

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE FÍSICA

Programa de Tecnologías de la Información y sus aplicaciones



**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA**

TESIS DOCTORAL

**ECOSISTEMA DEL TURISMO RED: MODELO DE LA ABUNDANCIA E
INNOVACIÓN EN LAS ISLAS CANARIAS**

EDUARDO WILLIAM SECIN

Las Palmas de Gran Canaria, Diciembre 2009

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE FÍSICA

Programa de Tecnologías de la Información y sus aplicaciones



**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA**

TESIS DOCTORAL

**ECOSISTEMA DEL TURISMO RED: MODELO DE LA ABUNDANCIA E
INNOVACIÓN EN LAS ISLAS CANARIAS**

AUTOR:

EDUARDO WILLIAM SECIN

DIRIGIDA POR:

DRA. DÑA. ESTHER PÉREZ MARTELL

DR. D. FRANCISCO RUBIO ROYO

Los Directores

El Doctorando

A Najwa y Eduardo

*Mis padres,
el ejemplo que me hace pensar que todo es posible*

"No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo"

Albert Einstein

Agradecimientos

Un proceso como esta investigación, que se expande y entremezcla con mi faceta empresarial, me ha llevado a crear y potenciar relaciones profesionales y personales con muchas personas a quienes les estoy enormemente agradecido. Gracias,

A Gustavo Medina y a todo el equipo de Desarrollos Tecnológicos E-pyme.

A Gerardo Morales, Jordi Estalella y Alfonso Castellano, los amigos para revolucionar el nuevo ecosistema turístico.

A Jorge Falcón, Eduardo Mansur, Nicolás Pérez y Óscar Rodríguez, compañeros en el inicio de destinum.

A Susy Domínguez, Esther González, José Herrera y Cayetano Cabrera, de Judoca Colors.

A Álvaro Suárez, Sergio Moreno, Jacques Bulchand, Matías González y, especialmente a mi buen amigo Domingo Verano, todos profesores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

A la Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas y, en especial, a Carmen Rosa, Pedro Cabrera y al presidente Fernando Fraile.

Al Patronato de Turismo de Gran Canaria y, en especial, a Eduardo Reyes, Vanessa Cáceres, Elena Miranda y a la gerente Cristina del Río.

A Promotur y, en especial, a Cristina Fariña y a la gerente Yolanda Perdomo.

A los miembros de la Comunidad Turismo 2.0, de la Comunidad y redacción de Hosteltur y, en especial, a Antonio López de Ávila, Juan Sobejano, José Antonio García y Joan Gou.

A los miembros del Cluster del Turismo de Canarias y, en especial, a Julen Iturbe, Juan Freire, Genís Roca, Joaquín Hernández, Rafael Mesa, Yolanda Hernández, Tanja Brandt, Luis Espejo, Eduardo Parra, Desiderio Gutiérrez y Fernando Sáenz.

A mi "barrio online" y, sobre todo, a mi red de del.icio.us.

Y, de forma muy especial,

A Paco y Esther, mis directores y, sobre todo amigos, que me han apoyado como nadie mucho más allá de sus labores eminentemente académicas. Sin su confianza, dedicación y cariño, nunca hubiese logrado este reto.

A mis padres, hermana, tías y toda mi familia y amigos, que siempre han estado en los peores momentos apoyándome.

*A Marisa, que ha sufrido más que yo la elaboración de esta tesis, pero en la que el proceso nos ha regalado lo mejor de la vida: **María.***

Índice de contenidos

Índice de figuras	15
Índice de tablas	19
Resumen ejecutivo	21
Abstract	33
Introducción	45
Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y estructura	47
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL Y DISEÑO DEL MODELO	53
CAPÍTULO 1. La empresa en la Sociedad Red: implicaciones estratégicas en este modelo de sociedad	55
1.1. De la Sociedad de la Información a la Sociedad Red: empresas.....	58
1.2. Los sistemas complejos y caóticos.....	66
1.3. La paradoja de la productividad: ¿tecnología o conocimiento?	69
1.4. De la cadena de valor a la constelación de valor.....	71
1.5. De la planificación a la gestión adaptativa	73
1.6. La innovación en gestión como fuente de ventaja competitiva.....	77
CAPÍTULO 2. Internet como plataforma	83
2.1. Implicaciones en las telecomunicaciones: la necesidad de ancho de banda y la "neutralidad de la red".....	87
2.2. Implicaciones en la programación.....	89
2.2.1. Programación ligera e interactiva: AJAX.....	89
2.2.2. La interfaz de programación de aplicaciones: APIs y "mashups"	92
2.3. Implicaciones para el desarrollo en red	93
2.3.1. RSS, XML y Widgets.....	93
2.3.2. Hipervínculos y las conexiones en la red	95
2.3.3. Invitaciones y recomendaciones sociales.....	96

2.4. La generación de contenidos en red	96
2.4.1. Blogs	97
2.4.2. Wikis.....	99
2.4.3. Marcadores sociales y "folcsonomía".....	101
2.4.4. Plataformas de "almacenes" sociales	104
2.4.5. Plataformas de comunidades virtuales	104
2.4.6. Filtros sociales	107
CAPÍTULO 3. Desde los modelos 2.0 y los modelos abiertos al modelo de la Abundancia e Innovación	109
3.1. De la Web 2.0 a los modelos 2.0	112
3.2. Del código abierto a los modelos abiertos	117
3.3. Conceptos adicionales de la empresa en la Sociedad Red.....	124
3.4. Modelo de la Abundancia e Innovación	129
3.4.1. La lógica de la abundancia	129
3.4.2. El aporte de valor como motor	133
3.4.3. Redes distribuidas como estructura	137
CAPÍTULO 4. Turismo y Sociedad Red	141
4.1. El impacto de las TICs e Internet en la actividad turística: el Turismo Electrónico	144
4.2. Primeras aproximaciones del Turismo en la Sociedad Red	148
4.3. Turismo 2.0	154
PARTE II. DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO	163
CAPÍTULO 5. Metodología de la investigación	165
5.1. Características de la investigación.....	168
5.1.1. Investigación abierta	168
5.1.2. El estudio exploratorio y la investigación participativa.....	171
5.2. Metodología y diseño por objetivos	174
5.2.1. Metodología para la innovación en las relaciones de mercado	175
5.2.2. Metodología para la innovación en las relaciones del Ecosistema Turístico	177
5.2.3. Metodología para la innovación en la comercialización de los productos	178
5.2.4. Metodología para la innovación en la organización de sus estructuras	

internas.....	181
5.3. Participación y conversación distribuida	181
5.3.1. Identificar personas	183
5.3.2. "Tejer" redes.....	184
5.3.3. Seleccionar ideas	185
5.3.4. Formar parte de comunidades virtuales	187
5.3.5. Algunos casos de repercusión offline	189
5.4. Metodologías ágiles para el desarrollo de <i>software</i> : programación extrema	191
CAPÍTULO 6. Innovación en gestión en los destinos turísticos: aplicación a las Islas Canarias	195
6.1. Innovación en las relaciones del mercado	198
6.1.1. Del Embudo a la Plataforma	199
6.1.2. De las Medias al Flujo.....	204
6.2. Innovación en las relaciones del Ecosistema Turístico: Ecosistema del Turismo Red.....	207
6.3. Innovación en la comercialización de los productos	212
6.3.1. Necesidades y retos actuales del producto turístico	215
6.3.2. Características de las redes distribuidas de producto	221
6.3.3. Simulación en las Islas Canarias	229
6.3.4. Las redes distribuidas de producto como impulso al cambio	241
6.4. Innovación en la organización de las estructuras internas turísticas	246
CAPÍTULO 7. Aportaciones, conclusiones y líneas futuras de investigación	253
7.1. Aportaciones.....	255
7.2. Conclusiones.....	257
7.3. Líneas futuras de investigación.....	259
Bibliografía	261
Glosario.....	281
Apéndices	285

Índice de figuras


Figura 0.1. Mapa de los objetivos.....	49
Figura 0.2. Mapa de la estructura de la tesis	51
Figura 1.1. Mapa del capítulo 1: la empresa en la Sociedad Red	57
Figura 1.2. Constelación de valor	72
Figura 1.3. Las tres dimensiones de la oferta en un sistema de servicios	73
Figura 2.1. Mapa del capítulo 2: Internet como plataforma.....	85
Figura 2.2. Modelo tradicional de aplicaciones Web vs. Modelo Ajax	90
Figura 2.3. Modelo de aplicación síncrona vs. aplicación asíncrona	91
Figura 3.1. Mapa del capítulo 3: Modelo de la Abundancia e Innovación	111
Figura 3.2. Esquema del Modelo 2.0	115
Figura 3.3. Dinámica de la innovación abierta	118
Figura 3.4. Esquema de empresa abierta	123
Figura 3.5. Posible distribución según la “larga cola”.....	127
Figura 3.6. La lógica de la abundancia	131
Figura 3.7: Funciones del proKsumer.....	136
Figura 3.8. Topologías de redes.....	138
Figura 3.9. Modelo de la Abundancia e Innovación	140
Figura 4.1. Mapa del capítulo 4: Turismo y Sociedad Red	143
Figura 4.2. Características del turismo de masas, propio de la Sociedad Industrial.....	144
Figura 4.3. La industria del turismo y el sistema turístico	145
Figura 4.4. Los intermediarios antes del turismo electrónico	147
Figura 4.5. Papel de los intermediarios en el turismo electrónico	147
Figura 4.6. Relación de los distintos sistemas interrelacionados.....	151
Figura 4.7. Gestión del conocimiento en los destinos a través de comunidades	154
Figura 4.8. El ecosistema del Turismo 2.0	156

Figura 4.9. Etapas por las que se puede considerar que ha pasado el turismo por el impacto de las TICs e Internet, en la Sociedad Red	159
Figura 5.1. Mapa del capítulo 5: Metodología de la investigación	167
Figura 5.2. Proceso para la propuesta de visualización de las dinámicas de cambio	176
Figura 5.3. Esquema del ciclo del proceso de la metodología de investigación abierta	177
Figura 5.4. Proceso de desarrollo de sistema Web de redes de producto turístico para las Islas Canarias	180
Figura 5.5. Proceso de la participación y conversación distribuida	182
Figura 5.6. Imagen de la pantalla del Netvibes público donde se organizan todas las fuentes fijas	184
Figura 5.7. Imagen del blog <i>Networks and Tourism</i>	185
Figura 5.8. Imagen de la red personal en <i>Del.icio.us</i>	186
Figura 5.9. Imagen de la red Wiwih	187
Figura 5.10. Imagen de la Red Turismo 2.0	188
Figura 5.11. Imagen de la Comunidad de profesionales de Hosteltur	189
Figura 5.12. Mapa con la procedencia de los autores del libro <i>Tips from the T-list</i>	190
Figura 5.13. Características de la programación extrema	193
Figura 5.14. Relación de la programación extrema con la investigación abierta	194
Figura 6.1. Mapa del capítulo 6: Innovación en Gestión en los destinos turísticos	197
Figura 6.2. El mercado como embudo	199
Figura 6.3. El mercado como embudo con sub-segmentos estandarizados	200
Figura 6.4. El mercado como embudo perforado por la fuerza de Internet	201
Figura 6.5. El mercado como embudo con la aparición de <i>prosumers</i>	202
Figura 6.6. El mercado como plataforma con los <i>prosumers</i>	202
Figura 6.7 El mercado como plataforma con los <i>proKsumers</i>	203
Figura 6.8. El mercado basado en el Modelo de la Abundancia e Innovación	203
Figura 6.9 Esquema resumen de la dinámica de cambio de los agentes del mercado	204
Figura 6.10. Distribución del mercado sin "cola"	205
Figura 6.11. Distribución del mercado de nichos	206
Figura 6.12. Distribución del mercado en la Sociedad Red	206
Figura 6.13. Visualización del Ecosistema del Turismo Red	208
Figura 6.14. Estructura del Ecosistema del Turismo Red	209

Figura 6.15. Necesidades y retos de las Islas Canarias desde una perspectiva genérica en materia de productos turísticos.....	220
Figura 6.16. Esquema de los ejes directores de las redes de producto turístico en la lógica de la abundancia e innovación	229
Figura 6.17. Página de inicio de canarytrip.com	230
Figura 6.18. Herramienta de invitaciones a empresas por Promotur.....	231
Figura 6.19. Imágenes de las pantallas de inicio de cada una de las 7 redes insulares.....	231
Figura 6.20. Ejemplo de invitación a la red por parte del Patronato de Turismo de Gran Canaria desde grancanariatrip.com.....	232
Figura 6.21. Página de la red de Gran Canaria en la Web de TOL-Federación Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas	232
Figura 6.22. Página de inicio de la Web de Apartamentos Judoca Colors Express.....	233
Figura 6.23. Página de inicio de la red internacional de turismo gay	234
Figura 6.24. Redes en expansión distribuida y emergente para la comercialización directa de Judoca Colors	235
Figura 6.25. Esquema del análisis funcional del sistema de redes de producto	240
Figura 6.26. Las necesidades actuales son el impulso al cambio.....	246
Figura 6.27. El Cluster del Turismo de Canarias	248
Figura 6.28. Red social del Cluster del Turismo de Canarias.....	252

Índice de tablas

Tabla 1.1. Características diferenciales entre el viejo paradigma y el emergente.....	61
Tabla 1.2. Características de los modelos de empresas	62
Tabla 1.3: Contraste de las características principales de la ciencia tradicional y la teoría del caos.....	68
Tabla 1.4. Dinámica de la organización bajo la perspectiva mecánica (o tradi- cional) y bajo la perspectiva caótica (o alternativa)	74
Tabla 2.1. Ranking de visitas y crecimiento de los principales sitios sociales	105
Tabla 3.1. Diferencias entre innovación cerrada e innovación abierta	119
Tabla 4.1. Diferencias relevantes entre los distintos tipos de turismo	161
Tabla 5.1. Diseño de la investigación según los objetivos específicos.....	175



Resumen ejecutivo

1. Objetivo del trabajo

El mundo se encuentra en un nuevo proceso de cambio, profundo, global y rápido que afecta a todas las esferas de la actividad humana, tanto a nivel individual como colectivo. La sociedad, en su conjunto, se abre a una nueva realidad postindustrial, que implica un cambio de paradigma tanto cultural como de los procesos. La sociedad, como consecuencia, está en un proceso de transformación radical que imprime nuevas dinámicas. Los procesos, en muchos casos, tal como los hemos conocido, ya no dan respuesta ni se adaptan a la sociedad actual. Estamos en la Sociedad Red, con una nueva cultura de "saber hacer" que impacta en todas las esferas de la vida: comunicación, economía, cultura, educación, administraciones públicas,...

Nuestro objetivo principal de investigación se centra en analizar cómo la Sociedad Red transforma al sector turístico, y los cambios que se deben dar en los destinos para adaptarse al nuevo escenario. Así, lo formulamos de la siguiente forma:

Objetivo: Conceptualizar, diseñar, desarrollar, aplicar y evaluar un modelo de Innovación en Gestión¹ de los Destinos Turísticos en la Sociedad Red. Este modelo lo denominamos: Modelo de la Abundancia e Innovación.

El mismo lo desglosamos metodológicamente en cuatro objetivos específicos de carácter conceptual y uno de carácter metodológico:

Objetivo 0: Innovación en la Metodología de la Investigación

Objetivo 1: Innovación en las Relaciones del Mercado

Objetivo 2: Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico

Objetivo 3: Innovación en la Comercialización de los Productos

Objetivo 4: Innovación en la Organización de sus Estructuras Internas

1 Es decir, la capacidad de un destino para realizar cambios fundamentales en su propia manera interna de trabajar (Mol y Birkinshaw, 2008).

Nuestra investigación se enmarca en una realidad y necesidad actual del sistema turístico, por lo que su orientación es práctica y para su aplicación inmediata. Por ello, no sólo nos interesa la investigación pura, sino que incluimos en el mismo trabajo los aspectos de desarrollo, innovación y emprendeduría que necesita el modelo. Con ello, queremos no sólo proponer un "punto de ruptura" conceptual del cambio organizativo de los destinos turísticos, sino también en el proceso y metodología investigadora, y en la relación universidad-empresa-sociedad.

