



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

**Departamento de Economía y Administración de Empresas**

**Tesis Doctoral**

**REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: ENFOQUE DESDE  
PLATAFORMAS COLABORATIVAS**

**Tesis Doctoral  
Melania Balán**

Publicaciones y  
Divulgación Científica



**Director:  
Carlos De Las Heras Pedrosa**



Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTOR: Melania Josefina Balán Villarroel

 <http://orcid.org/0000-0003-4988-6060>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

**CARLOS DE LAS HERAS PEDROSA, Profesor Titular de la Universidad del Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad, adscrito al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga**

**INFORMA:**

Que ha venido dirigiendo la Tesis Doctoral, **REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: ENFOQUE DESDE PLATAFORMAS COLABORATIVAS**, y conforme a lo dispuesto en el artículo 8 del Real Decreto 778/1.998 de 30 de abril (BOE nº 104 de 1 de mayo).

**AUTORIZA** la presentación de la Tesis de referencia, por considerar que reúne los requisitos formales y científicos para obtener la interesada el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Y para que así conste, firma el presente informe autorizando la presentación de la tesis en Málaga, noviembre, 2015.

**Carlos De Las Heras Pedrosa**



**A Dios todo poderoso y a la Virgen del Valle**

**A mi maravillosa madre**

**A la memoria de mi padre**

**A mis sobrinos**



## AGRADECIMIENTO

Quiero destinar este espacio para manifestar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la realización de esta Tesis Doctoral.

Al Dr. Carlos de Las Heras Pedroza, por motivarme a incursionar por nuevos caminos en el área de conocimiento de los intangibles, por los aportes pertinentes basados en profesionalismo, amistad y respeto. Sin duda, sus excelentes y acertados conocimientos acompañados de su guía constante permitieron la generación, desarrollo y culminación de esta investigación, Carlos, gracias de todo corazón.

A la Dra. Carmina Jambrino Maldonado, por los valiosos aportes pertinentes basados en profesionalismo, que sirvieron para guiar y orientar la línea de investigación. Por su disposición a la atención y corrección incondicional basada en el entusiasmo y optimismo que sirvieron de inspiración y compromiso ante el reto de una investigación novedosa para mí. Dra. Carmina, gracias de todo corazón

Un especial agradecimiento al grupo de profesionales que integran redNEtur, Red Neoespartana de Turismo, Asociación Civil comprometida con la consolidación de la cooperación efectiva de todos los actores sociales involucrados con el desarrollo del sector turismo en el estado Nueva Esparta, Venezuela, quienes desde distintas áreas del conocimiento conformaron una plataforma colaborativa para aportar y mantener vivo el sueño de lograr la meta.

Quiero especialmente destacar los valiosos aportes que desde distintas áreas del conocimiento sirvieron para concretar esta investigación: a la Dra. Mayra Rivero por compartir su experiencia e interés por el tema de la innovación social, y particularmente el aporte del capital social territorial como recurso valioso para su aprovechamiento en los destinos turísticos; a la MSc. Amanda Soriano por guiarme en el área de cultura organizacional y pasear por la gestión en red incorporando cada uno de esos detalles que hace diferente a un destino; a la Lcda. Eda Millán por su rigurosidad y aportes en el área de metodología y en la formalidad de la construcción del documento final aquí presentado.

Al Dr. Orlando Fermín, por su orientación sobre las exigencias que requiere una investigación de este nivel, ayudándome a ordenar los conceptos sobre el objeto de estudio, impregnándolos de sus ideas, apreciaciones e interpretaciones Profesor Orlando, gracias.

A la Lcda. Leidy López quien colaboró con dedicación y esmero en la revisión y transcripción del documento final y a Lcda. María Alejandra Noriega responsable en los aspectos formales del documento final.

Especialmente a mi Madre, Profesora Melania Villarroel, por mi inspiración en cada logro profesional. Por haber dedicado en esta misión toda tu energía y ánimo para motivarme en la culminación exitosa de esta investigación.

Estas últimas líneas, quiero agradecer a quienes han participado y colaborado en la recolección de la información, alumnos cursantes de la asignatura, Evaluación de Recursos y Servicios Turísticos de la carrera Licenciatura en Turismo, a estudiantes del Postgrado en Turismo de Universidad de Oriente y al grupo de expertos que desde distintas áreas del conocimiento dedicaron tiempo y aportes valiosos que sirvieron de insumos para el análisis del caso de estudio aquí presentado. A ustedes, mil gracias...

*A todos gracias.*

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
<b>CAPÍTULO 1. REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN.....</b>	<b>34</b>
1.1. Hacia la construcción de la definición de reputación en destinos turísticos.....	36
1.1.1. Acepciones del término reputación .....	36
1.1.2. La reputación vista desde los recursos y capacidades .....	37
1.1.3. Ontología de la reputación .....	41
1.1.4. Reputación corporativa: Conceptualización y medición .....	44
1.1.4.1. Concetualización de la reputación corporativa .....	44
1.1.4.2. Modelos para la medición de la reputación corporativa .....	47
1.1.5. Modelos para la medición de la reputación en territorios .....	51
1.1.5.1. Modelo Country RepTrak.....	51
1.1.5.2. Modelos de reputación en ciudades .....	54
1.1.5.3. El Merco Ciudad .....	54
1.1.5.4. El City RepTrak.....	56
1.2. Reputación en turismo.....	58
1.2.1. Enfoques de reputación para el turismo.....	58
1.2.2. Reputación en destino turístico .....	59
1.2.3. Hallazgos de reputación en destinos: Estudios, medición, valoración y gestión .....	60
1.2.3.1. Modelo de reputación de destino basado en el Modelo RepTrak.....	61
1.2.3.2. Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino .....	65
1.2.3.3. Observatorio de reputación corporativa para un destino ....	67
1.3. Factores para la gestión de la reputación en destinos turísticos .....	70
1.3.1. Producto turístico y territorio: Configuradores del destino.....	70
1.3.2. Destino turístico, objeto de reputación .....	76
1.3.3. El destino como configuración organizativa .....	80
<b>CAPÍTULO 2. ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS .....</b>	<b>90</b>

2.1. Gestión de la reputación como recurso estratégico para obtención de ventajas competitivas en destinos .....	91
2.1.1. Los recursos y capacidades como estrategias .....	92
2.1.2. Competitividad de los destinos turísticos.....	95
2.2. Identidad: Arraigo territorial, cultura y comunicación .....	97
2.2.1. Identidad: El valor de referencia y comportamiento.....	97
2.2.2. La relación territorio - identidad: El arraigo territorial .....	98
2.2.3. El producto del quehacer humano (La cultura).....	103
2.2.4. La difusión del quehacer humano (La comunicación) .....	105
2.2.4.1. Comunicación, organizaciones destino turístico .....	107
2.2.4.2. Comunicación interempresarial.....	111
2.3. Innovación en turismo.....	113
2.3.1. Corrientes territoriales de innovación .....	114
2.3.1.1. Los clúster y distritos industriales aplicados al turismo .....	114
2.3.1.2. Las diferentes corrientes territoriales relacionadas con dinámicas de aprendizaje .....	115
2.3.2. Los modelos de sistemas de innovación en destinos turísticos.....	117
2.3.2.1. Los estudios de innovación a nivel de destino turístico.....	121
2.3.3. Las tipologías de innovación en turismo.....	123
2.4. Capital social territorial.....	125
2.4.1. El capital social como marco conceptual para dar contenido al capital relacional .....	126
2.4.1.1. Principios fundamentales de la Teoría del Capital Social..	126
2.4.1.2. Dimensiones del capital social .....	127
2.4.2. El Capital social territorial (CST): Elemento clave del capital intelectual (CI) en la reputación de los destinos turísticos. ....	130
2.5. Gestión del conocimiento en destinos turísticos. ....	135
2.5.1. El proceso de generación del conocimiento .....	135
2.6. El paradigma colaborativo y la gestión en red .....	141
2.6.1. La noción del paradigma colaborativo: Distintas visiones .....	141
2.6.2. El rol del paradigma colaborativo en el destino turístico.....	143
2.6.3. Gestión en red, ecosistema y destinos turísticos.....	149
2.7. Coproducción de valor.....	154
2.7.1. La noción de valor .....	154
2.7.2. El proceso de coproducir de valor .....	155
2.7.3. Modelo de coproducción de valor, basado en los conceptos propuestos Norman y Ramírez (1993).....	156

CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN PARA GENERAR REPUTACIÓN EN DESTINOS: LA IDENTIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO VECTORES ESTRATÉGICOS.....	166
3.1. Reputación en destinos turístico: Una definición desde la visión empírica.....	167
3.1.1. Aproximación a la construcción de un concepto de reputación de destino turístico.....	167
3.1.2. Factores clave que construyen reputación de destino turístico.....	172
3.1.3. Reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del destino.....	175
3.2. Bases para la definición del modelo teórico.....	179
3.2.1. Reputación en destinos turísticos: un enfoque desde la colaboración para coproducir valor basado en la identidad y la innovación. ....	179
3.2.2. La gestión integrada: herramienta para gestión de factores clave en un destino turístico que construye reputación.....	181
3.3. Componentes del modelo.....	184
3.3.1. Destino turístico.....	184
3.3.2. Plataforma colaborativa.....	187
3.3.3. Identidad: arraigo territorial, cultura y comunicación.....	190
3.3.4. Innovación: saber hacer, productos diferenciados.....	193
3.3.5. Reputación.....	196
3.4. Propuesta del modelo.....	198
3.4.1. Proceso de creación de valor: La Naturaleza de valor según el Capital social Territorial Generado.....	199
3.4.2. Explicación del modelo.....	200
3.4.3. Estructuración de la plataforma colaborativa.....	202
3.4.4. Relación de la plataforma con el territorio y los vectores estratégicos identidad e innovación.....	204
3.4.5. ¿Cómo opera la plataforma?.....	205
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	210
4.1. Aproximación metodológica de la investigación.....	211
4.1.1. Fundamentación epistemológica.....	211
4.1.2. Tipo de investigación.....	212
4.1.3. Diseño de la investigación.....	213
4.1.4. Momentos de la investigación.....	214
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	223
5.1. Conclusiones.....	223

5.2. Debilidades y limitaciones de la investigación .....	228
5.3. El estado Nueva Esparta como escenario estimado de actuación	229
5.3.1. Análisis de localización.....	229
5.3.1.1. Ubicación .....	229
5.3.1.2. Descripción físico-ambiental .....	232
5.3.2. Aspecto socio cultural.....	233
5.3.3. Actividad económica.....	234
5.3.3.1. Actividad agrícola y pesquera .....	235
5.3.3.2. Actividad comercial .....	236
5.3.3.3. Actividad turística .....	236
5.3.3.4. Demanda turística .....	238
5.3.4. Infraestructura .....	240
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	243
ANEXOS .....	257

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.	Clasificación de modelos de reputación según características.....	41
Cuadro 1.2.	Axiomas para la reputación .....	42
Cuadro 1.3.	Aportes a la reputación corporativa.....	46
Cuadro 1.4.	Dimensiones de la responsabilidad social empresarial y variables de evaluación de la imagen y la reputación corporativa.....	50
Cuadro 1.5.	Ponderación según importancia de las variables analizadas que explican la reputación de un país.....	53
Cuadro 1.6.	Ranking general Merco Ciudad. Variables de evaluación de la reputación ciudad, merco ciudad.....	55
Cuadro 1.7.	Ranking publicables Merco Ciudad .....	56
Cuadro 1.8.	Dimensiones que explican la pulsión emocional.....	57
Cuadro 1.9.	Análisis de variables de los modelos Red Trak y MRD..	63
Cuadro 1.10.	Elementos considerados para el análisis.....	65
Cuadro 1.11.	Tipos de destinos turísticos.....	78
Cuadro 1.12.	Clasificación de destino, según enfoque.....	79
Cuadro 1.13.	Alcance de los aportes de conceptos de los tipos de recursos y capacidades en empresa a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos.....	82
Cuadro 1.14.	Alcance de los aportes de conceptos de organización en empresa a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos.....	83
Cuadro 1.15.	Alcance de los aportes de conceptos de reputación en turismo a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos.....	84
Cuadro 1.16.	Alcance de los aportes de conceptos de destino turístico a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos.....	85
Cuadro 1.17.	Aproximación a una propuesta de una clasificación de modelo de reputación en destino.....	86
Cuadro 2.1.	Tipos de recursos.....	93
Cuadro 2.2.	Unidades de significación territorial.....	99
Cuadro 2.3.	Concepto de identidad territorial.....	100
Cuadro 2.4.	Enfoque teóricos de la comunicación y su aplicación del destino turístico.....	106

Cuadro 2.5.	Definiciones de identidad corporativa.....	110
Cuadro 2.6.	Principales estudios empíricos a nivel de destino: Relación de factores con la innovación.....	122
Cuadro 2.7.	Utilización del capital social: distintos niveles de estudio..	123
Cuadro 2.8.	Tipología innovaciones en destinos.....	124
Cuadro 2.9.	Estructura del capital intelectual.....	130
Cuadro 2.10.	Escenarios alternativos de las relaciones entre agentes turísticos.....	145
Cuadro 2.11.	Concepto de co-creación de valor.....	155
Cuadro 3.1.	Categorías asociadas al concepto de reputación de destino.....	168
Cuadro 3.2.	Contribución de la reputación a la obtención de ventajas competitivas del destino.....	169
Cuadro 3.3.	Factores claves que construyen reputación de un destino	172
Cuadro 3.4.	Ponderación e importancia otorgada a los factores claves que construyen reputación de un destino.....	173
Cuadro 3.5.	Reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del destino Nueva Esparta.....	175
Cuadro 3.6	Responsabilidades de los actores involucrados en la construcción de reputación del destino.....	176
Cuadro 3.7.	Basamentos teóricos del destino turístico.....	185
Cuadro 3.8.	Basamentos teóricos de la plataforma colaborativa.....	187
Cuadro 3.9.	Basamentos teóricos de identidad territorial.....	191
Cuadro 3.10.	Basamentos teóricos de innovación en el destino turístico	193
Cuadro 3.11.	Basamentos teóricos de reputación.....	196
Cuadro 3.12.	Naturaleza del valor.....	198
Cuadro 5.1.	Distribución de la población por municipio.....	234
Cuadro 5.2.	Población económicamente activa según rama de actividad económica del estado Nueva Esparta. Período 2011-2013.....	235
Cuadro 5.3.	Inventarios de los atractivos turísticos del estado Nueva Esparta .....	236
Cuadro 5.4.	Inventarios de la planta turística del estado Nueva Esparta.....	237
Cuadro 5.5.	Flujo turístico nacional e internacional hacia el estado Nueva Esparta. Período 2004-2015.....	239

Cuadro 5.6. Descripción de la infraestructura turísticas del estado  
Nueva Esparta..... 240

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Tipologías de recursos y capacidades.....	40
Figura 1.2.	Modelo RepTrak.....	48
Figura 1.3.	Modelo comprobado por Alvarado y Schlesinger (2008)...	50
Figura 1.4.	Modelo Country RepTrak.....	52
Figura 1.5.	Noción de reputación ciudad.....	55
Figura 1.6.	Resultados obtenido del Modelo de Reputación de Destino.....	64
Figura 1.7.	Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino.....	66
Figura 1.8.	Creación de un modelo de “Observatorio de Reputación Corporativa” para un destino turístico.....	69
Figura 1.9.	El Modelo del Sistema Turístico.....	73
Figura 1.10.	Elementos del destino turístico.....	77
Figura 2.1.	Modelos de Crouch y Ritchie.....	96
Figura 2.2.	Modelo Integrado de la Competitividad.....	97
Figura 2.3.	Territorios turísticos innovadores: Características internas y principales efectos.....	116
Figura 2.4.	Modelo conceptual de sistema local de innovación turística (TLIS).....	118
Figura 2.5.	Propuesta de la incorporación del capital social territorial en la estructura del capital relacional.....	132
Figura 2.6.	Relaciones estratégicas de conocimientos tácitos y explícitos.....	136
Figura 2.7.	Gestión del conocimiento en destinos turísticos.....	137
Figura 2.8.	Destino turístico de aprendizaje (DTA).....	138
Figura 2.9.	Componentes del destino turístico de aprendizaje (DTA)...	139
Figura 2.10.	Modelo de coproducción de valor.....	157
Figura 2.11.	Subprocesos de creación de valor.....	158
Figura 3.1.	Ponderación otorgada a los factores claves que construyen reputación de un destino.....	174
Figura 3.2.	Modelo de gestión para generar reputación: Identidad e innovación vectores estratégicos.....	200
Figura 3.3.	Estructura por capa de la plataforma colaborativa del destino.....	203

Figura 4.1.	Circulo hermenéutico acerca de la aproximación ontológica-epistemológica y metodológica de la investigación propuesta.....	215
Figura 5.1.	Área de estudio.....	230
Figura 5.2.	Mapa estado Nueva Esparta, Venezuela.....	231
Figura 5.3.	Planta turísticas del estado Nueva Esparta.....	238
Figura 5.4.	Flujo turístico estado Nueva Esparta. Período 2004-2015..	239



# REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: ENFOQUE DESDE PLATAFORMAS COLABORATIVAS

Autor: Arq. Melania Balán

## RESUMEN

En el actual contexto global, el logro del éxito organizacional se explica en la voluntad continuada que hace la empresa por generar competitividad y posicionamiento y las estrategias gerenciales para el esfuerzo por gestionarla. En la contemporaneidad, el debate académico ha puesto el interés en los condicionantes de naturaleza intangible, que propician el desempeño en el ámbito empresarial y que generan reputación. La investigación de la reputación ha sido poco estudiada en la empresa turística, la mayoría de los casos se reduce a proponer modelos teóricos para medir los factores que hacen posible tener percepciones positivas o no de la experiencia del turista. En el caso de los destinos, las investigaciones han sido escasas, con poca evidencia empírica, centrada en modelos de medición parecidos a los utilizados en el sector empresarial. Sin embargo, recientemente, se han venido asociando a las percepciones de los stakeholders sobre el comportamiento del destino como organización y al significado que tienen la imagen turística, la imagen corporativa y dentro de ésta última, el valor que tiene la identidad (De Las Heras y Jambrino, 2012); así como, la innovación para los territorios y su vinculación con el producto turístico del destino (Rivero 2012). La presente investigación de naturaleza cualitativa (hermenéutica-fenomenológica), de nivel analítico–interpretativo, el investigador dialogó e interpretó autores y actores adquiriendo particular significación las categorías que dan carácter fundamentalmente teórico acerca del sentido epistémico del valor y la importancia de la reputación como activo intangible. Teóricamente se utiliza como referencia el Capital Social Territorial (CST), (Rivero, 2012), como constructo que sistematiza las relaciones externas de la organización a fin de medir los recursos intangibles que son capaces de explicitar como el territorio contribuye a la competitividad de la empresa turística para lograr resultados de comportamiento innovador, y el paradigma colaborativo, (Kluszczyński, 2007); (Canelón, 2010), basado en los principios de comunicación, confianza y compromiso en las relaciones de los agentes y su importancia en la creación de valor. La pregunta clave ha sido **¿cómo se produce valor para tener reputación en destinos?**. Para dar respuesta, se consideraron dos aspectos: primero, definir y comprender el proceso de *coproducir valor*, propuesto por Barney (1991) y Norman y Ramírez (1993) a partir de los subprocesos de adición, extracción, captura y creación de valor, concebidos con la finalidad de definir identidad y generar soluciones innovadoras que respondan a estrategias dirigidas a construir y generar el nuevo producto o proceso mejorado que permitirá tener una percepción favorable del destino; y segundo, destacar la importancia de la gestión integrada a través del uso de plataformas colaborativas para favorecer ese proceso considerando las dimensiones internas del destino turístico. En tal sentido, se propone un modelo de gestión dinámico mediante el uso de plataformas colaborativas, para producir valor a partir de la identidad e innovación como factores clave que construyen reputación del destino.

**Palabras claves:** Reputación en destinos, Gestión, Identidad, Innovación, Coproducción de Valor y Capital Social Territorial y Plataforma Colaborativas

# REPUTATION IN THE TOURIST DESTINIES: A VISION TO COLLABORATIVE PLATFORMS

Author: Arq. Melania Balán

## ABSTRACT

In the current global context, the achievement of organizational success is explained by the continued willingness doing business to generate competitiveness, positioning and management strategies and the effort to manage it. Nowadays, the academic debate has interest in the determinants of an intangible nature, favoring in business performance and generate reputation. Research of reputation has been little studied in the tourist business, majority of cases is reduced to propose theoretical models to measure the factors that make it possible to have positive or negative perceptions of the tourist experience. In reference of destinations, the investigations has been very few, with little empirical evidence and focused on measurement models similar to those used in the business sector. However, recently they have been associating to stakeholders ' perceptions about the behavior of the destination as an organization and the meaning of tourist image, corporate image and within the latter, the value of identity (De Las Heras and Jambrino, 2012); as well as innovation to the territories and their entailment with the tourism product of destination (Rivero 2012). In this qualitative research (hermeneutical-phenomenological), with analytical-interpretive level, the researcher talked and has interpreted authors and actors, acquiring special significance the categories that give essentially theoretical character about the epistemic sense of the value and importance of reputation as intangible asset. Theoretically the Territorial Social Capital (CST) is used as reference (Rivero, 2012), as a construct which organizes the external relations of the organization to measure intangible resources that are able to explain how the territory contributes to the competitiveness of the tourism company, to achieve a result of innovative behavior, and collaborative paradigm (Kluszczyński, 2007); (Cannelloni, 2010), based on the principles of communication, trust and commitment in the relations of the agents and their importance in creating value. The key question has been; how value is produced to have a reputation on destinations?. In order to respond, two aspects were considered: first, define and understand the co-production process of value, proposed by Barney (1991) and Norman and Ramirez (1993) from the sub-processes of addition, extraction, capture and value creation, designed in order to define identity and generate innovative solutions that respond to strategies to generate the improved product that will allow to have a favorable perception of the destination. And second, to emphasize the importance of integrated management through the use of collaborative platforms to facilitate this process, by considering the internal dimensions of the tourism destination. Therefore, a dynamic management model is proposed using collaborative platforms to produce value from the identity and innovation as key factors that build reputation of destination.

Keywords: Reputation, Management, Identity, Innovation, Coproduction of Value and Territorial Social Capital and Collaborative Platform

# INTRODUCCIÓN

---



## INTRODUCCIÓN

El turismo como factor capaz de impulsar el desarrollo socioeconómico nacional, regional o local, ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Según informes de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014), las llegadas de turistas internacionales han registrado un ininterrumpido crecimiento de 25 millones en 1950, 278 millones en 1980 y 528 millones en 1995, alcanzando la cifra récord de 1.087 millones de llegadas en 2013 (5% a escala mundial) y una cifra de 1.135 millones en 2014 (4,7% de crecimiento)

Un balance de lo que ha sido crecimiento del sector turismo a nivel mundial y de lo que representa y aporta como actividad económica del sector servicios, se revela en notas de prensa de la OMT (2015), donde se señala, que los ingresos por turismo internacional se incrementaron en el año 2014, en 48.000 millones de dólares, hasta alcanzar la cifra récord de 1.245.000 millones de dólares. En esta dinámica el transporte internacional de pasajeros generó otros 221.000 millones de dólares, elevándose el total de las exportaciones generadas por el turismo internacional hasta 1,5 billones de dólares. En relación a los ingresos generados por los visitantes internacionales los rubros alojamiento, comida y bebida, entretenimiento, compras y otros bienes y servicios, según la OMT, alcanzaron una cifra estimada de 1.245.000 millones de dólares (937.000 millones de euros) en 2014, lo que representa un incremento del 3,7 % en términos reales, todo ello en la contingencia que significa las fluctuaciones cambiarias y la inflación del mundo contemporáneo.

Los aspectos viajes y transporte de pasajeros en el turismo internacional representan el 30 % de las exportaciones de servicios del mundo y el 6 % de las exportaciones totales de bienes y servicios, condición que sitúan al turismo en cuarto lugar después de los combustibles, los productos químicos y la industria agroalimentaria.

En la dinámica del evidente desarrollo económico y social contemporáneo un número creciente de países y localidades de todo el mundo, han apostado por el turismo y han realizado esfuerzos por invertir en este sector bajo el imaginario de lograr, a través del turismo y la hotelería el progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por concepto de exportaciones, la creación de puestos de trabajos, de empresas y el efecto multiplicador en la actividad. Este status económico del turismo es avalado por Taleb Rifai, Secretario General de la OMT<sup>1</sup>, al reconocer que turismo ha demostrado ser una actividad económica sorprendentemente fuerte y resistente, con una gran capacidad para contribuir a la recuperación económica

---

<sup>1</sup> Discurso de Taleb Rifai, Secretario General de la Organización Mundial de Turismo (O.M.T), en la apertura del Spain Global Tourism Forum en Madrid, 2014

En términos cuantitativos y de acuerdo a su distribución a nivel territorial, los ingresos por turismo internacional han aumentados en todas las regiones, según OMT, (2014), Europa, recibe el 41 % de los ingresos por turismo internacional del mundo, Asia y el Pacífico el 30 %, en las Américas el 22 %, en Oriente Medio el 4 %, y en África el 3 %.

En lo que se refiere a subregiones, la Europa Septentrional, la Europa Meridional y Mediterránea, el Noreste Asiático, Oceanía, Asia Meridional, el Caribe, América Central, América del Sur y Oriente Medio mostraron el crecimiento más rápido en términos relativos, registrándose en todas ellas un aumento del 5 % o más en cuanto a ingresos.

Para el año 2014, en el ranking de los diez primeros países por ingresos turísticos, los Estados Unidos (177.000 millones de dólares) y España (65.000 millones) mantuvieron los puestos primero y segundo; China al tercer puesto, después de un incremento del 10 % en los ingresos, que se elevaron a 57.000 millones de dólares en 2014; Francia, Macao (China) e Italia ocupan los puestos cuarto, quinto y sexto respectivamente; el Reino Unido (45.000 millones de dólares) escaló dos posiciones hasta el puesto séptimo y Alemania, Tailandia y Hong Kong (China) completan la lista.

En relación al ranking en términos de turismo emisor, China, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, la Federación de Rusia, Francia, Canadá, Italia, Australia y Brasil, se encuentran, entre los diez primeros países con mayor gasto turístico del mundo.

En el contexto de los datos antes indicados y la dinámica económica en la que se generan, surgen preguntas vinculadas a la diferenciada dinámica turística, cuantitativa y cualitativamente, observada en destinos turísticos contemporáneos. *¿por qué existen notables diferencias entre destinos turísticos, inclusive entre destinos localizados en un mismo país y regiones administrativas?; ¿cuáles factores explican que destinos muy similares en cuanto a oferta turística y condiciones geográficas de extensión, ubicación y cercanía a núcleos emisores, presenten diferencias tan marcadas en su imagen, aceptación y posicionamiento?; ¿qué factores motivacionales, actitudinales y organizacionales, están presente en los actores que promueven y dinamizan la actividad turística en un determinado destino?; ¿cuáles factores explican la aceptación, la imagen y el posicionamiento de un destino turístico?*

En el caso puntual referido a las diferencias en la cuota de mercado turístico, algunos investigadores (Crouch y Ritchie, 1999; Mazaro y Varzin, 2008; Díaz, 2006 y Bravo, 2004, citados por Diéguez Castrillón y Otros, 2011) las perciben fuertemente condicionadas por el nivel de competitividad que tiene el destino. Scott y Lodge (1985), citados por Sánchez (2006), consideran que el grado de competitividad es relativa, por tener el destino carácter multidimensional, que a la hora de evaluar requiere de un amplísimo rango de características y de entidades, que van desde el territorio en el sentido más amplio (región, municipio, corporación, empresa), hasta la gama de productos y servicios turísticos ofertados. Particularmente para Sánchez (2006), considera que un

determinado éxito tiene que ver con lo que esté a disposición de los turistas en el destino, en relación con la mayor calidad en los servicios y productos ofrecidos y en donde el resultado de su gestión sea eficiente en una perspectiva global.

Entre los aportes de los investigadores sobre las diferentes perspectivas para entender la competitividad en los destinos turísticos, están entre otras, las relacionadas con los precios y su condicionamiento a los tipos de cambio, a los niveles de productividad de los diferentes componentes de la industria turística y a los factores cualitativos que condicionan el destino (Dywer, Forsyth y Rao, 2000); en la prosperidad económica de sus habitantes a largo plazo (Crouch y Ritchie, 1999) y en el mantenimiento de la posición del mercado (Hassan, 2000).

Otros enfoques para el análisis de los destinos enfatizan la inclusión de las ventajas comparativas como un proceso complementario. Particularmente Porter (1990), la identifica en el sector empresarial en categorías gerenciales como recursos humanos, recursos de conocimiento, recursos de capital (financiero) e infraestructura; factores condicionantes que en una concepción sistémica y sostenible necesariamente deben ampliarse para el caso de considerar e incluir los recursos histórico-artísticos y culturales, la categorías de infraestructuras y supra-estructura turística (Sánchez, 2011).

En el marco de las visiones post modernistas (Molina,1990) que enfatizan consideraciones ontológicas del sujeto que se desplaza (motivaciones, actitudes, comportamientos, valoraciones del destino y los productos que en ellos se oferta), surgen preguntas y vacíos teóricos relacionados con los procesos de producción y comercialización turística, por ejemplo: *¿cómo las exigencias de los consumidores inciden en el aumento y variedad de la oferta turística alternativa basadas en experiencias únicas ajustadas a satisfacer las necesidades de esta demanda?; ¿será la condición paradigmática del turismo desde una perspectiva humana, el reconocimiento explícito e inalienable del compromiso y misión autorrealizante del hombre (turista o receptor), el factor condicionante de nuevas modalidades empresariales, escenarios y actividades turísticas cualitativamente distintas, para satisfacer necesidades humanas profundas y trascendentales que busca el turista?*

Desde la creciente valoración ontológica del sujeto turista o receptor, los destinos turísticos y las empresas se ven en la necesidad de reinventarse a fin de satisfacer requerimientos impuestos por sus demandantes dentro de un sistema social complejo que exige de sus conductores la implementación de modelos y técnicas que permitan la toma de decisiones para la conducción de los procesos de cambio, no sólo para sus propios beneficios, sino que incluyan aspectos más trascendentales como ontológicos, epistemológicos y axiológicos para el presente y la garantía en términos de sostenibilidad para futuras generaciones

En este sentido, los distintos modelos gerenciales han ido crecientemente enfatizando como ruptura paradigmática en el modelo de gestión turística un mejor y adecuado uso de los escasos recursos que

tiene la empresa, que mediante la creación e implementación de conjuntos de acciones le lleven al logro de sus objetivos, ya no sólo como referente al aspecto económico, sino que estén además vinculados a la sociedad en general, principalmente en los aspectos humanos vinculados a trascendencias de la experiencia del ser en la configuraciones ontológicas, epistemológicas y éticas configuradas en lo cultural, social y ambiental.

En el debate sobre los modelos gerenciales aplicable a organizaciones que atienden estas necesidades se pueden diferenciar dos grandes tendencias. La primera, hace referencia al modelo propuesto en 1980, por el profesor de la Universidad de Harvard, Michel Porter, donde el análisis enfatiza al ambiente como categoría que incluye el particular espacio donde se desenvuelve la organización. El objetivo es diseñar e implementar conjuntos de acciones que logren mantenerla por encima de sus pares dentro del sector económico donde se desenvuelve y lo que determina las ventajas competitivas.

El modelo propuesto por el profesor Porter, prioriza la función estratégica, identificando las fuerzas competitivas involucradas en la actividad e intenta posicionar a la empresa dentro de la estructura determinada del sector al que pertenece. Como puede verse al igual que en este modelo, desde los últimos años de la década de los sesenta hasta los primeros años de los ochenta, el tema de interés para su análisis se centró en el exterior de la empresa y en su entorno específico; en el análisis de la competencia (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005).

El modelo requiere por parte de los responsables en dirigir la organización, indistintamente sea empresa o institución sin fines de lucro, la implementación de una estrategia corporativa, que esté plenamente vinculada a la realidad situacional en la que se desenvuelve, así como a las características propias y particulares de la misma organización. Esta estrategia corporativa estará determinada por distintos elementos, entre los cuales están: clientes, competidores, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutivos, proveedores y análisis del entorno donde se desenvuelve.

La segunda tendencia es la propuesta por Barney (1991) y Norman y Ramírez (1993), allí se enfatiza una perspectiva comparativa dirigida a determinar en la organización sus ventajas competitivas, y donde, a partir de su análisis e interpretación, se diseñarán e implementarán estrategias dirigidas a crear valor, que no puedan ser simultáneamente imitadas o implementadas por ningún otro competidor actual o potencial; así mismo, estrategias que sean sostenible en el tiempo, en la medida que su carácter situacional y particular evite ser copiadas o repetidas por sus competidores. En el modelo propuesto por Normann y Ramírez (1993) la creación de valor resulta de un proceso interactivo en la que los diferentes agentes económicos trabajan juntos para producir soluciones innovadoras que aportan a la competitividad.

A partir de la década de los ochenta, el análisis de las ventajas competitivas deja de ser sólo tema de interés desde el ambiente externo de la organización para profundizar y explicar dichas ventajas a partir de

su análisis interno. Los recursos y capacidades se contemplan como la base generadora de las competencias básicas que la empresa crea para mantener sus ventajas competitivas (Grant, 1996).

En este sentido, cualquier empresa, organización, y en el caso específico de un destino turístico para poder lograr ser competitivo deberá empezar por llevar a cabo un análisis estratégico de los aspectos más relevantes de su organización; tanto a nivel de su ambiente interno como de su ambiente externo a fin de asegurar ser proactivos en la toma de decisiones oportunas, globales y en la consistencia entre acciones vs recursos (Castillo y Portela, 2002).

Para el análisis del ambiente externo será necesario un proceso continuo y dinámico de interpretación del entorno, esto referido al análisis que proporcione un pronóstico del entorno futuro, o por lo menos un pronóstico de aquellas partes que tendrán impacto significativo en los éxitos o fracasos de la empresa, organización o destino y que no dependen del control de quien planifica. En lo que respecta al análisis del ambiente interno, se desprende un inventario de los recursos y de las capacidades con los que cuentan las empresas, organización o destino en un momento determinado y se tiene el control sobre ellas.

A partir del análisis del ambiente interno y el proceso cognitivo de la Teoría de Recursos y Capacidades, se centra la atención en el análisis las diferencias de los activos que poseen y/o controlan las empresas (De Castro y Navas 2006). En este enfoque la empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades con una historia única. Al respecto, Jiménez, (1999) señala que cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con los aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía valoración.

Dentro del conjunto de elementos o recursos intangibles que deberían ser considerados en el análisis interno de la empresa, están la reputación empresarial y las relaciones empresariales en la creación de valor. Particularmente Grant (2006), distingue a la reputación con relación a los vínculos con los clientes; así como también a la marca como valor y como potencial de ampliar los ingresos; la calidad de los productos; relaciones con los proveedores; patentes; propiedad intelectual; el capital humano (toda persona, capacitación, competencias, habilidades y conocimiento) y el capital organizacional (toda estructura organizacional, coordinación, cultura corporativa valores y tradiciones)

En este mismo orden de ideas Fombrun y Van Riel (1997), definen la reputación empresarial como la representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder, entre las características que tiene, están multidimensionalidad, lento proceso de acumulación, proceso social complejo, carácter tácito, circunstancias históricas únicas y difícil de manipular. No obstante, Castro y Navas (2006), aclaran que estos aspectos no son muy bien definidos ni profundizados en la Teoría de los Recursos y Capacidades, razón por la cual insisten en la necesidad de determinar, sistematizar e incorporar en procesos de investigación y

planificación el potencial estratégico de la reputación empresarial como fuente de ventaja competitiva.

Considerando la definición de la reputación como recurso, capacidad dinámica y activo intangible, junto a la identificación de sus distintas dimensiones de estudio y su influencia determinante en los resultados empresariales, Hernández (2013), señala la necesidad de evidenciar las dificultades que encuentran los investigadores cuando pretenden utilizar patrones para analizar y medir este concepto.

En la búsqueda de una posible adaptación y sistematización del potencial estratégico que representa la reputación empresarial para los destinos, tomando como referencia lo que se ha avanzado en su explicación a nivel del sector empresarial, y de otros sectores como el de salud y educación, autores como, Marchiori (2012), De las Heras y Jambrino (2012) y Marcano (2014), exploran en la utilización del concepto de reputación como recurso aprovechable para la obtención de ventajas competitivas, considerando para ello, la capacidad dinámica y de activo intangible. En el caso específico de Marchiori (2012), propone un grupo de dimensiones para la valoración de reputación entre las cuales están: la calidad de productos y servicios, innovación, sociedad, gobernabilidad, medio ambiente, liderazgo y rendimiento, así mismo, también aborda el análisis de las incidencias que éstas tienen.

La revisión del estado de arte acerca del estudio de la reputación como recurso aprovechables en el turismo evidencia que el tratamiento e investigación del tema es escasa, en muchos casos, quizás por la indiferencia o desconocimiento demostrado en los grupos responsables de la conducción de algunos tipos de destinos turísticos, especialmente los menos desarrollados, que no han incluido entre las acciones de gestión a la reputación como activo capaz de generar ventajas competitivas.

En el caso específico de la reputación en los destinos, las investigaciones se han centrado en tomar como referencia de partida los modelos establecidos a nivel del sector empresarial, haciendo propuestas en el plano de aproximaciones de modelos teóricos para su medición, fundamentalmente en la perspectiva de sus stakeholders. Con ello se han logrado avances; sin embargo, por los aspectos propios de los destinos turísticos que redundan en su complejidad, son muchas las fugas y lagunas teóricas que pudiesen abordarse en nuevas investigaciones y reinterpretaciones.

Siendo la reputación del destino, una apreciación u opinión que es producto del resultado de la experiencia que se tiene, indistintamente sea el rol de participación (turista, empresario, comunidad, institución) sobre el objeto a ser reputado, (el destino), y que forma parte de un territorio que de acuerdo a sus particularidades puede ser aprovechado para generar beneficios a todos y por consecuencia directa la generación de comentarios positivos. Es necesario preguntarse ¿De qué manera deben actuar, qué deben hacer y de qué pueden valerse destinos emergentes, que actualmente con menores condiciones, menos favorecidos en los resultados de las cifras que anualmente presenta la O.M.T., sobre los

niveles de ingresos, números de empleos y sobre todo, en los referidos al incremento de las mejoras en las condiciones de calidad de vida de sus habitante?

Algunas investigaciones sobre el desarrollo territorial, (Caravaca y otros, 2005; Barrado, 2004 y Obiol, 2002) apuestan sobre el valor de los recursos patrimoniales como factores determinantes en el desarrollo de sus comunidades. La identidad configurada por valores, creencias, mitos, saberes de grupos humanos emerge como factor clave en los procesos de creación de valor y es a través de la comunicación donde esa construcción de sentidos la definen como un mundo simbólico en el cual el individuo se adscribe o no y ese sentido de pertenencia está relacionado con lo territorial; se puede considerar entonces, como conjunto de elementos materiales e inmateriales existentes en el territorio susceptible de diferenciarse o de actuar como fuerza de cohesión dando lugar al arraigo territorial.

El significado que tiene la identidad para los territorios y su vinculación con el producto turístico del destino, determina su rol de importancia en la creación de valor para generar experiencias únicas. Uno de los hallazgos que distinguen aspectos vinculados al territorio, deslindándose del común de las aproximaciones con visión empresarial, es la referida en el Observatorio de Reputación Corporativa propuesta por De Las Heras y Jambrino (2012), en este se incluyen dentro de las variables claves para medir reputación, la imagen turística y la imagen corporativa, siendo esta última definida como la síntesis de la identidad y eje del destino. Para los autores, a partir del comportamiento, de su cultura, personalidad corporativa, se construye en la mente de los stakeholder y turistas, imágenes y apreciaciones que se operacionalizan en comentarios y opiniones del destino, esto es reputación.

Otro aspecto clave y complementario a la identidad desde la perspectiva de crear valor en la organización es la referida a la categoría innovación. En los enfoques territoriales más recientes, la innovación es vista como resultado de un entorno territorial (social, económico, cultural) con características específicas (Maskell,1998; Sterriberg y Arndt, 2001). Al respecto, algunas investigaciones (Prats, 2008; Rivero, 2012) han incluido la concepción del destino bajo un nuevo concepto de territorialidad donde coexisten agentes que se interrelacionan compartiendo información y generando conocimiento. Los autores destacan que el producto turístico está unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles, producto de la interdependencia entre actores y agentes, que conforman un tejido de relaciones y de estos con el territorio, lo cual genera para el turista una atmosfera emocional.

No obstante, en el contexto de una concepción de los destinos turísticos como realidad compleja, nos obliga a explicar la reputación desde una visión mas amplia, donde se incorpore el valor que aportan las relaciones para fortalecer la identidad y propiciar la innovación. Así mismo, integre el Capital Social Territorial, CST y lo colaborativo en los

procesos de coproducción de valor para definir identidad y favorecer la innovación de un destino turístico.

En este sentido, como hilo conductor de la investigación es pertinente preguntarse:

***¿Qué teorías podrían contribuir a explicar la reputación desde una visión más amplia, desde el valor que aportan las relaciones para fortalecer la identidad y propiciar la innovación en un destino turístico?***

***¿Qué rol juega el capital social territorial y el paradigma colaborativo cuando se incorporan los procesos de coproducción de valor para definir identidad y favorecer la innovación en un destino turístico?***

***¿Cómo se produce valor para tener reputación en destinos?***

Para dar respuesta a estas interrogantes, se plantea, la búsqueda de teorías y constructos útiles para explicar la reputación en turismo, se propone utilizar como referencia al Capital Social Territorial, CST, Rivero (2012), constructo que sistematiza las relaciones externas de la organización turística a fin de medir los recursos intangibles que son capaces de explicitar como el territorio contribuye a la competitividad de la empresa turística para lograr resultado de comportamiento innovador.

Otro constructo útil es el paradigma colaborativo basado en los principios de comunicación, confianza y compromiso en las relaciones de los agentes. Sin embargo, estos conceptos no permiten comprender los procesos operativos para generar reputación en el destino. Esta tesis encuentra en el constructo de **coproducción de valor** una aportación útil para viabilizar los procesos de cómo opera el CST en el destino y así luego definir identidad y favorecer procesos de innovación.

De allí que la respuesta a la pregunta sobre el **¿cómo se produce valor para tener reputación en destinos?**, se deben tener en cuenta dos consideraciones: la primera: definir y comprender el proceso de *coproducir valor*, propuesto por Barney (1991) y Norman y Ramírez, (1993) y segundo: la importancia de la gestión integrada para favorecer ese proceso. Para esta investigación el proceso de *coproducir valor*, se establece a partir de los subprocesos de adición, extracción, captura y creación de valor, concebidos con la finalidad de definir identidad y generar soluciones innovadoras que respondan a las estrategias dirigidas a construir generar el nuevo producto o proceso mejorado que permitirá tener una percepción favorable del destino.

A partir de estos argumentos, la presente investigación establece también, la necesidad de reflexionar con más detenimiento en torno a los siguientes cuestionamientos:

***¿En cuales estrategias, parámetros o interpretaciones gerenciales se deben fundamentar los procesos que orienten la gestión de las relaciones entre los agentes (empresas-instituciones y comunidad), para la creación de valor a partir de los factores claves que construyen reputación del destino?***

***¿Cómo se configura una plataforma colaborativa de actores para la creación de valor y reputación de un destino?***

Para la presente investigación, se proponen dos categorías teóricas, la identidad e innovación como los factores clave propiciadores de la creación de valor para construir la reputación en el destino. En su condición de recurso de base territorial, la identidad estará soportada en sus unidades de sentido por el arraigo territorial, la cultura y la comunicación; y la innovación referida a los procesos y a productos. Éstos constituirán los vectores estratégicos que permitirán dinamizar el proceso de coproducir valor para la creación de un producto turístico del destino, basada en experiencias únicas y diferenciadoras que contribuirán a la reputación del destino y aportaran a las ventajas competitivas.

Las partes interesadas son ahora el principal impulsor de valor para las organizaciones y la constelación de las relaciones entre los stakeholders e influenciadores de la organización constituye su ecosistema reputacional (Restrepo, 2013). Desde esta visión más amplia, el debate académico ha explorado en el campo del turismo desde la perspectiva relacional propuestas que apuntan a la generación de valor como resultado de una acción conjunta de todos o la mayoría de los miembros y unidades organizativas del destino. En tal sentido, se plantean los siguientes objetivos:

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

- Proponer un modelo de gestión dinámico mediante el uso de plataformas colaborativas para producir valor a partir de la identidad e innovación como factores claves que construyen reputación del destino

### **Objetivos específicos**

- Indagar sobre enfoques y teorías que posibiliten interpretar, los factores que promueven significativamente la reputación de un destino turístico
- Conceptualizar la identidad y la innovación como factores clave en la construcción de reputación del destino turístico
- Indagar sobre los enfoques y teorías que permitan orientar la gestión para producir valor a partir de la identidad e innovación como factores clave que construyen reputación del destino
- Comprender el proceso de generación de valor, basado en la identidad e innovación como factores clave que construyen reputación del destino
- Proponer una herramienta que permita viabilizar operativamente el concepto de capital social territorial para generar valor basado en la identidad e innovación como factores clave que construyen reputación del destino



# CAPÍTULO 1.

---

## REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN

“El más puro tesoro al que puede aspirar un ser humano en estos tiempos, es a una reputación sin mancha, que la sobreviva.

***Shakespeare(s/f)***

# CAPÍTULO 1. REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN

## SUMARIO

### 1.1. Hacia la construcción de la reputación en destinos turísticos

- 1.1.1. Acepciones del término reputación
- 1.1.2. La reputación vista desde los recursos y capacidades
- 1.1.3. Ontología de la reputación
- 1.1.4. Reputación corporativa: Conceptualización y medición
  - 1.1.4.1. Conceptualización de la reputación corporativa
  - 1.1.4.2. Modelos para la medición de la reputación corporativa
- 1.1.5. Modelos para la medición de la reputación en territorios
  - 1.1.5.1. Modelo Contry RepTrak
  - 1.1.5.2. Modelos de reputación en ciudades
  - 1.1.5.3. El Merco Ciudad
  - 1.1.5.4. El City RepTrak

### 1.2. Reputación en turismo

- 1.2.1. Enfoques de reputación para el turismo
- 1.2.2. Reputación en destinos turísticos
- 1.2.3. Hallazgos de reputación en destinos turísticos: estudios, medición, valoración y gestión.
  - 1.2.3.1. Modelo de reputación de destino basado en el Modelo RepTrak
  - 1.2.3.2. Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino
  - 1.2.3.3. Observatorio de reputación corporativa para un destino

### 1.3. Factores para la gestión de reputación en destinos turísticos

- 1.3.1. Producto turístico y territorio
- 1.3.2. Destino turístico, objeto de reputación
- 1.3.3. Gestión de recursos intangibles: clave en la reputación en destinos turísticos

## CAPÍTULO 1. REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN

### INTRODUCCIÓN

Al hablar de reputación es referirse la apreciación u opinión sobre alguien acerca de algo. La manera como este concepto se ha venido construyendo con el aporte de distintas visiones o enfoques en investigaciones teóricas y empíricas por parte de autores a lo largo de los años, ha llegado a ser tema de gran interés en distintos sectores de la sociedad, incluyendo recientemente, al sector turístico.

En este capítulo se comienza abordando las acepciones del término reputación desde su interpretación en términos psicológicos, desde el punto de vista gramatical y semántico, como significativo del otro en el plexo de relaciones sociales y que está ligada a la percepción. Como fenómeno psíquico complejo, producto de la interpretación de impresiones sensibles por medio de una serie de estructuras psíquicas, que como proceso cognoscitivo, los sujetos captan información del entorno y se forman una representación de la realidad del mismo, dándole argumentos válidos para opinar sobre algo o alguien.

Seguidamente se van haciendo más aportaciones para el análisis en el sector empresarial desde la interpretación de los recursos y capacidades que poseen, cuyo uso y aprovechamiento contribuye al éxito, crea una competencia distintiva como forma de conseguir una ventaja con respecto a los competidores inmediatos, lo que hoy se conoce como ventaja competitiva, Wernerfelt (1984), apoyado esto en la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). Se distingue entre los recursos, los elementos tangibles e intangibles (Barney, 1991; Weston y Brigham, 1994); y las capacidades, como habilidades colectivas que con adecuada combinación establecen los flujos o formas de hacer que toda organización tiene para desarrollar sus actividades y el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

A partir de la identificación de los niveles y clasificación por distintos tipos de los recursos y capacidades que forman parte del análisis estratégico del ambiente interno de las organizaciones. Para efectos de esta investigación, se profundizó en el nivel de recursos, en la categoría de recursos intangibles, su clasificación de no humanos, en la especificación de reputación, considerada ésta como un recurso intangible con capacidad dinámica.

Posteriormente se presentan algunos procedimientos para la identificación de las dimensiones que aportan al recurso reputación en el sector empresarial y en ámbitos territoriales. Las diferentes metodologías utilizadas para su valoración y análisis.

Dentro de la revisión documental realizada, se analizan los tres modelos teóricos que abordan el tema de reputación en destino: El Modelo de Reputación de destino basado en el Modelo RepTrak, (Marchiori, 2010); una Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino (Marcano, 2014); y el Observatorio de Reputación Corporativa

para un Destino (De Las Heras y Jambrino, 2012). Estas propuestas teóricas, han sido consideradas dentro de la investigación para la selección de enfoque teóricos que permitirán conceptualizar lo que es la reputación de un destino turístico, determinar las variables y la forma de gestión más adecuada para que los resultados de su valoración, generen ventajas competitivas del destino.

Como cierre del presente capítulo, se aborda al territorio como ese espacio geográfico con características diferenciadoras, con recursos y capacidades que bien aprovechadas como resultado de las buenas y adecuadas relaciones e interacciones entre los distintos agentes del sistema, puede ofrecer servicios y productos únicos, que mediante la gestión y comercialización, proyección de imagen, promesa y marca, logran captar la afluencia de turistas, para brindar la oportunidades de vivir experiencias únicas y diferenciadoras que representan un valor emocional y que generan opiniones y comentarios sobre el bien o servicio que ha sido producido y consumido en ese lugar, denominado destino turístico.

Se finaliza, haciendo aproximaciones a la construcción de dos conceptos que serán parte del modelo propuesto, éstos son *destino turístico* y *reputación en destino*.

## **1.1. Hacia la construcción de la definición de reputación en destinos turísticos.**

### **1.1.1. Acepciones del término reputación**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2014) define reputación como la opinión, consideración en que se tiene a alguien o algo; también como el prestigio, estima en que son tenidos a una persona u objeto. Generalmente, la palabra reputación es utilizada para describir lauros o fallas de una persona, grupos, instituciones o aspectos culturales vinculados a los mismos.

A partir de esta definición, se interpreta que, en términos psicológicos, la reputación, como indicador de valoración de alguien o algo externo al individuo, ofrece una forma de referencia a una colección de objetos o sucesos mentales experimentados por una persona con relación a alguien o a algo, generalmente producto de un estímulo o manera de vida referenciados en valores éticos, morales, sociales y culturales.

Otro aspecto que puede extraerse, desde el punto de vista gramatical y semántico, la reputación se ubica como un sustantivo común abstracto, porque designa propiedades, abstracciones e ideas que representan conceptos dependientes (inmateriales) que no sólo se perciben con los sentidos, sino con la mente. Según su semántica, la reputación como sustantivo abstracto, puede ser de cualidad cuando está relacionada con adjetivos que designan cualidades o propiedades de los objetos o de los seres que describen características específicas relacionadas con valores referenciales de condiciones o situaciones

establecidas como valores dentro de la sociedad, pero que por sus particularidades responden más a valores subjetivos.

La reputación como significativo del otro en el plexo de relaciones sociales hace referencia a la confianza como indicador de una conducta o comportamiento esperado y como creencia que tiene un agente de que la contraparte realizará lo que prometió, siendo honesto y confiable, en correspondencia con lo acordado o prometido. Como parte del proceso que se da para construir o dar opinión sobre algo o alguien, los seres humanos experimentan individualmente la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, la representación como conformación de imágenes, impresiones y sensaciones de ese algo o alguien, esto es, la percepción, proceso mediante el cual esa persona, selecciona, organiza e interpreta los estímulos para darle un significado.

Así, la reputación, como opinión se convierte en un juicio que da la facultad o capacidad para distinguir entre el bien o el mal, o entre lo verdadero o lo falso, convirtiéndose en un dictamen o parecer que dependiendo del contexto puede ser utilizado con una connotación positiva o negativa. Es decir, está ligada a la percepción, como fenómeno psíquico complejo, producto de la interpretación de impresiones sensibles por medio de una serie de estructuras psíquicas, no procedentes de la estimulación del medio, sino pertenecientes al sujeto. Y, como proceso cognoscitivo, a través del cual los sujetos captan información del entorno y les permite formarse una representación de la realidad del mismo, dándole argumentos válidos para opinar sobre algo o alguien, en otras palabras, reputar.

Para la reputación, la percepción es la mirada o punto de vista que una persona tiene ante una situación específica, que se desprende de su ideología y convicciones; que intrínsecamente se relaciona con las sensaciones y las emociones. La reputación, como acto subjetivo, estará determinada por el significado o juicio que hace el sujeto opinador a partir de las ideas de su mente y según los principios que rigen su pensamiento sobre determinadas características ambientales de la realidad percibida.

En síntesis, la reputación es el conjunto de percepciones y apreciaciones que tienen los diversos públicos que interactúan en distintos sectores de la sociedad sobre lo que ha sido el resultado del comportamiento desarrollado a lo largo del tiempo y la capacidad para cubrir expectativas y aportar valor.

### **1.1.2. La reputación vista desde los recursos y capacidades**

La reputación como indicador de valor que se ofrece de forma de referencia, sirve para afianzar y consolidar un nivel de resultados que facilitan el destacarse entre pares y que es aprovechado para generar ventajas competitivas y captar públicos de interés. En el campo de la competitividad, construir una buena reputación es una tarea que lleva años y requiere de coherencia en cada una de las elecciones y decisiones. Andrews (1977) consideró que cuando el uso y aprovechamiento de los recursos particulares de cada empresa, se hace de la mejor forma y contribuye al éxito, crea una competencia distintiva

como forma de conseguir una ventaja con respecto a los competidores inmediatos, lo que hoy se conoce como ventaja competitiva.

Uno de los recursos considerados como generador de ventajas competitivas a nivel empresarial ha sido la reputación. Es a partir de los planteamientos realizados por Penrose (1959) que se interpreta a la empresa como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que ésta puede alcanzar a partir de la utilización de los mismos. En este contexto, Wernerfelt (1984) distingue entre los recursos a los activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semi-permanente, como ocurre con maquinarias, el conocimiento, la marca, la reputación, las tecnologías, los procedimientos y el capital. Al respecto, Jiménez (1999) señala que cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con los aspectos intangibles.

Más adelante, un grupo importante de teóricos en los que destaca Barney (1991) van haciendo más aportaciones a este enfoque para el análisis de las empresas. Esto es lo que da cimiento a la Teoría de las Capacidades, definida por Amit y Schoemaker (1993) como la manera en la que la empresa despliega sus recursos de forma combinada para llevar a cabo alguna tarea o actividad.

La Teoría de los Recursos y Capacidades, considera que las fuentes de éxito empresarial se explican fundamentalmente por determinadas características internas de la organización, haciendo referencia a los recursos y capacidades. Para Barney (1991), los recursos son el stock de cosas, materia prima, activos o elementos de carácter individual que tiene la empresa y utiliza como base para la elaboración de un producto a partir de la utilización de los mismos y que son controlados para realizar estrategias para el aumento de su eficacia y eficiencia. Las capacidades, en tanto, las identifica como las habilidades colectivas que con adecuada combinación establecen los flujos o formas de hacer que toda organización tiene para desarrollar sus actividades y el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

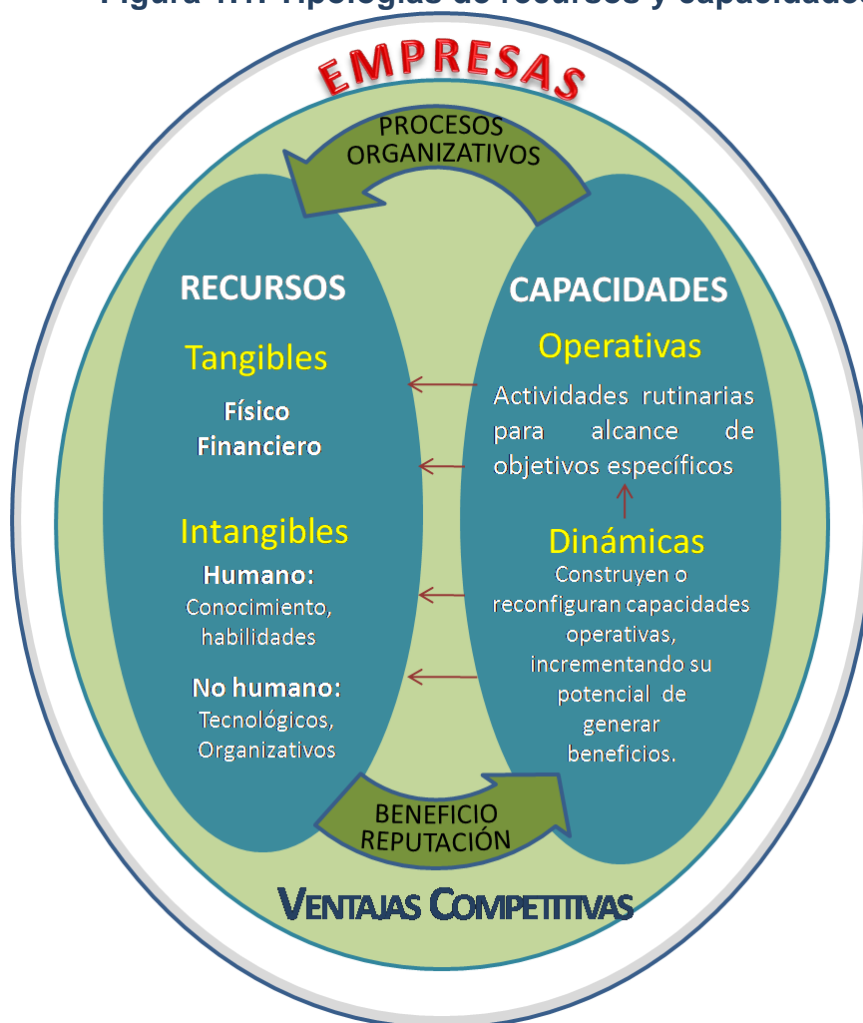
En relación a los recursos, Barney (1991) y Weston y Brigham (1994) distinguen que este está integrado por elementos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los activos físicos y los financieros. Los físicos referidos a la tecnología física, plantas, equipos, localización geográfica de la empresa, edificación, acceso a materia prima, infraestructura para operar. Los financieros, todo lo referido al aporte del capital y fuentes de financiamiento. Dentro de los recursos intangibles Barney y Arikan (2001) señalan que generalmente se reflejan como gastos y están referidos a las capacidades empresariales que generan impactos en los resultados de la empresa a largo plazo. Según su vinculación con las personas, estos recursos se clasifican en: *Humanos*, los cuales están relacionados al conocimiento, habilidades y motivaciones de los individuos; y los *no humanos*, relacionados a aspectos tecnológicos y organizativos como la marca, imagen y reputación. Este último aspecto, se constituye como uno de los elementos de análisis en la investigación.

Particularmente Grant (2006) distingue reputación con relación a los vínculos con los clientes; marca como valor y como potencial de ampliar los ingresos; calidad de los productos; relaciones con los proveedores; patentes; propiedad intelectual; capital humano: todas las personas, su capacitación, competencias, habilidades y conocimiento y capital organizacional: toda estructura organizacional, coordinación, cultura corporativa valores y tradiciones.

En relación a las capacidades, para Amit y Schoemaker (1993) éstas, son la competencia de la empresa para desplegar los recursos, por medio de procesos organizativos para lograr el fin deseado y permiten mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee (Barney y Arikan, 2001; Grant, 2006), consideran que en las capacidades se distinguen las operativas y las dinámicas. Las primeras referidas a todo lo que implica la realización de actividades en forma de rutina que se coordinan y ejecutan para alcances específicos y las segundas a todas aquellas que tienen que ver con la construcción, integración o reconfiguración de capacidades operativas, incrementando su potencial de generación de beneficios.

Para su mejor comprensión a continuación se presenta en la figura 1.1, la identificación de los distintos niveles señalados en los aportes teóricos en la Teoría de Recursos y Capacidades por parte de diferentes autores mencionados: Barney (1991) y (1994); Weston y Brigham (1994); Barney y Arikan (2001); Grant (2006) y Hernández (2013).

Figura 1.1. Tipologías de recursos y capacidades



**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de Barney (1991) y (1994); Weston y Brigham (1994); Barney y Arikán (2001); Grant (2006) y Hernández (2013).

De acuerdo a lo señalado por los autores mencionados, el éxito en la generación de la estrategia competitiva estará directamente relacionado con la forma como se gestionan los recursos dentro de la empresa. Su competencia estará en el conjunto de capacidades que posea para hacerlo y por eso para su análisis deberá identificar y clasificar cada una de las características específicas encontradas.

A partir de la identificación de los niveles y clasificación por distintos tipos de los recursos y capacidades que forman parte del análisis estratégico del ambiente interno de las organizaciones y que han sido abordados por diferentes autores. Para efectos de esta investigación, se profundizará en el nivel de recursos, en la categoría de recursos intangibles, su clasificación de No humanos y en la especificación de reputación.

El otro aspecto que será considerado de la Teoría de Recursos y Capacidades y ampliado con otras teorías, es el referido a las capacidades, específicamente en la categoría culturales según Hernández (2013), o dinámicas según Barney y Arian (2001) y Grant (2006).

### 1.1.3. Ontología de la reputación

Hablar de la ontología de reputación es referirse a la manera como este concepto se ha venido construyendo a lo largo de los años y que de acuerdo a las distintos enfoques dados en investigaciones teóricas y empíricas los autores han llegado a identificar elementos que la conforman y la manera cómo se relacionan. En este sentido, cabe destacar los aportes de Gruninger (1995), Podberezski y Lerache (2006), Sabater (2008) para la construcción de modelos de reputación. De acuerdo a las características de los modelos, Sabater (2008) presenta una clasificación que ha sido resumida en el cuadro 1.1. Así mismo, las propuestas consideran axiomas propuestos por Gruninger (1995), que se presentan en el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.1. Clasificación de modelos de reputación según características**

CARACTERÍSTICAS	CLASIFICACIÓN
<b>Tipo de paradigma</b>	<u>Modelos Cognitivos</u> : La confianza es construida mediante creencias subyacentes y esta confianza es una función del grado de estas creencias
	<u>Modelos Matemáticos</u> : utilizan funciones de utilidad, probabilidades y la evaluación de interacciones pasadas y no se basan en asunciones y creencias.
<b>Fuentes de Información</b> para la determinación de la confianza	<u>Interacción directa</u> u observación como mediante la de terceros que pueden ser expertos o simplemente testigos
	Los <u>aspectos sociológicos del comportamiento</u> del agente y el prejuicio. Esta información dependerá de las capacidades sensoriales y del ambiente donde se encuentre.
<b>Tipo de visibilidad</b>	Propiedad <u>global compartida</u> por todos los observadores
	Propiedad <u>privada subjetiva</u> y mantenida por cada individuo
<b>Granulidad del modelo</b>	<u>Simple contexto</u> : está diseñado para asociar un único valor de reputación por agente sin tener en cuenta el contexto.
	<u>Multicontexto</u> : tiene los mecanismos necesarios para manejar varios contextos al mismo tiempo para cada agente de acuerdo al contexto
<b>Asunción del comportamiento del modelo</b>	<u>Sistema ideal</u> : todos los agentes gustosos intercambian información y lo hacen sin falsear su valor
	<u>Sistema competitivo</u> : ciertos agentes podrían pretender engañar al agente para beneficio propio
<b>Tipo de información intercambiada</b>	Mecanismos que utilizan valores booleanos (esto es 2 valores, valores que normalmente representan <i>falso</i> o <i>verdadero</i> )
	Valores continuos de medición

Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de Sabater (2008)

**Cuadro 1. 2. Axiomas para la reputación**

DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN
<b>Agentes:</b>	<p>Sistema de computación que se encuentra situado en un ambiente y es capaz de un comportamiento autónomo con la misión de cumplir sus objetivos de diseño. Un agente debe poder ser identificado unívocamente para diferenciarlo de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente de reputación: Agentes con capacidad de evaluar y administrar reputación sobre una cantidad de tipos de contratos y un conjunto de temas. Se puede subdividir en dos grupos: agentes administradores o agentes reputadores</li> <li>• Agente administrador: administra y almacena valores de reputación. Es capaz de solicitar o recibir información para su manipulación</li> <li>• Agente reputador: toma el rol de evaluar un aspecto. En el mismo contrato no hay restricción en que un mismo agente sea reputador o administrador</li> <li>• Agente reputado: es un agente objeto de reputación.</li> </ul>
<b>Fuente de Información:</b>	<p>Descripción del medio por el cual fue obtenida una medición de reputación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarias: Es donde el agente reputador es testigo de su concreción, es observador o participe directo del mismo</li> <li>• Secundarias: construidas a partir de las primarias e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de las mismas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propaganda: obtenidas de terceros</li> <li>- Sociológica: construida de acuerdo al concepto que tiene la sociedad entera de un agente</li> <li>- Prejuicio</li> </ul> </li> </ul>
<b>Tipo de Contrato:</b>	<p>Agrupar a un conjunto de acciones, comportamientos o tópicos realizados por agentes a reputar de igual naturaleza.</p>
<b>Tema:</b>	<p>Faceta de un tipo de concreto que es calificada. Un tipo de contrato se divide en diferentes aspectos en función de una taxonomía que son medidos mediante reputación. Estos temas también pueden contener subtemas que también pueden ser medidos.</p> <p>Diferentes tipos de contratos podrían contener mismos temas para la medición. Y diferentes temas podrían compartir subtemas de evaluación.</p> <p>Diferentes agentes de reputación pueden administrar y almacenar reputación de diferentes temas.</p>
<b>Contrato a evaluar:</b>	<p>Obligaciones adquiridas entre dos o más agentes que pactan un acuerdo sobre una declaración de voluntades común destinada a reglar sus derechos.</p>
<b>Métrica:</b>	<p>Define el método de cálculo utilizado para medir la reputación de un tema de contrato. Está compuesto por tipo de valor que utiliza y una escala</p>

Cont. (Cuadro 1. 2)

DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN
<b>Escala:</b>	<p>Conjunto de valores con propiedades definidas, se divide en escala numérica y categórica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escala numérica:</b> escala donde los valores medidos son números que pueden ser expresados en unidades en sentido estricto. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ser continua o discreta</li> <li>- Puede estar acotada a un intervalo y tener un salto entre valor y valor</li> <li>- Tienen una unidad</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Escala categórica:</b> donde los valores son medidos son categorías y no se pueden expresar en unidades en un sentido estricto.</p>
<b>Unidad:</b>	<p>Medida patrón definida y adoptada por conversión contra la cual son comparadas otras cantidades de la misma clase, para expresar magnitudes en relación a esa cantidad</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruninger (1995)

Podberezski y Lerache (2006) desarrollan una ontología de reputación flexible, con la finalidad de generar una estructura modular que permita integrar modelos y facilitar su configuración, haciendo posible intercambiar información entre ellos y adecuarlos para su utilización en situaciones particulares.

Por otra parte, para el cálculo e intercambio de reputación entre agentes, se han diseñado modelos pensados en el intercambio y administración de opiniones sobre la confianza de capacidades entre vendedores y compradores online; ejemplo de ellos están: el e Bay, De Remate, Mercado Libre. También existen para medir el grado de cumplimiento de los roles distribuidos a un agente de la sociedad, se pueden destacar: Trustontology (2006), Chistoph Gorn (2006) y Casare y Sichman (2005).

Otros modelos miden la posición de las empresas en los medios digitales, a partir de las variables, notabilidad (cualidades y méritos) y notoriedad (nombradía o fama) para medir su impacto en la reputación corporativa. Entre los cuales, se mencionan: Frombrun (1996) Modelo RepTrap (2006), Fortune 500 (1980), America's Most Admired Companies, Modelo MERCOC, Villafañe y Asociados (1999), Balances de expresiones online de los consultores, Llorente y Cuenca y Corporate Excellence.

El estudio de la reputación ha sido considerado en distintas áreas, entre las cuales se pueden señalar, salud, educación, asociaciones, gremios, comunidades, en ámbitos geográficos como localidades, ciudades, países. Pero en la que más se ha avanzado y servido de punto de referencia para su abordaje en otros ámbitos, ha sido la reputación en el sector empresarial, denominada reputación corporativa. En este sentido, en el próximo punto se abordara la reputación desde el campo empresarial, su interpretación como un recurso aprovechable para generar ventajas competitivas.

## 1.1.4. Reputación corporativa: Conceptualización y medición

### 1.1.4.1. Concetualización de la reputación corporativa

En el mundo de los negocios ha sido motivo de análisis para los investigadores en el área de comportamiento empresarial, entender por qué algunas empresas en el mismo ramo tienen mayor éxito que otras en un entorno que brinda las mismas condiciones a todas. Los estudios sobre la reputación corporativa se han enfocado desde diversas perspectivas de análisis. Según Restrepo (2013), la economía se ha basado principalmente en el análisis de la relación que hay entre la reputación de las empresas y la calidad y precio de sus productos. La dirección estratégica, ha estudiado la reputación como un activo intangible que tiene un gran impacto en los resultados financieros de la empresa (la llamada *bottomline*), en sus posibilidades de desempeño futuro y su supervivencia. Y en el marketing, la reputación está generalmente asociada al concepto de valor de marca, o a la credibilidad que tiene la organización entre sus clientes (Flavian y Guinalu, 2007).

Por su parte, Carrio (2007) describe tres escuelas que interpretan la reputación de distintos ángulos. La escuela evaluativa, que ve la reputación como una evaluación de rendimiento de la organización; por tanto, se enfoca en los resultados financieros y prioriza los grupos de interés (*stakeholders*) financieros, los accionistas y los directivos. La escuela impresional, la cual entiende la reputación como una impresión de la organización y se enfoca en los *stakeholders* individuales, como clientes, empleados, y en los ámbitos de los recursos humanos, el marketing y la comunicación. Y la escuela relacional, donde la reputación está en el desbalance entre las percepciones de los *stakeholders* internos y los externos, analizando las visiones de múltiples *stakeholders* y las interrelaciones entre estos.

