucho más eficaces y acertadas. Normalmente, una de las dificultades presentes en este tipo de procesos es el temor de compartir una información, que se produce fundamentalmente cuando cada agente no tiene la visión de la cooperación como forma de mejorar la posición competitiva del destino y está interesado única y exclusivamente por su propia actividad, sin pensar que la actividad de cada uno depende de un modo directo o indirecto de la actividad del resto de agentes involucrados en la actividad turística.

La importancia de la cooperación en materia promocional en los destinos está presente de forma manifiesta en los mismos, ya que hoy día la promoción es una de las funciones principales de los Entes de Gestión de los Destinos turísticos (la mayor parte de sus presupuestos se destina fundamentalmente a promoción) siendo además, las que generan una mayor disposición de empresariado para participar de forma activa.

Para que los destinos turísticos puedan conocer el grado de cooperación en materia de promoción, son necesarios instrumentos la identificación y clasificación de los agentes

involucrados y permitan la generación de «indicadores» para el análisis, la medición, el control y la posterior toma de decisiones.

Para ello, se propone la metodología de análisis de redes sociales, que resulta altamente útil para la toma de decisiones, ya que permite clasificar a los agentes en función de su vinculación directa o indirecta con la actividad promocional del destino. También provee de una serie de indicadores capaces de medir, la estructura relacional de la red turística, su cohesión o la posición que cada uno de los agentes ocupa dentro de la misma.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDER, P. y KWON, S. (2002): 'Social capital: Prospects for a new concept'. *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 17-40. Aldrich.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P: (1993): «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1984): *El concepto de estrategia de la empresa*. Orbis, Barcelona.
- BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BONTIS, N. (1998): «Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models». *Management Decision*, vol. 36, nº 2, pp. 63-78.
- BONTIS, N. (2002): «National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region:» *Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital*. McMaster University. Ontario, Canada. www.bontis.com
- BONTIS, N. (2004): «National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, nº 1. pp. 13-39.
- BRADLEY, K. (1997): »Intellectual Capital and the new wealth of nations». *Business Strategy Review*, vol. 8, nº 4, pp. 33-44.
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA UNIÓN EUROPEA (2005): *La política turística y la cooperación entre los sectores público y privado*. *Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de marzo de 2005*.
- DOSI, G. (1982): «Technological paradigms and Technological Trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change». *Research Policy*, vol. 11, pp. 147-162.
- DREDGE, D. (2006a): «Networks, conflicts and collaborative communities». *Journal of Sustainable Tourism*, nº 14, vol. 6, pp. 269-280.
- DREDGE, D. (2006b): «Policy networks and the local organisation of tourism». *Tourism Management*, nº 27, pp. 269-280.
- EDVINSSON, L. y STENFELT, C. (1999): «Intellectual capital of nations for future wealth creation.», *Journal of Human Resource Accounting*, vol. 4, nº 1, pp. 21-33.
- EDVISSON, L. (2002): «¿Quines y donde controlarán el capital intelectual de las naciones del mañana?» *Revista Madrid + d*, nº 11. Jun – Jul.
- FUENTES, L. (2009): *Modelo de análisis de los destinos turísticos: recursos tangibles, intangibles y capital intelectual*. Tesis Doctoral. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- GRANT, R.M., (1991): «The Resource- Based Theory of Competitive Advantage». *California Management Review*. Spring, 1991.

- GRANT, R.M., (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Thomson. Civitas. 4ª Ed. Madrid.
- IADE-CIC (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*. Documento Intellectus, nº 5. Instituto de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
- MUÑOZ, A. (2009): *Modelo de Evaluación Relacional para Sistemas Turísticos. Una Propuesta de Análisis del Capital Social en Destinos*. Tesis Doctoral. Universidad Antonio de Nebrija.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Civitas. 2ª Ed. Madrid.
- NAVAS, J.E. (2001): «El papel de los recursos intangibles en la empresa» Madrid I+D, 3 Disponible en: [www.madrmasd.org/revista3/default.asp](http://www.madrmasd.org/revista3/default.asp)
- NELSON R.R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- OMT (2001): *Cooperación entre los Sectores Público y Privado. Para una Mayor Competitividad del Turismo*. Madrid.
- OYARZUN, E. y SZMULEWICK, P. (2000): «Fortalecimiento de los destinos turísticos. Fundamentos». *Gestión Turística*, nº 4, pp. 93-102.
- PENROSE, E. (1962): «Teoría del Crecimiento de la Empresa». Aguilar, Madrid.
- PFORR, C. (2006): «Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study». *Annals of Tourism Research*, vol. 33, pp. 87-108.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.
- PORTER, M. (1984): *Competitive Advantage*. Nueva York, Free Press.
- PORTER, M. (1987): «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, pp. 43-59.
- PORTER, M. (1990): *Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press.
- PORTER, M. (1991): «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, nº 12. pp. 95-117.
- PTAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 1-14.
- RUMELT, R. P. (1984): «Towards a strategic theory of the firm». En Lamb, E. (Ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SÁNCHEZ MEDINA, A. (2003): «Activos Intangibles y Desarrollo Sostenible en Territorios Insulares». *Revista electrónica Vector Plus*.
- SELZNICK, P. (1957): «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», pp. 42. Evanston Ill.: Row, Peterson & Co. Nueva York.
- SHEEHAN, L.R. Y RITCHIE, J.R.B. (2005): «Destination stakeholders: Exploring identity and salience». *Annals of Tourism Research*, vol. 32, nº 3, pp. 711-735.
- SHUMPETER, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- STALK, G.; EVANS, P. y SHULMAN, L.E. (1992): «Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial». *Harvard Business Review*, vol. 51 (4), pp.1-14.

- TAMYKO, Y. (2004): «Riesgos y beneficios de trabajar en partenariatado en los gobiernos locales». IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004. Disponible en : <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049630.pdf>
- WINTER, S.G. (1987): «Knowledge and Competence as strategic assets». En Teece, D. J. (Ed.) *The competitive challenge*, Harper y Row Publishers, New Cork.