2. El escenario conceptual: la Sociedad Red

Sociedad Red es un término acuñado por M. Castells (1996). Nosotros hemos ido más allá de este autor, recopilando la visión de la nueva Sociedad desde distintas perspectivas, que enriquecen el concepto de forma integral. Para ello, hemos considerado autores como Bauman (2003), que aporta el concepto de sociedad "líquida" para entenderla como un flujo de relaciones flexibles, fragmentadas, efímeras y volubles; Handy (1996), que aporta la necesidad de entender la sociedad como un escenario complejo con continuas paradojas, en vez de verdades absolutas, a la que hay que reconciliar en vez de decantarse por unas u otras; Sennet (2006), que aporta su visión de un nuevo "capitalismo flexible", donde la incertidumbre y la flexibilidad son la necesidad para un continuo cambio en una sociedad donde la incertidumbre es una constante; y Beck (1992), que aporta conceptos como el de "sociedad riesgo" donde afirma la pérdida de centralidad de las instituciones pasadas y el avance hacia el individualismo, o el de "diferencia inclusiva", donde, al igual que Handy, afirma que es preciso dejar atrás en la sociedad las tomas de decisiones absolutas y divergentes en continua contraposición.

Lo común en todos los autores es que nos encontramos en un proceso radical de transformación de la Sociedad, donde las conexiones individuales entre los agentes de la misma, especialmente gracias a Internet, están implicando nuevas dinámicas que rompen con lo establecido y conocido hasta ahora.

En este sentido, cobra importancia entender la nueva Sociedad como una estructura compleja y caótica. Estas estructuras, estudiadas tradicionalmente en las Ciencias Naturales, pueden ser de ayuda para entender mejor los procesos de la nueva Sociedad, más próxima a la Teoría del Caos que a la ciencia tradicional.

Como vemos, la Sociedad Red no pone su énfasis en las TIC², sino en las conexiones entre los actores y su implicación en las dinámicas de la Sociedad, teniendo a Internet como el soporte donde se estructuran las relaciones. Esta orientación tiene un marcado impacto en el análisis empresarial, que ha visto como hasta ahora el indicador que prevalecía para medir el impacto de la nueva Sociedad eran las TICs. Desde el enfoque de la Sociedad Red, se despejan paradojas como la de la productividad, por entender que el verdadero impacto en la productividad nace no de la cantidad de tecnología que se incorpore en los procesos productivos, sino en cómo éstas transforman los modelos organizativos tradicionales, a través de cambios en los flujos de conocimiento gracias a las conexiones individuales.

Las características de flexibilidad e incertidumbre de la nueva Sociedad, en nuestro caso en el sector empresarial, impacta de lleno en dos conceptos tradicionales básicos:

2 Tecnologías de la Información y Comunicación.

la cadena de valor y la planificación estratégica. Ambas deben ser revisadas hacia conceptos más flexibles, donde la estrategia no puede ser algo estático de posicionamiento, sino que debe convertirse en un flujo continuo de valor. Para ello, introducimos y desarrollamos los conceptos de "constelación de valor" y "gestión adaptativa".

En este escenario de cambio constante, las ventajas competitivas tradicionales son efímeras. La única ventaja competitiva que puede permanecer en el tiempo, es la que estructuralmente aporta la posibilidad de adaptación y aporte de valor permanente. Y ello requiere un cambio en la manera de hacer las cosas, para transformarse a las dinámicas de la Sociedad Red. Esto es lo que se conoce como Innovación en Gestión.

3. Internet: plataforma y espacio relacional

En la Sociedad Red, la importancia de Internet radica en que se convierte en el espacio que estructura las nuevas dinámicas de la Sociedad. Hay dos aspectos clave que se introducen: Internet como plataforma e Internet como espacio relacional.

El primero tiene que ver más con las condiciones tecnológicas de Internet. El segundo, con la capacidad de convertirse en el espacio donde se estructuran³ las relaciones de la Sociedad, aflorando nuevas dinámicas que influyen en una nueva cultura de uso de la Red y un nuevo "saber hacer".

En relación con las condiciones técnicas de Internet como plataforma, destacamos varios niveles de impacto:

- A nivel de telecomunicaciones, el concepto de la "neutralidad de la red" o la necesidad de ancho de banda de forma cada vez mayor, son implicaciones que ponen de manifiesto la dependencia de la nueva Sociedad con Internet.
- A nivel de programación, el avance de *AJAX* y de las *Mashups* y *APIs*, impactan directamente en la cotidianeidad del medio para la mayoría de la población.
- A nivel de distribución en red, conceptos como el *RSS*, *XML*, *widgtes*, o las relaciones sociales, están haciendo que realmente el "mundo sea cada vez más pequeño y cercano".
- A nivel de generación de contenidos, numerosas herramientas están posibilitando que la creación y distribución de contenidos sean una posibilidad de cualquier usuario: blogs, wikis, marcadores sociales, "almacenes" sociales, comunidades virtuales y filtros sociales.

3 Que Internet estructure las relaciones no implica que éstas sean desarrolladas necesariamente de forma virtual, sino que las dinámicas de la Red se transfieren también a las relaciones *offline*, adoptando la Sociedad las estructuras propias de las dinámicas de red.

4. Las nuevas culturas de uso de Internet y el nuevo "saber hacer"

Para entender las implicaciones de la Sociedad Red en las dinámicas sectoriales, nos apoyamos en dos casos que ya han avanzado en el proceso transformador⁴: los modelos 2.0 y los modelos abiertos.

Los modelos 2.0 nacen del concepto de la Web 2.0. A raíz de la misma, y por el impacto directo de sus propias herramientas en los procesos productivos de las empresas, comienza a enunciarse el concepto de Empresa 2.0. No obstante, este concepto, y su posterior extrapolación a cualquier otra realidad, forman parte más del impacto⁵ de la Sociedad Red en los mismos, que en el uso de una tecnología en concreto. Los modelos 2.0, en un sector determinado, son aquellos que, usando la Web como plataforma/espacio de relaciones para el desarrollo de redes, utilizan la inteligencia colectiva de sus miembros en la construcción de las propias redes, creando, aplicando y difundiendo conocimiento compartido.

Los modelos abiertos tienen su origen en los programas de código abierto. Una transformación que, aún naciendo en la industria del software, ha trascendido a los modelos empresariales; los conceptos de innovación abierta y empresa abierta son muy utilizados en la actualidad. Así, los modelos abiertos son aquellos que toman el conocimiento como fuente de la ventaja competitiva de las empresas o sectores en que se aplica el concepto. Inciden en la necesidad de crear, transferir y distribuir conocimiento abiertamente⁶, con los impactos en las dinámicas tradicionales organizativas que ello suscita, para que puedan adaptarse a las necesidades y retos de la Sociedad Red. De los modelos abiertos, igualmente subyacen tres características similares a los modelos 2.0 y que podemos afirmar como características de la Sociedad Red: redes, emergencia, y cooperación.

Los impactos de estas dinámicas, de forma aún inicial, han llevado a introducir el concepto de "larga cola", que explica cómo Internet incide en nuevos modelos en la distribución empresarial, que hacen que de forma global, las "minorías" puedan tener mayor incidencia en las ventas que los "hits", gracias a que las redes e Internet pueden evitar el modelo concentrador y limitado de la distribución tradicional.

5. El Modelo de la Abundancia e Innovación

Para aprovechar, en beneficio de los objetivos/necesidades personales o de cada organización, las transformaciones que requieren diversos sectores de la Sociedad Red para hacer frente a los nuevos retos y realidades, proponemos un modelo que sintetiza e incorpora características relevantes de esta nueva sociedad emergente⁷. A este

4 Puesto que ambos modelos nacen de la transformación de la industria del software, es preciso separar y destacar la importancia que tiene Internet en la transformación de los mismos como medio (nuevos usos y "saber hacer") y no como fin (la tecnología).

5 Y este impacto tiene que ver con las personas y las estructuras sociales.

6 Es decir, fuera de los límites de las propias organizaciones.

7 Aunque nuestro trabajo se centra en la transformación de los destinos turísticos, el modelo es conceptualmente válido para ser aplicado prácticamente en cualquier actividad de la Sociedad Red.

modelo, que **es característico e inherente a la Sociedad Red**, lo hemos llamado **Modelo de la Abundancia e Innovación**. Nuestro modelo se desarrolla a partir de los cambios de paradigma que caracterizan a la Sociedad Red, y representa –al mismo tiempo– una integración de modelos existentes de diversos autores, que no incluían esta perspectiva conceptual y teórica.

El modelo se caracteriza por:

- La lógica de la **abundancia**:

Este es un concepto económico asociado al modelo red y de red de redes propio de una sociedad postindustrial, y concretamente de la Sociedad Red. Es todo lo contrario al modelo tradicional de la escasez propio de la sociedad industrial, ya superada. Su base reside en la posibilidad de dotar de “soporte digital” a, prácticamente, cualquier elemento productivo. La búsqueda de la abundancia⁸, en el nuevo contexto, es equivalente al de la competencia perfecta en el modelo tradicional anterior; y no reside en los mismos criterios, consideraciones y prioridades. Por ello, es preciso analizar los mecanismos que adopta un sector determinado para fomentar la abundancia o limitar las posibilidades de generar escasez.

Nuestro modelo incorpora tres características que se deben impulsar para la generación de la abundancia: traspasar todo el negocio a la Red; desmembrar el negocio en unidades más pequeñas; y hacer que todos los agentes del sector puedan ser activos en la producción de valor.

- Su aporte de **valor**:

El valor se configura como el verdadero estructurante de los diversos sectores de la Sociedad Red. En la sociedad industrial, es decir en los modelos tradicionales, el valor lo configuraba la propia oferta o el canal de intermediación, por cuestiones no siempre relacionadas con las necesidades del mercado. En el Modelo de la Abundancia e Innovación, el valor es individual, relativo y lo da el propio consumidor, no la oferta. Esta circunstancia exige un cambio de cultura (paradigma comercial) por parte de los intermediarios: su sentido estará en función del valor que aporten a los consumidores, que no sean capaces de lograr por sí mismos o que le resulte más cómodo y atractivo hacerlo a través de ellos. En el modelo tradicional de la sociedad industrial, el intermediario o broker era clave o necesario para poder llevar a cabo cualquier transacción; ahora cualquier agente o actor del sistema pueda ocupar ese rol.

Para analizar la nueva situación y lograr ventaja introducimos diferentes conceptos asociados a los nuevos roles de los consumidores; roles asociados a las tres fases del modelo (productor+*broker*+consumidor, que denominamos *proKsumidor*) y de los productores que también actúan como *brokers*, que acuñamos como *proKers*.

- Asumir la morfología de **redes distribuidas**:

Que se configura como el modelo de topología de las redes que deben existir en la Sociedad Red. Esto implica que no es válido el desarrollo de redes centralizadas o descentralizadas, pues las mismas permiten e incentivan los mismos patrones que los modelos tradicionales de la escasez.

⁸ De contenidos, de información, de conocimiento,... en definitiva de *inputs* que posibiliten generar *outputs* personalizados, de acuerdo con las necesidades de cada miembro de la red.

El Modelo de la Abundancia e Innovación nos permite explorar de forma más precisa los impactos en las diversas dinámicas sectoriales, así como diseñar las estructuras que aporten las ventajas competitivas en la Sociedad Red. De esta forma, la aplicación del Modelo de la Abundancia e Innovación en el Turismo, es la fuente de la Innovación en Gestión de este trabajo.

6. Actividad a la que lo aplicamos: Turismo en la Sociedad Red

El impacto de Internet en el turismo ha sido especialmente analizado por diferentes autores, que han diseñado un nuevo Sistema Turístico a partir del modelo tradicional. Es el llamado Turismo Electrónico, que introduce Internet como un canal más de la estructura de distribución.

La primera aproximación sistémica del Turismo a la Sociedad Red es nuestro Modelo de Turismo 2.0, que surge como adaptación de los modelos 2.0 al sistema tradicional del Sistema Turístico. Así, el Turismo 2.0 es un nuevo planteamiento del Ecosistema Turístico tradicional, que tiene a Internet como plataforma en la que se desarrollan las relaciones entre los actores de la actividad, siendo la inteligencia colectiva de todos, la que genera el conocimiento y es el motor del ecosistema.

Éste representa una etapa intermedia, por razones de continuidad en la evolución de los modelos, en nuestra apuesta por un modelo más innovador, propio de la Sociedad Red, y que hemos denominado Turismo Red, que rompe con la estructura tradicional del Sistema Turístico para adaptarlo al Modelo de la Abundancia e Innovación.

7. Metodología de la investigación

La metodología por la que ha apostado nuestra investigación no sólo es el medio para conseguir los objetivos propuestos, sino que en sí misma constituye un objetivo/aportación de este trabajo, por lo tanto se puede hablar de una cierta innovación en la metodología de investigación. Una metodología nueva que complementa la tradicional, incorporando la cultura emergente propia de la Sociedad Red.

La Sociedad Red abre el camino a nuevas metodologías de investigación, especialmente en el campo de las ciencias sociales dando lugar a lógicas relacionales más allá de las lógicas clasificatorias, que tanto impacto tuvieron en el estudio de las ciencias de la naturaleza. Por ello, tiene sentido que apliquemos el mismo Modelo de la Abundancia e Innovación en nuestro proceso metodológico. Entre otras cuestiones porque, desde la metodología tradicional, no podríamos dar respuesta a los objetivos planteados, enfocados a proponer y desarrollar una **innovación de ruptura**⁹. Esta es una situación que ya se ha dado en la ciencia tradicional, especialmente en los momentos de cambio de paradigma en el sentido de T.S. Khun (1962). Así, en nuestro proceso hemos buscado

9 Que necesita de un adelanto al propio mercado y no una descripción del mismo.

la agilidad y adaptación constante en la exploración, a través de *inputs* de conocimiento abierto¹⁰, distribuido y en continua retroalimentación¹¹.

Para ello, nos basamos en el concepto que ya ha sido propuesto por diversos autores, de **investigación abierta**, o de ciencia 2.0, que proponen una metodología que permita investigar los cambios de la Sociedad a la misma vez que suceden, sin que la velocidad de transformación sea una pérdida de valor de las propias investigaciones. Así la Investigación Abierta es la que se construye con *inputs* de conocimiento más pequeños y más flexibles provenientes de fuentes más diversas, lo que permite aportar utilidad al objetivo de la investigación, orientada a la innovación.

Nuestra investigación la consideramos exploratoria, con uso de técnicas cualitativas-relacionales, y un enfoque participativo. Aunque a cada objetivo específico se le aplicaron técnicas diversas y complementarias, como se observa en la figura siguiente, tiene especial relevancia la que proponemos como natural de la Sociedad Red aplicándole las características propias del Modelo de la Abundancia e Innovación: la **participación y conversación distribuida**. En ella diferenciamos cuatro etapas: identificar personas, "tejer la red", seleccionar ideas y formar parte de comunidades virtuales. Indudablemente todas ellas acompañadas de nuestra propia visión, reflexión y conjunción coherente del conocimiento creado de forma compartida. Además, el sistema propuesto se simula en la Red de redes (Internet) en formato Web.

Objetivos	Investigación	Técnicas
OE1: Innovación en las Relaciones del Mercado	Documental Abierta	- Revisión de la literatura. - Participación y conversación distribuida.
OE2: Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico	Documental Abierta	- Revisión documentación. - Participación y conversación distribuida.
OE3: Innovación en la Comercialización de los Productos Turísticos	Documental Abierta Simulación Web	- Revisión documentación. - Participación y conversación distribuida. - Desarrollo dinámico y cíclico de software. - Análisis de la funcionalidad de la simulación.
OE4: Innovación en la Organización de las Estructuras Internas Turísticas	Documental Abierta	- Revisión documentación. - Participación y conversación distribuida.

10 No únicamente desde las fuentes e instituciones tradicionales propias de la difusión de conocimiento académico.

11 Valores, todos ellos, que ya subyacen en la ciencia y metodología tradicional, pero que es ahora, en la Sociedad Red, cuando pueden ser desarrollados de forma que incidan realmente en el cambio y aporten el valor necesario en la nueva sociedad.