Otro aspecto para el análisis de la reputación corporativa, según De Castro y Navas (2006) lo representa el ver el potencial estratégico de la reputación empresarial y las relaciones empresariales como recurso intangible con capacidad en la creación de valor, es decir como fuente de generación de ventaja competitiva; aspectos que según estos autores, no son muy bien definidos ni profundizados en la Teoría de Los Recursos y Capacidades.

Producto del análisis de la reputación corporativa Fombrun y Van Riel (1997), la define como la representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder. Destacando entre sus características su multidimensionalidad, el lento proceso de acumulación, su proceso social complejo, el carácter tácito, las circunstancias históricas únicas y su dificultad de manipulación.

Una aproximación al concepto de reputación corporativa es el entenderlo como un proceso de legitimación social, basada en actuaciones pasadas bajo un contexto y circunstancias únicas, en donde los aspectos a evaluar (calidad del producto, calidad de dirección,

reputación financiera, etc.) son muy heterogéneos, difícilmente cuantificables de forma directa y en donde los agentes evaluadores (internos y externos) también son muy dispares. De donde se desprende que posee un elevado nivel de componente tácito en sus relaciones y un elevado grado de complejidad que depende de múltiples factores y aspectos a evaluar, que a su vez dependen de otra variedad de factores, y la heterogeneidad de los evaluadores que fijan la reputación (clientes, proveedores, trabajadores, acciones, etc.)

Como complemento al proceso para la construcción de una buena reputación para Villafañe (2007), es necesario hacer las cosas bien y explicar que se hacen bien. De allí la importancia de la acción comunicativa para construir el prestigio, así como también, tener el conocimiento que otros factores intervienen en el proceso y cómo influyen esos intangibles en la cuenta de resultados de las empresas.

Argumenta Villafañe (2007), que la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional, porque la reputación implica una triple dimensión: la axiológica: que es en la que encierran los valores culturales de la organización (un planteamiento ético en su relación con terceros y la responsabilidad con la sociedad); la de un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas; y de una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación.

Al respecto, Restrepo (2013) señala que la reputación de una empresa son fenómenos construidos por las personas que participan en una sociedad, cuando ellas interactúan, cada una se forma percepciones o representaciones mentales de los demás, interpretando lo que escuchan y lo que ven, y asignándoles significados. De dichas interacciones continuadas surgen significados compartidos, que pasa a marcar el comportamiento de las personas en su interacción.

La mayoría de los instrumentos creados para su valoración, provienen principalmente de la prensa especializada en temas económicos y de medios universitarios (Rodríguez, 2004, citado por Hernández, 2013), siendo habitual la utilización de encuestas y/o entrevistas entre los clientes internos, que vuelcan al mercado su modo de percibir la actividad de la empresa; y los externos, básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa, observándose las diferentes percepciones que tienen habitualmente los directivos y los clientes externos con respecto a la empresa, en algunas ocasiones por desconocimiento de algunas de las partes.

Desde 1982, la revista Fortune empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre “Las compañías más admiradas del mundo”. Seguidamente, otras instituciones de prestigio han creado modelos e instrumentos de medida, entre las que destacan: Financial Times, con “Las compañías más respetadas del mundo”; el Reputation Institute junto con su filial en España, el Foro de Reputación Corporativa; y el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC).

A continuación se presenta un cuadro resumen (Cuadro 1.3), presentado por Hernández (2013) y en el cual se reúnen las diferentes dimensiones y variables aportadas por las distintas instituciones que han trabajado la reputación en distintas áreas.

**Cuadro 1.3. Aportes a la reputación corporativa**

	<b>FORTUNE</b>	<b>INSTITUTO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>	<b>FINANCIAL TIMES</b>	<b>MONITOR ESPAÑOL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOSUR)</b>
<b>Inicio del estudio</b>	<b>1982</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>
<b>Objetivos específicos</b>	Identificación de: 1.- Empresas admiradas y con éxito	1.- Destacar la importancia de la reputación corporativa	1.- Detección de las empresas que más se respetan y razones	1.- Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa y razones
	2.- Empresas con reputación excelente	2.- Desarrollo de un Instrumento de medida: Cociente de reputación	2.- Detección de las empresas que generan más valor a los accionistas	2.- Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de cada sector
	3.- Características de las empresas con reputación excelente	3.- Facilitar la gestión de la reputación	3.- Detección de las empresas locales más integradas	3.- Identificar los 100 líderes con mejor reputación corporativa de España
	4.- Características no presentes en las empresas de reputación excelente:		4.- Detección de las empresas que se distinguen por su gobierno corporativo	4.- Conocer los líderes y directivos más reputados por sector
	5.- Responsabilidad social Preocupación por el medio ambiente Sostenibilidad		5.- Detección de las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa	5.- Detectar los méritos reales de cada una de las compañías que aparecen en el ranking.
				6.- Evitar confundir notoriedad e imagen con reputación

Cont. (Cuadro 1.3)

	FORTUNE	INSTITUTO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA	FINANCIAL TIMES	MONITOR ESPAÑOL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOS)
Inicio del estudio	1982	1997	1998	2000
<b>Atributos-Dimensiones</b>	1.- Calidad de dirección	1.Vision estratégica	1.Respeto	1.Resultados económicos financieros
	2.- Calidad de productos	2.Entorno de trabajo y organización	2.Creacion de valor	2.Calidad del producto o servicio
	3.- Grado de Innovación	3.Etica y responsabilidad social	3.Integridad	3.Cultura corporativa y calidad laboral
	4.- Valor de las inversiones a largo plazo	4.Liderazgo y dirección	4. Gobierno	4.Etica y responsabilidad social
	5.- Solidez financiera	5.Identidad y marca	5.Responsabilidad social corporativa	5.Dimension global y presencia internacional
	6.- Habilidad para atraer y retener personal	6.Desempeño Financiero		6. I+D+i
	7.- Responsabilidad social	7.Productos y servicios		
	8.- Utilización inteligente de los activos	8.Atractivo emocional		

**Fuente:** Tomado de: Hernández Perlines (2013). La reputación empresarial y la obtención de ventajas competitivas sostenibles de

#### 1.1.4.2. Modelos para la medición de la reputación corporativa

En los últimos años en el área de los negocios, a medida que los sistemas multi-agentes se van masificando y haciéndose más competitivos, se ha hecho necesario el intercambio de apreciación sobre el comportamiento entre pares, demandando confianza y honestidad en situaciones particulares en las que se ven interactuando. Entre los distintos modelos presentados para su medición y que servirán de referencia para la presente investigación se presentan a continuación algunos utilizados para medir la reputación de empresas, de países, de ciudades y algunas propuestas realizada por la academia, presentadas como aproximaciones teóricas para la medición de la reputación en destinos turísticos.

- **El Modelo RepTrak**

El Foro de Reputación Corporativa, FRC en el año 2002 con el objetivo de compartir y generar conocimiento que ayude a entender y gestionar la reputación de las organizaciones, propone la metodología RepTrak TM, y a partir del 2006 conjuntamente con el Reputation Institute ha venido realizándose anualmente, siendo su última presentación el pasado mes de febrero.

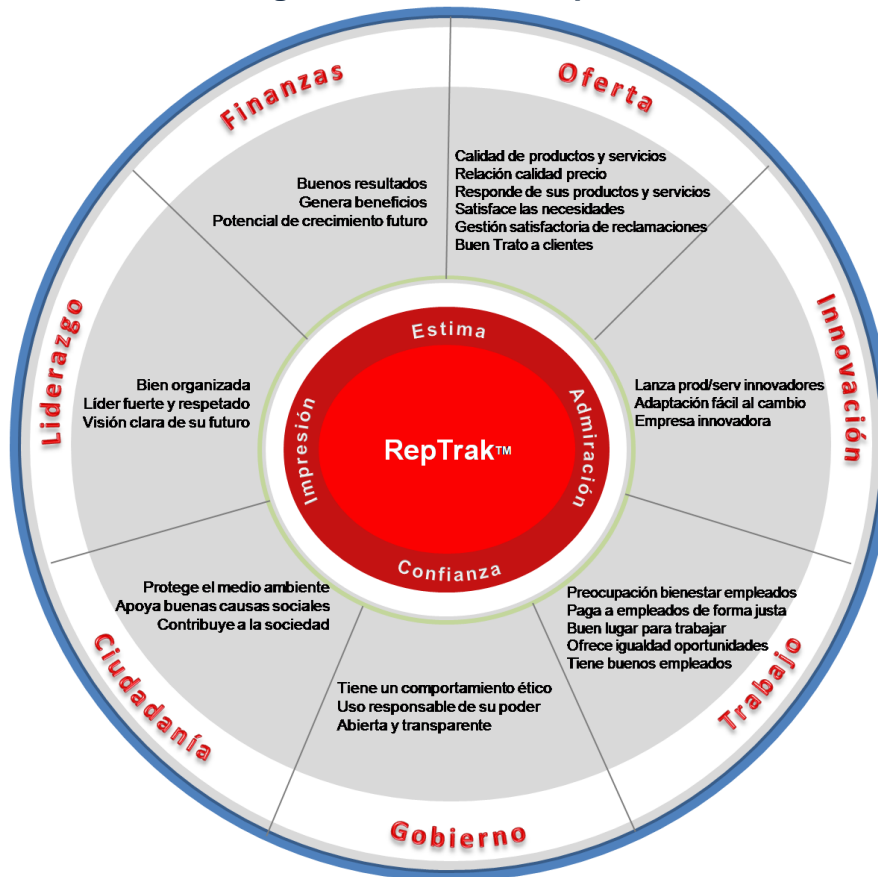
La metodología se basa partiendo de cuatro preguntas base sobre la estima, admiración, confianza e impresión claves para la percepción de

la reputación de la empresa, y con la identificación de siete dimensiones que la conforman: oferta de productos y servicios, entorno de trabajo, integridad (ética y transparencia), liderazgo (calidad de gestión), ciudadanía (acción social y medio ambiente), innovación y resultados financieros.

Su procedimiento consiste en aplicar un cuestionario a una muestra representativa de cada grupo de interés, los que con posterioridad realizan una valoración de cada empresa, basados en cuatro indicadores de percepción, lo que a su vez se dividen en las siete dimensiones con sus respectivos atributos. El índice obtenido es la variable dependiente que se explica mediante los diferentes atributos agrupados en dimensiones. El modelo matemático calcula la influencia de cada atributo y dimensión en la reputación de la empresa, así como los valores obtenidos en ellos por cada compañía analizada. Reputation Institute, (2014)

A continuación se detallan las dimensiones y variables consideradas en el modelo RepTrak (Figura 1.2), utilizado para medir la de reputación empresarial.

**Figura 1.2. Modelo RepTrak**



Fuente: Reputation Institute (2014)

- **El Modelo propuesto por Alvarado y Schlesinger (2008)**

Considerando que las acciones y programas de responsabilidad social empresarial podrían mejorar la imagen y la reputación de las empresas ante los ojos de sus consumidores y ser una importante fuente de ventaja competitiva para las mismas Alvarado y Schlesinger (2008), se plantearon un modelo teórico de relaciones estructurales, el cual fue contrastado empíricamente para una empresa de telefonía celular de la Ciudad de Valencia en España, a través del análisis de su estructura de covarianzas.

El modelo propuesto por Alvarado y Schlesinger (2008), toma como referencia el Modelo de La Pirámide de Carroll (1979,1991 y 1999), por considerarlo como uno de los más significativos e influyentes en el estudio de la responsabilidad social empresarial, RSE. Sin embargo, como actividad previa, los autores consideraron necesario realizar algunos ajustes al modelo porque no se había sometido al escrutinio de los actores sociales y de los consumidores.

Para la construcción del modelo, Alvarado y Schlesinger (2008), parten de la concepción diferenciadora de los conceptos de imagen y reputación. Utilizan la definición dada por Fombrun (1996) y Rindova (1997) sobre reputación: como un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen.

Alvarado y Schlesinger (2008), consideran a la imagen como un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual (Villafañe, 1996). Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria (Costa, 2003). Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia (García de los Salmones, 2002)

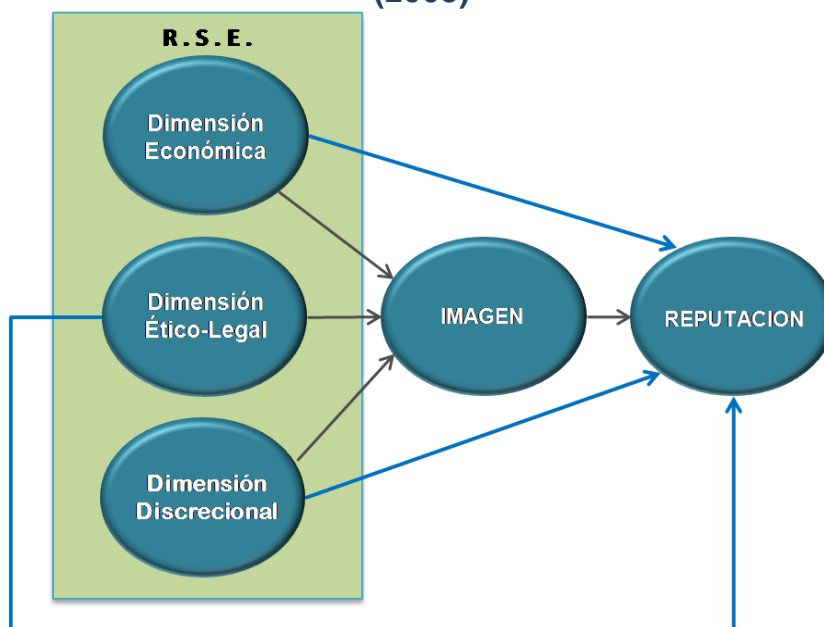
A continuación se detallan las variables consideradas para el análisis de la imagen de marca y la reputación de la empresa en el cuadro 1.4, y se representa gráficamente el modelo que resulto de su investigación en la figura 1.3.

**Cuadro 1.4. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial y variables de evaluación de la imagen y la reputación corporativa.**

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	DIMENSIONES R.S.E.	IMAGEN	REPUTACIÓN
Comprende las expectativas económicas, ético-legales y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto del tiempo	<b>Económica:</b>		
	Expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades mediante la producción y venta de bienes y servicios	Es Líder? Es dinámica? Es eficiente?	<b>Es reconocida?</b> <b>Es respetada?</b> <b>Es admirada?</b>
	<b>Ético-Legal</b>		
	Comportamiento y prácticas empresariales que satisfagan normas éticas. Que las empresas alcancen sus objetivos económicos ajustándose al marco jurídico establecido	Es amigable? Es Innovadora? Es progresista?	<b>Tiene prestigio?</b>
	<b>Discrecional</b>		
	Que las empresas se impliquen voluntariamente en roles o actividades que satisfagan normas sociales	Es segura?	

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Alvarado y Schlesinger (2008)

**Figura 1.3. Modelo Comprobado por Alvarado y Schlesinger (2008)**



Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Alvarado y Schlesinger (2008)

Los resultados indicaron que las tres dimensiones estudiadas de la responsabilidad social (la económica, la ético-legal y la discrecional), influyen significativa y directamente sobre la imagen de la marca, e indirectamente sobre la reputación de la empresa. Específicamente, que la RSE desempeña un rol como variable antecedente de la imagen y la reputación, es decir, para tener buena imagen y reputación se debe ser socialmente responsable.

Un aporte interesante para la presente investigación, también ha sido considerar las diferencias de índole metodológicas en las dos fases llevadas a cabo por los autores para abordar la definición conceptual y la determinación del número de dimensiones de la RSE como un constructo multidimensional. La primera, es la aplicación de encuestas a directivos, gerentes y otros miembros de las empresas sobre la importancia que atribuyen a la adopción de ciertos comportamientos socialmente responsables; y la segunda, es la definición y dimensionamiento del constructo RSE con base en argumentos normativos. Esta última utilizada, para el modelo desarrollado por Carroll en 1979 y revisado por él mismo autor en 1991 y 1999.

Esta propuesta de Alvarado y Schlesinger (2008), resulta novedosa, porque según la revisión bibliográfica realizada, han sido pocas las investigaciones que de forma simultánea abordan las influencias de la RSE sobre la imagen de la marca y la reputación de la empresa, lo que constituye un aporte importante para el tema de reputación que es el objeto de estudio de la presente investigación.

#### **1.1.5. Modelos para la medición de la reputación en territorios**

Como se ha señalado anteriormente, el modelo RepTrak ha sido aplicado en diferentes áreas, a continuación se presentaran los modelos utilizados por el Reputation Institute y por Villafañe y Asociados para la medición de la reputación en países y ciudades, por ser el territorio elemento clave que sirve de base para el funcionamiento de la actividad turística y en donde se deben ensamblar adecuadamente, los atractivos turísticos, la infraestructura de servicios básicos de apoyo a la actividad y los bienes y servicios turísticos.

##### **1.1.5.1. Modelo Country RepTrak**

El modelo Country RepTrak se lleva a cabo desde el año 2008 por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership en diferentes países que conforman el grupo G8. En el caso particular de España, se lleva con la colaboración de ReputationInstitute España y del Real Instituto Elcano, con el objetivo de evaluar la reputación desde la perspectiva de sus riesgos y oportunidades de comunicación, como también para gestionar, desde premisas objetivas, la Marca España.

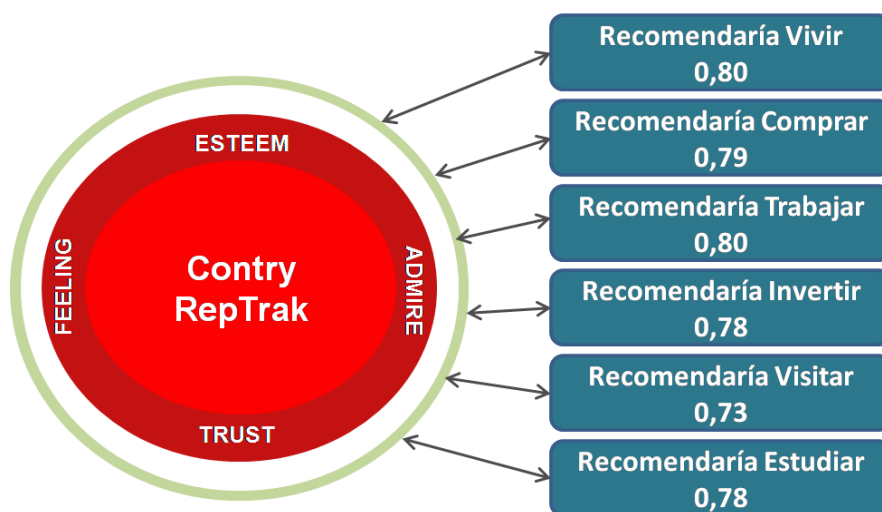
Al igual que el RepTrak para empresas, esta metodología consiste en la medición y evaluación de las variables estructurales que construyen la reputación de los países, así como, la definición de indicadores que permite analizar la evolución de estas percepciones y su comparación con la de otros países.

El proceso llevado a cabo es a través de realización de entrevistas continuas, bien sea por vía online, por teléfono o presenciales en todos los países. Se realiza generalmente en dos meses (enero y febrero), a ciudadanos del país evaluado, a ciudadanos de los otros países más relevantes, y a otros grupos de interés: inversores, empresarios, representantes de instituciones etc., en donde se les pide su opinión y o apreciación producto de experiencias directas, la comunicación que tengan del país, opinión de terceros y sus propios estereotipos sobre el país en el que residen o tienen algún tipo de vinculación y sobre otros 25 países del G8 que conozcan. De allí se obtiene un indicador general denominado Pulse o Índice de Reputación. El Pulse es la variable dependiente que mide la admiración, respeto, buena impresión y confianza que los ciudadanos tienen del país y de la opinión de otros con relación al país.

Se analizan tres (3) dimensiones: calidad de vida, nivel de desarrollo y calidad institucional, cada una con ponderaciones distintas, según su importancia. Las dimensiones están conformadas con dieciséis (16) atributos en total y al igual que las dimensiones, sus ponderaciones para medir su influencia en la reputación son calculadas por el modelo matemático utilizado según el nivel de importancia otorgado y de acuerdo a los valores obtenidos en ellos por cada país analizado.

En el proceso se analiza también la propensión que tienen los entrevistados para recomendar al país para visitar, invertir, comprar, vivir, estudiar y trabajar. Con la relación de estas seis (6) variables con los dieciséis (16) atributos se puede analizar la influencia con el comportamiento de las personas respecto al país analizado. Y como se compara entre países similares, se seleccionan veinticinco (25) países y se calcula la misma en proporción. Los entrevistados opinan de su propio país y de los otros.

**Figura 1.4. Modelo Country RepTrak**



**Fuente:** Tomado de: Reputation Institute (2014)

Las entrevistas son realizadas en los ámbitos internos y externos, arrojando un mínimo de 100 valoraciones para cada “marca país” en cada uno de los países evaluadores y de 300 para cada país evaluado entre los habitantes. Sus puntuaciones han sido ajustadas y estandarizadas globalmente teniendo en cuenta el sesgo de cada país basado en los datos obtenidos de los estudios “Global RepTrak™ Pulse” realizados desde 2006

Las puntuaciones globales utilizadas en el Ranking publicado por el Instituto son el resultado de la media de las puntuaciones medias obtenidas de los países del G8 y el resultado del modelo matemático internacional, que arroje los pesos de las variables. Como puede verse en el cuadro 1.5, no a todas las variables se le ha dado la misma importancia.

**Cuadro 1.5. Ponderación según importancia de las variables analizadas que explican la reputación de un país**

Calidad Institucional	37,1	Seguridad	7,5
		Respeto Internacional	7,1
		Entorno político/institucional	7,0
		Bienestar social	6,6
		Entorno económico	6,2
		Uso eficiente de recursos públicos	6,1
			40,5
Calidad de Vida	35,5	Gente amable y simpática	7,8
		Ocio y entretenimiento	6,8
		Entorno natural	6,7
		Estilo de vida	6,6
			27,9
Nivel de Desarrollo	27,3	Cultura	5,6
		Calidad productos y servicios	5,6
		Marcas y empresas reconocidas	5,3
		Sistema educativo	5,2
		Gente educada y confiable	5,2
		Tecnología e innovación	4,6
			31,5
99,9			
			Adj R2= 0,78
			n= 19811

**Fuente:** Tomado de: Reputation Institute (2014)

Este modelo es un aporte importante para esta investigación, porque gran parte de los criterios utilizados para su estructuración están en correspondencia con dimensiones y variables que la actividad turística debe considerar obligatoriamente para medir la reputación en un destino turístico.

Los distintos grupos que están vinculados a un territorio, país, ciudad, región, zona, área o localidad específica, para satisfacer necesidades de confort, placer, seguridad, disfrute, diversión, estudios, trabajo, etc., demandan del adecuado funcionamiento de los distintos elementos o componentes que forman parte del mismo.

Estos grupos, perciben y aprecian lo bien o lo mal que en el espacio físico ocurre cuando se desarrollan las diferentes actividades, originando en ellos comportamientos o conductas de apoyo o no para recomendar a otros el lugar, trayendo como consecuencia la motivación o no, para atraer flujos de turistas y visitantes, nuevas inversiones, consolidación de negocios, revalorización, ampliación, e innovación de los servicios y productos ofertados. Todo esto traducido en incremento de niveles de desarrollo y de calidad de vida en todos los grupos que hacen vida en el lugar.

#### **1.1.5.2. Modelos de reputación en ciudades**

El término ciudad suele utilizarse para designar una determinada entidad político administrativa urbanizada en la que predominan, fundamentalmente, diferentes actividades como la **industria** y los **servicios**, en donde se concentra un gran número de **población** y generalmente la ocupación del territorio se da en alta densidad. La misma proyecta identidad a través de su realidad social, económica, funcional y física, cada una de las cuales tiene un valor funcional (recursos entregados y demostrados) y emocional (capacidad de identificación y empatía). La reputación de una ciudad es la identificación racional y emocional de los ciudadanos cuando reconocen ese valor que la ciudad les ofrece.

Para Villafañe y Asociados (2008), los excelentes resultados del Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa y la experiencia dada en el sector empresarial en cuanto a la medición y valoración de la reputación como indicador de referencia de la excelencia empresarial en España, fácilmente pudo ser aprovechado para su implementación en otras áreas.

Con el objeto de trasladar la experiencia y el conocimiento corporativo a los servicios públicos, Villafañe propuso un número de monitores reputacionales como el Merco Sociedad, Merco Sanidad en 2008, Merco Ciudad en 2008 y Merco Universidad en 2009.

#### **1.1.5.3. El Merco Ciudad**

El Merco Ciudad parte del principio de que una ciudad reputada debe ser medioambientalmente sostenible, económicamente competitiva, socialmente cohesionada y solidaria, debe tener excelente gestión urbana, ser atractiva y acumular capital intelectual. Se inició evaluando 78 ciudades españolas, capitales de provincia con más de 100.000 habitantes, se realiza anualmente.

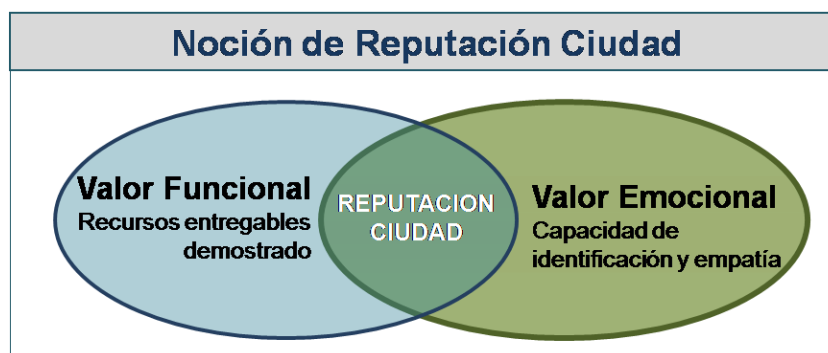
En su primer año constaba de 4 evaluaciones, la primera, aplicación de encuesta a la población en general (10.000 habitantes), en donde se les pide opinión sobre cuáles son los hechos de los que depende la reputación urbana, además de valorar la ciudad en 5 parámetros: lugar ideal para residir, trabajar, hacer negocios, estudiar y

divertirse. La segunda, el Benchmarking de las 78 ciudades, a partir de 241 indicadores que influyen en la reputación urbana. La tercera, consulta a 100 expertos de distintas disciplinas, en las áreas de urbanismo, economía, sociología, ecología. En donde se les solicita que de las 78 ciudades seleccione solo 2, que reúnan las mejores condiciones: sostenible medioambientalmente, más competitivas, más cohesionadas socialmente y con mejores gestionadas. La cuarta, aplicación de un cuestionario mérito, en donde se les solicita a los ayuntamientos de las 78 ciudades información sobre 100 variables que permitan objetivar el comportamiento municipal y su oferta a los stakeholders de la ciudad.

Una vez procesada todas estas etapas se construye el Ranking de las ciudades con mejor reputación, así como, los rankings parciales de las mejores ciudades para vivir, trabajar, estudiar, hacer negocios o visitar.

Actualmente la metodología del Merco Ciudad se lleva a cabo, a partir de los resultados cualitativos al inicio de su implementación. Y se ajusta a las fases de validación, Macroencuesta, Benchmarking de RED y Evaluación directa a cada ciudad.

**Figura 1.5. Noción de reputación ciudad**



**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de Villafañe y Asociados (2008).

**Cuadro 1.6. Ranking general Merco Ciudad. Variables de evaluación de la reputación ciudad, merco ciudad**

VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN CIUDAD, MERCOCIUDAD	
Variable Primaria	Variables secundarias
<b>CALIDAD DE VIDA</b>	Servicios públicos Precios y vivienda Calidad medio ambiental Movilidad Seguridad ciudadana
<b>DEMANDA DE EMPLEO CUALIFICADO</b>	Capacidad generadora empleo Empleo publico Estructura productiva Centros de I+D+I Asociaciones Gremiales y profesionales

Cont. (Cuadro 1.6)

VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN CIUDAD, MERCADO CIUDAD	
Variable Primaria	VARIABLES secundarias
<b>HACER NEGOCIO</b>	Ferias industriales y comerciales Infraestructuras y comunicaciones Incentivo a la inversión Infraestructuras empresariales Calidad de las telecomunicaciones
<b>OFERTA EDUCATIVA</b>	Titulaciones universitarias Escuelas de negocios Centros de formación profesional Infraestructuras educativas Residencias estudiantiles
<b>OFERTA DE OCIO Y CULTURA</b>	Patrimonio cultural Agenda cultural y deportiva Patrimonio natural Infraestructuras deportivas Oferta hotelera
<b>RESPONSABILIDAD CIUDADANA</b>	Apoyo al tercer sector Desarrollo sostenible y medio ambiente Atención a mayores y dependientes Ayudas y servicios sociales Ayuda al desarrollo

Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de Villafañe y Asociados (2008)

Además de la publicación del ranking definitivo en Mercado Ciudad, publica otros seis, estos son:

### Cuadro 1.7. Ranking publicables Mercado Ciudad

1	2	3	4	5	6
Las Mejores Ciudades para vivir	Las Mejores Ciudades para trabajar	Las Mejores Ciudades para hacer negocios	Las Mejores Ciudades para estudiar	Las Mejores Ciudades para divertirse	Las Ciudad más responsable

Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe y Asociados (2008)

#### 1.1.5.4. El City RepTrak

Existe también el City RepTrak, llevado a cabo por el ReputationInstitute, presentado por ESADE y que mide la reputación de 100 ciudades en todo el mundo. Este estudio confirma que las ciudades con mejor reputación también presentan mejores resultados económicos, producto de que la buena reputación les ayuda atraer turistas, talentos e inversiones en condiciones más favorables que otras con menos popularidad. Para Enrique Jhonson director del Instituto, generalmente la reputación de un país y la de la ciudad siguen caminos paralelos, lo que demuestra su estrecha vinculación.

Basándose en la metodología empleada para el análisis de la reputación de las empresas –el Modelo RepTrak, el Reputation Institute

ha desarrollado una metodología específica para comprender cómo se construye y mantiene la reputación de las ciudades.

El indicador City RepTrak Pulse, que mide la admiración, estima, confianza y buena impresión que despierta una ciudad, se forma a partir de los variables agrupadas en tres dimensiones que explican la pulsión emocional:

**Cuadro 1.8. Dimensiones que explican la pulsión emocional**

DIMENSIÓN	VARIABLES	ITEMS
Calidad de Vida	Entorno urbano	¿Es una bella ciudad?
	Ocio y entretenimiento	¿Ofrece una interesante variedad de experiencias gastronómicas, culturales de ocio, etc.?
	Cultura	¿Acoge a muchos artistas, científicos, deportistas, políticos conocidos, etc.
Nivel de Desarrollo	Calidad de productos y servicios	Produce bienes y servicios exclusivos y respetados?
	Sede empresarial	¿Alberga la sede numerosas compañías líderes?
	Tecnología / innovación	Es tecnológicamente avanzada?
	Estabilidad financiera	Goza de estabilidad financiera y tiene un potencial de crecimiento futuro?
	Entorno económico	Ofrece un entorno favorable para hacer negocios?
Calidad de Vida	Entorno urbano	¿Es una bella ciudad?
	Ocio y entretenimiento	¿Ofrece una interesante variedad de experiencias gastronómicas, culturales de ocio, etc.?
	Cultura	¿Acoge a muchos artistas, científicos, deportistas, políticos conocidos, etc.
Nivel de Desarrollo	Calidad de productos y servicios	Produce bienes y servicios exclusivos y respetados?
	Sede empresarial	¿Alberga la sede numerosas compañías líderes?
	Tecnología / innovación	Es tecnológicamente avanzada?
	Estabilidad financiera	Goza de estabilidad financiera y tiene un potencial de crecimiento futuro?
	Entorno económico	Ofrece un entorno favorable para hacer negocios?
Calidad Institucional	Seguridad	Ofrece un ambiente seguro a turistas y habitantes?
	Líderes respetados	Esta dirigida por líderes respetados
	Infraestructuras	Dispone de una red adecuada de transporte, comunicación, etc.?
	Bienestar social	Ha adoptado políticas progresivas de carácter social y económico?
	Entorno político/institucional	Cuenta con una estructura bien desarrollada de instituciones políticas y sociales

Fuente: Tomado de Reputation Institute (2014)

El método ha sido utilizado para evaluar 100 ciudades, la recogida de datos es por entrevistas online, a grupos de stakeholders, específicamente a público en general del G8, que manifestaron conocer la ciudad, con una muestra de 19.000 durante el mes de enero y febrero de ese año

Para el Reputation Institute (2014), en la economía de la reputación aplicada a la reputación de la ciudad, las percepciones que los grupos de interés tienen de una ciudad, condiciona que se quiera visitar, se pretenda invertir en ella, se elija como lugar para vivir o trabajar, o se decida comprar productos y servicios originados en la misma.

Este modelo parte de que la percepción que tiene el individuo producto de las experiencias directas, de la comunicación o información que se tiene sobre la ciudad, de los comentarios de terceros y de sus estereotipos generando actitudes y comportamientos que le ayudan a crear el valor. En el caso particular de su relación con la actividad turística, de acuerdo a resultados obtenidos en su reporte del año 2014 existe una vinculación directa entre el valor de la reputación, la intención de visitar la ciudad y los ingresos percibidos por la actividad turística.

Generalmente cuando se hacen evaluaciones, cuyo fin último es el ubicar posiciones de acuerdo a estándares de valores previamente estimados en función a modelos competitivos referenciales del ranking y de cómo este funcionamiento es percibido en función de emociones y al mismo tiempo reconocido por los distintos grupos de actores que están involucrados con las ciudades, los stakeholders. Valdría la pena preguntarse: ¿si existe realmente objetividad en dichas valoraciones, sabiendo que la publicación de los resultados obtenidos podría afectar o no la percepción que el público tenga con respecto a la ciudad?, ¿si la intensa promoción, marketing y reputación que hayan tenido las ciudades en años anteriores, serán factores influyentes o no en estas valoraciones?, ¿si será justo el establecer como criterio de selección de las ciudades, el tener una población mínima de 100.000 habitantes?, ¿qué pasa entonces con esos recursos y/o atributos intangibles, diferenciadores, únicos, que le dan posicionamiento y reconocimiento a las ciudades, así tengan menor número de habitantes?, y ¿si se consideraría la inclusión de estos recursos y/o atributos intangibles dentro del grupo de variables utilizadas en el ranking?

## 1.2. Reputación en turismo

### 1.2.1. Enfoques de reputación para el turismo

El sector turístico es uno de los principales sectores empresariales que ha conseguido rápidamente un mayor posicionamiento y rentabilidad a través de la implementación del internet como herramienta estratégica de comunicación y comercialización. En el caso específico de la reputación, esta herramienta tecnológica ha sido abordada fundamentalmente por las empresas para hacer comparaciones entre sus pares y como medio de publicación e intercambios de opiniones entre los consumidores, en este caso, los turistas.

Las empresas del sector turístico han tenido que crear departamentos específicos de comunicación y marketing, a fin de incrementar su presencia online, especialmente por parte de profesionales del marketing y/o comunicación, y más recientemente, para la monitorización de la reputación con herramientas como Google

Analytic, Google Alerts o los propios sistemas de monitorización de las redes sociales.

Los diferentes sitios web donde normalmente eran utilizados para informarse de los productos y servicios ofertados, ahora con los avances de las TIC, han propiciado un canal para la divulgación o comunicación que facilita a los usuarios en tiempo real emitir opiniones y apreciaciones sobre el nivel de satisfacción de los servicios o productos recibidos, indistintamente de la ubicación donde se encuentre.

Dichas opiniones, son importantes para controlar el qué, cómo y dónde se dice de las personas, de las empresas, de las ciudades o países de los destinos, etc. Por lo tanto, la reputación corporativa no depende de la propia empresa, sino que está en función de los comentarios, experiencias, impresiones, etc. de los usuarios, por lo cual es fundamental conocer de ellas y mantener una constante monitorización.

Sin duda, como cualquier otra herramienta de aplicación a las empresas y destinos turísticos, la “reputación on line” debe contemplarse bajo un plan de gestión que maximice su potencial, ayudando a minimizar las opiniones negativas y a potenciar la creación de positivas.

### **1.2.2. Reputación en destino turístico**

En la actualidad han surgido nuevas corrientes de gestión dirigidas hacia la obtención de beneficios en el largo plazo y centradas en la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores, que permiten alcanzar ventajas competitivas en el mercado con base en el posicionamiento, la fidelización de clientes, innovación, calidad, imagen y satisfacción (Pearce1997).

Fayós-Sola (1991, 1992) establece la obtención de niveles superiores de competitividad en el sector turístico, a partir de ventajas comparativas o ventajas competitivas, bajo la necesidad de alcanzar la diversificación y diferenciación de las áreas turísticas, entendiéndose como ventaja comparativa las alcanzadas con base en los factores propios del destino turístico, es decir los recursos que conforman las oportunidades fruto de elección por parte del consumidor turista y por tanto a los elementos que han permitido inicialmente la creación y explotación del destino y como ventaja competitiva, el conjunto de recursos añadidos al destino turístico a lo largo de su vida. Es decir, el conjunto de acciones que permiten lograr posiciones competitivas superiores a las iniciales o actuales. Incluyen resultados por innovación, calidad, sostenibilidad del medioambiente, imagen y reputación.

La búsqueda de recursos capaces de generar una ventaja comparativa es la clave de inicio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, al menos mientras dichos recursos se mantengan o sean capaces de crear otros que conducen hacia un mayor desempeño (Díaz, 2002).

La competitividad del destino se define por la experiencia del turista en el destino y en otros destinos, similares o no. El consumidor a partir de sus percepciones positivas causadas por el disfrute de actividades, servicios y facilidades, repite la experiencia o transmite su recomendación

a otros consumidores (Kozak y Rimmington, 1999). Toda esta experiencia contribuye a la reputación de destino.

En este orden de ideas, la definición de la reputación de destino estará guiada por una perspectiva global del destino, y depende, en gran medida de las experiencias anteriores que el turista haya tenido, de la percepción previa al viaje fruto de las fuentes de información, y de su vivencia en el lugar donde ocurre el encuentro turístico. Mantener la reputación de destino, en una posición competitiva dentro de mercados saturados, como los actuales, requiere del conocimiento y entendimiento de las claves determinantes de posiciones competitivas sostenibles a partir de la concepción de destino como configuración organizativa.

El destino como organización, es susceptible de ser gestionado a partir de sus potencialidades internas. Razón por lo cual, los organismos gestores deben conocer sus productos y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas, para ejecutar acciones que les permitan alcanzar y gestionar una posición competitiva estable en el tiempo.

### **1.2.3. Hallazgos de reputación en destinos: Estudios, medición, valoración y gestión**

A partir de la definición de la reputación como recurso, capacidad dinámica y activo intangible (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Weston y Briaghan, 1994; Barney y Arikán, 2001 y Grant, 1996 y 2006), junto a la identificación de distintas dimensiones para su análisis y determinación de su influencia en los resultados empresariales, han sido mucho sus usos en distintas disciplinas.

El análisis de la reputación ha sido aprovechado en las áreas de salud, en instituciones, universidades, hasta su aplicación para la clasificación de personalidades según su prestigio y como se ha presentado anteriormente a nivel territorial, en países, ciudades (Villafañe, 2007).

En el caso específico de los destinos turísticos, no se han encontrado grandes hallazgos. Hasta donde tiene conocimiento la investigadora, algunas propuestas para la valoración de la reputación en destinos, han partido de la experiencia a nivel empresarial y organizacional, incorporando en los modelos propuestos para el análisis de dimensiones utilizadas en la medición de la reputación en los negocios.

A continuación, se presentaran tres modelos teóricos que abordan el tema y que por recomendaciones de sus autores, deberán ser llevados a casos prácticos para la comprobación de algunas hipótesis insatisfechas. La presentación de las propuestas teóricas se hace con la finalidad de evidenciar las dificultades que encuentran los investigadores cuando pretenden utilizar patrones para medir este concepto en destino. La mayoría de los instrumentos creados para tal fin, provienen principalmente, de los hallazgos de la reputación corporativa, con temas económicos fundamentalmente, siendo habitual la utilización de encuestas y/o entrevistas entre los clientes internos, que vuelcan al

mercado su modo de percibir la actividad de la empresa, y escasamente los externos, básicamente turistas y demás grupos con los que se relaciona la empresa.

#### **1.2.3.1. Modelo de reputación de destino basado en el Modelo RepTrak.**

El modelo de reputación del destino MRD, propuesto por Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), está basado en el modelo RepTrak del Reputation Institute (2014) por considerar viable la transición de los enfoques utilizados para la medición de la reputación en organizaciones en destinos turísticos. Su justificación está en los puntos de coincidencias para el análisis, entre los cuales están:

- En la forma en que los bienes de turismo son vendidos
- En la forma en que los destinos turísticos se comunican entre ellos
- La opinión de los viajeros
- Competencias básicas para atraer y convencer a los clientes al mostrarles los beneficios y las características del producto
- Ofrecer descuentos y ofertas especiales
- Usar y mostrar la reputación de las firmas y sus productos (Büschken, 2000; Dowling, 2001)
- Calidad de sus productos.

En el estudio de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), se define reputación de destino como la representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y las perspectivas del futuro, que describe el atractivo general de todos sus componentes claves cuando son comparados con otros destinos rivales.

Para la propuesta se parte de la consideración del destino turístico como un espacio geográfico en el que se encuentran organizaciones con estructuras en términos de gestión y coordinación complejas, que incluyen todos los servicios e infraestructura básica de apoyo en la que se sustenta las actividades normales de una población y además permite la satisfacción de las necesidades y expectativas de los flujos de visitantes y turistas tanto nacionales como internacionales, que motivados por la presencia de atractivos y servicios turísticos, facilita su llegada y permanencia durante un periodo de tiempo determinado (Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind, 2010; Buhalis, 2003; Invertini, 2009; Frombrum, 1999).

Los autores consideran que el modelo funciona como un modelo descriptivo, porque comprende los niveles de reputación y sirve de guía para la gestión e intervención futura en pro del alcance de mejores niveles de reputación. La propuesta considera también, el internet como un medio valioso en el que se recoge información importante para describir y comprender la reputación de un destino, tanto en la forma en que los bienes y servicios son ofrecidos y vendidos, así como el de la captación de opiniones y apreciaciones del destino una vez visitado. Opiniones éstas, que además de motivar o por el caso contrario, perjudicar la captación de nuevos mercados, servirá a los gestores a categorizar dichas opiniones y/o discusiones a fin de proceder en

consecuencia y gestionar la reputación del destino sobre las experiencias obtenidas en el hecho turístico dado (Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind, 2010).

En el modelo propuesto la metodología parte de un enfoque deductivo por parte de los autores, primero, al considerar el destino como una unidad organizacional compleja (Buhalis, 2003), se proponen los factores que funcionan como predictores de la reputación en destino, según el RepTrak, adaptándolo según los requerimientos de destinos turísticos. Segundo la realización de entrevistas estructuradas con expertos de dominio, (medios de comunicación, economía del turismo, reputación de la marca y profesionales, siete (7) en total. Con los académicos y profesionales en turismo se conformó un grupo de control a fin de comentar y complementar los cuestionarios

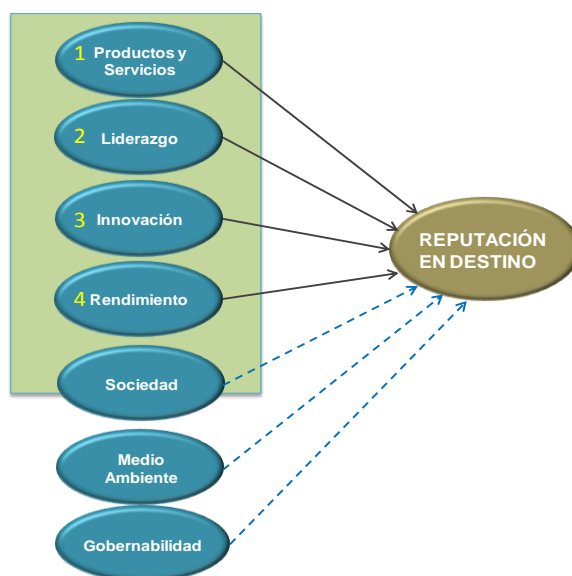
El cuestionario incluía 2 preguntas cerradas y una abierta. Las primeras requerían la valoración en orden de jerarquía o importancia de las siete (7) dimensiones, de 1 a 7 en orden correlativa. Otra que el participante asignara valor en escala de 5 puntos Lickers, la influencia de cada una de las dimensiones en la reputación del destino. Y la última, sugería que los entrevistados en caso de considerarlo necesario, aportaran alguna otra dimensión que consideraran pertinente y no hubiese sido considerada previamente (Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind, 2010)

**Cuadro 1.9. Análisis de variables de los modelos Red Trak y MRD**

VARIABLES QUE SE MANTIENEN IGUAL EN EMPRESAS		
<b>REP TRAK EMPRESAS</b>	<b>Productos y Servicios (1)</b> 1.-Dimensiones principales de la calidad de los productos y los servicios <b>d1:</b> Ofrece servicios y productos Turísticos de calidad? <b>d2:</b> Ofrece un ambiente agradable? <b>d3:</b> Cuenta con la infraestructura adecuada para los turistas <b>d4:</b> Ofrece productos y servicios que son bien valorado por el dinero?	<b>Innovación (3)</b> 2.-Innovación por su importancia en las estrategias del negocio <b>d6:</b> Mejora continuamente sus productos y servicios turísticos? <b>d7:</b> Presenta productos y servicios turísticos innovadores?
<b>MODELO PROPUESTO MRD</b>		<b>Gobernabilidad</b> 4.- Importancia de las prácticas de gobernabilidad <b>d11:</b> La industria y las organizaciones de turismo cooperan e interactúan entre ellas? <b>d12:</b> La industria y las organizaciones de turismo se comportan con ética al confrontar sus visitantes y residentes? <b>d13:</b> Suministra productos y servicios turísticos que igualan su oferta?
		<b>Liderazgo (2)</b> 6.- aspectos gerenciales y organizacionales de la organización líder <b>d17:</b> Presenta información precisa de sus productos y servicios turísticos? <b>d18:</b> Presenta una imagen más exacta como turismo destino.? <b>d19:</b> Utiliza sus recursos y la infraestructura adecuadamente?
		<b>Rendimiento (4)</b> 7.- Desempeño: Evaluación de los atributos del destino en los que están más interesados los turistas <b>d20:</b> Supera a otros tipos de destinos de turismo competitivos?. <b>d21:</b> Cumple con mis expectativas como un turismo destino? <b>d22:</b> Ofrece una experiencia turística satisfactoria?
VARIABLES QUE SE AJUSTAN AL DESTINO		
<b>REP TRAK EMPRESAS</b>	<b>Lugar de Trabajo</b>	<b>Ciudadanía</b>
<b>MODELO PROPUESTO MRD</b>	<b>Sociedad</b> <b>d8:</b> Alienta el comportamiento responsable entre sus visitantes / residentes? <b>d9:</b> Ofrece cultura local interesante y tradiciones?. <b>d10:</b> Tiene residentes hospitalarios?	<b>Medio Ambiente</b> Importancia del entorno físico y la ubicación <b>d14:</b> Es responsable en el uso de su medio ambiente? <b>d15:</b> Apoya las iniciativas ecológicas? <b>d16:</b> Es un destino de turismo sostenible?

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010)

**Figura 1.6. Resultados obtenido del Modelo de Reputación de Destino**



**Fuente:** Adaptado de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010)

De las conclusiones presentadas por Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), solo cuatro (4) de las siete (7) dimensiones son vistas como predictores de reputación, coincidentalmente son 4 de las 5 dimensiones que mantienen la misma denominación que las utilizadas en el Modelo Red Trak, estas son: productos y servicios, liderazgo, innovación y rendimiento. La quinta dimensión que mantuvo su nombre, pero que no fue relevante para las entrevistas fue gobernabilidad, que conjuntamente con las otras dos dimensiones sociedad por lugar de trabajo y medioambiente por ciudadanía, no resultaran explicativas de la reputación del destino en el modelo.

Según la opinión de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), el modelo solo fue diseñado sin llevarlo al campo de estudio, evidenciándose la escasa participación de expertos en turismo, la ausencia de consulta a los turista para validación y comprensión de la interdependencia entre las variables/drivers/ creación y validación del proceso para asociar contenidos a drivers específicos. Así, como también, la necesidad de ejecutar la investigación para varios destinos con el fin de probar si otras dimensiones o drivers explican la reputación.

Para Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), Dentro de las recomendaciones dadas están las de encuestar a los turistas y que los administradores de los destinos encuentren un método estructurado para mapear las percepciones de la reputación en torno al destino.

### 1.2.3.2. Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino

Marcano (2014), presenta una aproximación teórica a un modelo de medición de reputación en destinos turísticos. Su propuesta toma como basamento la interpretación de la metodologías utilizadas por el Monitor Español de Reputación Corporativa, MERCOR para la reputación corporativa de empresas y la de ciudades utilizada por Villafañe y Asociados. A partir de las mismas, se establece una escala de valoración para medir la reputación en destinos turísticos, obteniendo como resultado la clasificación de tipologías de destinos, según sus cualidades e índices de reputación obtenidos.

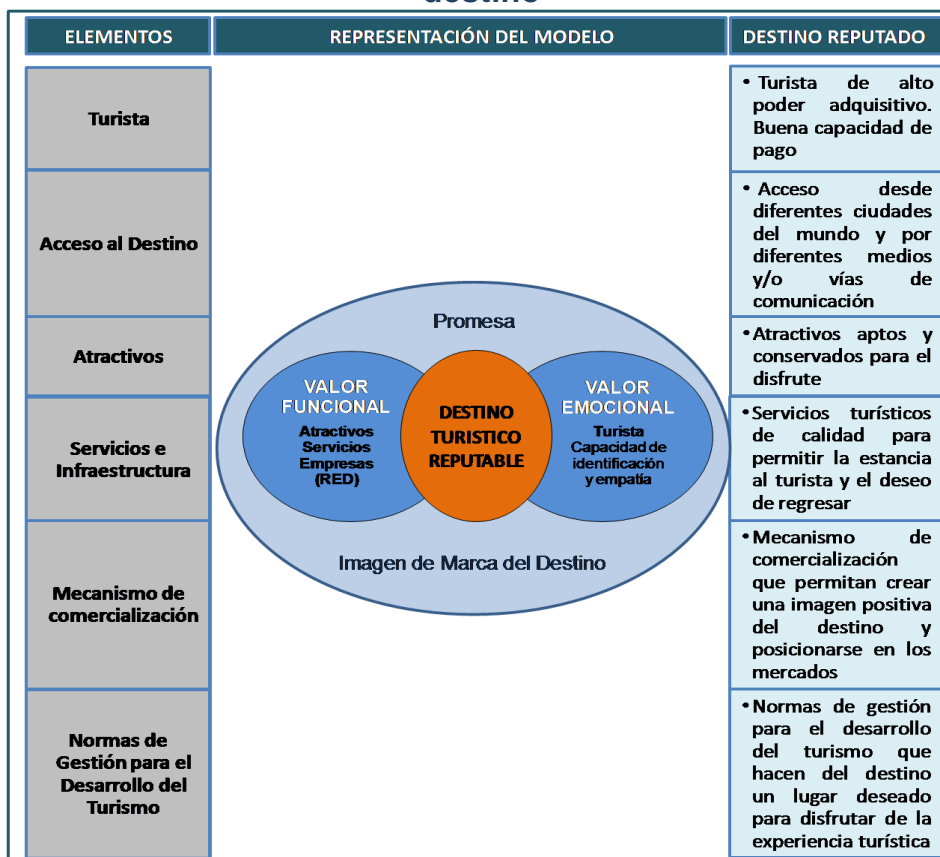
Las clasificaciones propuestas según sus cualidades e índices de reputación obtenidos por Marcano, (2014) son de menor a mayor: destino turístico no apto, destino insipiente, destino en crecimiento, destino consolidado y destino reputado; describiendo a este último como “aquel que se desarrolla en una economía estable, con turistas de alto poder adquisitivo que disponen de buena capacidad de pago, con empresas turísticas destacadas en la prestación del servicio de calidad y atractivas lo suficientemente conservados y controlados como para provocar el desplazamiento, con bellezas naturales o artificiales excepcionales y con un gobierno que dicta políticas turísticas de promoción y comercialización, para crear y proyectar una imagen lo suficientemente atractiva como para que todo el mundo quiera conocerlo, y pueda hacerlo, debido a la existencia de diferentes medios de acceso al mismo y poder vivir allí a experiencia turística que tanto ansía el turista”.

**Cuadro 1.10. Elementos considerados para el análisis**

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	PERSPECTIVA REPUTACIONAL	PERSPECTIVA
Turistas	Quien viaja y vive la experiencia, cuya impresión es determinante al momento de juzgar el destino y dar la opinión sobre él.	<b>IDENTIDAD DEL DESTINO (Ser)</b> <b>Valor Funcional:</b> Los atractivos, empresas, empresas, servicios turísticos (RED) <b>Valor Emocional:</b> Los turistas, comunidad receptora. (CIE) <b>Promesa:</b> Imagen de marca del destino turístico. <b>DESTINO TURISTICO REPUTADO:</b> (Ser Reconocido) <b>RED:</b> Recursos Entregables Demostrables <b>CIE:</b> Capacidad de Identificación Empatía.	Todo destino proyecta su identidad-su ser- a través de una promesa explícita de valor funcional y emocional para sus stakeholders. Si la promesa se cumple, el destino turístico es reconocido por ellos , y gana reputación y valor económico
Acceso al destino	Como viaja o como llega al lugar que ha escogido para el disfrute.		
Atractivos	Es por qué viaja, o razón de desplazamiento.		
Servicios e Infraestructura	Es el apoyo de su viaje, lo que va a permitir su estadía en el destino.		
Mecanismos de Comercialización	Es el instrumento que le permite al turista potencial conocer el destino.		
Normas de Gestión para el desarrollo turístico	Es lo que va a dar al turista la seguridad en el lugar de viaje, le va a permitir al destino que ha escogido, que crezca y se desarrolle, para así garantizar algún día su regreso.		

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de Marcano, (2014)

**Figura 1.7. Aproximación teórica a un modelo de medición de un destino**



Fuente: Elaboración propia, 2015 a partir de Marcano, (2014)

El modelo de Marcano (2014) considera para el análisis del destino turístico, seis elementos importantes vinculados con la actividad. Los primeros tres, representan recursos tangibles presentes en el destino, éstos son: accesibilidad, atractivos y servicios de infraestructura, aspectos que coinciden con las unidades de análisis planteadas por la Organización Mundial del Turismo (O.M.T., 2007) y que corresponden al valor funcional otorgado. Los otros elementos propuestos por la autora, tienen que ver con el proceso de gestión y de requerimientos de la actividad turística, como son: los mecanismos de comercialización del destino, así como las normas de gestión para el desarrollo del turismo, vinculados a la gestión, imagen y promesa de marca del destino. También se incluye como otro elemento de análisis del destino, al turista, ya que es él, quien viaja y vive la experiencia y por tanto, su impresión es determinante al momento de juzgar el destino y dar la opinión sobre él y representa en el modelo el valor emocional.

Marcano (2014) propone en el modelo, la aplicación de un instrumento que recoge la apreciación de los turistas como principales consumidores en el destino y la de los diferentes stakeholders, cada uno en su área de competencias, sobre los seis elementos de análisis antes señalados. La opinión expresada a través del instrumento, es valorada en

una escala del 1 al 10 y luego de ser procesada y promediada, los resultados obtenidos, ubicará al destino en una de las cinco (5) categorías establecidas para evaluar la reputación. En este sentido, si el resultado obtenido está entre el rango de 1 y 2 se le considera un destino no apto; si el puntaje se ubica entre 3 y 4 será insipiente; de 5 y 6 refiere a un destino en crecimiento; entre 7 y 8 es un destino consolidado y con un rango entre 9 y 10 se habla de un destino reputado

### **1.2.3.3. Observatorio de reputación corporativa para un destino**

El Observatorio de Reputación Corporativa para un Destino, es un proyecto presentado a la comunidad de Andalucía por un equipo de profesionales coordinados por los profesores de la Universidad de Málaga, Carlos De Las Heras Pedrosa y Carmina Jambrino Maldonado (2012).

La propuesta parte de crear un modelo óptimo de monitor de reputación para un destino que mediante el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, TIC, y la implementación de un portal web, administrado por Andalucía Lab, y los stakeholders como principales organizaciones e instituciones prestadores de bienes y servicios, vinculados o no a la actividad, obtengan información a tiempo real de la situación del sector turístico Andaluz. Es decir, conocer la valoración de la reputación del destino y cómo influye su prestigio en la cuenta de resultados para hacerlo más competitivo y sostenible

Para De Las Heras y Jambrino (2012) la reputación corporativa de un destino turístico es la forma en la que el destino es percibido por los públicos y se basa, principalmente, en el conjunto de actividades que éste desarrolla. Su medición estará fundamentada en primer lugar en la imagen turística proyectada de acuerdo a los atributos y beneficios concretos del lugar y en segundo lugar, de acuerdo a la imagen corporativa, que es en síntesis la identidad del destino a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa.

Con el modelo óptimo de monitor de reputación corporativa se podrá realizar una evaluación continua de la reputación a través de monitores, aplicable a las diferentes organizaciones prestadoras de bienes y servicios en el escenario del sector turístico a fin de crear un valor añadido al tener la capacidad de detectar potenciales problemas que puedan afectar al sector turístico.

Uno de los aportes teóricos importantes en el proyecto de De Las Heras y Jambrino (2012) ha sido la construcción de un concepto de destino turístico, que en definitiva es el que será objeto de reputación; primero, porque describe características y condiciones que tienen los mismos y segundo, porque de acuerdo a su definición, resaltan la importancia de la identificación de cada una de las variables requeridas en función del destino.

Para De Las Heras y Jambrino (2012) el destino debe ser considerado desde tres perspectivas, una geográfica que es el espacio donde tiene lugar la experiencia turística, otra desde los productos, como lugar donde se encuentra la oferta de productos y servicios que se

ofrecen; y, la que tiene que ver exclusivamente con la experiencia global de la percepción de los turistas y sobre todo de los stakeholders tanto interno como externos.

La reputación del destino, para De Las Heras y Jambrino (2012) será el resultado del comportamiento desarrollado a lo largo del tiempo y de la imagen turística que proyecte el destino, producto de sus valores tangibles de recursos asociados a lo funcional y fácilmente identificables; y de los intangibles, atributos abstractos percibidos y vinculados a factores psicológicos que influenciará tanto en turistas como stakeholders.

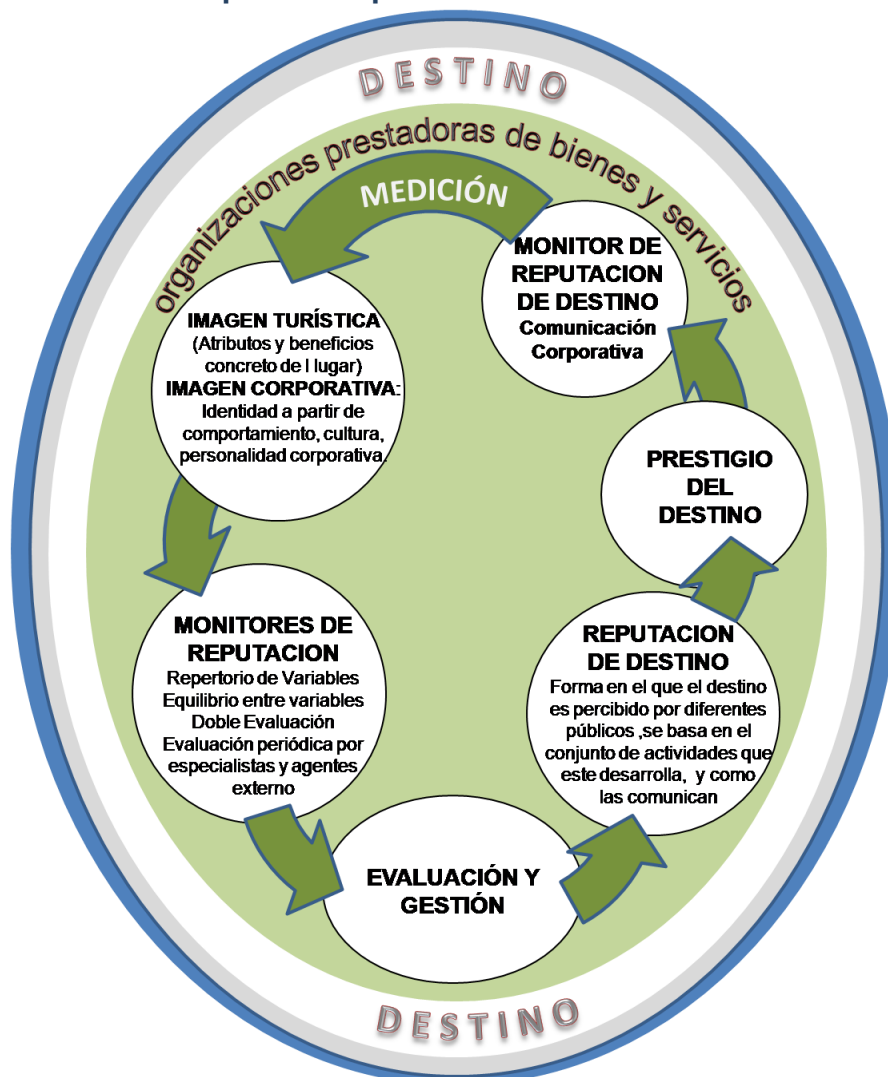
El Modelo de Monitor propuesto, presenta conjunto de variables primarias; un amplio conjunto de variables secundarias; equilibrio entre las variables duras y blandas; una doble evaluación; un mecanismo de contraste de méritos; evaluación a cargo de especialistas; evaluación periódica de agentes externos.

De Las Heras y Jambrino (2012) señalan que el primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que se hacen bien. En este sentido, las fases propuestas parten, de que una vez obtenido la medición de reputación se deberá proceder a proyectarla a los diferentes públicos, (tanto interno como externos), para conseguir una imagen positiva. En el monitor, esto es comunicación corporativa.

En la comunicación corporativa los diferentes públicos tienen la posibilidad de evaluar la identidad del destino que está siendo percibida, y en caso de ser necesario, mediante el trabajo en conjunto de todos los involucrados, podrá reconstruirse o crearla de manera consensuada para contribuir a su reputación positiva.

A continuación se presenta la figura 1.8, que representa la interpretación, por parte del autor, del proceso para la creación de un modelo de observatorio de reputación de destino turístico, propuesto por De Las Heras y Jambrino (2012). El mismo, ha servido de referencia teórica para orientar de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, alguno de los enfoques explicativos para la gestión de la reputación en destinos turísticos, como fuente de liderazgo y obtención de ventajas competitivas.

Figura 1.8. Creación de un modelo de “Observatorio de Reputación Corporativa” para un destino turístico



Fuente: Elaboración Propia (2015), a partir de De Las Heras y Jambrino (2012),

De acuerdo a lo hasta ahora consultado, son escasos los estudios y avances que se tienen sobre el tema de reputación en destinos turísticos. Los dos modelos antes referidos, el Modelo de Reputación en Destino “MRD” de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), y el Modelo de Medición en Destino de Marcano (2014), se constituyen como aproximaciones teóricas que proporcionan un análisis descriptivos de ciertas variables que en algunos casos, han surgido como una adaptación de unidades de análisis empleadas en modelos de evaluación de reputación en empresas, que no logran ser significativo, como es el caso de la propuesta de Marchiori, Inversini, Cantoni y Dedekind (2010), en cuyas variables de análisis, pierde significacia dimensiones como gobernabilidad, medioambiente y sociedad, elementos que integran parte del destino turístico.

Valdría la pena preguntarse: ¿por qué, no resultaron significativas éstas dimensiones para la medición de la reputación de destino?. Tendría que ver el hecho, que el concepto de reputación ha estado vinculado más al sector empresarial; y a dimensiones no aceptadas como hipótesis en el modelo, las cuales están más asociadas con el entorno donde se mueven las empresas y no con las empresas mismas, sino relacionadas al sector de gestión pública.

El modelo teórico de medición de reputación de Marcano (2014), parte de elementos del destino establecidos por la O.M.T como variables de análisis. En esta aproximación teórica, la autora incluye al turista como un elemento más a ser evaluado, considerando que, de acuerdo al tipo y condición que éste presente, influirá y aportará valor para la categorización del destino reputado, quizás apoyándose en los referido en Frombrum y Shanley (1990) en relación a lo que beneficia a las organizaciones atraerá turistas con alto nivel adquisitivo, capaz de pagar altos precios porque esto es sinónimo de calidad de servicio, y por ende, de buena reputación..

Sin embargo, considerando la postura de Leiper (1979), citado por Ascanio (1998), que establece al turista como actor que dinamiza y está inserto en el sistema turístico y que su interacción con el resto de los componentes del sistema influirá en la opinión que se forme sobre el destino, resultaría contradictorio, que el turista sea considerado en el modelo de Marcano (2014) como agente objeto de reputación, cuando generalmente el rol que cumple, es el de agente reputador del destino, porque es él, el que tiene las expectativas del destino, el que vive la experiencia y el que emite la opinión u apreciación, es decir, es quien reputa.

Con relación a la propuesta de De Las Heras y Jambrino (2012), los actores definen el destino turístico como objeto de reputación, identificando los temas relevantes a considerar para la medición de la misma, como son: Imagen turística e imagen corporativa; detallando sus componentes y variables. En el modelo se plantea además, la necesidad de un monitoreo constante que le permita conocer a todos los agentes involucrados en la actividad la valoración de la reputación del destino, a fin de propiciar su gestión.

Estas propuestas teóricas antes señaladas, han sido consideradas dentro de la investigación para la selección de enfoque teóricos que permitirán conceptualizar lo que es la reputación de un destino turístico, determinar las variables y la forma de gestión más adecuada para que los resultados de su valoración, generen ventajas competitivas del destino.

### **1.3. Factores para la gestión de la reputación en destinos turísticos**

#### **1.3.1. Producto turístico y territorio: Configuradores del destino**

Si bien es cierto que la experiencia turística tiene que ver con todo el proceso que ocurre en el viaje, lo que se vive en el destino como lugar elegido para esa experiencia, pasa a tener significados que serán en gran

medida objeto de reputación. Ya no sólo como la opinión o apreciación sobre los productos y servicios turísticos disfrutados individualmente por el turista, tiene que ver más con la percepción de la región del destino como un todo integrado, con el funcionamiento de la industria turística presente y vinculada al territorio, a la relación y comunicación que tengan los turistas con la comunidad anfitriona, con los prestadores de servicios, sus autoridades, los atributos territoriales presentes, con el contacto de la cultura, lo simbólico y todo lo que de significado a la experiencia turística. (De Las Heras y Jambrino, 2012; Barrado, 2014).

Para comprender el funcionamiento de la actividad turística en el destino es necesario su análisis a partir de la Teoría General de Sistemas. Es comprender que el turismo comparte los fundamentos otorgados a los sistemas sociales, asemejándose a los biológicos en aspectos como el numeroso volumen de participantes interconectados. Se le ha clasificado como sistema natural-artificial-físico por sus componentes, como un sistema abierto- adaptativo porque realiza intercambios con el medio que lo circunda, y del que es interdependiente por el proceso de relaciones dialécticas de conflicto y colaboración que mantiene con él (Beni, 1993). Como sistema social porque involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como sistema físico por la tangibilidad de sus componentes, como sistema conceptual porque requiere para su análisis del conocimiento científico, puede ser determinista-probabilístico complejo porque es posible predecir sin riesgo a equivocarse.

El sistema turístico lo constituyen un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, atractivos, alojamientos, restaurantes, infraestructura, recreación, entre otros; que forman un todo organizado y complejo, destino; que obedece a un plan, método, orden, y arreglo, la supraestructura; para alcanzar un fin, satisfacción de necesidades y expectativas de los actores involucrados en la actividad, turistas, residentes, empresarios y gobierno (Balán, 2010).

La visión sistémica en la actividad turística, está basada en los principios de interdependencia de las partes y de regulación interna. (Torres, 2004). Sigue una lógica de procedimientos definida por las interconexiones e interacciones que existen entre sus subsistemas subordinados. Tiene una organización y persigue unas metas (Sessa, 1988). Para Ramírez (2006) debe tenerse en cuenta la función integrada antes que la función individual. En razón de que la función en conjunto de cada elemento logra un efecto sinérgico en la acción unificada de los componentes. Lo que se traduce en eficacia y rendimientos mayores que la suma de resultados individuales.

Son muchos los autores que, considerando el enfoque de sistema como una filosofía sobre la manera de concebir una estructura que coordina de manera eficaz y óptima las actividades y operaciones que en el ocurren, han presentado su interpretación de lo que es el sistema turístico en un modelo. Desde los modelos que conciben al turismo y sus elementos bajo una **visión eminentemente comercial** (Butler, 1980; Gunn, 1972; Jafari, 1987; Leiper, 1990; 1993; Mill y Morrison, 1985;

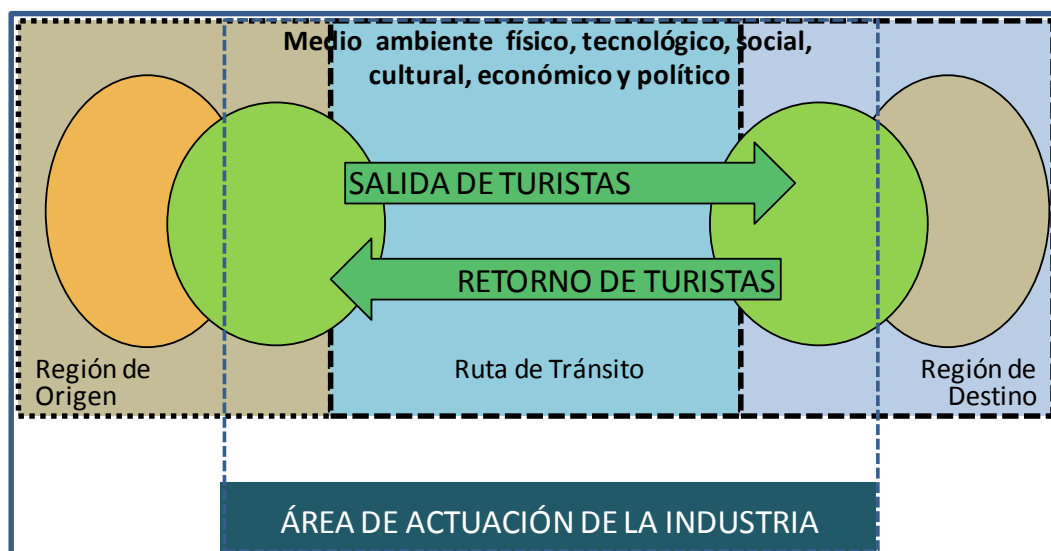
Pearce, 1989), de aproximaciones más avanzadas en el campo de la ecología de sistemas, de la teoría de la complejidad, múltiple e interconectada (Sessa, 1988; Beni, 1993; Faulkner y Russell, 1997, 2001; Russell y Faulkner, 1998, 1999; Walker, Greiner, McDonald y Lyne, 1998; Mckercher, 1999; OMT, 2001a; Framke, 2002; Farrell y Twining-ward, 2004; Fuentes y Muñoz, 2004; Ritchie, 2004; Corean y Garofalo, 2008). Hasta como una realidad dinámica (Cueva, 1998; Russell y Faulkner, 1998; Carlsen, 1999; Manete y Cerato, 1999; Honggang y Jigang, 2000; Suryawan y Smith, 2000; Serra, 2001; Zahra y Ryan, 2007)

Dentro de las distintas aportaciones realizadas al análisis del sistema social Osorio (2000), haciendo referencia a Parsons (1937) afirma que la construcción de las estructuras sociales se lleva a cabo bajo la forma de sistema cuya operación de base es la acción. Para Parsons, la acción es el sistema, y además diferencia entre sistema y entorno, argumentando que el control de las tendencias de cambio del sistema es desde su interior, en otras palabras, el sistema se auto dirige.

