

Vol 13, Nº 28, (junio/junho 2020)

EL ENFOQUE DE REDES APLICADO A LOS DESTINOS TURÍSTICOS: DE LA COMPETENCIA A LA CONCURRENCIA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

Alberto Moreno Melgarejo¹

Universidad Europea de Madrid

alberto.moreno@universidadeuropea.es

Ignacio Sariego López²

Escuela de Turismo Altamira, Universidad de Cantabria

isariego@euturismoaltamira.com

Reyes Ávila Bercial³

Antar, Taller de Estrategias Creativas

reyes.avila@antarestراتيجias.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Moreno Melgarejo, Ignacio Sariego López y Reyes Ávila Bercial (2020): "El enfoque de redes aplicado a los destinos turísticos: de la competencia a la concurrencia para la mejora de la competitividad", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/enfoque-redes.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28enfoque-redes>

Resumen – Los destinos turísticos se comportan como sistemas de redes sociales en los que el resultado final es exponencialmente superior a la suma de la actuación de los agentes que lo integran. El objetivo de este artículo es comprender la naturaleza de los destinos turísticos, aplicando el enfoque de redes a la estructura de los destinos turísticos y a las interacciones entre sus componentes. De esta forma se plantea la necesidad de la evolución del modelo de

¹ Doctor Europaeus en Turismo por la Universidad Rey Juan Carlos, Master en Gestión Cultural por la Université Libre de Bruxelles, Master en Gestión Turística Europea por Bournemouth University y la Université de Savoie, Licenciado en Historia por la Universidad Complutense de Madrid, Consultor y Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en la Universidad Europea de Madrid.

² Doctor en Geografía y Ordenación del Territorio por la Universidad de Navarra, Máster en Dirección de Empresas (MBA) por la Universidad de Cantabria, Licenciado en Ciencias Biológicas en la Especialidad Ambiental y Agrícola por la Universidad de Navarra, Profesor de la Escuela Universitaria de Turismo Altamira en la Universidad de Cantabria.

³ Master en Gestión Cultural por la Fundación Ortega y Gasset, Licenciado en Geografía e Historia y Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Autónoma de Madrid, Consultor, Gerente de Destino, Profesor Universitario y Experto de la Organización Mundial del Turismo y del Banco Interamericano de Desarrollo.

competencia hacia la concurrencia entre los actores que lo integran para mejorar su competitividad global.

Palabras clave – Competitividad en destinos, teoría de redes aplicada a destinos, concurrencia en destinos.

Abstract - Tourist destinations behave like social network systems in which the final outcome is exponentially higher than the sum of the individual actions from stakeholders involved. The aim of the article is to understand the nature of tourist destinations, applying the network approach to the structure of tourist destinations and the interactions between their elements. In this way, in order to improve destination global competitiveness, it is necessary to evolve destination competition approach towards cooperation among stakeholders.

Keywords - Destination competitiveness, network theory applied to destinations, destination cooperation.

“¿Cómo funciona un destino turístico? ¿Cuál es la clave del éxito? La respuesta a estas preguntas es simple y, a la vez, lógica. Un destino funcionará siempre y cuando responda adecuadamente a los deseos del mercado” (Ejarque, 2005:28).

Introducción a la teoría de las redes

El mundo está interconectado, las redes dominan nuestra sociedad, nuestra economía y nuestro entorno y aun así apenas notamos su presencia. Su estudio y conocimiento científico está contribuyendo a cambiar por completo la forma de entender el mundo. Gran cantidad de retos científicos actuales dependen de la comprensión del funcionamiento de las redes y su estudio constituye una piedra angular para la ciencia del siglo XXI. La teoría de las redes tiene multitud de aplicaciones, su aplicación es básica, entre otras, para el comportamiento de los cambios sociales, la propagación de las pandemias, la reproducción de células cancerígenas, el uso de internet y de los buscadores que lo organizan o el comportamiento de los mercados económicos. Hoy en día es rara la disciplina científica o humanística que no aplica la teoría de grafos dentro de sus investigaciones. Como ejemplos podemos citar la psicología en dinámica de grupos, la sociología en los sociogramas, la antropología, el urbanismo, la física teórica, las matemáticas, la ingeniería, la informática, la biología, la medicina, etc.