8. Resultados alcanzados en relación a los objetivos conceptuales

Nuestra propuesta y realización de innovación, es decir la aplicación del Modelo de la Abundancia e Innovación en las Islas Canarias para aumentar la competitividad de las mismas como destino turístico global, la analizamos desde su incidencia en:

- **Las Relaciones del Mercado**

Este objetivo aporta dos procesos característicos de los mercados en la Sociedad Red, según la perspectiva que analicemos:

- **“Del Embudo a la Plataforma”**

Proceso que define el comportamiento nuevo y las relaciones entre los agentes tradicionales del mercado en su transformación hacia la Sociedad Red. Gráfica y conceptualmente lo identificamos como la transformación del Modelo de Embudo (el tradicional) a Modelo de Plataforma (el nuevo). Los agentes del mercado, fundamentalmente, son: la oferta (destino turístico), la demanda (turistas o consumidores) y los intermediarios.

- **“De las Medias al Flujo”**

Proceso que describe el mismo comportamiento del mercado pero atendiendo a su distribución entre número de ventas y unidades de producto¹². Un mercado que pasa de una estandarización rígida (sólida por su estructura), propia del modelo tradicional, a un proceso dinámico y flexible (líquido) según los deseos de la demanda, que caracteriza a la nueva situación.

- **Las Relaciones del Ecosistema Turístico**

Este objetivo nos permite introducir y aplicar el nuevo concepto de Ecosistema Turístico propio de la Sociedad Red: **Turismo Red** o **Turismo Líquido**¹³. Su principal característica es la propuesta de analizar el sector turístico como flujos de relaciones de conocimiento: éstos, y no los flujos de los viajes, son quienes estructuran las dinámicas del Ecosistema. Como consecuencia, tenemos que reconsiderar el sistema turístico tradicional desde una perspectiva nueva, desde el punto de vista de la importancia y relaciones entre sus diversos agentes.

El Turismo Red es un Ecosistema Turístico formado por un conjunto de siete plataformas¹⁴ de redes distribuidas. Las plataformas que componen el ecosistema son: identidad, producto, gestión, I+i+E (Investigación, innovación y emprendeduría), aprendizaje, gobernanza y urbanismo. De ellas, la que denominamos “identidad distribuida” es la que, a través del impulso de la demanda¹⁵, está dinamizando la

12 Entendemos aquí por producto a una combinación concreta de servicios turísticos (hoteles, alojamientos, restauración, excursiones, ocio, senderismo, etc) en el escenario elegido, en nuestro caso el destino: Islas Canarias.

13 El término Turismo Líquido, acuñado también por nosotros, lo hemos usado preferentemente en nuestras comunicaciones con el sector.

14 Entendemos plataforma según el concepto descrito en el objetivo anterior para visualizar el mercado.

15 La práctica ya habitual de que la demanda genere contenido relativo a la oferta y que éste incida en las decisiones de compra de otros usuarios, está originando las primeras tensiones de los agentes tradicionales por ver peligrar su *status quo* y por no saber cómo adaptarse a la nueva situación.

transformación de la actividad turística, y con la que ya asistimos a sus primeros impactos y tensiones en el sector.

- **La Comercialización de los Productos Turísticos**

Este objetivo, y el siguiente, aportan una innovación para “gestionar” el cambio desde la “oferta”, a diferencia de los anteriores que lo hacen desde la demanda, y de ese modo, impulsar los destinos hacia el Turismo Red. En este caso, a través de las redes de producto, se abre la oportunidad de impulso más inmediato que tiene la oferta de acercarse a las dinámicas propias de la demanda. Es decir, la comercialización en red actúa como “puente” de los destinos para acercarse y adoptar las dinámicas propias del Turismo Red.

Para ello, se han analizado las necesidades y retos actuales de los destinos¹⁶, y a las que nuestro modelo puede dar respuesta: en relación con la oferta, a la demanda y al emergente valor de la responsabilidad social corporativa de las PYMES/instituciones. El actuar sobre la oferta, es decir sobre los destinos, es una actividad que se puede gestionar de forma estratégica¹⁷, si existe el liderazgo y la voluntad en los responsables máximos de las empresas/instituciones.

Llegamos a la conclusión que **las redes distribuidas de producto** (en el sentido anteriormente descrito) **son la respuesta y la oportunidad al cambio**, por lo que diseñamos y aplicamos el modelo a una situación real, a través de la empresa/sistema Destinum¹⁸.

Hay que resaltar que **la plataforma no es en sí misma una página Web¹⁹, sino un sistema Web para la construcción e interrelación distribuida de tantas páginas Web de empresas como sean necesarias en un destino.**

Además, en nuestra investigación y aplicación hemos concluido que: el desarrollo de redes distribuidas de producto²⁰ hace que el modelo, en su simulación en la Web, actúe como **minimizador/eliminador de los costes de transferencia y oportunidad**, internalizando a su vez reglas e incentivos, que eliminan **las imperfecciones del propio mercado²¹.**

- **La Organización de sus Estructuras Internas Turísticas**

Este resultado aporta un nuevo modelo de estructura organizativa en los destinos (en sus empresas e instituciones) para su transformación completa y permanente al Turismo Red.

16 Las Islas Canarias, en nuestro caso particular de estudio.

17 En los otros casos la situación no es tan previsible, ya que los agentes actúan al margen de la capacidad de gestión directa de los destinos.

18 Empresa que desarrolla el investigador para llevar al mercado las aportaciones teóricas de la investigación.

19 Lo que es trivial.

20 Las redes distribuidas de producto están formadas por conjuntos de empresas interrelacionadas, que permiten la creación y comercialización de productos turísticos de forma dinámica a través de cualquiera de las empresas que forman parte de los mismos.

21 Indudablemente, una conclusión que, en caso de lograr su constatación empírica en las estructuras reales del mercado, tendría un impacto global en los modelos económicos más allá del sector turístico.

Para presentar la aportación en la Innovación en Gestión sobre la Organización de las Estructuras Internas²² de los Destinos Turísticos, diseñamos, desarrollamos y aplicamos un modelo conceptual de organización, adaptado al Modelo de la Abundancia e Innovación. Se trata de un **"cluster distribuido de turismo"**, que se ha aplicado por primera vez en las Islas Canarias: el Cluster del Turismo de Canarias²³.

Dicho cluster se estructura como un espacio relacional para **potenciar las conexiones entre los agentes de un destino y que de ahí emanen las plataformas y redes propias del Turismo Red**. La propuesta del Cluster de Canarias, considera cuatro vectores estratégicos: instituciones, empresas turísticas, comunidad y mercado de conocimiento turístico. El impacto del nuevo modelo lleva consigo la necesidad de competencias nuevas en las personas y organizaciones, tales como las de **"conectores"** del ecosistema y, sobre todo, el desarrollo de un nuevo **"contrato social sectorial"** que permita el desarrollo de conocimiento, experiencias y valores compartidos por todos los agentes; es decir se trata de crear un "cluster de talento" aplicado a la actividad de los destinos.

9. Aportaciones y líneas abiertas

Con esta investigación hemos planteado, a través de una exploración continua y abierta, un nuevo modelo de turismo para la Sociedad Red, basado en el Modelo de la Abundancia e Innovación. Pero también hemos aportado una innovación, propia de la Sociedad Red, en la metodología de la investigación. Por lo tanto, no sólo hemos cubiertos objetivos conceptuales de ruptura en el eje de la innovación del sector, sino también metodológicos; todos ellos alineados con la propuesta de proponer una investigación que sirva como "punto de partida" y acercamiento a la nueva Sociedad para nuevos investigadores.

En este sentido, esta investigación, debe dar pie a otros trabajos sobre Turismo Red que planteen una mayor comprobación empírica del modelo propuesto, así como modelizar, aplicar y evaluar lo que aún no se ha explorado.

10. Bibliografía y glosario

Por lo novedoso de la temática que tratamos en este trabajo, hemos incorporado un glosario breve y sencillo de explicación, de términos²⁴ no necesariamente familiares a los investigadores, usuarios y lectores, por tratarse de campos nuevos y en continua emergencia.

La bibliografía que hemos usado, como parte de la propuesta metodológica nueva, no solo se ciñe a la tradicional académica, sino que, como parte de las características del método, nos hemos basados en unidades mínimas de conocimientos, recogidas en la Web a través de blogs, wikis, foros y redes sociales, ...

22 Conjunto de mecanismos de relación, coordinación y gestión entre los agentes que conforman el destino.

23 Iniciativa a la que se le ha concedido la Medalla a la Excelencia Turística de Canarias 2009.

24 Especialmente del capítulo 2.



1. Objective of the work

The world is experiencing a new process of rapid and profound global change that affects all spheres of human activity, at both individual and collective levels. Society, as a whole, is opening up to a new post-industrial reality, which involves a shift on the culture and the processes paradigms. Consequently, society is going through a process of radical transformation that incorporates a whole new set of dynamics. In many cases, processes, as we have known them, no longer respond or are in line to the current needs of our society. We are in the Network Society, with a new “know-how” culture that impacts on all spheres of life: communication, economy, culture, education, public administrations, etc.

The primary objective of this research focuses on analysing how the Network Society transforms the Tourism sector, and the changes that must take place in destinations for them to adapt to the new scenario. Thus, we can state the objective in the following way:

Objective: To conceptualize, design, develop, apply and evaluate a model of Innovation in the Management¹ of Tourist Destinations in the Network Society. We call that model the Abundance and Innovation Model.

That objective can be broken down into one methodological and four specific conceptual objectives:

Objective 0: Innovation in the Research Methodology

Objective 1: Innovation in Market Relations

Objective 2: Innovation in Relations in the Tourism Ecosystem

Objective 3: Innovation in Product Marketing

Objective 4: Innovation in the Organisation and its Internal Structures

¹ That is, a destination's capacity to make fundamental changes in its own internal way of working (Mol & Birkinshaw, 2008).

Our research is framed within the current reality and needs of the tourism system; therefore, its focus is mainly practical and, its application immediate. Thus, we are not only interested in pure research, we also include in the model the aspects of development, innovation and entrepreneurship that the model needs. Consequently, we wish to propose a conceptual “turning-point” related not only to the organisational change in tourism destinations, but also to the research process and methodology and the university-enterprise-society relationship.

2. The conceptual scenario: the Network Society

Network Society is a term that was coined by M. Castells. We go further than that author by addressing the vision of the new Society from different perspectives, which enriches the overall concept. To that end, we have considered authors such as Bauman, who provides the concept of “liquid” society to understand it as a flow of flexible, fragmented, ephemeral and voluble relationships; Handy, who contributes the need to understand society as a complex scenario with continuous paradoxes, instead of absolute truths, which must be reconciled rather than having to opt for some and not for others; Sennet, who contributes his vision of a new “flexible capitalism” where uncertainty and flexibility are necessary for a continuous change in a society where uncertainty is the constant; and Beck, who provides concepts such as the “risk society”, where he states the loss of centrality of past institutions and the advance toward individualism, and that of “inclusive differences”, in which, like Handy, he states that society must leave behind the taking of absolute and diverging decisions in continuous contrast.

What those authors all agree on is that we are in a radical process of transformation of Society, where individual connections between Society’s agents, especially due to Internet, involve new dynamics that collide with what has been established and known until now.

In that respect, it is particularly important to understand this new Society as a complex and chaotic structure. Such structures, traditionally studied in natural sciences, may help provide a better understanding of the processes of the new Society, closer to the Chaos Theory than to traditional science.

As we can see, the Network Society focuses not on ICT² but on connections between actors and their involvement in the Society dynamics, with Internet as the foundation on which the relationships are structured. That orientation has a marked impact on business analysis, which has, until now, seen ICTs as the main indicator to measure the impact of the new Society. From the Network Society approach, paradoxes, such as that of productivity, are resolved by the understanding that the true impact on productivity does not lie in the amount of technology that is incorporated into the production processes, but in how those technologies transform traditional organisational models by changes in the flows of knowledge through individual connections.

The new Society’s characteristics of uncertainty and flexibility, in our case in the business sector, have a decisive impact in two traditional basic concepts: the value

2 Information and Communications Technologies.

chain and the strategic planning. Both of those must be revised toward more flexible concepts, where strategy cannot be something static but needs to become a continuous flow of value. Therefore, we introduce the concepts of "value constellation" and "adaptive management".

In this scenario of constant change, the traditional competitive advantages are short-lived. The only competitive advantage that can survive over time is that which structurally provides the possibility of adaptation and contributes with permanent value. This requires a change in the way things are done in order to adapt to the dynamics of the Network Society: this is what is known as Innovation in Management.

3. Internet: platform and relational space

The importance of Internet in the Network Society lies in the fact that it becomes the space that structures the new dynamics of Society. Two key aspects are introduced: Internet as a platform and Internet as a relational space.

The first has more to do with the technological conditions of Internet. The second is related to its capacity to become the space where the relationships of Society are structured³, with the advent of new "know-how" and new dynamics that influence a new culture of use of the Network.

With regard to the technical conditions of Internet as a platform, we can highlight various levels of impact:

- At a telecommunications level, the concept of "network neutrality" and the need for ever-greater bandwidth are implications that demonstrate the new Society's dependence on Internet.
- At a programming level, the advance of *AJAX* and of *Mashups* and *APIs*, have a direct impact on the way users relate to this medium.
- At the level of on-line distribution, concepts such as *RSS*, *XML*, *widgets*, or social networks are really making "the world increasingly smaller and nearer".
- At a content generation level, many tools are making it possible for any user to create and distribute content: blogs, wikis, social markers, social "hostings", virtual communities and collaborative filtering.

3 The fact that Internet structures the relations does not mean that these are necessarily developed in a virtual fashion, but that the network dynamics are also transferred to *offline* relations, with the typical structures of network dynamics being adopted.

4. The new cultures of Internet use and the new “know-how”

In order to understand the implications of the Network Society on specific industry dynamics, we find support in two cases that have already advanced in the transformation process⁴: the Web 2.0 and the Open Source models.

The Web 2.0 comes from the evolution of the also known Web 1.0 model. As a result, and because of the direct impact of its tools on the production processes of firms, the concept of Enterprise 2.0 began to be formulated. However, that concept, and its later extrapolation to any other reality, is due to the impact⁵ of the Network Society on those processes rather than on the use of a particular technology. In some specific industries, the 2.0 model is that, which uses the Web as a platform/relational space for the development of networks, use the collective intelligence of their members in the construction of the networks by creating, applying and spreading shared knowledge.

Open models have their origins in the open code programs. One transformation, while still nascent in the software industry, has emerged in business models; the concepts of open innovation and open enterprise are widely used nowadays. Thus, open models are those that take knowledge as a source of competitive advantage for the firms or sectors in which the concept is applied. They affect the necessity to create, transfer and distribute knowledge openly⁶, with the subsequent impacts on traditional organisational dynamics, so that they can adapt to the needs and challenges of the Network Society. There are three characteristics, similar to the models 2.0, that underlie the open models and they can be stated as being characteristics of the Network Society: networks, emergency and cooperation.

The as yet initial impacts of those dynamics have led to the introduction of the “long tail” concept. That concept explains how Internet influences new models in business distribution that lead, in an overall fashion, to minorities being able to have greater effect on sales than the “hits”, thanks to the fact that networks and Internet can avoid the concentrating and limited model of traditional distribution.

5. The Abundance and Innovation Model

The transformations required by various sectors of the Network Society to face the new challenges and reality will be to the benefit of the objectives/needs of individuals or of each organisation; thus, in order to take advantage of those transformations, we propose a model that synthesises and incorporates relevant characteristics of this new emerging society⁷. We have named this model, which is characteristic of and inherent

4 Since both models are born of the transformation of the software industry, it is right to separate them and highlight the importance of Internet in their transformation as a means (new uses and “know-how”) and not as an end (the technology).

5 And this impact is to do with people and social structures.

6 In other words, beyond the confines of the organisations themselves.

7 Although our work focuses on the transformation of tourist destinations, the model is conceptually valid for application in almost any activity of the Network Society.

to the **Network Society**, the **Abundance and Innovation Model**. Our model is developed on the basis of the changes of paradigm that characterise the Network Society and also represents an integration of various authors' models that do not include this conceptual and theoretical perspective.

The model is characterised by:

- The logic of **abundance**.