Las diferentes visiones por parte de investigadores han motivado cambios en la forma de análisis de la actividad turística, tratando de llegar a generar postulados que reflejen la no estabilidad del sistema y la necesidad de comenzar a gestionarlo desde perspectivas cambiantes y adaptativas. Para Osorio (2000), en referencia a lo señalado por Parsons (1937), considera que el enlace entre las operaciones dentro del sistema es lo que le da integración a las mismas, produciendo una definición interna de su estructura, estableciendo secuencias de conexiones, direccionalidad, llegando en algunos casos a generar nuevas operaciones para satisfacer necesidades y redefinición de nuevas estructuras para acoplarse a esos cambios. Esto fue lo que definió como proceso de autopoiesis: que es la adaptación o acoplamiento del sistema a algunas demandas del entorno, llamado también autoproducción.

Entre las distintas interrelaciones del sistema turístico una de las que se ha mantenido a lo largo del tiempo como referencia para el análisis de la actividad turística y sobre todo para su estudio en la relación al espacio geográfico que ella ocupa, es el modelo propuesto por Leiper (1979), quien identifica en el sistema cinco (5) elementos interactuando en un amplio medio ambiente, de los cuales (3) son geográficos: región generadora (emisora), ruta de tránsito, región destino; uno (1) dinámico el turista: y uno (1) Económico: "La Industria Turística". (Figura 1.9)

**Figura 1.9. El Modelo del Sistema Turístico**



**Fuente:** Adaptado del modelo del Sistema Turístico de Leiper 1979), tomado de ASCANIO, (1998).

Para Leiper (1979), citado por Ascanio (1998), los turistas son actores del sistema. Ellos parten de su lugar de residencia, viajan al destino en el cual permanecen durante cierto tiempo y luego regresan al lugar de origen. Según Díaz (2002) su heterogeneidad da lugar a comportamientos diferentes por grupos o segmentos según su consumo y relación que tiene con el producto turístico y de acuerdo a Asworth y Voogd (1991) es posible clasificarlos o analizarlos en función de sus experiencias individuales, marcadas por sus percepciones

El otro elemento que considera Leiper (1979) es la industria turística, conformada por el grupo de empresas y organizaciones involucradas en la oferta del producto turístico. Está representada en las tres regiones geográficas, pero no en todo el espacio por lo cual siempre hay posibilidades de utilizar recursos que no están específicamente volcados a la atención de los turistas. Para Middleton (1994) se configura como la suma de recursos y oportunidades, tangibles e intangibles, percibidos por los visitantes y que forman parte de su experiencia durante el desplazamiento, disfrute de actividades de ocio en su visita y posterior retorno.

Los elementos geográficos al que hace referencia Leiper (1979), son el espacio emisor de visitantes que constituye la localidad de residencia habitual donde se generan recursos a ser gastados por el turismo, se busca información y se hacen reservas. El espacio de tránsito comprende todas las localidades por las cuales los turistas pasan hasta llegar al espacio receptor, denominado destino, este es la razón de existencia del turismo, motiva los desplazamientos y recibe los principales efectos de la actividad, es un espacio con identidad propia, con arraigo,

cultura y formas de hacer las cosas, que siendo bien aprovechadas, es una gran oportunidad para generar ventajas competitivas y reputación.

El destino como espacio delimitado física y administrativamente, debe garantizar la gestión para su sostenibilidad, el equilibrio armónico de los elementos económicos, sociales y ambientales que intervienen en esta actividad, para ellos deberá contar con elementos claves que aseguren su éxito, que logren satisfacer las necesidades de los visitantes y de las comunidades receptoras, la protección y mejoramiento de los atractivos turísticos para su aprovechamiento en el presente y el futuro. El destino turístico deberá ser ese espacio donde se mantengan relaciones entre los turistas, los agentes prestadores de servicios, instituciones y el medio ambiente.

Al respecto, De Las Heras y Jambrino (2012) señalan que la imagen turística proyectada de acuerdo a los atributos y beneficios concretos del lugar y su imagen corporativa, que es en síntesis, la identidad del destino, a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, favorecerá la interacción entre los visitantes y el territorio y un intercambio entre los visitantes y comunidad receptora, con los stakeholders y las diferentes elementos que lo componen (Murphy, 1983). Y por consecuencia lógica al prestigio del lugar, en este caso a la reputación del destino.

Como parte de los aspectos importantes para la realización de la presente investigación se hace necesario profundizar en la comprensión del concepto de destino turístico como ese espacio geográfico en donde funciona esa “red de organizaciones, entes e individuos que colaboran y compiten en la oferta de una variedad de productos en determinados mercados emisores y segmentos turísticos sobre la base de sus recursos y capacidades” (Oreja, 1999, 2001) y además “como agrupación multia-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, que vende un producto turístico integrado” (Camisón y Monfort, 1998); OMT (1998). Y brinda experiencias globales (De Las Heras y Jambrino, 2012); únicas innovadoras y diferenciadoras, específicas del territorio en el que se apoya y aprovecha como capital social territorial. (Rivero, 2012) tanto para sus turistas como sus stakeholders internos y externos y comunidad en general.

En la práctica todos los territorios y sitios en el mundo pueden ser considerados como destinos turísticos actuales o potenciales, donde las personas viajan o desean viajar en razón a diversas motivaciones, las que le permitirán llevar a cabo las actividades deseadas. La noción del “destino turístico” introduce la visión del viajero, visitante y consumidor de bienes, productos y servicios turísticos.

Para Lanquar (2001) un determinado servicio creado para la satisfacción de necesidades y deseos del consumidor- turista, puede ser por una parte, del paquete turístico configurado con una serie de productos parciales o sólo uno, o varios servicios específicos contratados por el turista. Oferta y producto van unidos, relacionados y determinados.

Sin embargo, el turista además encuentra dentro del territorio visitado, un conjunto de activos tangibles e intangibles que enriquecerán su experiencia de viaje y como se ha mencionado en párrafos anteriores, serán objeto de reputación. Ya no sólo como el producto turístico consumido, sino como todos aquellos elementos que configuran el espacio geográfico en el que se vive la experiencia y se establecen las relaciones e interacciones con todo lo que allí está y representa para el turista una oportunidad de disfrute y para los stakeholders la satisfacción de necesidades específicas de acuerdo al rol que cumple.

El turismo a diferencia de otros sectores, necesariamente depende del territorio, como espacio de producción y espacio de consumo del fenómeno turístico, que se comercializa, se vende, y por tanto se consume para satisfacer unas necesidades humanas (Navarro y Luque, 2005). Los agentes que intervienen en la actividad conforman un tejido de relaciones, para que se dé el turismo, lo que va a permitir la configuración de producto turístico único y que de acuerdo Pedreño y Monfort (1996), citado por Díaz (2002), para abordar su concepto es necesario especificar los límites entre los que se encuentran, y esto es posible hacerlo desde tres enfoques que permiten interpretar el contenido y significado del producto turístico:

- **Enfoque descriptivo:** en el que se define el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del turista: *la oferta de alojamiento, el transporte, la creación y comercialización de bienes y servicios turísticos, la restauración, actividades recreativas.*
- **Enfoque de producción:** concepción de un proceso de producción turística la formación y adquisición del paquete turístico. Elaboración de una oferta específica dentro de las potencialidades turísticas, oportunidades de ocio y diversión
- **Enfoque integrado:** concepción global de producto u oferta turística que se centra en la integración de diversos factores o elementos, bienes y servicios tangibles e intangibles, que tratan de satisfacer las necesidades del turista. La O.M.T (1998) bajo esta óptica lo define como “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” gestionados por operadores turísticos o no.

Como puede verse, el producto turístico lo constituye la existencia y combinación de uno o varios recursos, junto con otros elementos que permiten su consumo turístico. Sin embargo, el concepto de producto turístico no cuenta con una definición comúnmente aceptada, aunque sí puede afirmarse que existe cierto consenso entre las diferentes aportaciones, según el cual un producto turístico, es el conjunto de los elementos capaces de satisfacer una experiencia de viaje por razones de ocio, respondiendo así a las motivaciones de un segmento de mercado.

No obstante, partiendo de una perspectiva de integración, la configuración organizacional del destino debe contribuir, a través del valor añadido de cada uno de sus productos. Se hace necesario resaltar que el producto turístico se fundamenta en el territorio, de allí su relevancia para

hacerlo diferenciado y único, porque el territorio se convierte al mismo tiempo en el espacio de producción y espacio de consumo del fenómeno turístico (Vera, 1997; Navarro y Luque, 2005).

Es por esta razón que Vera (1997); Navarro y Luque (2005) consideran que el producto turístico es en gran medida geográfico – territorial, ya que está formado por la suma de recursos, servicios, bienes e infraestructuras turísticas, más aquellos servicios, bienes e infraestructuras generales. Esto es, se pagan bienes y servicios y se utilizan infraestructuras que permiten disfrutar de atractivos y recursos generalmente públicos y raramente mercantilizables, pero que aún cuando requieran un pago, están envueltos en una matriz geográfico-cultural que ni tiene precio ni es objeto de comercialización.

### **1.3.2. Destino turístico, objeto de reputación**

Siendo la actividad turística interpretada desde la visión sistémica por estar conformada por distintos elementos que mantienen relaciones e interconexiones necesarias para que funcione de forma adecuada y en correspondencia con su naturaleza. Resulta importante para dar inicio al análisis y evaluación de la reputación en destinos turísticos, definir de forma clara los componentes que integran el hecho turístico. Muchas veces el acoplamiento entre los distintos elementos que integran el sistema turístico, es escenario propicio para que existan algunas diferencias en la identificación y límites de alguno de sus componentes. Un caso particular ha sido las distintas definiciones y diferencias que existen con relación al destino turístico, el cual es considerado en la presente investigación como objeto de reputación.

La O.M.T. (2007) al respecto, define seis elementos fundamentales que caracterizan al destino y que deben interrelacionarse, estos son: atractivos, servicios, imagen, accesibilidad, recurso humano y precio (Figura 1.10); elementos que son definidos de la siguiente manera:

- **Atractivos:** genera la motivación inicial para visitar el destino. Se clasifican en atractivos naturales, culturales y edificados como los complejos deportivos y los centros de convenciones
- **Servicios:** instalaciones que sirven de soporte durante la estadía de los visitantes y la infraestructura básica de transporte, comunicaciones, etc. Además de los servicios públicos prestados en el lugar en esta categoría se consideran los servicios propiamente turísticos como el alojamiento, la información turística y los tours y excursiones.
- **Imagen única representación y proyección de escenario/imagen a través de medios,** pueden ser usados para promover el destino como las páginas web, los folletos turísticos y los anuncios televisivos
- **La accesibilidad carreteras, conexiones aéreas, trenes o cruceros,** permitir a los turistas desplazarse internamente con facilidad. Otros factores son la necesidad de visas, los puertos de entrada y condiciones específicas de ingreso

- El recurso humano, personas que se encargan de la prestación de los servicios y segundo porque la interacción con la comunidad local es un aspecto importante de la experiencia turística
- El precio entre los factores a considerar está el costo del transporte hasta y desde el destino así como el costo del alojamiento, comidas y acceso a atractivos la tasa de cambio de moneda.

**Figura 1.10. Elementos del destino turístico**



**Fuente:** Organización Mundial del Turismo. (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management.

Para Bigné, Font y Andreu (2000) el espacio que ocupa y la administración que tenga los destinos turísticos son vistos en función a su atractivo principal, planteando así seis tipologías de destinos.

- Destinos urbanos atraen a viajeros de negocios para asistir a reuniones, congresos y ferias
- Destinos de costa destinos de sol y playa.
- Destinos de montaña incentivos por su tranquilidad y ambiente relajado
- Destinos rurales acercarse a la naturaleza,
- Destinos “sin explorar lugares con un desarrollo turístico limitado
- Destinos únicos, exóticos y exclusivos en ellos se conjugan experiencias singulares

**Cuadro 1.11. Tipos de destinos turísticos**

TIPO DE DESTINO	EJEMPLOS DE ATRACTIVOS Y ACTIVIDADES
URBANO	Reuniones, incentivos, congresos, ferias, educación, religión, salud
	Visitar lugares de interés, ir de compras, eventos culturales, pasar el fin de semana
DE COSTA	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Sol, playa, sexo, deportes
DE MONTAÑA	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Esquí, deportes de montaña, salud
RURAL	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Relajación, agricultura, deporte, aprender actividades del campo
SIN EXPLORAR	Explorar nuevas oportunidades de negocios, incentivos
	Aventura, autenticidad, misiones y otros especializados
ÚNICO, EXÓTICO, EXCLUSIVO	Reuniones, incentivos
	Ocasión especial, luna de miel, aniversario

**Fuente:** Tomado de Bigné, E., Font, X., Andreu, L. (2000).

Los planteamientos presentados por la O.M.T. (2007) y Bigné, Font y Andreu (2000) en la descripción y tipología del destino, tienen como elementos básicos aquellos que denotan los recursos tangibles, quedando las relaciones dentro de los recursos intangibles presentes en el sistema turístico como factores que se generan del encuentro.

Por otra parte Díaz (2002), señala que en lo que se refiere a los modelos estructurales, han sido desarrollados en su mayoría a través de estudios empíricos donde la estructura física ha sido generalizada para explicar algunos fenómenos particulares. Como resultado, estos modelos tienden a reflejar lo que es (modelos funcionales) y no lo que debería ser (modelos normativos)

En tal sentido, a continuación se presentaran algunas de las categorías y clasificaciones, según sus características de acuerdo a diferentes actores que han aportado para la descripción y significados de los destinos en la actividad turística, y que contribuirán a la orientación para la definición del concepto de destino turístico, que será utilizado en la presente investigación.



**Cuadro 1.12. Clasificación de destino, según enfoque**

ENFOQUES	CATEGORÍAS, SEGÚN:		CLASIFICACIÓN	AUTOR	DEFINICIÓN
	Tipos de Elementos	Limites y estructura			
<b>Orientación Objetiva o espacial:</b> Los diferentes actores actúan en dicho proceso de potenciación orientado la modificación de la estructura física del destino.	<b>Físicos y estático</b>	Administrativo	<b>Territorio-Espacio</b> Unidad espacial básica desde la cual parte el análisis y la gestión de la actividad turística	O.M.T. (1998)	Lugar al cual se deben desplazar los turistas para consumir el producto turístico
		Segmento de mercado al cual se dirigen los participantes	<b>Configuración de la Oferta</b>	Bull (1994)	Principal objetivo de los visitantes. El destino se limita al espacio geográfico donde se desarrolla el turismo posterior a un desplazamiento
				Cooper, Fletcher, Gilbert & Wanhill (1993)	Concentración de instalaciones y servicios destinados a la satisfacción de los visitantes.
				Hu y Ritchie (1993)	Paquete de facilidades y servicios turísticos, compuesto por un número de atributos multidimensionales
				Kim (1998)	Combinación de actividades, eventos, productos y servicios diversos
<b>Espacio combinado con la oferta</b>	Ruiz, Olarte e Iglesias (1999)	Agrupación de múltiples actividades que basa su competitividad en una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados que son valorados por el turista potencial.			
<b>Orientación subjetiva o desde el punto de vista del consumidor o turista:</b> Reconoce que el destino puede ser interpretado subjetivamente por los consumidores	<b>Carácter dinámico y relacional:</b> Actores y conexiones	Dependiendo de las interrelaciones entre los agentes	<b>Subjetivo Vivencias del visitante o las interacciones con el destino.</b>	Gunn y Var (2002)	Experiencia compleja producto de la utilización de servicios turísticos por parte del turista en su visita
				Bigné, Font y Andreu (2000)	Conjunción de productos turísticos que permiten que el turista viva una experiencia integrada
				Murphy, Pritchard y Smith (2000)	Fusión tanto de productos individuales como de oportunidades que permiten que en el área visitada por el turista se cree una experiencia total.
		<b>Relaciones en el turismo</b>	Rodríguez, 2011).	Considera que la interrelación entre producto o territorio generan una imagen percibida por los visitantes como consecuencia de su dinámica	
			Sanquiz 2014	Realidad sistémica compleja existente en un territorio donde se integran los elementos que conforman la oferta turística para configurar la experiencia del turista.	
<b>Orientación objetiva y subjetiva</b>	<b>Carácter, físico, dinámico y relacional</b>	<b>Interrelación entre agentes</b>	<b>Multidimensionalidad</b>	Murphy, Pritchard y Smith (2000)	Identifican dos dimensiones básicas: El entorno del destino turístico: entorno natural y los factores político-legales, tecnológicos, económicos, culturales y sociales Las infraestructuras de servicio: se refiere a compras, recreo y atracción, acomodación, transporte, restauración y viaje.

Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de Díaz (2002).



Publicaciones y  
Divulgación Científica

Para la investigación, la disposición de estos elementos o recursos intangibles en el destino, no es suficiente. Se requiere profundizar en los resultados de las conexiones, relaciones e interacciones entre ellos, y que de acuerdo como estas se concreten se determinará la influencia positiva o negativamente que se genere en la percepción de los turistas y de los grupos de interés que participan en el encuentro turístico. Estas opiniones que se forman, quedan registradas en cada uno de sus participantes, en forma de atributos (procesos de asociación empírica de ideas, con asociación psicológicas ligadas al destino) y guardados como valor o creencia, los cuales terminaran siempre operacionalizándose en *reputación*.

Resulta interesante, que estas variables sean manejadas en un modelo de gestión que permita desarrollar ventajas competitivas en destinos turísticos, reflexionando cuáles han sido los avances teóricos y los principales resultados de trabajos empíricos que puedan ser aprovechados para conceptualizar y determinar los factores claves que construyan reputación en un destino.

### **1.3.3. El destino como configuración organizativa**

Partiendo de la interpretación sistémica de la actividad turística y considerando que entre los distintos elementos que la conforman se deben mantener relaciones e interconexiones necesarias para que funcione de forma adecuada en correspondencia con su naturaleza. Para esta investigación se considerara al destino turístico, como ese espacio geográfico o territorio donde se da una la configuración organizativa compuesta por entidades públicas, privadas y comunidad en general que toman decisiones con relación a sus propios intereses y a los intereses del conglomerado y que como multi-empresa o red de empresas es susceptible de ser gestionada de forma integral, lo que implica el descubrimiento o generación de recursos y la explotación de habilidades conjuntas para producirlo y gestionarlo.

Con la finalidad de impulsar el posicionamiento del destino de forma adecuada en el mercado nacional e internacional, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades y expectativas del turista, con el éxito de cada entidad o empresa que lo constituye y por consecuencia directa, en el éxito del destino que se verá materializado en las mejores condiciones de los niveles de vida de sus residentes, en la recuperación de inversión y aumento de las rentabilidades del sector privado, se hace necesario el análisis de dichas relaciones, cuyo buen funcionamiento se retribuirá en la multiplicación de los buenos comentarios y recomendaciones que se traducen en reputación favorable al destino.

En este sentido, de acuerdo a Dredge (1999), para que todo sistema funcione adecuadamente, la actividad turística debe desarrollarse en el seno de una red interconectada de organismos y organizaciones con líneas estratégicas individualizadas e incluso diferentes, pero con similares objetivos generales, se diferencien o no en la forma y modo de alcanzarlos. Tanto las entidades públicas como privadas, tratan de lograr

la prosperidad y evolución positiva del área de ocio global y se diferencian en la obtención de rentabilidad a través del beneficio propio o social del sector turístico.

En consecuencia a lo anterior, cada entidad partícipe en el total de la oferta turística trabaja para la consecución de objetivos específicos. Al conjunto de entidades les beneficia aunar esfuerzos en un mercado turístico global en el que surgen o se potencian espacios de ocio similares que generan niveles de competitividad nacional e internacional elevados. El aprovechar mediante la conducción de una gestión en cooperación o gestión compartida es una opción para la sostenibilidad competitiva del destino (Camisón y Monfort, 1998; Cisneros, 1990).

Comprenderlo desde una realidad multidimensional, tiene la virtud de interpretar los procesos articulados de forma dinámica, donde el entorno cambiante y la economía del conocimiento juega un rol relevante.

Como ha podido verse desde diferentes enfoques los destinos turísticos, tienen su propia naturaleza y particularidad, son distintas las visiones de en sus definiciones, pero la importancia para su análisis estará en concebirlo como sistema abierto, en constante interacción con los componentes del territorio y al mismo tiempo constituyéndose, como receptor de los efectos de la globalización y como emisor de respuesta a sus retos (Brugué, Gomá y Subirats, 2002).

Para enfrentar estos nuevos retos y lograr los niveles de satisfacción de todos los agentes que forman parte del sistema, se debe estar claro en que todo proceso de desarrollo requiere la utilización imaginativa, racional, equilibrada y dinámica de todos los bienes patrimoniales, sean estos monetarios, humanos, naturales, sociales, culturales o territoriales (CEPAL, 1991 y 1992; Allende, 1995; Caravaca, 1997; Ortega, 1998 y 2004). Tangibles e intangibles, que en definitiva, serán elementos que forman parte del destino y de la experiencia del turista.

Tomando en consideración los aportes y experiencia del manejo de la reputación en empresas presentados hasta ahora y en razón de la revisión de lo poco que se ha avanzado en la reputación de destinos hasta el presente fecha de acuerdo al conocimiento que tiene el investigador, se hace necesario profundizar en aquellos enfoques teóricos que pudiesen servir de orientación para, identificar y gestionar aquellos factores claves que son objeto de comentarios u opiniones sobre el destino y que en definitiva construyen su reputación.

En este sentido, y considerando señalado por Caravaca, González y Silva (2005) en su definición de territorios inteligentes, fácilmente adaptable a una aproximación de definición de lo que pudiese ser un destino turístico con reputación positiva, la intención es conocer en los próximos capítulos, como en ese espacio geográfico con condiciones particulares, se incorporen los conocimientos necesarios para poner en valor en forma eficiente y racional los recursos con los que cuenta, contribuyendo a mejorar las condiciones medioambientales y la calidad de vida de la sociedad que lo habita y al desarrollo personal de todos los

ciudadanos. A manera de cierre se presentan los cuadros 1.13, 1.14, 1.15, 1.16 y 1.17

**Cuadro 1.13. Alcance de los aportes de conceptos de los tipos de recursos y capacidades en empresa a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos**

AUTOR		APORTES TEÓRICOS		APORTES	
<b>EMPRESAS CON RECURSOS</b>				<b>DESTINO CON RECURSOS</b>	
<b>Penrose (1959)</b>		Empresa como conjunto de recursos		El destino tiene recursos	
<b>Andrew (1977)</b>		Uso y aprovechamiento de los recursos de manera eficiente contribuye a obtención de ventajas competitiva		<u>Tangibles:</u> *Físico: Espacio geográfico (territorio) Paisajes Atractivos, Atributos Entorno urbano Edificaciones/Establecimientos Planta turística Infraestructura de servicios básicos Medios de transporte Financiero: Valor de la tierra y bienes	
<b>Wernelfelt (1984)</b>		Recursos tangibles e intangibles que vinculan a la empresa de forma semi-permanente		<u>Intangibles:</u> Vínculos con turistas: marca, calidad de productos y servicios *Propiedad intelectual: capital humano, capacitación, competencias, habilidades, conocimientos. *Capital organizacional: estructura organizacional, estructura de coordinación, cultura corporativa, valores y tradición *Generan impactos en los resultados de la empresa a largo plazo	
<b>Barney (1991)</b>		Recursos: las cosas que la empresa utiliza como base para elaboración de productos		<u>Vinculación con las personas:</u> *Humanos: Conocimiento, habilidades y motivaciones de todos los agentes y comunidad *No humanos: Marca de destino, Imagen de destino	
<b>Barney, (1991) Weston y Brighan (1994)</b>		Elementos tangibles: Activos físicos y financieros		<b>REPUTACIÓN DE DESTINO</b>	
<b>Grant (1996)</b>		<u>Recursos:</u> *Vínculos con clientes: marca, calidad de productos *Propiedad intelectual: capital humano, capacitación, competencias, habilidades, conocimientos. *Capital organizacional: estructura organizacional, estructura de coordinación, cultura corporativa, valores y tradición.		<b>DESTINO CON CAPACIDADES</b>	
<b>Barney y Arikan (2001)</b>		Elementos intangibles: generan impactos en los resultados de la empresa a largo plazo Vinculación con las personas: *Humanos: conocimiento, habilidades y motivaciones *No humanos: relacionados con aspectos organizativos, marca, imagen, <b>REPUTACIÓN</b>		Capacidades operativas: Actividades de rutina de acuerdo a cada rol del agente: empresarios, instituciones, comunidad,  Capacidades dinámicas: construcción, integración o reconfiguración de capacidades operativas: Alianza especiales, temporadas, ámbitos de actuación	
<b>EMPRESAS CON CAPACIDADES</b>				<b>DESTINO CON CAPACIDADES</b>	
<b>Barney (1991)</b>		Capacidades: habilidades colectivas que con adecuada combinación establecen flujos o formas de hacer para desarrollar las actividades y aprovechar los recursos		Capacidades operativas: Actividades de rutina de acuerdo a cada rol del agente: empresarios, instituciones, comunidad,  Capacidades dinámicas: construcción, integración o reconfiguración de capacidades operativas: Alianza especiales, temporadas, ámbitos de actuación	
<b>Amit y Schoemaker (1993)</b>		Capacidades: la manera como la empresa despliega sus recursos para hacer las cosas		Capacidades operativas: Alianza especiales, temporadas, ámbitos de actuación	
<b>Barney y Arikan (2001); Grant, (2006)</b>		Capacidades operativas: actividades de rutina Capacidades dinámicas: construcción, integración o reconfiguración de capacidades operativas		Capacidades operativas: Alianza especiales, temporadas, ámbitos de actuación	

Fuente: Elaboración propia (2015).

**Cuadro 1.14. Alcance de los aportes de conceptos de organización en empresa a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos**

AUTOR	APORTES TEÓRICOS	APORTES
<b>REPUTACION CORPORATIVA</b>		
<b>Frombrun (1996) Rindova, (1997)</b>	Esquema mental que sintetiza organiza y simplifica las pistas ofrecidas por múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que proveen un filtro interpretativo, contextual y perceptual al consumidor, es decir como consecuencia de la imagen	Percepciones y representaciones mentales <b>Emociones experimentadas de imágenes, experiencias</b> Asignación de significados compartidos
<b>Frombrun y Van Riel (1997)</b>	Representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa. Características: multi-dimensionalidad, lento proceso de acumulación, proceso social complejo, carácter tácito, circunstancias históricas únicas y dificultad de manipulación.	Resultados de interacciones entre los agentes, comunidad, turistas y territorio que producto de Acciones y resultados en el presentes y pasado que en un Lento proceso de acumulación
<b>Castro y Navas (2006)</b>	Capacidad de creación de valor y fuente de ventajas competitivas	Ventajas competitivas
<b>Carrío (2007)</b>	Escuela evaluativa: rendimiento de la organización para accionistas y directivos. Escuela impresional: impresión de la organización: clientes y empleados Escuela relacional: balance entre los stakeholders internos y externos. Visiones múltiples	La credibilidad que tiene Valores culturales Gestión y en la comunicación
<b>Flavian y Guinalu (2007)</b>	Marketing: asociada al concepto de marca u a la credibilidad que tiene la organización	
<b>Villafañe (2007)</b>	<u>Dimensiones:</u> *Axiológica: valores culturales de la organización *Comportamiento operativo: comprometido a lo largo del tiempo *Actitud proactiva en la gestión y en la comunicación	
<b>Restrepo (2013)</b>	Relación con calidad y precio Interacción con las empresa Percepciones y representaciones mentales Asignación de significados compartidos Marca el comportamiento de las personas y su interacción	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Cuadro 1.15. Alcance de los aportes de conceptos de reputación en turismo a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos**

AUTOR	DEFINICIÓN	APORTES
<b>REPUTACIÓN EN TURISMO</b>		
<b>Fayós, Sola (1991,1992)</b>	Obtención de niveles superiores de competitividad en el sector turístico a partir de: Ventajas comparativas: alcanzadas en base a factores propios del destino Ventajas competitivas: recursos añadidos al destino a lo largo del tiempo. Incluye resultados por innovación, calidad, sostenibilidad medio ambiental ,imagen	*Recursos propios dan ventajas competitivas. *Recursos añadidos y mejorados e innovadores dan ventajas competitivas *Calidad, sostenibilidad e imagen dan competitividad *Disfrute de actividades y servicios generan percepción positiva
<b>Kozak y Rimmington (199 )</b>	Experiencia del turista en el destino y sus percepciones positivas causadas por el disfrute actividades, servicios y facilidades	
<b>REPUTACIÓN EN DESTINO</b>		
<b>Marchiori (2010)</b>	Representacion perceptual de acciones pasadas y perspectivas del futuro. Descripción de atractivo de todos los componentes claves cuando son comparados con destinos rivales (Frombrum ,1999)	*Cualidades de atractivos representación perceptual de acciones acumuladas *Percepción de los públicos, imagen, imagen corporativa producto de identidad del destino.
<b>De las Heras y Jambrino (2012)</b>	Forma en que el destino es percibido por publicos. Se basa en conjunto de actividades Imagen turística proyectada de acuerdo a atributos y beneficios concretos del lugar de acuerdo a su imagen corporativa producto de la identidad del destino a partir de su comportamiento , su cultura y personalidad corporativa	*Resultado de comportamiento a largo plazo *Prestación de servicio de calidad *Accesibilidad *Calidad de Atractivo *Gestión.
	Resultado del comportamiento desarrollado a lo largo del tiempo y de la imagen turística que proyecte, producto de los valores tangibles de recursos asociados a lo funcional fácilmente identificables y los intangibles, atributos abstractos percibidos y vinculados a factores psicologicos que influire tanto en turistas como sus stakeholders	
<b>Marcano (2014)</b>	Economía estable, con turistas de alto poder adquisitivo Con empresas turísticas destacadas en la prestación del servicio de calidad y atractivas Provocar el desplazamiento Bellezas naturales o artificiales excepcionales Con un gobierno que dicta políticas turísticas de promoción y comercialización, para crear y proyectar una imagen lo suficientemente atractiva Existencia de diferentes medios de acceso al mismo y poder vivir allí a experiencia turística que tanto ansia el turista	

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 1.16. Alcance de los aportes de conceptos de destino turístico a la aproximación del concepto de reputación de destinos turísticos**

AUTOR	DEFINICIÓN	APORTE
<b>DESTINO</b>		
<b>Monfort (1996)</b>	Los agentes que intervienen forman un tejido de relaciones	*Tejido de relaciones
<b>Marchiori (2010)</b>	Espacio geográfico con presencia de organizaciones en términos de gestión y coordinación compleja (Buhalis, 2003) Servicios e infraestructura básica de apoyo a actividades Afluencia de visitantes y turistas nacionales e internacionales con permanencia durante periodo de tiempo Presencia de atractivos y servicios turísticos que facilitan la permanencia	*Presencia de organizaciones en términos de gestión y coordinación compleja (Buhalis, 2003)  *Servicios e infraestructura básica de apoyo a actividades *Presencia de atractivos y servicios turísticos que facilitan la permanencia *Lugares geograficos en los cuales tienen sus experiencias
<b>Cooper, (1998) Buhalis, (2000)</b>	Lugares geograficos con todos los servicios e infraestructura necesarios para llegada y permanencia de turistas. Y en los cuales tienen sus experiencias	*Lugares geograficos en los cuales tienen sus experiencias
<b>Murphy (2000) Ritchie y Crouch, (2003) Presenza et.al(2005)</b>	Unidades organizacionales de la industria del turismo y estructura compleja en terminos de gestión y comunicación	*Estructura compleja en terminos de gestion y comunicacion
<b>Buschhken, (2000) Dowling, (2001)</b>	Para ser competitivos en el mercado, requiere competencias basicas para atraer y convencer a los clientes y mostrarle los beneficios y las características del producto. Incluye reputacion de las firmas y todas las organizaciones presentes en el, asi como la de sus productos.	*Requiere competencias basicas para atraer y convencer a los clientes y mostrarle los beneficios y las características del producto
<b>Buhalis, (2003)</b>	Organizaciones complejas	*Incluye reputacion de las firmas y todas las organizaciones presentes en el, asi como la de sus productos *Espacio de produccion y consumo *Espacio con limites
<b>Navarro y Luque (2005)</b>	Espacio de producción y consumo	*Produccion: elaboracion de oferta especifica Integrado: concepcion global
<b>Díaz (2002)</b>	Espacio con límites *Descriptivo: definido por el conjunto de bienes y servicios *Producción: elaboración de oferta específica *Integrado: concepción global	*Necesitan manejar su gestion
<b>Inversini (2009)</b>	Necesitan manejar su gestión	<b>3 Perspectivas:</b> *Geográfica: espacio donde tiene lugar la experiencia turística *Productos y servicios: presencia de oferta de bienes y servicios *Experiencia global: Percepción de los turistas y stakeholders internos y externos
<b>De las Heras y Jambrino (2012)</b>	3 Perspectivas: *Geográfica: espacio donde tiene lugar la experiencia turística *Productos y servicios: presencia de oferta de bienes y servicios *Experiencia global: Percepción de los turistas y stakeholders internos y externos	*Desarrolla una economía estable con empresas turísticas destacadas en la prestación de servicios de calidad, con atractivos lo suficientemente conservados y controlados para provocar el desplazamiento
<b>Marcano (2014)</b>	Destino turístico reputado: aquel que desarrolla una economía estable, con turista de alto nivel adquisitivo que dispone de buena capacidad de pago, con empresas turísticas destacadas en la prestación de servicios de calidad, con atractivos lo suficientemente conservados y controlados para provocar el desplazamiento, con bellezas naturales y artificiales y con gobierno que dicte políticas turística de promoción y comercialización a fin de proyectar una imagen atractiva que motive y que con facilidades de accesibilidad el turista pueda visitarlo y vivir su experiencia.	

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Cuadro 1.17. Aproximación a una propuesta de una clasificación de modelo de reputación en destino**

DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS	
<b>Tipo Paradigma</b>	Modelo Cognitivo: La confianza es construída mediante creencia subyacente y dependerá del grado que tenga la creencia	
<b>Fuente de Información</b>	Aspectos sociológicos de comportamientos dependerán de capacidades sensoriales y del medio ambiente	
<b>Tipo de Visibilidad</b>	Global compartida: por todos los stakeholders y los turistas	
<b>Granulidad del modelo</b>	Multi-contexto: todos los integrantes del sistema turístico reputan y son reputados	
<b>Asunción de comportamientos</b>	Sistema ideal: intercambio de información entre todos	
<b>Tipo de información intercambiada</b>	Valores continua de medición	
AXIOMAS A UTILIZR EN REPUTACIÓN DE DESTINOS		
<b>Sistema</b>	Monitor de Reputación	
<b>Agentes de reputación</b>	Agente administrador	Responsable del monitor
	Agente reputador	Todos los integrantes del sistema turístico
	Agente reputado	El destino turístico y todo lo que lo conforma
<b>Fuente de información</b>	Primarias	
	Secundarias	
<b>Tipos de contratos</b>	Múltiples, globales e integrales: porque tiene que ver con todos los que forman parte del destino	
<b>Contrato</b>	Avalados por todos	
<b>Métrica</b>	Diferentes métricas	
<b>Escala</b>	Escala numérica continua	
<b>Unidad</b>	Magnitudes de medida / percepción/apreciación	

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de Sabater (2008)

Con base en lo antes expuesto, se considerara al destino turístico, como ese espacio geográfico o territorio en donde se produce y consume un producto turístico (Navarro y Luque, 2005); que funciona como un sistema abierto- adaptativo en donde ocurren intercambios con el medio que lo circunda, y del que es interdependiente por el proceso de relaciones dialécticas de conflicto y colaboración que mantiene con él (Beni, 1993). Con valor funcional, producto de presencia de atractivos, servicios de infraestructura, accesibilidad, funcionamiento de la industria turística presente y vinculada al territorio, a la relación y comunicación que tengan los turistas, (Cooper, 1998; Buhalis, 2000; Marcano, 2014), con la comunidad anfitriona, con los prestadores de servicios y que como multi-empresa o red de empresas es susceptible de ser gestionado de forma integral (De Las Heras, Jambrino, 2012). Lo que implica el descubrimiento o generación de recursos y la explotación de habilidades conjuntas para producirlo y gestionarlo con relación a sus propios intereses y a los intereses del conglomerado y en donde se implementan normas y mecanismos que propician el contacto con la cultura, lo simbólico y todo lo que de significado a la experiencia turística (De Las Heras y Jambrino,

2012; Barrado, 2014) y que mediante su comercialización y proyección de su imagen, promesa y marca logran captar la afluencia de turistas, para brindar la oportunidad de vivir experiencias únicas y diferenciadoras que representan un valor emocional.

Como primera aproximación se puede destacar que la Reputación en destino turístico se constituye en la opinión sobre la atmósfera emocional generada como resultado de la experiencia de un proceso de relaciones e interacciones en un sistema social que involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como actores y agentes en un territorio donde coexisten haciendo uso del producto turístico que se encuentra unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles.



## CAPÍTULO 2.

---

### ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS

“El precio es lo que pagas. El valor es lo que consigues”  
**Warren Buffet**

## CAPÍTULO 2. ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS

### SUMARIO

#### **2.1. Gestión de la reputación como recurso estratégico para obtención de ventajas competitivas en destinos**

- 2.1.1. Los recursos y capacidades como estrategias
- 2.1.2. Competitividad de los destinos turísticos

#### **2.2. Identidad: Arraigo territorial, cultura y comunicación**

- 2.2.1. Identidad: El valor de referencia y comportamiento
- 2.2.2. La relación territorio - identidad: El arraigo territorial
- 2.2.3. El producto del quehacer humano (La cultura)
- 2.2.4. La difusión del quehacer humano (La comunicación)
  - 2.2.4.1. Comunicación, organizaciones destino turístico
  - 2.2.4.2. Comunicación interempresarial

#### **2.3. Innovación en turismo**

- 2.3.1. Corrientes territoriales de innovación
  - 2.3.1.1. Los clúster y distritos industriales aplicados al turismo
  - 2.3.1.2. Las diferentes corrientes territoriales relacionadas con dinámicas de aprendizaje
- 2.3.2. Los modelos de sistemas de innovación en destinos turísticos
  - 2.3.1.1. Los estudios de innovación a nivel de destinos turísticos
- 2.3.3. Las tipologías de innovación en turismo

#### **2.4. El Capital social territorial**

- 2.4.1. El capital social como marco conceptual para dar contenido al capital relacional
  - 2.4.1.1. Principios fundamentales de la Teoría del Capital Social
  - 2.4.1.2. Dimensiones del capital social
- 2.4.2. El capital social territorial (CST): Elemento clave del capital intelectual (CI) en la reputación de los destinos turísticos

#### **2.5. Gestión del conocimiento en destinos turísticos**

- 2.5.1. El proceso de generación del conocimiento

#### **2.6. El paradigma colaborativo y la gestión en red**

- 2.6.1. La noción del paradigma colaborativo: Distintas visiones
- 2.6.2. El rol del paradigma colaborativo en el destino turístico
- 2.6.3. Gestión en red, ecosistema y destinos turísticos

#### **2.7. Coproducción de valor**

- 2.7.1. La noción de valor
- 2.7.2. El proceso de coproducir valor
- 2.7.3. Modelo de coproducción de valor, basado en los conceptos propuestos Norman y Ramírez (1993)

## CAPÍTULO 2. ENFOQUES EXPLICATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS

### INTRODUCCIÓN

El desarrollo del capítulo anterior quedó en evidencia la necesidad de estudiar la reputación en destinos turísticos desde una óptica más amplia, integrada y dinámica; pues la medición de la misma no es suficiente para interpretar este fenómeno en destinos emergentes. Es por ello que en este capítulo se indagan en otras teorías que pueden servir de base para el diseño del modelo.

Se busca en teorías sobre gestión de recursos intangibles en destinos turísticos, elementos que aporten para la identificación de factores clave para la construcción de reputación en el destino turístico. Por otra parte, resulta interesante conocer las teorías acerca de los atributos concretos del lugar, identidad, cultura, personalidad corporativa, entre otros; recursos válidos para obtener valor y posición cuando se comparan destinos similares.

La identidad, innovación, capital social territorial, colaboración, creación de valor; emergen como recursos de un destino turístico capaces de construir reputación, a fin de gestionarse y lograr generar en los destinos de interés, opiniones favorables que puedan ser objeto de medida y promoción y divulgación en observatorio de reputación de destinos.

#### **2.1. Gestión de la reputación como recurso estratégico para obtención de ventajas competitivas en destinos**

La creciente complejidad del contexto competitivo al que han de enfrentarse en la actualidad los destinos turísticos, producto de la globalización de los mercados, el dinamismo de las nuevas tecnologías que han acercado aún más a los consumidores a la mayor información, promoción, comunicación y comercialización de sus productos, exige de los agentes involucrados en la actividad turística y de la comunidad donde ocurre el hecho turístico, del trabajo mancomunado en función de una meta común que pueda dar como resultado un producto más enriquecido que brinde la oportunidad de nuevas e innovadoras experiencias de viaje, que es en definitiva lo que los turistas están demandando.

Las actuales exigencias de la demanda, está muy lejos del modelo de turismo de masas que parecía tener profundas similitudes con las que se produce cuando se desarrollan otras actividades productivas, especialmente las urbano-residenciales. (Vera, 1997). Los agentes del sector turístico deben esforzarse cada día en llevar a cabo una gestión más flexible y descentralizada que aproveche otros elementos que forman parte del producto que consume el visitante y que Rivero (2012) ha identificado como capital social territorial, por ser el espacio geográfico el que cuenta con recursos valiosos, únicos e inimitables que pueden ser

aprovechados mediante las relaciones e interacciones entre los distintos agentes presentes en el territorio y que forman parte del sistema turístico del destino, para ofrecer bienes y servicios que contribuyan a la obtención de ventajas comparativas y competitivas, a su sostenibilidad su prestigio y su buena reputación.

Para la interpretación y análisis de las diferencias en cuanto a la determinación del origen y fundamento de las ventajas competitivas y comparativas, al igual que en las empresas, para los destinos turísticos, en la presente investigación se abordará en primera instancia el enfoque teórico de los recursos y capacidades propuesto por diferentes autores como: Barney (1991), Grant (1991), Hamel y Prahalad (1995); precisamente por considerar que los recursos y las capacidades con los que cuentan un destino turístico son fuente indispensable para la construcción de dichas ventajas.

### **2.1.1. Los recursos y capacidades como estrategias**

Entre la variedad de los recursos a partir de los cuales el destino puede establecer sus estrategias, están los recursos intangibles que aportan un valor significativo en la obtención de dichas ventajas. Dentro de este grupo de intangibles, está la reputación, tema central de la presente investigación, que de acuerdo a lo señalado por Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Hall (1992), Barney y Hansen (1994) y Grant (1996), para las empresas es un elemento fundamental que en los últimos años ha venido direccionando el comportamiento y la gestión empresarial.

Una revisión más extensa de la literatura que va desde Penrose (1959), con su definición de la empresa como un conjunto de recursos, humanos o tangibles, quien atribuía precisamente a la existencia de un exceso de recursos generados en el interior de la propia organización, la posibilidad de implementar estrategias corporativas orientadas al crecimiento, en la medida que esos activos pueden ser puestos en valor en otras actividades productivas.

Considerando lo señalado por Penrose (1959), y conociendo que las empresas presentaban también dotaciones diversas de recursos, capacidades, y de competencias básicas, Wernefelt (1984), Barney (1986), Prahalad y Hamel (1990), Rumelt (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), desde esta perspectiva teórica, identificaron aquellos recursos y capacidades propiedad de la empresa, cuya administración estratégica le permitiría acceder a ventajas competitivas sostenidas

Para Barney (1991) los recursos con mayor valor estratégico, son cuando son valiosos, escasos, imperfectamente imitables (Lippman y Rumelt, 1982) y dichos recursos no tiene sustitutos; estratégicamente equivalentes, es decir, no habrían de existir otros recursos que permitieran implantar las estrategias generadoras de la ventaja competitiva. Grant, (1996) complementa que no sólo basta estas aptitudes para crear ventajas competitivas, sino también requiere del tiempo que éstas se puedan mantener

En el caso particular de los destinos turísticos, estas ventajas competitivas fácilmente pueden asociarse a algunas señaladas en el sector empresarial, producto de que estas, se pueden fundamentar, entre otros aspectos, bien en el espacio geográfico, su localización física, por ejemplo; en el espacio tecnológico a través de patentes; o en el espacio de las percepciones de los consumidores (Lieberman y Montgomery, 1988).

Otro aspecto, igualmente de gran interés, es analizar la posibilidad que tiene el destino por tener dentro de su ámbito de actuación y competencia posesión de valiosos recursos de base territorial a los cuales no tienen acceso el resto de destinos competidores, una de las características identificadas en el sector empresarial sobre el que se fundamenta el modelo de recursos y capacidades (Arbelo, 1997)

A continuación se presenta un cuadro donde se clasifican los recursos estratégicos que deben aprovecharse para la obtención de ventajas competitivas a en el sector empresarial, según autores que han aportado a la teoría de recursos y capacidades.

**Cuadro 2.1. Tipos de recursos**

Recursos según Wernnefelt (1984) y (1989)						
Productiva fija a corto plazo		Intangibles capacidad productiva ampliable			Capacidad productiva fija a corto plazo, pero ampliable a largo plazo	
Recursos materiales	Recursos Financieros	Marca	Patentes	<u>Reputación</u>	Humanos	Organizativos
Recursos según Grant (1996)						
Recursos Tangibles		Recursos Intangibles			Recursos Humanos	
Activos Físicos	Recursos Financieros	Recursos tecnológicos	Cultura organizativa	<u>Reputación</u>	Conocimiento y destrezas	Capacidad comunicación y relación Motivación
Recursos Grant (2006)						
Tangibles		Organizacional		Intangibles		Capital Organizacional
Físicos Financieros		Estructura organizacional Líneas de autoridad Forma de reportes Planeación formal e informal Control Sistema		<u>Reputación</u> Tecnología Cultura y Marca		Conocimiento Comunicación Motivación
Recursos según Hernández, (2013)						
Recursos Tangibles				Recursos Intangibles		
Físicos		Financieros		No Humanos		Humanos
Edificaciones Maquinarias	Mobiliarios y Equipos	Dinero	Derecho a Cobro	Organizativo <u>Reputación</u> Marca, Calidad Patente Propiedad Intelectual	Tecnológicos	Conocimiento Habilidad Motivación
Recursos, según Huerta Navas y Almodovar, 2004						
Tangibles			Intangibles (En función con vinculación directa o no con personas)			
Físico		Financiero		Humanos		No Humano
Terrenos Edificios Maquinarias Equipos Materia prima Recurso terminado		Capital Reservas Derecho de cobro Acciones		Capital Humano Conocimiento Motivación habilidades	Tecnológicos	Organizativo
					Tecnologías y patentes Diseños Khow how Base de datos	Marca Prestigio Cartera de clientes <u>Reputación</u> Imagen

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para el aprovechamiento y uso de los recursos estratégicos con los que cuenta la empresa, son muy importantes los cambios de visión en la gestión. En el mundo de los negocios se trata de una estructura emergente que se concreta en capacidades, habilidades e iniciativas de sus asociados (Punset, 2013). Para Schoemaker (1990), Grant (1991) y Fernández (1995) se hace imprescindible contar con una adecuada organización interna, la implementación de sistemas de incentivos, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de planificación y control. Aspectos estos que fácilmente pueden ser aprovechados para orientar la gestión de los destinos turísticos como organizaciones integrales que para mantenerse en el tiempo deben ser competitivos.

Entre las condiciones que deben cumplir las organizaciones para determinar la conducta estratégica adecuada a partir de los recursos y capacidades de la organización, Grant (1991) señala:

- Identificar los recursos de la empresa, determinando sus fortalezas y debilidades respecto a la competencia
- Determinar las capacidades de la empresa, detectando aquellas en las que puede ser competitiva respecto a la competencia.
- Evaluar el potencial que dichos recursos y capacidades tienen para desarrollar y mantener ventajas competitivas.
- Seleccionar e implementar las estrategias más adecuadas de cara a aprovechar los recursos y capacidades de la organización en función de las oportunidades externas.

Puede decirse que el enfoque analítico de recursos y capacidades proporciona la base para el replanteamiento de la estrategia empresarial, desplazando su definición desde una “lógica de marketing” hacia la consideración de los recursos y capacidades de la empresa como los verdaderos articuladores de sus posicionamientos futuros (Fernández, 1993).

Todas estas aportaciones comparten la perspectiva de que la empresa, a la hora de definir sus estrategias para la creación de valor, debe partir de una arquitectura estratégica (Hamel y Prahalad, 1990) que proporcione una lógica general para su desarrollo, tanto para definir su propósito estratégico, como al determinar los recursos y capacidades, competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990) o competencias distintivas (Selznick, 1957), que le puedan servir de base para la obtención de ventajas competitivas.

Si es tomado como referencia la experiencia en el sector empresarial y considerando como se ha planteado en el capítulo anterior que el destino es factible gestionarlo como una organización que posee recursos y capacidades que pudiendo ser aprovechados satisfactoriamente pudiesen contribuir a una reputación positiva y por consecuencia directa a obtención de ventajas competitivas.

Desde el modelo de los recursos, la perspectiva estratégica se centraría en el interior de destino, determinando cuáles son sus recursos y capacidades distintivas, a partir de las cuales puedan plantear sus estrategias. Sin embargo, por ser un sistema abierto, también es necesario considerar en el análisis aquellas características del entorno

que constituyen oportunidades o amenazas para la los elementos que son parte del destino (Porter, 1982, 1987). No obstante, distintos autores vienen haciendo referencia al sector empresarial, puntos de encuentro entre ambas perspectivas que, en última instancia, pondrían de manifiesto el carácter complementario, más que opuesto, de ambos modelos (Arbelo, 1997)

Desde este punto de vista, la gerencia, debería identificar la base de recursos estratégicos de la organización que podrían fundamentar las posibles ventajas competitivas, y de igual manera, determinar también, la base presente de factores estratégicos de la industria, así como también, prever los factores estratégicos futuros (Amit y Shoemaker, 1993). Por lo tanto, los activos estratégicos de la organización vendrían determinados, no sólo por el análisis interno de las características que el conjunto de recursos de la empresa presentan (Barney, 1991), sino que dicho análisis habría también de contrastarse con los factores estratégicos de la industria.

Una de las principales dificultades planteadas a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades ha sido la dificultad de establecer “medidas objetivas, válidas y generalizables de los recursos y capacidades y de sus características” (Fernández y Suárez, 1996). Esta última crítica, lleva a algunos autores a afirmar la poca operatividad de la teoría de recursos y capacidades dada la naturaleza “poco medible y manipulable de algunos recursos considerados estratégicos (Priemy Butler, 2001).

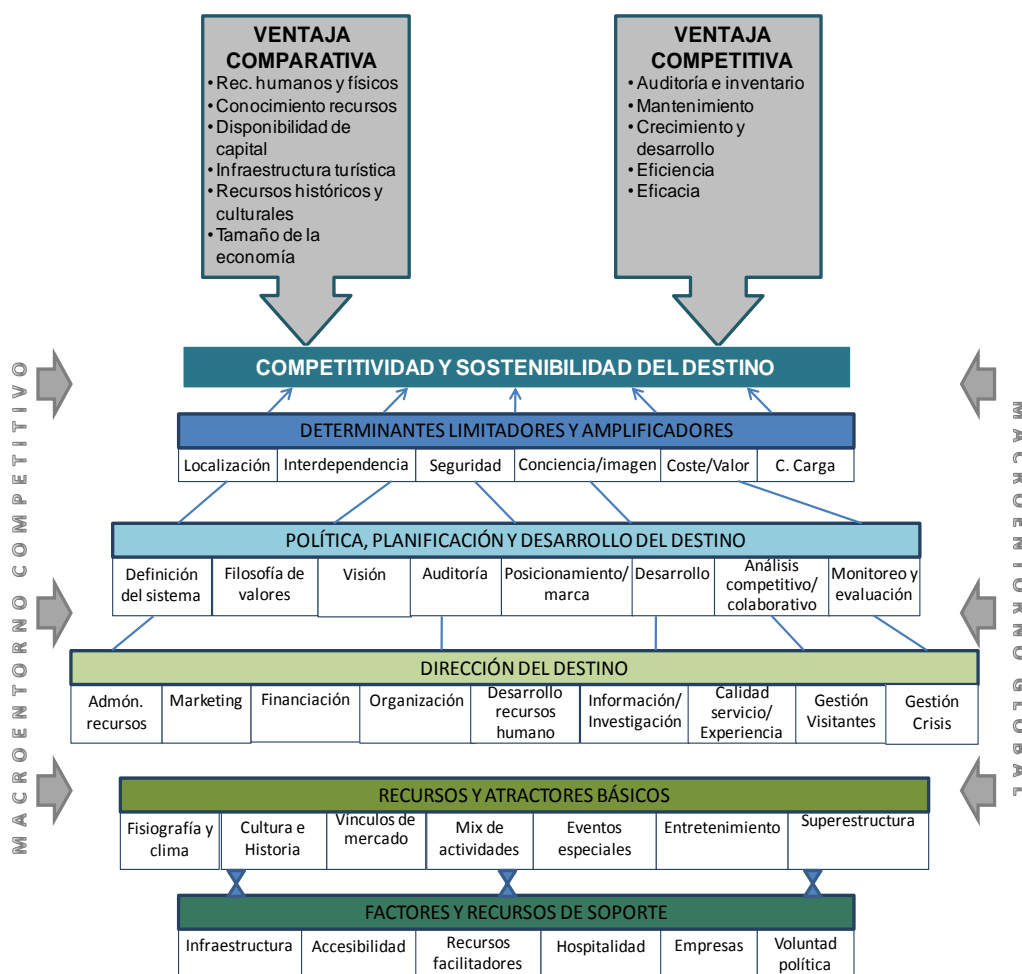
Sin embargo, en el caso particular de la presente investigación se ha considerado a la reputación como recurso intangible y al destino como la organización responsable de su gestión para la obtención de ventajas competitivas, Para ello, ha sido necesario analizar algunos modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos propuestos por diferentes autores, que servirán de base para orientar la identificación y posterior categorización de factores claves presentes en el destino, que son fuente de ventajas competitivas y que construyen la reputación del mismo.

### **2.1.2. Competitividad de los destinos turísticos**

Han sido varias las propuestas teóricas surgidas para el análisis de la competitividad en destinos turísticos, uno de los más citados en investigaciones es el de Crouch y Ritchie (2003), en el modelo, los recursos tienen un rol fundamental que serán clave para la obtención tanto de ventajas competitivas como comparativas. Los autores consideran que el sistema turístico está condicionado por influencias y presiones que surgen fuera del propio sistema. Y en él están factores económicos, políticos, tecnológicos, medioambientales, legales, socioculturales y demográficos que lo identifican como macroentorno global (Castillón, 2011). El entorno inmediato de competencia en donde se incluyen los elementos principales lo identifican como microentorno competitivo.

De acuerdo a González y Mendieta (2009), citado por Castellón, (2011), en el modelo de Crouch y Ritchie (1999), la competitividad en el destino dependerá fundamentalmente de sus recursos y atractivos básicos; de los factores y recursos de soporte, así como también, de la dirección del destino que deberá orientar la política de planificación y desarrollo a fin de alcanzar aspectos determinantes que garanticen su competitividad y sostenibilidad. (Figura 2. 1)

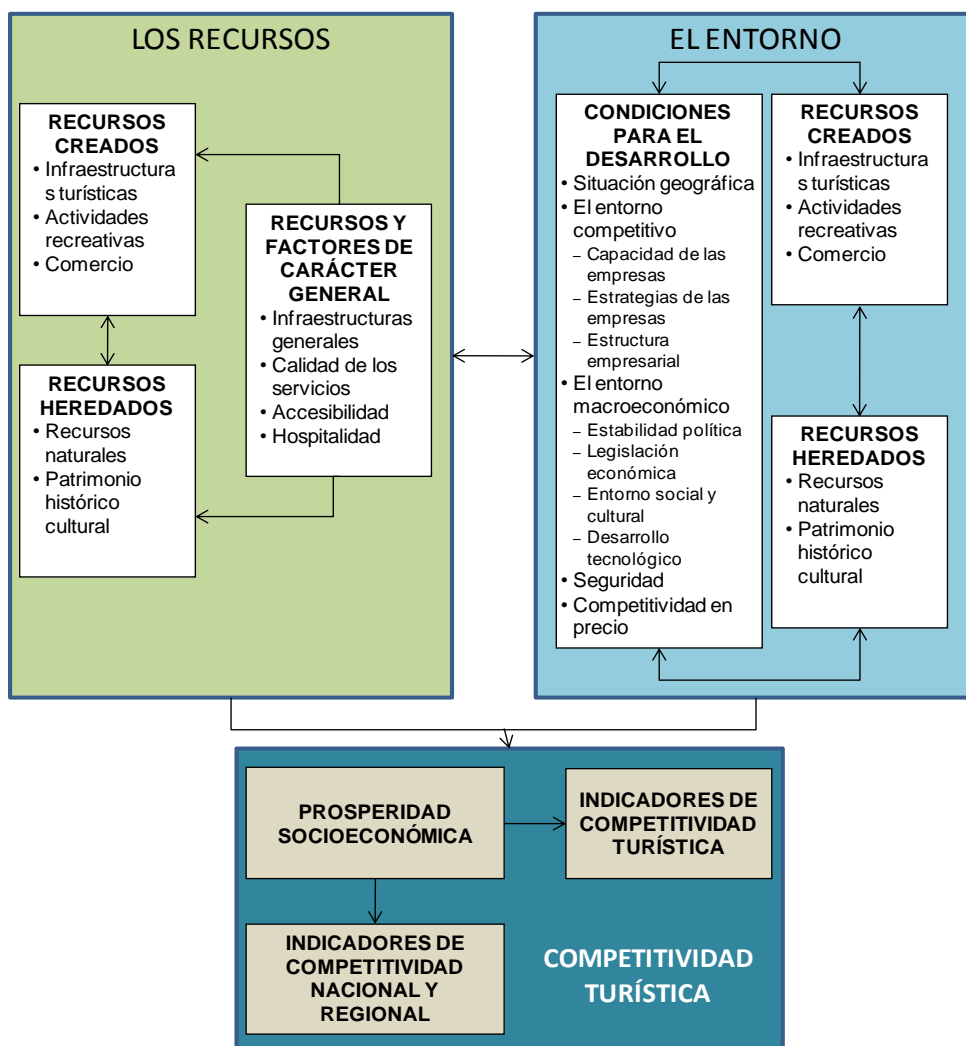
**Figura 2.1. Modelos de Crouch y Ritchie**



**Fuente:** Tomado de Castellón (2011)

El modelo integrado propuesto por Dwyer y Kim (2003) presenta como principales determinantes del éxito del destino sus recursos. “recursos heredados”, “recursos de soporte” y “recursos creados” (Castellón, 2011), otro de los factores importantes son las interrelaciones entre sus componentes que mediante una gestión adecuada y la satisfacción de la demanda alcanzará ventajas competitivas y el mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar para sus habitantes, contribuyendo a la sostenibilidad del mismo.

**Figura 2.2. Modelo Integrado de la Competitividad**



Fuente: Tomado de Castellón (2011)

## 2.2. Identidad: Arraigo territorial, cultura y comunicación

### 2.2.1. Identidad: El valor de referencia y comportamiento

La identidad es definida como el conjunto de rasgos propios de un individuo o una comunidad, que lo caracterizan frente a los demás. Etimológicamente, la palabra identidad proviene del latín “idem” que significa “idéntico a otro”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Implica una manera de ser inherente a sí mismo con respeto al otro, por lo tanto diferencia al otro.

La identidad como significado de referencia y comportamiento constituye un elemento de valor que le da especificidad a los grupos humanos, que se construye y se produce sobre la base de la dinámica social de un pueblo, en el que resaltan aspectos que conforman un mundo simbólico al cual se vinculan o no, se pertenece o no.

Marinas (1995) expresa que la comprensión de la identidad en la sociedad contemporánea resulta de la aplicación de una doble perspectiva de figuras que no se acumulan sino que presentan tensiones: la reflexión sobre la crisis de las formas de comunicación discursiva, y la necesidad imperiosa de construir discursos de experiencia que suturen los déficits de legitimación en los discursos anónimos que nos son dirigidos. Es decir es productos de las formas o aspectos que intrínsecamente definen y caracterizan al sujeto y que por ellas, se diferencian de otros del mismo grupo.

### **2.2.2. La relación territorio - identidad: El arraigo territorial**

Como ya se ha dicho, el territorio responde en primera instancia a las necesidades económicas, sociales y políticas de cada sociedad, y bajo este aspecto su producción está sustentada por las relaciones de actores; pero su función no se reduce a esta dimensión instrumental; el territorio es también objeto de operaciones simbólicas y una especie de pantalla sobre la que los actores sociales (individuales o colectivos) proyectan sus concepciones del mundo (Giménez, 1999).

El territorio simbólico, puede entenderse como el conjunto de representaciones sociales que marcan el campo significativo del territorio, y que pueden manifestarse en formas materiales y solventes simbólicos que se convierten en emblemas de la identidad de los sujetos (Halbwachs 1925). Valorando las precisiones realizadas por Giménez (1999) y Guérin-Pace (2006) respecto a la caracterización de los territorios identitarios a través de las vivencias y trayectorias cotidianas, se considera que es posible establecer el sentimiento de pertenencia y formación de identidades individuales y conciencia espacial compartida a través del entramado de relaciones simbólicas para el establecimiento de una “identidad del territorio” y de una “identidad para el territorio” (Guérin-Pace y Guermond, 2006).

La primera se orienta se aquella que le es propia e inherente a su hábitat, hábitus (Bourdieu (1979), lo que resta en la experiencia colectiva cuando todo se ha dicho realizado, consumido; y la segunda referida a la representación mental, en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estéreo tipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad (Costa, 2011).

A su vez se constituye así la formación de un patrimonio identitario geográfico que puede ser movilizadopor los individuos, donde el centro de referencia es el territorio, en el cual se establecen y reconocen vínculos de pertenencia (Giménez 1999; Quezada 2007).

Hablar de la noción de identidad supone que el sentido de identificación puede ser compartido por todos los sujetos de un colectivo, dejando de lado el hecho de que una persona o un grupo social puede vivir en el mismo territorio, pero no necesariamente poseer el mismo sentimiento de pertenencia y participación hacia él. Partiendo de las propuestas de Guérin-Pace y Guermond (2006), se considera que hablar de la relación entre identidad y territorio es poner en evidencia los datos específicos de una entidad geográfica, resaltar su ubicación, su

patrimonio y las características culturales de sus habitantes (Guérin-Pace y Guermon 2006).

Al relacionar lo individual y lo colectivo dentro de sus contextos territoriales específicos se establece una conciencia espacial compartida (Mazurek, 2009). Desde esta distinción se observa cómo la relación de identidad y territorio posee una doble perspectiva “para” y “en” el territorio.

Se plantea la idea de una creación y apropiación simbólica por parte del sujeto a partir de lo que se denomina unidades de significación territorial: aquellas estructuras sociales, espaciales y temporales que permiten la construcción e interpretación de su mundo de vida y que se convierten en un soporte de inserción socio-relacional (pertenencia del sujeto) y socio-espacial (pertenencia a un territorio), que hablará de una forma de habitar el espacio, a partir de un proceso de territorialidad (Cuadro 2.2).

**Cuadro 2.2. Unidades de significación territorial**

UNIDAD DE SIGNIFICACIÓN TERRITORIAL	CARACTERÍSTICAS	REMITE A:	REFERENTES	TIPO DE SOPORTE
LO COTIDIANO	Secuencias temporales. Prácticas y estrategias. Pertenencia social, religiosa, familiar.	Lugar (es)	Referentes simbólicos: historia, memoria colectiva, sentimiento de pertenencia, identidad (espacio de vida.)	Inserción socio-relacional.
LUGAR (ES)	Espacios de inscripción territorial y afectiva de los individuos. Representaciones.	Territorio	Espacios cotidianos. Lugar de nacimiento, lugar de origen de la familia, lugares de vida sucesivos, lugares frecuentes, lugares de proyectos y/o deseos.	Patrimonio identitario geográfico.
TERRITORIO	Prácticas. Representaciones. Anclajes. Imaginarios espaciales.	<i>Identidad-territorialidad</i>	Identificación y adscripción con y en el espacio experiencia.	La experiencia del espacio compartido por los individuos.

**Fuente:** Adaptado de Reyes y Martínez (2015).

Las unidades de significación territorial se convierten en elemento clave para el entendimiento de las diversas formas que los sujetos establecen en sus narrativas para la apropiación simbólica y material de sus territorios.

Esta distinción fundamentada desde la geografía de la percepción, permite observar la relación que se establece entre identidad y territorio, al encontrar que la identidad territorial se fundamenta en lo cotidiano y los diferentes espacios de adscripción territorial y afectiva de los individuos, es decir, el proceso de construcción de identidad transforma el espacio geográfico en espacio social, lugar y territorios (Diméo y Buleón 2007).

En este sentido, al observar los espacios de vida de los sujetos como territorios de proximidad (Guérin-Pace, 2003) establecen puntos de encuentro, se materializan y en particular se simbolizan con base en un apego afectivo, estableciendo una pertenencia socio-territorial. A partir de las unidades de significación, creación y apropiación territorial, afectiva y simbólica.

El análisis de las posibles configuraciones de la identidad requiere partir de las características que las hacen visibles, explorando sus referentes, contenidos y significados. Desde la noción de territorio como recurso, bien público, legado y manifestación de cultura (Age, 2006) (Cuadro 2.3).

La valoración de los referentes estratégicos respecto a la identidad es además interdependiente de la dinámica entre los niveles local/global. Sea cual sea la clave de su formalización —física, simbólica, política, funcional— los referentes, junto con sus contenidos variantes, acotan una determinada organización de los elementos y de los significados seleccionados (Maccanell, 1973; Castells, 1998; Wang, 2000; Vaccaro and Beltrán, 2007).

### Cuadro 2.3. Concepto de identidad territorial.

<b>IDENTIDAD</b>	Cualidad de idéntico, que individualiza o diferencia un territorio. Dimensión cognitiva del territorio en que vivimos, influida por “los otros”
<b>RELACIÓN TERRITORIO-IDENTIDAD</b>	Distingue los residente de los visitantes (rural/urbano) Mantiene un concepto en el tiempo (rudos/cultos) Implica satisfacción del modo de vida (pertenencia y apego)
<b>IDENTIDAD TERRITORIAL</b>	Reconocimiento colectivo (por los actores de la sociedad, implícito y explícito, de una trama de significados y sentidos propios de un territorio) Interviene cada vez más la COMUNICACIÓN. Proceso de identificación interna y externa del territorio. Personalización de los atractivos y productos territoriales permitiendo el reconocimiento que lo hace particular frente a los demás

**Fuente:** Tomando de Uña y Villarino (2011)

En un contexto en transformación los valores de la identidad en un destino tienden a evolucionar hacia una marca de calidad (Yagüe, 2002; Cánoves, 2004). La participación de los actores en un sistema de valores únicos, singulares, y trascendentes son las coordenadas sobre las que se articula la mayor potencialidad del turismo: emergen territorios y paisajes semánticos, con un peso simbólico, relacionados con una galería iconográfica (Diméo, 2004; López y Lois, 2007; Sabaté, 2008; García Álvarez, 2009). La cuestión adquiere relevancia cuando se trabaja sobre la dimensión local, desde la perspectiva de la identidad colectiva.

El planteamiento se asienta en la consideración del valor turístico de un territorio ligado a la definición de su identidad y a su imagen. Supone partir de los medios que hacen visible dicho valor, explorando sus significados. El territorio define un espacio como soporte, sustento e identidad; es un recurso, un bien público, un legado y una manifestación de cultura (Age, 2006). Aquí se considera la identidad colectiva, vinculada a una imagen -un mensaje- que representa un valor añadido.

Tal identidad constituye una propiedad variable que distingue al territorio de su entorno, resultado de la interacción de referentes múltiples: diferencia lo propio de lo ajeno, implica un sentido de pertenencia y requiere un reconocimiento colectivo, lo que a efecto del trabajo se llama **Arraigo Territorial**.

La noción de “arraigo” se entiende dentro de esta investigación como el proceso y efecto a través del cual se establece una relación particular con el territorio, creando lazos que mantienen algún tipo de “vínculo” con el lugar, así, como la apropiación simbólica del espacio que realizan y la influencia de estos procesos en su propia identidad socio territorial, creando lazos que mantienen algún tipo de “atadura” con el lugar.

Se hace necesario diferenciar el concepto de “arraigo”, del concepto de “identidad socioterritorial”, ya que, si bien el primero puede llevar al segundo, no necesariamente ocurre así, y por el contrario, uno puede obstaculizar el desarrollo del otro.

La formación de arraigos puede tener una diversidad de motivaciones, pero esencialmente se pueden distinguir tres:

- Por elección y decisión personal.
- Por circunstancias de la vida que se aceptan con más o menos entusiasmo o resignación, las que no se ha querido o no se ha podido modificar desde una decisión personal.
- Contra la propia elección y decisión personal, pero obligado por diversas situaciones externas.