En la década de los 50 y 60, respondiendo a la creciente demanda sobre los métodos cuantitativos que se daban en las disciplinas de la sociología y la antropología, el lenguaje matemático empezó a utilizarse por los científicos sociales con el objetivo de comprender datos de estudios etnográficos. De este modo, se consolidó el esfuerzo por aplicar la formalización matemática a intuiciones previamente expresadas con metáforas. Desde entonces la teoría de grafos se ha convertido en el sustrato formalizado para el desarrollo del análisis de redes. Gran parte de la terminología utilizada fue adaptada o prestada de la teoría de los grafos que se convirtió en una herramienta práctica para el análisis de los datos empíricos. El análisis de la teoría de las redes sociales es fuertemente empírico, pero tiende a ser descriptivo más que de naturaleza predictiva. Para gran parte de los desafíos científicos del mundo contemporáneo esto no era suficiente ya que tenían que comprender el funcionamiento inherente de las redes y su evolución para ser capaces de aplicarlo a campos tan dispares como la informática, las telecomunicaciones, la biología o la medicina. Es así como surge la “nueva” ciencia de las redes que tiene el objetivo de comprender su comportamiento y evolución a través de modelos de predicción.

Las teorías tradicionales no habían prestado atención a la estructura de lo que realmente sucede en la red. Por una parte, la teoría de los grafos es elegante y profunda pero no es especialmente relevante para las nuevas redes que surgen en el mundo real que se desarrollan de manera no planificada y descentralizada (Newman *et al.*, 2006: 4). Por otra, el análisis de

las redes sociales ha evitado la modelización, centrándose de forma preferente en describir las propiedades de la red tal y como se observaba en los datos recopilados.

Por tanto, la teoría de los grafos y el análisis de redes sociales han considerado las estructuras de las redes como medios estáticos. Sin embargo, el ampliamente citado y prestigioso estudio publicado en la revista *Science* de Barabási y Albert (1999) ha demostrado que las redes evolucionan a lo largo del tiempo concretando la fórmula que permite aplicar modelos de predicción. Esta predicción se basa en dos mecanismos genéricos: en primer lugar, las redes se expanden continuamente mediante la adicción de nuevos vértices y, en segundo lugar, los nuevos vértices se adjuntan preferentemente a sitios que ya están bien conectados. Una vez más la aplicación de las matemáticas resulta esencial para entender la teoría de las redes.

Los núcleos o centros de conexión son inevitables y necesarios para el mantenimiento de la red. En la medida que se puede calcular el número de núcleos o centros de conexión en cada red se conocerá su capacidad de crecimiento. Todas las redes tienen puntos fuertes y débiles con importantes implicaciones para todos los agentes.

Clúster turístico

La teoría económica se interesó de una manera masiva en las redes y en sus aplicaciones en los años 90 cuando una oleada de investigación y publicaciones en redes sociales invadió diversos campos de la economía. Desde la teoría de la búsqueda de empleo, hasta las teorías de juegos, del bienestar y del comercio internacional, pasando por las teorías de la competencia y de la organización industrial. El impacto de la teoría de las redes sociales se ha convertido en una herramienta teórica y empírica potente y útil. El gran reconocimiento de la importancia de las redes aplicado a este campo se destacó en el clásico texto de Michael Porter (1990) publicado bajo el nombre de "*La ventaja competitiva de las naciones*". En dicha obra, Porter llamó la atención de la ventaja competitiva que se está logrando a través de los clústeres industriales dentro de casi cualquier contexto de fabricación.

Un clúster, en cualquier sector productivo, implica la existencia de empresas y de instituciones, pero también del conjunto de relaciones y de cadenas de valor que se establecen entre ellas y los agentes existentes. Por tanto, de acuerdo con esta teoría un destino sería una relación sistémica entre multitud de componentes, tanto de tipo sectorial como territorial: los servicios prestados por empresas y negocios turísticos, así como las relaciones entre esas empresas; las infraestructuras de comunicación y transporte junto al resto de servicios e infraestructuras complementarias y servicios de apoyo; los recursos naturales y territoriales; y finalmente, las políticas institucionales (Barrado, 2004: 53). Por tomar un ejemplo, en la región marroquí de Souss Massa Drâa se creó el clúster "Agrotech SMD" con la concentración geográfica de numerosas empresas e institutos de investigación para la gestión racional de los recursos hídricos, el desarrollo de productos locales, y la creación de un canal de regadío que han supuesto indudables mejoras para el territorio (Hemri, 2012: 29).

Efectivamente esta aproximación al concepto de destino pone énfasis en la necesidad de colaboración y entendimiento de los diferentes agentes involucrados para generar un destino. La creación de un clúster o club de producto turístico puede constituir una alternativa diferenciadora en los territorios con características similares (García y Pérez, 2014: 453). En la medida en la que exista un nutrido y diverso tejido empresarial, unos recursos lúdicos, naturales y/o culturales puestos en valor a partir de una adecuada gestión específica, un ente gestor encargado de los aspectos comunes y un sistema de interrelaciones bien desarrollado y diversificado con capacidad de hacer cooperar a los agentes involucrados ante las necesidades de los turistas, estaremos delante de un destino competitivo; es así que según Clarke (2005: 101), el éxito para mejorar la comercialización de un destino se consigue con la actuación común de todos los intervinientes de forma relacionada.