This is an economics concept associated with the network and network of networks model typical of a post-industrial society and specifically the Network Society. It is the complete opposite of the now superseded traditional scarcity model typical of the industrial society. Its basis lies in the possibility of providing "digital support" to practically any productive element. In the new context, the search for abundance⁸ is equivalent to the perfect competition in the previous, traditional model and does not use the same criteria, considerations and priorities. Therefore, it is appropriate to analyse the mechanisms adopted by a specific sector to promote abundance or to limit the possibilities of generating scarcity.

Our model includes three characteristics that must be enhanced in order to generate abundance: transfer all the business to the Network; split it all into the smallest units; enable all the agents of the sector to be active in the production of value.

- Its contribution of **value**.

Value is what truly structures the different sectors of the Network Society. In the industrial society, in other words, in traditional models, value was formed by the offer itself or the intermediation channel, for reasons not always related to market needs. In the Abundance and Innovation Model, value is individual, relative and provided by the consumer, not the offer. That circumstance requires a change of culture (commercial paradigm) by the intermediaries: the direction of the change will be according to the value that they provide to the consumers, either because they are unable to accomplish it themselves, or because it is more convenient and attractive for them to do it via the intermediaries. In the traditional model of the industrial society, the intermediary or broker was the key to being able to perform any transaction; now any of the system's agents or actors can take that role.

To analyse the new situation and achieve an advantage, we introduce different concepts associated to the new roles both of the consumers; roles linked to the three phases of the model (producer+broker+consumer), which we call proKsumer, and of the producers, who also act as brokers, and who we refer to as proKers.

- Assuming the morphology of **distributed networks**.

This is configured as the topological model of the type of network that must exist in the Network Society. This implies that the development of centralised or decentralised networks is not valid since they permit and encourage the same patterns as the traditional scarcity models.

⁸ Abundance of content, information, knowledge, etc., specifically of *inputs* that permit the generation of personalised *outputs*, in accordance with the needs of each member of the network.

The Abundance and Innovation Model enables us to explore in more detail the impacts on the different sector dynamics, as well as to design the structures that provide competitive advantages in the Network Society. Thus, the application of the Abundance and Innovation Model in Tourism is the source of the Innovation in Management in this work.

6. Activity to which we apply the model: Tourism in the Network Society

The impact of Internet on tourism in particular has been analysed by various authors, who have designed a new Tourism System from the traditional model. It is called electronic tourism and introduces Internet as one more distribution structure.

The first systemic approach of Tourism to the Network Society is our model of Tourism 2.0, which emerges as an adaptation of the Models 2.0 to the traditional Tourism System. Thus, Tourism 2.0 is a new approach of the traditional tourism Ecosystem and has Internet as the platform on which the relations between the activity's agents and actors are developed, and where the collective intelligence of all is what generates knowledge and is the motor of the ecosystem.

For the purpose of continuity in the evolution of the models, this represents an intermediate stage in our commitment to a more innovative model that is typical of the Network Society. We call the model Network Tourism and it breaks from the traditional structure of Tourist System to adapt to the Abundance and Innovation Mode.

7. Research methodology

Not only is the methodology used in our research the means to achieve the proposed objectives, in itself it also constitutes an objective/contribution of the work; therefore, it is possible to speak of a certain innovation in the research methodology. It is a new methodology that complements the traditional methodology by incorporating the emergent culture of the Network Society.

The Network Society opens the way to new research methodologies, especially in the field of social sciences by giving rise to new relational logics beyond the classificatory logics, which had so much impact on the study of natural sciences. Therefore, it makes sense to apply the Abundance and Innovation Model in our methodological process for various reasons including the fact that we would not be able to respond to the proposed objectives focused on proposing and developing a disruptive innovation⁹. This is a situation that has already occurred in traditional science, especially in times of change of paradigm as indicated by T.S. Khun (1962). Thus, in our process, we have sought flexibility and constant adaptation in the exploration, by means of *inputs* of open¹⁰, distributed knowledge with continuous feedback¹¹.

9 Which requires a breakthrough in the market itself and not a description of the market.

10 Not only from the traditional sources and institutions typical of the diffusion of academic knowledge.

11 All values that already underlie traditional science and methodology, and now the Network Society, when they can be developed in a way that really affects the change and contributes the value necessary in the new society.

In view of the above, our basis is a concept that has already been proposed by various authors, that of **open research**, or science 2.0, which permits the research of changes in Society as they happen, without the speed of transformation constituting a loss of value of the research work itself. Thus Open Research is research that is constructed with the smallest and most flexible *inputs* of knowledge coming from diverse sources, which permits innovation-oriented utility to be contributed to the objective of the research.

We consider our research exploratory, with the use of qualitative-relational techniques and a participatory approach. Although various complementary techniques are applied to each objective, as shown in the following table, the technique that we propose as natural to the Network Society is particularly relevant since it includes the characteristics of the Abundance and Innovation Model; namely **distributed participation and conversation**. Four stages of that technique are identified: identifying individuals, “weaving the network”, selecting ideas and forming part of virtual communities, all of which are accompanied by our own vision, reflection and coherent combination of the jointly created knowledge. Moreover, the proposed system is simulated in the network of networks (Internet) in Web format.

Objectives	Research	Techniques
OE1: Innovation in Market Relations.	Documental Open	- Review of the literature. - Distributed participation and conversation
OE2: Innovation in Relations in the Tourism Ecosystem	Documental Open	- Review of documentation - Distributed participation and conversation
OE3: Innovation in Tourism Product Marketing	Documental Open Web Simulation	- Review of documentation - Distributed participation and conversation - Dynamic and cyclic development of software - Analysis of simulation functionality
OE4: Innovation in the Organisation and its Internal Structures	Documental Open	- Review of documentation - Distributed participation and conversation

8. Results regarding the conceptual objectives

Our proposal and execution of innovation, in other words, the application of the Abundance and Innovation Model in the Canary Islands to increase the competitiveness of that region as a global tourist destination is analysed via its effect on:

- **Market relations**

This objective provides two processes characteristic of markets in the network Society, according to the perspective that we analyse:

- **“From the Funnel to the Platform”**

A process that defines the new behaviour and relations between the fundamental agents of the market in its transformation toward the network Society. Graphically and conceptually, we identify the process as the transformation of the funnel model (traditional) to the platform model (new). The market agents are basically: the offer (tourist destination), the demand (tourists or consumers) and the intermediaries.

- **“From the Means to the Flow”**

A process that describes the same market behaviour but regarding its distribution between the number of sales and product units¹²: a market that passes from rigid standardisation (solid in its structure), typical of the traditional model, to a dynamic and flexible (liquid) process in accordance with the wishes of the demand, which characterises the new situation.

- **Relations in the Tourism Ecosystem**

This objective enables us to introduce and apply the new concept of Tourism Ecosystem of the Network Society: **Network Tourism** or **Fluid Tourism**¹³. Its main characteristic is that proposal to analyse the tourism sector as a flow of relationships: this, and not the flows of trips, is what structures the dynamics of the Ecosystem. Therefore, we have to reconsider the traditional tourism system from a new perspective, from the point of view of the importance of and relations between its various agents.

Network Tourism is a Tourism Ecosystem comprising a set of seven platforms¹⁴ of distributed networks. Those platforms are: identity, product, management, R+i+E (Research, innovation and entrepreneurship), learning, governance and town planning. Of those, it is the one that we call “distributed identity” which, driven by the demand¹⁵, is energising the transformation of the tourism activity, and through which we are witnessing the first impacts and tensions in the sector.

12 Here, we understand product as a specific combination of tourism services (hotels, lodgings, restaurants, excursions, leisure, hiking, etc.) in the chosen scenario, in our case the destination: The Canary Islands.

13 We have also used and coined the term **Fluid Tourism** to refer to Tourism Ecosystem of the Network Society. We have used this term to communicate with the sector.

14 We understand platform in accordance with the concept described in the previous objective to visualise the market.

15 The commonplace practice of the demand generating content relative to the offer and the offer affecting the purchase decisions of other users is giving rise to the first tensions among the traditional agents, who see the *status quo* in danger and do not know how to adapt to the new situation.

- **Tourism Product Marketing**

This and the following objective provide an innovation to “manage” the change from the “offer”, unlike the previous objectives, which do so from the demand, and to drive destinations toward Network Tourism. In this case, by means of the product networks, the offer’s opportunity for that drive appears earlier than the opportunity to approach the dynamics of the demand. In other words, on-line marketing acts as a “bridge” for the destinations to approach and adopt the dynamics of Network Tourism.

To that end, we analysed the destinations¹⁶ current needs and challenges to which we can offer a response; namely, those regarding the offer, the demand and the emergent value of the corporate social responsibility of SMEs/institutions. By acting on the offer, i.e., the destinations, it is an activity that can be managed in a strategic fashion¹⁷ if there is the leadership and the will in those managing the firms/ institutions.

We reach the conclusion that **distributed product networks** (in the previously described sense) **are the response to and opportunity for change**; thus, we design a model and apply it to a real situation by means of the Destinum¹⁸ firm/system.

It should be stressed that **the platform in itself is not a Web page¹⁹, but a Web system for the construction and interrelated distribution of as many firms’ web pages as necessary in a destination.**

In our research and application, we also concluded that: the development of distributed product networks²⁰ makes the model, in its simulation on the Web, act as a **minimiser/eliminator of transfer and opportunity costs**, while internalising the norms and incentives, which eliminates **the imperfections of the market itself²¹.**

- **The Organisation of its Internal Tourism Structures**

This result provides a new model of organisational structure in destinations (in its firms and institutions) for their complete and permanent transformation to network Tourism.

To present the contribution in Innovation in the Management of the Organisation of the Internal Structures²² of tourist destinations, we designed, developed and applied a conceptual model, adapted to the Abundance and Innovation Model. We

16 In this particular research, the Canary Islands.

17 In the other cases, the situation is not so predictable since the agents act outside the capacity of the direct management of the destination’s.

18 An enterprise developed by the researcher to bring the theoretical contributions of the research to the market.

19 Which is trivial.

20 The distributed product networks comprise sets of interrelated firms and permit the dynamic creation and marketing of tourism products through any of the firms in the networks.

21 Undoubtedly, a conclusion which, if empirically confirmed in real market structures, would have an overall impact on economic models other than that of the tourism sector.

22 A set of mechanisms for relations, coordination and management among the agents forming the destination.

are talking about a **“distributed tourism cluster”**, which has been applied for the first time in the Canary Islands: the Canarian Tourism Cluster²³.

That cluster is structured as a relational space to **strengthen the links between a destination’s agents and, thus, the platforms and networks of Ecosystem Tourism emerge**. The proposal of the Canarian Cluster considers four strategic vectors: institutions, tourism firms, community and the tourism knowledge market. The impact of the new model is accompanied by the need for new competences in individuals and organisations, such as those of the **“connectors”** of the ecosystem and, in particular, the development of a new **“sector social contract”** that permits the develop of knowledge, experiences and values shared by all the agents; in other words, it involves creating a “cluster of talent” applied to the activity of destinations.

9. Contributions and open lines

With this research and by means of continuous and open exploration, we have proposed a new model of tourism for the Network Society that is based on the Abundance and Innovation Model. However, we have also introduced an innovation, typical of the network Society, in the research methodology. In that regard, we have covered not only conceptual but also methodological objectives of breaking in the hub of innovation in the sector, all of which are aligned with the purpose of proposing a study that serves as a “starting point” and approach to the new Society for new researchers.

In that respect, this research should give rise to other works on network Tourism that provide greater empirical confirmation of the proposed model and that also model, apply and evaluate what has not yet been explored.

10. Bibliography and glossary

The novelty of the topics addressed in this work led us to include a short glossary with simple explanations of the terms with which researchers users and readers might not be familiar because of the constant involvement of new, ever-emerging fields.

The bibliography that we have used as part of the proposed new methodology is not restricted to traditional academic literature; as part of the methodology’s characteristics, our basis also comprised minimum units of knowledge gathered from the Web by means of blogs, wikis, forums and social networks, ...

23 Initiative to which it has been awarded the Medal for Excellence in Tourism 2009 of the Canary Islands.

A dark gray silhouette of a human figure with arms and legs spread wide, centered on the right side of the page. The word "Introducción" is written in white text across the chest area of the figure.

Introducción

Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y estructura

La Sociedad Red y la nueva cultura que implica, está desarrollando una serie de transformaciones radicales en todos los sectores de la actividad humana.

El turismo no sólo no es ajeno a las mismas, sino que es un sector especialmente sensible a estos nuevos cambios¹. Se visualizan transformaciones en el sistema turístico que hasta ahora no se habían conceptualizado de forma eficaz para el sector, especialmente a los destinos y a las PYMES.

En esta tesis nos planteamos la situación de transformación del sistema turístico ante el nuevo escenario (Sociedad Red) y nos planteamos una serie de preguntas previas que han motivado la investigación llevada a cabo:

- ¿Cómo afecta la nueva cultura de la Sociedad Red en el turismo (que hemos dado en llamar Turismo Red)?
- ¿Cómo se desarrolla y se implementa una estrategia eficaz para que el Turismo Red sea una realidad en el negocio turístico?
- ¿Cómo se transforma el sistema turístico actual en la Sociedad Red?
- ¿Cómo aplicar los valores y características del Turismo Red en los destinos turísticos y las PYMES para la mejora de su competitividad y sostenibilidad?

En relación con estas preguntas, de enfoque más conceptual², nos planteamos otras en la vertiente metodológica:

- ¿Cómo aplicar los valores y características de la Sociedad Red en los procesos de investigación, para que éstos puedan dar respuestas adecuadas a las necesidades y retos actuales?

Así, estas preguntas conducen a formularnos el objetivo principal de investigación:

1 Por su carácter de servicio, por su transversalidad y, entre otras cuestiones, por estar centrado en las personas.

2 En el sentido de la materia objeto de la investigación.

Objetivo:

Conceptualizar, diseñar, desarrollar, aplicar y evaluar un modelo de innovación en gestión³ de los Destinos Turísticos en la Sociedad Red.

Este objetivo general de la investigación⁴ lo desglosamos metodológicamente en cuatro objetivos específicos de carácter conceptual y uno de carácter metodológico, aunque la base de la innovación es la misma: el Modelo de la Abundancia e Innovación:

Objetivo específico metodológico:

Objetivo 0:

Innovación en la metodología de la investigación

Objetivos específicos conceptuales:

Objetivo 1:

Innovación en las relaciones del mercado

Objetivo 2:

Innovación en las relaciones del Ecosistema Turístico

Objetivo 3:

Innovación en la comercialización de los productos

Objetivo 4:

Innovación en la organización de sus estructuras internas

3 Es decir, la capacidad de un destino para realizar cambios fundamentales en su propia manera interna de trabajar (Mol y Birkinshaw, 2008).