Igualmente, se distinguen siete modalidades de lazos que se combinan en formas peculiares para producir diferentes sentidos en los arraigos que se han establecido tomando como punto de referencia sus vínculos con el territorio

- a) El lazo familiar, la familia constituye un referente fundamental en la construcción de arraigos territoriales, Aquí es necesario abrir la mirada sobre la concepción de la “familia”. De entrada hay que diferenciar entre la “familia de origen”, ya sea biológica o simbólica, y la “familia” que al paso del tiempo se forma de manera independiente a la originaria, que puede estar constituida de la manera tradicional (madre, padre, hijos) o bien de alguna otra forma no tan convencional, pero que suele ser frecuente. Cada uno de estos dos tipos básicos de “familia” puede tener pesos diferenciados en el transcurso de la vida, según la edad, circunstancias, aspiraciones, y otros factores personales y sociales.
- b) El lazo económico el tipo de empleo que tienen

- c) El lazo profesional también relacionado con el económico en términos de logros logrado a una trayectoria profesional que se ha traducido en satisfacciones personales y cierta tranquilidad que les da el conocimiento del campo específico en el que se ubican, con todas las particularidades que éste tiene y que para ellos se han vuelto familiares.
- d) El lazo cultural como ese vínculo que establece el individuo con los estilos de vida, las costumbres, las tradiciones, los ritos, etcétera, predominantes en la comunidad socioterritorial donde habita. La relación que hay entre los significados que él otorga a sí mismo y a su entorno, y los que manifiestan los otros actores con quienes, en diferentes circunstancias de la vida, interactúa.
- e) El lazo territorial: el vínculo que se construye directamente con el espacio territorial y todo lo que hay en él: construcciones, paisajes, monumentos, calles, vegetación, etcétera. Este lazo puede adoptar una diversidad de sentidos, ya que de manera particular un territorio puede percibirse de múltiples maneras, creándose significados subjetivos íntimamente relacionados con las vivencias personales, enmarcadas en las percepciones que de ese territorio tienen otros, por lo que siempre tienen un fuerte componente intersubjetivo.

El lazo territorial puede traducirse en un sentido de aceptación, agrado y hasta afecto por el territorio (topofilia), pero también como un sentimiento de rechazo o desagrado por él, elementos que inciden en la conformación identitaria socioterritorial, aunque, como en todos los casos, no necesariamente determinan el arraigo, puesto que éste puede estar condicionado por otro tipo de lazos que adquieran un mayor peso en las decisiones del actor. El territorio también puede ser percibido a través de ciertos símbolos territoriales o geosímbolos, que sirven como íconos de reconocimiento e identificación.

- f) El lazo histórico, es el que se constituye a través de la permanencia en un lugar, donde cobra importancia tanto el pasado vivido ahí, como los antecedentes históricos del lugar al ser asumidos como propios. En la construcción de este lazo la cantidad de tiempo puede o no ser significativa, puesto que siempre está determinada por el peso subjetivo que cada actor le concede: alguien puede pasar la mayor parte de su vida viviendo en un territorio, y no por ello establecer este tipo de arraigo, o viceversa.
- g) El lazo político se establece a partir de la apropiación de emblemas y símbolos políticos territoriales, que llegan al actor a través de los diferentes espacios y aparatos de inculcación y propaganda de símbolos identitarios: la apropiación simbólica.

De suyo, en el arraigo se concibe el modo en que se vincula el hombre a su espacio y tiempo vital, a su semejante próximo y a los principios o valores – a la cultura – vigente en la comunidad que habita (Hiernaux, 1989), que en el destino turístico se explica por la existencia y estructura de un núcleo; por los flujos generados por tal presencia y los

actores interesados en promover y consumir la oferta local de productos turísticos.

Desde la perspectiva de lo cultural, la noción de identidad apunta hacia un sistema de representación (elementos de simbolización y procedimientos de escenificación de esos elementos) de las relaciones entre los individuos y los grupos, así como entre éstos y su territorio de reproducción y producción, su medio, su espacio y su tiempo (Coelho, 2004).

La identidad está estrechamente vinculada al concepto de cultura y a la idea de que ésta es compartida con otros. En efecto, la identidad cultural refiere al sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. En el próximo apartado se disertara sobre el concepto de cultura.

### **2.2.3. El producto del quehacer humano (La cultura)**

La identidad cultural no es fija o estática, sino que se recrea individual y colectivamente, y se alimenta de forma continua de la influencia exterior. Las identidades culturales son relacionales. Es decir, surgen por diferenciación y como reafirmación frente al otro. En tal sentido, si bien el concepto de identidad cultural puede trascender las fronteras geográficas, desde su origen ha estado vinculado a un territorio (Molano, 2007).

La cultura, ha de ser comprendida como un proceso de producción simbólica, de ideas y sentidos, que se reflejan tanto en sus manifestaciones materiales como inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, si la comunidad así lo reconoce.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, cultura puede entenderse como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales que caracterizan a una sociedad y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Unesco, 2001). Además, la cultura considera todas las diversas expresiones mediante las cuales una sociedad moldea y reflexiona su convivencia, incluyendo las imágenes e ideas mediante las cuales dicha sociedad representa las formas en que convive y quiere convivir (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2002).

La cultura es compartida con otros (un pequeño grupo, una comunidad, una nación, etc.), lo que permite construir una noción de nosotros a la cual sentir que se pertenece, un relato de quiénes y cómo somos con el que nos identificamos y un marco de acción compartido, es decir, una manera de hacer las cosas que nos es propia.

La cultura se aprende, a través de generación en generación se encarga de transmitir los códigos culturales a la generación siguiente, a través de la familia, la escuela, los amigos y los medios de comunicación, entre otros mecanismos. A este proceso se le denomina socialización

La cultura es dinámica, puesto que la cultura al ser transmitida de una generación a otra, permite que se re-cree constantemente, lo que

abre la posibilidad de que se modifique en el tiempo. Siendo en el lenguaje, uno de los principales medios de expresión de la cultura en que podemos apreciar su dinamismo.

La cultura es simbólica. Porque permite que el ser humano a través del lenguaje pueda traer al presente situaciones e ideas del pasado, u objetos que no se encuentran físicamente aquí y ahora. Esto implica que la cultura puede ser transmitida a la siguiente generación sin tener que estar atados a una materialidad específica, porque se tiene la posibilidad de simbolizar. Por ello, la cultura permite que se tenga memoria de lo que se es y se ha sido como grupo humano para proyectarse hacia el futuro.

Se vive en un mundo culturalmente diverso. En este sentido, tiene mayor pertinencia hablar de "culturas", en plural, pues hay tantas de ellas como sociedades y/o comunidades humanas existen en el mundo.

De acuerdo con Kuper (1999) las diferentes culturas son convenciones transmitidas socialmente, dinámicas y mutables, y traducen conjuntos de ideas y valores.

El territorio no se reduce a ser un solo escenario o contenedor de los modos de producción y de la organización del flujo de mercancías, capitales y personas; sino también un significativo denso de significados y un tupido entramado de relaciones simbólicas. Para abordar este aspecto, se necesita esbozar una teoría de la cultura.

Entre las muy diversas acepciones posibles, aquí se adopta la llamada concepción "simbólica" de la cultura que implica definirla como "pautas de significados" (Geertz, 1992: 20; Thompson, 1990:145-150).

En esta perspectiva la cultura sería la dimensión simbólico-expresiva de todas las prácticas sociales, incluidas sus matrices subjetivas (habitus) y sus productos materializados en forma de instituciones o artefactos. En términos más descriptivos se diría que la cultura es el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social. Como se acaba de ver, la cultura así definida no puede ser aislada como una entidad discreta dentro del conjunto de los fenómenos sociales porque está en todas partes verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal (Durham, 1984).

Resulta útil distinguir tres dimensiones analíticas en la masa de los hechos culturales: la cultura como comunicación (es decir, como conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos); la cultura como stock de conocimientos (no sólo la ciencia, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común); y la cultura como visión del mundo (donde se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre "totalidades" que implican un sistema de valores y, por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo).

Por ser sencillamente analíticas, estas dimensiones se hallan imbricadas entre sí y no son dissociables. La religión, por ejemplo, comporta simultánea e indisolublemente una visión del mundo, un modo de conocimiento y un modo de comunicación propios. La cultura específica de una colectividad implicaría una síntesis original de las tres dimensiones señaladas. Esta síntesis delimita la capacidad creadora e innovadora de la colectividad, su facultad de adaptación y su voluntad de intervenir sobre sí misma y sobre su entorno.

#### **2.2.4. La difusión del quehacer humano (La comunicación)**

La comunicación como un proceso simbólico a través del cual se construye y se mantiene una cultura debe pensarse como una modalidad de integración social que se da consiste por intervención intencional sobre los sistemas cognitivos y axiológicos de los actores sociales a través de la disposición de información codificada o, para decirlo con otro modo, mediante la producción de mensajes que, en el contexto de cierta comunidad cultural, aporta significación de la realidad.

Cuando se habla de comunicación se empieza por plantear el debate entre las ideas de persuasión y entendimiento referidas al sentido de la comunicación, tanto en cuanto, por persuasión se entiende a la acción y efecto de persuadir o persuadirse. Persuadir remite a inducir, mover, obligar a uno, a con razones, a creer o hacer una cosa. Por entendimiento se concibe inteligencia o sentido que se da a lo que se dice o escribe. Pero también se razona, a por entendimiento la capacidad de comprender o llegar a un acuerdo (Cisneros 2002). Así, comprender significa encontrar justificados o naturales los actos o sentimientos de otro (Real Academia Española de la Lengua, 2000).

Al mismo tiempo, el debate epistemológico de la disciplina según Hernández (2015) se centra en tres problemas: a) si se considera la comunicación en términos interactivos y evolutivos, b) si la comunicación es una condición semiótica que ofrece la posibilidad de constituir una teoría de la acción humana y c) si la comunicación es una disciplina que se apoya, en lo esencial, de la sociología, regionalización teórica del campo, según Miquel de Moragas.

También es preciso señalar que en el destino turístico, la comunicación se concibe tanto como un proceso de transmisión de información, como un proceso de relación y diálogo. En donde la información se concibe como el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción (Paoli, 1994).

La diferencia entre comunicación e información, radica en que comunicación implica un proceso de interacción, diálogo y retroalimentación entre sujetos y actores sociales, mientras que, la información implica un proceso de emisión y transición sin que ello implique procesos de realimentación. Esto significa que el concepto de comunicación es mucho más eficaz cuando se quieren analizar procesos

y prácticas comunicativas, si se considera que la información forma parte de la misma.

En la tarea de definir comunicación como disciplina o el hecho comunicacional y su aplicaciones al turismo y /o destino turístico, se debe considerar los referentes teóricos diversos de las ciencias sociales como el funcionalismo, teoría crítica, estructuralismo y los estudios culturales (Cuadro 2.4) revisar desde donde estos enfoque centran sus objetos de estudio y cuáles son sus aportes la acción comunicativa del destino.

**Cuadro 2.4. Enfoque teóricos de la comunicación y su aplicación del destino turístico**

ENFOQUE	OBJETO DE ESTUDIO	APLICACIÓN
FUNCIONALISTA	Un sistema social se mantiene cohesionado con ciertos valores básicos compartidos por todos sus miembros. Por otro lado, el sistema se compone de diferentes partes (gobierno, industria, banca, iglesia, etc.) interrelacionadas y enfocadas a satisfacer las necesidades sociales Centra el análisis en el proceso de comunicación, concibiéndolo como un sistema de elementos en interacción	Pone énfasis dan la eficiencia y los efectos de la comunicación, es de gran utilidad para mejorar y cualificar los procesos de producción de estrategias y contenidos de comunicación dirigidos a públicos segmentados como los del sector y la industria del turismo
ESTRUCTURALISTA	La comunicación como la interpretación de la significación, la producción de sentido, la razón de ser del hombre en su interrelación con el mundo exterior. Analiza las estructuras significantes de los hechos sociales, su objetivo es hacer explícito el conocimiento implícito en mensajes, textos, discursos y prácticas socioculturales.	Este enfoque se aplica en análisis de los textos, mensajes y contenidos que ponen a circular las organizaciones y los medios de comunicación. Las maneras, para el caso específico de este trabajo, como las entidades públicas y privadas conciben, promocionan y promueven el turismo.
TEORIA CRÍTICA	Estudia la comunicación como reveladora de una ideología, se centra sobre las estructuras significativas, aquellos estamentos que contribuyen a generar o reforzar los modos de concebir el mundo.	Este enfoque es de gran utilidad si se aborda a la industria del turismo como una industria cultural. Como un proceso de producción, circulación y de consumo cultural. De la manera como se administra y planifica el tiempo libre, del ocio y el descanso en las sociedades contemporáneas. Y la forma como a través de los medios masivos de comunicación, entidades públicas y privadas se promociona el turismo empleando diversas estrategias de comunicación.
ESTUDIOS CULTURALES	En los procesos estructurales de producción, distribución y recepción de estos elementos ya que estos son los que producen significados	Indaga por los relatos, textos, modos de interacción intercultural entre turistas y habitantes de las localidades visitadas. Y hace mayor énfasis en entender el turismo y los viajes como una práctica de cultura, conocimiento y comunicación.

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de Hernández (2015); Cisneros (2002); Restrepo, M. (1984); Santoro, (1986) y Cabra y Pereira (2004).

Para Pascuali (1990) la comunicación es, pues, un término privativo de las relaciones dialógicas interhumanas, o entre personas éticamente autónomas cuya perspectiva ontológica de la comunicación abrega, en lo esencial dos vertientes metateóricas: los principios filosóficos que alimentarán a una conciencia crítica y la fundamentación axiológica, es decir ética, de los procesos comunicativos y su impacto socio-cultural. (Hernández, 2015)

Por otra parte, sólo es auténtica comunicación la que se asienta en un esquema de relaciones simétricas, en una paridad de condiciones entre transmisor y receptor, y en la posibilidad de oír uno al otro o prestarse oídos (Heidegger), como mutua voluntad de entenderse (Pasquali: 1990). Y desde la ética, entender que:

- La verdadera comunicación es reconocer el valor en nosotros. Y dar valor es generar verdad.
- Verdad no es un dato, verdad es el reconocimiento del valor del otro y cuando otro se siente reconocido en su ser valioso.
- Al evocar en común el valor, se abre la comunicación. Cuando la conciencia es profunda en este mutuo valer, entonces estamos en un momento de comunicación (Paoli, 1994).

La comunicación desde estos autores es una acción o proceso mucho más profundo, privativo de los seres humanos, donde la dimensión operativa del intercambio de mensajes se da dentro de otras dimensiones que implican la voluntad de entenderse, como sentido; el mutuo acuerdo, la creación de conocimiento y de verdad, como productos; la validez de las diferencias, el intercambio recíproco, el mutuo respeto, el mutuo valer y la conciencia de ello, como condición ética.

El concepto de comunicación antes planteado no se asume como una sustancia que pueda asociarse a otras entidades (como los medios, por ejemplo), sino como una acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio en cual se reconocen recíprocamente como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2002)

A los efectos de esta investigación se tomará como definición de comunicación un concepto basado en lo signico, ético y dinámico: comunicación implica la construcción de significados mediante una especie de negociación o trato entre emisores y receptores que va más allá del simple intercambio de mensajes literales. Es lo que llaman concepción transaccional de la comunicación, y entienden por transacción la construcción de significados compartidos.

#### **2.2.4.1. Comunicación, organizaciones destino turístico**

Es exactamente en el ámbito de esa nueva sociedad y de escenarios cambiantes y complejos que las organizaciones operan, luchan para mantenerse y para cumplir con su misión y visión, así como cultivar sus valores.

La comunicación en este contexto tiene un importante papel a ejercer, pasando a ser considerada mucho más estratégica que en el pasado. Deja de ser instrumento de transmisión de información, para reconocerla desde los llamados flujos informativos a los procesos interactivos y estratégicos presentes hoy en el quehacer comunicacional del mundo corporativo y específicamente en las organizaciones, lo se denomina comunicación organizacional.

Ahora más que nunca las organizaciones no pueden prescindir de una comunicación viva y permanente, sobre una filosofía empresarial restringida al marketing, de alguna forma tiene que valerse de servicios integrados encaminándose por políticas que privilegien el establecimiento de canales efectivos de diálogos con los segmentos vinculados con la misma, en especial la apertura y transparencias de sus acciones. Se trata de proveer accesibilidad para los grupos de interés, (los stakeholders), las informaciones institucionales que afecten a sus intereses. Todo esto implicará la necesidad de planificar, pensar y administrar estratégicamente la comunicación organizacional con todos los públicos, o grupos de interés

El tratamiento de la comunicación organizacional parte del hecho de que en toda organización se da la comunicación de manera natural: organización y comunicación constituyen un todo indivisible.

La comunicación es la que da vida a la organización, en tanto constituye una herramienta fundamental de trabajo por medio de la cual los individuos entienden y realizan su labor. Es decir, la comunicación y la organización desarrollan una relación recíproca: la comunicación contribuye en la organización y ésta a su vez alimenta la comunicación (Canelón, 2010).

El proceso de la comunicación recorre todas las áreas funcionales de una empresa, característica que las impulsa a reconvertirse a sí mismas en escenarios donde prime el diálogo permanente, replicado en valor tanto para el cliente como para el accionista, rentabilidad y, por supuesto, sostenibilidad del negocio en el largo plazo al ritmo de las tendencias suscritas por la globalización y la glo-localización.

De igual forma, asumiendo la práctica de la comunicación como una gestión “integral” e “integradora” de la organización, el proceso de enseñanza-aprendizaje deberá, ser asumida como parte de la gestión estratégica para la lectura de amenazas y oportunidades en el ambiente global, y el consiguiente aval interno de la cultura organizacional (Krohling Kunsch (1997).

La comunicación organizacional se presenta como un proceso capaz de facilitar el entendimiento, la cooperación y el compromiso de todos con los valores organizacionales. Toda esa relación de intercambios entre individuos y la organización, solo es posible por medio de la comunicación que sucede a través de la comunicación interpersonal, mecanismo por el cual la interacción comunicativa sucede.

Uno de los mayores desafíos de la comunicación de cualquier institución es planificar y generar su imagen, hacer compatible la imagen con la identidad de la organización que corresponde a la personalidad de

la organización y que puede ser descompuesta por el producto turístico, la cultura organizacional, tradición y la historia del destino.

Sobre la idea de una comunicación aplicada, surgen nuevos conceptos operacionales: identidad corporativa e imagen corporativa, cultura corporativa, cultura organizacional considerando que las palabras son instrumentos del pensamiento para la acción (Costa, 2011).

- La cultura organizacional le provee el tipo de conducta, una noción ética, la orientación de una trayectoria, una forma de relacionarse, de generar calidad y valor, otorgándole una personalidad corporativa ante sus públicos. Es el ámbito emocional y funcional que cala en la experiencia de los individuos. La cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización.
- La cultura corporativa es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa que constituye una forma relacional entre sus mismos empleados y con los clientes. La cultura organizacional el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma comportamiento.
- La imagen corporativa -de empresa-, es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y que determinan la conducta y opiniones de esta colectividad (Costa, 2011)
- La imagen de una organización es un efecto de causas diversas, al mismo tiempo de percepciones por parte de los públicos, de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y las organizaciones, de conducta y trayectoria considerado como actor social. Aun cuando la imagen como recurso estratégico y generadora de valor, se impone mas allá de la variabilidad de los productos y servicios visibilizando el estilo y conducta de la empresa, ella deviene del principal activo y/o valor de la organización: la identidad (Canelón, 2010; Costa, 2011). La imagen corporativa es la síntesis de la identidad del destino a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen) e intencional respectivamente, construyendo en la mente de sus públicos ese gestalt que es lo que denominamos imagen corporativa. (Villafañe, 1999).
- La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, que se extiende y está presente en todas las manifestaciones, producciones, propiedades, propiedades y actuación

La identidad corporativa o de empresas, a los efectos de esta tesis ambos serán considerados indistintamente, ha sido definida como las características duraderas que contribuyen a la distinción y singularidad de

una organización, en tal sentido, La identidad organizacional contribuye a la especificidad y unicidad de una institución. El cuadro 2.5, recoge algunas definiciones del concepto identidad corporativa que aparecen en la literatura.

**Cuadro 2.5. Definiciones de identidad corporativa**

AUTOR (ES)	DEFINICIONES DE IDENTIDAD CORPORATIVA
Margulies (1977)	Son todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus <i>stakeholders</i> –la comunidad, clientes, trabajadores y medios
Reitter y Ramanantsoa (1985)	Es un conjunto de características interdependientes de una organización, que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y así la hacen identificable.
Abratt (1989)	Lo que una audiencia puede reconocer de una empresa y distinguirla de las otras, y que puede ser utilizado para representar o simbolizar a la compañía.
Olins (1991)	Consiste en la gestión explícita de algunos o todos los modos en que las actividades de la empresa son percibidas. Puede proyectar tres cosas: quién eres, qué haces y cómo lo haces.
Van Riel (1995)	Es la propia presentación planificada de la empresa, que se realiza a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo.
Van Riel y Balmer (1997)	La identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo.
Leuthesser y Kholi (1997)	Son los modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo.
Van Rekom(1997)	Incluye los elementos considerados la esencia de la compañía y aquellos que la diferencian de otras organizaciones a lo largo del tiempo.
Markwick (1997)	La presentación de la empresa ante sus stakeholders y los mecanismos en que se distingue de otras compañías a través de una variedad de indicadores. Representa como gustaría a la organización ser percibida y puede incluir programas de identidad corporativa, publicidad, códigos y estándares para el trato al cliente. Algunos indicadores formarán parte de la identidad visual. Otros, se centrarán en el comportamiento.
Moingeon y Ramanantsoa(1997)	La identidad es un sistema de características que tiene un patrón y ofrece a la compañía su especificidad, estabilidad y coherencia.
Gray y Balmer (1998)	Es la realidad y unicidad de una organización.
Hawn(1998)	Es lo que la empresa es. Imagen es cómo es percibida. Identidad corporativa es la fusión visual de la identidad y la imagen.

Cont. (Cuadro 2.5)

AUTOR (ES)	DEFINICIONES DE IDENTIDAD CORPORATIVA
Balmer y Soenen (1999)	Comprende tres dimensiones esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes. El alma corresponde a los elementos subjetivos centrales en la organización, como los valores corporativos y las subculturas existentes en ella. La voz representa todos los modos en que la organización comunica.
Gioia, Schultz y Corley (2000)	Son las representaciones consistentes de la compañía con un énfasis en los símbolos corporativos y logos. Es estratégica y se aplica tanto interna como externamente.
Christensen y Askegaard (2001)	Es la suma total de señales que representan a una organización a sus varias audiencias.
Balmer (2001)	Es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional.

Fuente: Adaptado de Currás Pérez (2010)

La comunicación es el instrumento más flexible y el que se puede utilizar tácticamente con mayor rapidez, al permitir el envío directo de señales al público objetivo deseado. Siendo quizá el instrumento más empleado como trasmisor de identidad, de ahí la importancia que en los últimos años ha adquirido generar procesos de comunicación coordinados y coherentes respecto a lo que es, hace o pretende la organización. La comunicación corporativa y la comunicación de marketing integrada se han convertido en herramientas de gestión básicas, posibilitadoras de ventajas competitivas (Balmer, 2008; van Riel, 1995).

#### 2.2.4.2. Comunicación interempresarial

La comunicación interempresarial, se define como el intercambio formal e informal de información útil y oportuna entre empresas (Montoro Sánchez, 2005; citando a Anderson y Narus, 1990). En este sentido, es un factor irremplazable en la cooperación porque contribuye al desarrollo de nuevas conductas y competencias; al mismo tiempo que favorece la interlocución y el razonamiento, elementos en los que se basan los acuerdos y en definitiva, la conexión que se determina entre individuos y empresas (Martínez León y Briones Peñalver, 2004). En otras palabras, la comunicación es un mecanismo de integración, por lo que puede ser el elemento apropiado para manejar los intercambios entre empresas (Mohr, Fisher y Kevin, 1996).

La comunicación estratégica es una forma de actuación, en la que debe participar toda persona que decide entrar en relación con los demás (Barrero Pérez, 2002). En este sentido, la iniciativa de inducir y convencer

a la gente es imperiosa cuando se trabaja en una agrupación, puesto que en muchos casos los individuos divergen en sus apreciaciones acerca de lo que conviene hacer y en los medios o instrumentos que se deben emplear; por tanto, la comunicación es motivo de mucha consideración en los propósitos que pretende la cooperación, convirtiéndose en un elemento decisivo en todo el proceso.

Por esto, la empresa de hoy debe pretender la aceptación de todos sus miembros en cuanto a los propósitos que se desean alcanzar y la vía más idónea para conseguirlo; esta visión planificada de la comunicación debe tomar en cuenta que ésta se vale de la información que se entrega y recibe y que además, se revela como una variable muy importante del dinamismo de la empresa. Por consiguiente, es importante que la dirección de la empresa considere que en la relación de cooperación se distinguen tres aspectos de la comunicación: Calidad de la comunicación, grado de la información que comparten los socios y participación en el compromiso planificador de la planificación (Mohr y Spekman, 1994).

**Confianza:** Es la actitud por la cual una empresa toma mayores riesgos en las relaciones que tiene con otra, fundamentada en una serie de expectativas que posee acerca del comportamiento que esa empresa tendrá en el futuro, creadas por el conocimiento previo que tiene de ésta (Escribá Esteve, 2002), representando un factor fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa y ningún proyecto que ésta empresa puede ser eficiente si no existe seguridad entre sus miembros. Este factor es catalogado como un elemento presente en todos los grupos sociales y predominante en todo tipo de interacciones y por tanto, se puede entender como la resultante natural por contraer y acometer determinados compromisos con distintos grupos de interés –clientes, inversores, socios, empleados y sociedad- (Martínez León y Briones Peñalver, 2004); lo que, indiscutiblemente, es el catalizador que se requiere para favorecer la formación de un clima de seguridad que estimule el avance de iniciativas interactivas de cooperación. Por todo lo anterior, se describe la confianza como la creencia que tiene la empresa de que otra llevará a cabo acciones dirigidas a la obtención de buenos resultados y por consiguiente, de ningún modo asumirá la ejecución de prácticas que podrían ocasionar efectos negativos.

Ante la posibilidad de acciones que pudieran afectar negativamente los intereses de los socios que intervienen en la cooperación, la confianza representa el vínculo existente entre los individuos de la organización, grupos o empresas y actúa para reducir cualquier eventualidad producida por comportamientos oportunistas, generada por intereses particulares en situaciones ambiguas (Gambetta, 1988).

Se ha comprobado que existe una relación positiva entre el resultado de las relaciones entre empresas y la confianza, de forma que esta última varía de manera positiva por el interés que crean las partes de continuar la relación; así como, por el compromiso de adaptación de los participantes ante el cambio (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996). Esto da a entender que es trascendental la cesación de comportamientos oportunistas que derive en la estabilidad y éxito de la cooperación, debido

a la existencia de confianza entre las partes; es por esto, que este factor juega un papel fundamental en las relaciones entre empresas y resulta especialmente relevante en el logro de su éxito (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996, Montoro Sánchez, Mora y Guerras, 2000).

### **2.3. Innovación en turismo**

No es tarea fácil aproximarse a establecer una definición sobre innovación en turismo. Al respecto, Rastrollo y Rivero (2013) hacen las siguientes consideraciones:

- 1) En el turismo, las innovaciones refieren a la concepción no sólo de un producto o proceso nuevo, sino un producto mejorado y en algunos casos se tiende a la incorporación a valores de identidad para generar la experiencia turística en los lugares y destinos, lo que denota una tendencia más incremental que radical (Hjalager, 2010; Orfila-Sintes, 2003).
- 2) La noción de comportamiento innovador en turismo conduce hacia una orientación no tecnológica alejándose de la innovación tradicional, y orientándolo cada vez más hacia la intangibilidad y la interactividad del cliente. Esta noción está basada en la capacidad para ir más allá de cubrir necesidades básicas del turista, se trata de llegar a tocar las emociones. Así, el componente humano y la gestión de las emociones al nivel interno de empresa parecen ser determinantes para la satisfacción del cliente.
- 3) La noción de comportamiento innovador en la empresa turística tiende a estar orientado a considerar al turista como un elemento activo de la producción y disfrute del producto, se identifica con un conjunto de actividades complementarias espacialmente localizadas en un territorio y que define la peculiaridad de un encuentro en ese territorio que lo acoge y que en definitiva configura su experiencia. La innovación en turismo es en ocasiones, eminentemente territorial y altamente dependiente de los recursos idiosincráticos que posea el territorio (la identidad del destino concretándose en la cultura y comunicación, imagen y marca y arraigo territorial, etc.), siendo estos recursos imposibles de imitar en otro lugar. La valoración de la identidad del destino parece influir en el comportamiento innovador.

En tal sentido, siguiendo a Rastrollo y Rivero (2013), la noción de comportamiento innovador en el destino supone ir más allá del éxito que produce un producto o proceso nuevo o mejorado por su introducción en el mercado. Para esta tesis, la identidad del destino tiene que ver con la experiencia única al turista, es el resultado de la combinación de factores internos y las relaciones con los agentes del destino, entendido como un eco sistema para generar el recurso estratégico (conocimiento) que deriva en un comportamiento innovador y por ende construye reputación positiva.

### 2.3.1. Corrientes territoriales de innovación

Los enfoques de innovación territorial han evolucionado desde la consideración de la proximidad geográfica regional hasta desencadenar en un cambio radical en el planteamiento de las actividades económicas, dando una mayor representatividad al ámbito local y regional, originando diversos modelos territoriales de innovación, denominación genérica dada a las perspectivas teóricas en las cuales la dinámica espacial de las redes adquiere una importancia destacada. (Oerlemans et al, 1999, 2001a, 2001b; Moulaert y Sekia, 2003).

#### 2.3.1.1. Los clúster y distritos industriales aplicados al turismo

Según Prats, Guía y Molina (2008), para la correcta comprensión en el contexto del turismo, se debe atender a las definiciones de clúster y a las corrientes de distritos industriales, la cuales proporcionan ideas y puntos de vista útiles para la comprensión de los destinos turísticos. Sin embargo, estos dos modelos presentan formulaciones contradictorias, con respecto a su unidad de análisis y consideración o no, del nivel de desarrollo de un destino turístico.

En cuanto a la unidad de análisis, en el modelo de distrito industriales (Becattini y otros, 2003), la unidad estaría representada por el tejido de relaciones; mientras que el modelo clúster de Porter (1998), centra su atención en la empresa, siendo el contexto donde opera un nivel inferior. Una implicación de esta diferencia estaría relacionada al papel que el gobierno o las políticas industriales manejan en cada caso.

En relación al nivel de desarrollo, el distrito puede darse únicamente bajo los requerimientos de un destino ya consolidado o en consolidación, siempre y cuando, éstos presenten ciertos niveles de especialización productiva, densidad y dominio de PYMES. Mientras que los clúster, pueden estudiarse indistintamente según su nivel de desarrollo. La idea de destino turístico consolidado responde a los centros urbanos o zonas turísticas donde el ciclo de vida del producto ha llegado o superado la etapa de madurez.

Como se sabe, estos dos modelos territoriales, no fueron desarrollados para la estructura de los destinos turísticos. En cuanto al distrito industrial de Becattini (2003), del cual deriva el enfoque de sistema productivo local, tomando el territorio como la unidad de referencia, se considera que no todas las aglomeraciones territoriales pueden ser identificadas como distritos industriales. Para este autor, las comunidades sociales económicamente organizadas para desarrollar y mejorar la calidad de vida, es determinante, por lo tanto, el modelo de distrito industrial es válido sólo para el cumplimiento de las poblaciones con ciertas condiciones.

De acuerdo con Hjalager (2000), las características de los distritos industriales que se pueden encontrar en un destino turístico son:

- Interdependencia entre empresas
- Límites de empresas flexibles
- Relaciones cooperativas y competitivas

- Confianza sostenida gracias a la colaboración de actores, y finalmente
- Una "comunidad cultural" con políticas públicas de apoyo.

Sin embargo, algunos autores Prats, Guía y Molina (2008), Poon (1993), Novelli, Schmitzy Spencer (2006), coinciden que existen elementos que frenan el desarrollo de la mayoría de los destinos turísticos como distritos industriales, tales como: a) estructuras de gobierno que no prestan apoyo, b) dependencia de las multinacionales por parte de las empresas; c) comportamiento de "manejo libre" de las empresas, y d) la falta de las estructuras de colaboración estables, que aumentan la confianza y la reciprocidad.

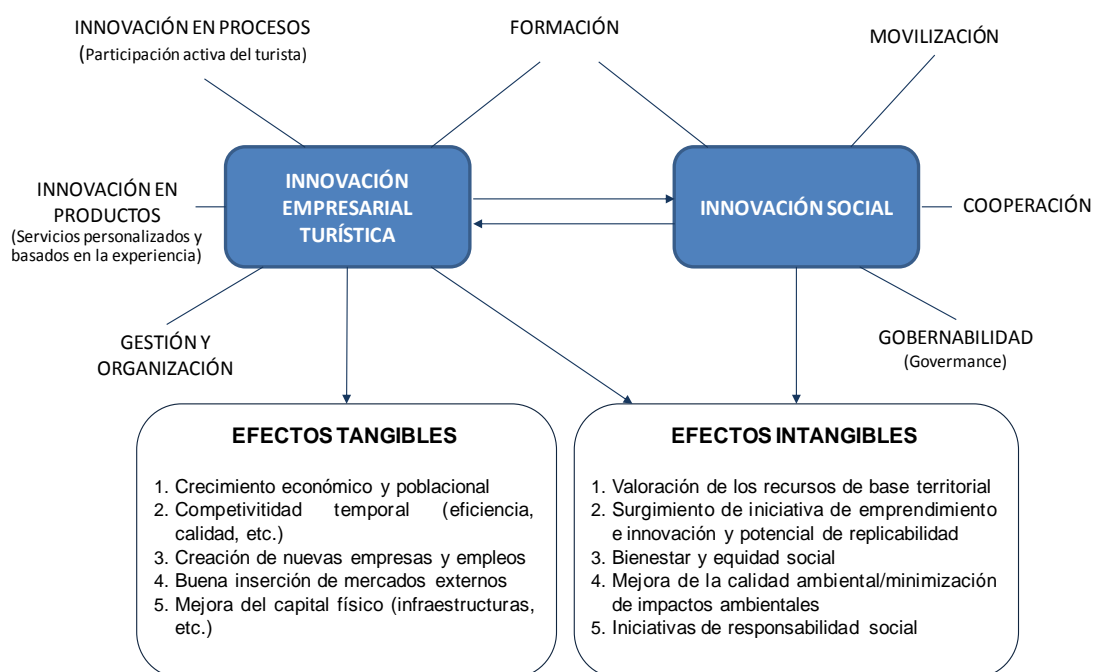
#### 2.3.1.2. Las diferentes corrientes territoriales relacionadas con dinámicas de aprendizaje

Según Morgan (1997) el conocimiento es el más importante recurso estratégico y desde ese punto de vista la innovación es entendida como la capacidad de incorporar conocimiento. En los últimos años se han generado corrientes como medio innovador, dinámica de aprendizaje, territorio inteligente e innovación social que incorporan acepciones diferentes al concepto de innovación

Según Caravaca, González y Silva (2005), el concepto de territorio inteligente y territorio que aprende, se han estado utilizando en relación con el desarrollo económico, estos autores sostienen que la categoría de inteligentes debían referir a territorios capaces de generar o incorporar los conocimientos necesarios para poner en valor de forma eficiente y racional sus propios recursos y contribuir a mejorar las condiciones medioambientales y la calidad de vida de la sociedad. Insisten que la combinación de aspectos socioeconómicos, incluso culturales, deben ponerse en relación con lo que se han dado en llamar **sistemas regionales y locales de innovación** (Dupuy y Gilly, 1996; Dupuy y Burmeister, 2003; Cooke, Heindenreich y Braczyk, 2004; Martínez, 2004)

La caracterización de territorios innovadores debe incluir junto a las diversas formas territoriales, las relacionadas con la innovación social, tal como se señala en la siguiente figura.

**Figura 2.3. Territorios turísticos innovadores: Características internas y principales efectos.**



Fuente: Tomado de Rivero (2012)

Esta figura 2.4, el carácter tangible e intangible de los efectos de la innovación, pueden ser identificados y cuantificados desde la perspectiva empresarial, a través de determinados indicadores convencionales: aumento de las inversiones y dinamización del tejido empresarial, creación de empleos, presencia en mercados externos, crecimiento de la población, significativas mejoras infraestructurales y de equipamientos, entre otros. Según Rivero (2012), la caracterización de un territorio innovador turístico, debe ser entendida desde una perspectiva geográfica y no sólo, desde una óptica económico-empresarial. En tal sentido, la autora refiere que debe atenderse ciertos aspectos tales como:

- a) La creación de un cierto clima social, en donde sea perceptible cierta movilización en favor del desarrollo local y una permeabilidad a la incorporación de novedades capaces de romper con costumbres heredadas que pudiesen ser ineficaces.
- b) La existencia de redes locales de cooperación, de carácter formal o informal, para hacer posible la realización de proyectos comunes, con objetivos e intereses compartidos y que contribuyan a impulsar de forma directa diferentes formas de innovación.
- c) La presencia de instituciones públicas, locales y regionales, que adopten una actitud protagonista en el apoyo a la innovación y el desarrollo territorial mediante la generación de iniciativas propias, la negociación de acuerdos con otras instancias públicas o privadas, y aseguren la participación de la sociedad civil en los procesos de información y decisión.

- d) Mejorar la formación de los recursos humanos en turismo, para permitir una adecuada adaptación de la oferta formativa a las demandas y al saber hacer locales.

Estos factores, presentes en un territorio innovador turístico tendría ciertos efectos intangibles como la puesta en valor de los recursos de base territorial, a partir del reconocimiento de su alto potencial y la dependencia con lugares específicos, imposibles de reproducir, donde la identidad del destino caracterizada por el arraigo territorial, la cultura local, y por su forma de hacer y comunicar el producto turístico, se traduzcan en encuentros que definan la experiencia turística única. Y el surgimiento de iniciativas de emprendimiento e innovación turística basadas en nuevas formas de gestión, nuevas alternativas de trabajo o incluso nuevas ideas, que pudieran no solo tener implicaciones sociales locales, si no que pueden ayudar a otras regiones que enfrentan situaciones similares.

Así mismo, Rivero (2012), expresa que otros efectos concretos se pueden traducirse en bienestar y equidad social, al abrir oportunidades para generar ingresos; su contribución al mejoramiento de las condiciones ambientales de los destinos y el desarrollo de la responsabilidad social.

En este sentido, se considera que las características de un territorio innovador deben tener un reflejo en la empresa turística y aunque muchos de sus efectos resultan más difíciles de identificar dada su naturaleza intangible, sería necesario profundizar aún más en el análisis y el uso de técnicas que permitan interpretar sus implicaciones en el comportamiento innovador.

### **2.3.2. Los modelos de sistemas de innovación en destinos turísticos**

El turismo ha sido presentado como un sistema geográfico y sectorial. Desde la perspectiva geográfica o de orientación objetiva o espacial<sup>2</sup>, se tienen las aportaciones como las de Mill y Morrison (1985), Pearce (1989), Hu and Ritchie (1993), Cooper et al, (1998), Buhalis (2000), Keller (2000), Balagué y Brualla (2001), Tamma (2001), Sancho et. al (2001), Brunetti (2002) y los que tienen una orientación subjetiva, desde el punto de vista del consumidor<sup>3</sup>; por ejemplo, Bull (1994), Leiper (1995), Esteve (2000), Martini (2001) en Presenza (2005), Pechlaner, (2001). Tales enfoques de sistema, enfatizan la multiplicidad de actores involucrados en el proceso de prestación de servicios turísticos y sus interdependencias, pero no se ve el sistema desde una perspectiva de la innovación.

Por ello, los estudios sobre sistemas nacionales y regionales de innovación (Lundvall y Johnson, 1994 y Cooke y Morgan, 1998) proponen una visión integrada de los procesos innovadores, en los que participan actores diversos, desde los que producen conocimiento y lo transmiten a quienes lo utilizan, junto a una serie de instituciones e infraestructuras que regulan ese flujo, lo que permite la elaboración de diagnósticos sobre la estructura del sistema de innovación, existente en cada territorio,

<sup>2</sup>Definiciones físicas o desde la perspectiva de la oferta.

<sup>3</sup>Definiciones psicológicas o desde la perspectiva de la demanda.

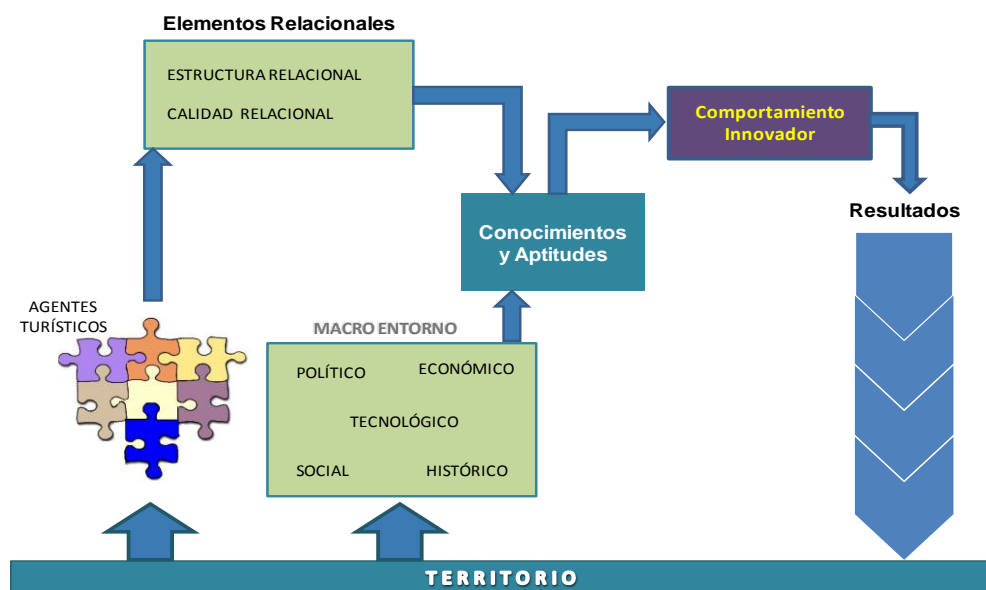
identificando las características de sus componentes y la existencia o no de relaciones entre ellos y con el exterior.

El sistema nacional de innovación, tiene dos ámbitos de actuación: el nivel estado-nación y nivel regional. Estos ámbitos, poseen características específicas que pudieran afectar la capacidad de innovación de estas regiones (Oinas y Malecki, 1999), así mismo, su composición y capacidad de innovación diferenciada de empresas de diferentes sistemas.

El sistema de innovación del turismo, según los investigadores Prats y Guia (2004), se puede definir, como las partes y aspectos de la estructura económica y la estructura institucional que afectan el aprendizaje y la innovación en las empresas turísticas. Estos pueden limitarse a una nación, destino turístico o empresas turísticas.

Prats, Guia y Molina (2008) introducen el modelo de Sistema Local de Innovación en Turismo (TLIS por sus siglas en inglés), para evaluar la capacidad de innovación de los destinos turísticos y la delineación de las estructuras relacionales de redes que favorezcan la innovación, tratando de dar respuesta a cómo pueden ser creados y gestionados los sistemas de innovación para el beneficio de los agentes turísticos. (Figura 2.5).

**Figura 2.4. Modelo conceptual de sistema local de innovación turística (TLIS)**



**Fuente:** Prat, Guía y Molina (2008)

Este modelo concibe al territorio como una construcción de relaciones colectiva, formando una entidad compleja difícil de entender sólo desde una perspectiva.

Prats, Guia y Molina (2008) expresan que los agentes de turismo son parte esencial del sistema; éstos están constituidos, principalmente

por los empresarios, instituciones y comunidad directamente vinculados con el turismo y por agentes auxiliares, los cuales están presente en el destino pero no directamente vinculados al hecho turístico, y que apoyan las actividades de los actores principales.

En cuanto a los elementos relacionales, estos autores, expresan que la interacción es lo que acerca más a los miembros de la red, y es el factor determinante que explica por qué los sistemas varían en función del éxito o el fracaso. Mientras exista entre los agentes, una base de conocimiento común, la interacción será más fácil.

Así mismo, señalan dos elementos relacionales principales a considerar: la estructura relacional, que tienen que ver con las conexiones establecidas entre los agentes del sistema (estructura relacional cerrada) y entre ellos con relación a agentes externos (estructura relacional abierta). Y la calidad de los vínculos relacionales que se refiere a la naturaleza o calidad de relación entre los actores, siendo en este caso la confianza, un factor clave para generar mayores beneficios para los agentes implicados.

En tal sentido, el entorno macro, integrado por las dimensiones política, económica, tecnológica, social e histórica, junto con los elementos relacionales, determinan el conocimiento y aprendizaje colectivo a disposición de los agentes del sistema. Los autores (Prats, Guia y Molina, 2008) afirman que si las macro dimensiones del medio ambiente son favorables y las relaciones son de calidad, el resultado será una mayor y mejor fluidez del conocimiento, favoreciendo el aprendizaje colectivo y el desarrollo de una capacidad dinámica de innovar.

Por otra parte, para Hjalager (2011), Prat, Guia y Molina (2008), establecen que factores como: el rol del espíritu emprendedor, el impulso de la tecnología, la representación del conocimiento, las redes empresariales e interorganizativas y los recursos y capacidades de las organizaciones son elementos críticos para la ocurrencia y la naturaleza de las innovaciones.

En este sentido, Getz y Petersen (2005), Ateljevic y Doorne (2000) concluyen que los empresarios con “estilo de vida emprendedor”, que basan sus productos en sus propios valores explícitos, crean e implantan productos innovadores. Al evaluar la progresión de la dinámica de los empresarios (exitosos) en las áreas locales, se demuestra que la fusión de los recursos locales junto con la competencias en materia de contactos y relaciones pueden llenar los vacíos en la cadena de valor y aumentar el impulso comercial para redefinir el producto o abrir el paraguas de los medios de comunicación (Hjalager et al., 2008).

El impulso de la tecnología, refiere, según Coombs, Saviotti, y Walsh (1987), Dosi (1982) y Mowery Rosenberg (1979), que la tecnología es la fuerza que conduce a la innovación. No obstante, también reconocen que la personalización es un elemento crucial para la innovación contemporánea en el turismo, pues cuando se combinan las TIC con otras medidas estratégicas y de gestión tales como: la creación

de competencias y gestión de recursos humanos, se obtienen impactos favorables.

En cuanto al conocimiento localizado y las dinámicas de aprendizaje; Kotler, Haider y Rein (1993), manifiestan que empresas y destinos pueden adquirir ventaja competitiva al reunir el conocimiento, la experiencia, y otros recursos de las partes interesadas o stakeholders. El destino, como tal, es un depósito de la competencia y el conocimiento, el cual es único e inimitable, y crucial para el desarrollo de productos y servicios. Hjalager (2000) y Nordin (2003), discuten los clústers turísticos desde una perspectiva de conocimiento localizado, y expresan que la capacidad de cambiar y adaptarse es mayor en los grupos más cohesionados socialmente que en las comunidades con estructuras más fragmentadas (Guia, Prats y Comas, 2006). Sin embargo, las estructuras de conocimiento se pueden implementar en áreas locales.

Otro factor requerido para obtener un comportamiento innovador es la movilización de recursos intangibles basados en conocimiento y la utilización racional de recursos tangibles. Los territorios con una cierta cantidad de recursos específicos y en esencia intangibles (recursos humanos con formación y/o saber hacer, capacidad de iniciativa, patrimonio cultural), pueden ser movilizados por un conjunto de agentes (empresas e Instituciones) para su puesta en valor.

Pechlaner, Fischer y Hammann (2005) muestran que los elementos de gestión y de colaboración son esenciales para cosechar el conocimiento de los procesos internos y las competencias adquiridas. En la industria hotelera, se han encontrados resultados que avalan que el compartir conocimiento es un paso preliminar de gestión (Hu, 2009). Los recursos humanos emigran y el conocimiento así como la capacidad innovadora pueden ser los parámetros esenciales de la contratación en un mercado de trabajo que se está convirtiendo, cada vez más internacional (Williams, 2006).

La gestión adecuada recursos específicos permite una competencia en calidad y diferenciación, muy distinta a la que se deriva de explotar, tan sólo, sus recursos genéricos (recursos naturales, mano de obra...). No obstante, la utilización racional de estos últimos recursos en turismo ha sido objeto de que puedan constituir la base de un capital social territorial constituido por: patrimonio natural y cultural, cohesión social, identidad cultural, entre otros.

Por otra parte, para lograr movilizar y compartir estos conocimientos, se requiere de la presencia de redes densas formales e informales, de interrelaciones empresariales que permitan transmitir información y compartir proyectos, así mismo, de una forma de organización institucional donde aparezcan redes sociales de cooperación que colaboren de forma activa, desde una nueva gobernanza del territorio. En esa capacidad potencial de los actores locales para movilizar los recursos específicos del área, se mejora su inserción exterior y ofrece respuestas innovadoras ante los retos del mercado. Capacidad que en ciertos casos, permiten al territorio convertirse en sujeto colectivo, que

cuenta con un sistema de actores que lo anima y puede pensar y actuar en su nombre (Goux-Baudiment, 2001).

La propia presencia de una organización de las actividades productivas de tipo sistémico; la densidad y estabilidad de las interdependencias empresariales, ya sean de carácter mercantil (redes proveedor-cliente, aliados competidores) o bien al margen del mercado (acuerdos de colaboración formales o informales, intercambio de información), constituyen la base de las externalidades señaladas por los teóricos del distrito industrial (Becattini, 2003) o de los rendimientos crecientes (Krugman, 1991). Según Stumpo (2004), tales externalidades pueden ser aprovechadas de forma pasiva o dinámica. Este autor enfatiza que aquellas asociadas a la proximidad física, cultural y organizativa entre las empresas locales, además de reducir los costes de transacción favorecen las relaciones de confianza entre individuos y, de ese modo, la transmisión de conocimientos tácitos y no formalizados, y por tanto, son las que propician la colaboración en acciones conjuntas y, a través de ellas, el aprendizaje colectivo, convirtiéndose así en fuentes de ventajas competitivas dinámicas (Gilly y Torre dirs., 2000; Grossetti, 2001).

Actualmente se tiene más conciencia de que los procesos de innovación, en el seno de las empresas, exigen trascender ese ámbito de investigación para fijarse en la posible existencia de redes sociales e institucionales de apoyo en su entorno. Este nuevo cambio en la unidad de estudio, de la empresa al territorio, obliga a considerar las complejas redes de relaciones que lo organizan, no sólo en relación con el dinamismo del sector al que pertenece, sino que al lado de las relaciones económicas de producción, asumen un papel esencial las relaciones sociales de cooperación y la compenetración de las empresas en las redes de relaciones socioeconómicas que constituyen el sistema local, entendido como integrador versátil de conocimientos y organización (Sforzi, 1999: 28, citado por Méndez (2004).

#### **2.3.2.1. Los estudios de innovación a nivel de destino turístico**

A nivel empírico, son muy pocos los trabajos que han abordado la perspectiva de redes, autores como Prats, Guía y Molina (2004) Costa Brava en Cataluña y el trabajo de Sorensen (2007) en Málaga, han llegado a establecer modelos basados, en estos aspectos pero sin lograr determinar las relaciones causales de resultados innovadores en destinos.

En un estudio comparativo de empresas turísticas danesas y españolas realizado por Orfila (2011), se llega a utilizar la perspectiva de redes y se analiza el papel de éstas en el comportamiento innovador. Las empresas de turismo más innovadoras, participan más en redes locales, así como las no locales logrando mayor y más variados beneficios de la red de innovación. Por otra parte, también se indica que el esfuerzo de innovación es mayor y se vuelve más exitoso si se desarrolla un sistema de innovación más institucional (Coriat and Weinstein, 2002)

**Cuadro 2.6. Principales estudios empíricos a nivel de destino: relación de factores con la innovación**

AUTOR	DESTINO	PRINCIPALES APORTES Y RESULTADOS
Shaw y Williams (1998)	Destinos Británicos	Los Conglomerados empresariales presentan mejoras y diversificación de sus productos y procesos.
Jensenet (2001)	Dinamarca	
Nordin (2003)	Suecia	Afirma que los clúster son la fuerza principal que genera el desarrollo en los destinos.
Prats, Guía y Molina (2004)	Costa Brava en Cataluña	Propone un modelo que puede ser utilizado para evaluar la capacidad de innovación de los destinos turísticos y, también para el diseño de las estructuras relacionales de redes que favorezcan la innovación. Por último, mediante el uso de métodos de análisis de redes sociales, elabora el mapa de la red relacional del destino
Abad, Alzua y Oyon (2006)	País Vasco.	Identifica las necesidades más inmediatas en materia de Innovación: la gestión integral, el papel económico, social y medioambiental, mejora de acceso y gestión de la información turística, el aprovechamiento de activos naturales y culturales, el aumento del profesionalismo y soporte profesional a los gestores y las TIC's como modo de mejorar el acceso a redes de distribución y cadenas de valor
Vilaseca (2007)	Cataluña	Determinan la influencia de tres factores sobre las innovaciones Calificación de los trabajadores, redes de cooperación y la intensidad en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)
Sundbo, Orfila-Sintes (2007)	Dinamarca y España	Sugieren que el tamaño, profesionalismo, unido al espíritu emprendedor entre las empresas turísticas pequeñas son importantes determinantes de la innovación. Diversas redes de innovación y los sistemas de apoyo de la innovación son otro factor determinante. Estos favorecen a las empresas españolas, que son más innovadoras que las danesas
Sørensen (2007)	Málaga	Concluye que existen muchas redes sociales geográficas en el turismo. Sin embargo, el estudio empírico manifiesta que las redes locales son débiles y densas y las que no son locales son fuertes y expandidas
Torres y Mella (2011)	Chile	Los resultados destacan la influencia negativa de sitios web en la innovación en producto; mientras que empresarios tomadores de riesgo, la conexión a Internet y el uso de TIC influyen positivamente en la innovación de procesos. Asimismo el uso de TIC y la participación en cursos de capacitación promueven la innovación en mercadotecnia. Los resultados sugieren así la orientación de políticas públicas hacia el fortalecimiento de la infraestructura de telecomunicaciones y capacitación.

**Fuente:** Tomado de Rivero (2012)

Estos estudios corroboran que los agentes externos y trayectorias de conocimiento son necesarios para generar procesos de innovación (Sundbo y Gallouj, 2000). Las grandes empresas pueden permitirse el lujo de contratar a personas con más formación en turismo, que mejoran su capacidad de innovación.

Las diferencias en la capacidad de innovación en el sector turismo en distintas áreas geográficas se han estudiado, en destinos turísticos focalizándose en los factores sociales y territoriales; lo cual evidencia que

en los estudios empíricos analizados, se aprecia un tratamiento poco integrado los enfoques mencionados.

**Cuadro 2.7. Utilización del capital social: distintos niveles de estudio**

NIVEL	TEMA DE ESTUDIO	ESTUDIOS MÁS REPRESENTATIVOS
<b>Estudios a nivel organizativo</b>	Disolución organizativa	Rennings, Lee y van Witteloostuijn, 1998
	Facilitar las iniciativas emprendedoras	Chong y Gibbons, 1997
	Ética Empresarial-RSE	Guédez, 2006, Lozano (2005), Pastoriza et al, 2008,
	Fortalecimiento de las relaciones con proveedores	Asunuma, 1989; Baker, 1990; Dore, 1983; Gerlach, 1992; Helper, 1990; Smitka, 1991; Uzzi, 1997
	Empresa familiar	Arregle et al, 2007; Young et al, 2008
	Base de reclutamiento y movilidad laboral	De Graf y Flap, 1998; Fernández, Castilla y Moore, 2000
<b>Estudios a Inter-organizativo y a nivel redes</b>	Redes de producción regional	Romo y Schwartz, 1995
	La creación de redes de nuevas empresas	Walker, Kogut y Shan, 1997
	Aprendizaje interorganizativo	Kraatz, 1998; Tsai y Ghosal, 1998
	Capital intelectual	Nahapiet y Ghoshal, 1998; Guia, 1999; Bueno et al. 2003a; 2003b
	Determinante de resultados y ventaja competitiva empresarial	Koka y Prescott, 2002; Yli-Reko et al, 1999, 2001; Lee et al. 2001; Ileana y Pil, 2006; Maurer y Ebers, 2006; Acquaaah, 2007; Wu, 2008
<b>Estudios a nivel territorial</b>	Adquisición de resultados productivos en regiones geográficas	Saxenian, 1994; Cohen y Fields, 2000; Patton y Kenney, 2003; Cooke et al, 2005
	Desarrollo regional	Putman, 1993; 1995
	Actividad Económica nacional o regional	Fukuyama , 1995, 1997; OCDE, 2001; Westlund, 2004

**Fuente:** Elaboración propia adaptada de Martínez, (2009)

Los niveles de relaciones inter-organizativas y territorial, han permitido la expansión de las agendas de investigación en Dirección de Empresas (Martínez, 2009). No obstante, por la naturaleza y el alcance de esta investigación se detallará, en el próximo epígrafe, el tratamiento que ha recibido el capital social desde estos dos niveles.

### 2.3.3. Las tipologías de innovación en turismo

A este punto, se puede señalar como propuesta preliminar para esta tesis, que la clasificación de la innovación en destinos turísticos pudiera estructurarse en los siguientes términos: innovación en nuevos productos y productos mejorados, innovación en procesos (saber hacer).

Según las características distintivas en turismo, cada vez es más frecuente encontrar nuevos productos y procesos innovadores que

incorporan lo que se ha llamado en esta tesis la Identidad basada en recursos de base territorial generando experiencias únicas orientadas de forma específica a grupos de consumidores, atendiendo a sus necesidades y exigencias.

### Cuadro 2.8. Tipología innovaciones en destinos

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refieren a la aplicación producto nuevo o mejorado en un mercado o como experiencia en un destino específico</li> <li>• Orientados al cliente,</li> <li>• Tienden a ser más concretos y completos, más globales en su naturaleza, pudiendo ser dependientes de los recursos idiosincráticos que posea el destinos, es decir relacionados con el valor Identidad (arraigo territorial, cultura y la forma de hacer y comunicarse).</li> </ul>
INNOVACIÓN DE PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refieren la efectividad de nuevas maneras o formas efectivas de forma de hacer y comunicarse</li> <li>• Orientados más al interior de la gestión de las relaciones del destino</li> <li>• Tienden a ser más efectivos cuando se combinan con la tecnología</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Rastrollo y Rivero, 2013

#### Innovación de productos: La diferenciación de productos

Aunque la clasificación utilizada por Rastrollo y Rivero (2013) refiere a la empresa ampliada, es interesante considerarla para esta tesis pues refiere a la condición NO tecnológica del las innovaciones. Es cierto que las innovaciones en productos en el destino pueden ser tecnológicas (cuando se trata por ejemplo de las experiencias virtuales), no obstante, también es posible identificar en turismo innovaciones de NO tecnológicas como las experiencias de un nuevo producto de eco turismo, basado en los emergentes nichos de mercados.

#### Innovación de procesos: Saber hacer y la utilización de la tecnología en los procesos

No obstante es lógico pensar que en los procesos se utiliza tecnológica, principalmente cuando se trata de cómo se comercializa el destino y sus productos, como los sistemas de tarificación dinámica como como Orbis, Despegar, Buking, Expedia.com, entre otros. No obstante, otras innovaciones están referidas al Saber Hacer (Grant, 1991). El conocimiento y habilidades prácticas implementadas para ejecutar las acciones según el rol que desempeñen dentro y en correspondencia con los objetivos compartidos del destino. Contextualizando la innovación a los procesos que refieren al saber hacer, un ejemplo clave es el caso de la atención personalizada, que es altamente dependiente del capital humano del destino.

Teniendo en cuenta que la innovación en turismo está vinculada con el producto turístico, se comprueba que la mayoría de las innovaciones no son estrictamente de un tipo u otro, sino que se

complementan en varios aspectos. La mayoría de las innovaciones, como por ejemplo el concepto de negocio (encuadradas dentro de innovación en producto) implican procesos nuevos que en muchas ocasiones no podrán separarse (Fundación Cotec, 2007). Se está consciente de lo difícil de su diferenciación, lo cual amerita la profundización del tema para líneas futuras de investigación.

#### 2.4. Capital social territorial

El desarrollo en destinos turísticos parte de un proceso en el que participa activamente el territorio entendido como tejido dinámico de relaciones complejas entre actores sociales, quienes participan manteniendo su propia **identidad**. 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 incorporar en él **comportamiento innovador**. Para poder llevar a cabo este proceso, según Muñoz y Fuentes (2011), es fundamental la participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema, a través de 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.

En ese contexto, el territorio adquiere una importancia básica en el proceso de desarrollo de la actividad turística, y como ya se ha destacado, los recursos intangibles surgen con tanto peso como los tangibles.

Se discurre entre dos ámbitos que el destino turístico de hoy debe asimilar:

- a) El elemento clave del capital intelectual: **Capital Social Territorial** que, según Ratollo y Rivero (2013) no sólo incluye las relaciones que establecen con otras empresas, proveedores o clientes sino que también, son importantes el capital social institucional y comunitario, que llevan consigo los conocimientos, las aptitudes técnicas y las fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento, y el apoyo a la innovación y promoción comercial (Camagni, 1991). Éstas suelen estar en buena medida en manos de instituciones públicas (centros tecnológicos, centros de empresa e innovación, agencias de promoción, centros formativos, etc.) y de empresas de servicios especializados.
- b) El diálogo con el territorio, basado en la **cooperación**, entendido como la información que se transforma en conocimiento, producto de la movilización derivada, de la trama de relaciones con los agentes del entorno, el reconocimiento, entendimiento y acción en torno a una razón compartida al interior de las organizaciones: la razón no es de la alta gerencia, la razón en la organización, es compartida, por tanto es negociada producto de las relaciones individuales y colectivas.

Esto válida la importancia crucial del aspecto socio-territorial conceptualizado como tejido de relaciones complejas entre sus agentes

capaces de movilizar información y conocimiento, elementos indispensables para favorecer la identidad y comportamiento innovador en el destino para construcción de reputación. A continuación se abordarán dos de los constructos claves para esta tesis: el paradigma colaborativo y el capital social territorial para el contexto del turismo.

## **2.4.1. El capital social como marco conceptual para dar contenido al capital relacional**

### **2.4.1.1. Principios fundamentales de la Teoría del Capital Social**

El capital social es un recurso derivado de las relaciones entre individuos, organizaciones, comunidades o sociedades. Como otras formas de capital, es un activo valioso que, en su caso, se refiere a los atributos de las organizaciones, activos sociales como las redes, las normas, la confianza y que puede facilitar la coordinación y la cooperación para el mutuo beneficio de los individuos o los diversos niveles organizativos (Putnam 1995).

Por otra parte, el capital social se basa en recursos, los actores pueden buscar lograr acceder a diferentes tipos de recursos que están disponibles en virtud de los compromisos que han desarrollado en diferentes relaciones, por tanto, es un concepto multidimensional y dinámico, la suma de los recursos actuales y potenciales, insertados dentro, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones poseídas por un individuo.

El desarrollo teórico relacionado con el capital social presenta múltiples aristas siendo, en ocasiones, difícil tener una visión única e, incluso, coherente de este concepto. Se intentará enumerar una serie de propiedades con el fin de aproximarse al concepto.

- a) *Es un capital* ya que requiere la inversión de recursos con la expectativa de obtener ciertos beneficios en el futuro; adquiere valor que puede materializarse en dinero u otros bienes pues las ventajas obtenidas por ocupar una determinada posición en una red puede transformarse en ventajas económicas o de otro tipo y puede ser acumulable favoreciendo tanto grupos o sociedades como a los individuos. Asimismo, se requiere de mantenimiento que conlleva un coste, de igual modo contribuye a mejorar la eficiencia de la empresa.
- b) *Es un concepto multidimensional y dinámico*: El capital social es constructo multidimensional y no puede ser medido de manera directa, sino ha de aproximarse al mismo mediante la medida de una serie de dimensiones (Koka y Prescott, 2002). En la propuesta de Nahapiet y Ghoshal (1998) se evidencia el carácter multidimensional y dinámico de las relaciones sociales, donde cada una de las relaciones facilita la creación e intercambio de recursos y donde las configuraciones organizativas son capaces de desarrollar altos niveles de capital social entre los agentes que intervienen en el proceso de intercambio en un territorio.

- c) *Es un capital tanto individual como colectivo*: La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que el capital social está compuesto tanto por bienes individuales como colectivos, es decir, las relaciones sociales institucionalizadas con recurso inmersos en ellas puede utilizarse de forma individual aunque están compartidas por varios individuos y pueden beneficiar tanto a las personas de forma individual como al colectivo.
- d) *El capital social puede ser estudiado como un bien colectivo o, por el contrario, como un bien privado*: Se reconoce, en términos generales, que actúan como bien colectivo y que comparten algunas propiedades de los bienes públicos, lo cual conlleva implicaciones directas para la optimización de los niveles de producción. Sin embargo, Aldridge (2002) establecen que el capital social para que sea un bien público depende que todos los miembros de una comunidad o sociedad tengan acceso al capital social si, por el contrario, lo consideramos como un bien que poseen los individuos particularmente a partir de su localización en la red social a la que pertenecen.
- e) *Tiene implicaciones directas con el territorio*: el capital social a nivel de empresa se basa en las relaciones no formalizadas que establecen agentes económicos dentro de un ámbito territorial (Westlund, 2006). Este ámbito determina, en gran medida, los atributos, características y niveles de las relaciones que pueden surgir cuando las organizaciones desarrollan su actividad en contextos caracterizados por relaciones estables basadas en altos niveles de interdependencia, interacción y proximidad lo cual tiene implicación directa sobre el capital social.
- f) *Carácter contingente*. El capital social puede ser tanto beneficioso como perjudicial; ello dependerá de la definición funcional adoptada. Para Aldridge (2002) los impactos negativos sólo tienen lugar cuando los grupos utilizan o controlan el acceso al capital social para intereses privados muy restrictivos, en vez de colectivos. Esto puede constituir tanto ventaja como desventaja para sus integrantes, pues por un lado ejercen presión a los miembros que la integran y propicia la exclusión de otros, lo cual impide el acceso a recursos claves (Morrow, 1999; Hunter, 2000; Szreter, 2000).

#### **2.4.1.2. Dimensiones del capital social**

Como se ha dicho, no existe un consenso en la definición del capital social ni sobre la realidad que representa. La mayoría de trabajos recientes se encuentra con este problema a la hora de integrar las investigaciones realizadas bajo este concepto, lo que queda claro son sus implicaciones con el enfoque relacional y que su estudio recoge diferentes realidades, ya que no es un concepto unidimensional ni estático (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Acotada esta distinción, a continuación se abordan las dimensiones que se consideran de relevancia para esta tesis: la accesibilidad de las

organizaciones a conocimientos, informaciones y otros recursos (dimensión estructural), el tipo de activos valiosos objeto de intercambio (dimensión recursos) y el desarrollo de confianza y normas de intercambio que motiven a los agentes de la relación (dimensión relacional).

La dimensión estructural establece las condiciones necesarias para que el intercambio social ocurra, tratando de abarcar toda la interacción que se produce en la red, centrándose en las propiedades del sistema social y de la red de relaciones como un todo (Nahapiet y Ghoshal, 1998, Galán y Castro, 2004), es decir desde una perspectiva integradora incluyendo la configuración impersonal de vínculos entre individuos o unidades (Granovetter, 1985). De allí, que la localización de los contactos de una empresa en una estructura social de interacciones, proporcionará a la misma una serie de ventajas o beneficios.

Al respecto, Burt (1992) considera que esta dimensión representa el modelo total de conexiones con otras empresas, con otros actores institucionales y/o comunitarios, es decir, a quien tienen posibilidad de acceder a sus recursos y la forma de alcanzar o disponer de los mismos.

Yli-Renko (1999; 2001) señalan que la dimensión estructural influye sobre el aprendizaje porque crea las condiciones necesarias para que tenga lugar el intercambio de recursos dentro de un marco social. Y Martínez (2009) recomienda prestar atención a aspectos como la calidad frecuencia, intensidad de desarrollo, a la complejidad y al resto de características de la configuración de los vínculos. Además, de atender a tanto a los vínculos directos como indirectos. Por su parte, Granovetter (1973), Coleman (1988) y Burt (1992), entre otros, apuntan que los vínculos facilitan el acceso a individuos a quienes ellos mismos pueden facilitar contactos y, también a los recursos que estos agentes pueden movilizar, a través de sus propios vínculos de red, por ejemplo una empresa puede utilizar sus contactos en la red para obtener trabajos, conseguir información o acceder a recursos específicos y a otros recursos. Las empresas pueden intercambiar o combinar esos recursos con otras empresas e incluso con otros actores institucionales y comunitarios aliados en la red.

Para Lesser (2000) la dimensión relacional refiere a las interacciones positivas que han tenido lugar entre individuos u organizaciones con el paso del tiempo y que determinan la formación del capital social. Esta dimensión, se refiere a las ventajas de comportamiento integradas en una relación y que generan activos intangibles críticos para el intercambio de factores (Yli-Renko, 1999; 2001). La confianza, la voluntad hacia el intercambio, así como normas y sanciones que facilitan la dinámica de interacciones entre organizaciones, representan características y atributos esta dimensión (Koka y Prescott, 2002). Cuando dos actores empiezan a confiar uno en el otro aumentan, su predisposición a compartir recursos, sin preocupaciones que la otra parte tome ventaja; por tanto, dentro de la red los actores con el tiempo desarrollan una reputación de ser merecedores de confianza (Tsai y Ghoshal, 1998).

La dimensión relacional se centra, por tanto, en estudiar de forma dinámica las relaciones particulares de las que los agentes económicos disfrutan tras un largo periodo de tiempo de relaciones informales y que desembocan en vínculos vitales para las organizaciones empresariales como el respeto, la amistad, seguridad, (Nahapiet y Ghoshal, 1998), las cuales son necesarias para conseguir un control no formal en el proceso de intercambio de recursos.