Esta concepción de destino, considerado desde una perspectiva interrelacional entre todos los agentes que lo integran, implica la aplicación del concepto de red para poder ser comprendido desde una perspectiva más integral. El concepto de red suministra un marco útil para comprender el funcionamiento de los destinos y la articulación de productos turísticos. Las redes empresariales poseen un potencial para generar beneficios a las empresas que forman parte de ellas. Su principio básico es que la capacidad de colaborar con otros actores incluidos en la red genera beneficios mutuos, pueden incrementar la productividad y el crecimiento de la economía local al estar configuradas por empresas distintas y complementarias. Precisamente los destinos turísticos funcionan como una red de empresas del sector en la que, además, se comparte un espacio territorial común y que interaccionan con el sector público responsable de algunos servicios turísticos como pueden ser las oficinas de turismo, la visita a determinados recursos, etc. En este sentido, según indican algunos autores (Vera *et al.*, 2011: 204), los desarrollos territoriales planificados pueden asegurar de manera más efectiva la inserción armónica de las instalaciones turísticas en el medio local, desde el punto de vista paisajístico, urbanístico, ambiental, económico, profesional y cultural.

Aplicación de la teoría de redes a los destinos turísticos

A nivel mundial, el turismo en los países desarrollados utiliza cada vez más acuerdos de asociación y colaboración con el fin de desarrollar económicamente de manera sostenible la industria turística. Muchas de estas asociaciones y acuerdos se formalizan a través del concepto de "red". Actualmente se reconoce que las relaciones no existen de manera aislada e independiente, sino que existe lo que se denomina "conectividad organizativa" (Hakansson y Snehota, 1995). La conectividad generalizada de las relaciones interorganizativas implica la existencia de una estructura agregada, una forma de organización en forma de red (*Ibíd.*).

Las redes pueden describirse en términos de interacción entre actores, actividades y recursos. Los actores proponen las actividades, los servicios y gestionan 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 articular actividades (Andreu y Parra, 2007: 29).

En este sentido, el concepto de red puede ser aplicado en multitud de aspectos dentro del ámbito turístico entre los que se incluyen el ámbito de investigación académica, las alianzas de grandes empresas privadas de transporte (One World o Star Alliance) o de alojamiento turístico (Marriott o Hilton), o dentro del sector público como pueden ser las iniciativas de la Organización Mundial del Turismo o de la UNESCO.

Sin embargo, en el aspecto que nos interesa en el presente artículo es la aplicación del concepto de red a nivel de destino turístico en el que se integran todos los agentes públicos y privados que pertenecen a ese determinado contexto territorial y sus relaciones con otras redes de destino más amplias en las que se circunscriben dependiendo de su escala a nivel regional, nacional o supranacional. Según Morrison *et al.* (2004: 197), el concepto de redes aplicado al turismo ha sido un área relativamente descuidada en el ámbito académico. No obstante, dependiendo del nivel territorial podemos complejizar las redes de destinos interrelacionados conformando tejidos de redes complejas como las que representa las marcas turísticas de Cataluña, España o Centroamérica. Raoni de Oliveira *et al.* (2012) demostraron la existencia de interacciones en la red de flujo y la red de indicación local. Los resultados presentados por la red de indicación coincidieron con el modelo de redes libre de escala Barabási & Albert (1999) en el destino que conforma la ciudad de Ouro Preto en Brasil.

La filosofía y racionalidad de una red es "*alcanzar una comunidad sostenible de desarrollo en el destino turístico que involucre, tanto al sector público como al privado, y que trabaje armónicamente en una línea comúnmente aceptada por todos*" (Morrison *et al.*, 2004: 199). Es

decir, el destino comprendido como una red formada por un conjunto de nodos (servicios y recursos) interconectados entre sí y en el que las experiencias y percepciones de los turistas influyen de forma continua y permanente los unos sobre los otros. El destino es una estructura con una serie de agentes que poseen un comportamiento de forma individual. Sin embargo, las interacciones entre ellos son esenciales para poder comprender su funcionamiento y el resultado de rendimiento final. Los sucesos que forman parte de la experiencia integral influyen los unos sobre los otros de forma directa. Por eso es necesario aplicar una gestión integral que tenga en cuenta todos los componentes de la red que configura el destino turístico, así como sus conexiones. Por tanto, un factor que permite la aplicación de los conceptos de redes en turismo es el hecho de que los actores turísticos locales mantienen una relación intensa de dependencia fomentando la interconexión de todos sus componentes, lo que resulta en la formación de un grupo denominado red turística (Chon, 2003).