4 La Innovación en Gestión, que no se agota con este trabajo.

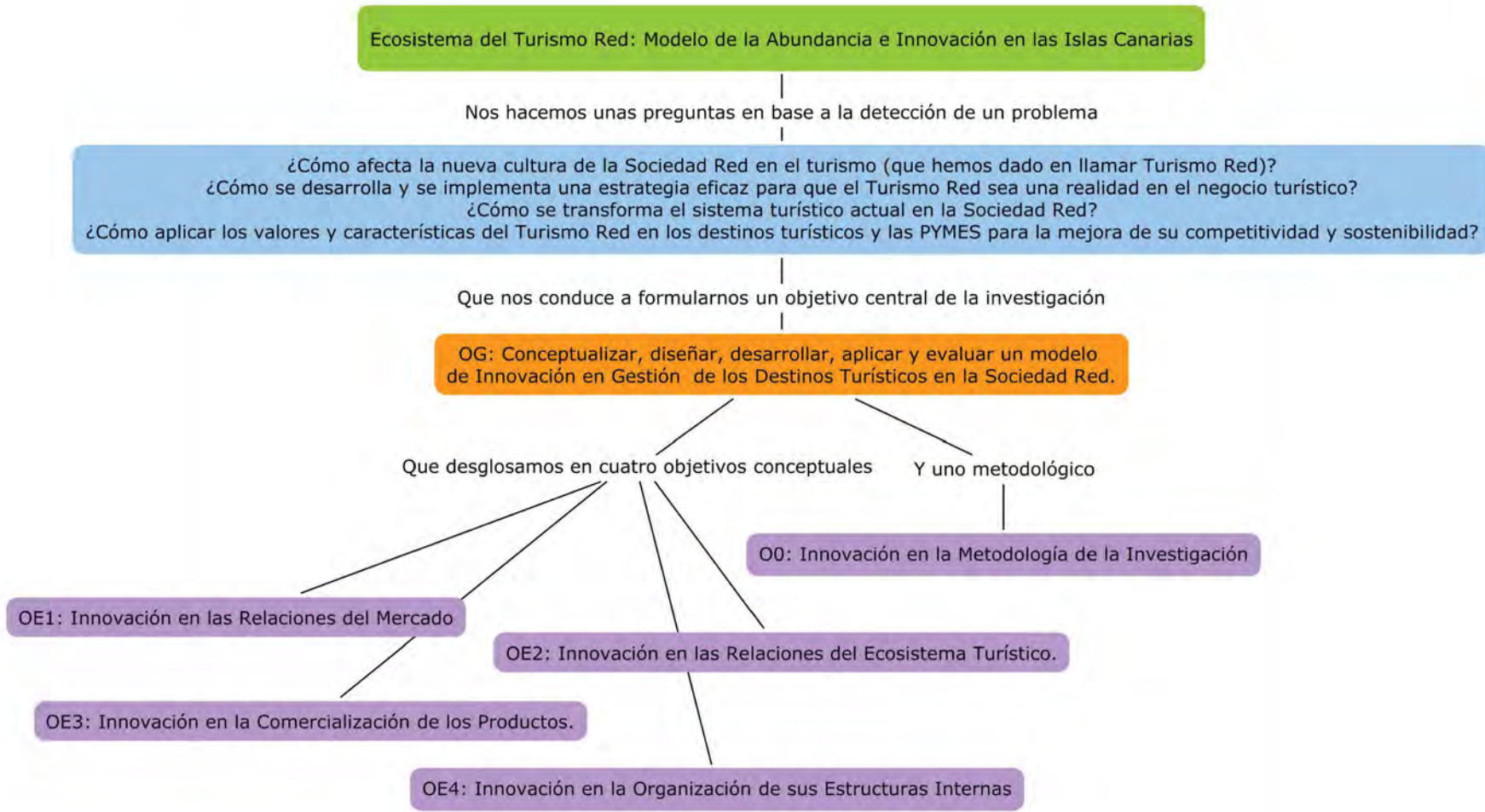


Figura 0.1. Mapa de los objetivos

Estructuras de la tesis⁵

La estructura del documento sigue una división en dos partes con la que pretendemos aportar un hilo conductor y secuencial en el logro de los objetivos.

En la primera parte, comprendida entre los capítulos 1 y 4, desarrollamos el marco conceptual del modelo. Este marco conceptual sigue el siguiente esquema:

- Capítulo 1. Introducimos la Sociedad Red⁶ como un nuevo paradigma social que imprime un cambio radical en las relaciones sociales originando nuevas estructuras y una nueva cultura.
- Capítulo 2⁷. Trata aspectos técnicos y aplicaciones de Internet como nuevo espacio relacional.
- Capítulo 3. Analizamos, a partir de la Web 2.0 y el código abierto⁸, modelos que permiten desarrollar ya la cultura de la Sociedad Red: los modelos 2.0 y los modelos en abiertos. De la combinación de ambos proponemos uno nuevo: el Modelo de la Abundancia e Innovación.
- Capítulo 4. Introducimos los conceptos clave del turismo en su relación con Internet seguidos hasta ahora, para proponer una adaptación del mismo al modelo 2.0: Turismo 2.0.

En la segunda parte, comprendida entre los capítulos 5 y 7, diseñamos y caracterizamos el modelo propuesto para el turismo⁹ siguiendo el siguiente esquema.

- Capítulo 5. Desarrollamos la metodología de la investigación, adaptada a las mismas características y valores de la Sociedad Red, por la que introducimos un nuevo "saber hacer" para su desarrollo basada en la investigación abierta.
- Capítulo 6. Damos respuesta a cada uno de los distintos objetivos específicos planteados, que nos aporta la respuesta final al objetivo general de la investigación.
- Capítulo 7. Especificamos las aportaciones inéditas que hemos realizado; así como los objetivos alcanzados, en forma de conclusiones. Finalmente introducimos las líneas futuras de investigación que ha abierto nuestro trabajo.

5 Para resolver el problema planteado, y alcanzar los objetivos propuestos para tal fin.

6 No desde la visión que normalmente se suele hacer de un paradigma tecno-económico, más propio de la llamada Sociedad de la Información.

7 Este capítulo puede ser obviado en una primera lectura por los temas que aborda, que son complementarios al eje principal del trabajo.

8 Dos casos de desarrollo innovativo de *software*, en gran parte debidos a la inteligencia colectiva.

9 Modelo de la Abundancia e Innovación.

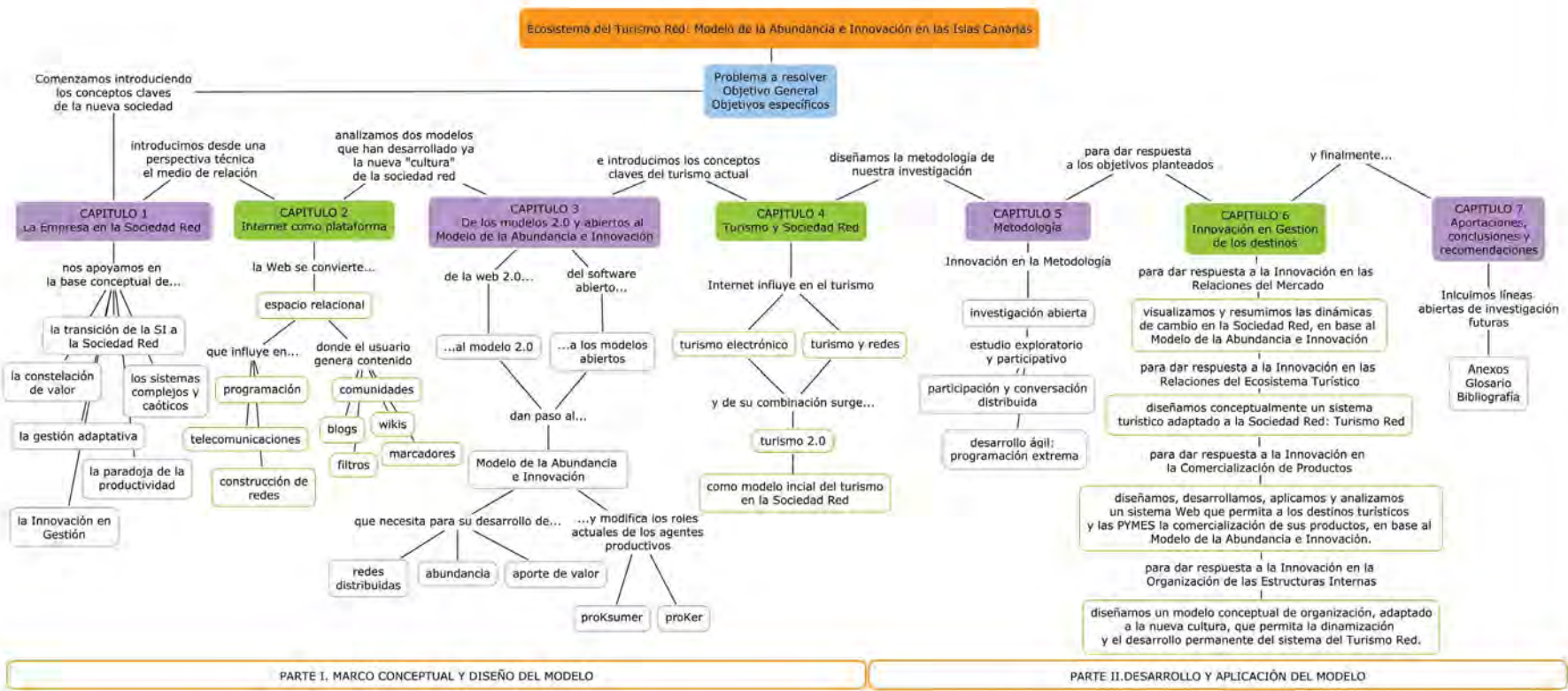


Figura 0.1. Mapa de la estructura de la tesis

PARTE I

MARCO CONCEPTUAL Y DISEÑO DEL MODELO





Capítulo 1

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD RED: IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS EN ESTE MODELO DE SOCIEDAD

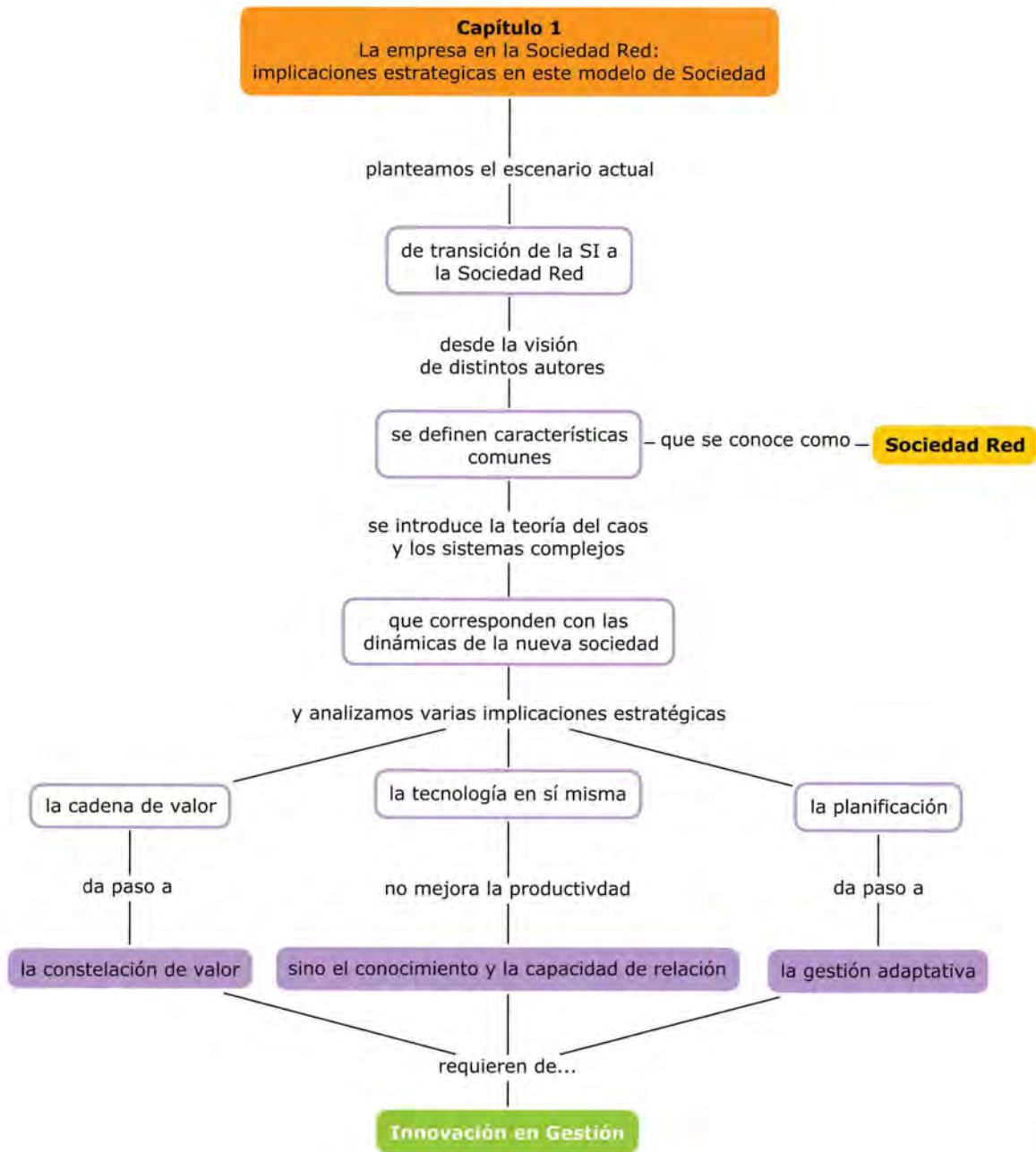


Figura 1.1. La empresa en la Sociedad Red

1.1. De la Sociedad de la Información a la Sociedad Red: empresas

Castells (2001) propone abandonar la noción de sociedad de la información, o del conocimiento porque entiende que la importancia de ambas es común en todas las sociedades. Por consiguiente, ni la información ni el conocimiento en sí mismo es el diferenciador del tipo de sociedad en el que nos adentramos, caracterizado por un nuevo paradigma tecnoeconómico (Castells, 1996) centrado alrededor de la microelectrónica, las tecnologías de la comunicación y la ingeniería genética.

El propio autor establece una distinción analítica entre nociones de "Sociedad de la Información" y "Sociedad Informacional", con implicaciones similares para la economía de la información/informacional (Castells, 2000). El término Sociedad de la Información destaca el papel de ésta última en la sociedad. El autor sostiene que la información y el conocimiento han sido fundamentales en todas las sociedades, incluida la Europa Medieval, que estaba culturalmente organizada y en cierta medida unificada en torno al escolasticismo.

En contraste, el término informacional indica "el atributo de una forma específica de organización social en la que generación, procesamiento y transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este nuevo período histórico". La terminología de Castells trata de establecer un paralelismo con la distinción entre industria e industrial. Una sociedad industrial (como noción habitual en la tradición sociológica) no es sólo una sociedad en la que hay industria, sino aquella en la que las formas sociales y tecnológicas de la organización industrial impregnan todas las esferas de la actividad, comenzando con las dominantes y alcanzando los objetos y hábitos de la vida cotidiana.

La utilización que Castells hace de los términos sociedad informacional y economía informacional intenta caracterizar las transformaciones actuales, más allá del sentido común: que nos dice que la información y el conocimiento son importantes para la sociedad actual. Sin embargo, el contenido real de "sociedad informacional" ha de determinarse mediante la observación y el análisis empírico (Castells, 2001).

La fuente de la productividad, en la sociedad informacional, reside en la tecnología del proceso de flujos de información y conocimiento, y la comunicación de símbolos. Sin duda, el conocimiento y la información son elementos decisivos en el desarrollo de cualquier sociedad, ya que el proceso de producción siempre se basa sobre cierto grado de conocimiento y en el proceso de la información.

Sin embargo, lo que es específico de la sociedad informacional es la acción del conocimiento sobre sí mismo, como fuente de productividad principal. Castells (1996) denomina informacional al nuevo desarrollo, basado en el nuevo paradigma tecnoeconómico de la tecnología de la información.

Cada modo de desarrollo "posee asimismo un principio de actuación estructuralmente determinado, a cuyo alrededor se organizan los procesos tecnológicos: el industrialismo se orienta hacia el crecimiento económico, eso es, hacia la maximización del producto; el informacionalismo se orienta hacia el desarrollo tecnológico, es decir hacia la acumulación de conocimiento y hacia grados de complejidad más elevados en el procesamiento de la información. Si bien grados más elevados de conocimiento suelen dar como resultado grados más elevados de producto por unidad de insumo, la búsqueda

del conocimiento e información es lo que caracteriza a la función de la producción tecnológica en el informacionalismo” (Castells, 1996).

En el nuevo escenario, Internet se convierte en la plataforma clave en tanto que es donde la sociedad desarrolla cada vez sus actividades. De esa forma, Internet constituye la base material y tecnológica de la Sociedad Red¹ (Castells, 2001).

Internet es tanto la infraestructura tecnológica como el medio organizativo. Ambos permiten el desarrollo de una serie de nuevas formas de relación social, que no tienen su origen en Internet; son fruto de una serie de cambios históricos, que no podrían desarrollarse sin Internet.

Castells prosigue: “Internet, en ese sentido, no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades; es el equivalente a lo que fue la fábrica o gran corporación en la era industrial. Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico² que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la Sociedad Red, que es la sociedad en que vivimos”.