Otro aspecto a considerar, señalado por Portes (1998), es la motivación en el intercambio, fuente directa del capital social. Este autor asume que todos los actores están idénticamente motivados por su propio interés, aunque también indica que la motivación es un efecto de la estructura de red (Burt, 1992; Uzzi, 1999). Putnam (1993) afirma que las fuentes del capital social no sólo descansan en las redes sino también en las normas y en la confianza

La dimensión recursos es incorporada a la teoría del capital social por Batjargal (2003), quien identifica como recursos incrustados (resources embeddnesses) a la red (network membership) de Gulati (2000). Hasta ahora, se han analizado, principalmente, dos dimensiones del capital social, la estructural y la relacional. Sin embargo, la dimensión de recursos ha sido poco estudiada; no obstante, la mayoría de los investigadores que han abordado el tema, lo han descrito implícitamente (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Burt, 1992; Bourdieu y Wacquant, 1992; Lin, 2001; Putnam, 1995). Según ellos, la no consideración de los recursos como una dimensión del capital social, a convertir dicho capital un concepto con escasa utilidad real, pues el valor que podrían proporcionar las relaciones que establecen los actores que conforman la red, al no tener recursos que movilizar, sería realmente escaso o nulo (Adler y Kwon 2002). Por consiguiente profundizar en esta dimensión es vital para que el capital social tenga utilidad para las organizaciones.

En tal sentido, se considera importante el incorporar la dimensión de recursos al concepto del capital social, para no correr el riesgo de centrar la atención en las empresas suponiendo que los territorios son simple proyección espacial de sus estrategias, e ignorar que éstos son una construcción social, reflejo de acciones y comportamientos múltiples, acumulados en el tiempo, con capacidad de influir también de forma significativa sobre la estructura y funcionamiento de las propias empresas en un sistema que exige considerar otras dimensiones extraeconómicas (Sforzi, 1999, citado por Méndez, 2011).

En tal sentido, no se trata simplemente de ver de forma diferente la escala espacial de producción, sino de asociar al componente económico, el componente social en la explicación de las posibilidades que la empresa tiene de organizar el propio proceso productivo y de obtener beneficios que no dependen exclusivamente de las relaciones de mercado, lo cual posibilita aún más innovar en escenarios complejos y cambiantes. Estas posibilidades, al igual que los beneficios, derivan de las condiciones sociales, políticas, culturales, institucionales, etc. que se encuentren en el territorio donde opera. Los recursos de base territorial como por ejemplo la cultural local, está referida a los componentes

cognitivos, producto valores, actitudes y normas de comportamiento heredados y compartidos por la sociedad (Putnam; 1993, Fukuyama, 1995).

#### 2.4.2. El Capital social territorial (CST): Elemento clave del capital intelectual (CI) en la reputación de 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.

Para la definición general de la estructura del capital intelectual de los destinos turísticos se parte de lo propuesto por Fuentes y Muñoz (2013), basado en las aportaciones de los modelos y enfoques de capital intelectual que consideran, el capital intelectual de los destinos se estructura en tres grandes componentes; capital humano, capital estructural y capital relacional. Según Fuentes y Muñoz (2013) 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.

**Cuadro 2.9. Estructura del capital intelectual**

Modelos /Autores	ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL			
<b>Aplicación del Navegador SkandiaBontis (2004)</b>	Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Cliente	Capital asociativo
<b>Modelo Intellectus</b> (Bueno - CIC, (2003), Organizaciones España)	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional	
		Capital Organizativo	Capital tecnológico	Capital de Negocio y Capital Social
CAPITAL INTELECTUAL DE LOS DESTINOS TURISTICOS				
Propuesta	Capital Humano	Capital Estructural: Capital Organizativo-I tecnológico		Capital relacional: Capital Social Interno y Externo

**Fuente:** Adaptado a partir de Fuentes (2009).

Se tienen igual coincidencia en 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

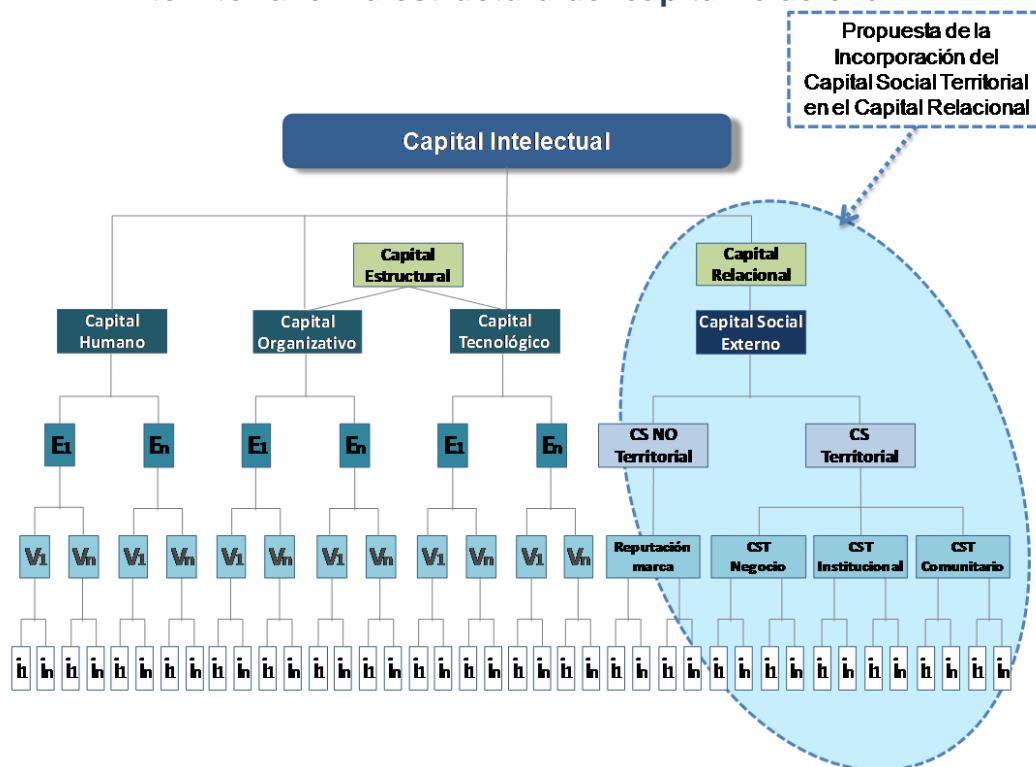
tecnologías y estructura organizativa del destino (formal e informal), entre otros.

El concepto de capital social territorial, propuesto por Rivero (2012), se configura como idóneo para dar contenido y tipificar al capital relacional. Dicho concepto apuesta a la integración de distintos enfoques: las teorías de capital intelectual vinculado al capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002; y más recientemente Weslud, 2006) como recurso intangible insertado en las relaciones de los agentes del turismo en un territorio concreto. Esta visión ampliada ha servido de base para la construcción de este concepto integrador que vincula el capital social con el territorio, y que ha sido utilizado como base, para tipificar y valorar el capital relacional del tejido socio productivo en un espacio territorial.

A partir de la de la conceptualización Weslud (2006) y del Modelo Intellectus (2003), hace operativo una parte del concepto de CS externo, mediante el concepto de CST, el cual es útil, como ya se ha dicho, para identificar y medir de forma práctica y sistematizada los intangibles que son movilizados por los agentes locales del destino. El CST se deriva entonces de las relaciones que surgen gracias a la actividad y está integrado por vínculos y relaciones que se desarrollan al exterior de la organizaciones a nivel local.

Es de hacer notar que para efecto de esta investigación, el concepto del capital social no territorial (CSnt) planteado como la otra parte del CS externo y fundamentado en las relaciones extra-locales no será abordado en el análisis, ya que el alcance de la presente investigación, es el ámbito local, el cual cobra valor debido a la importancia del territorio que permite a la empresa el uso de estos recursos en este ámbito (físicos, humano, económico, sociales y culturales) para crear un entorno favorable a la innovación y por ende a la reputación del destino. En este sentido, la vinculación con otros agentes multinacionales, donde se valoran las relaciones de mercado están orientadas a las características propias de destinos más consolidados

**Figura 2.5. Propuesta de la incorporación del capital social territorial en la estructura del capital relacional**



Fuente: Rivero (2012).

La tipificación del CST, se estructura según la naturaleza de las relaciones entre agentes del destino.

El **capital social territorial (CS<sub>t</sub>)** de negocio, refiere a la relación con los clientes (turistas), los proveedores (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, las empresas de transporte, etc.) y aliados competidores (empresas competidoras de cada sub-sector).

El **CST institucional**, a los vínculos con centros de I+D y universidades localizadas en el ámbito, fundamentalmente basadas en la adquisición de conocimiento y el desarrollo de competencias para el desarrollo de innovación de productos y procesos, tecnológicos y no tecnológicos. Así mismo, entran en este constructo, las relaciones con la administración pública local que abarcan todos los agentes de políticas públicas que actúan o repercuten sobre esta actividad.

El **tercer capital es el CST comunitario**, está vinculado al conjunto de relaciones que se producen con la comunidad organizada. La comunidad local debe ser incluida como un elemento del sistema de innovación del turismo, como lo declaró Gunn (1997) y la OMT (1999). Este capital puede ser analizado a nivel de las relaciones los individuos o al nivel más agregado de las organizaciones, tales como organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos de ciudadanos o asociaciones cívicas

Los tipos de relaciones y/o acuerdos a ser considerados para el Capital Social Territorial en destinos turísticos, tiene implicaciones derivadas de las redes de actores, tanto individuales como colectivas,

propias del ámbito socio territorial y su origen. Éstas se basan en las relaciones sociales y tienen como consecuencia cualquier acuerdo para movilizar recursos entre los mismos (dimensión recursos). Por tanto, esta dimensión está implícita en cada uno de los tipos CST propuestos, basados en las relaciones sociales en turismo. Esta propuesta de Rivero (2012), es el punto de partida para la medición de estos constructos, sin embargo, el esfuerzo por acumular el CST en un destino pasa por entender los procesos de las relaciones de colaboración dada la tipificación del CST.

Las barreras para la cooperación en destinos son muchas. Según Méndez (2011)

- La dificultad en el establecimiento de mecanismos de comunicación y coordinación con los actores del entorno económico, social, político e institucional, que produce problemas en el aprovisionamiento y distribución del producto turístico o servicio.
- La implantación lenta de las tecnologías de la información y comunicación, especialmente Internet.
- En lo que se refiere a la dotación de servicios, destaca la escasez de instituciones de educación, comercio, transporte público, sanidad u ocio y de infraestructuras básicas, que permitan mantenerse en el territorio.
- Insuficiencia de programas de formación, información y asesoramiento -tanto internos como externos-, que podrían verse mejorados significativamente con el uso de las nuevas tecnologías.
- En lo que respecta al capital humano, las pocas oportunidades en la propia economía local y la carencia de formación hacen que se produzca el éxodo de los jóvenes, lo que trae como consecuencia la escasez de mano de obra cualificada.

Sin embargo, según Fuentes y Muñoz (2013) la mayor dificultad al en la cooperación reside en la **falta de confianza y compromiso**.

En cuanto a la confianza, Oyarzun y Szmulewick (2000) opinan que 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 favorecer la identidad y el comportamiento innovador, los partenariados (empresas-instituciones y comunidad) se constituye un CST poderoso como herramienta principal que facilita la implicación de los actores en el ámbito de construir reputación, 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.

Sobre el *compromiso*, distintos estudios han considerado variadas dimensiones que documentan el compromiso (Gilliland y Bello, 2002). El compromiso se define como una actitud que expresa el enlace emocional entre los individuos y la empresa, de tal manera que aquellos intensamente implicados se identifican e involucran con los valores y objetivos de la organización, mostrando su voluntad de permanecer en ella (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Para los autores, la perseverancia mostrada por los actores en desplegar serios esfuerzos inherentes a la relación, es conocida como compromiso. Este antiguo principio alude una perspectiva convertida en un desafío

Los estudios del compromiso organizacional han puntualizado tres configuraciones para su conceptualización (Varona Madrid, 1995): Perspectiva de Intercambio, que lo trata desde el punto de vista de la transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado; perspectiva de atribución, que lo define como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos voluntarios, explícitos e irrevocables y la perspectiva psicológica, que dice que el compromiso se ve como un componente que presenta los siguientes factores: a) Identificación con los objetivos y valores de la organización, b) deseo de contribuir para que la organización alcance sus objetivos y metas y c) aspiración de permanecer en la organización (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

Como lo resume Fernández (2003), el factor compromiso en la relación de cooperación se puede describir en razón de la orientación a largo plazo que posee, lo que involucra una aspiración de continuidad, conjuntamente con la disposición a asumir sacrificios en el corto plazo para conservar la relación; en este orden de ideas, el nivel de compromiso de quienes actúan en la relación de cooperación será mayor en la medida que la honestidad y la credibilidad de los participantes esté acorde con principios éticos y profesionales, que promuevan distintos y superiores valores como lealtad, sensibilidad, franqueza, constancia y colaboración. Por su parte, Cegarra Navarro, Briones-Peñalver y Ros-Sánchez (2005), citando a Mora (2003), refieren que la autora presenta un modelo básico de análisis donde hace mención al factor compromiso, definiéndolo como el grado en el que los socios se involucran en la transferencia, llegando a considerarlo como el elemento de mayor influencia sobre el resultado de la cooperación.

La importancia del factor compromiso queda demostrada por las comprobadas repercusiones que tiene e la cooperación, puesto que reduce la atracción de otras opciones en el corto plazo y aumenta la

rentabilidad (Morgan y Hunt, 1994). En este sentido, el compromiso recíproco de los participantes en la relación de cooperación favorece la obtención de mejores resultados. Es de suponer entonces, que a medida que la relación entre los participantes progresa en el tiempo se va obteniendo valiosa experiencia, los individuos cultivan la confianza y progresivamente, consolidan su compromiso con trascendentales oportunidades de negocio. Por ello, la negociación, que es la principal función de los acuerdos de cooperación, está revelando que las empresas participantes del acuerdo requieren desarrollar la cultura del diálogo, señalado como el medio más idóneo para desencadenar el entendimiento colectivo y alcanzar elevados niveles de compromiso y participación.

Según Fuentes y Muñoz (2013) los partenariados 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 por ende la **Reputación del destino**.

## 2.5. Gestión del conocimiento en destinos turísticos.

### 2.5.1. El proceso de generación del conocimiento

En los últimos años, tanto las ideas procedentes de la economía del conocimiento—trasladada al plano territorial con conceptos como los de región inteligente o learning region (Florida,1995; Morgan, 1997; Jambes, 2001; Martínez, 2004), como sobre las dinámicas de proximidad (Rallet, Torre, Gilly), o los estudios sobre sistemas regionales de innovación, refuerzan una visión sistémica de unos procesos innovadores en que participan actores diversos que producen, transmiten y/o utilizan conocimiento, junto a una serie de instituciones que regulan ese flujo, destacando la importancia ejercida por la proximidad física, organizativa y cultural en la creación de redes capaces de transmitir saberes tácitos, no formalizados y difícilmente codificables, pero que siguen siendo esenciales para la innovación.

Según Fuentes (2009) en el contexto del turismo, el conocimiento es relevante, y no está estandarizado ni codificado. Para la gestión del conocimiento organizativo es fundamental la transformación de conocimientos tácitos y explícitos, a partir de la práctica y de la posesión, lo que facilitará entender la visión del sujeto (el ser), su posesión del conocimiento (en sentido estático, el saber como recurso), y su acción cognitiva (en sentido dinámico, el saber cómo capacidad) (Figura 2.6).

**Figura 2.6. Relaciones estratégicas de conocimientos tácitos y explícitos**



Fuente: Adaptado de Fuentes (2009).

Los procesos de conocimiento organizativo, tienen relación con el argumento anterior. Las relaciones interactúan con el conocimiento a nivel individual o colectivo. Por tanto, la finalidad de la organización es saber utilizar el conocimiento existente en ella para, a través de los procesos adecuados, crear y desarrollar más conocimiento y que el mismo se incorpore a sus procesos de negocio, creando valor.

Los acuerdos de colaboración, que amplían las fronteras de la empresa, facilitan la transmisión de conocimiento y ofrecen ventajas para la dirección de la empresa turística (Sharpe, 1990). En esta expansión del perímetro organizativo, los acuerdos de colaboración deberían extenderse más allá de las empresas del sector, incluyendo a empresas de telecomunicaciones, instituciones formativas, centros de investigación, servicios públicos, entidades financieras, etc. (Mowlana y Smith, 1990). Es decir, la empresa turística debe tener una relación más estrecha con el territorio, por el papel que juegan las economías externas en la competitividad de cualquier empresa y, tal como lo plantea Rastrollo (2006), en el modelo de empresa ampliada, en el caso concreto de la actividad turística, por la importancia del mismo en la configuración del producto turístico.

Los enfoques y modelos de innovación territorial pueden ayudar a entender en un contexto más amplio y a detalle sus implicaciones en el contexto de la empresa turística, y para poder explicar cómo el territorio contribuye a la competitividad de la empresa, así se puede avanzar en hacer operativo el modelo de empresa ampliada, para determinar indicadores que permitan medir en la empresa, su efecto en la competitividad y la innovación

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento en los destinos, puede representarse por medio de un modelo (GCD) basado en sistema tri-etápico (Figura 2.7).

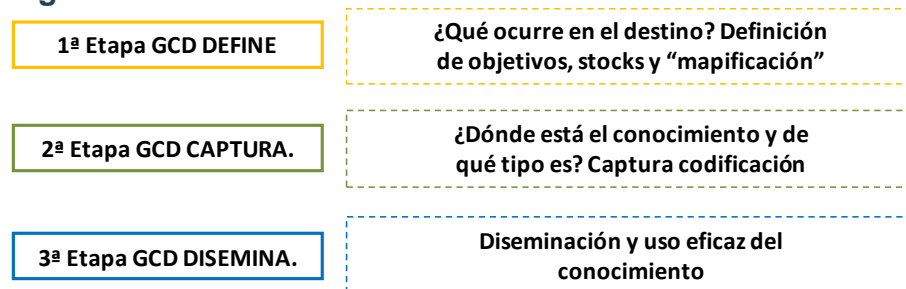
La primera etapa, consistiría en determinar los objetivos de la gestión del conocimiento, identificar las “existencias” o *stocks* del mismo y “mapificarlos”. El conocimiento organizado por objetivos facilita la gestión

del mismo, tanto en el caso del conocimiento explícito como en el del implícito. Pero para ello, es imprescindible la concienciación de todos los agentes involucrados en la actividad sobre la importancia de compartir conocimiento y experiencias, porque ello contribuirá de modo sinérgico a la consecución de los objetivos generales, ahorrando tiempo y recursos.

La *segunda fase*, consiste en perfilar el conocimiento en función de los siguientes aspectos: fuente, conocimiento previo, características, la existencia de expertos en el área, así como definir el conocimiento explícito y el tácito. Para conocer las fuentes e independencias de las mismas, es interesante establecer las conexiones o *links* del conocimiento, que están basados en dependencias y en relaciones entre el conocimiento de los agentes, representando dichas relaciones y sub relaciones gráficamente, como un proceso de flujo.

Una vez conocidas las fuentes internas y externas, se procedería a la **captura** del conocimiento. La captura conlleva la identificación de los procesos de toma de decisiones y de los centros de conocimiento asociados (investigación, planificación, política, marketing), así como también, los perfiles individuales, para identificar el conocimiento requerido para alcanzar los objetivos del destino, así como el alcanzado hasta el momento y las brechas existentes. La captura del conocimiento tácito que reside en los agentes del destino, es uno de los mayores retos y hasta la fecha, todavía no se ha abordado de un modo formal por los investigadores (Cooper, 2006). Dentro de la segunda etapa, la última fase es la codificación del conocimiento, organiza los stocks y facilita la siguiente fase, de modo que el conocimiento adecuado llegue a las personas adecuadas en el momento adecuado.

**Figura 2.7. Gestión del conocimiento en destinos turísticos.**



Fuente: Fuentes (2009)

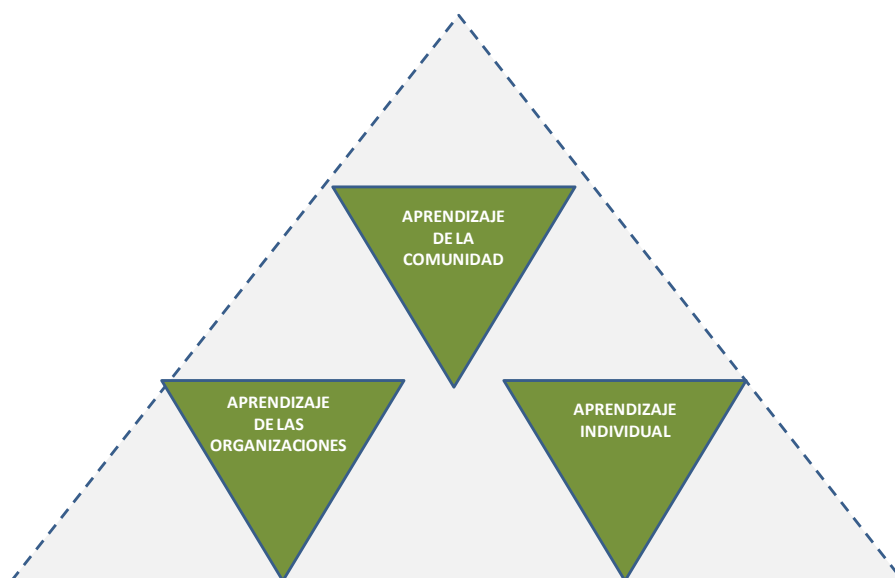
La *tercera etapa*, consiste en la diseminación, aplicación y el uso del conocimiento para contribuir a la competitividad y éxito del destino, para que el conocimiento adecuado se comuniquen en tiempo y forma adecuados, a través de determinados canales, entre los miembros del sistema.

Partiendo del modelo previamente descrito, y en un ejercicio de profundización en la gestión del conocimiento de los destinos desde la perspectiva organizacional y sistémica, es precisa la articulación de

procesos integrales en los mismos, que permitan la conversión en destinos turísticos “de aprendizaje”.

Schianetz, Kavanagh y Lockington (2007) desarrollan el concepto de destino turístico, partiendo del concepto de organización de aprendizaje. La aplicación de este concepto al ámbito de las regiones, según los autores, no es tarea fácil, ya que en primer lugar se referiría a áreas que cuentan con un cuerpo de conocimiento (universidades, centros de innovación) y en segundo lugar, este cuerpo de conocimiento sería empleado para un mejor desempeño a través del aprendizaje activo y comprensible. Para que la organización de aprendizaje sea aplicada a un destino turístico, tiene que existir el reconocimiento de que el aprendizaje organizacional, comunal e individual está interconectado y se debe contemplar en el contexto de cada uno. (Figura 2.8).

**Figura 2.8. Destino turístico de aprendizaje (DTA)**



**Fuente:** Tomado de Rivero (2012), adaptado de Muñoz (2011).

Los citados autores proponen un modelo para destinos turísticos compuesto por ocho elementos;

- (i) **visión y objetivos** compartidos por los agentes del destino;
- (ii) **sistema de información:** que no incluyan la simple diseminación de la información en el destino, sino también los mecanismos de retroalimentación,
- (iii) **aprendizaje continuo e investigación cooperativa,** basándose principalmente en centros de investigación, universidades, ONG, cámaras de comercio, etc. en continua adaptación para la adecuación a los cambios del entorno y que son el germen de las innovaciones en el ámbito turístico;

- (iv) **cooperación** (relaciones informales de colaboración)
- (v) **coordinación** (relaciones formales de colaboración en forma de redes y partenariados);
- (vi) **intercambio cultural** y **planificación participativa** y, por último,
- (vii) **la gestión adaptativa**, como elemento central de un destino de aprendizaje.

**Figura 2.9. Componentes del destino turístico de aprendizaje (DTA)**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Sschianetz, Kavanagh y Lockington (2007)

Según este modelo, el reconocimiento de incertidumbres es crucial para comenzar procesos de aprendizaje colectivo. En un destino turístico de aprendizaje la formación de la política y la estrategia deben estar basadas en la adaptación y la prueba continua, creando y evaluando proyectos piloto y experimentos a pequeña escala. La nueva información se recoge continuamente así como los cambios en el sistema, lo que permite una rápida adaptación. La implementación del proceso de gestión adaptativa facilita este proceso.

Desde esta perspectiva, también Hjalager (2002) propone un modelo con cuatro canales de transferencia del conocimiento:

- El sistema tecnológico.
- El sistema comercial.
- El sistema regulador.
- El sistema de infraestructuras.

Según este modelo, la transferencia del conocimiento es asociado con el concepto de difusión de las innovaciones a través de los destinos. Un paso fundamental, es identificar el flujo del conocimiento, así como los mecanismos de adopción y resistencia.

Scott, Baggio y Cooper (2008) revisan modelos de transferencia de conocimiento (gestión del conocimiento, en sentido más amplio), que son útiles para las redes de destinos:

- a) **Organizaciones creadoras de conocimiento.** Se refiere al proceso mediante el cual el conocimiento tácito pasa a explícito, a través de los empleados y directivos en equipos transfuncionales (Nonaka, 1991).
- b) **Organizaciones que aprenden.** Se refiere al modelo en el que las organizaciones construyen ventaja competitiva, mediante la gestión eficaz de la transferencia y la aportación constante de información/conocimiento
- c) **Capacidad para asimilar conocimiento.** Se refiere a cómo las organizaciones responden al conocimiento que reciben, su habilidad para asimilarlo, que depende del propio conocimiento que ya existe en la organización.

Scott, Baggio y Cooper (2008) argumentan, que si bien es necesario el desarrollo de comunidades de conocimiento<sup>4</sup>, en los destinos, éstas necesitan ciertos condicionantes para que el aprendizaje entre empresas sea eficaz. Williams (2010), sintetiza estos condicionantes: a) Innovar continuamente para la competitividad, y nuevos productos del destino; b) Compartir conocimiento de manera interactiva, que es facilitado por Internet y los portales de conocimiento de los destinos; c) Mantener relaciones estables, con altos niveles de confianza (esto puede requerir un cierto periodo de entrenamiento para las PYMES) y finalmente, d) Asumir en la empresa procesos efectivos de conocimiento.

No obstante, los destinos turísticos, considerados como sistemas complejos de interrelaciones de agentes, organizaciones e instituciones, encierran en sí un alto grado de dificultad a la hora de capturar, codificar y transmitir el conocimiento que en ellos existe, para de ese modo, poder pasar de ser regiones de producción en masa, a ser considerados destinos acumuladores y gestores de conocimiento (Fuentes, 2009). Esto es debido normalmente, a la cantidad de organismos, instituciones y agentes involucrados en la actividad turística a nivel de destino y a la escasa cooperación y colaboración que mantienen. Además, el conocimiento de las organizaciones prestadoras de servicios es fundamentalmente tácito, lo que dificulta más la transmisión del mismo.

Los destinos deberían enfocar la gestión de su conocimiento de forma coordinada y en red, trascendiendo el plano individual, al plano colectivo de modo que la creación de capital intelectual y la información

---

<sup>4</sup>Se denomina Comunidad de Conocimiento al apoyo tecnológico brindado por una plataforma para compartir conocimiento entre las personas, y aumentar la productividad de un equipo de trabajo. La plataforma facilita la coordinación de acciones y el compartir el conocimiento sobre un determinado tema, aumentando la eficiencia.

del mismo sean empleados para la gestión del destino y la toma de decisiones.

## **2.6. El paradigma colaborativo y la gestión en red**

### **2.6.1. La noción del paradigma colaborativo: Distintas visiones**

Muchas han sido las investigaciones dedicadas a interpretar estas transformaciones, que incorporan los referentes colaboración y gestión en red. Varias disciplinas se han aproximado a su estudio, la sociología, las ciencias políticas, la economía, la geografía. No obstante, sobre la visión de colaborativa, se han encontrado hallazgos relevantes en el campo de las artes, la educación, los medios de comunicación y las redes.

La visión de colaboración asociada a la organización se introduce en las artes. Kluszczynski (2007) afirma que las primeras corrientes que se ha fundamentado en la idea de la colaboración, es la vanguardia artística en los inicios del siglo XX: la creación colectiva y las acciones en las que participaban los artistas y los espectadores, era el centro de atención. De igual forma, la creatividad se combina con la invención científica y las obras requieren preferiblemente un equipo multidisciplinario de investigadores para su desarrollo.

Mairesse (1999) enfatiza en la caracterización de las redes de intercambio colectivo como uno de los elementos más importantes de la evolución social y la técnica contemporánea y, a partir de allí, se definen las responsabilidades de los actores y se establecen compromisos compartidos.

Kluszczynski (2007) identifica tres categorías en el desarrollo del concepto de colaboración. La primera categoría se limita a la definición de estrategias generales; la segunda categoría, se relaciona directamente con la manera de emprender el trabajo en equipo, y se manifiesta en la coordinación de los distintos roles de actores, organizados jerárquicamente y supervisados por un directivo. Y la tercera, tiene que ver puntualmente, con los procesos llevados a cabo a través de las redes, los medios digitales y las formas interactivas. Esta colaboración puede ser de dos tipos: una que implica la colaboración entre actores, con limitada participación de los espectadores; y otra que propone un modelo conjunto de creatividad, en el que un grupo de personas participa en la elaboración de la obra. El trabajo es así abierto e indeterminado, porque los usuarios, a partir de su interacción.

Esta transformación de paradigmas es visible no sólo en el arte, sino también en los medios de comunicación, en el contexto social y en las redes, en donde se ponen en primer plano temas relacionados con dinámicas de comunicación, participación y colaboración. La noción de la inteligencia colectiva, descrita por Lévy (1998), o el concepto de un cyborg en red, como lo presenta Stelarc, puede ejemplificar la diversidad de teorías contemporáneas alrededor de la colaboración y la comunicación.

Por otro lado, desde el campo de la educación, los modelos de aprendizaje colaborativo surgen como una propuesta didáctica que se comienza a potenciar a raíz de la aparición de los enfoques que encuentran su sustento teórico en los principios de la psicología cognitiva y del constructivismo social, con el propósito de fomentar un método de trabajo cooperativo; lo contrario a los entornos de aprendizaje cerrados y “unidireccionales”, de finales del siglo pasado. Estos enfoques se enlazan con los postulados de Lewin (1974)<sup>5</sup>, basados en la construcción del conocimiento como resultado de un proceso social e intersubjetivo que se activa gracias a la interacción. Los planteamientos de Lewin (1974) sientan las bases del modelo de aprendizaje cooperativo descrito por autores como Johnson y Holubec (1992), según el cual, el aprendizaje parte de una serie de actos de interacción social y de negociación que propician un proceso cognitivo de tipo superior. Por otra parte, Vygotsky (1979) diserta sobre el hecho de que aprender es por naturaleza un fenómeno social; en el cual la adquisición del nuevo conocimiento es el resultado de la interacción de gente que participa en un diálogo. Desde este punto de vista, se validan las interacciones sociales, como también la visión de que el aporte de dos o más individuos que trabajan en función de una meta común, puede tener como resultado un producto más enriquecido y acabado que la propuesta de uno sólo, esto motivado por las interacciones, negociaciones y diálogos que dan origen al nuevo conocimiento.

En las relaciones económicas de producción, asumen un papel esencial, las relaciones sociales de cooperación y la compenetración de las empresas en las redes de relaciones socioeconómicas. Estas, según Sforzi (1999) constituyen el sistema local, entendido como integrador versátil de conocimientos y organización.

La irrupción del “paradigma de la colaboración”, signado por las redes abiertas y globales, resalta la necesidad de evolucionar hacia nuevas prácticas, lo mismo que explorar nuevas sensibilidades y desplegar nuevas habilidades de cara a capitalizar los aportes venidos desde diferentes actores con relación a productos, servicios y contenidos (Canelon, 2010).

Cabe mencionar que las comunidades de producto, suponen mucho más que la reducción de costos, estas, producen un sustrato de conocimiento colectivo que pocas empresas podrían conseguir recurriendo tan sólo a su propio conjunto de recursos. Emerge así el crowdsourcing, deslastrándose de los estrictos linderos corporativos, y la innovación substituye hacia un proceso de “creación conjunta” en el que colaboran socios, usuarios avanzados y hasta competidores (Freire, 2006).

---

<sup>5</sup>La teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Se entiende como trabajo colaborativo, el trabajo conjunto de varios miembros, donde éstos desarrollan diversos roles, que se complementan y diferencian a la vez, con el objetivo de lograr una meta común produciendo algo que nunca podrían haber producido solos. También se puede designar el trabajo colaborativo como el entorno en el cual todos los participantes del proyecto trabajan, colaboran y se ayudan para la realización del proyecto.

Schrage (1990) establece factores que determinan el éxito de cualquier forma de colaboración y definen que se está ante actividades de aprendizaje colaborativo. Entre éstos se incluyen: competencia entre miembros del grupo, un objetivo compartido y explícito, respeto y confianza mutuas, creación y manejo de espacios compartidos, formas múltiples de representación, comunicación continua, no incesante; ambientes formales e informales, líneas claras de responsabilidad, sin límites excesivos, la aceptación de que las condiciones no deben estar basadas en el consenso y de que la presencia física no es necesaria, la participación selectiva de personas extrañas y la determinación de que la colaboración finaliza cuando se han logrado los objetivos comunes.

Los euro residentes-empresa Tammy Erickson (de Talent Innovation, The Intelligent Organization,), han identificado las principales características de las organizaciones que tienen éxito en su objetivo de promover la colaboración. Estos factores permiten a una empresa u organización incentivar esquemas de colaboración basados en la capacidad y voluntad de compartir información, ideas y puntos de vista de manera productiva.

- Sentido del compromiso entre los miembros de la organización
- Relaciones basadas en la confianza
- Prevalencia de un conjunto de oportunidades
- El desarrollo y prácticas de promoción para suscitar la colaboración.
- Una filosofía en la organización de apoyo al trabajo colaborativo.
- Modelos con roles ejecutivos para la colaboración
- Comportamiento y procesos productivos eficientes
- Líderes con dos cualidades: capacidad de relación y gestión de las capacidades
- Una buena definición de las funciones y responsabilidades individuales
- Tareas y las funciones estimulantes.

### **2.6.2. El rol del paradigma colaborativo en el destino turístico**

La asociatividad implica la generación de redes entre actores para desarrollar un trabajo colaborativo, que permita determinar, de manera conjunta, objetivos de beneficio común y maneras de lograrlos, siempre desde la lógica de la generación de acuerdos entre los socios. Estos acuerdos consideran, también, el vínculo con actores privados o públicos, del destino turístico.

Según Fuentes y Muñoz (2013) 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 propicia las sinergias en el destino, de modo que la participación de todas las partes tenga un resultado mejor que la suma individual de ellas.

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 social territorial del cual ya se ha abordado conceptualmente en el aparte anterior, por tanto, su gestión propicia crecimiento y desarrollo que construye reputación positiva para el destino.

El Comité Económico y Social (2005), con el sector turístico de la Unión Europea, decidió elaborar un dictamen sobre “Política turística entre sectores públicos y privados”, el cual tiene por objeto analizar y proponer métodos de cooperación entre los sectores públicos y privados. Se trata de responsabilizar a cada agente respecto a sus propias competencias y encontrar mecanismos e instrumentos que permitan coordinar esta acción con el resto de los actores que intervienen en la política y gestión turística (Fuentes y Muñoz, 2003).

En el dictamen antes mencionado no está incorporada la comunidad receptora del destino, por lo que para esta tesis, se hace necesario su incorporación como otro stakeholders del ecosistema turístico que también aporta al CST. En este sentido, se presentan cuatro posibles escenarios alternativos, desde la percepción de los tres bloques de agentes que aportan valor al CST. Estos escenarios difícilmente se dan de forma individual en estado puro, pero marcan tendencias de actuación. En el siguiente cuadro 2.10, se detallan sus características y la realidad que se manifiesta en la mayor parte de los destinos turísticos.

**Cuadro 2.10. Escenarios alternativos de las relaciones entre agentes turísticos.**

ESCENARIOS	CARACTERÍSTICAS	CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL			
		Percepción Sector Institucional sobre las empresas	Percepción de las empresas sobre Sector Institucional	Percepción de la comunidad sobre las empresas	CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL GENERADO
ANTAGONISMO	Es el escenario basado en unas relaciones de enfrentamientos entre actores del sistema (Empresas-Institución y Comunidad), que perciben o creen percibir al otro como opuesto u obstáculo a sus objetivos e intereses	Las Instituciones ven a las empresas turísticas como una fuente de problemas, obstáculos y distorsiones de objetivos públicos en los ámbitos de bienestar social, de preservación y sostenibilidad de los recursos naturales y culturales de la cohesión social y la responsabilidad empresarial con la sociedad civil.	<p>Fuerte distorsión de su objetivo de retabilidad por la inadecuación de las infraestructuras necesarias para el correcto desarrollo de mi actividad, y la escasas o mala calidad de los servicios públicos dirigidos a los turistas o empresas turísticas</p> <p>Visión reduccionista de lo institucional, al verlas únicamente como recaudadoras de impuestos con creciente voracidad recaudatoria sobre el sector turístico, sujeto a fuertes distorsión de la competencia ante impuestos diferentes entre países, regiones o localidades y solicitan la armonización de impuestos</p>	<p>Ven a las empresas como agentes que causan deterioro ambiental, e influyen negativamente en los estilos de vida, costumbres y tradiciones.</p> <p>Creadores de dependencia económica, al incidir en el abandono de trabajos de larga tradición por actividades procedente del turismo.</p>	<p>Dadas estas relaciones entre los agentes del sistema turístico (Instituciones, Empresa y Comunidad), 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 agente 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> <p>Generación de resentimiento ante la diferencia extrema de beneficios y desconfianza</p>



Cont. (Cuadro 2.10)

ESCENARIOS	CARACTERÍSTICAS	CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL			CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL GENERADO
		Percepción Sector Institucional sobre las empresas	Percepción de las empresas sobre Sector Institucional	Percepción de la comunidad sobre las empresas	
COEXISTENCIA	Los actores y/o agentes del sistema se toleran mutuamente, trabajan de forma autónoma para conseguir sus propios objetivos	Las empresas respetan las competencias de las instituciones y cumplen su deber legal y social	Las instituciones respetan la actividad de las empresas así como los derechos del mismo	Las empresas e instituciones coexisten en su entorno desempeñando funciones específicas según su naturaleza y atendiendo fines propios	Es un escenario común en destinos en los que el turismo no es la actividad principal, sino que sirve para complementar rentas obtenidas en otros sectores o bien en aquellos pueblos y ciudades con economías diversificadas, en las que la actividad turística, sólo representa un pequeño porcentaje de la actividad económica local. Los acuerdos son, 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 propicias para producir un capital social que contribuya de manera positiva al desarrollo sostenible.
COORDINACIÓN	Se caracteriza por la existencia de una cierta coordinación de políticas, estrategias y acciones de los distintos agentes que actúan sistema turístico, Cada agente, tiene sus propios objetivos, pero entienden que la coherencia y mutua información redundan en el mejor cumplimiento de sus objetivos y por lo tanto de la sociedad	La percepción tanto de la empresa, las instituciones así como de la comunidad, 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 la actividad turística, tanto de políticas como de acciones. Esta comunicación se puede realizar a través de instrumentos participativos en forma de grupo de trabajo, foro 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 y/o actores que son conscientes de la importancia para la sociedad civil. Supone un nivel superior en la graduación de cooperación y confianza, por tanto en la consecución de un capital social que favorece al objetivo de desarrollo económico, social y medioambiental del turismo.



Cont. (Cuadro 2.10)

ESCENARIOS	CARACTERÍSTICAS	CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL			CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL GENERADO
		Percepción Sector Institucional sobre las empresas	Percepción de las empresas sobre Sector Institucional	Percepción de la comunidad sobre las empresas	
COOPERACIÓN	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, entre otros, 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 el escenario de nivel superior al que cualquier sistema turístico debe tender si quiere asegurar su permanencia y contribución al desarrollo del conjunto a través del capital social.

**Fuente:** Adaptado de Muñoz (2009), a partir del Comité Económico Social Europeo (2005)

Estos escenarios ratifican la importancia de realizar diagnósticos preliminares para identificar a) el tipo de escenario presente en el destino, b) evaluar el CST según su tipificación.

- a) Ante cualquier escenario, lo importante es dar lineamientos que permitan conseguir objetivos de desarrollo en el destino, siendo preciso apuntar el que resultase de la cooperación o colaboración entre los actores.
- b) En este sentido, este proceso podría materializarse en formas muy diversas y es allí donde resulta útil la tipificación del concepto de capital Social Territorial. El CST negocios (empresas- clientes; empresas proveedores, competidores. El CST Institucional (ONG, gremios, centros de formación y instituciones gubernamentales, y el CST Comunitario.

Todos estos procesos de relaciones suponen que, aun manteniendo cada agente (del sector empresarial, institucional o comunitario) sus propios objetivos, se asumen otros en conjuntos tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas.

Como parte de las experiencias de los diferentes escenarios presentes en las relaciones entre los agentes turísticos, cabe mencionar el de las zonas rurales de Kenia, con un escenario de coexistencia, donde las comunidades contaban con capital social de unión, pero la mayoría carecía de contactos con recursos externos que le ayudaran a superar la trampa de la pobreza, es decir, carecían de suficiente capital social de aproximación y de vinculación como para mejorar su acceso en su proceso de desarrollo. Narayan y Nyamwaya (1996).

Una situación similar se observa en los estudio realizados sobre comunidades indígenas en Latinoamérica, que muestran un alto grado de solidaridad, sin embargo siguen siendo víctimas de una importante exclusión económica, pues carecen de recursos y el poder necesario para cambiar su realidad.

No obstante, en el estudio que recientemente realizan Carlisle (2012), en países de África, se destaca a la innovación como herramienta para diferenciar sus productos haciéndolos más competitivos e incrementando las ganancias socioeconómicas a nivel de las bases comunitarias. La investigación sostiene que para los pequeños negocios indígenas en estos destinos, es necesario un ambiente de apoyo que promueva la innovación y el espíritu empresarial, lo que se corresponde con el escenario de cooperación

Los investigadores enfatizan la importancia de la colaboración de varios grupos de interés mediante el estudio de dos casos africanos distintos: una asociación de comercio en Gambia y un programa de entrenamiento para fortalecer la capacidad empresarial en una universidad en Tanzania. En ambos casos estas estrategias han ayudado a proveer ambientes de apoyo para el emprendimiento e innovación indígena. El caso de Gambia está basado en un enfoque de mercadeo colaborativo y el caso tanzano en modelo integrado de innovación. Ambos demuestran la importancia del apoyo institucional en la estimulación para

la creación de redes, transferencia de conocimiento y mejores prácticas en destinos poco desarrollados. Rivero (2012)

### 2.6.3. Gestión en red, ecosistema y destinos turísticos

La naturaleza de la actividad turística, caracterizada por su **complejidad**, definida como un conjunto de partes en permanente interacción, exige el desarrollo de fundamentos e instrumentos analíticos que permitan una conceptualización integral del fenómeno turístico en términos de la gestión en el destino turístico donde se da una configuración organizativa que constituyen una red de organizaciones, entes e individuos como sistemas organizacionales.

Entre las primeras aproximaciones presentadas sobre sistemas en el campo del análisis social y su evolución, destaca en primer lugar, el modelo teórico basado en el principio del equilibrio, haciendo referencia a un estado específico de la relación estabilidad/perturbación. Para Osorio, (2000) la realidad se encargó de demostrar que los sistemas rara vez permanecen en equilibrio; paradójicamente se ha llegado a la convicción de que el desequilibrio es el que le proporciona la estabilidad al sistema.

Otro de los enfoques es en el mundo biológico y social que a diferencia del físico, desarrollan un continuo intercambio con el entorno, ubicándolos en el orden de sistemas abiertos. Esta particularidad permite que se alimente del intercambio de información que a veces llega a modificar su estructura.

En la sociedad actual se describe un gran sistema social, su diferenciación por funciones origina los sistemas parciales constitutivos: política, economía, derecho, educación y arte entre otros; cuya estructura particular está determinada por las posibilidades autopoieticas de cada uno, o sea, por el grado de organización que cada sistema alcance

Si bien la acepción de sistema, así como la propia teoría de sistemas<sup>6</sup>, nace de las ciencias naturales y como se ha mencionado algunos de los principios básicos se han trasladado al ámbito de las ciencias sociales, esto también ha sido aprovechado en las económicas y el ámbito de los negocios. Algunos autores (Moore, 1996; Lewin, 1999; Mitleton-Kelly y Papaefthimiou, 2001; Iansiti y Levien, 2004; Peltoniemi, 2005) han trabajado en la incorporación de los principios fundamentales de la teoría de ecosistemas al ámbito de las ciencias sociales y empresariales. Así, argumentan que los ecosistemas biológicos proporcionan poderosos marcos de trabajo para la comprensión de sistemas organizacionales o sociales.

Diversos autores (Scott, Baggio y Cooper, 2008; Baggio y Cooper, 2010) han considerado, desde hace tiempo, la pertinencia de aplicar el concepto y análisis de redes a la actividad turística. Partiendo de una revisión exhaustiva de la bibliografía existente hasta la fecha, Secin

---

<sup>6</sup> **Teoría General de Sistemas**, basada en los principios de interdependencia de las partes y de regulación interna (Torres, 2004). Surgió en 1936 gracias al biólogo Ludwig von Bertalanffy, se aplicó de manera general para explicar la relación significativa entre distintos elementos que interactuando en tiempo y espacio lograran alcanzar una cohesión interna cuya finalidad además del alcance de propósitos individuales, lograrse un objetivo o propósito del conjunto de las partes que lo integran.

(2010), en su tesis doctoral cuyo objetivo principal de investigación se centró en analizar cómo la sociedad red XX transforma al sector turístico, y los cambios que se deben dar en los destinos para adaptarse al nuevo, en la misma algunas aportaciones que sirvieron de base para su investigación y que partiendo de allí, previa revisión a partir de los cinco años transcurridos desde su presentación servirán, para el abordaje de concepto de redes en la presente investigación.

Señala, Secin (2010), citando a (Scott, Baggio y Cooper, 2008; Baggio y Cooper, 2010) que el turismo es una actividad en la que encaja perfectamente la morfología de redes, por lo que se puede considerar como un sistema en el que la interdependencia entre sus agentes es esencial (Bjork y Virtanen, 2005). Los productos turísticos son fruto de la voluntad, colaboración y cooperación entre diferentes organizaciones en los propios destinos turísticos (Tinsley y Lynch, 2001; Pechlaner, Abfalter y Raich, 2002).

La importancia que tienen las redes para la sostenibilidad del turismo, radica en que los resultados y beneficios obtenidos por los distintos actores involucrados cuando trabajan en equipo son mejores que cuando lo hacen en forma individual. Al respecto, señala Secin (2010), que hay destinos en donde la mayoría de actores son pequeñas empresas con pocos recursos, que no pueden conseguir su sostenibilidad en solitario y cuando lo hacen mediante las redes formadas por todos los actores implicados ayudan a eliminar las desventajas de ser un sector tan fragmentado. (Leiper, 1990; Palmer y Bejou, 1995; Wang y Fesenmaier, 2007). En este escenario, la acción colectiva (Dollinger, 1990) es a menudo una condición necesaria para la supervivencia. Además, el hecho que el turismo esté compuesto por gran cantidad de bienes públicos, hace más necesaria esa orientación al interés colectivo.

Con relación a las estructuras de redes en el sector turismo para desarrollar la lógica de los negocios en base al interés colectivo y de acuerdo su naturaleza como por las operaciones que lleva a cabo, Scott, Baggio y Cooper (2008) consideran seis características:

- Redes de colaboración y confianza: son redes en donde el concepto de colaboración de sus agentes de interés (stakeholders) (Kotler, Haider y Rein, 1993) es un determinante para la existencia de las mismas. La colaboración, entendida como compartir para que todos se beneficien (cultura “win-win”) implica intercambio de información, adecuación de las operaciones, compartir recursos, y mejora de la capacidad del otro para beneficio mutuo (Huxham, 1996).
- Redes de marketing: el desarrollo de estas redes implica la necesidad de equilibrio entre competición y cooperación. Para ello es preciso alentar el capital social a través de la confianza, la comunicación, la gestión y el tiempo transcurrido desde que se inicio el contacto. Su objetivo principal consiste en apoyar las actividades de marketing de los destinos turísticos.
- Comunicación en red de/en los destinos turísticos: la comunicación y la gestión del conocimiento son temas que tradicionalmente se

han desarrollado desde la perspectiva de redes. En este sentido, el aprendizaje de los flujos de comunicación y su transformación en conocimiento (tanto con valor tangible como intangible) es clave. Como señala Saxena (2005) la estructura relacional, que la morfología en red favorece, es un factor clave de aprendizaje para las regiones (en el sentido, en este caso, de los destinos turísticos). Tremblay (1998) afirma que el desarrollo de alianzas y la mejora de la comunicación entre aliados aporta ventaja competitiva, sobre todo en épocas de incertidumbre, crisis, y de cambio generalizado.

- Las redes y la organización corporativa. Las estructuras organizativas deben ser flexibles y distribuidas, contrastando con el carácter jerárquico tradicional en las organizaciones, llevando una forma distinta de organizarse todos los actores que inciden en los destinos turísticos, una de sus características es su flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Palmer, 1998).
- Redes y capital social. Los agentes definen su identidad en la red según su estructura de interconexión, atendiendo a la forma en que los nodos se comunican, adquieren una relación de identidad distinta unos con otros, y en relación a la red (Pavlovich, 2003). Las redes son una fuente muy importante para el desarrollo del capital social intangible, y se considera actualmente una base muy poderosa del desarrollo regional (Hall, 2004).
- Redes como representación de sistemas complejos: partiendo del enfoque de la complejidad (Faulkner y Russell 1997; McKercher 1999; Faulkner y Vikulov, 2001; Scott y Laws, 2005), los sistemas se comportan como entes dinámicos, complejos, interrelacionados, imprevisibles e inciertos. (Waldrop 1992; Gunderson, Holling y Light 1995; Prigogine 1997; Levin 1998). Una de las características más destacables de estos sistemas es su capacidad de auto-organización (Kauffman 1995; Odum, Odum y Brown 1998; Pavlovich, 2003).

Partiendo de la interpretación del turismo como un sistema complejo y como consecuencia de esta emergencia de redes en el sector, el turismo se ha considerado por extensión del concepto original como un **ecosistema**, formado tanto por elementos directamente productivos de la actividad turística, como por aquellos externos e indirectos, que influyen igualmente en el mismo, como son los recursos naturales, sociales, culturales, humanos, políticos, (McKercher, 1999); que necesita de la gestión adaptativa, para acometer un seguimiento constante y de un aprendizaje social (Walters 1986, Clark, 2002) que lleve a una progresiva acumulación de conocimiento y que les permita a las empresas y a sus agentes de interés (stakeholders) adaptarse a los escenarios cambiantes (Berkes y Folke, 1998).

En este sentido, en los destinos turísticos, las redes han resultado ser un modo para conseguir desarrollo sostenible y poder usar y potenciar sus relaciones internas, para la construcción y transferencia de conocimiento entre todos los agentes de interés (Parsons y Clark, 1995;

Halme, 2001) influyendo directamente en la mejora de su competitividad (Pavlovich, 2003).

Una red es un espacio de reflexión, discusión y acción en el cual se vinculan personas e instituciones para trabajar sobre un interés común y estas a su vez están conformadas por nodos y lazos. Los nodos son las personas u organizaciones que se encargan de producir, recibir y hacer circular la información hacia otras personas e instituciones. Los lazos son los tipos de relaciones que se establecen entre sus miembros, en función del manejo de la información

Resulta evidente que las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes, porque mientras en la era industrial lo que se necesitó fueron grandes estructuras, en la era de la informática el requerimiento son las redes. (De la Heras, Jambrino 2006)

Hay que señalar que la globalización y la sociedad del conocimiento y de las redes hacen más reales y tangibles, evidentes y concretos, los niveles locales aumentando la proximidad de las instituciones, de las actividades económicas, sociales y culturales, aumentando su importancia para los ciudadanos y reforzándose las identidades territoriales, al tiempo que construye un entramado de relaciones en función a las necesidades de los grupos de interés otorgándoles sentido y valor experiencial. La configuración de redes potentes y sólidas, sociales y económicas, es esencial para garantizar la satisfacción de las necesidades y la corrección de los desequilibrios, a nivel individual y colectivo, en las diferentes escalas locales, regionales y territoriales.

El potencial de estas redes está en su capacidad para conectar diversos grupos, ciudades, regiones y territorios, al permitirles obtener e intercambiar información y conocimientos que son indispensables para su desarrollo socioeconómico. En todos los territorios se generan unas redes de relación, siendo imprescindible de cara al presente y al futuro que den lugar a una base permanente y sólida que permita competir en entornos complejos, cambiantes y turbulentos, con elevado grado de incertidumbre, que son los que se desarrollan en los ritmos de evolución de la globalización y de la sociedad del conocimiento (Gómez Piñeiro, 2010)

La gestión de una red se entiende como un proceso continuo más que una simple transacción temporal y se caracteriza (Halinen y Tornroos, 1995): (i) buena voluntad de los miembros de la red de invertir recursos y tiempo en las relaciones; (ii) asimetrías del socio basadas en las contribuciones hechas por cada miembro, y (iii) confianza que se requiere para disminuir los costes de la negociación que se presentan entre prácticas cooperativas. Así, una red se puede aproximar conceptualmente, en términos de: actividades, recursos y agentes.

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

Gestionar implica llevar adelante un proceso de trabajo y organización de las tareas que va más allá de conseguir recursos o finanzas, es implementar un modelo, en el cual están contenidos una serie de conceptos, estrategias e instrumentos, que al adoptarse sirven como mecanismos a través de los cuales tramitar las soluciones a los problemas detectados y a los retos que se desean alcanzar.

La gestión se constituye en un mecanismo de coordinación para ayudar a conformar la estructura creativa y operacional, mantenerla unida en relación con los objetivos comunes. Existen muchas definiciones de gestión, por lo general se concibe como una planificación, control, acompañamiento y evaluación y por encima de todo de comunicación reconociendo que el nudo angular es la comunicación con el otro (Wolton, 2010). Otras lo asocian como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada.

La gestión como definición primaria remite a la acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio, objetivo o deseo cualquiera, Etimológicamente, gestión proviene del *latín gestio, gestionis* cuyo vocablo está compuesto de *gestus*: hacer, llevar a cabo y *tio*, acción y efecto.

Se definirá a efectos del presente trabajo, a la gestión como la capacidad de articular procesos, agentes y recursos disponibles hacia la consecución de los objetivos de la institución, empresa u organización anclados en el destino turístico en el que el entramado de relaciones y/o acuerdos a ser considerados para el capital Social Territorial en destinos turísticos, tiene implicaciones derivadas de las redes de actores, tanto individuales, como colectivas, propias del ámbito socio territorial y su origen (Rivero 2012). De allí la necesidad articular, repensar y redimensionar los procesos de las relaciones de colaboración dada las características del CST.

El trabajo en red es el resultado de la adopción de formas flexibles y participativas de organización, implementadas a la hora de crear y aplicar los conocimientos a la solución de problemas. En efecto, las redes de conocimiento son las configuraciones en las que se conjugan muchas de las características mencionadas: en ellas, actores de diversas procedencias se relacionan a fin de abordar problemas concretos y proponer soluciones, poniendo en juego para ello sus capacidades y buscando, por este medio, complementarlas.

Una definición de trabajo que se ha venido utilizando desde entonces un sistema de relaciones formales, entre relaciones cooperativas y tipos de organizaciones apropiados, estimulando el aprendizaje inter.-organizacional y el intercambio de conocimiento, así como un sentido de comunidad y propósito común colectivo, puede dar lugar a ventajas cualitativas y/o cuantitativas de una actividad económica, generando al destino y empresas turísticas una capacidad competitiva única, sostenible para la comunidad turística (Morrison, 2004).

## 2.7. Coproducción de valor

### 2.7.1. La noción de valor

Algunas investigaciones revelan que la gestión del conocimiento y la creación de valor son procesos acoplados y complementarios entre sí. En tal sentido, el conocimiento es el recurso empleado para generar valor; mientras que el valor es el incentivo que hace posible la colaboración y la cooperación entre empresas para dar lugar a los procesos de socialización y exteriorización que transforman el conocimiento tácito en innovaciones explícitas.

En la literatura sobre el valor demuestra que este es un concepto subjetivo, al igual que la reputación en el cual la percepción del que lo recibe juega un papel fundamental. Dentro de los diferentes dominios del valor, existen, sin embargo muchas acepciones del término

- a) El valor concebido desde la perspectiva del consumidor a partir de los estudios clásicos del mercado, uno de cuyos representantes más relevante es Zeithmal (1985)
- b) El valor como el resultado de un conjunto de operaciones que se van realizando de manera secuencial por los diferentes actores involucrados, es decir, es la secuencia lineal de una serie de acciones la que da lugar a un producto final que llega a manos de los clientes: la cadena de valor de Porter (2002).
- c) Por último, el enfoque más reciente de Norman y Ramírez (1993) que consideran el valor como la coproducción resultante del trabajo en redes de los actores involucrados en ese proceso.

El concepto de la coproducción constituye una importante aportación conceptual, en tanto que facilita la comprensión de las maneras contemporáneas de innovar y contribuye a la identificación de operaciones que permiten sistematizar los procesos de creación de valor. Esas operaciones vienen representadas por cuatro subprocesos (extracción, adición, captación y creación de valor), cuya utilización aporta una métrica que mejora la gestión sistemática de la contribución de las organizaciones a la innovación.

A partir de las aportaciones de Prahalad y Ramaswamy (2004), citado por Echarri (2014) como se muestra en el cuadro 2.11, se simplifica el concepto de co-creación de valor:

**Cuadro 2.11. Concepto de co-creación de valor**

NO ES CO-CREACIÓN DE VALOR	¿QUÉ ES LA CO-CREACIÓN DE VALOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en el cliente. El cliente es el rey o el cliente siempre tiene la razón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La co-creación es la creación conjunta de valor por la empresa y el cliente y no es la empresa intentando de complacer al cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar un buen servicio al cliente o cuidar al cliente con un servicio de lujo.</li> <li>• Personalización en masa de las ofertas que se adaptan a la industria de la cadena de suministro.</li> <li>• Transferencia de las actividades de la empresa al cliente en forma de autoservicio.</li> <li>• El cliente como co-diseñador de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir al cliente que co-construya la experiencia del servicio y que se adapte a su contexto.</li> <li>• Poner en común la definición del problema y su solución.</li> <li>• Crear un entorno de experiencia en la cual los clientes puedan dialogar activamente y co-construir experiencias personalizadas; los productos pueden ser los mismos pero los clientes pueden construir diferentes experiencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos.</li> <li>• Un único segmento.</li> <li>• Investigación meticulosa del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de experiencias</li> <li>• Una única experiencia</li> <li>• Experimentar el negocio tal como lo hacen los clientes en tiempo real.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en escena experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construir experiencias personalizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en función de la visión de la demanda para nuevos productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar entornos de experiencias para la co-creación de nuevas experiencias.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Echarri (2014)

### 2.7.2. El proceso de coproducir de valor

En el modelo de Norman y Ramírez resulta de un proceso interactivo en el que, los diferentes agentes económicos trabajan juntos para coproducir soluciones innovadoras. Lo que está en juego según Norman y Ramírez, es la concepción de la interface cliente-proveedor como un complejo proceso de coproducir para conformar “una constelación de valor” que permita una redefinición y reconfiguración de acuerdo a un dinámico proceso que facilita el desarrollo de marketing de nuevos productos y servicios.

De acuerdo a esto, un producto o un servicio es creado mediante la realización de un conjunto de actividades llevadas a cabo por diferentes actores sociales, estos soportarían al actor principal que ha asumido la responsabilidad de colocar los productos en el mercado. Desde el punto de vista operativo, el modelo de Norman y Ramírez sistematiza los aprendizajes sobre la creación de valor. Estos procesos son los siguientes:

- **Extracción de valor:** Implica la disminución de los costes de generación de los productos o servicios mediante la incorporación sistemática de los recursos y conocimientos de los diversos clientes a los procesos de generación de valor. Se ubica dentro del logro de economías de escala, en el cual los conocimientos compartidos generarían productos y servicios con menos costes de

desarrollo, adquiriendo, al mismo tiempo, capacidades rentabilizables a medio y largo plazo.

- **La adicción de Valor:** Implica la exploración sistemática con la expansión de las funcionalidades o prestaciones de un producto o servicio, a los fines de lograr un mayor precio por parte de los clientes. Ocurre, predominantemente, en el caso de las innovaciones incrementales e involucra la incorporación gradual de funcionalidades específicas para mejorar los atributos de ciertos productos o servicios.
- **La Captación de Valor:** Implica el uso de la información proveniente de los productos y servicios prestados a un cliente como punto de partida para la desagregación de la misma y su posterior conversión en productos de valor para otros segmentos de mercado. En el proceso se determinan aquellos elementos dentro de un producto o servicio que producen mayor satisfacción y se replican en ofertas diferentes a otros segmentos de mercado
- **La Creación de Valor:** Implica la cooperación con los diferentes sectores representativos de un determinado sector industrial para generar productos o servicios emergentes que pueden ser distribuidos entre los diferentes integrantes de la red según sus necesidades específicas. Norman y Ramírez consideran este proceso como el más importante. Para ello se requiere de investigación y el desarrollo de productos o de servicios, siguiendo esquemas de interacción que aumentan el impacto de las soluciones desarrolladas y generen ideas que den lugar a nuevas oportunidades de negocios.

Indistintamente el proceso que se lleve a cabo y a la diferencia en sus estrategias, tiempos invertidos y los alcances de cada uno, todos los procesos requieren necesariamente del trabajo sistemático con habilidades y destrezas que demandan las nuevas maneras de relación e interacción entre los distintos agentes. Como complemento a estos procesos, Norman y Ramírez establecieron para su operatividad dos postulados básicos en 1994: 1) Toda organización solo puede generar ofertas que reflejen sus propias capacidades y 2) Cuando las capacidades de las organizaciones están en armonía con la lógica de creación de valor de sus mercados, son capaces de mantener su competitividad y sobrevivir.

### **2.7.3. Modelo de coproducción de valor, basado en los conceptos propuestos Norman y Ramírez (1993)**

Las características principales del modelo conceptual, desarrollado en conjunto con el Instituto Tecnológico Metalmeccánico de la Comunidad Valenciana (AIMME), son las que se ilustran en la figura 2.10. La intención de la figura es representar los aspectos más relevantes del proceso de Generación de Valor. Esto es una plataforma que permite al Instituto y sus empresas clientes explorar nuevas formas de innovar y de crear valor para aumentar la rentabilidad de sus productos y servicios.

**Figura 2.10. Modelo de coproducción de valor**



**Fuente:** Tomado de Catalá y otros (2005)

El recuadro central de la figura sugiere que, dentro del Ba, pueden ocurrir una serie de procesos capaces de producir, como resultado final, el valor creado. Por ejemplo, a través de las conversaciones estratégicas entre las Organizaciones de Investigación y Desarrollo (OID) y las empresas es posible generar una visión compartida de la cual se deriven muchas oportunidades para la generación de valor a lo largo de todo el Sistema de Innovación Nacional o Regional. La exploración del potencial presente en las oportunidades da lugar a un proceso de negociación entre las partes para concretar los proyectos correspondientes. La ejecución de los proyectos crea las posibilidades para la experimentación con las prácticas de la organización virtual. Esto, a su vez, permite la generación de economías de escala derivada del acceso a recursos existentes dentro de un entorno distribuido. En paralelo, las relaciones que dan lugar a la ejecución de los proyectos, cuando son bien conducidas, generan la confianza y la credibilidad entre las partes, aumentando el capital social y dando lugar a nuevas oportunidades para la creación de valor.

Los procesos brevemente descritos ocurren de manera recurrente entre las empresas y las organizaciones de investigación y desarrollo, en la mayoría de los casos. Sin embargo, tales procesos permanecen en el espacio de lo tácito. Según Catalá y otros (2005) el atractivo del enfoque de Norman y Ramírez (1993) radica en que intenta profundizar en el cómo de la Coproducción de Valor, y extraer, de ese conocimiento, pautas que permitan operacionalizar y sistematizar las acciones que permiten gestionar, con mayor efectividad el mismo. En efecto, según el modelo desarrollado por Norman y Ramírez (1993; 1994), la sistematización de los aprendizajes sobre la generación de valor se logra mediante la observación de cuatro subprocesos fundamentales que pueden ser visualizados en una matriz de dos por dos como la que se muestra en la figura 2.11.

Figura 2.11. Subprocesos de creación de valor



Fuente: Tomado de Norman y Ramírez (1993)

En la figura 2.11, se trata de subprocesos que difieren en sus alcances, en las estrategias de implementación y en sus tiempos de ejecución. Lo verdaderamente relevante es que la práctica sistemática en torno a cada uno de los subprocesos constituye un factor esencial para lograr la maestría en la adquisición, dentro de las organizaciones.

Los cuatro subprocesos sugeridos por Norman y Ramírez (1993) resumidos en la figura se diferencian, además, en la manera como contribuyen al proceso de innovación; y en la naturaleza del proceso de interacción que ocurre entre la OID y sus clientes dentro del Sistema de Innovación.

**La adición y la captación de valor** contribuyen al proceso de innovación conocido como incremental. Es decir, al análisis de las funcionalidades y del desempeño de un producto para generar cambios en su estructura que optimicen su desempeño y aumenten su atractivo ante el mercado.

**La extracción y la creación de valor involucran** al cliente en el proceso de producción de la innovación. En el primer caso la participación implica la disminución de costes de fabricación al trasladar parte de ellos a los clientes. El esquema desarrollado por Norman y Ramírez (1993) ha sido empleado, fundamentalmente, en el análisis de los procesos de coproducción de valor que ocurren entre las empresas. Se ha comentado además que la naturaleza de los intercambios complejos en los que se involucran los elementos de un ecosistema de un destino turístico

presenta un mayor grado de complejidad que los propuestos por los mencionados autores. La mayor complejidad es el resultado de la naturaleza multidimensional y multiinstitucional que resulta de la adopción del enfoque sistémico. El reto siguiente en la consolidación del modelo está en la sistematización de los procesos de interacción asociados a cada uno de los subprocesos planteados por Norman y Ramírez (1993).

### **A manera de conclusión**

Como cierre de este capítulo 2, se presenta a continuación las ideas fuerza producto de la revisión bibliográfica realizada sobre fundamentos teóricos y algunos hallazgos de naturaleza empírica relacionado con el contexto de la compleja dinámica del objeto de estudio. Los mismos servirán para contrastar y complementar con los aportes obtenidos de entrevistas realizadas al grupo de expertos consultados y que serán presentados en el capítulo siguiente, facilitando el recorrido por la transdisciplinariedad como fundamento de una dialéctica (diálogo de saberes y experiencias) entre teóricos, especialistas y el investigador responsable.

En este sentido, bajo la consideración de que un sistema turístico, estaría compuesto por una estructura definida por el conjunto de recursos existentes en el mismo, los cuales han sido clasificados por la mayor parte de los modelos tradicionales de destinos turísticos, así como por una estructura relacional cuyo funcionamiento viene definido por los distintos grupos de interés que interactúan en el sistema. Para Muñoz, (2009), cada uno de estos grupo o agentes tendrá posibilidades diversas de acceso a los recursos, pero deberá ser a través de las conexiones que mantiene con el resto de actores, pudiendo efectuarse transacciones, relaciones o colaboraciones que les faciliten el intercambio y la cooperación. Tal y como se concibe para los ecosistemas, los sistemas turísticos adquirirán propiedades de Interdependencia, Interconexión, Complejidad y Co-opetitividad -IICC (Drieselmann, 2009).

En el entendido de considerar al destino como una organización, sus recursos son el conjunto de factores activos de los que dispone para llevar a cabo sus estrategias (Weenelfelt, 1994). Estos recursos pueden ser de naturaleza tangible e intangible. Los tangibles tienen soporte físico y los intangibles están basados en la información y el conocimiento.

Las capacidades son habilidades y /o competencias organizativas que le permiten a las organizaciones desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponible (Navas y Guerra, 2002 citado por Huerta, 2004). Estas capacidades tienen carácter colectivo y son de naturaleza intangible.

Los recursos intangibles han tomado cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para las organizaciones, siendo el resultado de la incorporación de conocimiento e intelecto a las distintas actividades productivas realizadas y que sistemáticamente demuestran altas cuotas de competitividad. (Bueno, 1998 citado por Huerta 2004)

Los agentes involucrados en la actividad turística y de la comunidad donde ocurre el hecho turístico deben trabajar mancomunadamente en función de una meta común que pueda dar como resultado un producto más enriquecido que brinde la oportunidad de nuevas e innovadoras experiencias de viaje.

Los agentes del sector turístico deben esforzarse cada día en llevar a cabo una gestión más flexible y descentralizada que aproveche otros elementos que forman parte del producto que consume el visitante en el espacio geográfico en donde se encuentran recursos valiosos, únicos e inimitables que contribuyen a la obtención de ventajas comparativas y competitivas, a su sostenibilidad su prestigio y a su buena reputación

En el caso particular de los destinos turísticos, estas ventajas competitivas fácilmente pueden asociarse al el espacio geográfico, su localización física, a la posesión de valiosos recursos de base territorial a los cuales no tienen acceso el resto de destinos competidores (Arbelo, 1997), al espacio tecnológico a través de patentes; o en el espacio de las percepciones de los consumidores (Lieberman y Montgomery, 1988).

Es imprescindible contar con una adecuada organización interna, la implementación de sistemas de incentivos, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de planificación y control. (Schoemaker, 1990; Grant, 1991 y Fernández, 1995).

La competitividad en el destino dependerá fundamentalmente de sus recursos y atractivos básicos; de los factores y recursos de soporte Crouch y Ritchie (1999), “recursos heredados”, “recursos de soporte” y “recursos creados” (Castillón, 2011). Estos recursos son parte de los rasgos propios de las comunidades, caracterizándolas y diferenciándola frente a las otras dándoles identidad y sirviendo de referencia y comportamiento que aporta valor y le da especificidad a las sociedades en un mundo simbólico al cual se vinculan.

En los destinos, el territorio es también objeto de operaciones simbólicas y una especie de pantalla sobre la que los actores sociales (individuales o colectivos) proyectan sus concepciones del mundo (Giménez, 1999) y en el que es posible establecer el sentimiento de pertenencia y formación de identidades individuales y conciencia espacial compartida a través del entramado de relaciones simbólicas para el establecimiento de una “identidad del territorio” y de una “identidad para el territorio” (Guérin-Pace y Guermond, 2006). La primera es inherente a su hábitat, (Bourdieu (1979); y la segunda referida a la representación mental, en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad (Costa, 2011). Ambas tomando como referencia el territorio, en el cual se establecen y reconocen vínculos de pertenencia (Giménez 1999; Quezada 2007). Esto es Arraigo territorial.