Como anteriormente ha sido señalado, las redes no evolucionan de forma aleatoria, sino que lo hacen respondiendo a unos patrones. La red posee puntos, conexiones y centros de enlace que se transforman en núcleos de referencia y de distribución. En el caso de los destinos turísticos, los puntos son los diferentes agentes (recursos poco visitados y servicios) y los núcleos o centros distribuidores son lugares de obligado paso o visita por parte de los visitantes como son los recursos más visitados, los aeropuertos y estaciones o las oficinas de turismo.

El turista accede a la red que configura el destino para utilizar servicios y recursos utilizando con mayor frecuencia los núcleos o centros distribuidores. Para desplazarse de un sitio a otro requiere de vías de conexión que pueden implicar desplazamientos en vehículos privados, transporte público o desplazamientos a pie para trayectos dentro en una misma localidad. Durante todo el tiempo que los visitantes se encuentran dentro del destino se produce un proceso de absorción perceptiva de información visual y sensitiva ya sea dentro de los puntos de la red o en los desplazamientos de uno a otro. El gran reto es mantener a los visitantes cuanto más tiempo en la red como sea posible para maximizar sus beneficios en el destino. Para ello es necesario estructurar una red con una gran variedad de opciones de consumo turístico, dar a conocer dichas opciones, facilitar el movimiento en la red y ser capaces de atraer al público adecuado para que permanezca el mayor tiempo posible circulando por ella alcanzado su mayor rentabilidad posible. Por tanto, el resultado final de la experiencia turística por parte de los visitantes será el resultado de la experiencia percibida en toda la red de forma integral por lo que deben ser cuidados todos los aspectos que la integran para maximizar el tiempo de permanencia, la circulación y la rentabilidad de los visitantes. Por supuesto, los núcleos o centros distribuidores de la red serán los puntos sobre los que hacer más incidencia ya que serán los más demandados. Por el contrario, los espacios turísticos segregados, que no emplean modelos en red, están caracterizados por la desconexión espacial, social y económica del entorno y asumen escasos efectos sobre la economía y la sociedad local (Vera *et al.*, 2011: 212).

Gunn (2002: 221-225) identifica varios componentes claves para entender el destino y su funcionamiento como sistema. En efecto, este autor se refiere al concepto de destino como equivalente a “zona de destino” o “turismo en la comunidad”. De esta forma, pretende integrar dos aspectos claves como son el concepto de territorio o zona delimitada necesariamente definida para actuar en materia de planificación, gestión y desarrollo turístico, y el concepto social representado por la población involucrada en este proceso turístico. Partiendo de esa base Gunn descompone el concepto en:

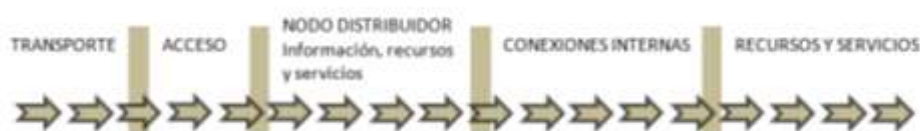
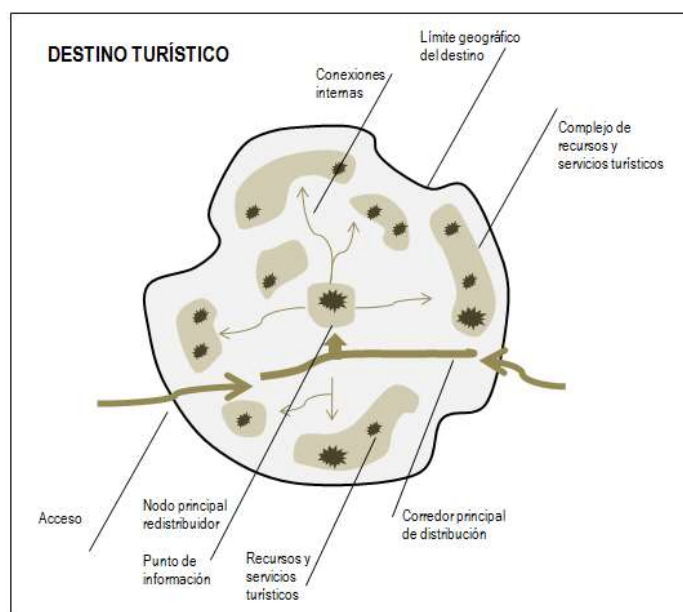
- Las fronteras turísticas. No necesariamente físicas o administrativas pero definidas con antelación con sentido turístico. *“Deben permitir la construcción de una imagen de destino claramente definida y delimitada, que desde el momento que sea atravesada por el visitante permita percibir que se inicia una rueda de consumo turístico homogénea e integrada”* (Ávila y Barrado, 2005: 40). Es decir, a partir del momento en el que el turista entra en el destino, y comienza el proceso de consumo turístico del destino, es necesario

contar con unos referentes de imagen, comunicación, marca y calidad en los productos y servicios turísticos que sean homogéneos y bajo el control del ente gestor del destino.