Así, la Sociedad Red no es el resultado del impacto de las nuevas tecnologías de información ni de la difusión de Internet sino una forma social nueva, que resulta de la interacción compleja entre la evolución social y la evolución tecnológica. En esta nueva forma, Internet es el medio de comunicación interactivo y la infraestructura indispensable de la organización en red en todos los ámbitos de la vida.

De esta manera, estamos ante una **nueva economía** en la Sociedad Red que se basa en tres características (Castells, 2000):

- **Informacional**, porque la capacidad de generar conocimiento y procesar/gestionar la información determina la productividad y competitividad, de todo tipo de unidades económicas: empresas, regiones o países.
- **Global**, en tanto que las actividades centrales y estratégicas tienen la capacidad de trabajar como una unidad a escala planetaria, en tiempo real y en el momento de acceso necesario.
- **En red**, ya que en el corazón de la conectividad de la economía global y de la flexibilidad de la producción informacional, subyace una nueva forma de organización: la empresa red. Las grandes empresas tienden a desmembrarse en redes y las PYMES se conectan en redes. Estas redes se basan en la colaboración y en compartir información y conocimiento.

Castells (1996) define la empresa red como: “aquella cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines. Por lo tanto, los componentes de la red son tanto autónomos como dependientes frente a ella; y pueden ser parte de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos. Luego la actuación de una red determinada dependerá de dos atributos fundamentales:

1 La morfología en red es la que mejor se adapta a la sociedad informacional.

2 O tecnoeconómico; ya que es un nuevo paradigma tecnológico, económico y social.

- su capacidad de conexión, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y
- su consistencia, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes”.

Posteriormente concreta su definición al mundo empresarial (Castells, 2001): “la empresa red es la forma organizativa construida en torno a un proyecto de negocio, que resulta de la cooperación entre diferentes componentes de diversas empresas. Estas trabajan en red entre ellas, durante la duración de un determinado proyecto de negocio, y reconfiguran sus redes para llevar a cabo cada proyecto”.

La empresa red, que surge del nuevo paradigma, tiene su naturaleza en estar interconectada, y su éxito dependerá de la capacidad de tejer redes que le proporcionen valor.

El Proyecto Internet Cataluña³ es uno de los trabajos empíricos más importantes realizados en torno a la Sociedad Red en Europa. Codirigido por M. Castells e I. Tubella consta de siete proyectos de investigación que pretenden ser un reflejo real de la transición a la Sociedad Red en Cataluña.

El PIC estudió las transformaciones de la sociedad catalana inducidas por el uso de Internet, en diferentes ámbitos de la vida social, empresarial y administrativa, con el objetivo de establecer la relación entre tecnología y sociedad.

Así, el PIC Empresas (Vilaseca, J. *et al.*, 2008) tuvo como principal objetivo analizar las transformaciones de la actividad empresarial vinculadas a la inversión y la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación⁴ (TIC). En ella se constató que la consolidación de un nuevo modelo estratégico, organizativo y de actividad empresarial, vinculado a la inversión y el uso de las TIC (o empresa red), modifican sustancialmente los patrones de comportamiento de los resultados empresariales, en especial: la productividad, la competitividad, las retribuciones de los trabajadores y el beneficio.

Algunos resultados de la investigación fueron:

- La empresa catalana se encuentra en un proceso de transición entre los modelos tradicionales de la era industrial y un nuevo tipo de economía. Se identificaron tres elementos que limitaban esta transición:
 - El tejido productivo privado de Cataluña se caracteriza por una actividad empresarial todavía muy centrada en sí misma y poco abierta al exterior.
 - El nivel medio de formación de la empresa catalana es mejorable.
 - La empresa catalana está digitalmente bien equipada, aunque el grado de penetración de los usos de las TIC es bajo.
- No se aprecia una relación directa entre los procesos de innovación digital y los resultados de la actividad de la empresa catalana.

3 PIC (2001-2007), realizado por un equipo interdisciplinario de la UOC. <http://www.uoc.edu/im3/pic/esp>

4 En nomenclatura de los autores.

- La economía catalana presenta una estructura productiva dual:
 - Por un lado, está la mayor parte del tejido productivo (alrededor de cuatro quintas partes), que no hace un uso intensivo de las TIC, tiene un nivel de capacitación de su fuerza de trabajo claramente mejorable, presenta estructuras productivas y organizativas poco flexibles y con una baja autonomía y capacidad de decisión por parte de los trabajadores, y en el que los procesos innovadores todavía son poco frecuente.
 - Por otro, un conjunto de empresas, más reducido (en torno a una quinta parte), basa su potencial de crecimiento en la interacción del capital humano, la reorientación de la producción y la organización del trabajo, y una dinámica continua de innovación, en especial de carácter digital, pero también en la gestión de los recursos humanos.

Por su parte, Blondin (1999) analiza la empresa que emerge del nuevo paradigma, apoyándose en las diferencias entre ambos (tabla 1.1).

Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
Analógico	Digital o numérico
Transistores	Microprocesadores
Tratamiento de datos	Tratamiento de la información
Máquinas de calcular	Máquinas de comunicar
Softwares cerrados	Softwares abiertos
Ordenadores aislados	Redes de ordenadores
Multimedia	Plurimedia
Saturación informativa	Agentes inteligentes
Continentes	Contenidos
Gamas estables de productos	Evolución rápida de los productos
Productos con servicio	Grupos virtuales
Costes	Valor
Mercados basados en la oferta	Mercados basados en la demanda
Mercados nacionales	Mercados globales
Mercados de masas	Mercados segmentados
Creación – producción – difusión	Creación – difusión – producción
Culturas nacionales	Culturas mestizas
Jerarquías	Redes

Tabla 1.1. Características diferenciales entre el viejo paradigma y el emergente.
Fuente: Blondin (1999)

La empresa red rompe con los principios de la organización y la estrategia empresarial, y proporciona nuevas maneras de trabajar, de negociar, de innovar y de interactuar con otras empresas. En la tabla 1.2 vemos las características principales de los distintos modelos de empresas, según Spinak (2007).

Modelo tradicional	Modelo nuevo	Modelo empresa-red
División del trabajo	Trabajo simultáneo y grado elevado de intercambio de información	Cambio cultural interno
Jerarquía en la toma de decisiones	Escalamiento sin incremento del "peso"	Combina activos especializados, frecuentemente intangibles
	Subcontratación de actividades de menor valor añadido en relación a lo que vende	Toma de decisiones en el conocimiento, no en la jerarquía
	Valoración económica y financiera de la actividad empresarial	Gestión de la información en comunicaciones directas sobre todo sus nodos
		Organizado sobre grupos de geometría variable
		Supera las vinculaciones contractuales basadas en el precio

Tabla 1.2. Características de los modelos de empresas. Fuente: Adaptado de Spinak (2007)

Spinak (2007) es crítico a la forma de cómo se está abordando el nuevo cambio de paradigma y su análisis. En concreto, parte de señalar un supuesto error en la propia definición de empresa red. El autor entiende que realmente la empresa red sí propone un cambio radical y transformador de los principios económicos, pero que realmente la empresa red se ha desarrollado aún de una manera muy lenta y casi como excepciones. El autor es rotundo al afirmar que lo que se ha analizado es la empresa-en-la-red o redes de empresas, y éstas no transforman el modelo económico.

La empresa red no es la adaptación de la empresa tradicional enlazada a la red o en red con otras empresas. La empresa red, argumenta Spinak (2007) es un cambio radical. De hecho, "no es una empresa: es un colectivo. Es un meta-sistema cuya característica principal es la de ser un sistema auto-organizado", pero con la singularidad de que ese colectivo deba constituir una entidad comercial. Esto quiere decir que la empresa-red es una virtualidad que toma "aparición" en el momento de la transacción, pero que está compuesta por nodos de terceros.

Esta realidad y crítica basada en cuestión de términos nos lleva a la reflexión y nos abre el camino a introducir otras perspectivas, complementarias a la de Castells, que se han desarrollado posteriormente para definir la sociedad actual. La Sociedad Red es

un ente vivo que si bien puede ser descrita en un primer momento en base a criterios más descriptivos, es preciso una visión de la misma más humanista y filosófica para llegar a entenderla. Como afirma Roca (2008), "la ciencia nos ha facilitado los dispositivos que han hecho posible una nueva sociedad. Ahora es necesario el pensamiento, la filosofía, para aprender a vivir en ella y a relacionarnos. A ser sociales, a ser humanos."

Bauman (2003) desarrolla, desde otra perspectiva, un interesante modelo de la nueva sociedad basada en los flujos y en el concepto **líquido**. Bauman se centra en el análisis de cómo se relacionan las personas y las empresas en la nueva sociedad y da cuenta del tránsito de una modernidad "sólida" –estable, repetitiva– a una "líquida" –flexible y voluble– dominada por una inestabilidad asociada a la desaparición de los referentes a los que anclar las verdades. Las estructuras sociales ya no perduran el tiempo necesario para solidificarse y no sirven de marcos de referencia para los actos humanos. Según Bauman, la planificación y el arraigo dan paso a lo efímero y adaptado, en un entorno flexible y fragmentado, como clave del éxito.

Handy (1996, 1997) analiza la sociedad y economía como una continua incertidumbre y lo entiende como un sistema complejo y caótico, donde las paradojas y contradicciones son una constante, y donde el éxito radica en aceptarlas y aprender a convivir con ellas, buscando la forma de reconciliarlas en vez de elegir una opción u otra. La paradoja es la compañera del progreso económico, donde dos pensamientos opuestos pueden ser ciertos al mismo tiempo. Así, Handy plantea una serie de pautas a seguir para afrontar una sociedad contradictoria:

- El principio del "donuts". La vida es como un donuts invertido, donde el agujero se encuentra fuera y la masa dentro, comportándose como el corazón que nos da la seguridad. Las empresas deberán reflexionar sobre las actividades que ponen dentro y fuera.
- Replantear los trabajos. Hay que adaptar a los empleados con el diseño correcto del donuts.
- Vidas de cartera. Los individuos cada vez optarán por múltiples actividades en sus vidas, teniendo una vida profesional "de cartera". Es decir, donde la seguridad la de un trabajo concreto que reporte el sueldo, pero la satisfacción, realización, ... puedan ser desarrolladas en otras tareas, como las comunitarias. Es el conjunto el que define al individuo.
- Más allá de la certeza. Nada es seguro ni predecible. Por ello hay que aprender a vivir en el caos sin querer buscar certeza donde no la hay. Es preciso adentrarse en la incertidumbre y crear cada uno sus propias islas de seguridad personal y psicológica.
- Inventar el futuro. Para ello hay que desembarazarse del pasado, pues el futuro no es la continuación del pasado.
- La promesa vacía del progreso. La polarización entre el "tienes" y "tienes", y la búsqueda de la eficiencia está desarrollando una sociedad dividida, donde no existe la idea que se tenía del progreso y una sociedad más justa y ordenada.
- Reformular el capitalismo. Al capitalismo le falta un ideal de causa. La fuente de riqueza es la inteligencia, por lo que hay que transformar el concepto de propiedad en las empresas.

- Encontrar un nuevo propósito. Se está en una espiral de aburrimiento e inconformismo que se espera que todo se lo den lo más plácidamente posible, por lo que se debe buscar un objetivo y meta que anime al desafío y trabajo. Pero una meta que no se centre sólo un uno mismo, sino que se amplíe a su alrededor, pues sólo así se puede disipar que el objetivo decaiga. Así, las empresas deben buscar una causa que incluya a los propios empleados y su comunidad como razón de ser, y no únicamente como mero instrumental para obtener riqueza por los propietarios.

Sennet (2006) anuncia que en la nueva sociedad, el modelo del capitalismo fundamentado en la burocracia y la organización se está disolviendo. Tras el estallido de las burocracias y de las constricciones, aflora ahora la fragmentación de la vida social, y a la disociación del poder y de la autoridad en el plano político responde, en el plano económico, la fractura entre el éxito personal y el progreso social.

Se asiste a una verdadera deriva no progresista de la cultura neocapitalista. Habla de un nuevo capitalismo donde la cultura del presente evita los sacrificios, pues el futuro no está garantizado. Es el "capitalismo flexible" (Sennett, 1998), que describe un sistema en el cual a los trabajadores se les pide un comportamiento ágil; se les pide también que estén abiertos al cambio, que asuman un riesgo tras otro, y que dependan cada vez menos de los reglamentos y procedimientos formales. Este acento en la flexibilidad cambia el significado mismo del trabajo.

El autor identifica la nueva sociedad especialmente por su carácter fragmentado en pequeñas porciones, la ruptura del tiempo y el individualismo, proponiendo los tres desafíos que se imponen al individuo:

- Ser capaz de definirse a través de constantes mutaciones profesionales.
- Dar la talla en una sociedad en la que el talento ya no se valora.
- Buscar un lugar desde el cual mantener los vínculos con el pasado.

Convencido de que el ser humano no podrá construirse en estas condiciones, se apuesta por una revuelta contra esta cultura de la superficialidad. Sennet presagia que la identidad del individuo se vuelve cada vez más importante en el ciberespacio, como un flujo continuo, anteponiéndose a la biografía del pasado.

Sobre las causas de la nueva sociedad y empresas, Sennett comenta que la globalización no explica suficientemente bien los cambios que ha sufrido la vida laboral, sino que también ha tenido lugar una gran revolución tecnológica y se han producido cambios en las instituciones y las empresas.

Así, alega que, en una sociedad donde las experiencias resultan breves e inconexas, la sociología y su estudio científico deben orientarse más a disciplinas como la etnografía e, incluso a la propia narrativa, y menos a los números y estadísticas⁵.

Ulrich Beck (1992) emplea el término de "sociedad riesgo" para definir la sociedad actual. En el concepto se basa en la pérdida de la centralidad de los agentes e instituciones tradicionales de la sociedad industrial y el avance hacia el individualismo, donde

5 Esta visión es una de las que ha orientado nuestro trabajo de investigación.

los propios individuos pueden ser dueños de sus decisiones y acciones. Esto a su vez deja la propia sociedad sin un elemento de seguridad al que agarrarse lo que cambia los patrones radicalmente.

La sociedad posmoderna en cambio es una sociedad del riesgo global que se caracteriza por el hecho de que sus miembros se enfrentan a riesgos creados socialmente, que hacen peligrar la supervivencia de la humanidad como especie, y estos riesgos escapan al control de cualquier institución.

El autor plasma ante todo el "manifiesto cosmopolita" (Beck, 2002), abordando la dialéctica de las cuestiones globales y locales⁶, que exceden al simple marco de cualquier política nacional. La globalización no es algo que se remite solamente a cuestiones globales, sino que también cambia la importancia de la relación con lo local, y cambia la relación de la gente con lo local. Es decir, se redefine al mismo tiempo lo local que, actuando como tal, debe anticiparse y reaccionar en base al proceso que está desarrollándose en la esfera global. Es, usando una metáfora, "tener raíces y alas a la vez". En este sentido, es de relevancia el concepto de "diferencia inclusiva" (Beck, 2004) por el que afirma que hay que dejar atrás la lógica divergente de la contraposición de "o esto o lo otro" y pasar a los de "no sólo, sino también", puesto que una posición puede ser tomada sin excluir a las demás.

Como reflexión final, proponemos las cuatro características que Roca (2008) dibuja en la nueva sociedad:

- "La "sociedad" se ve y se trata como una "red", en vez de como una "estructura": se percibe y se trata como una matriz de conexiones y desconexiones aleatorias, y de un número esencialmente infinito de permutaciones posibles. Los vínculos humanos son cada vez más frágiles y se aceptan como provisionales. La exposición de los individuos a los caprichos del mercado laboral y de bienes premia las actitudes competitivas; al tiempo que degrada la colaboración y el trabajo en equipo al rango de estrategias temporales, que deben abandonarse o eliminarse una vez que se hayan agotado sus beneficios.
- El colapso del pensamiento, de la planificación y de la acción a largo plazo, junto con la desaparición o el debilitamiento de aquellas estructuras sociales que deberían pensar en esos términos. La historia política y las vidas individuales se reducen a una serie de proyectos de corto alcance y de episodios, que no se combinan de manera compatible con conceptos como "desarrollo" o "maduración". Una vida tan fragmentada estimula orientaciones "laterales" antes que "verticales". Los éxitos pretéritos no suponen mayor probabilidad de futuras victorias, y mucho menos las garantizan. Para el éxito futuro lo más importante puede ser "olvidar".
- Ahora la responsabilidad recae en los individuos, de quienes se espera que sean "electores libres" y que soporten las consecuencias de sus elecciones, pese a que los riesgos implícitos en cada elección pueden ser causados por fuerzas que trascienden la comprensión y la capacidad individual para actuar. Ahora la virtud más útil no es la "conformidad" a las normas, sino la "flexibilidad": la presteza para cambiar de tácticas y estilos en un santiamén, para abandonar compromisos y lealtades sin arrepentimiento, y para ir en pos de las oportunidades según la disponibilidad del momento, en vez de seguir las propias preferencias consolidadas.