La noción de “arraigo” se entiende dentro de esta investigación como el proceso y efecto a través del cual se establece una relación particular con el territorio, creando lazos que mantienen algún tipo de “vínculo” con el lugar, así, como la apropiación simbólica del espacio que realizan y la influencia de estos procesos en su propia identidad socio

territorial, creando lazos que mantienen algún tipo de “atadura” con el lugar.

El proceso de construcción de identidad transforma el espacio geográfico en espacio social, lugar y territorios (Diméo y Buleón 2007). Su análisis requiere partir de las características que las hacen visibles, explorando sus referentes, contenidos y significados. Desde la noción de territorio como recurso, bien público, legado y manifestación de cultura (Age, 2006)

La cultura, ha de ser comprendida como un proceso de producción simbólica, de ideas y sentidos, que se reflejan tanto en sus manifestaciones materiales como inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, si la comunidad así lo reconoce. La Unesco,(2001) define cultura como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales que caracterizan a una sociedad y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Incluye las imágenes e ideas mediante las cuales la sociedad representa las formas en que convive y quiere convivir (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2002).

La cultura específica de una colectividad implicaría una síntesis original de tres dimensiones analíticas de los hechos culturales: *la cultura como comunicación* (es decir, como conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido: *la cultura como stock de conocimientos* (no sólo la ciencia, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común); y *la cultura como visión del mundo* (donde se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre "totalidades" que implican un sistema de valores.

La comunicación como un proceso simbólico se construye y se mantiene como una modalidad de integración social que consiste en intervención intencional sobre los sistemas cognitivos y axiológicos de los actores sociales a través la disposición de información codificada (producción de mensajes) que, en el contexto de cierta comunidad cultural, aporta significación de la realidad.

En el destino turístico, la comunicación implica un proceso de interacción, diálogo y retroalimentación entre sujetos y actores sociales, (Paoli, 1994), mientras que, la información se lleva a cabo mediante un proceso de emisión y transición sin que ello implique procesos de realimentación.

El concepto de comunicación deberá asumirse como una acción generada por seres humanos con la voluntad de entenderse, mediante el establecimiento de acuerdos de principios en los cuales deberán reconocerse recíprocamente como seres humanos valiosos, que se respetan y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollando un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los

compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2002)

La innovación está referida a la capacidad que tiene el destino en el aprovechamiento del territorio y su identidad como espacio de producción y de consumo del fenómeno turístico, y que constituye el conjunto de bienes que conforman la experiencia del visitante y que satisfacen sus necesidades, estos elementos son de naturaleza tangible e intangible, para su producción entran en juego el tejido de relaciones de cooperación entre los agentes de producción, institucionales y comunitarios, así como los atractivos del mismo que promueven la introducción de nuevos productos o procesos, al mismo tiempo que mejoras o superioridades en los existentes que permitan establecer diferencias con otros destinos para defender su posición actual en relación a sus competidores, así como para obtener ventajas competitivas.

El comportamiento innovador del producto turístico del destino, es el derivado del tejido de relaciones colaborativas entre los stakeholders para la introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados respecto a sus características o usos previstos que construyen, fortalecen y aportan identidad al destino. Esto incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes y materiales, el software incorporado, la facilidad de uso y otras características funcionales, como el impulso de la tecnología (Camisón, 2000; Jolly & Dimanche, 2009; Ley y Jogaratnam, 2005; Werther & Klein, 1999), las redes como conductos para movilizar los recursos intangibles basados en conocimiento (Von Hippel (1988, 2005) y Sundbo (2001) todo esto como recursos valiosos en los procesos de comportamiento innovador del destino.

La innovación de procesos en un destino turístico, es un factor importante que permite la articulación inteligente de todos los recursos de base territorial existentes en su seno y en su entorno local, para generar conocimiento susceptible de proyectarse en el mercado y en la sociedad, generando experiencias únicas y personalizadas, requiriendo para ello el trabajo coordinado de las instituciones, empresas y comunidad para construir en el presente las bases de su desarrollo futuro, mediante la creación de nuevo conocimiento o las nuevas combinaciones de conocimiento ya existente, para la implementación de un método de producción o entrega nuevo o significativamente mejorado. Esto incluye nuevas maneras o formas efectivas de hacer, cambios significativos en las técnicas, equipos y/o software.

La innovación de procesos puede estar orientada a la reducción de costes unitarios de producción o entrega, a la mejora de la calidad, un nuevo método organizacional en las prácticas, un nuevo método de marketing que implica cambios significativos en el diseño, en la colocación, o la promoción o tarificación del producto turístico con innovaciones de marketing dirigidas a abordar mejor las necesidades de los stakeholders, captando nuevos mercados, o a un nuevo posicionamiento del producto turístico del destino en el mercado, con el

objetivo de aumentar las ventas y el beneficio de todos los involucrados en el proceso.

La plataforma es un espacio colaborativo en donde partiendo de la interpretación sistémica de la actividad turística y considerando que entre los distintos elementos que la conforman se deben mantener relaciones e interconexiones necesarias para que funcione de forma adecuada en correspondencia con su naturaleza y mediante el uso de una herramienta informática (con frecuencia un sitio digital en Internet), y/o análoga converge en un tejido de relaciones de concepción socio-sistémica y con la acción de comunicación entre las instituciones, los empresarios y la comunidad, la gestión, actuación y las buenas prácticas que promueven, construyen y/o fortalecen la identidad e innovación del producto turístico como elementos diferenciadores del destino que son objeto de consumo, apreciación y valoración que se operacionalizan en opiniones y apreciaciones sobre su comportamiento, esto es reputación.

En este sentido, de acuerdo a Dredge, (1999), para que como todo sistema funcione adecuadamente, la actividad turística se desarrolla en el seno de una red interconectada de organismos y organizaciones con líneas estratégicas individualizadas e incluso diferentes, pero con similares objetivos generales, se diferencien o no en la forma y modo de alcanzarlos, su diferenciación por funciones origina los sistemas parciales constitutivos: política, economía, derecho, educación y arte entre otros; cuya estructura particular está determinada por las posibilidades autopoiéticas de cada uno, o sea, por el grado de organización que cada sistema alcance.

Las empresas están conformadas por entes e individuos que colaboran y compiten en la oferta de una variedad de productos en determinados mercados emisores y segmentos turísticos sobre la base de sus recursos y capacidades” (Oreja, 1999, 2001) y además “como agrupación multia-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, vende un producto turístico integrado” (Camisón, 1998, 53). Con la finalidad de impulsar el posicionamiento del destino de forma adecuada en el mercado nacional e internacional, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades y expectativas del turista, con el éxito de cada entidad o empresa que lo constituye y por consecuencia directa, en el éxito del destino que se verá materializado en las mejores condiciones de los niveles de vida de sus residentes, en la recuperación de inversión y aumento de las rentabilidades del sector privado.

La empresa turística para generar el producto turístico, necesita de la relación con otras empresas, organizaciones institucionales y comunitarias del territorio; es decir, las empresas turísticas operan en un entramado de relaciones inter-organizativas de tipo social, profesional y transaccional, distintas a las simples relaciones de mercado (Gulati, 1998).

Las instituciones están integradas por individuos o entidades, que se desarrollan en el seno de una red interconectada de organismos y organizaciones con líneas estratégicas individualizadas e incluso diferentes, pero con similares objetivos generales centrados en las

actividades propias para la satisfacción de las necesidades de las comunidades asentadas en un territorio, que sirven además de base y soporte de la actividad turística del destino, además de ejercer roles de gestores públicos que deben normar, planificar, ejecutar, supervisar, controlar, comunicar y promocionar el ejercicio de sus actividades turísticas como opción o alternativa de desarrollo sostenible que mejore las condiciones de los niveles de vida de sus residentes, la preservación de su medio ambiente y la satisfacción tanto de los turistas como de los empresarios.

La comunidad en el destino está vinculada directamente con el espacio geográfico en el que está inserta debido a que las formas de vida de los miembros que la habitan se desarrollan en ese espacio, comparten relaciones, así como también, de las características propias de estos, sus manifestaciones, aspectos étnicos y demográficos, sus elementos políticos y las estructuras de poder, tanto públicas como privadas que se conjugan en un todo, conformando un sistema social, que implica tanto aspectos tangibles como intangibles Singh et al., (2013)

Para Shirlow y Murtagh (2004) en un destino, la comunidad como órgano general cubre distintos grupos de intereses representados por, un lado, por un sector organizado que representa personas con diferentes intereses, pero que comparten un objetivo en común y por otro, los que no tienen interés alguno con el objetivo en común compartido.

Para Barney (1991) y Norman y Ramírez (1993) el proceso de coproducir valor, se da a partir de los subprocesos de adición, extracción, captura y creación de valor, que pueden ser aprovechados mediante la gestión integrada a través del uso de plataformas colaborativas, para definir identidad y generar soluciones innovadoras que respondan a estrategias dirigidas a construir y generar el nuevo producto o proceso mejorado que permitirá tener una percepción favorable del destino.

En este contexto, hablar de reputación de destinos turísticos es referirse a toda aquella apreciación o creencia de los stakeholders (empresarios, instituciones, comunidad y turistas) sobre el resultado de relaciones de colaboración y cooperación entre ellos y de la experiencia del proceso de identificación producido en el ordenamiento de los hechos surgidos de la relación de la sociedad-territorio-y actividad turística, su identidad, innovación de sus productos y procesos mediante la asociación empírica de ideas con asociación psicológicas ligadas al destino, en forma de atributos y que son registradas como parte de la memoria, como imagen y vivencia quedando guardada como valor o creencia y operacionalizándose en opinión.



Publicaciones y  
Divulgación Científica

## CAPÍTULO 3.

---

### MODELO DE GESTIÓN PARA GENERAR REPUTACIÓN EN DESTINOS: LA IDENTIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO VECTORES ESTRATÉGICOS

*“Si quieres **cambiar profundamente las cosas**, entonces sea sutil. Pequeñas sutilezas espontaneas y honestas de cada uno de ustedes, genera infinitos rulos de retroalimentación que como las alas de las mariposa van penetrando en el corazón del poder y lo transforma”*

**Ricardo A. Kleine Samson Acassuso.**



Publicaciones y  
Divulgación Científica

## **CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN PARA GENERAR REPUTACIÓN EN DESTINOS: LA IDENTIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO VECTORES ESTRATÉGICOS**

### **SUMARIO**

#### **3.1. Reputación en destinos turístico: Una definición desde la visión empírica**

- 3.1.1. Aproximación a la construcción de un concepto de reputación de destino turístico.
- 3.1.2. Factores clave que construyen reputación en destino turístico.
- 3.1.3. Reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del destino

#### **3.2. Bases para la definición del modelo teórico**

- 3.2.1. Reputación en destinos turísticos: un enfoque desde la colaboración para coproducir valor basado en la identidad y la innovación.
- 3.2.2. La gestión integrada: herramienta para gestión de factores claves en un destino turístico que construyen reputación

#### **3.3. Componentes del modelo**

- 3.3.1. Destino turístico
- 3.3.2. Plataformas colaborativas
- 3.3.3. Identidad: arraigo territorial, cultura y comunicación
- 3.3.4. Innovación: saber hacer, productos diferenciados
- 3.3.5. Reputación

#### **3.4. Propuesta del modelo**

- 3.4.1. Proceso de creación de valor: la naturaleza del valor según el capital social territorial generado
- 3.4.2. Explicación del modelo
- 3.4.3. Estructuración de la plataforma colaborativa
- 3.4.4. relación de la plataforma con el territorio y los vectores estratégicos identidad e innovación
- 3.4.5. ¿Cómo opera la plataforma?

## **CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN PARA GENERAR REPUTACIÓN EN DESTINOS: LA IDENTIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO VECTORES ESTRATÉGICOS**

### **INTRODUCCIÓN**

En el contexto y narrativa de posiciones teóricas discursivas, el investigador desde su imaginario conceptual, dialogó e interpretó autores y actores, emergiendo, vinculando y adquiriendo particular significación las categorías que traducen e imprimen a la presente investigación un carácter fundamentalmente teórico acerca del “sentido epistémico” del valor y la importancia de la reputación como activo intangible con posibilidades de gestionarse desde lo interno de un destino turístico a través de plataformas colaborativas

Sobre la base de lo expresado en los capítulos anteriores, corresponde en este aparte, desarrollar el modelo de gestión para generar reputación en destinos turísticos utilizando la plataforma colaborativa como herramienta. Esto no es más que la conceptualización de los términos que conforman el modelo, a saber: destino turístico, plataforma colaborativa, identidad, innovación y reputación. Posteriormente, se explica la relación de estos conceptos y luego se da respuesta a la manera de cómo opera la plataforma colaborativa para generar valor y construir reputación a partir de la identidad e innovación como vectores estratégicos del modelo.

#### **3.1.Reputación en destinos turístico: Una definición desde la visión empírica**

En este aparte, se presentan los resultados del análisis de la entrevistas realizadas a los expertos, las mismas se agrupan en puntos, uno conceptual, otro descriptivo y otro de reflexión y orientación para la gestión de reputación en destinos turístico. En el mismo, se asumieron las posibilidades y libertades del método cualitativo, condición que permitió la inclusión de la intersubjetividad como eje transversal de la investigación en sus procesos de comprensión, interpretación y aplicación (Gadamer, 1998).

##### **3.1.1.Aproximación a la construcción de un concepto de reputación de destino turístico.**

Para la aproximación a la construcción del concepto de reputación de un destino turístico, se construyeron tres categorías asociadas al concepto de reputación, éstas fueron las relaciones que se dan entre los

actores involucrados, la calidad de los bienes y servicios prestados y el resultado de la gestión del destino (Cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1. Categorías asociadas al concepto de reputación de destino**

SUJETO	CATEGORÍAS DEL CONCEPTO REPUTACIÓN DESTINO		
	Personas y sus relaciones	Bienes y servicios del destino	Gestión
1	Creencia u opinión generalizada	Sobre características particulares	
2	Aprecio y valor por el disfrute de actividades	Cumplimiento calidad de servicios	Cumplimiento normas y protección al medio ambiente.
3	Activo intangible Producto de elaciones de colaboración y cooperación	Valioso	Vinculado a la innovación
4	Logro y posicionamiento	Oferta de productos y servicios con calidad	Gestión y transparencia
5	Satisfacción de expectativas	Calidad de servicios	Valoración
6	Prestigio por equilibrada relación entre satisfacción y fidelización	Calidad Diferenciación y competitividad	Rentabilidad y beneficio a todos
7	Asociaciones cognitivas y emocionales que se generan por percepciones	Respeto y confianza	Cumplimiento de garantías en el proceso de planificación
8	Valoración del grado de percepción de satisfacción	Nivel de calidad de la oferta, del patrimonio y del servicio prestado	Visibilidad, credibilidad y estabilidad
9	Valoración intersubjetiva punto de equilibrio dinámico sobre confrontación de opiniones de quienes interactúan	Valoración de calidad que prevalece y se impone en un momento determinado	Influencia de políticas comunicacionales
10	Factor importante para el demandante o turista, el cual influye de manera determinante en su toma de decisión	Calidad de servicios de infraestructuras y atención	Acciones generales que van generando en su proceso operativo un producto distintivo Marketing turístico orientado o propiciando la información
<b>Autores Que lo soportan</b>	Wernerfelt, (1984) Intangible Jiménez, (1999) Intangible Costa, (2003) Grant, (2006) Valor DRAE, (2014) Opinión	Barney, (1991) Weston y Brigham, (1994) Barney y Arikán (2001) Alvarado y Schlesinger (2008) Marchiori y otros (2010)	Fortune, (1982) Merco, (2000) Reputation Institute (2014)

**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

Estas categorías conjuntamente con la revisión documental y el análisis de las investigaciones sobre el tema, permitieron aproximarse a la construcción de un concepto de reputación en destino turístico como aquella apreciación o creencia de los stakeholders (empresarios,

instituciones, comunidad y turistas) sobre el resultado de relaciones de colaboración y cooperación entre ellos y de la experiencia del proceso de identificación producido en el ordenamiento de los hechos surgidos de la relación de la sociedad-territorio-y actividad turística, su identidad, innovación de sus productos y procesos mediante la asociación empírica de ideas con asociación psicológicas ligadas al destino, en forma de atributos y que son registradas como parte de la memoria, como imagen y vivencia quedando guardada como valor o creencia y operacionalizándose en opinión.

Con relación a la contribución de la reputación en las ventajas competitivas de un destino, la información obtenida de acuerdo a sus características se agrupo en cuatro (4) categorías de análisis, específicamente en función de a) la influencia de las relaciones entre los distintos actores vinculados a la actividad: turista, operador e instituciones; b) a la calidad de los bienes y a la prestación de los servicios turísticos; c) la gestión del destino y sus resultados y d) a la correspondencia de la imagen y cumplimiento del compromiso de marca y a los aspectos únicos y diferenciadores del territorio.

**Cuadro 3.2. Contribución de la reputación a la obtención de ventajas competitivas del destino**

ASPECTO	DESCRIPCION
<p><b>Influencia en las personas y sus relaciones</b></p>	<p><b><u>Desde el turista</u></b>            * Influye en la toma de decisión del viaje de los turistas            * El turista para tomar su decisión de viaje somete a consideración aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Expectativas de nuevas experiencias</li> <li>• Credibilidad al garantizar seguridad jurídica y física</li> <li>• Sostenibilidad del destino</li> <li>• Calidad de vida de sus residentes</li> </ul> <p>*Decisión por valoración de expectativas de promesas satisfechas            *Reputación como cumplimiento de expectativas            *Elasticidad de la demanda turística frente a las fluctuaciones de la reputación del destino y de las reputaciones de los destinos con los que se compite</p> <p><b><u>Desde el operador</u></b>            *El operador, en función de su experiencia, toma en cuenta la reputación para decisión en función de las ventajas comparativas con otros destinos            *Reputación es el resultado del capital intelectual de las organizaciones y actores involucradas            *CST, Rivero (2012) como concepto integrador y como una forma de entender las claves de las relaciones de los agentes del turismo. Intercambio de información y conocimiento            *La reputación tampoco será objetiva ni racional.            * Cada acción que se da durante la prestación del servicio y de la puesta en valor de los atractivos tendrá una influencia directa en la toma de decisión del turista            *Autenticidad de la oferta</p> <p><b><u>Desde las instituciones</u></b>            *Credibilidad al garantizar la seguridad física y jurídica.            *Sostenibilidad            *Calidad de vida a residentes            *Reputación es decisiva.</p>

Cont. (Cuadro 3. 2.)

ASPECTO	DESCRIPCION
<b>A la prestación de bienes y servicios del destino</b>	* Un sistema turístico cuyo elementos que lo integran son prestigiosos por su alta calidad
<b>A la Gestión</b>	<p><b>Políticas:</b> *Requiere apoyo de políticas turísticas serias y adecuadas que posicionen el destino. *Importancia en la institución que señala la reputación</p> <p><b>Planificación:</b> *Requiere de planificación. *La captación de interés del cliente</p> <p><b>Promoción y Mercadeo:</b> *Requiere de marketing, acciones positivas que propicien su desarrollo y consolidación *Utilización de estrategias que propicien movilización de información y conocimiento para coproducir valor y generar la innovación del producto turístico que logre diferenciación y posicionamiento en un mercado de destinos similares. *Promoción, destacando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Relación precio-calidad</li> <li>• Validación y aceptación del servicio</li> <li>• Disposición de otros a recomendar la experiencia</li> </ul> </p> <p><b>Recurso Humano:</b> *Requiere de profesionales verdaderamente formados en el área turística, idóneos y que respondan a criterios técnicos y no políticos.</p>
<b>Al territorio, imagen y marca</b>	<p>*Reputación, buen nombre, buena fama y prestigio son valores agregados que el destino desea tener</p> <p><b>Territorio:</b> *Aprovechamiento de los recursos del territorio, aquellos difíciles de reproducir, imitar: patrimonio natural y cultural heredado, humanos cualificados, con iniciativa, cohesión social, identidad cultural. Caravaca et al. (2003) como resultado de relaciones entre os actores. *Territorio como agente activo, que se mueve entre los stakeholders.</p> <p><b>Imagen:</b> *Imagen que nunca será objetiva ni racional, sino que será dependiente de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de una manera más o menos consciente. Valls (1992). *Potenciado esto por sus recursos naturales, culturales espaciales acompañados por el calor social de sus habitantes y en algunos momentos permeados por criterios de excelencia operativa. *Se va conformando una especie de etiqueta de mercadeo la cual se convierte en un acompañante automático de las ventajas competitivas</p> <p><b>Marca:</b> *Impacto generado del destino como marca en los medios *Confianza para atracción de inversiones en todo ámbito. *Se convierte en un factor que marca pauta frente a los posibles competidores en este mercado tan cotizado y demandante</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

Los sujetos entrevistados opinaron que la reputación es factor determinante para la obtención de ventajas competitivas en el destino y que esta influirá en la decisión para selección del destino tanto para

turistas como para operadores, dependiendo de aspectos fundamentales como la accesibilidad, expectativas de nuevas experiencias para los consumidores y la garantía de seguridad física y jurídica. Aspectos estos en los que las instituciones son responsables de la infraestructura de apoyo a la actividad (facilidades para el acceso y desplazamiento seguro hacia y dentro del destino) al mantenimiento y preservación de sus atractivos y el sector privado en la prestación de los servicios turísticos de calidad que permiten la estadía y disfrute de los turistas. De allí que los flujos turísticos dependerán fundamentalmente del cumplimiento de sus expectativas.

Es interesante resaltar que los entrevistados consideran el rol de la comunidad, más como un anfitrión por estar dentro del territorio y ser parte de él, donde se beneficiara directamente de las ventajas competitivas del destino y no, necesariamente como responsable directo en la consecución de esas ventajas.

Otro aspecto considerado por los entrevistados ha sido la importancia del rol que tienen las instituciones en la planificación y ejecución de las distintas actividades que contribuyan al funcionamiento adecuado del sistema turístico presente en el destino. Todos coincidieron en la necesidad de apoyar con políticas turísticas que respondan a los intereses de todos y no a intereses particulares.

Se manifiesta importancia de la profesionalización de la actividad y de los responsables en la toma de decisiones, la unificación de criterios para la definición de un modelo de desarrollo además de una imagen y marca de destino claramente consensuada entre todos los actores involucrados.

Resaltan también la importancia del trabajo en equipo en todas las acciones que realizan desde los sectores públicos y privados para lograr posicionarse y obtener ventajas competitivas tanto en el ámbito nacional, por las características particulares de su territorio insular y las bondades que ello implica, y en el ámbito internacional con el reconocimiento como parte de una opción en la región del Caribe.

### **3.1.2. Factores clave que construyen reputación de destino turístico**

El resultado obtenido en el grupo de preguntas permitió construir categorías de análisis, ponderación y jerarquía de acuerdo al grado de importancia de los factores clave que construyen o aportan a la reputación de un destino. Los mismos se agruparon de acuerdo a características similares y a valoraciones otorgadas por los entrevistados en función de sus apreciaciones.

**Cuadro 3.3. Factores claves que construyen reputación de un destino**

APORTE EXPERTOS		Categorías de análisis	
Factores clave	Elementos a considerar		
Atractivos	*Condiciones del medio ambiente * Escenarios naturales *Relevancia Autenticidad *Recursos naturales, históricos y sociales	Patrimonio natural y cultural heredado	Territorio
	*Calidad de atractivos *Expresiones culturales música y artesanía * Fortalecimiento		
Servicios	*Variedad de opciones recreación * Planta Física *Servicios Turísticos * Capacidad * Precio *Calidad *Relación precio-servicio * Variedad oferta para todas las clases sociales	Recursos creados	
Infraestructura	*Servicios traslados *Vías de comunicación Transporte * Accesibilidad	Recursos y factores carácter general	
Atención	*Calidad atención *Calidad prestación servicio * Comodidad * Prestación de servicio	Recurso humano cualificado	
Proceso	*Innovación *TIC * Excelencia en la operatividad	Innovación y forma de hacer	
Comunidad	* Amabilidad y cortesía * Calidad de vida *Respeto *Cordialidad * Actitud de la población local * Conciencia social y sentido de pertinencia	Forma de ser de la comunidad Cultura Arraigo	
Gestión	<b>Formulación:</b> *Autoridades competentes Legislación adecuada * CST *Calidad relacional * Seguridad Economía * Seguridad Estabilidad *Seguridad Legal y Física	Gestión	
	<b>Ejecución:</b> Planificación urbana y recreativa Promoción y difusión de bondades	Información y comunicación	

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir de análisis de guía de entrevistas aplicadas a expertos

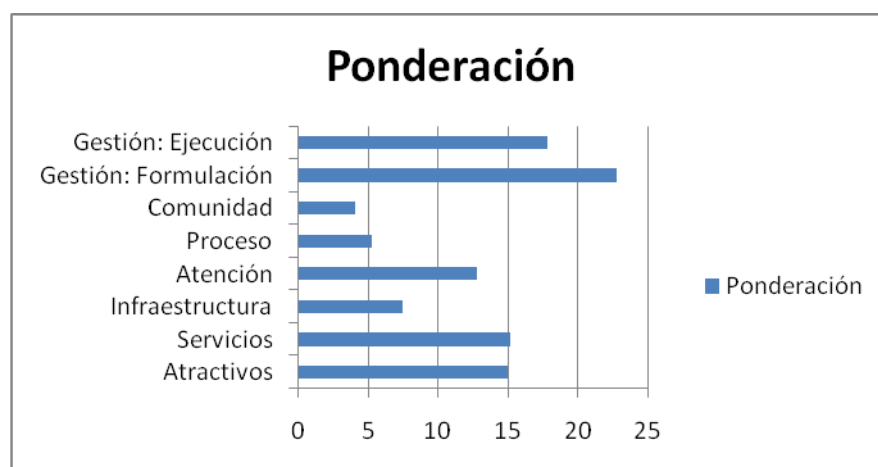
En este aparte se analizaron aquellos aspectos relevantes y coincidentes entre los diferentes entrevistados, observándose en la mayoría de las respuestas coincidencia. en cuatro aspectos relevantes vinculados al producto turístico del destino: con relación al territorio los elementos tangibles e intangibles que motivan y facilitan la permanencia del turista en el destino, esto son: atractivos, servicios turísticos e infraestructura de apoyo a la actividad; otro aspecto, la atención del servicio; los procesos de innovación y el resultado de los mismos; la hospitalidad y el comportamiento de la comunidad anfitriona y los aspectos vinculados a la gestión del destino, en cuanto a su planificación y los resultados de ejecución.

**Cuadro 3.4. Ponderación e importancia otorgada a los factores claves que construyen reputación de un destino**

APOORTE EXPERTOS			Categorías de análisis	
Factores clave	Ponderación Sobre 100%	Jerarquía Entre 1 y 6		
Atractivos	14,95%	3er.	Patrimonio natural y cultural heredado	Territorio
Servicios	15,09%	2do.	Recursos creados	
Infraestructura	7,44%	6to.	Recursos y factores carácter general	
Atención	12,71%	4to.	Recurso humano cualificado	
Proceso	5,26%	6to.	Innovación y forma de hacer	
Comunidad	4,04%	5to.	Forma de ser de la comunidad Cultura Arraigo	
Gestión: Formulación:	22,74%	1er	Gestión	
Ejecución:	17,77%		Información y comunicación	

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

**Figura 3.1. Ponderación otorgada a los factores claves que construyen reputación de un destino**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

Como puede observarse en el cuadro 3.4 y la figura 3.1, el factor clave que resulto con mayor ponderación y además el de primera jerarquía en orden de importancia para la reputación del destino, de acuerdo a la opinión de los expertos consultados fue el correspondiente a la gestión del destino, resultando con el 40,51%, distribuido en 22,74% en las competencias de formulación y planificación de la gestión y el 17,77% restantes vinculado a los resultados obtenidos en dicha gestión.

La categoría correspondiente a los elementos tangibles e intangibles que están en el territorio, específicamente las denominadas como patrimonio natural y cultura, identificadas por los expertos como atractivos y la referida a los recursos creados, (servicios turísticos), fueron valoradas con el 14,95% y el 15,09% respectivamente. Además fueron ubicadas en el 2do. y 3er lugar en la jerarquía.

La atención al visitante, incluido en la categoría del recurso humano cualificado, alcanzo el 12,71% y fue ubicada en el 4to lugar de importancia. Le siguen de acuerdo al valor otorgado los servicios de infraestructura de apoyo a la actividad contenida en la categoría de recursos y factores de carácter general con una ponderación de 7,44% y ubicada en el 6to lugar de importancia.

La comunidad, referida como parte de la categoría denominada forma de hacer las cosas de la comunidad, cultura y arraigo obtuvo una ponderación de 4.04% y fue ubicada en el 5to lugar de jerarquía como factores clave que construyen reputación en el destino.

### **3.1.3. Reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del destino**

Las respuestas obtenidas en el tercer grupo de preguntas contenidas en la guía de entrevistas, referidas a la reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del

destino turístico estado Nueva Esparta fueron incorporadas en dos (2) de las categorías ya identificadas en los análisis anteriores: una la referida a las relaciones entre los actores y la otra a la gestión del destino (Cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5. Reputación como elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional del destino Nueva Esparta**

ASPECTO	VALORACIONES	
	Positivo	Negativo
<b>Relaciones entre los actores involucrados</b>	<p><b>Desde las instituciones</b> * Juicios de valorativos positivos que poseen las instituciones.</p> <p><b>Desde la comunidad</b> *Valores éticos y morales, estéticos, espirituales</p>	<p><b>Desde las instituciones</b> *Las instituciones públicas y privadas encargadas de la gestión no han internalizado la importancia de la reputación donde la calidad sea un elemento diferenciador *Los aspectos ideológicos han entorpecido cualquier intento por unificar criterios en imágenes objetivos para el destino *No se le ha dado a la reputación la suficiente importancia que merece y el reconocimiento en el valor que aporta al destino</p> <p><b>Comunidad</b> *Desprestigio ocasionado por hechos de inseguridad y su impacto generado</p> <p><b>Desde el operador</b> *Enfocada al mercantilismo * Interés al sector comercial por el lucro *El momento político que se vive ha perjudicado el acercamiento entre los actores</p>
<b>En gestión</b>	<p><b>Planificación:</b> *El aprovechamiento de los recursos naturales que tiene llevan adelante ofertas y políticas turísticas favorables y competitivas</p> <p><b>Promoción y Mercadeo:</b> *Algunos intentos para imagen y marca</p>	<p><b>Planificación:</b> *No ha sido concertada entre los actores *El momento político que se vive ha perjudicado la imagen del destino *Turismo se ha tomado como moda *No se cumplen los parámetros referidos al conocimiento y técnica adecuada *No ha sido considerada la reputación para planificar *Actitud depredadora y de cortoplacista por parte de los involucrados *La gestión administrativa y comercial no está conectada al sentido o grado de reputación de Margarita como destino turístico. *El buen manejo de la planificación y gestión de las políticas públicas establecidas y ejecutadas por los entes rectores nacionales o regionales involucrados que faciliten y permitan la puesta en valor de nuestra isla de margarita, como destino competitivo en el Caribe</p> <p><b>Promoción y Mercadeo:</b> *Imagen del destino improvisada.</p> <p><b>Imagen:</b> *No existe políticas claras en la promoción del destino *La inseguridad ha perjudicado</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

De acuerdo a las opiniones recogidas de los expertos, en el caso particular del estado Nueva Esparta, a pesar de ser el principal destino turístico del país y primera opción de visita del turista nacional, se ha evidenciado en lo que ha sido el funcionamiento de la actividad turística,

el trabajo aislado y la poca o deficiente relación y/o comunicación entre los agentes involucrados: comunidad, instituciones y empresarios.

Hasta la presente fecha no ha sido posible la definición de un modelo de desarrollo, de una imagen y marca del destino. Aunque han sido varios los intentos, no se ha logrado la unificación de criterios para tal fin. En gran parte, por la delicada situación de incertidumbre y antagonismo que se vive el país en todos los sectores y que lamentablemente ha repercutido de manera negativa en cualquier posible acercamiento entre el sector público, los empresarios y la comunidad anfitriona.

En opinión de todos los entrevistados, el recurso reputación no ha tenido ni el reconocimiento, ni la valoración que corresponde, por parte de ninguno de los actores involucrados en la actividad. En tal sentido, no ha sido aprovechada como un recurso intangible valioso para la gestión administrativa y comunicacional del destino y el logro de la obtención de ventajas competitivas.

En relación al rol y competencia que tienen los actores involucrados para la construcción de reputación como factor de posicionamiento y competitividad del destino, las responsabilidades fueron asignadas a los empresarios, comunidad e instituciones (Cuadro 3.6).

**Cuadro 3.6 Responsabilidades de los actores involucrados en la construcción de reputación del destino**

ACTOR	COMPETENCIAS
<p><b>Comunidad</b></p> <p><b>Rol: Anfitrión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunidad comprometida y sensibilizada para la actividad</li> <li>*Reconocimiento de la importancia de la actividad turística, reflejándose por el respeto y buena atención para con el turista.</li> <li>*Conservación de las áreas públicas y de los recursos naturales para mantenerlos como sitios dignos para visitarlos</li> <li>*Disposición a incorporarse en actividades de emprendimiento</li> </ul>
<p><b>Empresarios</b></p> <p><b>Rol: Prestador de servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Compromiso activo y verdadero con el destino</li> <li>*Asesorar y apoyar el emprendimiento</li> <li>*Mantener el contacto entre los agentes de viajes para establecer ofertas coherentes de servicios que garanticen satisfacción del turista</li> <li>*Sensibilizar a los empleados en brindar la mejor atención posible</li> <li>*Vincularse con las comunidades para juntos crear productos autóctonos y brindar al turista experiencias únicas y típicas del lugar</li> <li>*Diversidad de oferta</li> <li>*Talento humano con alto nivel de servicio</li> <li>*Estandarización y mejoras continuas en la calidad de servicios.</li> <li>*Diversidad de precios para distintos segmentos de mercado</li> </ul>

Cont. (Cuadro 3.6)

ACTOR	COMPETENCIAS
<p><b>Instituciones</b></p> <p><b>Rol: Gestión</b></p>	<p><b>Sensibilización:</b>                      *Sensibilizar a las comunidades para que reconozcan la importancia la importancia de la actividad turística, reflejándose por el respeto y buena atención para con el turista</p> <p><b>Relaciones:</b>                      *Impulsar el factor relacional                      *Convergencia entre todos los actores                      *Integración de los sectores involucrados                      *Integración de todos los actores, buscando beneficios comunes que permita satisfacer a los consumidores</p> <p><b>Leyes:</b>                      *Buenas leyes                      *Efectiva y eficiente aplicación de leyes                      *Estandarización y mejora continua de la calidad de servicios                      *Generación de políticas públicas que generen incentivos en términos de reputación                      *Conjunto de políticas y factores, impulsores de la actividad turística</p> <p><b>Planificación:</b>                      La reputación es un elemento clave                      *Sostenibilidad.                      *Planes de capacitación en mejoras practicas a los prestadores de servicios para garantizar una actividad turística sostenible                      *Establecer plan a largo plazo para posicionamiento estratégico.                      *Planes contingencia                      *Seguridad controlada                      *El recurso natural potencial es el punto de arranque favorable.                      *Buena gestión permeada por una operatividad positiva</p> <p><b>Implementación:</b>                      *Autoridades competentes                      *Capacidad administrativa                      *Honestidad y capacidad profesional                      *Trato respetuoso para el medio ambiente y para el ser humano.                      *Sentido de compromiso y de visión a largo aliento para construcción de reputaciones altamente valoradas y duraderas</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015) a partir de análisis guía de entrevistas aplicadas a expertos

Es importante señalar, que el mayor número de responsabilidades fueron asignadas a las instituciones, diferenciándolas en competencias específicas: a) actividades de sensibilización y motivación hacia la actividad; b) propiciar las relaciones para el trabajo en equipo; c) la creación e implementación de leyes que contribuyan al fortalecimiento de aquellos aspectos que construyen reputación del destino; d) en actividades de planificación y e) en ejecución.

Como parte de la experiencia que ha tenido el investigador sobre lo que ha sido la conducción de la actividad turística por parte de las instituciones responsables, específicamente las vinculadas al sector gubernamental y rectoras de la actividad a nivel local y nacional, se justifica un poco este recordatorio de las competencias señaladas por los entrevistados porque las mismas forman parte de los aspectos normativos del sector, pero que lamentablemente no son cumplidos por las mismas autoridades que lo han suscrito.

En el caso de la comunidad, les son asignadas responsabilidades que tienen que ver fundamentalmente con el mantenimiento y la preservación de su entorno y patrimonio natural y cultural, con la actitud de un anfitrión con sensibilidad hacia el sostenimiento de una actividad que como principal alternativa de desarrollo económico para lograr en su territorio, mejores condiciones y calidad de vida.

A nivel empresarial, se exige de quienes tienen la responsabilidad directa en la prestación de los servicios turísticos requeridos para desplazarse y mantenerse en el destino, mejoras continuas en la calidad de servicios e innovación del producto turístico, precios en correspondencia con el valor de lo que se ofrece y la vinculación con las comunidades para que juntos creen productos autóctonos y brindar al turista experiencias únicas y típicas del lugar.

Todos los resultados obtenidos de la guía de entrevista, permitió al investigador, conocer desde distintas visiones de informantes clave; profesionales en distintas áreas de conocimiento que tienen experiencia sobre el funcionamiento de la actividad turística vinculados al sector empresarial, universitario y gubernamental aquellos aspectos o factores que son parte del destino turístico y que de manera directa o indirecta influye en la opinión o apreciación que tengan del mismo, todos los actores que están involucrados en la práctica de la actividad.

Información de primera mano, que facilitó la interpretación, contrastación para su posterior categorización y triangulación con la de los autores revisados y la del propio investigador. Lo que ratifica el carácter hermenéutico y dialógico de la investigación.

### **3.2. Bases para la definición del modelo teórico**

#### **3.2.1. Reputación en destinos turísticos: un enfoque desde la colaboración para coproducir valor basado en la identidad y la innovación.**

Como se ha abordado en los capítulos anteriores los estudios desarrollados en materia de reputación en destinos turísticos, además de escasos, se han centrado en su medición. Aún así, existen indicios que señalan que la reputación debe ser tratada desde otra perspectiva para alcanzar resultados distintivos y ser competitivos. Seguidamente se desarrollan cada una de ellas.

En primera instancia, la reputación en destinos turísticos se constituye en un recurso intangible, si se considera que el destino está vinculado al territorio, elemento dinámico que refiere al tejido de relaciones de agentes y actores. Desde esa perspectiva el destino es un espacio donde hay conflictos, negociación, acuerdos de cooperación formales e informales, regulación entre los diferentes agentes y otros procesos (Prats, Guía y Merinero, 2004; Rivero, 2012)

La reputación en destinos turísticos además se hace palpable con la estructuración de un producto turístico puesto a la disposición de un turista. El producto turístico presenta como característica esencial una vinculación dinámica con el territorio, pues es allí donde se genera una

atmósfera emocional única para el turista (Rivero, 2012). La generación del producto turístico se asocia a la interdependencia entre los agentes y actores, y de éstos con los recursos de base territorial de un destino turístico (Rivero, 2012).

El destino turístico es objeto de reputación porque en él, como territorio abierto conceptualizado como ecosistema, se producen interconexiones, interrelaciones entre agentes y actores, y de ellos con los recursos de base territorial, dando origen a un producto turístico con características particulares. Así el destino presenta una identidad, cualidad que puede ser enfocada desde una doble visión: la identidad en el destino con elementos culturales propios que proporcionan coherencia y cohesión entre los habitantes del mismo, y para el destino como organización donde las relaciones entre los agentes del turismo generan una cultura-objetivo común que sirve de guía a las acciones a seguir.

La reputación en destinos turísticos se encuentra vinculada al cúmulo de información que se gesta en el territorio y que resulta vital en la conformación del producto turístico. Agentes y actores generan información que para ser útil en la construcción de reputación debe transformarse en conocimiento. Así en el destino turístico se articulan conocimientos derivados de las relaciones de las empresas, instituciones y comunidad organizada (agentes del turismo) capaces de movilizar información; y poner en valor los recursos de patrimonio físico natural (playas, parques naturales, entorno urbano), el patrimonio socio-cultural (historia, cohesión social, identidad cultural) y el equipamiento de servicios (transporte y comunicación, saneamiento, deportivo, ocio) (Rivero, 2012).

El conocimiento que se genera en el destino turístico es clave en la construcción de reputación, pues su reconocimiento y gestión aportarán elementos propiciadores para una percepción positiva del mismo. En este sentido, el Capital Social Territorial, producto de los vínculos existentes entre los agentes de un destino, basados en la transferencia de conocimientos facilitan el alcance de metas, sirve de base para favorecer la innovación sustentada en los recursos de base territorial en el destino turístico (Rivero, 2012). Desde esta perspectiva es importante destacar que es cada vez más frecuente encontrar nuevos productos que incorporan la identidad como recurso de base territorial; así como procesos eficientes como consecuencia de la aplicación de nuevas formas de hacer y comunicarse (Rivero, 2012).

De los planteamientos anteriores emerge la necesidad de ir más allá de la medición de esos constructos, quedando pendiente el complementar el proceso de cómo operan y cómo se dan las relaciones para obtener un producto turístico competitivo. Todo parece apuntar hacia la gestión del conocimiento producto de la información generada de las relaciones entre los agentes del turismo y el territorio, gestión orientada a propiciar la colaboración y comunicación entre agentes.

Otra perspectiva para el estudio de la reputación en destino, es el aspecto vinculado a la coproducción de valor, cuyo concepto propuesto en la teoría subjetiva de valor, corresponde a la apreciación que el sujeto

hace a las cualidades objetivas del objeto. En el contexto del turismo, el concepto de valor está intrínsecamente vinculado a la apreciación de la percepción que el turista y los agentes del destino tengan sobre el producto turístico.

Para la construcción de reputación en destinos turísticos se requiere de una visión holística que considere el carácter de intangibilidad de la reputación, su vinculación con la apreciación y valoración subjetiva del producto turístico y del territorio como escenario de tejido complejo entre los agentes.

### **3.2.2. La gestión integrada: herramienta para gestión de factores clave en un destino turístico que construye reputación**

En el aparte anterior se hizo énfasis en el hecho que los destinos turísticos pueden ser entendidos como organizaciones abiertas objeto de reputación pues en ellos los agentes del turismo mantienen interacciones entre ellos y el territorio, además se develaron factores clave que construyen la reputación: identidad e innovación. Quedando pendiente el cómo la información que se genera, fluye, distribuye puede convertirse en conocimiento útil para los agentes del turismo de un destino. La respuesta a ello se encuentra en la gestión.

El destino como organización, es susceptible de ser gestionado a partir de sus potencialidades internas. Razón por lo cual, los organismos gestores deben conocer sus productos y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas, para ejecutar acciones que les permitan alcanzar y gestionar una posición competitiva estable en el tiempo.

La gestión comunicacional asentada en la cultura organizacional e identidad, también se constituye como herramienta de gestión en el sentido de acción comunicante entre todos los agentes, actores y públicos de los cuales depende la misma con el fin de lograr la preferencia, la elección y la fidelidad de ellos. Gestionar la comunicación, implica precisar un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una diversidad de recursos de comunicación para apuntalar la labor de las organizaciones. Al mismo tiempo, proporcionar canal comunicacional orientado a los grupos de interés con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los actores y agentes
- Facilitar la integración entre las realizaciones empresariales, comunitarias y las institucionales
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

La organización, debe adoptar estrategias para que la comunicación fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento. Actuando como formadora y transmisora de los nuevos valores culturales, como transformadora de los conceptos más arraigados en productos visibles; determinando el nuevo comportamiento de los individuos, y permitiendo en definitiva, la evolución cultural hacia la organización que aprende. La misma, está vinculada con las interacciones humanas, que permiten que los nuevos conocimientos sean

desarrollados, adquiridos, transmitidos, cuestionados en un proceso de aprendizaje continuo, que necesita esa relación interactiva.

Si el conocimiento organizativo se mantiene siempre disponible y accesible gracias a estrategias adecuadas de comunicación, se agilizará los procesos de toma de decisiones, a la vez que mejoraría su calidad. En tal sentido, la gestión comunicacional atraviesa transversalmente a la organización en todas sus dimensiones, reconociéndose diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

**Ámbito de la información:** se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.

**Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar, persuadirlos y sumar voluntades a los fines de la organización.

**Ámbito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

**Ámbito de participación:** se trata de involucrar, en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el capital social como recurso estratégico.

La reputación en el destino turístico, no puede construirse únicamente con sus productos o servicios; deben competir dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación, y es la construcción de vínculos. Esta nueva visión de “desarrollar vínculos estratégicos, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que permite generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos” (Manucci, 2004). Este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad en los destinos turísticos, ciudades y países en el entorno actual.

Por otra parte, otro concepto que ha adquirido fuerza en los últimos tiempos es el capital social. El capital social territorial está determinado por un grupo de agentes que interactúan entre sí, apoyados por industrias secundarias o auxiliares y agentes externos. Todos ellos generan activos relacionales y establecen vínculos con su entorno extra local que permite el aprendizaje colectivo y el conocimiento común, ambos críticos en la determinación de la capacidad de innovación del sistema y con implicaciones en la empresa turística (Prats, Guía y Molina, 2004).

*La gestión del conocimiento en destinos turísticos* implica la relación entre los agentes del destino quienes generan y comparten información para el logro de sus objetivos particulares; sin embargo, para la construcción de reputación favorable de un destino turístico se requiere que estos aspectos tomen dimensiones. Los elementos de *gestión y colaboración* son esenciales para desarrollar el conocimiento de los procesos internos y las competencias de un destino turístico (Pechlaner, Fischer, y Hammann, 2005). La gestión adecuada recursos específicos permite una competencia en calidad y diferenciación.

Según Klosson (1999), citado por Catala (2005), la gestión de conocimiento es la habilidad para crear y retener mayor valor, a partir de las “pericias medulares” de la organización y para Tiwana (2000), es un proceso de utilización de conocimiento organizacional en la creación de valor y la generación de ventajas competitivas. Según Catala (2005), ambos enfoques son complementarios. De esta doble vertiente Seaton y Bresó (2001) concluyen que su apreciación es relevante y para esta tesis es útil porque permite explicar el proceso de generación y aplicación de conocimiento, disponer de un método sistemático y relacional el capital social territorial con la generación de valor en el destino.

Por otra parte, los trabajos de Seaton y Bresó (2003) y de Seaton (2004) apuntan a que entre la Gestión del Conocimiento y la Creación de Valor existen relaciones de complementariedad y de reciprocidad. A su vez, estas acciones generan el valor que justifica las transacciones de mercado que ocurren entre generadores y consumidores de bienes y servicios.

Con la relación de reciprocidad que se da tanto en la gestión de conocimiento o en la generación de valor se fortalece la identidad del destino y se propicia la innovación. Las prácticas y métodos de la gestión de conocimiento promueven e identifican incentivos y beneficios creando espacios para la participación y la confianza.

La asociatividad implica la generación de redes entre actores para desarrollar un trabajo colaborativo, que permita determinar, de manera conjunta, objetivos de beneficio común y maneras de lograrlos, siempre desde la lógica de la generación de acuerdos entre los socios. Las nuevas tecnologías de la información facilitan el mercado de redes (De la Heras, Jambrino 2006) que aproximan de forma real, tangible y concreta a instituciones y actividades diversas, aumentando su importancia para los ciudadanos, reforzándose identidades territoriales, al tiempo que construyen un entramado de relaciones en función a las necesidades de los grupos de interés; otorgándoles sentido. El potencial de las redes está en la capacidad para conectar diversos grupos al permitirles obtener e intercambiar información y conocimientos.

En síntesis, según estas disciplinas tomadas en su conjunto, por lo menos estas cuatro visiones: gestión de conocimiento, paradigma colaborativo, gestión de comunicación y coproducción de valor, se complementan y contienen evidencias empíricas, desarrollos teóricos y prácticas específicas cuya integración puede dar lugar a mecanismos capaces de contribuir a resolver las dificultades relacionales y procesales de como pudiera gestionarse de forma integrada las relaciones en el destino con la finalidad de potencial el capital social territorial y la generación de valor a partir de la identidad e innovación como vectores estratégicos para construir reputación. Esta visión integrada crea un espacio para implantar procesos y procedimientos que faciliten el acceso a diversas formas de conocimiento. Este espacio creado será presentado en el modelo bajo la denominación de plataforma colaborativa.

### 3.3. Componentes del modelo

#### 3.3.1. Destino turístico

Para el modelo propuesto en la investigación, la definición de destino turístico está estrechamente ligada a la conceptualización de territorio, visualizándose este último como un tejido dinámico de relaciones complejas entre actores sociales, el cual supone la base para fortalecer las dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de los componentes del destino. En él participan los agentes turísticos que interactúan, a través de un proyecto común (Muñoz y Fuentes, 2011).

En el territorio se percibe como un ecosistema constituido por empresas locales, actores institucionales y comunidad organizada, que conforman redes densas formales e informales de interrelaciones para transmitir información y compartir proyectos, junto a una forma de organización institucional donde aparecen redes sociales de cooperación que colaboran de forma activa, desde una nueva gobernanza del territorio. En esa capacidad potencial de los actores locales para movilizar los recursos específicos del área, se mejora su inserción exterior y ofrecer respuestas innovadoras ante los retos del mercado (Goux-Baudiment, 2001).

Estos aspectos configuran al territorio como una construcción de relaciones colectiva, formando una entidad compleja. Los agentes de turismo son parte esencial de un ecosistema; éstos están constituidos, principalmente por los empresarios, instituciones y comunidad directamente vinculados con el turismo y por agentes auxiliares, los cuales están presentes en el destino pero no directamente vinculados al hecho turístico, y que apoyan las actividades de los actores principales (Prats, Guía y Molina 2008). El destino, es un depósito de la competencia y el conocimiento, el cual es único e inimitable, y crucial para el desarrollo de productos y servicios (Kotler, Haider y Rein, 1993).

La disposición de los recursos en el destino (atractivos, servicios, accesibilidad, recursos humanos, precio, imagen) es el resultado de las conexiones, relaciones e interacciones entre ellos; de acuerdo como éstas se concreten se determinará la influencia positiva o negativa que se genere en la percepción de los turistas y grupos de interés que participan en el encuentro turístico. Las opiniones de cada uno de los participantes serán operacionalizadas en reputación.

Para De Las Heras y Jambrino (2012), el destino debe ser considerado desde tres perspectivas, una geográfica que es el espacio donde tiene lugar la experiencia turística, otra desde los productos, como lugar donde se encuentra la oferta de productos y servicios que se ofrecen; y, la que tiene que ver exclusivamente con la experiencia global de la percepción de los turistas y sobre todo de los stakeholders tanto interno como externos.

Una de las características del ecosistema, se corresponden con los recursos de base territorial y el conocimiento generado estos son relativos y plurales, dependiendo de la cultura local, los valores sociales y el

sistema económico que sea desea obtener. La identidad y la innovación actúan como vectores clave para el desarrollo endógeno, libre y abierto. Los actores, a través de un proceso de formación y reapropiación, serán capaces de modificar y adaptar los saberes a las condiciones locales y permitir que ésta evolucione, a través de la gestión para coproducir valor.

Como síntesis de lo planteado hasta ahora, el destino turístico es un ecosistema con valor funcional producto de presencia de atractivos, servicios de infraestructura y accesibilidad, donde se forma un tejido de relaciones de configuración organizativa en términos de gestión, coordinación y comunicación compleja compuesta por entidades públicas, privadas y comunidad; que toman decisiones con relación a intereses propios y del conglomerado; los cuales son susceptible de ser gestionada de forma integral, lo que implica generación de recursos y aprovechamiento de habilidades conjuntas; con promesa de captar turistas, para que desarrollen experiencias que representan un valor emocional.

**Cuadro 3.7 Basamentos teóricos del destino turístico**

<b>DESTINO TURÍSTICO</b>	
Territorio con valor funcional producto de presencia de atractivos, servicios de infraestructura y accesibilidad, donde se forma un tejido de relaciones de configuración organizativa en términos de gestión, coordinación y comunicación compleja compuesta por entidades públicas, privadas y la comunidad; que toman decisiones con relación a intereses propios y del conglomerado. Susceptible de ser gestionada de forma integral, lo que implica generación de recursos y aprovechamiento de habilidades conjuntas; con promesa de captar turistas, para que desarrollen experiencias que representan un valor emocional.	
<b>INDICADOR</b>	<b>AUTOR</b>
<p><b>Territorio:</b> Espacio geográfico que cuenta con recursos valiosos, únicos e inimitables que pueden ser aprovechados mediante las relaciones e interacciones entre los agentes. Genera CST</p> <p>Territorios inteligentes que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la sociedad que los habita y contribuye al desarrollo personal de todos los ciudadanos</p> <p>Espacio receptor de efectos de globalización y emisor de respuesta a sus retos</p> <p>Espacio abstracto de redes con articulación de poder, interacción concreto con lugares en el que se desarrolla la vida de la gente</p>	<p>Rivero (2012)</p> <p>Caravaca y González (2005)</p> <p>Brugué, Gomá y Subirats (2002) citado por Caravaca y González (2005)</p> <p>Caravaca y González (2005)</p>
<p><b>Recursos</b> Cuenta con recursos de valor estratégico, porque son valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no tienen sustitutos. Recursos son clave para obtención ventajas competitivas</p>	<p>Barney (1991) Lippman y Rumel (1982)</p> <p>Crouch y Ritchie (2003)</p>
<p><b>Organización</b> Estructura compleja en términos de gestión y comunicación Se requiere de una estructura emergente que se concrete en capacidades, habilidades e iniciativas de sus socios Unidad organizacional compleja</p>	<p>Murphy (2000); Ritchie &amp; Crouch, (2003); Presenza (2005)</p> <p>Punset, (2013)</p> <p>Buhalis (2003)</p>
<p><b>Relaciones:</b> Tejido de relaciones</p> <p>El CST aprovecha los recursos de base territorial desde las relaciones del entorno a partir de la cooepetitividad entre agentes.</p>	<p>Monfort (1996)</p> <p>Rivero (2012)</p>
<p><b>Políticas</b> Debe tener lógica de marketing hacia la consideración de los recursos y las capacidades como verdaderos articuladores de sus posicionamientos futuros Arquitectura estratégica que proporcione una lógica general para su desarrollo La administración estratégica de los recursos y capacidades permitirá acceder a ventajas competitivas sostenidas</p>	<p>Fernández (1993)</p> <p>Hamel y Phahalad (1990)</p> <p>Rumelt (1991) Grannt (1991); Mahoney y Pandian (1992) Peteraf (1993)</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### 3.3.2. Plataforma colaborativa

La definición del concepto plataforma colaborativa en el modelo propuesto tiene como fundamento que la actividad turística debe desarrollarse en el seno de una red interconectada de organizaciones con líneas estratégicas individualizadas y diferentes, pero similares objetivos generales. De allí cobra importancia el trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo comprende el entorno donde se desarrolla una actividad conjunta de varios miembros, los cuales desarrollan diversos roles, que se complementan y diferencian, trabajando, colaborando y ayudándose; con el objetivo de lograr una meta común.

El éxito de la colaboración requiere competencia entre miembros del grupo, un objetivo compartido y explícito, respeto y confianza mutuas, creación y manejo de espacios compartidos, formas múltiples de representación, comunicación continua, ambientes formales e informales, líneas claras de responsabilidad, (Schrage, 1990). Para incentivar esquemas de colaboración basados en la capacidad y voluntad de compartir información, ideas y puntos de vista de manera productiva se requiere sentido de compromiso entre los miembros de la organización, relaciones basadas en la confianza, prevalencia de un conjunto de oportunidades, desarrollo y prácticas de promoción para suscitar la colaboración, una filosofía en la organización de apoyo al trabajo colaborativo, modelos con roles ejecutivos para la colaboración, comportamiento y procesos productivos eficientes, líderes con capacidad de relación y gestión, buena definición de las funciones y responsabilidades individuales, tareas y funciones estimulantes (Talent Innovation, The Intelligent Organization)

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 propicia las sinergias en el destino, de modo que la participación de todas las partes tenga un resultado mejor que la suma individual de ellas (Fuentes y Muñoz, 2013)

Las relaciones han de ser consideradas como transacciones entre actores que permiten a los mismos el intercambio de recursos, conocimiento e información, elementos que son determinantes en la generación de capital social territorial. El CST se constituye en herramienta principal que facilita la implicación de los actores en el ámbito de construir reputación, 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 (Oyarzun y Szmulewick, 2000)

El CST es un recurso derivado de las relaciones entre individuos, organizaciones, comunidades o sociedades; referido a los atributos de las organizaciones, activos sociales como las redes, las normas, la confianza y que puede facilitar la coordinación y la cooperación para el mutuo beneficio de los agentes del turismo (Putnam 1995). Es un concepto multidimensional y dinámico, que representa la suma de recursos

actuales y potenciales, insertados, disponibles y derivados de la red de relaciones poseídas por un destino turístico.

La interacción acerca a los miembros de la red y es el factor determinante; mientras exista entre los agentes, una base de conocimiento común, la interacción será más fácil. Además la confianza, comunicación y compromiso son principios clave para generar mayores beneficios para los agentes implicados.

En la red de relaciones no hay ningún punto centralizado, ni técnico ni organizativo, se trata de una red cuya característica principal es ser totalmente distribuida, capaz de adaptarse espontáneamente dependiendo de la particularidad del destino es decir adaptadas a las necesidades locales y a la gran diversidad de nuevos segmentos del mercado.

Con base en lo antes expuesto, la plataforma colaborativa es un espacio de gestión abierta, flexible y dinámico con un entramado y tejido de relaciones de colaboración basados en principios confianza, comunicación y compromiso entre actores (empresas, instituciones y comunidad) que acumulan capital social territorial, concebido como una función de conocimiento acumulado en el ecosistema turístico y que se sirve de la plataforma colaborativa para viabilizar el CST, a través de procesos y procedimientos que definen la manera de crear valor. Esta acumulación de capital social territorial representada por redes que operan eficaz, eficiente y efectivamente en el destino, mediante procesos de coproducción de valor, fortalece la identidad y propicia la innovación, para construir reputación en el destino.

**Cuadro 3.8. Basamentos teóricos de la plataforma colaborativa**

<b>PLATAFORMA COLABORATIVA</b>	
Modelo de gestión abierta, flexible y dinámica basada en un entramado y tejido de relaciones de confianza y compromiso entre empresas, instituciones y comunidad, propias del CST. La identidad y la innovación se convierten en estrategias viabilizadas a través de redes, nodos; y éstos operan eficaz, eficiente y efectivamente sobre el destino, cuyos recursos de base territorial son la esencia y substancia del producto turístico innovador, el cual es el generador de la reputación en el destino.	
<b>INDICADOR</b>	<b>AUTOR</b>
<p>Espacio de gestión abierta, flexible y dinámico con un entramado y tejido de relaciones.</p> <p>Red interconectada de organizaciones con líneas estratégicas individualizadas y diferentes, pero similares objetivos generales</p> <p>El trabajo colaborativo comprende el entorno donde se desarrolla una actividad conjunta de varios miembros, desarrollan diversos roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se complementan</li> <li>• Se diferencian</li> <li>• Colaboran entre sí, ayudándose</li> </ul>	

Cont. (Cuadro 3.8)

PLATAFORMA COLABORATIVA	
INDICADOR	AUTOR
<p>Su objetivo de lograr además de los individuales es una meta común</p> <p>Tienen objetivos compartidos y explícito</p> <p>Respeto y confianza mutuas</p> <p>Creación y manejo de espacios compartidos</p> <p>Formas múltiples de representación</p> <p>Comunicación continua</p>	Schrage, (1990)
<p>Ambientes formales e informales, Líneas claras de responsabilidad, capacidad y voluntad de compartir información, ideas y puntos de vista de manera productiva</p> <p>Compromiso entre los miembros de la organización</p> <p>Relaciones basadas en la confianza</p> <p>Desarrollo y prácticas de promoción para suscitar la colaboración</p> <p>Roles ejecutivos para la colaboración, comportamiento y procesos productivos eficientes</p> <p>Líderes con capacidad de relación y gestión</p> <p>Buena definición de las funciones y responsabilidades individuales. Tareas y funciones estimulantes (Talent Innovation, The Intelligent Organization)</p>	
<p>La cooperación entre agentes de un destino, un resultado mejor que la suma individual de ellas intercambio de recursos, conocimiento e información, elementos que son determinantes en la generación de capital social territorial</p>	Fuentes y Muñoz, (2013)
<p>Compromiso para construir confianza y esfuerzos conjuntos, y donde el sector público debe jugar un rol relevante</p>	Oyarzun y Szmulewick, (2000)
<p>Atributos de las organizaciones, activos sociales como las redes, las normas, la confianza y que puede facilitar la coordinación y la cooperación para el mutuo beneficio de los agentes del red cuya característica principal es ser totalmente distribuida, capaz de adaptarse espontáneamente dependiendo de la particularidad del destino</p>	Putnam (1995)

Fuente: Elaboración propia (2015)

### 3.3.3. Identidad: arraigo territorial, cultura y comunicación

El destino turístico configura su valor funcional por la presencia de atractivos, servicios de infraestructura y accesibilidad, que las entidades públicas, privadas y comunidad gestionan de forma dinámica, basada en relaciones de confianza, comunicación y compromiso haciendo uso de las plataformas colaborativas. En este contexto, el producto turístico cobra vital importancia, al considerarlo como la conjunción de elementos, fundamentados en el territorio, capaces de proporcionar una experiencia de viaje única a los turistas. Por ello, el producto turístico es geográfico-territorial, formado por la suma de recursos, servicios, bienes e infraestructuras turísticas, más aquellos servicios, bienes e infraestructuras generales; envueltos en una matriz geográfico-cultural (Vera, 1997, Navarro y Luque, 2005).

Se reitera que el territorio aun cuando responde a las necesidades de cada sociedad, mediante las relaciones de actores; también es objeto de operaciones simbólicas y una proyección de las concepciones del mundo de los actores sociales individuales y colectivos. (Giménez, 1999). En éste se gesta el sentimiento de pertenencia y formación de identidades individuales y conciencia espacial compartida a través del entramado de relaciones simbólicas para el establecimiento de una identidad del territorio y de una identidad para el territorio (Guérin-Pace y Guermond 2006). A su vez se constituye así la formación de un patrimonio identitario geográfico que puede ser movilizado por los individuos, donde el centro de referencia es el territorio, en el cual se establecen y reconocen vínculos de pertenencia (Giménez 1999; Quezada 2007).

La identidad territorial se fundamenta en lo cotidiano y los diferentes espacios de adscripción territorial y afectiva de los individuos, en la construcción de identidad se transforma el espacio geográfico en espacio social, lugar y territorios (Diméo y Buleón, 2007); se simboliza con base en un apego afectivo, estableciendo una pertenencia socio-territorial; a partir de unidades de significación, creación y apropiación territorial, afectiva y simbólica (Guérin-Pace, 2003). La participación de los actores en un sistema de valores únicos, singulares, y trascendentes (Yagüe, 2002; Cánoves, 2004)

La relación entre identidad y territorio se manifiesta en datos específicos de una entidad geográfica, su ubicación, su patrimonio y las características culturales de sus habitantes. (Guérin-Pace y Guermond 2006). El territorio define un espacio como soporte, sustento e identidad; es un recurso, un bien público, un legado y una manifestación de cultura (Age, 2006). Aquí se considera la identidad colectiva, vinculada a una imagen -un mensaje- que representa un valor añadido. El territorio no se reduce a ser un mero escenario o contenedor de los modos de producción y de la organización del flujo de mercancías, capitales y personas; sino también un significante denso de significados y un tupido entramado de relaciones simbólicas.

Como dimensiones de la identidad en el destino turístico, se ha considerado el arraigo territorial, la cultura y comunicación. El arraigo territorial es definido como el proceso y efecto a través del cual se

establece una relación particular con el territorio, creando lazos con el lugar; así como la apropiación simbólica del espacio que realizan y la influencia de estos procesos en su propia identidad socio-territorial.

Por su parte, la cultura es comprendida como un proceso de producción simbólica, de ideas y sentidos, que se reflejan tanto en sus manifestaciones materiales como inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, si la comunidad así lo reconoce. Esto en tres dimensiones: como conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos (cultura como comunicación); la cultura como stock de conocimientos; y la cultura como visión del mundo. Así, se define cultura como el proceso de producción simbólica, de ideas y sentidos, que se reflejan tanto en sus manifestaciones materiales como inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, a través de la interpretación simbólica que los grupos y las clases sociales hacen de su entorno, configurando pautas de significados.

La comunicación se considera como un concepto basado en lo sógnico, ético, dinámico y transaccional, que implica la construcción de significados compartidos, mediante la negociación entre emisores y receptores más allá del intercambio de mensajes literales. En el destino turístico, la comunicación se concibe tanto como un proceso de transmisión de información, como de relación y diálogo; la información referida al conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción (Paoli,1994) .

En síntesis, la identidad territorial se define como el valor construido y producido sobre la creación y apropiación simbólica de las estructuras sociales, espaciales y temporales que permiten la interpretación de su mundo de vida y que se convierten en un soporte de inserción socio-relacional (pertenencia del sujeto) y socio-espacial (pertenencia a un territorio), que hablará de una forma de habitar el espacio, a partir de un proceso de territorialidad. El arraigo territorial representa el proceso y efecto a través del cual se establece una relación particular con el territorio, creando lazos que mantienen un vínculo con el lugar, así, como la apropiación simbólica del espacio que realizan y la influencia de estos procesos en su propia identidad socio-territorial. La cultura es el proceso de producción simbólica de ideas y sentidos, que se reflejan manifestaciones materiales e inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, a través de la interpretación simbólica del entorno, configurando pautas de significados. La comunicación es la construcción de significados compartidos mediante una especie de negociación entre emisores y receptores

**Cuadro 3.9. Basamentos teóricos de identidad territorial**

<b>IDENTIDAD TERRITORIAL</b>		
Valor construido y producido sobre la creación y apropiación simbólica de las estructuras sociales, espaciales y temporales que permiten la interpretación de su mundo de vida y que se convierten en un soporte de inserción socio-relacional (pertenencia del sujeto) y socio-espacial (pertenencia a un territorio), que hablará de una forma de habitar el espacio, a partir de un proceso de territorialidad		
<b>ARRAIGO TERRITORIAL</b>	<b>CULTURA</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
Proceso y efecto a través del cual se establece una relación particular con el territorio, creando lazos que mantienen un vínculo con el lugar, así, como la apropiación simbólica del espacio que realizan y la influencia de estos procesos en su propia identidad socio-territorial	Proceso de producción simbólica de ideas y sentidos, que se reflejan tanto manifestaciones materiales e inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, a través de la interpretación simbólica del entorno, configurando pautas de significados	Construcción de significados mediante una especie de negociación o trato entre emisores y receptores que va más allá del simple intercambio de mensajes literales. Transacción la construcción de significados compartidos. mediante una especie de negociación entre emisores y receptores
<b>INDICADOR</b>		<b>AUTOR</b>
Producto turístico es geográfico-territorial, formado por la suma de recursos, servicios, bienes e infraestructuras turísticas, más aquellos servicios, bienes e infraestructuras generales; envueltos en una matriz geográfico-cultural		Vera, (1997); Navarro y Luque, (2005)
Territorio es objeto de operaciones simbólicas y una proyección de las concepciones del mundo de los actores sociales individuales y colectivos.		Giménez, (1999)
Patrimonio identitario geográfico en el cual se establecen y reconocen vínculos de pertenencia		Giménez (1999); Quezada (2007)
Sentimiento de pertenencia y formación de identidades individuales y conciencia espacial compartida a través del entramado de relaciones simbólicas		Guérin-Pace y Guermo(nd (2006)
La identidad territorial se fundamenta en lo cotidiano y los diferentes espacios de adscripción territorial y afectiva de los individuos		Diméo y Buleón (2007)
Apego afectivo, estableciendo una pertenencia socio-territorial; a partir de unidades de significación, creación y apropiación territorial, afectiva y simbólica		Guérin-Pace (2003).
La participación de los actores en un sistema de valores únicos, singulares, y trascendentes		Yagüe, (2002); Cánoves (2004)
Patrimonio y las características culturales de sus habitantes.		Guérin-Pace y Guermo(n (2006)
Recursos de bien público, legado y una manifestación de cultura		Age (2006)
Manifestaciones materiales como inmateriales, las que pueden convertirse en patrimonio, si la comunidad así lo reconoce.		
La lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos		
Información referida al conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción		Paoli (1994)

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### 3.3.4. Innovación: saber hacer, productos diferenciados

Para el modelo el concepto innovación, como los anteriores, se encuentra vinculado al territorio, al considerarlo capaz de generar e incorporar conocimientos para poner en valor de forma eficiente y racional sus propios recursos, combinando aspectos socioeconómicos, culturales (Dupuy y Gilly, 1996; Dupuy y Burmeister, 2003; Cooke, Heindenreich y Braczyk, 2004; Martínez, 2004)

Un destino turístico innovador debe atender aspectos como la creación de un clima social que incorpore novedades; la existencia de redes locales de cooperación; la actitud protagonista de instituciones públicas, locales y regionales, que apoyen a la innovación; la negociación de acuerdos con otras instancias públicas o privadas, y aseguren la participación de la sociedad civil en los procesos de información y decisión; mejoramiento en la formación de los recursos humanos en turismo. Se considera que en los procesos innovadores participan actores diversos, desde los que producen conocimiento y lo transmiten a quienes lo utilizan, junto a una serie de instituciones e infraestructuras que regulan ese flujo (Lundvall y Johnson, 1994 y Cooke y Morgan, 1998)

Se enfatiza en los factores como el rol del espíritu emprendedor, impulso de la tecnología, representación del conocimiento, redes empresariales e inter-organizativas y recursos y capacidades de las organizaciones para generar innovaciones (Hjalager (2011, Prat, Guia y Molina, 2008). También se reconoce a la personalización como elemento crucial para la innovación (Coombs, Saviotti, y Walsh, 1987; Dosi, 1982 y Mower y Rosenberg, 1979).

Se identifican dos dimensiones: innovación de productos y de procesos. La innovación de productos apunta a la diferenciación de productos, considerando la condición no tecnológica de las innovaciones. La innovación de procesos o saber hacer y la utilización de la tecnología en los procesos, donde el conocimiento y habilidades prácticas implementadas para ejecutar las acciones según el rol que desempeñen dentro y en correspondencia con los objetivos compartidos del destino. Se considera que las innovaciones no son estrictamente de un tipo u otro, sino que se complementan.