- Zonas de entrada. La llegada a los destinos turísticos se produce a partir de estos puntos de entrada relacionados con carreteras, estaciones o aeropuertos. Se trata de puntos de especial importancia ya que generan la primera impresión de llegada al destino para los visitantes, “*son zonas de acceso físico pero también simbólico al destino*” (Ávila y Barrado, 2005: 40). Por este motivo deben de ser especialmente cuidados, ser cómodos y funcionales. La mayoría de los destinos son accesibles por carretera por lo que deben de señalizar los límites de entrada para que el visitante asocie la imagen de destino desde el momento de su llegada. Desde el punto de vista físico y territorial las puertas de entrada condicionaran la gestión de flujos dentro del territorio.
- Rutas de movilidad. Se trata de puntos clave para la planificación turística ya que requieren una planificación cuidadosa como distribuidores de los flujos turísticos por el territorio. La señalización turística en estas rutas de movilidad es esencial para presentar y facilitar el “consumo” turístico de todos los recursos y servicios puestos a disposición del visitante. Es necesario que funcionen como verdaderos colectores de los flujos turísticos y contribuyan a la distribución equilibrada de los visitantes por el territorio. La planificación de este tipo de componentes del destino requiere del uso de cartografía, siendo recomendable la implementación de Sistemas de Información Geográfica (SIG) aplicados a la planificación y gestión turística para gestionar los flujos y mantener el equilibrio entre diferentes zonas del destino turístico.
- Nodos turísticos. La acumulación de recursos y/o servicios turísticos pueden definir la aparición de nodos turísticos. Se trata por tanto de puntos por los que pasa la mayoría de los visitantes al destino. En general, los nodos turísticos cuentan con servicios de información turística o centros de visitantes que deben intentar canalizar los flujos equilibradamente por todo el destino y proporcionar información adaptada a las necesidades del turista para consumir la oferta del destino según sus parámetros personalizados (tiempo disponible, intereses principales, movilidad, etc.). Ávila y Barrado (2005: 42) puntualizan que alguno de estos nodos puede contar con la suficiente importancia cuantitativa, cualitativa o temática para convertirse a su vez en un sub-destino, y atraer individualmente a públicos o demandas específicas.
- Recursos, servicios y atracciones turísticas del destino. El motor que promueve la llegada de turistas al destino es siempre este. Se trata de lugares localizados geográficamente en el espacio turístico y que poseen dos funciones esenciales: atraer turistas hacia ellos y cumplir con las expectativas generadas. Son elementos esenciales dentro del funcionamiento del destino ya que generan la motivación del desplazamiento hacia el propio destino.

En el siguiente gráfico se puede observar una representación básica de la estructura de un destino turística que facilita la comprensión y el entendimiento de los componentes básicos, de sus conexiones e interrelaciones.

Figura 1. Estructura básica de un destino turístico



Fuente: adaptado de Gunn 1972

Los destinos también pueden ser entendidos como una red de colaboración en la que puede mejorar su comportamiento a partir de la puesta en común de estrategias de intercambio de información y acuerdos empresariales como es el caso de la articulación de la oferta a partir de productos turísticos. *“La gestión del conocimiento es el proceso de capturar, de almacenar, de compartir y de usar conocimiento, para el conocimiento de la organización que se crea, no sólo dentro de la organización, sino se puede adquirir también 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”* (Andreu y Parra, 2007: 400). Estos intercambios de conocimiento deben de llevar a acuerdos comerciales que favorezcan la articulación de productos turísticos mucho más interesantes en términos de rentabilidad para el destino. En este sentido ya algunos autores (Fink *et al.*, 2013: 204) indican que el turismo es una de las pocas actividades económicas donde existe cooperación entre las autoridades públicas y los empresarios, en la búsqueda de un beneficio mutuo.