6 Lo que se ha dado en llamar: "Glocal".

- Estamos en pleno proceso de separación, de divorcio, entre el poder y la política. Y esta pareja ha sido la que ha sustentado hasta ahora el Estado moderno”.

1.2. Los sistemas complejos y caóticos

Los sistemas complejos⁷ y la teoría del caos son ramas de las matemáticas, desarrolladas en gran parte en la segunda mitad del siglo XX, que estudia lo complejo, lo impredecible, lo que no es lineal⁸. No obstante, para no llevar a confusión es interesante concretar que:

- No necesariamente es una teoría sino que puede entenderse como un gran campo de investigación abierto, que abarca diferentes líneas de pensamiento a los sistemas dinámicos caracterizados por su complejidad.

En este conjunto podemos considerar la teoría de los sistemas abiertos alejados del equilibrio (Glansdorff y Prigogine, 1971; Nicolis y Prigogine, 1977; Prigogine y Stengers, 1979), la teoría de las catástrofes (Thom, 1977), la teoría de los atractores extraños (Ruelle y Takens, 1971; Ruelle, 1989), la teoría de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1992), la teoría del caos determinista (Abraham y Shaw, 1982, Schuster, 1985; Crutchfield, et. al., 1990; Lorenz, 1993), la teoría de la criticalidad autoorganizada (Bak y Chen, 1991), o la teoría de los sistemas auto-poieticos (Maturana y Varela, 1972) entre las más destacadas.

- Caos (Prigogine, 1993) está entendido no como ausencia de orden, sino como cierto tipo de orden de características impredecibles, pero descriptibles en forma concreta y precisa. Es decir: un tipo de orden de movimiento impredecible.
- El comportamiento complejo se refiere a una situación intermedia entre un estado bien ordenado y un estado totalmente desordenado. Por ejemplo, el crecimiento y organización espacial de una ciudad representa una situación intermedia entre una distribución aleatoria y una que siga las pautas con que se organiza un asentamiento militar. La razón es que los propios ciudadanos se autoorganizan en el desarrollo de la ciudad. No se debe confundir el comportamiento complejo con que deban existir variables complejas que la definan. La complejidad a la que se refiere el concepto es la imposibilidad de predecir procesos que influirán en el comportamiento de todo el sistema.

La idea de la que parte la Teoría del Caos es que en determinados sistemas naturales, pequeños cambios en las condiciones iniciales conducen a enormes discrepancias en los resultados. Es decir, se comportan de manera no lineal pues la relación causa-efecto no se desarrolla de manera proporcional. Este principio suele llamarse efecto mariposa (Lorenz, 1963; Gleik, 1987) debido a que, en meteorología, la naturaleza no lineal de la atmósfera ha hecho afirmar a muchos científicos que es posible que el aleteo de

7 Sistemas para los que es difícil, si no imposible, reducir el número de parámetros o variables que lo caracterizan, sin perder sus propiedades funcionales esenciales (Pavard y Dugdale, 2000).

8 Todo ello al mismo tiempo y “más”.

una mariposa en determinado lugar y momento, pueda ser la causa de un terrible huracán varios meses más tarde en la otra punta del globo.

Otra característica de la no linealidad es que su dinámica tiene más de una solución posible. Ante acontecimientos iguales en sistemas parecidos no siempre se dan las mismas soluciones.

Prigogine (1997) enumera unas características de los sistemas caóticos:

- Predecibles su comportamiento en el corto plazo con una alta probabilidad de ocurrencia. Y que en el medio y largo plazo su predictibilidad es errática, porque depende de pequeños cambios en múltiples condiciones ambientales que hemos considerado estables. Es decir, podemos conocer las condiciones iniciadas de un sistema, pero nunca las finales, ya que al existir múltiples variables en constantes cambios aleatorios, nos es muy difícil analizar y controlar todas y cada una de ellas.
- Indescriptibles en su totalidad. Esto se deduce del hecho de que nunca podemos conocer a un sistema en su totalidad, puesto que si bien podemos identificar sus partes o subsistemas, jamás podremos observar el conjunto total de interacciones entre sus subsistemas o partes componentes.
- Irreversibles. Esta nos dice que los sistemas desde su nacimiento y hasta su muerte no dejan en ningún momento de evolucionar, pasando por diferentes etapas de desarrollo en cada una de las cuales se prestan características únicas, imposibles de volver a reeditar en el tiempo⁹.
- Inestables en la dinámica. Esto nos señala que los sistemas caóticos son de por sí inestables a través del tiempo.
- Autoorganizativos. Los sistemas tienden a autoorganizarse nuevamente una vez que hayan sufrido cambios, pero con una forma no predecible a la que llama estructura disipativa (Prigogine, 1993).
- Aleatorios. La novedad, el cambio, la aleatoriedad es la manera de ser de estos sistemas.

Ante cambios en el sistema que pudiesen observarse desde fuera como aleatorios en su proceso de autoorganización, es posible que se presenten patrones subyacentes llamados *atractores extraños* (Lorenz, 1963; Ruelle y Takens, 1971). Estos atractores representan un nuevo estado de orden, más complejo, en el que se hallan los sistemas caóticos. Un orden que ya no puede asociarse a la estabilidad, a la linealidad o al azar sometido.

Claramente podemos ver la verdad de este principio si lo aplicamos a la organización, puesto que una organización nace debido a circunstancias singulares (caóticas) y desde su nacimiento no deja de evolucionar, ya sea para bien o para mal, para el éxito o para el fracaso, pero en ningún momento "vuelve atrás" al pasado que dejó, ya que si bien puede volver a presentar etapas similares, jamás las condiciones en el tiempo serán las mismas.

9 Son conceptos extrapolados de la Termodinámica de los procesos irreversibles.

A su vez, las organizaciones también poseen la característica de inestabilidad. De hecho, se encuentran en un entorno turbulento donde lo único constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. De aquí que la inestabilidad deba ser considerada una característica organizacional inherente a la empresa moderna.

Por lo tanto podemos resumir las características de las organizaciones como sistemas caóticos en éstas (Navarro, 2000):

- Alejada del equilibrio.
- Inestabilidad inherente.
- Predominancia de procesos no lineales.
- Importancia del azar en su evolución.
- Con desarrollos imprevisibles.
- Sistemas autoorganizativos.

Según Prigogine (1997) cuando se impulsa al sistema más allá de sus límites de equilibrio proliferan circuitos de retroalimentación positiva, y tal vez ello ayude a explicar los acelerados cambios que se producen hoy en día. La evolución requiere antes que nada inestabilidad, o sea que los pequeños acontecimientos sean magnificados, y esto sólo es posible en una situación de no equilibrio. El equilibrio es por definición no evolutivo. En cambio, la evolución requiere inestabilidad, irreversibilidad y la posibilidad de dar sentido a los pequeños acontecimientos para que se produzca un cambio de estructuras. En definitiva, el alejamiento del equilibrio es sinónimo de vitalidad y, por consiguiente, de vitalidad organizativa (Navarro, 2000).

Russell (2006) ilustra de esta manera (tabla 1.3) las diferencias entre la ciencia tradicional y la Teoría del Caos.

Ciencia tradicional	Teoría del caos
Basada en la Física Newtoniana del siglo XIX	Basada en el modelo biológico de los sistemas vivos
Sistemas vistos como simples y caracterizados por la linealidad	Sistemas vistos como inherentemente complejos, no lineales
Sistemas equilibrados	Sistemas inestables, turbulentos
Externalidades que causan diferencias o inestabilidades son vistas como ruidos, no "normales"	Externalidades, internas o externas, son vistas como "normal" y pueden ser significativas en la formación del sistema

Tabla 1.3. Contraste de las características principales de la ciencia tradicional y la teoría del Caos. Fuente: Russell (2006)

Si se observan ambos modelos de sistemas, se observa una gran correlación entre la sociedad industrial (que podría corresponder a la ciencia tradicional), y la Sociedad Red (más cercana a la Teoría del Caos):

- La estandarización, los procesos bien definidos y la escasa incertidumbre eran características del paradigma industrial, con una organización mecánica y lineal basada en la búsqueda del equilibrio reinante donde cualquier implicación del exterior era vista como un puntual desestabilizador del sistema.
- La flexibilidad y adaptación a los cambios continuos son características del paradigma red, donde estos cambios son impredecibles y las externalidades de cualquier agente, por remoto que sea, pueden influir en el sistema cambiando su forma y estructura.

1.3. La paradoja de la productividad: ¿tecnología o conocimiento?

Una vez expuestas las características de la sociedad en la que nos encontramos, empezamos a precisar distintos conceptos que son de relevancia para la economía y las empresas.

A raíz de la incursión de las TIC y el avance hacia la llamada sociedad de la información, se planteaba lógico que el uso e inversión en tecnología debía repercutir positivamente en el aumento de productividad de las empresas. No obstante, no hay aún evidencia empírica de que esto sea así. Es lo que se conoce como la "paradoja del ordenador" (Solow, 1987) o, más comúnmente, como la "paradoja de la productividad" (David, 1990; Brynjolfsson, 1993; Barua y Lee, 1997).

Durante casi veinte años esta paradoja ha sido un tema de alto interés empresarial. Aunque muchos debates al respecto se centran en cómo entender y valorar el concepto de productividad (Turban *et al.*, 2008), hay otras lecturas más interesantes al respecto que se enfocan en los cambios que la tecnología produce en los modelos tradicionales. Así, según Brynjolfsson y Hitt (1998), el hecho de que las personas y las empresas incorporen tecnologías manteniendo los antiguos sistemas de trabajo es una de las principales razones para explicar porqué las TIC no producen los resultados de productividad esperados.

Durante mucho tiempo, los análisis se han basado en los tangibles que proporciona la tecnología (ordenadores, banda ancha, ...) y no en los intangibles (flujos de conocimiento, relaciones,...). Ahora, cuando parece que los estudios se basan en estos intangibles, la paradoja empieza a disolverse (Freire, 2008a). Aral, Brynjolfsson y Van Alstyne (2007) aportan, a través del estudio de los datos del flujo de correo electrónico dentro de una empresa, la primera evidencia empírica de que la difusión de la información dentro de las redes de una organización mejora la productividad.

Freire (2008a), en un análisis sobre el trabajo de los autores anteriores, identifica cuatro patrones básicos en los flujos de información de una empresa:

- Se diferenciaron dos tipos de información por su modo de difusión:

- Las novedades, por cuestiones de proximidad demográfica (sexo, edad, etc.) o dentro de la propia red social¹⁰, pero no por la proximidad funcional (relaciones de autoridad o existencia de colaboraciones previas).
- Las discusiones, por correo electrónico se desarrollan más fácilmente entre personas con ciertos vínculos en común, ya sean demográficos o de relación funcional, y se difunden principalmente a lo largo de la jerarquía de la empresa.
- Las TIC mejoran la productividad al facilitar la multitarea, ya que los trabajadores mejor conectados no acaban antes sus proyectos sino que trabajan en varios a la vez.
- El acceso a nueva información mejora la productividad.
- Una red diversa de contactos se traduce en una mayor productividad, ya que las personas que concentran los flujos de correos son más productivas, debido a que son capaces de captar nueva información de un modo más rápido que sus colegas. A estos trabajadores los llama "los centros de información"¹¹.

Esto implica que "más y más diversas relaciones sociales mejoran las habilidades para la gestión de la información y esto se traduce en incrementos en la productividad" (Freire, 2008a).

Freire va más allá y afirma que las relaciones deben traspasar las fronteras corporativas y, en tanto la información se vaya convirtiendo en un *commodity*¹², "las personas que aporten más valor a las industrias del conocimiento serán aquellas capaces de acceder mejor y más rápido a la información, y que le den mejores usos mediante su remezcla y uso creativo"¹³.

Este es, quizá, uno de los argumentos más interesantes para disociar la idea de empresas en la red o empresas intensivas en TIC, con respecto a las empresas red, o aquellas que realmente avanzan hacia un nuevo paradigma que estructura la Sociedad Red y la Economía Red. Un nuevo paradigma que, como vimos en el apartado anterior, propugna unas ideas que revolucionan los patrones tradicionales de la economía y las empresas tal como las conocemos hoy en día.

Si la Sociedad Red se desenvuelve con Internet como medio, es obvio que la carencia de la tecnología suficiente en las empresas para usar ese medio es una barrera y una limitación. Internet es joven y requiere de un periodo de madurez, avance y adaptación antes que sus efectos se capilaricen de manera genérica en la sociedad y economía. Pero el análisis y las políticas para eliminar esas barreras no deben ser el resultado del análisis de la Sociedad Red. Ésta es mucho más compleja y se escapa al simple uso de la tecnología. Internet es una condición necesaria, pero no suficiente para el desarrollo de la Sociedad Red.

10 Una red social es el conjunto de relaciones (directas e indirectas) que tiene una persona. Se puede visualizar mediante grafos; en los que los nodos representan a los individuos, y las líneas que los unen las relaciones o interacciones entre ellos.

11 Son los denominados *information hubs*.

12 Es decir, en algo que su mera posesión no aporta valor, ya que es accesible a "todo el mundo".

13 Los llamados *brokers* del conocimiento.

1.4. De la cadena de valor a la constelación de valor

El concepto de valor es algo que está muy presente, como veremos, en el nuevo paradigma. El valor está directa y fuertemente relacionado con la productividad y competitividad de las empresas red. De hecho, "la estrategia se puede decir que es el arte de crear valor" (Normann y Ramírez, 1993). Pero a diferencia del modelo industrial, el valor no es algo estático. Una sociedad y economía que fluye tan rápidamente y que se encuentra en constante cambio¹⁴, también genera un valor en constante cambio.

Por lo tanto, es preciso analizar cómo se crea valor en la nueva Sociedad Red. En este sentido, Normann y Ramírez (1993) revisan el modelo de la cadena de valor por considerarla un proceso lineal propio de la economía industrial, donde cada servicio tiene su posición y según una secuencia obtiene una entrada (*input*) al que le añade un valor antes de pasarlo al siguiente actor; así hasta que llega al cliente. Es una perspectiva donde el valor es considerado como tal por la propia oferta, y de una manera fija y estable igual para toda la demanda. Donde las empresas basan su estrategia en saber posicionarse en el lugar adecuado de la cadena.

Los autores afirman que, en un ambiente tan volátil y fluido, la estrategia no puede ser cuestión de fijar una posición en la cadena. Las empresas ya no deben basarse en añadir valor, sino en reinventarlo. Ni tampoco las empresas pueden crear el valor por separado, sino que deben interrelacionarse con el resto de agentes para co-producir el valor en el sistema. Esto implica un cambio radical de los roles y de las relaciones entre los agentes que deben estar en constante búsqueda de la mejora continua y la adaptación a los clientes.

La empresa debe orientarse a un sistema que permita la creación de valor, pues es éste el que se orienta a añadir el valor al cliente, no la empresa en sí misma. Esto es, la constelación de valor. El gran objetivo no es ofrecer valor al cliente, sino que éste se lo cree con las ofertas de servicio de las empresas. El valor reside en cómo el cliente lo quiere interpretar pues el valor ya no viene predeterminado. Esto implica uno de los retos principales de la nueva economía: integrar relaciones y conocimiento.