La noción de comportamiento innovador en el destino turístico supone ir más allá del éxito que produce un producto o proceso nuevo o mejorado por su introducción en el mercado. Para esta tesis, la identidad del destino que genera la experiencia única al turista, es el resultado de la combinación de factores internos y las relaciones con los agentes del destino, entendido como un eco sistema para generar el recurso estratégico (conocimiento) que deriva en un comportamiento innovador y por ende construye reputación positiva.

Estos factores, presentes en un territorio innovador turístico tendría ciertos efectos intangibles como la **coproducción valor** que incorpora los recursos de base territorial, a partir del reconocimiento de su alto potencial y la dependencia con lugares específicos, imposibles de reproducir, donde la identidad del destino caracterizada por el arraigo territorial, la cultura local, su forma de hacer y comunicar el producto

turístico, se traduzcan en encuentros que definan la experiencia turística única; además el surgimiento de iniciativas de emprendimiento e innovación turística basadas en nuevas formas de gestión, nuevas alternativas de trabajo o incluso nuevas ideas, que pudieran no sólo tener implicaciones sociales locales, si no que pueden ayudar a otras regiones que enfrentan situaciones similares.

La innovación en el destino turístico se define como soluciones que introducen cambios significativos en los patrones de procesos y productos turísticos como resultado de la gestión de relaciones colaborativas entre la variedad de agentes sociales, políticos, económicos y tecnológicos, capaces de movilizar conocimiento mediante procesos de coproducción de valor. Los actores del ecosistema turístico se involucran de manera consciente en una relación con el firme propósito de generar soluciones que mejoren la competitividad del destino. No se trata de una relación a distancia, sino muy cercana, en la que las partes reconocen los límites de sus capacidades y desarrollan juntos los conocimientos necesarios para superar las dificultades y alcanzar un nuevo producto turístico con una valoración positiva de reputación.

**Cuadro 3.10. Basamentos teóricos de innovación en el destino turístico**

<b>INNOVACIÓN EN EL DESTINO TURÍSTICO</b>	
Proceso basado en la gestión de una red de relaciones entre la variedad de agentes sociales, políticos, económicos y tecnológicos, capaces de movilizar conocimiento y poner en valor la identidad del destino, con el propósito de generar soluciones que introduzcan cambios significativos en los patrones de procesos y productos turísticos. De la gestión en red se producirá una acumulación de capital social territorial, que podrá favorecer la innovación utilizando los recursos de base territorial y convertirla en una estrategia de competitividad	
<b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS</b>	<b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>
Diferenciación de productos, considerando la condición no tecnológica de las innovaciones	Incorporar conocimientos para poner en valor de forma eficiente y racional los propios recursos combinando aspectos socioeconómicos, culturales (Dupuy y Gilly, 1996; Dupuy y Burmeister, 2003; Cooke, Heindenreich y Braczyk, 2004; Martínez, 2004)
<b>INDICADOR</b>	<b>AUTOR</b>
Los recursos de base territorial contribuyen a la innovación del destino	Rastrullo (2002)
La innovación necesita un enfoque integrado e interactivo que convine aspectos científicos, tecnológicos, socioeconómicos y culturales que es facilitado por la proximidad geográfica y los frecuentes contactos interpersonales	Benavides y Quintana citado por Caravaca y González (2005)
La transferencia efectiva del conocimiento contribuye a la innovación y al emprendimiento	
Las soluciones innovadoras son producto de procesos interactivos entre los diferentes agentes, quienes se unen para coproducir valor	Ramírez y Normann (1993;1995;1999)
Resultado de un entorno territorial, social, económico y cultural con características específicas	Maskellet y otros (1998) y Sterriberg y Arndt (2001)

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

Cont. (Cuadro 3.10)

INNOVACIÓN EN EL DESTINO TURÍSTICO	
INDICADOR	AUTOR
Clima social que incorpore novedades Participación de la sociedad civil en los procesos de información y decisión; mejoramiento en la formación de los recursos humanos en turismo	
Procesos innovadores con participan diversos actores en la producción de conocimiento y su transmisión, junto a una serie de instituciones e infraestructuras que regulan ese flujo	Lundvall y Johnson (1994) y Cooke y Morgan (1998)
Innovación socio-institucional. Dinámica de interacción entre empresas y entre instituciones	Caravaca y González (2005)
Espíritu emprendedor Impulso de la tecnología Representación del conocimiento Redes empresariales e inter-organizativas Recursos y capacidades de las organizaciones para generar innovaciones	Hjalager (2011); Prat, Guia y Molina (2008)
Personalización como elemento crucial para la innovación	Coombs, Saviotti, y Walsh, (1987); Dosi, (1982) y Mower y Rosenberg (1979)
La utilización de la tecnología en los procesos Habilidades prácticas implementadas para ejecutar las acciones según el rol que desempeñen dentro y en correspondencia con los objetivos compartidos del destino	
Experiencia única al turista, es el resultado de la combinación de factores internos y las relaciones con los agentes del destino	
Coproducción valor que incorpora los recursos de base territorial	
Forma de hacer y comunicar el producto turístico	
Nuevas formas de gestión, nuevas alternativas de trabajo o incluso nuevas ideas	
Soluciones que introducen cambios significativos en los patrones de procesos y productos turísticos	
Soluciones que mejoren la competitividad del destino y estarán determinadas por la capacidad para desarrollar innovaciones	Aydalot (1986); Camagni (1991); Castells (1996) Mendez (1998 y 2002) y Alter (2000 y 2002)
Desarrollan juntos los conocimientos necesarios para superar las dificultades y alcanzar un nuevo producto turístico con una valoración positiva de reputación	
El capital intelectual permite explicar el comportamiento innovador	Bueno y Salmador (2003)
El capital social permite valorarlos recursos capaces de generar comportamiento innovador	Nahapiet y Ghoshal (1998) y Adler y Know (2002 y 2006)

Fuente: Elaboración propia (2015)

### 3.3.5. Reputación

Los conceptos antes descritos se conjugan de manera dinámica para construir una reputación positiva en un destino turístico. Se parte de la premisa que reputación de destino estará guiada por una perspectiva global del destino, y depende de experiencias anteriores que el turista haya tenido, de la percepción previa al viaje fruto de las fuentes de información, y de su vivencia en el lugar donde ocurre el encuentro turístico. Además, para la construcción de reputación es necesaria la valoración de los recursos de base territorial, reconociendo el potencial y la dependencia con lugares específicos, imposibles de reproducir en otro lugar, donde cobra importancia la puesta en valor de la identidad (cuya noción se basa en el arraigo, la cultura y la forma hacer y comunicar) y la innovación, son valores susceptibles de ser gestionados para generar experiencias y emociones únicas al turista.

El destino como organización, es susceptible de ser gestionado a partir de sus potencialidades internas. Razón por lo cual, los organismos gestores deben conocer sus productos y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas, para ejecutar acciones que les permitan alcanzar y gestionar una posición competitiva estable en el tiempo.

Así, la reputación del destino, es el resultado del comportamiento desarrollado a lo largo del tiempo y de la imagen turística que proyecte el destino, producto de sus valores tangibles de recursos asociados a lo funcional y fácilmente identificables; y de los intangibles, atributos abstractos percibidos y vinculados a factores psicológicos que influenciará tanto en turistas como stakeholders. Se define como la opinión sobre la atmosfera emocional generada como resultado de la experiencia de un proceso de relaciones e interacciones en un sistema social que involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como actores y agentes en un territorio donde coexisten haciendo uso del producto turístico que se encuentra unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles que a través de la cultura y la comunicación se crea, construye, desarrolla y legitima su identidad, dada por el conjunto de rasgos propios: lo simbólico en el cual el individuo se adscribe o no, desarrollando sentido de pertenencia y actuando como fuerza de cohesión, dando lugar al arraigo como valores de referencia y comportamiento.

**Cuadro 3.11. Basamentos teóricos de reputación**

<b>REPUTACIÓN EN DESTINO TURÍSTICO</b>	
Opinión sobre la atmosfera emocional generada como resultado de la experiencia de un proceso de relaciones e interacciones en un sistema social que involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como actores y agentes en un territorio donde coexisten haciendo uso del producto turístico que se encuentra unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles (Rivero, 2012) que a través de la cultura y la comunicación se "crea", construye, desarrolla y legitima su identidad, dada por el conjunto de rasgos propios: lo simbólico en el cual el individuo se adscribe o no, desarrollando sentido de pertenencia y actuando como fuerza de cohesión, dando lugar al arraigo como valores de referencia y comportamiento (Castell, Giménez, Costa, De Las Heras)	
<b>INDICADOR</b>	<b>AUTOR</b>
<b>Apreciación o percepción de las personas</b> Proceso cognitivo donde los sujetos captan información del entorno y se forman una representación de la realidad del mismo dándole argumentos para opinar. Percepciones y representaciones mentales Emociones experimentadas de imágenes, experiencias Asignación de significados compartidos Marca el comportamiento de las personas y su interacción	DRAE (2014)  Frombrun (1996) Rindova, (1997)  Restrepo (2013)
<b>Recurso</b> Elementos intangibles: generan impactos en los resultados de la empresa a largo plazo En relación a la vinculación con las personas: pertenece a los No humanos: relacionados con aspectos organizativos, con la marca y la imagen Recurso elemental que direcciona el comportamiento y la gestión  Administración estratégica de los recursos y capacidades Mantenimiento en el tiempo Representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la organización para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder  Los activos estratégicos además de su análisis requieren del contraste con factores del entorno Uso y aprovechamiento de los recursos de la mejor manera	Barney y Arikan (2001) Huerta (2004) Hernández (2013) Barney (1991); Hall (1992); Barney y Hause (1994); Grant (1996); Dierickx y Cool (1989) Wernefelt (1984), Barney (1986); Prahalad y Hamel (1990); Rumelt (1991); Grant (1991); Mahoney y Pandian (1992); Peteraf (1993) Grant (1996)  Frombrun y Van Riel (1997)  Amit y Shoemaker (1993) Andrews (1977)
<b>Destino como objeto reputado</b> El valor de la reputación está vinculado directamente con la intención de visitar el destino Obtención de beneficios en el largo plazo, centrados en la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores Diversificación y diferenciación de las áreas turísticas para la obtención de niveles superiores de competitividad <u>Dimensiones:</u> *Axiológica: valores culturales de la organización *Comportamiento operativo: comprometido a lo largo del tiempo *Actitud proactiva en la gestión y en la comunicación Relación de calidad-precio Asignación de significados compartidos Valor funcional de los recursos tangibles presentes: accesibilidad, atractivos y servicios de infraestructura Mecanismos de comercialización y normas de gestión para el desarrollo turístico como la imagen y promesa de marca Resultados por innovación, calidad, sostenibilidad del medio-ambiente e imagen Conjunto de actividades que desarrolla, su imagen turística proyectada de acuerdo a atributos y beneficios concretos del lugar y a la imagen corporativa, entendida como la identidad del destino, su comportamiento, su cultura y personalidad	Instituto de Reputación (2014) Marchiori y otros(2010)  Pearce (1997)  Fayós-Sola (1991,1992)  Villafañe (2007)  Restrepo (2013)  Marcano (2014) y OMT(2007)  Marcano (2014) Marchiori y otros(2010)  De Las Herás y Jambrino (2012)

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### 3.4. Propuesta del modelo

Un modelo representa la abstracción de un proceso a partir del cual se detallan características y relaciones con la finalidad de mejorar la comprensión y la capacidad de predicción el comportamiento de una realidad de estudio. Para esta tesis el proceso de *coproducir valor* en destinos no consolidados, se establece a partir de los subprocesos de adición, extracción, captura y creación de valor, concebidos con la finalidad de definir identidad y generar soluciones innovadoras que respondan a las estrategias dirigidas a construir el nuevo producto turístico o proceso que permitirá tener una percepción favorable del destino. Para ello es conveniente identificar los factores que son difíciles de imitar en este tipo de destinos, como las unidades de significación de la identidad: el arraigo, saber hacer, cultura y comunicación.

Las unidades de significado que definen identidad, emergen para el modelo, como determinantes para la **coproducir valor**; como este valor depende de la percepción del que recibe el producto o servicio -el turista y los grupos de interés- este valor, será clave para construir la reputación.

Se adaptarán estos conceptos a las peculiaridades de las relaciones de los stakeholders de destinos turísticos no consolidados, donde los recursos del territorio, constituyen la base para definir *identidad* y favorecer la *innovación* para construir reputación en el destino.

En el desarrollo del modelo se propone la **gestión integrada** utilizado cuatro constructos que convergen y se complementan. A continuación se definen:

- a) **El capital social territorial:** constructo derivado de las aportaciones de Rivero (2012), basado en las relaciones y/o acuerdos a ser considerados desde una perspectiva abierta y flexible de la empresa turística vinculada al territorio. Derivado de las relaciones de los agentes del ecosistema turístico, el cual le proporciona valor al permitirle acceso a los recursos que están incrustados en la red (Florin, 2003), la cual tendrá identidad propia si es construida en un territorio concebido como activo dinámico, que se nutre de recursos acumulados (humanos, de capital, conocimiento, infraestructuras de apoyo, y las unidades de contenido de identidad...) ya través de actores individuales o colectivos capaces de movilizarlos y ponerlos en valor.
- b) **La coproducción de valor,** constructo derivado del enfoque de Norman y Ramírez (1993, 1994), comprende tanto teoría como la práctica de los procesos mediante los cuales una organización desarrolla, a partir de ciertas unidades sociales y de la interacción en red de los actores involucrados en el proceso, un conjunto de productos y servicios capaces de generar valor a su organización.
- c) **La gestión comunicacional,** ha de entenderse desde la dimensión operativa, como el intercambio dinámico, la creación de conocimiento; así como, un proceso de transmisión, relación y diálogo que deriva de la lógica, de identidad, imagen, cultura, mensaje y medios para lograr una matriz de opinión favorable, credibilidad y confianza como condición ética.

- d) **El paradigma colaborativo** es un constructo inclusivo de todos los actores. El éxito de la colaboración requiere competencia entre miembros del grupo, un objetivo compartido y explícito, respeto y confianza mutuas, creación y manejo de espacios compartidos, formas múltiples de representación, comunicación continua, ambientes formales e informales, líneas claras de responsabilidad, (Schrage, 1990). Para incentivar esquemas de colaboración basados en la capacidad y voluntad de compartir información, ideas y puntos de vista de manera productiva se requiere sentido de compromiso entre los miembros de la organización, relaciones basadas en la confianza, prevalencia de un conjunto de oportunidades, desarrollo y prácticas de promoción para suscitar la colaboración

### 3.4.1. Proceso de creación de valor: La naturaleza de valor según el capital social territorial generado

De esta gestión integrada se deriva el cómo se da ese proceso de creación de valor. Como ya se ha dicho el concepto de valor es subjetivo, y la percepción del que lo recibe juega un papel fundamental, según Catalá (2005), estas percepciones son llamadas valor esperado. Se usará esta terminología para distinguir aquellas transacciones en las que exista una clara expectativa sobre lo que se debe producir en la tipificación del capital social territorial, ya definido en el capítulo anterior. Para cada uno de los tipos de capital social territorial, el valor esperado se resume como sigue:

**Cuadro 3.12. Naturaleza del valor**

CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL	NATURALEZA DEL VALOR
<b>CST DE NEGOCIO</b>	<p><b>CON EL CST INSTITUCIONAL gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora cumplir un marco legal y normativo para regular la dinámica del mercado de productos y servicios.</li> <li>• Valorar el desarrollo de intensivas las inversiones para fortalecer las ofertas y servicios innovadores</li> </ul> <p><b>CON EL CST INSTITUCIONAL Centros de Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora el proceso de desarrollo de capacidades endógenas de innovación y en aumento de competitividad empresarial.</li> <li>• Valorar los beneficios derivados de los acuerdos que regulan la transferencia de tecnología y conocimiento</li> <li>• Valora los vínculos institucionales para garantizar el desarrollo de los procesos</li> <li>• para el desarrollo de nuevos productos y mejoras en los procesos</li> </ul>
<b>CTS COMUNITARIO</b>	<p><b>CON EL CST DE NEGOCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la incorporación de la comunidad a la generación de empleos.</li> <li>• Valora que la cultura local sea parte de la oferta turística.</li> <li>• Valora las buenas prácticas empresariales en relación al medio ambiente y proyectos de desarrollo social.</li> <li>• Buenas prácticas y relaciones armónicas con la comunidad.</li> </ul>

Cont. (Cuadro 3.12.)

CAPITAL SOCIAL TERRITORIAL	NATURALEZA DEL VALOR
<b>CTS COMUNITARIO</b>	<p><b>CST INSTITUCIONAL gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora los proyectos que promuevan la solución de sus necesidades, el dialogo social de las políticas y acompañamiento para el desarrollo socio-productivo al emprendimiento e innovación.</li> <li>• Valora la promoción de productos de base territorial y de implementación de proyectos viables para el desarrollo sostenible.</li> <li>• Valora las políticas y leyes para asegurar adecuadas actuaciones sociales.</li> </ul> <p><b>CST INSTITUCIONAL Centros de Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la trasferencia del conocimiento en términos de capacitación y formación que ayuden a la incorporación de las comunidades en el desarrollo socio-productivo</li> </ul>
<b>CST INSTITUCIONAL</b>	<p><b>CST NEGOCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora el dialogo social y los espacios que hagan posible la relación e interacción entre las empresas para el desarrollo socio-productivo al emprendimiento e innovación.</li> <li>• Valora la calidad del servicio y la búsqueda de la diferenciación y las ofertas innovadoras diversificadas.</li> <li>• Valora la colaboración en la promoción de productos de base territorial y de implementación de proyectos viables para el desarrollo sostenible</li> </ul> <p><b>CST COMUNITARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la participación justa y proactiva en la búsqueda de soluciones a sus necesidades, y en diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la innovación y el emprendimiento.</li> <li>• Valora las buenas prácticas para la preservación y puesta en valor de los recursos de base territorial (el arraigo territorial, la cultura local y la comunicación).</li> <li>• Valora la participación en la promoción de sus recursos de base territorial</li> </ul>

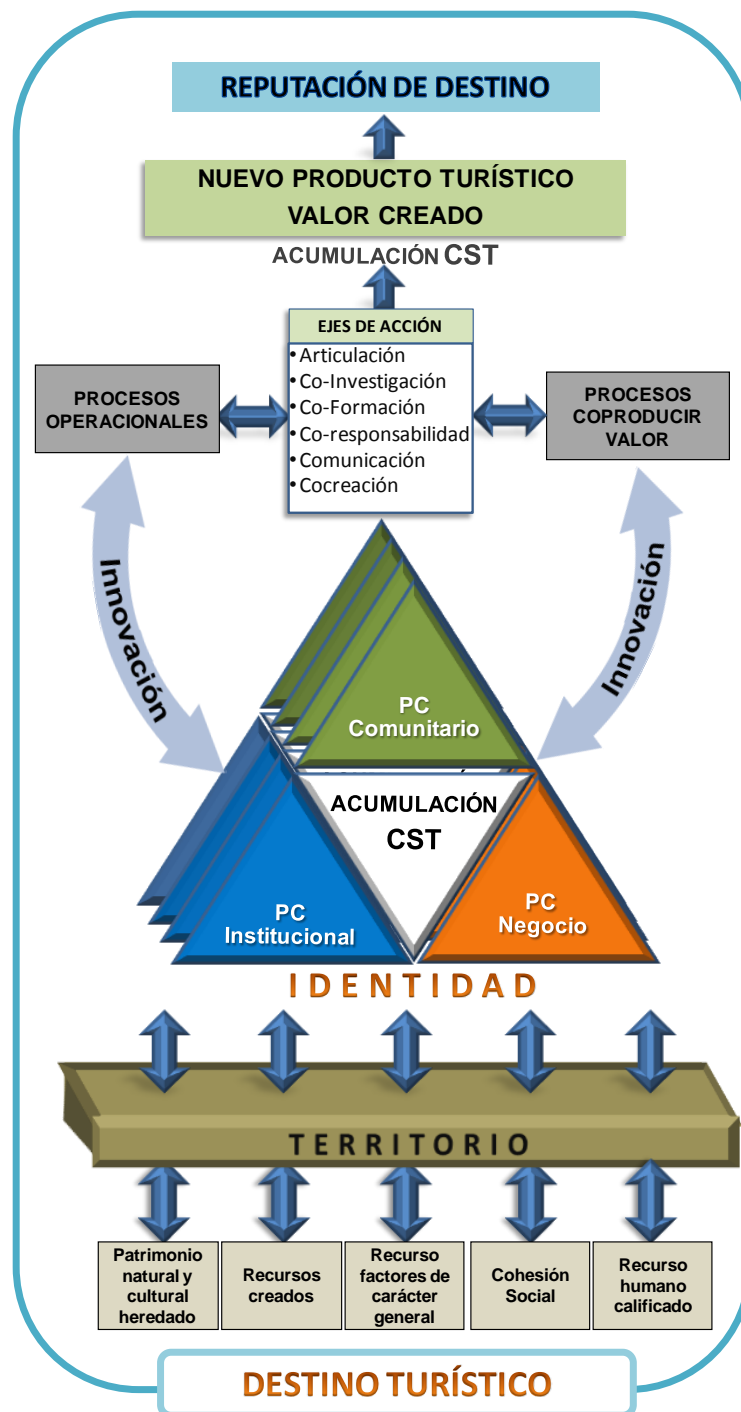
Fuente: Elaboración propia

El valor esperado tiene las siguientes connotaciones en el capital social territorial: legitima la interacción entre los agentes del ecosistema, y es factor desencadenante una vez que se crean las condiciones para el acuerdo entre las partes y es un proceso de interacción que en el contexto del turismo, da lugar a la generación de valor pero depende de un dinámico y complejo proceso relacional.

### 3.4.2. Explicación del modelo

El punto de partida del modelo son las relaciones que se dan dentro de la plataforma. Tal espacio integrado por cuatro capas **Capa ecosistema turístico**, **Capa componentes del ecosistema**, **Capa recursos de base territorial** y **Capa red de colaboración** generando una plataforma para el avance de los procesos de gestión del conocimiento individual o colectivo.

Figura 3.2. Modelo de gestión para generar reputación: Identidad e innovación vectores estratégicos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Según se observa en la figura 3.2, en este espacio confluyen las cuatro capas, completamente articuladas con la finalidad de que los stakeholder asuman compromiso, confianza y comunicación para trabajar

conjuntamente en procesos de coproducción de valor, a través de dos vectores estratégicos la identidad y la innovación.

El recuadro central sugiere que, dentro de la plataforma, pueden ocurrir una serie de procesos capaces de producir, como resultado final, el valor creado. Los ejes de acción en el modelo están referidos: la articulación socio-productiva entre los stakeholder, investigación y desarrollo, formación y capacitación, corresponsabilidad ambiental, social y cultural, comunicación relacional y co-creación; con estos ejes posible generar una visión compartida de la cual se deriven muchas oportunidades para la generación de valor referido a la definición de identidad y favorecer los procesos de innovación.

La exploración del potencial presente en las oportunidades da lugar a un proceso de acuerdos y alianzas entre las partes para concretar los proyectos correspondientes. La ejecución de los proyectos crea las posibilidades para la experimentación con las prácticas de colaboración. Esto, a su vez, permite la generación de economías de escala derivada del acceso a recursos existentes dentro de un entorno distribuido intercambio de tecnología.

En paralelo, las relaciones que dan lugar a la ejecución de los proyectos, cuando son bien conducidas, generan confianza y credibilidad entre las partes, aumentando el capital social territorial, y el compromiso, dando lugar a nuevas oportunidades para la creación de valor. Los procesos brevemente descritos ocurren de manera recurrente entre las empresas y las organizaciones de investigación y desarrollo.

La plataforma colaborativa opera como un espacio de convergencia socio productivo diseñado como herramienta que permite dar viabilidad operativa al concepto de CST, a través de una gestión integrada e impulsa la creación de valor. En ella se facilita la movilización del conocimiento individual o colectivo y en consecuencia, presenta la generación del conocimiento como el resultado de un dinámico proceso que depende del contexto y de la calidad e intensidad de las relaciones que ocurran en esa plataforma de colaboración. La plataforma colaborativa es la herramienta habilitadora de la participación socio-económica para conectar al ecosistema turístico y permitirle definir la identidad y producir de forma conjunta nuevos productos y servicios y darle acceso al mercado regional y global.

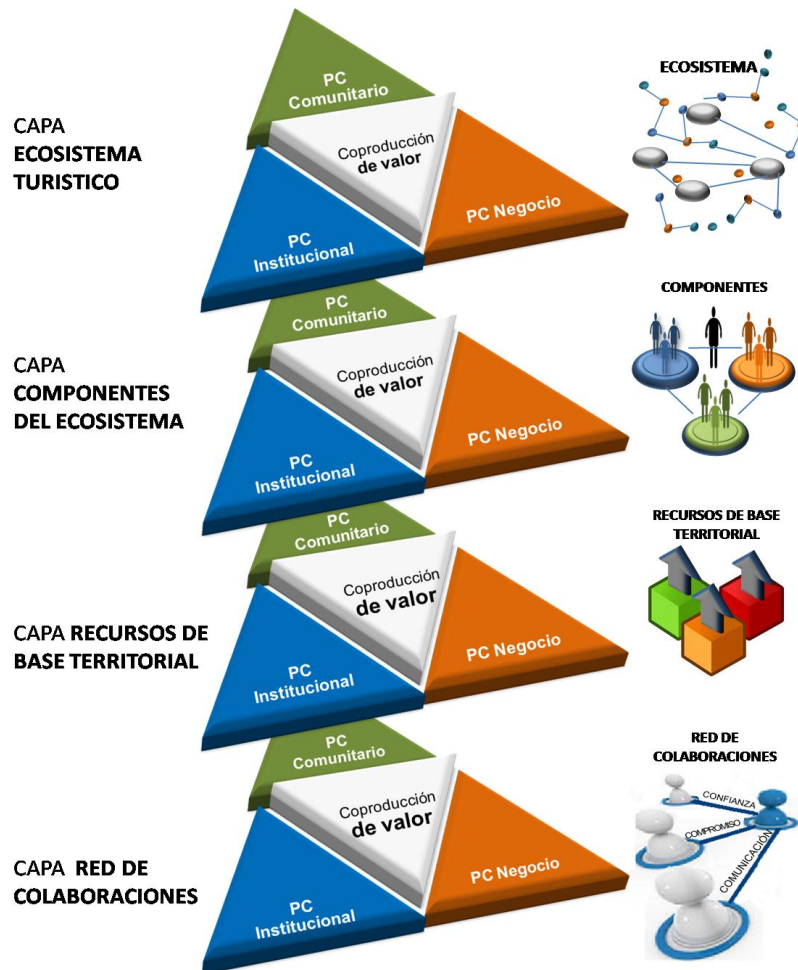
### 3.4.3. Estructuración de la plataforma colaborativa

Para dar respuesta al *¿Cómo se estructura la plataforma?*, en el modelo se propone la conformación de una plataforma estructurada en cuatro (04) capas que se acoplan e interactúan entre ellas (Figura 3.3.):

- **Capa ecosistema turístico:** espacio donde se concreta la acumulación del capital social territorial (CST) que impulsa la coproducción de valor basado en la movilización de recursos y conocimiento, a través de la red, para aportar valor y dar contenido a la identidad y se producen la concreción de los procesos de innovación.

- **Capa componentes del ecosistema:** plataforma colaborativa abierta y flexible, habilitadora de participación socio-productiva para conectar los stakeholders del ecosistema turístico y acumular CST de negocio (empresa, proveedores, competidores, bróker, pro-consumer y turistas), CST institucional (instituciones gubernamentales, centros de formación e investigación, asociaciones empresariales) y el CST comunitario, que se deriva de la relaciones con la comunidad organizada, ONGs, centros comunales, entre otros.
- **Capa recursos de base territorial:** todo proceso de desarrollo requiere la utilización imaginativa, racional, equilibrada y dinámica de todos los bienes patrimoniales, sean éstos monetarios, humanos, naturales, sociales, culturales o territoriales. Se favorece en esta capa la diversidad de los recursos de base territorial, los saberes, el arraigo territorial, la comunicación y la cultura local, los cuales son las unidades que le dan contenido y significado a la identidad del destino. A través de un proceso de formación y reapropiación de los valores de identidad, las organizaciones del ecosistema turístico serán capaces de modificar y adaptarse, según las condiciones locales para representar y formalizar la identidad del destino, favoreciendo la innovación.
- **Capa red de colaboración** está concebida como espacio donde opera la movilización de recursos derivadas de las redes colaborativas basadas en los valores de la comunicación, confianza y compromiso, estas relaciones son individuales y colectivas. No obstante, se entiende esta movilización como plural y relativa. Plural porque en ella convergen e intercambian conocimiento y recursos los distintos stakeholders o partes interesadas del turismo; y relativa, porque dependerá de las condiciones locales y los recursos de base territorial, lo que imprima valores basados en las unidades de contenido de la identidad, ubicadas en la capa denominada “**recursos de base territorial del destino**”

**Figura 3.3. Estructura por capa de la plataforma colaborativa del destino**



Fuente: Elaboración propia (2015)

#### 3.4.4. Relación de la plataforma con el territorio y los vectores estratégicos identidad e innovación

Como ya se ha dicho esta plataforma colaborativa se nutre de la acumulación de Capital Social Territorial, (CST). Serán los recursos del destino tales como: el arraigo territorial, la cultura y la comunicación, que una vez movilizados y combinados con los recursos existentes al interior de las organizaciones, los que actúen favoreciendo esa acumulación de CST y por tanto, definan la identidad. Esta perspectiva le da soporte al concepto propuesto de Capital Social Territorial (CST) que le da importancia a la identidad del destino y ha sido de gran utilidad para esta tesis.

Paralelamente los principales recursos del territorio que definen la identidad del destino y el conjunto de relaciones que se establecen con

los agentes o partes interesadas, son determinantes en la innovación del destino. El Capital Social Territorial (CST) combinado con los recursos internos de las organizaciones permite crear valor y conseguir nuevos procesos y nuevos productos

Así, los procesos de combinación e intercambio de recursos y la puesta en valor de la identidad, pueden estar asociados con la innovación que sirve como un indicador de la creación de valor (Hitt et al. 1996).

En el recuadro central de la figura se sugiere que dentro de la plataforma será necesario impulsar ejes de acción tales como: *La articulación, la co-investigación, co-formación, co-responsabilidad, la gestión comunicacional y co-creación*. Estos ejes de acción pueden propiciar una serie de procesos capaces de producir, como resultado final, el valor creado. A continuación se explican en qué consisten éstos ejes de acción de los cuales se derivan muchas oportunidades para la generación de valor a lo largo de todo el ecosistema:

- **La co-investigación:** ocurre a partir de actividades de investigación y desarrollo en las que ambas partes comparten el diseño y la generación, de manera conjunta, de las soluciones al problema específico planteado.
- **La co-responsabilidad:** Se produce por la relación y acción de una responsabilidad compartida frente a un objetivo común, estableciendo sinergias entre los recursos, conocimientos y capacidades entre los diferentes actores y agentes
- **La articulación** y la interactividad entre agentes económicos, políticos, tecnológicos y sociales con la finalidad de generar, colectivamente, soluciones a problemas y a necesidades de interés común, que no podrían ser resueltos de manera individual.
- **La gestión comunicacional,** debe alimentarse por la confianza, el respeto y compromiso mutuo entre las organizaciones del ecosistema. Cuando esa comunicación se centra en la exploración y la experimentación consciente en torno a la co-producción del valor se abren nuevas oportunidades de relación (Catalá 2003).
- **La co-creación de valor:** Al propiciar dinámicas innovadoras para encontrar soluciones de una manera poco convencional, ya sea a través del desarrollo de una nueva solución o un nuevo enfoque que incorpora al mismo tiempo, a una variedad de actores. Siendo una forma de generar nuevo conocimiento de manera colectiva

#### 3.4.5. ¿Cómo opera la plataforma?

En el modelo propuesto la plataforma opera a través de la creación, entrega, captura y adición de valor.

##### **Creación de valor**

En esta plataforma donde se relacionan turista, proveedor, empresas y competidores para definición de identidad y generar innovaciones. Quien desencadena el proceso de crear valor es el turista. Estos procesos se concretan con la orientación a crear valor a partir del cliente. La actualización del valor se realiza en el proceso de utilización y

consumo que realiza el turista, por lo que proveedores y turistas son co-creadores de valor. De este modo, se puede definir que ofrecer en el destino, es decir generar productos y desarrollo de procesos orientados a dar contenido de identidad que favorezca la experiencia única. Además actúan las políticas culturales, formación capacitación proyectos, políticas públicas y marcos normativas que fomenten de desarrollo socio productivo.

#### **Entregar valor:**

Los stakeholders por un lado entregan valor y por otro capturan valor. Los grupos de interés se encargan de ofrecer ideas innovadoras para el desarrollo de esos productos y procesos.

La empresa no puede entregar valor, solamente puede ofrecer proposiciones de valor, consecuentemente, las empresas mediante la interacción con otras partes como los turistas pueden desarrollar un proceso conjunto de creación de valor. Desde este modelo, en el caso del turismo, el turista no es un mero receptor, sino que es un socio colaborador que crea el valor con la empresa, de ahí que en este proceso de co-creación de valor, el cliente es el continuador del proceso que el proveedor inicia. Por tanto, el papel del proveedor en este proceso es el de integrar la plataforma de recursos de base territorial para facilitar al cliente la propuesta de valor y el del cliente constituye un aspecto central en la lógica de servicio porque en la economía del conocimiento, éstos están más informados y pueden integrar sus conocimientos y habilidades en el proceso de producción del bien integrando, su uso y experiencia a la empresa.

#### **Capturar valor**

Al generarse un valor para entregar, es posible obtener información relevante para el ecosistema si se tiene en cuenta:

- a) incluir un componente de conexión entre empresa y cliente, implica que existe un flujo de información en ambos sentidos desde la firma hacia el cliente y viceversa.
- b) desde la empresa y proveedores se determina también relaciones que permitan la utilización de los recursos de base territorial para generar esa captura. Ello permite rescatar y poner en valor elementos culturales como rasgo de autenticidad de la experiencia.
- c) las relaciones entre empresa y competidores: Un aspecto positivo de estas relaciones es que bajo este modelo de colaboración es que territorio ofrece elementos de diferenciación que hacen distintos a las empresas y con ello se busca la complementariedad con la utilización de capacidades productivas externas y la reducción de riesgo al ser compartido. Todo ello conduce a la “no rivalidad” propiciando la colaboración en términos de confianza y compromiso.

#### **Adicionar valor:**

Esta pauta permite mejoras de tipo incremental a los productos y procesos que ya se tenían en el ecosistema. No se trata de sustituirlos por otros, en algunos casos, estableciendo mejoras con investigación,

cambios en los atributos y formación en el área de servicios, será posible contribuir a la experiencia y las emociones únicas en el destino.

El modelo de gestión para generar reputación en destinos turísticos ha considerado el enfoque desde las plataformas colaborativas, partiendo del supuesto que la reputación como recurso intangible se gestiona para dar ventajas competitivas y comparativas a un destino turístico por lo cual se asume que: El destino es un territorio donde coexisten actores y agentes que se interrelacionan compartiendo información y generando conocimiento (Prats y Guía, 2004; Rivero, 2012).

El producto turístico se encuentra unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles producto de la interdependencia entre actores y agentes, que conforman un tejido de relaciones y de estos con el territorio, lo cual genera para el turista una atmosfera emocional, (Prats y Guía, 2004; Rivero, 2012).

El destino turístico cuenta con una identidad que viene dada por el conjunto de rasgos propios de una comunidad, entendiendo la identidad como valor de referencia y comportamiento (Castell, Giménez, Costa, De Las Heras) lo cual le da especificidad al sujeto o a la colectividad. Es a partir de la cultura y la comunicación que la identidad se “crea”, construye; desarrolla y legitima.

Se entiende por cultura todos aquellos valores, creencias, mitos, saberes de un grupo humano-comunidad; y es a través de la comunicación donde esa construcción de sentido se difunde, es la acción portadora de esa construcción de sentido que es la cultura. (Contenido: información que en ella se encuentra) (Canelón, 2010, Castell, Giménez, Costa, De Las Heras).

La identidad conforma un mundo simbólico en el cual el individuo se adscribe o no y ese sentido de pertinencia está relacionado con lo territorial; se puede considerar como conjunto de elementos materiales e inmateriales existentes en el mismo susceptible de diferenciarse o de actuar como fuerza de cohesión dando lugar al arraigo territorial.

El producto turístico requiere de la innovación para otorgarle características diferenciadoras/distintivas a partir del capital humano (saber hacer) que tiene competencias. Comportamiento innovador-capital social territorial. La colaboración y comunicación entre los agentes y los actores produce información válida para la generación de conocimiento el cual debe ser gestionado. Entendiéndose por gestión todos aquellos procesos que operan/actúan para el logro de objetivos y fines de la organización; estos pueden ser planes, proyectos, políticas, programas de una entidad u organización; en este caso el destino como ecosistema turístico. Más específicamente en entornos cambiantes, flexibles, dinámicos ante las exigencias del mercado globalizado (De Las Heras) y conectividad donde se valoran los intangibles.

En una gestión cónsona con las realidades de un espacio virtual, la conectividad de interacción-interconexión debe tener alcance de interrelación, pues en ella deberá manejarse asociaciones de contenido visto de la conectividad en el destino turístico. En los tiempos de redes, de sociedad de red, de lo interno a lo externo, los gestores no son solo

gerente; su visión tiene que ser global, y debe llevarse a cabo desde arriba a la organización, con las comunidades, los empresarios, las instituciones que deberán mantenerse interconectando, comunicándose continuamente para controlar y realizar todos los procesos que involucran a los distintos componentes del sistema turístico para alcanzar un objetivo; concreción de la misión y visión Involucrando todos los procesos de una organización. Macro interno y externo.

En un destino dar respuesta a ¿Qué hacemos, cómo, cuándo, donde, por qué? requiere de asignación y asunción de roles, en una gestión horizontal desmitificando la gerencia y la gestión. Se deberán gestionar las relaciones entre actores y agentes, llevar a cabo los procesos de movilización de la información digital y analógica, dependiendo las posibilidades que tengan los destinos, para vender y evaluar la satisfacción de expectativas de sus consumidores y agentes.

Los actores deben colaborar para obtener algo, se requiere de todos, las TIC apoyan el trabajo colaborativo, sus soportes digitales permiten la difusión de información, hace visible a las personas, facilitando a las plataformas la movilizan y aporte de conocimiento. La institucionalidad para mediar (Estado-Academia) intermediar, intervenir (empresas: servicios) colaborando entre uno y otro, comunidad, interconectados, interrelacionados para generar conocimiento, transformando información y colocando al alcance de todos.

En cuanto a las relaciones entre los agentes y su importancia en la creación de valor para tener reputación en destinos, es necesario partir de los subprocesos de adición, extracción, captura y creación de valor, propuestos por Barney (1991) y Norman y Ramírez (1993) concebidos con la finalidad de definir identidad y generar soluciones innovadoras que respondan a estrategias dirigidas a construir y generar el nuevo producto o proceso mejorado que permitirá tener una percepción favorable del destino.

Otro aspecto de importancia es la gestión integrada a través del uso de plataformas colaborativas para favorecer ese proceso considerando las dimensiones internas del destino turístico, las mismas aportan conocimiento, llevado a lo territorial espacial.



Publicaciones y  
Divulgación Científica



# CAPÍTULO 4.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

*“Toda observación es relativa al punto de vista del observador (Einstein); toda observación se hace desde una teoría (Hanson); toda observación afecta al fenómeno observado (Heisenberg); no existen hechos, solo interpretaciones (Nietzsche)”*  
(Martínez, op. Cit., 32)

**Nietzsche**

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### SUMARIO

#### **4.1. Aproximación metodológica de la investigación**

- 4.1.1. Fundamentación epistemológica
- 4.1.2. Tipo de investigación
- 4.1.3. Diseño de la investigación
- 4.1.4. Momentos de la investigación

#### **4.2. Ámbito socio-territorial local del estado Nueva Esparta**

- 4.2.1. Análisis de localización
  - 4.2.1.1. Ubicación
  - 4.2.1.2. Descripción físico-ambiental: clima Fauna y vegetación
- 4.2.2. Aspecto socio cultural
  - 4.2.2.1. Población
- 4.2.3. Desarrollo de la actividad económica
  - 4.2.3.1. Actividad agrícola
  - 4.2.3.2. Actividad comercial
  - 4.2.3.3. Actividad turística
  - 4.2.3.4. Demanda turística
- 4.2.4. Infraestructura

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollan los procedimientos metodológicos utilizados en el desarrollo de la investigación; los mismos representan el camino seguido para dar respuesta a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, los aspectos contemplados en el mismo refieren a la fundamentación epistemológica, identificación del tipo de investigación, el diseño escogido y los momentos transitados.

La fundamentación epistemológica representa la ubicación de la investigación en una visión paradigmática cónsona con un objeto de estudio vinculado a las ciencias sociales, con características cualitativas. El tipo de investigación manifiesta el nivel de profundidad con el que se trató el tema y el grado de conocimiento alcanzado con los objetivos propuestos. El diseño se ajustó la concepción de una visión holística y flexible del objeto de estudio. Los momentos de la investigación reflejan cada uno de las etapas que el investigador requirió para completar el ciclo en la construcción de un nuevo conocimiento.

#### 4.1. Aproximación metodológica de la investigación

##### 4.1.1. Fundamentación epistemológica

En el contexto de la investigación propuesta (problematización y objetivos) y fundamentos ontoepistemológicos y teóricos que la configuran y sustentan es difícil hablar de forma absoluta de una tipología única en su aspecto metodológico. Si bien predominan en su realización corrientes y tendencias dominantes (hermenéutica y transdisciplinariedad) los procedimientos y técnicas de recolección de información y su análisis, se combinan y se confunden (triangulación de visiones y técnicas)<sup>7</sup> en la aspiración de dotar de validez y generalización a los resultados de la investigación.

En el caso de la presente investigación, ella, epistemológicamente ha sido transitada por el camino de la hermenéutica dialógica<sup>8</sup>, la

---

<sup>7</sup> Técnica cualitativa para la contratación de datos y categorías emergentes de discursos y observaciones en la búsqueda de facilitar el proceso de corroboración estructural. La triangulación según las exigencias de la investigación en cuanto a su validez puede asumir distintas modalidades: de fuentes de datos diferentes, de diferentes perspectivas teóricas, de diferentes observadores, de diferentes procedimientos metodológicos, etc. (Cfr. Martínez, M. "Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa", 2006)

<sup>8</sup> Se origina, como su nombre lo indica, en un plexo de interacción que a través de significados constantes vincula a lo menos a dos sujetos en el marco de la intersubjetividad del mutuo entendimiento, establecida lingüísticamente. En ese marco el 'observador' no participa menos que el 'observado' (Habermas, 1990). Su capacidad interpretativa sustenta en criterios ontoepistemológicos de que la magnitud y pertinencia de un dato o información está dado por su nivel de significación en un contexto individual y en una estructura personal y social que es necesario conocer para interpretarlo. En el discurso contemporáneo acoge en su seno tres

concepción compleja y contingente de la realidad (la realidad existe en forma de múltiples construcciones mentales y sociales) y la transdisciplinariedad como fundamento de una dialéctica (diálogo de saberes y experiencias) entre teóricos, especialistas, stakeholders internos (la otredad) y el investigador (la mismidad) responsable de la investigación.

En este sentido, desde sus fundamentos e implicaciones epistemológicas y ontológicas esta investigación, sobre la reputación como activo intangible y factor clave para obtención de ventajas competitivas en un destino turístico, metodológicamente asumió las posibilidades y libertades del método cualitativo<sup>9</sup>, condición que permitió la inclusión de la intersubjetividad como eje transversal de la investigación en sus procesos de comprensión, interpretación y aplicación (Gadamer, 1998), fundamentalmente por haberse tratado de un objeto de estudio construido desde la acumulación teórica producto del ejercicio discursivo y las proliferantes interpretaciones que a propósito de la concepción del turismo como actividad económica compleja y en constante devenir y construcción que atañe a lo humano, económico, social cultural y ambiental entre sus múltiples connotaciones.

#### 4.1.2. Tipo de investigación

Esta investigación en cuanto al nivel de conocimiento que ella implica, desde sus objetivos y propósitos, se le define como enmarcada en la naturaleza cualitativa-hermenéutica de nivel analítica-interpretativa. En el contexto y narrativa de posiciones teóricas discursivas, el investigador desde su imaginario conceptual, dialogó e interpretó autores y actores, emergiendo, vinculando y adquiriendo particular significación las categorías que traducen e imprimen a la presente investigación un carácter fundamentalmente teórico acerca del sentido epistémico del valor y la importancia de la reputación como activo intangible con posibilidades de gestionarse desde lo interno de un destino turístico a través de plataformas colaborativas, para contribuir al comportamiento idóneo de todas las partes interesadas (stakeholders internos) a fin de lograr como consecuencia directa, un impacto positivo en los niveles de apreciación y percepción que sobre el destino tienen todos los agentes vinculados a la actividad contribuyendo así a la obtención de ventajas competitivas desde

---

grandes enfoques: hermenéutica de validación, hermenéutica crítica y hermenéutica filosófica. el ser humano es ser 'interpretativo', porque la verdadera naturaleza de la realidad humana es 'interpretativa'; por tanto, la interpretación no es un instrumento para adquirir conocimientos, es el modo natural de ser de los seres humanos (Cfr. Sandín, Ma., "Investigación Cualitativa en Educación", 2003, pp. 59-61 y Martínez, M. "Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa", 2006)

<sup>9</sup> Ésta se define por considerar la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de comunicación intersubjetiva; dimensión epistemológica, relación del sujeto cognoscente con el objeto por conocer, bajo los criterios que determinan la validez y bondad del conocimiento desde la lógica dialéctica se parte de la realidad concreta y los datos que de ella emergen para llegar a una teorización posterior; y dimensión metodológica, modo o vías de conocer lo que nos inquieta conocer, el diseño emergente comporta la construcción de la investigación a medida que se avanza en el proceso y en función de las distintas visiones, opiniones y perspectivas de los actores claves

la significación (valor) que le transfiere la reputación desde la gestión de la identidad y la innovación como claves estratégicas en el posicionamiento y competitividad de un destino turístico.

Los procedimientos hermenéuticos que orientaron la presente investigación fueron provocados por el sujeto investigador, en un proceso intersubjetivo que se inició en la experiencia de vida, como sujeto que reside en un espacio geográfico, representado por la República Bolivariana de Venezuela, específicamente el estado Nueva Esparta, principal destino turístico nacional e internacional del país, y que dispone de elementos claves para la captación de flujos turísticos.

El investigador al pertenecer a la realidad que se intenta conocer, configura un conocimiento pre-comprensivo propiamente dicho, ya que ser parte de la sociedad y cultura ha adquirido un conocimiento primario que le inquieta. Subjetividad que surge en el plano de lo profesional-académico en el lapso de veinte años como docente de las cátedras de Planificación Turística, Planificación de Municipios Turísticos, Proyectos Turísticos, Territorio y Turismo y Evaluación de Recursos y Servicios Turísticos en la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, Venezuela; y cursante del Doctorado de Gestión Sostenible del Turismo en la Universidad de Málaga, España.

Lo antes expresado, ratifica el carácter hermenéutico, interpretativo y crítico del método utilizado de cuya aplicación emergerá un ejercicio discursivo en donde, el investigador aspira interrogar múltiples fugas y significados, y a partir de un análisis del discurso (lo formal, semántico y socio cultural) llegar a la formulación de una teoría sustantiva (Sautu, 2003) que refleje el acontecer de lo problematizado, considerado como condiciones básicas e ineludible de todo proceso de comprensión, interpretación y aplicación de un proceso investigativo de base hermenéutica que aspira a convertirse en un ejercicio válido y pertinente de la imaginación creativa.

#### **4.1.3. Diseño de la investigación**

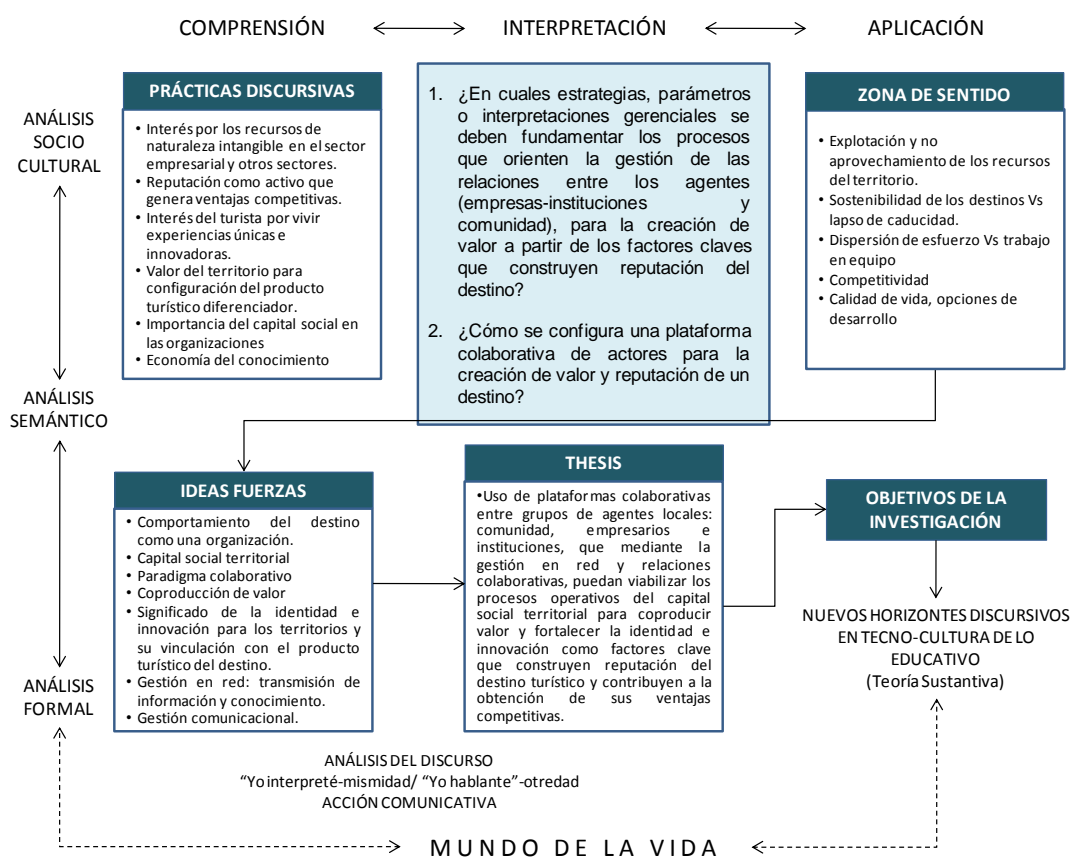
En el contexto paradigmático de la aproximación metodológica ya expresada (hermenéutica dialógica), el diseño de la investigación y las decisiones que el mismo involucra se concibe como un proceso emergente, holístico, flexible y no lineal, fundamentado en la idea de contextualización y adaptación a la realidad social que se pretende comprender. Es decir, el diseño, en diversos momentos (epistemológicos, metodológicos y técnicos), se va desarrollando a partir de la información que se va obteniendo a través de los discursos, instrumentos y estrategias interpretativas entre los que se destaca el propio investigador como actor clave. Proceso interpretativo fundamentado en la información procedente del propio contexto del investigador y lo investigado, para la posterior teorización a partir de la comprensión de las ideas fuerzas y categorías que en los discursos emergen y se enlazan.

#### 4.1.4. Momentos de la investigación

En su primera fase (construcción del problema y sus fundamentos teóricos y epistemológicos) la investigación en su condición primordialmente teórica, estuvo basada en la información de tipo documental, procedente del arqueo de textos, libros y obras literarias, las cuales, mediante la aplicación de la técnica del análisis de contenido como herramienta hermenéutica. Este momento exigió una exhaustiva revisión bibliográfica-documental de autores considerados claves por sus aportes de carácter teórico metodológico que apuestan por la importancia de lo intangible dentro de las organizaciones como fuentes de ventajas competitivas; específicamente los principios que la sustentan, su importancia, las dimensiones que determinan la reputación, los modelos propuestos, su forma de medirla y de gestionarla, así como, las experiencias llevadas a cabo en el sector empresarial y en los escasos aportes encontrados en destinos turísticos; asimismo la emergencia de categorías y nociones de orden epistemológicas y teóricas sobre el valor intangible de la reputación como fuente de ventajas competitiva.

Durante este primer momento, denominada de comprensión, se realizó un ejercicio discursivo en donde el investigador, considerando lo formal, semántico y socio cultural (análisis del discurso) como condiciones básicas e ineludible de todo proceso de comprensión, interroga múltiples fugas y significados que reflejan el acontecer de lo problematizado (Figura 4.1).

**Figura 4.1. Circulo hermenéutico acerca de la aproximación ontológica-epistemológica y metodológica de la investigación propuesta.**



Fuente: Elaboración propia (2015)

El segundo momento (fase de recolección de información de campo), estuvo orientado a la obtención de información y visiones de informantes clave; profesionales en distintas áreas de conocimiento que tienen experiencia sobre el funcionamiento de la actividad turística vinculado al sector empresarial, universitario y gubernamental. El grupo de expertos consultados estuvo conformado por diez (10) profesionales en distintas áreas del conocimiento, específicamente: cuatro (4) economistas, con especialidades sobre factibilidad de inversiones y particularmente uno (1) de ellos en el área de propiedad intelectual; un (1) abogado; un (1) sociólogo; tres (3) Licenciados en turismo, todos con maestría en planificación turística; un (1) arquitecto con Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible. Ocho (8) de los diez (10) profesionales, además de estar vinculado a las áreas de formación y capacitación de la Universidad de Oriente, institución que imparte estudios de pregrado en las carreras técnicas y de licenciatura en las áreas de turismo y hotelería, y de postgrado con especialización en turismo y maestría en Planificación del Turismo, y que aparte de sus

funciones académicas y de investigación en el campo profesional, han desempeñado cargos importantes de toma de decisiones en actividades vinculadas con el sector turístico del estado Nueva Esparta, tanto en el ámbito público como el privado.

El aporte de los expertos se obtuvo a partir de la aplicación de una guía de entrevista (Anexo 4.1). El objetivo era obtener de primera fuente las experiencias, opiniones, y prejuicios del sujeto social que se crea y socializa en el destino turístico que representa el estado Nueva Esparta en la República Bolivariana de Venezuela. Momento propicio para el encuentro y establecer un diálogo coloquial, entre investigador e informante, y así conocer desde su experiencia de vida en turismo (individual-colectiva) su opinión acerca del concepto de reputación en destino turístico y su aporte a la creación de valor para la obtención de ventajas competitivas, con el fin de lograr en el análisis de su contenido la emergencia de categorías relacionadas con los factores clave que construyen reputación en los destinos, sus características y relevancia.

La guía de entrevista semi estructurada estuvo conformada por con nueve (9) preguntas con respuestas abiertas, las dos (2) primeras referidas a aspectos conceptuales de lo que para ellos era la reputación de un destino turístico y la contribución de ésta, a la obtención de ventajas competitivas, cuando debe ser comparado con destinos similares. En las siguientes cuatro (4), a los entrevistados se les solicitó, que enunciaran y explicaran aquellos factores que consideraran clave para la reputación de un destino turístico, ponderando y jerarquizándolos en orden de importancia.

Un tercer grupo de tres (3) preguntas estuvieron vinculadas a aspectos axiológicos de la reputación en la gestión administrativa y comercial del destino y sobre las competencias de los actores involucrados en el posicionamiento y competitividad de un destino.

La guía de entrevistas fue enviada por correo electrónico, acompañada con una carta de invitación a participar en la presente investigación y dándole el plazo de un (1) mes para el envío de sus respuesta por este mismo medio. Es importante señalar que se enviaron un total de veintiún (21) entrevistas y solo fueron respondidas diez (10). Lo que representa el 50% del grupo total inicialmente seleccionado.

Como parte de la experiencia vivida por el investigador, se puede señalar que entre las aportaciones dadas por parte de los entrevistados que enviaron sus respuesta y que sirvieron de insumo valioso para la construcción de conceptos y la estructuración del modelo propuesto fue, el interés manifestado por lo novedoso del tema de investigación y por la importancia que representa para la gestión de destinos como el del estado Nueva Esparta. Algunos de los entrevistados señalaron que con el objetivo de poder contribuir a la investigación fue necesario dedicar tiempo para investigar y reflexionar sobre el tema seleccionado. Aspecto este que se evidencio, en citas de autores que también fueron consultados por el investigador.

Es importante señalar que para efectos de la presente investigación este momento de carácter empírico (fenomenológico) no

distorsiona su naturaleza hermenéutica, pues solo se realizó con fines de obtener información para su posterior categorización y triangulación con la de los autores revisados y la del propio investigador. Lo que ratifica el carácter hermenéutico y dialógico de la investigación.

En un tercer momento (análisis de la información) resultado de los momentos anteriores, se realizó utilizando la técnica de análisis de contenido<sup>10</sup> que permite desentrañar las posiciones ontológica-epistemológicas de cada autor e informante, desde la historicidad contextual, y de donde emergieron sus apreciaciones y juicios (categorías de análisis). Estructura de la comprensión e interpretación que genera espacio de encuentro para dos subjetividades la del intérprete y la de lo interpretado; es decir, el hecho expresado en la narración discursiva “yo hablante” y el investigador que va al encuentro de los significados “yo intérprete”, proceso hermenéutico que promueve un nuevo horizonte discursivo basado en la construcción de una acción comunicativa entre diversas cosmovisiones

Para el análisis de resultados de la guía de entrevista, se procedió a la agrupación y ubicación de las respuesta obtenidas de acuerdo a categorías que se construyeron como resultado de la comparación de respuestas similares entre los participantes y a las teorías previamente revisadas para esta investigación.

En el primer grupo de respuestas se construyeron tres categorías asociadas al concepto de reputación, estas fueron 1) las relaciones que se dan entre los actores involucrados, 2) la calidad de los bienes y servicios prestados y 3) el resultado de la gestión del destino. El análisis hermenéutico de estas categorías, conjuntamente con la revisión documental y el análisis de las escasas investigaciones sobre el tema, permitieron aproximarse a la construcción de un concepto de reputación en destino turístico

Con relación a la pregunta sobre la contribución de la reputación en las ventajas competitivas de un destino, la información obtenida de acuerdo a sus características se agrupo en cuatro (4) categorías de análisis: 1) relaciones entre los distintos actores vinculados; 2) a la calidad de los bienes y servicios turísticos; 3) la gestión del destino y 4) imagen, marca y a los aspectos únicos y diferenciadores del territorio

El resultado del segundo grupo de preguntas permitió construir categorías de análisis, ponderación y jerarquía de acuerdo al grado de importancia de los factores claves que construyen o aportan a la reputación de un destino. Los mismos se agruparon de acuerdo a

---

<sup>10</sup>Técnicas de análisis textual que permite describir la importancia que el texto hablado o escrito tienen en la comprensión de la vida social, a través de establecimiento de las conexiones existentes entre el nivel sintáctico de ese texto y sus referencias semánticas y pragmáticas; dicho en forma más simple, el investigador se pregunta qué significación tiene o qué significa ese texto. El objetivo básico del análisis de contenido es la producción de un meta-texto en el que se presenta el corpus textual de manera transformada, operada a través del uso de reglas definidas, y que debe ser teóricamente justificada por el investigador por medio de una interpretación adecuada. Así, el análisis ha de concebirse como un procedimiento destinado a desestabilizar la inteligibilidad inmediata de la superficie textual, mostrando sus aspectos no directamente intuibles y, sin embargo, presentes. (Martínez, 2004).

características similares y a valoraciones otorgadas por los entrevistados en función de sus apreciaciones.

El tercer grupo de preguntas, fueron vinculadas a los elementos axiológicos en la gestión administrativa y comercial del destino Nueva Esparta. Con estas preguntas se pretendía identificar aquellos aspectos que de acuerdo a la visión de los entrevistados son necesarios e influyentes en lo que hace el destino para obtener reputación y la responsabilidad y compromiso de sus distintos stakeholders.

De acuerdo a los fundamentos e implicaciones epistemológicas y ontológicas, esta investigación sobre la reputación como activo intangible del destino turístico, metodológicamente asumió las posibilidades y libertades del método cualitativo, condición que permitió la inclusión de la intersubjetividad como eje transversal de la investigación en sus procesos de comprensión, interpretación y aplicación (Gadamer, 1998). Toda la información obtenida fue analizada mediante la utilización de cuadros comparativos entre las respuestas emanadas de los expertos, y los basamentos teóricos previamente revisados por el investigador, de cuyo razonamiento, se construyeron las categorías de análisis que sirvieron de base para una primera aproximación del modelo que pudiese explicar la variable reputación en un destino turístico.

En un cuarto momento (fase de aplicación), una vez identificadas y categorizados los factores que explican la variable reputación, se procedió a identificar las relaciones existentes entre las categorías establecidas, permitiéndose así, el configurar el entramado interpretativo de las mismas, y proceder a la ampliación consecutiva de la red; logrando de tal forma desarrollar por parte del hermeneuta (el investigador), la discusión de lo pre-comprendido e interpretado, en donde se asociarán, en términos hermenéuticos, conceptos y categorías en estructuras discursivas (interpretación y propuesta teórica), inherentes a una dialéctica intrínseca abrevada en las relaciones e interpretaciones construidas por el imaginario conceptual del investigador.

En esta fase, el investigador, una vez interpretado todos los aspectos considerados en la valoración y la importancia de la reputación como activo intangible en las empresas que sirve de fuentes de ventajas competitivas en el sector empresarial, procedió a interpelar e interpretar la posibilidad de que los destinos turísticos, puedan considerar los mismos fundamentos teóricos y experiencias de las organizaciones y empresas, para el aprovechamiento de la reputación como activo intangible gestionable, para la obtención de ventajas competitivas en los destinos turísticos; aplicación que se aspira se constituya en un nuevo horizonte discursivo (formulación de una teoría sustantiva) en el campo de la planificación, comercialización y conceptualización del turismo.

En consecuencia, la investigación se aventura desde las inmensas posibilidades y libertades de una aproximación teórico-metodológica (cualitativa-hermenéutica) a la comprensión e interpretación de la gestión de la reputación como activo intangible clave en la obtención de ventajas competitivas en un destino turístico. Aproximación que siempre se intentó

realizar en términos de "ecocognición"<sup>11</sup> como condición sine quanon, que desde nuestra posición epistemológica y metodológica nos vincula y prioriza las visiones y "saberes" que poseen los actores vinculados a los contextos y problemática en estudio.

---

<sup>11</sup> "...opción epistemológica que pone el acento en la complejidad de los procesos (materiales, humanos, naturales, culturales) que conducen de las representaciones cognitivas a los saberes (pasando por las complejidades de la información y los conocimientos que están en esta cadena ecocognitivas) (Cfr. Lanz, R. "Las palabras no son neutras" 2005, p. 6.)



# CAPÍTULO 5.

---

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

*En el siglo XXI hemos entendido  
que las cosas salen bien cuando se arman equipos,  
se combinan los esfuerzos, el profesionalismo, la experiencia  
y las buenas intenciones de muchas personas*

**Mauricio Macri**

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

### SUMARIO

#### 5.1. Conclusiones

#### 5.2. Debilidades y limitaciones de la investigación

#### 5.3. El estado Nueva Esparta como escenario estimado de actuación

##### 5.3.1. Análisis de localización

###### 5.3.1.1. Ubicación

###### 5.3.1.2. Descripción físico-ambiental

##### 5.3.2. Aspecto socio cultural

##### 5.3.3. Actividad económica

###### 5.3.3.1. Actividad agrícola y pesquera

###### 5.3.3.2. Actividad comercial

###### 5.3.3.3. Actividad turística

###### 5.3.3.4. Demanda turística

##### 5.3.4. Infraestructura

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En este último apartado, se pone de manifiesto las contribuciones y aportaciones más relevantes de la investigación que ha tenido como objetivo profundizar en el conocimiento tanto teórico como empírico, sobre la reputación como activo intangible y factor clave para obtención de ventajas competitivas en destino turístico, basándose en la experiencia en el área empresarial, territorial y en los escasos hallazgos sobre destinos centrándose en la propuesta de un modelo teórico de gestión dinámico mediante el uso de plataformas colaborativas para producir valor a partir de la identidad e innovación como factores claves que construyen reputación del destino. Asimismo, en este epígrafe se hará referencia a las limitaciones, señalando las líneas futuras de investigación de interés.

### 5.1. Conclusiones

En el contexto y narrativa de posiciones teóricas discursivas, el investigador desde su imaginario conceptual, dialogó e interpretó autores y actores, emergiendo, vinculando y adquiriendo particular significación las categorías que traducen e imprimen a la presente investigación un carácter fundamentalmente teórico acerca del “sentido epistémico” del valor y la importancia de la reputación como activo intangible con posibilidades de gestionarse desde lo interno de un destino turístico a través de plataformas colaborativas, para contribuir al comportamiento idóneo de todas las partes interesadas (stakeholders internos), a fin de lograr como consecuencia directa, un impacto positivo en los niveles de apreciación y percepción que, sobre el destino, tienen todos los agentes vinculados a la actividad turística contribuyendo así, a la obtención de ventajas competitivas desde la significación (valor) que le transfiere la reputación desde la gestión de la identidad y la innovación como claves estratégicas en el posicionamiento y competitividad de un destino turístico

Dado el escaso desarrollo teórico basado en alguno de los constructos que han surgido para esta investigación ha sido necesario, la definición de nuevos concepto, que se presentan a continuación: Por tanto, la *primera conclusión* se centra en la necesidad de conceptualizar destino turístico y producto turístico, considerados estos como objeto de reputación; reputación de destino turístico

**Se define al destino turístico, objeto de reputación:** como ese espacio geográfico en donde funciona una “red de organizaciones, entes e individuos que colaboran y compiten en la oferta de una variedad de productos en determinados mercados emisores y segmentos turísticos sobre la base de sus recursos y capacidades” (Oreja, 1999, 2001) y además “como agrupación multia-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, que vende un producto turístico integrado” (Camisón y Monfort, 1998); OMT (1998). Y brinda experiencias globales (De Las Heras y Jambrino, 2012); únicas innovadoras y diferenciadoras, específicas del territorio en el que se apoya y aprovecha

el capital social territorial. (Rivero, 2012) tanto para sus turistas como sus stakeholders internos y externos y comunidad en general

**El Producto turístico y territorio: Configuradores del destino**, si bien es cierto que la experiencia turística tiene que ver con todo el proceso que ocurre en el viaje, lo que se vive en el destino como lugar elegido para esa experiencia, pasa a tener significados que serán en gran medida objeto de reputación. Ya no sólo como la opinión o apreciación sobre los productos y servicios turísticos disfrutados individualmente por el turista, tiene que ver más con la percepción de la región del destino como un todo integrado, con el funcionamiento de la industria turística presente y vinculada al territorio, a la relación y comunicación que tengan los turistas con la comunidad anfitriona, con los prestadores de servicios, sus autoridades, los atributos territoriales presentes, con el contacto de la cultura, lo simbólico y todo lo que de significado a la experiencia turística. (De Las Heras y Jambrino, 2012; Barrado, 2014).

**La reputación del destino** está determinada por las opiniones que se forman y quedan registradas como atributos (procesos de asociación empírica de ideas, con asociación psicológicas ligadas al destino) y guardados como valor o creencia, en cada uno de sus participantes y como el resultado de las conexiones, relaciones e interacciones dadas entre ellos.

**La reputación en destino turístico** se constituye en la opinión que se forja sobre la atmosfera emocional generada de la experiencia de un proceso de relaciones e interacciones que tienen lugar en un sistema social que involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como actores y agentes en un territorio donde coexisten haciendo uso del producto turístico que se encuentra unido a una base territorial que le otorga características únicas no transferibles.

La reputación como indicador de valor de referencia, sirve para afianzar y consolidar un nivel de resultados que facilitan el destacarse entre pares y que es aprovechado para generar ventajas competitivas y captar públicos de interés.

**La competitividad del destino** se define por la experiencia del turista en el destino y en comparación con otros destinos, similares o no. El consumidor a partir de sus percepciones positivas causadas por el disfrute de actividades, servicios y facilidades, repite la experiencia o transmite su recomendación a otros consumidores (Kozak y Rimmington, 1999). Toda esta experiencia contribuye a afianzar una reputación de destino favorable que otorga ventajas competitivas antes otros destinos con productos u ofertas similares.

En el caso específico de los destinos turísticos, no se han encontrado grandes hallazgo. Hasta donde tiene conocimiento la investigadora, algunas propuestas para la valoración de la reputación en destinos, han partido de la experiencia a nivel empresarial y organizacional, incorporando en los modelos propuestos para el análisis de dimensiones utilizadas en la medición de la reputación en los negocios.

A partir de la definición de destino, producto y reputación de destino, se explora sobre aquellos elementos que componen el producto turístico que se produce y consume en el territorio del destino y que es objeto de reputación.

La reputación en destinos turísticos se encuentra vinculada al cúmulo de información que se gesta en el territorio y que resulta vital en la conformación del producto turístico. El destino como organización, es susceptible de ser gestionado a partir de sus potencialidades internas. Razón por lo cual, los organismos gestores deben conocer sus productos y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas, para ejecutar acciones que les permitan alcanzar y gestionar una posición competitiva estable en el tiempo.

Para comprender el funcionamiento de la actividad turística en el destino, es necesario su análisis a partir de la Teoría General de Sistemas. Es comprender que el turismo comparte los fundamentos otorgados a los sistemas sociales, asemejándose a los biológicos en aspectos como el numeroso volumen de participantes interconectados. Se le ha clasificado como sistema natural-artificial-físico por sus componentes, como un sistema abierto- adaptativo porque realiza intercambios con el medio que lo circunda, y del que es interdependiente por el proceso de relaciones dialécticas de conflicto y colaboración que mantiene con él (Beni, 1993). Como sistema social porque involucra la relación del elemento humano: turista-prestadores de servicios-comunidad, como sistema físico por la tangibilidad de sus componentes, como sistema conceptual porque requiere para su análisis del conocimiento científico, puede ser determinista-probabilístico complejo porque es posible predecir sin riesgo a equivocarse.

La visión sistémica en la actividad turística, está basada en los principios de interdependencia de las partes y de regulación interna. (Torres, 2004). Sigue una lógica de procedimientos definida por las interconexiones e interacciones que existen entre sus subsistemas subordinados. Tiene una organización y persigue unas metas (Sessa, 1988). Para Ramírez Cavassa (2006) debe tenerse en cuenta la función integrada antes que la función individual. En razón de que la función en conjunto de cada elemento logra un efecto sinérgico en la acción unificada de los componentes. Lo que se traduce en eficacia y rendimientos mayores que la suma de resultados individuales.