El destino funciona como una estructura en red integrada por una serie de agentes que poseen un comportamiento de forma individual. Sin embargo, las interacciones entre ellos son esenciales para poder comprender su funcionamiento y el resultado de rendimiento final. Los sucesos que forman parte de la experiencia integral influyen los unos sobre los otros de forma directa. Por eso es necesario aplicar una gestión integral que tenga en cuenta todos los componentes de la red que configura el destino turístico así como sus conexiones. Por tanto, se trata de un sistema holístico en la medida en que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. Así, un error característico pudo encontrarse en la península de Kunisaki (Japón), donde durante muchos años se impidió

que las mujeres rurales establecieran redes de trabajo para el desarrollo turístico, impidiendo de esta manera el desarrollo real de sus potencialidades territoriales (Hashimoto, et. al. 2011).

El concepto de red aplicado a los destinos turísticos permite analizar la nueva configuración de las empresas turísticas y facilitar informaciones útiles sobre la estructura y el comportamiento de la industria y los destinos turísticos (Sáez, 2009). Una red de empresas turísticas proporciona a sus miembros un conjunto de beneficios, incluyendo, economías de escala y alcance (tales como alianzas); coordinación de ventajas complementarias (tales como sinergias de marketing) y beneficios estratégicos elevados donde los miembros de la red comparten una visión común (tales como marcas de destino). Por este motivo algunos autores como Barrado (2014: 384) aseguran que el desarrollo de algunas rutas en Centroamérica tiene un escaso nivel de penetración como producto turístico al no existir una verdadera integración con las comunidades que lo componen.

Las empresas turísticas son uno de los actores claves y juegan un papel crucial en el éxito de un desarrollo turístico integrado (Petrou *et al.*, 2007). Un aspecto importante a la hora de suministrar servicios turísticos es la complementariedad. Esta complementariedad entre recursos y en las actividades, tanto tangibles como intangibles, cuya combinación puede producir bienes y servicios, está proporcionada por redes de actores, formales e informales, en especial, aquellas empresas implicadas en la producción de productos y servicios turísticos. La formación de redes de empresas intensifica las complementariedades de recursos y actividades, lo que permite a los destinos turísticos suministrar un producto turístico más integrado y construir su ventaja competitiva. Por tomar un ejemplo, en los principales países líderes del turismo de surf a nivel internacional, existen organizaciones o grupos de interés que representan el ámbito territorial del litoral de forma conjunta, para convertirlo en un espacio más sostenible, con mejor calidad de vida, mejores oportunidades de empleo, una actividad económica más competitiva, un entorno natural y unos recursos naturales más protegidos, así como para defender sus intereses ante terceros (Itxaslehor, 2010).

La naturaleza de la actividad turística, con sus interconexiones de complementariedades, estimula el comportamiento en red. Por tanto, apoyar la formación y consolidación de redes en la fase inicial de desarrollo de un destino turístico es importante, ya que genera una serie de beneficios. Estas redes aumentan la disponibilidad de ciertas actividades en un destino y la creación de un producto turístico de éxito, gracias a la cooperación entre empresas. Además, facilitan el acceso al conocimiento, a los recursos, a los mercados o tecnología a las empresas, de modo que los miembros de una red se ven afectados por la experiencia de otros miembros, sin olvidar que las redes pueden mejorar la calidad de los servicios. Las redes favorecen los procesos de innovación de las pequeñas y medianas empresas turísticas y contribuyen al desarrollo local y regional; las redes turísticas crean oportunidades para la distribución de beneficios sociales y económicos en un territorio, pero no es un efecto automático si sus agentes no están adecuadamente interconectados (Croes, 2012: 99).

Considerando que el sistema de empresas turísticas y organismos públicos responsables de servicios clave como la gestión de las oficinas de información o algunos de los atractivos turísticos clave en el destino constituyen una red formada por nodos y vínculos, implica que los resultados económicos de las empresas turísticas no dependen exclusivamente de los propios recursos de la empresa, sino también de los recursos de las otras empresas y de las relaciones que establecen. La importancia de las redes, como una alternativa estratégica para el turismo, es evidenciada a partir del momento en que se observa que sus miembros son mutuamente dependientes y que un buen desempeño de uno puede impulsar el éxito de los demás (Nordin, 2003). La competitividad de una organización, dependerá, por tanto, de cómo se relaciona y de cómo está incorporada estratégicamente en sus redes (Tremblay, 1998). De esta forma, dentro de un destino con un grado de desarrollo adecuado, el concepto de competencia entre los empresarios del sector turístico pasa a transformarse en concurrencia. Es decir, la unión de la oferta de servicios y recursos competitivos dentro del destino hace la fuerza por lo que la

competencia pasa a ser entendida como una concurrencia en la que el éxito de uno de los componentes es directamente beneficioso para el destino turístico y por ende para el resto de sus componentes. Si existe un determinado servicio (hotel, restaurante, etc.) capaz de atraer a muchos visitantes al destino se estará beneficiando indirectamente incluso otros empresarios que puedan considerarse *a priori* su competencia por dedicarse a la oferta de servicios similares. En la medida que el destino vaya fortaleciéndose y posicionándose en el mercado todos sus componentes se verán beneficiados; el desarrollo de un destino turístico se consigue con un visión estratégica conocida y aceptada por todos los agentes intervinientes (Alonso, 2013: 220).