Al respecto, De Las Heras y Jambrino (2012) señalan que la imagen turística proyectada de acuerdo a los atributos y beneficios concretos del lugar y su imagen corporativa, que es en síntesis, la identidad del destino, a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, favorecerá la interacción entre los visitantes y el territorio y un intercambio entre los visitantes y comunidad receptora, con los stakeholders y las diferentes elementos que lo componen (Murphy, 1983). Y por consecuencia lógica al prestigio del lugar, en este caso a la reputación del destino

En el caso particular de la presente investigación se ha considerado a la reputación como recurso intangible y al destino como la

organización responsable de su gestión para la obtención de ventajas competitivas, Para ello, ha sido necesario analizar algunos modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos propuestos por diferentes autores, que conjuntamente con las aportaciones dadas por expertos consultados, sirvieron de base para orientar la identificación y posterior categorización de factores clave presentes en el destino, que son fuente de ventajas competitivas y que construyen la reputación del mismo.

El significado que tiene la identidad y la innovación para los territorios y su vinculación con el producto turístico del destino, determina su rol de importancia en la creación de valor, distinguiéndolo como factores claves para construir reputación

La identidad configurada por valores, creencias, mitos, saberes de grupos humanos emerge como factor clave en los procesos de creación de valor y es a través de la comunicación donde esa construcción de sentidos la definen como un mundo simbólico en el cual el individuo se adscribe o no y ese sentido de pertenencia está relacionado con lo territorial; se puede considerar entonces, como conjunto de elementos materiales e inmateriales existentes en el territorio susceptible de diferenciarse o de actuar como fuerza de cohesión dando lugar al arraigo territorial

Otro aspecto clave y complementario a la identidad desde la perspectiva de crear valor a la organización refiere a la innovación. En los enfoques territoriales más recientes, la innovación es vista como resultado de un entorno territorial (social, económico, cultural) con características específicas. Maskellet al. (1998); Sterriberg y Arndt 2001)

Las prácticas y los métodos de la gestión en un ecosistema de emprendimiento e innovación en las empresas, refuerzan la capacidad de innovar del destino, pudiendo potenciar los procesos de generación de valor del producto turístico del destino.

La gestión del conocimiento en destinos turísticos implica la relación entre los agentes del destino quienes generan y comparten información para el logro de sus objetivos particulares. El conocimiento que se genera en el destino turístico es clave en la construcción de reputación, pues su reconocimiento y gestión aportarán elementos propiciadores para una percepción positiva del mismo

El debate académico ha explorado en el campo del turismo desde la perspectiva relacional propuestas que apuntan a la generación de valor como resultado de una acción conjunta de todos o la mayoría de los miembros y unidades organizativas del destino.

En la búsqueda de teorías y constructos útiles para explicar la reputación en el destino, se ha propuso utilizar como referencia el Capital Social territorial (CST) Rivero (2012), el paradigma colaborativo. Sin embargo estos conceptos no permitieron conocer los procesos operativos para generar reputación en el destino

El capital social territorial y el paradigma colaborativo cuando se incorporan a los procesos de coproducción de valor para definir identidad y favorecer la innovación en un destino turístico tienen la consideración

explícita de la generación de valor en los procesos de gestión colaborativa y de comunicación, creando espacios de participación y promoviendo acciones generadoras de la credibilidad y de la confianza entre sus participantes

Por lo tanto, el constructo de coproducción de valor Normann y Ramírez (1993) se convierte en una aportación útil para viabilizar los procesos de cómo opera el CST en el destino, fortaleciendo los factores claves para construir reputación del destino. El proceso que orienta la gestión de las relaciones entre los agentes (empresas-instituciones y comunidad), para la creación de valor a partir de los factores claves que construyen reputación del destino.

La socialización, es un proceso de comunicación alimentado por la confianza y el respeto mutuo entre los stakeholders o partes interesadas del ecosistema turístico presente en el destino. Cuando esa comunicación se centra en la exploración y la experimentación consciente en torno a la co-producción del valor se abren nuevas oportunidades de relación.

En esta investigación se ha propuesto un modelo de gestión dinámico mediante el uso de plataformas colaborativas para producir valor a partir de la identidad e innovación como factores claves que construyen reputación del destino por tanto, el CST (Rivero 2012) y el concepto de generación de valor (Normann y Ramírez 1993), permiten sistematizar los procesos de innovación y el fortalecimiento de la identidad territorial en el destino, facilitando el desarrollo de procedimientos y operaciones que aumentan la efectividad de los procesos de coproducción y generación de valor.

El modelo de gestión dinámico permite comprender las relaciones establecidas en los espacios compartidos por la comunidad, instituciones y empresarios, presentes en el destino y que conforman la Plataforma Colaborativa propuesta, en donde se viabilizan los procesos de co-producción de valor y se acumula CST, para fortalecer la identidad y propiciar la innovación como factores clave que construyen reputación del destino

La generación de valor como resultado lo hacen vinculándolo a las acciones conjuntas de todos, o la mayoría de los miembros y unidades organizativas del destino, así como de las relaciones que éstas puede desarrollar en el tiempo con sus turistas, aliados, proveedores, instituciones y comunidad organizada.

La reputación de un destino turístico será siempre el reconocimiento de una realidad sólida, continuada y bien comunicada, en donde la autenticidad y atributos únicos y diferenciadores ofrecidos en el destino, permitirá ganar y consolidar percepciones positivas no solo de visitantes y turistas, también tendrán el reconocimiento por parte de sus empresarios, instituciones y de los miembros de la comunidad y de la sociedad en su conjunto.

La reputación de un destino, no puede ser entendida como la apreciación valorada del resultado de una creativa campaña de comunicación, preparada y manejada desde el interior del destino, mediante la proyección de imágenes alusivas o no en algunos casos, de

los productos a ofertar y que pueden ser en primera instancia el motivo que impulse el desplazamiento de los turistas. Necesariamente el resultado a evaluar, tendrá que ver con la experiencia vivida e interpretada por el sujeto reputador, indistintamente sea el rol que le corresponda asumir.

En el destino, como configuración de una organización, objeto de reputación, deberá asumir definiciones, por parte de sus grupos de interés, (empresarios, instituciones y comunidad, de la aspiración que como destino turístico competitivo tiene respecto a su reputación. Para ello será necesario, la elaboración de un plan macro procesos y de mejora y defensa de la reputación; que se concrete en la elaboración de programas, procedimientos y políticas incorporadas a la operativa ordinaria del destino, incluyendo los planes de comunicación interna y externa que revalorice el esfuerzo comprometido de cada uno de los integrantes del sistema turístico.

La construcción y defensa de la reputación de un destino como activo intangible estratégico que genera valor y ventajas competitivas, deberá ser gestionado con la suma y el compromiso decidido de cada uno de los integrantes, Por eso al hablar de reputación en destino, es hablar de responsabilidades compartidas. Un destino reputado positivamente, contribuirá y favorecerá la reputación individual de cada uno de sus integrantes

## **5.2. Debilidades y limitaciones de la investigación**

Como todo trabajo de investigación, el presente estudio no está exento de debilidades y limitaciones que representan futuros esfuerzos de investigación.

En el caso específico de la reputación en destinos y su conceptualización, los investigadores se han centrado en tomar como referencia de partida los modelos establecidos a nivel del sector empresarial, haciendo propuestas en el plano de aproximaciones de modelos teóricos para su medición partiendo de la perspectiva de sus stakeholders. Con ello se han logrado avances. Sin embargo, por los aspectos propios de los destinos turísticos que redundan en su complejidad, son muchas las aristas que pudiesen abordarse en nuevas investigaciones.

Una gestión cónsona con las realidades de un espacio virtual, la conectividad es de interacción-interconexión que debe tener alcance de interrelación, pues maneja asociaciones de contenido visto de la conectividad en el destino turístico. Sin embargo los destinos que apenas se inician y que no reúnen con condiciones de infraestructura de apoyo a la actividad necesariamente para la conectividad no solo deben estar amarrado a la tecnología. Se requiere del hombre primero para accionar, el soporte digital o análogo, pero con la presencia de actores.

Esta investigación, propone un modelo teórico que trata de identificar los factores clave que construyen reputación del destino, estos son identidad e innovación, que se proponen sean gestionados en espacios virtuales y físicos, concretos, como las plataformas, en donde se

den relaciones e interacciones entre los agentes del destino en donde se viabilizan los procesos de co-producción de valor y se acumula CST para la creación de un producto turístico único e innovador que satisfaga además de las expectativas del consumidor- turista, la del resto de los agentes involucrados en el proceso de producción del mismo.

En tal sentido, se propone para nuevas investigaciones llevar al campo la aplicabilidad del modelo propuesto, a fin de comprobar su idoneidad, para ello se recomienda la posibilidad de aplicar encuestas en primer lugar, al grupo de agentes presentes en el destino: comunidad, empresarios e instituciones con la finalidad de validar los constructos innovación e identidad como factores claves que explican la reputación en el destino. Así como también, la necesidad de comprobar el tipo de relaciones e interacciones que ocurren entre los agentes para llevar a cabo los procesos de generación de valor para producir el producto turístico del destino único y diferenciador, además acumulación del CST.

Otra recomendación, sería, medir la reputación del destino a partir de las variables identidad e innovación, conociendo además, como el trabajo colaborativo entre sus stakeholders en espacios virtuales y físicos concretos, logran aprovechar el CST, para ofertar un producto turístico inimitable e insustituible.

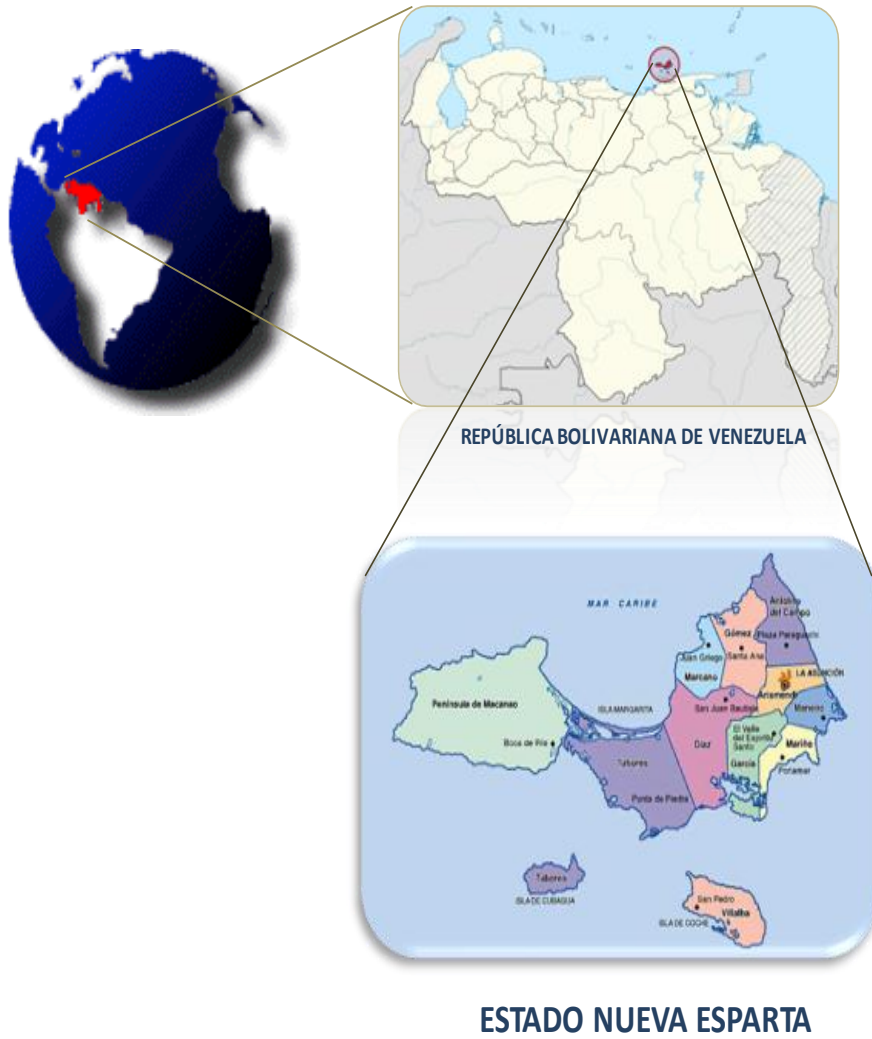
### **5.3. El estado Nueva Esparta como escenario estimado de actuación**

#### **5.3.1. Análisis de localización**

##### **5.3.1.1. Ubicación**

La República Bolivariana de Venezuela está ubicada en el sector occidental del hemisferio norte, en zona tropical situada al norte de América del Sur, en lo que se considera una posición céntrica en el continente americano. Es la única nación sudamericana que presenta litorales abiertos simultáneamente a los espacios del mar Caribe y del océano Atlántico centro-norte y a paisajes marítimos, insulares e interiores, donde sus intereses culturales, económicos y estratégicos se definen en relación a los sistemas del Caribe, del Atlántico y de la América andina, amazónica y guayanesa. Al ser la nación más septentrional de América del Sur, es la más cercana a Europa, Canadá y Estados Unidos.

Figura 5.1. Área de estudio



Fuente: Elaboración propia (2015)



FIGURA 4.3.



Departamento de Economía y Administración de Empresas

Tesis Doctoral  
 REPUTACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS: ENFOQUE DESDE PLATAFORMAS COLABORATIVAS

Área de estudio

- LEYENDA
- Delimitación del Área de Estudio
  - Limite Municipal del Área de Estudio
  - Autopista
  - Carretera Principal
  - Capital de Estado
  - Capital de Municipio
  - Población
  - Hidrografía
  - Aeropuerto Internacional
  - Comunidad Pesquera Primer Orden
  - Comunidad Pesquera Segundo Orden
  - Terreno Anegadizo
  - Puerto Internacional
  - Atracadero

Elaborado por:  
**Arq. Melania Bálán**

El Estado Nueva Esparta, es el único estado insular de los 23 que integran el territorio Venezolano, ubicado estratégicamente dentro de su despliegue por el Mar Caribe. Cuenta con una superficie de 1.150 Km<sup>2</sup>, que representa el 0,13% del territorio nacional. Su espacio geográfico lo constituyen 3 islas, Margarita, Coche y Cubagua, de 1.071Km<sup>2</sup>, 55Km<sup>2</sup> y 24Km<sup>2</sup> respectivamente. Su división político territorial es de once (11) municipios: Antolín del Campo, Arismendi, donde se asienta la capital estatal, La Asunción, Díaz, García, Gómez, Maneiro, Marcano, Mariño, Península de Macanao, Tubores y Villalba.

Por su ubicación privilegiada en medio del Mar Caribe, El estado Nueva Esparta, cuenta con trescientos quince (315) Km de costas, de los cuales noventa y tres (93) Km, son de playas, lo cual, junto a sus demás riquezas naturales, arquitectura, equipamiento hotelero, facilidades para el entretenimiento y la recreación hacen de esta entidad, un polo de atracción turística de extraordinarias potencialidades para el turismo nacional y en menor escala para la región del Caribe, para el resto de América.

Entre sus principales ciudades se encuentran:

- La Asunción, capital del estado y sede de las actividades administrativas regionales, del poder público, y de gremios profesionales, está clasificada como centro de tercer orden en jerarquía dentro del sistema de ciudades del estado, ubicada en el municipio Arismendi,
- Porlamar, perteneciente al centro de primer orden en jerarquía dentro del sistema de ciudades del estado, núcleo principal de las actividades comerciales y financieras, en donde se concentran la mayoría de los servicios profesionales, ubicada en el municipio Mariño
- Pampatar en el municipio Maneiro, junto a la ciudad de Porlamar forma parte del área metropolitana del estado y perteneciente al centro de primer orden en jerarquía del sistema de ciudades del estado, su mayor actividad comercial está concentrada en seis (6) de los ocho (8) centros comerciales del estado, sede de mayor corriente turística tanto nacional como internacional, en donde se concentra la mayoría de la infraestructura hotelera y de entretenimiento.
- Juan Griego: localizada al norte de la Isla de Margarita en el municipio Marcano, se caracteriza por la distribución de su actividad comercial al frente de bellos escenarios naturales y dentro del sistema de ciudades del estado ha sido clasificada como centro de segundo orden en jerarquía.

#### **5.3.1.2. Descripción físico-ambiental**

El Estado tiene un clima semiárido con una temperatura media anual entre 26 a 30 ° C con escasa variación diaria y con máximas de mayo a septiembre y mínimas de diciembre a enero. Su vegetación, debido a los efectos climáticos ofrece una mezcla de zonas con variados ecosistemas que comprenden desde la maleza desértica tropical, en las zonas bajas y

secas, hasta el monte espinoso y el bosque seco tropical en zonas de mayor altura.

Su fauna está representada por aves como los pelícanos y gaviotas, aves migratorias además de mamíferos terrestres como chivos, conejos y mamíferos acuáticos como las ballenas sardineras y una variada riqueza de especies marinas, que son aprovechadas en una de las principales actividades económicas del estado. En relación a la hidrográfica, en el estado el agua es un recurso más escaso, pues los períodos de lluvia son cortos y las precipitaciones escasas. No existen ríos, sino cursos de agua que se forman durante las épocas de lluvia y permanecen secos durante casi todo el año, razón por la cual, se depende del suministro de agua por dos acueducto submarinos que vienen desde tierra firme.

### **5.3.2. Aspecto socio cultural**

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, INE, en el último censo levantado en el país, durante el año 2011, el IV Censo Poblacional, el estado Nueva Esparta cuenta con 491.610 habitantes, con una densidad de 427 personas por km<sup>2</sup>.; En comparación con censos anteriores, el crecimiento poblacional ha venido, paulatinamente en ascenso, en base a sus proyecciones para el año 2014, se estimó un porcentaje de crecimiento veinte (20) puntos por encima de la proyección estimada a nivel nacional,

El incremento demográfico que ha experimentado el estado Nueva Esparta, y en especial la Isla de Margarita, ha sido vinculado a factores como la expansión de las actividades turísticas, comerciales y de servicios, que han tenido lugar en la región, las cuales han atraído a personas provenientes de otras regiones del país, que de acuerdo a los resultados de investigaciones realizadas por universidades del estado, en su mayoría son profesionales con años de experiencia que vienen a cumplir tareas de emprendimiento como otras opciones de actividades económicas y en algunos casos, una parte ya en fase de jubilación que se residen en la Isla de Margarita, por razones de estabilidad y seguridad. Con relación a personas nacidas en el exterior y radicadas en el estado, según el INE, (2011), sólo representa el 3,4 % de la población.

**Cuadro 5.1. Distribución de la población por municipio**

MUNICIPIO	2011	
	TOTAL	%
TOTAL	491.610	100
ANTOLIN DEL CAMPO	28.294	5,8
ARISMENDI	28.309	5,8
DÍAZ	71.466	14,5
GARCÍA	68.490	13,9
GÓMEZ	40.409	8,2
MANEIRO	48.952	10,0
MARCANO	35.691	7,2
MARIÑO	97.667	19,9
PENÍNSULA DE MACANAO	26.423	5,4
TUBORES	36.924	7,5
VILLALBA	8.985	1,8

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística, INE IV Censo de la población, (2011)

En cuanto a la distribución de la población, según datos obtenidos del IV Censo Poblacional 2011, la mayor concentración que representa el 29,9%, está localizada en el área metropolitana Porlamar, Pampatar, que abarca los municipios Mariño y Maneiro, seguidos con el 14,5% del municipio Díaz, que dispone de una área de concentración de hoteles y posadas en el sector playa El Yaque, zona reconocida a nivel internacional por las competencias de deportes acuáticos, sede del único aeropuerto internacional del estado. Con el 13,9% está el municipio García, donde se ubican actividades comerciales de almacenamiento y distribución de materiales y mercancías para el consumo local. Así como la concentración de grandes extensiones de tierras con bajas densidades para zonas residenciales para población de clase media y baja, debido a costo del valor de la tierra. Todos estos municipios tienen mayor concentración de servicios básicos de infraestructura de apoyo a la actividad turística por sus características particulares de planicie costera, y cercanía a lugares estratégicos con concentración de actividades económicas.

El 41,7% del resto de la población está repartida en municipios con distribución muy similar, resultando con menor cantidad el municipio Villalba (Isla de Coche), cuyo espacio territorial de 55Km<sup>2</sup> alberga el 1,8% de la población estatal y concentra actividades pesqueras y turísticas, esta última representada por algunas opciones de alojamiento en 4 hoteles y 5 posadas.

### **5.3.3. Actividad económica**

Las actividades económicas desarrolladas en el estado Nueva corresponden, al sector básico como por ejemplo la pesca y la agricultura y al sector de servicio como es el caso del comercio y el turismo. El sector básico tiene poco significado, su debilidad es un reflejo lógico de las limitaciones que le impone el medio físico – natural; sin embargo, la considerable expansión de la demanda local ha propiciado la reactivación de la pesca y la agricultura, actividades éstas que han crecido tanto en

producción como en empleos generados durante los últimos años. Las actividades correspondientes al sector de servicios, representan una de las principales fuentes de empleo en el estado y por ende, se constituyen como la base económica del estado y he inductoras del crecimiento de otras actividades como la construcción y el transporte.

La característica de insularidad del estado, ha propiciado en la región el desarrollo de actividades económicas correspondientes al sector básico, la pesca y la agricultura y de servicio, el comercio y el turismo. La economía de Nueva Esparta ha permanecido dominada por las actividades comerciales, turísticas, establecimientos financieros y servicios, que satisfacen las demandas de la población residente y de los visitantes. Tal como se observa en el cuadro 4.2., en donde se evidencia un peso del 75,5% promedio de actividades de servicio, y un incremento del mismo en 0.9%, entre el año 2011 al 2012 y un 2,3% entre el año 2012 al 2013. Esto demuestra el peso que tiene el sector de servicio, en la economía del estado al representar la mayor fuente de empleo, y especialmente las actividades vinculadas al comercio y al turismo.

**Cuadro 5.2. Población económicamente activa según rama de actividad económica del estado Nueva Esparta. Periodo 2011-2013**

Rama de actividad económica y condición de ocupación	2011	2012	2013
<b>ACTIVIDADES AGRÍCOLAS</b>	25.172,0	24.349,0	23.732,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	11,3	10,8	10,2
<b>INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	29.783,0	24.489,0	24.544,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	13,3	10,8	10,5
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	52.257,0	54.216,0	49.314,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	23,4	24,0	21,2
<b>COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES</b>	140.809,0	142.801,0	141.092,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	63,0	63,1	60,6
<b>TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>	40.592,0	40.889,0	44.291,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	18,1	18,1	19,0
<b>ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS Y BIENES INMUEBLES</b>	23.467,0	20.193,0	25.532,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	10,5	8,9	11,0
<b>SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES</b>	128.579,0	137.662,0	151.494,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	57,5	60,8	65,0
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>333.447,0</b>	<b>341.545,0</b>	<b>362.409,0</b>
<b>TASA DE ACTIVIDAD DE TOTAL DE SERVICIOS</b>	<b>74,6</b>	<b>75,5</b>	<b>77,8</b>
<b>EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS, MINAS Y CANTERAS</b>	1.022,0	2.486,0	1.063,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	0,5	1,1	0,5
<b>ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA</b>	1.597,0	2.247,0	1.265,0
<i>Tasa de Actividad (%)</i>	0,7	1,0	0,5
<b>DESOCUPADOS QUE NO BUSCAN TRABAJO</b>	1.083,0	1.123,0	1.021,0
<b>BUSCANDO TRABAJO POR PRIMERA VEZ</b>	2.884,0	2.119,0	2.531,0
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>	<b>447.245,0</b>	<b>452.574,0</b>	<b>465.879,0</b>

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE (2013)

### 5.3.3.1. Actividad agrícola y pesquera

Los agricultores tienen una economía primaria de subsistencia, con escasa producción oferente para el mercadeo, sólo el 4% de las tierras son consideradas con potencial para la expansión agrícola. La actividad

pesquera en esta región, es fundamentalmente de carácter artesanal y destinado al comercio local o nacional.

### 5.3.3.2. Actividad comercial

El sector comercial en el estado Nueva Esparta, a pesar de haber tenido en años anteriores un crecimiento considerable, dado la condición de puerto libre y a su vinculación con la actividad turística. A partir del año 2007, esta situación ha venido cambiando, observándose una disminución paulatina en cuanto a la cantidad de empresas existentes en la región.

### 5.3.3.3. Actividad turística

En el ámbito del turismo, el estado Nueva Esparta cuenta con variedad de atractivos naturales e históricos culturales que han motivado en gran medida el interés por parte de los turistas de visitar esta región. Se han inventariado un total de 192 atractivos turísticos, siendo los recursos naturales e históricos los de mayor peso. La concentración estos recursos turísticos se concentran principalmente en los municipios de Antolín del Campo, Gómez, y Arismendi,

**Cuadro 5.3. Inventarios de los atractivos turísticos del estado Nueva Esparta**

MUNICIPIOS	TIPO DE ATRACTIVOS				
	Naturales	Historicos, Artístico y Culturales	Animacion Turística	Deportes y Esparcimiento	Total
Antolín del Campo	35	8	2	1	46
Arismendi	3	20	4	0	27
Díaz	3	4	2	1	10
García	1	5	1	0	7
Gómez	18	11	1	1	31
Maneiro	6	9	2	0	17
Marcano	5	6	0	0	11
Mariño	5	11	1	0	17
Península de Macanao	19	1	2	0	22
Tubores	3	0	1	0	4
Villalba	10				10
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>202</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015), a partir del Inventario del Patrimonio Turístico del estado Nueva Esparta

El hecho de contar con una serie de recursos naturales, históricos y culturales de interés para el turismo; así como con la presencia constante de flujos de temporadistas hacia el estado Nueva Esparta, ha propiciado el crecimiento y desarrollo de actividades turísticas y recreativas, así

como el surgimiento de iniciativas empresariales asociados al turismo, principalmente en la zona Sur Este de la Isla (Rivero, 2012). Evidenciándose la concentración de inversiones locales y foráneas en materia de infraestructura turística.

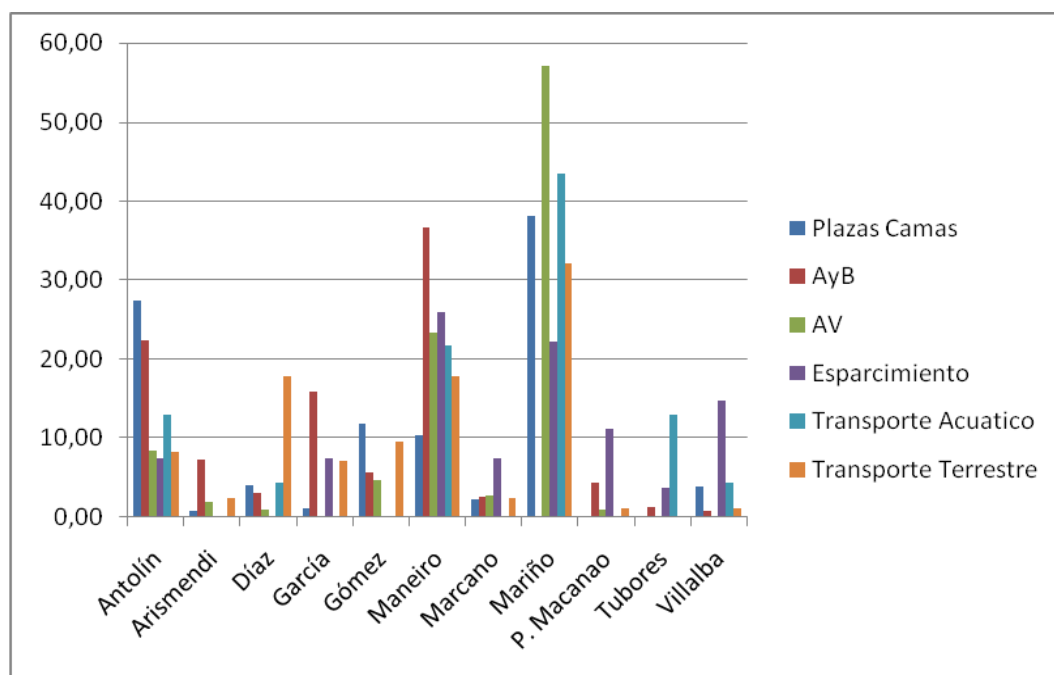
En relación a la planta hotelera, el estado Nueva Esparta cuenta con un aproximado de 188 establecimientos (Cuadro 5.4.), de los cuales 120 son de tipo hotel, y 68 corresponden a la categoría de posadas. En cuanto a la capacidad instalada, en servicio de habitaciones cuenta con un total de 11.703 habitaciones y 35.782 plazas camas. Cabe destacar que los municipios de mayor oferta son Mariño que concentra el 38, 1 % de la capacidad instalada, Antolín del Campo con el 27,4%, Gómez con el 11,8% y Maneiro representando el 10,4% (CORPOTUR, 2013)

**Cuadro 5.4. Inventarios de la planta turística del estado Nueva Esparta**

Municipio	HOTELES		POSADAS		OTROS SERVICIOS		
	Cant.	PLAZAS/ CAMAS	Cant.	PLAZAS/ CAMAS	A y B	Agencias de Viajes	Transporte Acuático
Antolín	21	9.067	23	725	52	9	3
Arismendi	2	82	4	199	17	2	
Díaz	13	946	15	519	7	1	1
García	2	261	3	129	45		
Gómez	4	4.129	3	106	13	5	
Maneiro	9	3.535	4	173	85	22	5
Marcano	7	689	5	111	6	3	
Mariño	58	13.596	2	33		61	10
P. Macanao			2	47	9	1	
Tubores			2	47	3		3
Villalba	4	1.134	5	254	2		
<b>TOTALES</b>	<b>120</b>	<b>33.439</b>	<b>68</b>	<b>2.343</b>	<b>239</b>	<b>104</b>	<b>22</b>

Fuente: Corpotur, 2013

**Figura 5.3. Planta turística del estado Nueva Esparta**



Fuente: Corpotur, 2013

En cuanto al servicio de agencias de viajes y turismo, se han registrado un total de 104 empresas, entre ellas: mayoristas, minoristas y comercializadoras de paquetes turísticos.

El sector de servicios de Alimentos y Bebidas, cuenta con aproximadamente, 239 establecimientos de expendios de alimentos y bebidas tales como: tascas, bares y restaurantes, principalmente concentrados en ocho (9) centros comerciales metropolitanos,

Las empresas de transporte turístico están constituidas por una cifra aproximada de 22 empresas.

Además de ello, el estado Nueva Esparta presenta una gran variedad de sitios de diversión y entretenimiento, tales como: 2 empresas de cines las cuales cuentan con un total de 18 salas, 4 parques de diversión, así mismo se evidencia la presencia de salas de bingos, casinos, y discotecas, entre otros.

#### **5.3.3.4. Demanda turística**

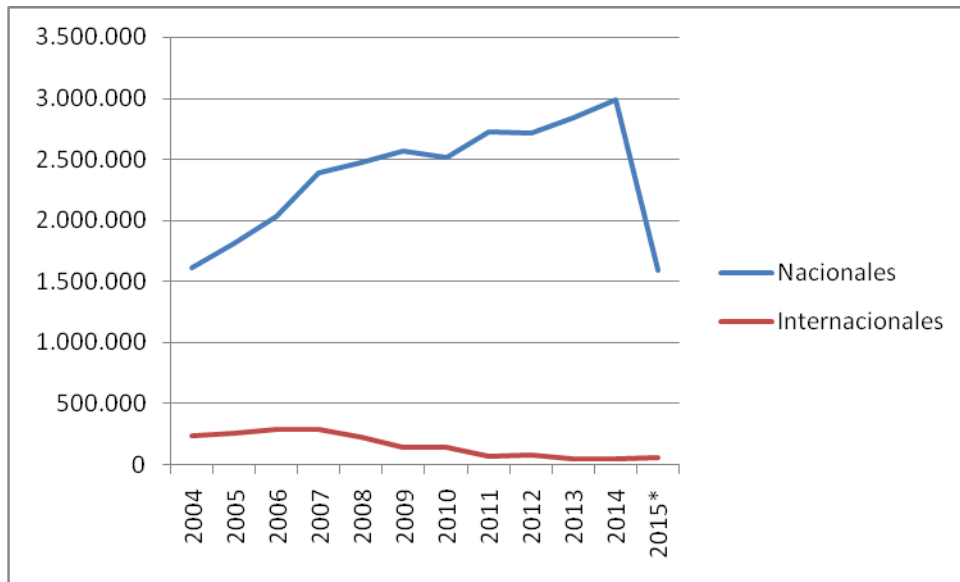
La demanda turística hacia el estado Nueva Esparta en los últimos 10 años, tanto a nivel internacional como a nivel nacional ha sufrido una merma considerable, especialmente en el ámbito nacional cuyo descenso ha sido en más de un 50%.

**Cuadro 5.5. Flujo turístico nacional e internacional hacia el estado Nueva Esparta. Período 2004-2015**

FLUJO TURÍSTICO		
Años	Nacionales	Internacionales
2004	1,604,855	246,157
2005	1,812,459	267,130
2006	2,033,479	295,413
2007	2,388,547	291,775
2008	2,470,543	233,923
2009	2,564,067	147,512
2010	2,514,034	149,473
2011	2,723,480	73,079
2012	2,709,469	80,430
2013	2,834,833	53,673
2014	2,987,555	58,552
2015*	1,586,608	62,682

Fuente: Corpotur, 2015

**Figura 5.4. Flujo turístico estado Nueva Esparta. Período 2004-2015**



Fuente: Corpotur, 2015

### 5.3.4. Infraestructura

**Cuadro 5.6. Descripción de la infraestructura turísticas del Estado Nueva Esparta**

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
<b>DE ACCESIBILIDAD</b>	
<b>Aeropuertos:</b>	El estado cuenta con el aeropuerto internacional "Santiago Mariño", situado a pocos kilómetros de Porlamar. Desde allí, se realizan la salida y llegada de vuelos regulares nacionales e internacionales los cuales conecta a la isla con muchas ciudades de Venezuela, así como del exterior. El Municipio Villalba, representado por la Isla de Coche, cuenta con un área para aterrizaje de avionetas.
<b>Puertos:</b>	El acceso por vía marítima a la isla se realiza por los puertos de: Punta de Piedra, el Guamache, destinado principalmente para el tráfico comercial y de carga, y en el propio Porlamar por Puerto de Cruceros. También existe el puerto de San Pedro destinado al tráfico de ferrys a la Isla de Coche.
<b>Terrestre (Vialidad)</b>	En lo que tiene que ver con la vialidad, la estructura del área de estudio está conformada principalmente por vías en sentido Este – Oeste, como interconexión entre los Municipios Mariño y Maneiro, y vías Norte – Sur para las conexiones entre los lugares más representativos del área. El 75,48% de la red vial del estado está asfaltado.
<b>EDUCACIONAL</b>	
<b>Planteles Educativos</b>	Existen en la entidad, 252 planteles de educación básica y diversificada
<b>Universidades e Institutos Universitarios</b>	El estado cuenta con 5 instituciones de educación superior. De los cuales 2 son de carácter público y 3 privados. <u>Públicos:</u> Universidad de Oriente (UDONE) Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas de Venezuela (UNEFA). <u>Privados:</u> Universidad de Margarita (UNIMAR) Instituto Tecnológico Antonio José de Sucre del Estado Nueva Esparta (ITAJE). Instituto Universitario de Tecnología Rodolfo Loero Arismendi (IUTIRLA) Instituto Iberoamericano de Recreación y Turismo
<b>Otros Institutos educativos de apoyo</b>	Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES) Restaurante-Escuela Playa Juventud

Cont. (Cuadro 5.6.)

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
<b>ASOCIACIÓN, GREMIO Y ONG</b>	
<b>Asociaciones y Gremios</b>	Cámara de Turismo del Estado Nueva Esparta (CTNE) Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT). Cámara Hotelera del Estado Nueva Esparta (CAHOTEL) Cámara Nacional de Arrendadoras de Vehículos en Venezuela (CANAVE). Colegio de Técnicos Superiores y Licenciados en Turismo y Hotelería del Estado Nueva Esparta (COTELITHNE)
<b>Centros de Investigaciones y Desarrollo</b>	FUNDACITE (Fundación para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología del Estado Nueva Esparta) Centro de Investigaciones Turísticas (CITUR) Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta Centro Regional de Investigaciones Ambientales (CRIA) Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta
<b>Instituciones Gubernamentales</b>	Alcaldías de los Municipios Corporación de Turismo del Estado Nueva Esparta (CORPOTUR) Turismo Click, C.A

Fuente: Elaboración propia (2015)



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER,P. y KWON,S.(2002). Social capital: Prospects for a new concept.The Academy of Management Review. Vol.27, N°1, pp.17-40.
- ALLENDE, J. (1995). Desarrollo sostenible: De lo global a lo local. Estudios Territoriales, N° 104, pp. 267-282.
- ALVARADO, A; y SCHLESINGER, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el Modelo de Carroll. Estudios Gerenciales, Vol. 24, N° 108 (julio-septiembre), pp. 37-59.
- AMIT, R. y SHOEMAKER, P. (1993).Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K. R (1977), El concepto de estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona.
- ARBELO A. (1997). Origen de las ventajas competitivas en la empresa. Revista de Dirección y Administración de Empresas, N° 18.
- ASCANIO, A. (1998). Elementos del Turismo como Sistema. Editorial Venezolana C.A., Venezuela.
- ASWORTH, G. y VOOGD H. (1991). Can places be sold for tourism?. In Asworth, G. and Goodall, B. Marketing Tourism Places. 2ª Ed Routledge. London.
- ATELJEVIC, I; y DOORNE, S. (2000). Staying within the fence-lifestyle entrepreneurship in tourism. Journal of Sustainable Tourism, Vol. 8, N° 5, pp. 378–392.
- BALAGUÉ, J. y BRUALLA, P. (2001). La Planificación del destino turístico en el siglo XXI. Cap.8. La gestión eficaz de un destino turístico del s.XXI. Educatur, Barcelona.
- BALÁN (2010) Diseño de material técnico para la evaluación de destinos turísticos. Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. Isla de Margarita, República Bolivariana de Venezuela.
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. Managem. Sci.42, pp 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, N° 1, pp. 99–120.
- BARNEY y HANSEN (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 115-190.
- BARNEY, J. y ARIKAN, A. (2001). Resource-based view: Origins and implications. The blackwell handbook of strategic management. Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA, pp. 124-188.
- BARNETT, M. L.; et al. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate Reputation Review Vol.9, N°1, pp.26-38.
- BARRADO (2004). El concepto de destino turístico: Una aproximación geográfico territorial. El Instituto de Estudios turísticos. N° 160, pp. 45-68.

- BECATTINI, G.; BELLANDI, M.; DEI OTATTI, G., y SFORZI, F. (2003). From industrial districts to local development. An itinerary of research. Edward Elgar, Cheltenham
- BENI (1993). Sistema de turismo SISTUR. Estudio del turismo frente a la nueva teoría de los sistemas. Estudio y Perspectivas en Turismo, Vol. 2, Nº 1, pp. 7-26.
- BIGNÉ, Font y Andreu (2000) Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC, Madrid.
- BROWN, T. J.; et al (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology". Journal of the Academic Marketing Science, Vol.34, Nº 2, pp. 99-106.
- BUENO, E., MORCILLO, P y SALVADOR, M.. (2006). Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas. Ediciones Pirámide, Madrid.
- BUHALIS, Dimitrios. (2000). Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, Vol. 21, pp.97-116
- BUHALIS, Dimitrios (2003). Etourism: Information technology for strategic tourism management. Prentice Hall.
- BULL, A. (1994). La economía del sector turístico. Alianza Editorial. Madrid. España.
- BURT, R.S. (1992). Structural holes. Cambridge University Press. Cambridge, MA.
- CAMAGNI, R. (1991). Innovation networks. Spatial perspectives. Belhaven Press. Londres.
- CAMISÓN, C. y Monfort (1998). Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: El caso de la Costa Blanca. Estudios Turísticos, Vol. 135, pp.5-28.
- CANELÓN, A (2010). Creatividad 2.0: Nuevos modelos de gestión de la comunicación de marca creativity 2.0. Revista de Negocios & Gerencia. UCAB.
- CANOVES, V. y otros (2004). "Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution", Geoforum, Nº 35.
- CARAVACA, I. (1997). Patrimonio cultural y desarrollo regional. EURE Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. 22, Nº.66, pp. 89-99.
- CARAVACA; et al (2003). Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, Vol. 36, pp. 103-115.
- CARAVACA; GONZÁLEZ y SILVA (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales. Vol. XXXI, pp.5-24.
- CARLISLE, S.; KUNC, M.; JONES, E. y TIFFIN, S. (2012). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa, Tourism Management, pp. 1-11.

- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, Nº 4.
- CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, Nº 4, pp. 39-48.
- CASARE, S. y SICHMAN J. (2005). Using a functional ontology of reputation models. *J. Braz. Comp. Soc.* Vol. 11, Nº 2, pp. 79-94.
- CASTEJÓN, Enrique (2010) Impacto de la comunicación corporativa. Reflexiones sobre la praxis de los flujos divulgativos empresariales, selección de testimonios profesionales y propuesta de un método para estimar su efectividad. Comst at Rowland, Comunicaciones Estratégicas C.A. Caracas.
- CASTELLS, M. (1998). La era de la información Volumen 2: El poder de la identidad. Alianza Editorial, Madrid.
- CASTILLO, I., y PORTELA, M. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades.
- CASTRILLÓN, y otros (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR*, año 5, Nº 02 (Agosto).
- CATALÁ, y otros (2005). La co-producción de valor en las organizaciones I + D: Un mecanismo para contribuir de la gestión del conocimiento y al impacto sobre la innovación de la empresa. Universidad Politécnica de Valencia.
- CISNEROS, G. (1990). Posicionamiento estratégico y gestión de marcas turísticas. *Papers de Turisme*. Vol. 4, pp. 5-24.
- CISNEROS, José (2002) El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira ÁMBITOS. Nº 7-8. 2º Semestre 2001 - 1er Semestre 2002, Universidad de las Américas, Puebla, México, pp. 49-82.
- COLEMAN, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol.4, pp. S95-S120
- 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*. 23 de marzo 2005.
- COOKE, HEINDENREICH Y BRACZYK (2004)
- COOKE, P., Morgan, K. (1998). *The associational economy: Firms, regions and innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- COOMBS, R., SAVIOTTI, P. y WALSH, V. (1987) *Economics and technological change*. Macmillan Education, London.
- COOPER, C., FLETCHER, D. y WANHILL, S. (1998) *Tourism*
- COOPER y otros (2007). *Turismo: principios e prácticas*. Bookman Porto Alegre.
- CORIAT, B., WEINSTEIN, O., (2002). Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. *Research Policy*, Vol. 31, Nº 2, pp. 273–290.
- COSTA, Joan (2003). Creación de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI. Razón y Palabra, México

- COSTA, Joan (2009). La Imagen corporativa en siglo XXI. La Crujía 2da ed- 4ª reimpresión. Buenos Aires.
- CUEVA, L. U. (1998). La actividad turística española. Una aproximación dinámica de sistemas. Estudios Turísticos, Nº. 135, pp.29-49.
- DYWER, FORSYTH y RAO (2000)
- DE CASTRO, M. y NAVAS LÓPEZ (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 12, Nº 3, pp. 29-39.
- DE LAS HERAS, Carlos. y JAMBRINO MALDONADO, Carmina. (2012). Creación de una corporativa para un destino turístico. Book of Proceedings Tourism and Management Studies International. Conference Algarve 2012, Vol.1 University of the Algarve, Portugal.
- DE LAS HERAS, Carlos. y JAMBRINO MALDONADO, Carmina. (2006). La comunicación publicitaria en la globalización
- DE UÑA, E. y VILLARINO, M. (2011): Configuraciones de identidad en territorios del turismo. Condiciones generales en Galicia. Cuadernos de Turismo, Nº 27, pp. 259-272.
- DEEPHOUSE, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An Integration of mass communication and resource-based theories. Journal of Management, Vol. 26, pp.1091-1112.
- DÍAZ ARMAS, Ricardo (2002). Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de la Laguna, España.
- DIMEO, G. (2004). Composantes spatiales, forms et processus géographiques des identities. Annales de Géographie, Nº 638/639, pp. 339-362
- DIERICKX, I. & Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science. Vol. 35, pp.1504-1511
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (DRAE, 2014)
- DOLLINGUER, M. J., et al. (1990)
- DOLLINGUER, M. J., et al. (1997): "The effect of reputation on the decision to joint venture". Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 127 – 140
- DOSI (1982). Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, Research Policy, Vol. 11, pp. 147-162.
- DOWLING (2001)
- DREDGE, D. (1999). Destination place planning and design. Annals of Tourism Research. Vol. 26, Nº 4, pp. 772-791.
- DWYER Y KIM (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. Current Issues in Tourism, Nº 6.
- DYWER, FORSYTH Y RAO (2000)
- ECHARRI, G. (2014). La co-creación de valor en el nuevo paradigma emergente del marketing. Análisis de los nuevos posicionamientos de la producción vitivinícola y el turismo en La Rioja.

- ESCRIBÁ ESTEVE, (2002) An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*.
- ESTEVE, R. (2000). La competitividad de las zonas turísticas. Documento de trabajo. Grupo de investigación sobre competitividad de destinos.
- FAYÓS-SOLA, E (1991). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos*, Vol. 123, pp. 5-10.
- FAYÓS-SOLA, E (1992). A strategic outlook for regional tourism policy: The white paper on Valencia tourism. *Tourism Management*. Vol. 17, Nº 6, pp. 45-49.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, Nº 56.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 4
- FERNÁNDEZ Y SUÁREZ (1996) La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos, en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, Nº 3.
- FOMBRUN, C. J., & Shanley, M. (1990). ¿What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 Nº 2, pp. 233-258.
- FOMBRUN, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard University Press, Boston, pp. 36-43.
- FOMBRUN, C.J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal* (august)
- FOMBRUN C.J. y Van Riel, C. (1997). "The reputation landscape" *Corporate Reputation Review: Vol.*, Nº 1/2, pp.5 -13.
- FRANCÉS, Antonio (2002). ¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales? En *Debates IESA*, Vol. 7, No. 4, (abril-junio).
- FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2007) *Las relaciones en el sistema español de innovación*. Libro blanco.
- FUENTES, L. (2009). *Modelo de análisis de los destinos turísticos: Interpretación de los recursos tangibles, intangibles y del capital intelectual*. Tesis doctoral. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid, España.
- FUENTES y MUÑOZ (2013). Cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológicas. *Cuadernos de Turismo* Nº 31, pp. 199-223.
- FUKUYAMA, F. (1995) *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Atlántida. Buenos Aires.
- GADAMER (1998) *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Sígueme. Salamanca, España:
- GALÁN, J. L. y Castro, I. (2004). Las relaciones organizativas como fuente de capital social, *Universia Business Review*, Vol.2.
- GARCÍA ÁLVAREZ, J. (2009). Lugares, paisajes y políticas de memoria: una lectura geográfica. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, Nº 51.

- GARCÍA DE LOS SALMONES, M. d. M. (2002). La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, España.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M.; Rodríguez del Bosque, I. (2006); Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa: Vol. 15, Nº 4, pp.121-140.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, Francisco J. (2002). La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de la Laguna.
- GETZ, D., Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, Vol. 24, pp. 219-242
- GILLY , J.; TORRE, A. (2000) Dinamyques de proximité. L' Harmmatan, Paris.
- GIMÉNEZ, Gilberto (1997). Materiales para una teoría de las identidades sociales. México, IIS-UNAM.
- GIMÉNEZ, Gilberto (2000). Territorio, cultura e identidades. La región socio-cultural. En: Rosales Ortega, Rocío. Globalización y regiones en México. México, UNAM-FCP y S - Miguel Ángel Porrúa, pp 19-52.
- GIMENEZ, Gilberto (2002). Paradigmas de identidad. en: Chihu Amparán, Aquiles Sociología de la identidad, México, Miguel Ángel Porrúa - UAM.
- GIMENEZ, Gilberto (2004). Cultura e identidades. México, IIS (inédito)
- GOUX-BAUDIMENT, F. (2001). Quand les territoires pensent leur futur. París: Editions de l'Aube.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1985) Economy action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, Vol. 91, pp. 481-510
- GRANT (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications of strategy formulation. California Management Review. Vol. 33, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, 4ª Ed. Madrid.
- GRANT, R. M. (2006): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. (5ª ed.), Civitas, Madrid.
- GRUNINGER M, y FOX M.S. (1995). Methodology for the design and evaluation of ontologies. Workshop on the Basic Ontological Issues in Knowledge Sharing IJCAI-95, Universidad de Toronto, Montreal .
- GUERMOND (2006). L'identité territoriales: l'ambigüité d'un concept géographique. L'Espace Géographique, Nº 4/35, pp. 291-297
- GUIA, J., PRATS, L. & COMAS, J. (2006). The destination as a local system of innovation: the role of relational networks. In: Lazzeretti, L.

- and Petrillo, C. S. (Eds.) *Tourism local systems and networking. Advances in tourism research.* Amsterdam; Oxford[u.a.], Elsevier.
- GULATI, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.203-215.
- GUNN C. (1972). *Vacation scape: Designing tourist regions*, bureau of business research, University of Texas Press, Austin.
- HABERMAS (1990): *El discurso filosófico de la modernidad.* Taurus, Madrid, España.
- HALL, R.H. (1992): *The Strategic Analysis of Intangible Resources.* *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HALL (2004). *Politics and place: an analysis of power in tourism communities.* In S. Singh, D. J. Timothy, & R. K. Dawling (Eds.), *Tourism in destination communities*, pp. 99-114. Wallingford, UK: CABI.
- HAMEL y PRAHALAD (1990). *Competing for the future.* Harvard Business Review. Vol. 72, Nº. 4.
- HAMEL y PRAHALAD (1995). *Compiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* Ariel, Barcelona.
- HASSAN, S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry.* *Journal of Travel Research.*
- HERNÁNDEZ, G. (2015). *Pioneros de las audiencias en Venezuela.* El Nacional, 11/10/15. Disponible en: [[http://www.el-nacional.com/papel\\_literario/pioneros-audiencia-vezuela\\_0\\_717528353.html](http://www.el-nacional.com/papel_literario/pioneros-audiencia-vezuela_0_717528353.html)]; [Consultado el 20/10/2015]
- HERNÁNDEZ PERLINES, Felipe (2013): *La reputación empresarial y la obtención de ventajas competitivas sostenibles.* Cátedra de Estudios Cooperativos Universidad de Castilla, La Mancha. Cátedra de Estudios Cooperativos Fundación Caja Rural de Toledo.
- HEIDEGGER (S/F)
- HIERNAUX, D. (1989). *El espacio reticular del turismo en México.* *Geografía y desarrollo*, Nº. 3, México, pp.31-39.
- HIERNAUX, D. (1989a). *La dimensión territorial de las actividades turísticas. Teoría y praxis del espacio turístico.* Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 51-73.
- HJALAGER, A. M. (2002) *Repairing innovation defectiveness in tourism.* *Tourism Management*, Vol. 23, pp.465–474
- HJALAGER, A. M. (2010). *A review of innovation research in tourism.* *Tourism Management*, Vol. 31, Nº 1, 1 e 12. *Journal of Hospitality and Tourism*, 9 (2/3), pp.266-287
- HJALAGER, A. M. (2011). *Strategic innovation in tourism businesses.* In Moutinho. L. (ed): *Strategic Management in Tourism*, 2. Edit. Wallingsford: CABI, pp.127-140
- HJALAGER, A. M., HUIJBENS, E., BJORK, P., NORDIN, S., FLAGESTAD, A.& KNUTSSON (2008). *Innovation systems in Nordic tourism.* Oslo: NICE. (eds.) *Innovation in hospitality and tourism.* The Haworth Hospitality Press, Binghamton NY, pp.7-30.

- HU, M.; L. M., Horng, J. S., y Sun, Y. H. (2009). Hospitality teams: know ledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, Vol. 30, N° 1, pp. 41–50.
- HU, Y. y Ritchie, J. R. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, pp.25-34
- HUERTA, P.; NAVAS, J. y ALMODOVAR, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Universidad Computense de Madrid. N° 14, pp. 87-104.
- HUNTER, B. (2000) Social exclusion, social capital and Indigenous Australians: Measuring the social costs of unemployment. Canberra: Centre for Aboriginal Economic Policy Reserach, ANU
- INVERSINI, A.; CANTONI, L.; BUHALIS, D. (2009) Destination Information Competition and Web Reputation. *Information Technology & Tourism*; 2009, Vol. 11 Issue 3, p221-234, 14p .
- JIMÉNEZ, A. (1993): Turismo: estructura y desarrollo: La estructura funcional del turismo
- JIMÉNEZ, A. (1999). Las competencias y el capital intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento, *Boletín Club Intelec*, (Abril), N° 2, pp. 2-5, Euroforum, Madrid.
- JOHNSON, David W., RT. Johnson Edythe, J. Holubec (1999). El aprendizaje cooperativo en el aula. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- JORDI BALAGUE, et al (2003): "Importancia del capital intelectual en el turismo". N° 0411, Folio 137, tomo 1, vol. 2, pp. 2-36
- KELLER P. (2000).Destination marketing: Strategic area as inquiry. In *From Destination to Destination marketing and management* edited by M. Manente and M. Cerato. Libreria Editrice Cafoscarini, Venezia
- KOKA, B. & Prescott, J. (2002). Strategic alliances as social capital. A multidimensional view. In: *Strategic Management Journal*, N° 23, p.795-816.
- KOTLER, P.; Haider, D. H., & Rein, Y. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, state sand nations*. New York: The Free Press
- KOZAK, M y Rimmington, M. (1999): "Measurig tourist destination competitiveness: conceptual consideration and empirical findings".*International Journal of Hospitality Management*. 18, pp. 273-283
- KRUGMAN, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, N° 99, pp. 483-499.
- LANQUAR (2001) *Marketing Turístico: De lo global a lo local*. Editorial Ariel. Barcelona.
- LEIPER (1990) Tourist attraction system. *Annals of Tourism Research*. 17, pp. 367-384.
- LESSER, E. L. (2000). Lever aging social capital in organizations; en Lesser E. L. (ed.). *Know ledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Butter worth Heinemann, pp.3-16
- LEWIN (1974) En : "Teorías Contemporáneas del Aprendizaje", WinfredF.Hill, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1974

- LIEBERMAN y MONTGOMERY (1988) First mover (Dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, Nº 19.
- LLORENTE y CUENCA y CORPORATE EXCELLENCE. (2012). Balance de expresiones online 2012. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA/estudio-balance-de-expresiones-online> . [Consultado: 15/09/2015]
- LUNDEVALL, B. A. & B. Johnson (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, Vol.1, Nº 2, pp. 23-42
- MACCANELL, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Journal of Sociology*, Vol. 79, Nº 9.
- MAHONEY Y PANDIAN (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº 5, pp. 363-380.
- MARCANO, (2014): Aproximación a un modelo de medición de un destino turístico reputado. Tesis Doctoral. Universidad de Chiapa. Mexico.
- MARCHIORI, E. y CANTONI, L. (2012) "The online reputation construct: does it matter for the tourism domain?" *Information Technology & Tourism* Vol. 13, pp. 139-159
- MARCHIORI, INVERSINI, CANTONI Y DEDEKIND (2010). Hacia un modelo de reputación de destino turístico. Un primer paso. [webatelier.net]. [Artículo traducido por Orietta Andrade]. Universidad de Lugano.
- MARINAS, J.M. y otros (1995), Destinos del relato al fin del milenio, Archivos de la Filmoteca, Valencia.
- MARTÍNEZ, R. (2009) Las relaciones interorganizativas y la generación de capital social en parques científicos y tecnológicos (versión completa en línea). Trabajo de grado de doctorando. Universidad de Castilla, La Mancha.
- MIDDLETON (1994) *Marketing in travel and tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- MILL, C.R. y Morrison (1985). *The tourism system: An introductory text*. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ
- MOLANO, L. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. En *Territorios con identidad cultural. Perspectivas desde América Latina y la Unión Europea*. Revista Opera, Nº7, Universidad Externado de Colombia (pp. 69-84).
- MORROW, V. (1999). Conceptualising social capital in relation to the well-being of children and young people: A critical review. *The Editorial Board of The Sociological Review*, pp. 744-765.
- MOULAERT, F. y Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, Vol. 37, Nº 3, pp.289-302.
- MOWERY, D., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies. *Research Policy*, Vol. 8, Nº 2, pp. 103-153.

- MOWLANA H., SMITH, G. (1990). Tourism, telecommunications and transnational banking: a framework for policy analysis". *Tourism Management*, vol. 11, nº 4, december, pp. 315-324.
- MUÑOZ, A. (2009). Modelo de evaluación relacional para sistemas turísticos: Una Propuesta de análisis de capital social en destinos. Tesis doctoral. Universidad Antonio de Nebrija.
- MUÑOZ Y FUENTES (2011)
- MURPHY (1983). Tourism as a community industry. An ecological model of tourism development. *Review of Tourism Management*, Vol. 4, Nº 3. pp. 180-193.
- NAHAPIET J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 2, pp. 242-266.
- NARAYAN, D. Y NYAMWAYA, D. (1996). Learning from the Poor: A Participatory Poverty Assessment in Kenya. Documentos del Departamento Medio ambiental, Serie de Participación Nº 34. Banco Mundial, División de Reasentamiento y Política Social, Washington, D.C. Procesado.
- NONAKA, I. (1991). The know ledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96 e 104.
- NORDIN, S. (2003), Tourism clustering and innovation, European Tourism Research Institute
- NORMAN y RAMIREZ (1993) Diseño de una estrategia interactiva. *Harvard business review*.
- OERLEMANS, L. A. G.; MEEUS, M. T. H. y BOEKEMA, F. W. M. (1999): Innovation and space: theoretical perspectives, Working paper 99. 3, Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), Netherlands.
- OERLEMANS, L. A. G.; MEEUS, M. T. H. y BOEKEMA, F. W. M. (2001a): Firm clustering and innovation: determinants and effects. *Papers in Regional Science*, número 80, páginas 337-356.
- OERLEMANS, L. A. G.; Meeus, M. T. H. y Boekema, F. W. M. (2001b). Innovation, organizational and spatial embeddedness: an exploration of determinant sand effects, Working Paper 01.03, Eindhoven Centre for Innovation Studies, Netherlands
- OINAS, P. & Malecki, E. J. (1999). Spatial innovation systems, in: P. Oinas & E.J. Malecki (Eds) *Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change*, pp. 7-34, (Aldershot: Ashgate).
- OREJA, J.R. (1999) Revitalización de destinos turísticos maduros. Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza, II Congreso Universidad y Empresa. Editorial Tirant lo Blanch. Valencia.
- ORFILA-SINTES, F. (2003). La gestión del cambio tecnológico en la actividad hotelera. Ph D Thesis, Universitat de les Illes Balears.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998). *Introducción al turismo*". O.M.T, Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2014. UNWTO Publicaciones.

- OYARZUN y Szmulewick (2000). Fortalecimiento de los destinos turísticos: Fundamentos. *Gestión Turística*, N°4, pp.93-102.
- PALMER, A. y BEJOU, D. (1995). Tourism destinations marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, N° 3, pp. 616-629.
- PEARCE D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*.35, 4, pp. 16-24.
- PECHLANER, H., FISCHER, E., HAMMANN, E. M. (2005). Leadership and innovation processes—development of products and services based on core competencies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 6 (3/4), pp. 31–57.
- PENROSE, Edith (1959): *Theory of grow of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PETERAF, M (1993). The cornerstones of competitive advantage: Are source-based view. *Strategic Management Journal*. Vol.14, (March), pp. 179-191.
- POON, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CabIntern. Wallingford.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia competitiva*, CECSA, México
- PORTER, M. (1987). *Ventaja competitiva*, CECSA, México
- PORTER, M.(1990). *Competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- PORTER (1998). Clusters and the new economic of competition, *Harvard Business Review*, (November- December), pp. 77-90.
- PORTES, A. (1998) Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, N°1, p.1
- PRAHALAD, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence the corporation, *Harvard Business Review*, N° 3, pp.79-91.
- PRAHALAD Y RAMASWAMY (2004)
- PRATS, L., Guia, J.,(2004).The destination as a local system of innovation. In: Petrillo,C., Swarbrooke (Eds.), *Networking and partnership in destinations and development management*.
- PRATS, L; Guia, J. y Molina, F. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of tourism local innovation system. *Tourism and Hospitality Research*,N° 3, pp.178-191
- QUEZADA (2007)
- PRIEM R., Butler, J. (2001). Is there source-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review* 26(1) pp., 22–40.
- PUTNAM, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, Vol.4, N°.13.
- PUTNAM, R. D. (1995). Bowling alone: Americas declining social capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6, N° 1, enero, p.65-78
- PFORR, C (2006) Tourism policy in the making: An Australian Network Study. *Annals of Tourism Research*. Vol.33, N°.1, pp.87–108.
- RAMÍREZ CAVASSA, Cesar (2006). *Visión integral del turismo: Fenómeno dinámico universal*. Editorial Trillas.

- REPUTATION INSTITUTE (2005). Foro Reputación Corporativa, de. Estudio cualitativo entre público general (focusgroups en España y Latinoamérica)
- REPUTATION INSTITUTE (2011). Estudio Reprtrak Pulse (Reprtrak Press. Disponible en: <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/workrep> (consultado: 02/09/2012)
- REPUTATION INSTITUTE (2012). “La Reputación de España 2012: Evaluación de la reputación de España en los países del G8 y América Latina” Estudio Reprtrak Pulse (Reprtrak Press. Disponible en: <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/workrep> (consultado: 20/08/2015)
- REPUTATION INSTITUTE (2014). City Red Trak: La Reputación de Barcelona en los países del G8. Estudio Reprtrak [Página web]. Disponible en: <http://www.reputationinstitute.es> [Consultado: 22/10/2015]
- REPUTATION INSTITUTE (2015). La reputación de España 2012: Evaluación de la reputación de España en los países del G8 y América Latina. Documento Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership con la colaboración de Reputation Institute España y del Real Instituto Elcano. Marzo 2013.
- RESTREPO, María del Mar (2013): “Uso de Medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: Diálogo con públicos de interés y dimensiones de percepción en Webs, Blogs, Facebook y Twitter”. Trabajo Final de Máster Estrategia y Creatividad Interactiva. Universidad Autónoma de Barcelona.
- REYES y MARTINEZ (2015). La configuración identitaria en los territorios migrantes internacionales. Revista Península, N°2
- RITCHIE, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. Wallingford: CABI Publishing, London.
- RINDOVA, V.P. (1997): “Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation”. Corporate Marketing Review, Vol 1, N° 2, pp.188-194.
- RIVERO, Mayra (2007). Competitividad en la cadena de valor del conglomerado de empresas del municipio Maneiro, Trabajo presentado para el Diplomado Estudios Avanzados (DEA). Convenio Universidad del Zulia (Luz), Venezuela/ Universidad de Málaga, España.
- RIVERO (2012). Comportamiento innovador en la empresa turística: Un enfoque a partir del capital intelectual y capital social territorial. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2006): “Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15, N° 4, pp.121-140.
- RUMELT (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal, Vol.12, N° 3, pp.167–185.

- SABATE, J. (2008). Paisajes culturales y proyecto territorial., en J. Nogué (ed). El paisaje en la cultura contemporánea, Biblioteca Nueva, Madrid, pp. 249-273.
- SABATER (2008)
- SANCHO, A.; García, G., Pedro A. y Yagüe, R. (2001). Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos. Ed. Instituto de Economía Internacional. Valencia.
- SFORZI, F. (1999). La teoría marshalliana para explicar el desarrollo local. En F. Rodríguez (ed.) Manual de desarrollo local. Oviedo: Trea Ediciones.
- SHAMMA, Hammed (2012): Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, Nº 16, pp. 151-169.
- SORENSEN, F.(2007). The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies*, Nº1, pp 22-40
- STANDFIRD, S (2001). Reputation and e-commerce: E-bay auctions and the asymmetrical impact of positive and negative ratings”. *Journal of Management*, vol. 27, pp. 279 – 295.
- SVEN, T. y L. Hildebrandt (2014). La vinculación de la reputación corporativa y valor para los accionistas mediante la publicación de rankings de Reputación. Editorial. Artículo traducido por Miguel Balan Ciudad o País.
- SZRETER, S. (2000). Social capital, the economy and education in historical perspective., pp.56-77 in *Social Capital: Critical Perspectives*, edited by Tom Schuller. Oxford: Oxford University Press.
- TAMMAM (2001). Destination Management: Gestire prodotti e sistemi locali di offerta. In *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*, edited by M.Franch. Giappichelli, Torino.
- TORRES, V. H. (2004). La gobernabilidad territorial y los movimientos sociales rurales en la subregión andina. *COMUNIDE/RIMISP*, Quito.
- TSAI W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, Vol., 41, Nº 4, p. 464.
- UNESCO (2001)
- VENTURA, Victoria (1994). Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico. Civitas, Madrid.
- VERA REBOLLO, J. F. y MARCHENA GÓMEZ, M. (1996). El modelo turístico español: Perspectiva económica y territorial. En *Introducción a la economía del turismo en España*
- VILLAFAÑE, Justo y Asociados (2008). La ciudad reputada: Claves para evaluar la reputación de las ciudades. III Congreso de Marketing de Ciudades. *Citymarketing 2008 / Elche*, 05.03.08
- WALKER, D. (2010): “A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”. *Corporate Reputation Review*: 12(4), pp.357-387.

- WANG, N. (2000). *Tourism an Modernity*, Amsterdam, Pergamon
- WERNERFELT, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5. Nº 2, pp. 171–180.
- WERNERFELT, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*. Vol. 14, pp. 4-12.
- WESTON, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. Mc Graw Hill, México.
- WESTLUND, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy. Theory and Empirics*, Springer, Berlin
- YAGUE, R. (2002). Rural tourism in Spain. *Annals of Tourism Research*, Nº 4/29, pp. 1101-1110.
- YLI-RENKO, H. (1999) Dependence social capital and learning in key customer relationships: Effects on the performance of techonology-based new firms. *Espoo: Acta Polytechnica Scandinavica*, IM5.
- YLI-RENKO, H. (2001) Social capital, knowledge acquisition, and knowledge expotation in young technology based firm. *Strategic Management Journal*, Nº 22, pp.587-613.
- ZALLO, Ramón (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- ZEITHMAL, L (1996) The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*.

# ANEXOS

---



**Anexo 4.1.**  
[Guía de entrevista]

*Estimado:*

**Sr(a.** \_\_\_\_\_ **)**

En la actualidad a nivel empresarial y del sector público, en diferentes sectores incluido el turístico, existe una fuerte cultura de efectuar planeamiento prospectivo a la hora de definir los lineamientos estratégicos de mediano y corto plazo, contexto en el cual al momento de efectuar proyecciones y presupuestos para períodos que suelen ir de 2 a 5 años. Los avances en las técnicas de recopilación de información resaltan que la opinión de un panel o grupo de expertos ha demostrado ser eficiente.

Como es de público conocimiento, el entorno político y económico del país ha cambiado las reglas de juego bruscamente en los últimos años. En estos casos, el ambiente de incertidumbre suele complicar el proceso de definición de los planes estratégicos, sobre todo, porque no se pueden proyectar mediante métodos tradicionales. Ante estas situaciones, la falta de datos históricos que permitan realizar proyecciones confiables, nada mejor que conocer la opinión de los que más saben de un tema para estimar el comportamiento futuro de una variable.

En este sentido, el presente trabajo tiene como finalidad combinar el uso de una de las más importantes herramientas de consulta a expertos, con herramientas propias de la investigación social, para poder ***precisar las categorías que puedan ser referentes para la comprensión, configuración y aplicación del concepto de reputación para la obtención de ventajas competitivas en destinos turísticos con características similares al estado Nueva Esparta.*** Todo ello con la finalidad de orientar la gestión de la reputación como factor de posicionamiento.

Desde ahora agradezco su invaluable disposición y tiempo para responder esta consulta, cuyo objetivo, reitero, es netamente de carácter científico y académico, como aporte de la universidad al sector público y empresarial.

Muchas gracias.

**Melania Balan**

Investigadora

Teléfono 04147927452

## Guía de Entrevista


La investigación aunque pretende el diseño de una herramienta metodológica aplicable a cualquier contexto turístico en condiciones de insularidad de la región del Caribe, en el caso específico de esta investigación está circunscrita fundamentalmente al Estado Nueva Esparta de la república Bolivariana de Venezuela.

Para completar el presente formulario, usted podrá partir de sus experiencias, de una recolección de información en términos libres de observación, que le faciliten de acuerdo a lo que usted considere qué es el concepto de la Reputación en un destino Turístico.

- 1) **Qué es para usted, la reputación de un destino turístico?**
  
- 2) **Como cree usted que la reputación puede contribuir a la obtención de ventajas competitivas en destinos turísticos con características similares al estado Nueva Esparta?**
  
- 3) En su opinión, ¿qué factores configuran la reputación en un destino turístico, como el estado Nueva Esparta?

¿Cómo definiría cada uno de los factores identificados anteriormente?

FACTORES	DEFINICION



The diagram consists of a blue arrow pointing from the right side of the table towards a rectangular box. The box contains the text 'REPUTACION DE DESTINO' in all caps, arranged in three lines.

- 4) En cada uno de los factores identificados por usted, puntualice sus características.

FACTORES	CARACTERISTICAS

- 5) ¿Qué orden de importancia le daría a los **factores** identificados, considerando en orden correlativo ascendente que 1, es la primera en mayor importancia y así sucesivamente.

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	n

- 6) De acuerdo con la importancia asignada a cada uno de los **factores**, proceda a dar un valor porcentual, partiendo de que la suma de las partes representa el valor máximo para evaluar la reputación del destino turístico, que está representado por el valor porcentual de cien (100 %).

FACTORES	VALOR PORCENTUAL (%)
<b>TOTAL VALORADO</b>	<b>100,00%</b>

- 7) En el caso del destino turístico estado Nueva Esparta, considera usted que el concepto de reputación ha sido un elemento axiológico en la gestión administrativa y comunicacional?
- 8) Desde la competencia de los actores involucrados, ¿En cuales fundamentos debe asumirse la consideración de la reputación como factor de posicionamiento y competitividad de un destino turístico como el del estado Nueva Esparta?
- 9) Si tiene alguna información adicional, o cualquier sugerencia que considere importante para la presente investigación, mucho sabría agradecerle.