Desgraciadamente esta evolución del concepto de competencia interna, en el que todos son mis competidores, al de concurrencia, en el que todos son mis compañeros y forman parte de mi destino, entendiéndolo que en la medida que a ellos les vaya bien redundará en mi beneficio y viceversa, es difícil de alcanzar. Se trata de un buen indicador para medir el grado de evolución y madurez de los destinos que se encuentra directamente relacionado con el grado de asociacionismo empresarial y la fuerza y participación de dichas asociaciones en el devenir del destino y en la toma de decisiones estratégicas. Este proceso se ha denominado como “*clusterización*” (Gunn, 2002: 51), hoy en día los servicios turísticos están mejor adaptados a las necesidades del turista cuando están agrupados y colaboran para estructurar una oferta más competitiva.

Conclusiones

La mejora de la competitividad del destino está directamente relacionada con la capacidad que tienen los recursos turísticos, incluyendo las empresas del sector, en relacionarse para estructurar una oferta de productos turísticos ajustada a las necesidades de la demanda. Cuando el destino no es capaz de producir el número máximo de output, considerando los inputs con los que cuenta, entonces se puede aseverar que el destino es ineficiente y atraerá relativamente a menos turistas en comparación a otras zonas competidoras (Cracolici *et al.*, 2008: 326). Por tanto, la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino (Crouch y Ritchie, 1999). Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos. Para evaluar la competitividad de los destinos juega un papel importante factores presentes en el destino, tales como el liderazgo que ejerza el sector público, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo.

El papel del turismo en el desarrollo territorial se fundamenta en tres características: la disposición de recursos públicos (paisaje); el aprovechamiento privado, mediante de la provisión de servicios, la concurrencia de actividades productivas complementarias y la sensibilidad ante los cambios socioeconómicos y culturales de las sociedades emisoras; y, por último, la estrategia de los agentes en los espacios receptores (Vera *et al.*, 2011: 239). Para mejorar su competitividad, el destino debe de ser capaz de estructurar una amplia oferta de actividades que puedan realizar diferentes tipologías de visitantes, un amplio portafolio de productos que estructuren la oferta y facilite su comercialización en el mercado.

Los planes de competitividad turística tienen como objetivo la creación de un producto turístico susceptible de ser comercializable en un futuro, que genere un valor añadido al territorio, que diversifique la oferta turística y que desestacionalice los flujos de turistas a lo largo del año (Troitiño y Troitiño, 2013). El objetivo es tener preparado el escenario en el que se va a desarrollar la acción que no es otra que el consumo del destino turístico. El gran reto es preparar el territorio para que verdaderamente sea capaz de estructurar una oferta amplia que genere la necesidad de aumentar la estancia a los visitantes y de rentabilizar económicamente

la misma. Comparando el destino con una tela de araña, el objetivo es ir tejiendo una red cada vez más compacta y densa que sea capaz de atrapar a los visitantes durante más tiempo, con actividades que se ajusten a sus necesidades y que generen una elevada satisfacción. De esta forma se aumentará el tiempo de estancia en el mismo, la fidelización y la recomendación a amigos y familiares, lo que incrementará la rentabilidad económica para el territorio y sus habitantes. Por tanto, entender el destino como una red resulta vital para comprender su comportamiento y sus capacidades para la mejora de su competitividad. La sostenibilidad en un territorio debe ser comprendida desde un enfoque estructural, formalizando organizaciones como clubes, asociaciones, cooperativas, así como de proceso, mediante investigación y aprendizaje (Sumner, 2007). Para ello, resulta clave el papel de la gestión del destino a la hora de transformar recursos patrimoniales en verdaderos productos turísticos que ofertar al visitante. La puesta en valor de recursos naturales y culturales en verdaderos recursos turísticos requiere de una gestión específica que los articule y puedan ser ofertados como servicios e integrarse en los productos.

En este sentido, el papel del ente gestor deberá de favorecer la puesta en valor de los recursos para que puedan formar parte de la oferta turística estructurada del destino mejorando su competitividad. Los procesos de planificación y desarrollo turístico deben de estar encaminados a la estructuración de servicios turísticos para conformar productos competitivos en destinos verdaderamente rentables para los agentes protagonistas de la industria turística.

Referencias

- Alonso, C. M. (2013). La construcción de la imagen de los destinos turísticos a través de la publicidad institucional. En Melgosa, F.J. (Coord.). *Turismos de interior. Planificación, comercialización y experiencias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Andreu, L. & Parra, E. (2007). Gestión de redes en empresas y destinos turísticos, *Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*-, vol. 5, nº 3, pp. 399-402.
- Ávila, R. & Barrado, D. (2005). Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión, *Cuadernos de Turismo*, nº 15, pp. 27-43.
- Barabási, A.L. & Albert, R. (1999). Emergence of scaling in random networks, *Science*, vol. 286, nº 5439, pp. 509-512.
- Barrado, D. (2004). El Concepto de Destino Turístico: Una Aproximación Geográfico-Territorial, *Estudios Turísticos*, nº 160, pp. 45-68.
- Barrado, D. A.; Porrás, D.; Santovenia, C. & Bolaños, I. M. (2014). La ruta colonial y de los volcanes en Costa Rica y Nicaragua: una estrategia de desarrollo turístico sostenible. En López F. & Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Chon, K. S. (2003). *Hospitalidade: conceito e aplicações*. Pioneira Thomson Learning: São Paulo.
- Clarke, J. (2005). Effective Marketing for Rural Tourism. En Hall, D.; Kirkpatrick, I. & Mitchell. M. (Eds.). *Rural Tourism and Sustainable Bussiness. Aspects of Tourism*. Bristol: Chanel View Publications.
- Cracolici, M.F.; Nijkamp, P. & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency, *Tourism Economics: the business and finance of tourism and recreation*, vol. 14, nº 2, pp. 325-342.

- Croes, R. (2012): Tourism, poverty relief, and the Quality-of-Life in developing countries. En Sirgy, J. (Ed.). *Handbook of tourism and Quality-of-Life Research. Enhancing the lives of tourist and residents of host communities*. London: Springer Press.
- Crouch, G.I. & Ritchie, J.R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, nº 44, pp. 137–152.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Fink, M.; Loidl, S. & Lang, R. (2013). *Community-based Entrepreneurship and Rural Development. Creating favourable conditions for small business in Central Europe*. Regional Studies Association. London: Routledge.
- García, A. M. & Pérez, M. (2014). Aproximación a la implantación de un club de producto en la comarca Aljarafe-Doñana. En López F. & Cánoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Gunn, C.A. (2002). *Tourism planning: basics, concepts and case*. London: Routledge.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge.
- Hashimoto, A. & Telfer, D. (2011). Female empowerment through agritourism in rural Japan. En Torres, R. & Henshall, J. (Eds.). *Tourism and Agriculture. New Geographies of consumption, production and rural restructuring*. London: Routledge.
- Hemri, M. (2012). *Les produits du terroir de la région Souss Massa Drâa. Une autre façon de développer le tourisme rural*. Saarbrücken: Editions Universitaires Europeennes.
- Itxaslehor (2010). *Definición del modelo de desarrollo turístico del surf en Euskadi. Curso Experto en Marketing y Management del Surf y Deportes Deslizantes*. Documento de trabajo.
- Morrison, A.; Linch, P. & Johns, N. (2004). International Tourism Networks, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, nº 3, pp.197-202.
- Newman, E.J.; Barabási, A.L. & Watts, D.J.(2006). *The Structure and Dynamics of Networks*. Woodstock: Princeton University Press.
- Nordin S. (2003). *Tourism Clustering and Innovation: path to economic growth and development*. European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University: Östersund.
- Petrou, A.; Pantziou, E.F.; Dimara, E. & Skuras, D. (2007). Resources and activities complementarities: the role of business network in the provision of integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, vol. 9, nº 4, pp. 421-440.
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Raoni de Oliveira, I.; Reis, T.; Cabral A. & Luiz, M. (2012). Redes del turismo. La dinámica de las conexiones de la ciudad de Ouro Preto – Brasil, *Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 21, nº. 2, pp. 495-514.
- Sáez, A. (2009): Los nuevos retos de la actividad turística en el marco de una estrategia de desarrollo local. En Rodríguez, J.M. & Alonso, M.M (2009). *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*, Madrid: Delta.
- Sumner, J. (2007). *Sustainability and the civil commons. Rural communities in the age of globalization*. Toronto: University of Toronto Press.
- Tremblay, P. (1998): The economic organization of tourism, *Annals of Tourism Research*, vol. 25, nº 4, pp. 837-859.

Troitiño, M.A. & Troitiño, L. (2013). Planificación y gestión de destinos patrimoniales de interior. En Melgosa, F.J. (Coord.). *Turismos de interior. Planificación, comercialización y experiencias*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Vera, J.F.; López, F.; Marchena, M.J. & Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Ediciones.