Normann y Ramírez (1993) detectan dos nuevos conceptos significativos como son el flujo y la densidad, que se despliegan en muchas ramificaciones que dan lugar a distintos procesos de operación en el nuevo modelo:

- Re-agregación de productos y servicios. En la economía industrial, los productos son bienes tangibles que a menudo obtienen su valor a través de los servicios añadidos que ofrecen. Por lo tanto, productos y servicios son realmente un conjunto de actividades que van de la mano en la creación. Los autores proponen eliminar el uso de las palabras productos y servicios y, para lo que intentan explicar, reagregarlos con el nombre de oferta, que se comporta como un sistema vivo.
- Co-producción. Eliminar la frontera entre productos y servicios ofrece una densidad mayor de ramificaciones posibles. Esto conlleva a múltiples opciones de co-producción de valor entre todos los posibles agentes de la antigua cadena, que ahora se interrelacionan de forma dinámica.

¹⁴ Global, rápido y profundo como elementos diferenciales del cambio actual.

- Configuraciones y re-configuraciones. La posibilidad de co-producción permite muchas más configuraciones que antes no estaban planificadas. El valor ya no es creado al cliente por la última empresa de la cadena, sino que éste puede llegar a través de procesos intermedios y adaptados a sus necesidades.
- Código. Toda actividad aporta al cliente un conjunto de instrucciones donde le explica cómo obtener el máximo valor del mismo. Ante las múltiples opciones y complejidad del sistema, el código que le llega al cliente debe ser lo más claro posible.
- ¿Aliviar o facilitar? Gran parte de la economía industrial se basó en la premisa de que el papel del proveedor es hacer algo que aliviara al cliente de las actividades que no deseaban hacer ellos mismos. En el nuevo entorno empresarial, sin embargo, es una oferta que proporciona a los clientes los medios para hacer cosas que de otro modo no podría haber hecho antes o para hacer las cosas mejor.

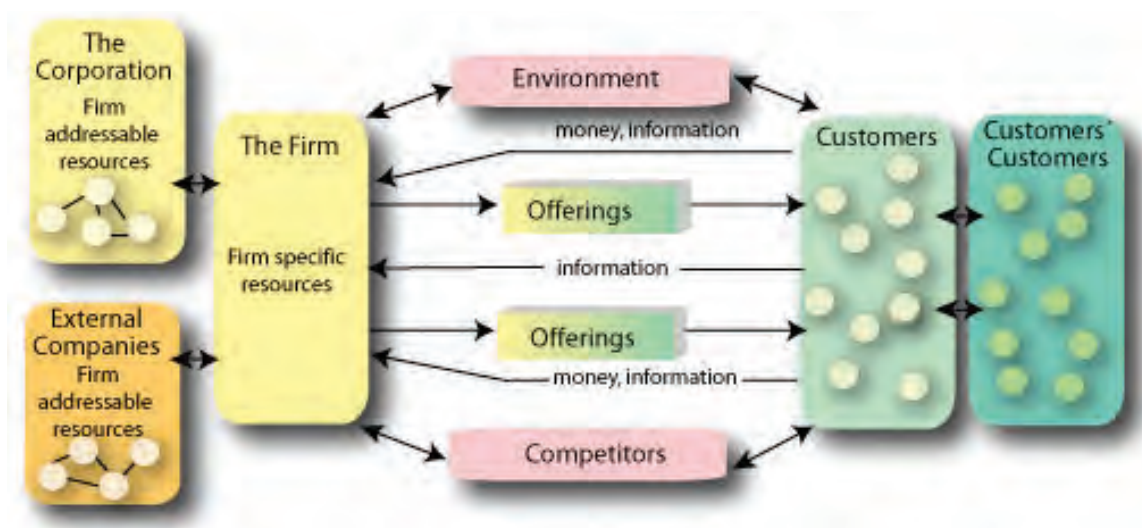


Figura 1.2. Constelación de valor. Fuente: Wallin (2006)

Siguiendo las mismas ideas, Wallin (2006) define la creación de valor como “un proceso de creación de oferta (tanto productos como servicios) en una relación de beneficio mutuo entre compradores y vendedores. La relación puede incluir otros contratistas como subcontratistas y los propios clientes. En esta relación, las partes se comportan en una forma simbiótica a las actividades principales que generan valores positivos para ellos.” El sistema donde interactúan y se interrelacionan es la constelación de valor (figura 1.2).

Ing (2008) hace una compilación y reflexión, siguiendo los trabajos de Normann, Ramírez y Wallin, de cómo se desarrollan los modelos de negocio en el nuevo paradigma, a lo que se refiere como un “sistema de servicios” entendiendo como tal un sistema complejo, interrelacionado y no lineal. El sistema de servicios está compuesto por bienes, servicios y relaciones. El autor lo explica en base a cinco características:

- El sistema de servicios incluye a los proveedores y los clientes¹⁵ como co-productores de los resultados. Si en el modelo tradicional funcionaba como un sistema mecánico modelado en base a causa-efecto, en los sistemas de servicios se basan en sistemas sociales.
- El valor interactivo no es actualizado en relación proveedor/cliente, sino en la del cliente/cliente. El valor no se encuentra ni en el cliente ni en el proveedor, sino en la interrelación de ambos y éste es percibido por el cliente.
- Las ofertas son interacciones que ofrecen beneficios en forma de: producto físico; infraestructuras y servicios; y relaciones interpersonales (por ejemplo: *hardware*, *software* y *peopleware*).

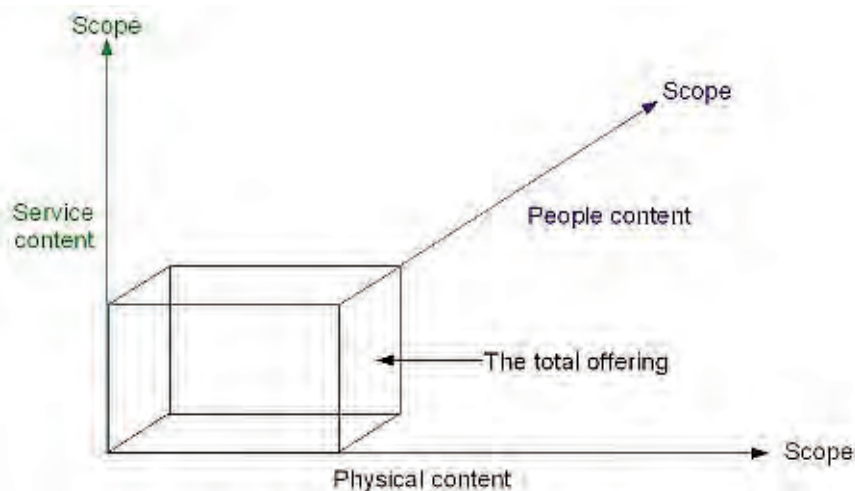


Figura 1.3. Las tres dimensiones de la oferta en un sistema de servicios.
Fuente: Ing (2008), de Ramírez y Wallin (2000)

- Una oferta puede ser tanto el output de una co-producción como el input en una co-producción.
- La constelación de valor incluye como co-productores, a los proveedores, a los consumidores y a los subcontratistas. La constelación está en continuo cambio, por lo que las empresas deben diseñar sus posiciones de manera flexible. Es lo que se conoce como "gestión de la constelación" (Ramírez y Wallin, 2000), es decir, "el proceso de gestión por el cual la empresa¹⁶ toma decisiones de cómo crear valor para sí misma y para/con los clientes, y otros actores en forma de ofertas."

1.5. De la planificación a la gestión adaptativa

Las empresas rígidas basadas en una compleja burocracia no van a poder adaptarse a cambios impredecibles. Como apuntan Olmedo, García y Mateos (2005), la formulación

15 Y los subcontratistas.

16 Explícita o implícitamente.

de una planificación a largo plazo ha sido tradicionalmente un punto clave en la estrategia de cualquier organización. Esta formulación ha trabajado bajo el supuesto de que era posible mejorar los modelos y la recolección de datos para mejorar así las predicciones. Sin embargo, si existe dependencia sensible a las condiciones iniciales, no será posible mejorar la predicción debido a la inherente inestabilidad del sistema analizado.

Por consiguiente, no tiene sentido una estrategia empresarial basada en la anticipación del futuro. Sin embargo, dado que los sistemas caóticos mantienen su inestabilidad limitada a unos patrones reconocibles de comportamiento¹⁷, será más adecuado tener en cuenta un número de posibles escenarios, siendo fundamental aumentar la flexibilidad de la empresa y su capacidad de autoorganización.

Para ello, los autores se apoyan en las diferencias de las dinámicas entre las empresas de la sociedad industrial y la Sociedad Red (tabla 1.4).

Perspectiva tradicional	Perspectiva alternativa
Las relaciones causa-efecto son lineales e identificables, de manera que las acciones a implementar se seleccionan de acuerdo a los resultados a largo plazo	Las relaciones causa-efecto son no lineales y no identificables, de manera que las acciones a implementar no pueden seleccionarse de acuerdo a los resultados a largo plazo
Las organizaciones buscan (o son seleccionadas para buscar) el equilibrio	Los elementos de las organizaciones mantienen comportamientos de conflicto, ambigüedad, aprendizaje y diálogos alejadas del equilibrio
Los resultados a largo plazo son, por tanto, buscados por la propia organización o por medio de una selección competitiva	Los resultados a largo plazo surgen mediante autoorganización espontánea y selección competitiva
El comportamiento está regido por la retroalimentación negativa	El comportamiento está regido por retroalimentación tanto negativa como positiva

Tabla 1.4. Dinámica de la organización bajo la perspectiva mecánica (o tradicional) y bajo la perspectiva caótica (o alternativa). Fuente: Olmedo, García y Mateos (2005), a partir de Stacey (1995)

El enfoque de la complejidad sugiere que los cambios en la dinámica y estructura de las empresas pueden ser generados de manera endógena, mediante la propiedad de autoorganización. Esta autoorganización¹⁸ podría aplicarse a la evolución de las relaciones organizacionales hacia nuevas formas (cooperación técnica, *joint-ventures*, ...).

17 Los llamados atractores.

18 En el contexto de la estrategia empresarial.

Navarro (2000) propone dos líneas que deben seguir los gestores de las organizaciones para facilitar los procesos autoorganizativos:

- La primera es el diseño fractal¹⁹ de las organizaciones:
 - Redundancia de funciones: La redundancia de funciones consiste en la proliferación de funciones dentro del grupo natural de trabajo, en la variedad de habilidades a nivel individual, en la polivalencia o policompetencia del trabajador (Emery, 1967).

En lugar de diseñar el trabajo mediante tareas segmentadas, se busca el que los trabajadores sean competentes en la realización de tareas más amplias, con cualificaciones múltiples y polivalencia.

En definitiva, con la redundancia de funciones se consigue mayor flexibilidad organizativa, mayor capacidad de adaptación a cambios rápidos y, un mayor potencial de innovación al estar el trabajador en relación con un mayor número de tareas. Igualmente, y como derivado, suele ser frecuente la mejora de la satisfacción del trabajador derivada de un enriquecimiento del puesto de trabajo (Emery, 1967; Hackman y Oldham, 1980).

- Variedad interna mínima requerida²⁰: la diferenciación interna de la organización debe venir marcada por la naturaleza del entorno con el cuál interactúan, siendo el aspecto más relevante de este entorno su grado de incertidumbre.

No obstante, el autor (Navarro 2000) considera que es más óptimo en tomar en consideración la naturaleza del entorno en cuanto a marcar la variedad interna mínima requerida. Con ello se deja abierta la posibilidad a que en la organización haya aún más variabilidad que la existente en su entorno, con lo cual, pueden existir funciones dentro de ella que no tengan ningún referente exterior. Funciones éstas que podrán trabajar y gestionar, por ejemplo, en la introducción de innovaciones en el propio entorno, con lo cual, reconocemos expresamente el papel constructor que tiene la organización para con su ambiente exterior.

El principio de variedad interna mínima requerida proporciona una guía para utilizar el principio de redundancia de funciones. El número y variedad de funciones vendrán determinado, por defecto, por el entorno con el que interactúa la organización.

- Especificaciones críticas mínimas: el principio de especificaciones críticas mínimas es, en esencia, una dirección por valores (García y Dolan, 1997). En lugar de marcar al trabajador los métodos de trabajo y los objetivos específicos a conseguir, toma interés el señalar sólo su misión y resultados más genéricos, dejando la operativa al ocupante del puesto.

19 Un fractal es un objeto semi-geométrico (demasiado irregular para ser descrito en términos geométricos tradicionales) cuya estructura básica, fragmentada o irregular, se repite a diferentes escalas (es autosimilar exacta, aproximada, o estadísticamente). La expresión fractal viene del latín fractus, que significa fracturado, roto, irregular.

20 La ley de variedad interna requerida es un elemento que ha sido recogido de manera tradicional por las teorías contingentes de la organización (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

El rol de supervisores y líderes adquiere un claro papel de facilitador (Schein, 1987; 1988), y de catalizador de procesos (Zimmerman, 1993). Con las especificaciones mínimas se consigue el crear unas condiciones permisivas tales que permiten al sistema encontrar su propia forma, que permiten al sistema su autoorganización. Igualmente, las especificaciones mínimas permiten crear una gran flexibilidad interna, flexibilidad que será posible gracias a que se compartan un misión y un conjunto de valores nucleares, que se convierten en las especificaciones críticas a mantener (e.g. calidad, profesionalidad, interés por el cliente).

- Grupos autogestionados: La piedra angular del diseño sociotécnico descansaba sobre el trabajo de grupo (Emery, 1959; Trist, 1981).

Igualmente, el diseño fractal de la organización también debe tener como pieza nuclear el trabajo con grupos que se autogestionen, con alguna competencia para fijarse estándares y metas, con responsabilidades sobre las tareas²¹, y caracterizado por un amplio conjunto de competencias.

Competencias que faciliten una sensación de control a los miembros, induzcan a la consecución de los objetivos grupales, produzcan satisfacción entre sus miembros y consigan altos grados de continuidad en sus resultados (Fox, 1995).

Grupos con capacidades incluso de selección y formación de sus miembros, o la evaluación de los mismos, entre otras tareas de gestión delegadas.

- La segunda es la gestión compleja de las organizaciones:

- Crear y expandir complejidad e incertidumbre: si la gestión tradicional de empresas nos aseguraba la importancia de reducir la incertidumbre ambiental y disminuir la complejidad organizativa (Cyert y March, 1963; Thompson, 1967; Williamson, 1975; Andrews, 1980; Tichy, 1983), la gestión compleja de la organización nos invita a hacer justo lo contrario.

Aceptando la inestabilidad inherente de la organización, adquiere especial interés una gestión que añada complejidad e incertidumbre (Zimmerman, 1993). Al hacer esto, se está facilitando la autoorganización espontánea de la organización, ya que al añadir complejidad e incertidumbre se está añadiendo nueva información que el sistema organizativo puede utilizar.

- Creación permanente de información y significados: la gestión aquí no tiene como tarea el mero procesamiento de la misma. La gestión va más lejos, y se enfatiza la importancia de la creación de información. De otra parte, este principio también presenta la lectura de la necesidad de una libre circulación de la información. Sólo de este modo, la información llega a todas partes y serán los grupos autogestionados quiénes la utilicen según sus necesidades.
- Apoyar la existencia de fuerzas contrapuestas en la organización y la utilización del conflicto positivo: en la creación de nueva información y de nuevos significados, es útil la introducción del conflicto positivo en la organización (Nonaka,

21 Como su formación permanente.

1988; Stacey, 1992), es decir, facilitar y apoyar la existencia de fuerzas opuestas, de opiniones divergentes. Con ello se favorece la generación de procesos de innovación.

- Gestión centrada en los valores nucleares: la gestión centrada en los valores nucleares permite dejar toda la operativa de objetivos e instrucciones a los propios grupos autogestionados. Con ello, se crean unas condiciones muy permisivas que, combinadas con el resto de principios de gestión, darán lugar a fenómenos de autoorganización espontánea dentro de la organización. En su vertiente más extrema, será la organización al completo la que se autoorganice en su forma más óptima de funcionamiento.

1.6. La innovación en gestión como fuente de ventaja competitiva

Innovación²² es todo cambio, basado en conocimiento nuevo de cualquier tipo, que genera valor, aumenta la productividad y que tiene consecuencias económicas directas. No obstante, es un concepto que no sólo afecta a los negocios (a las empresas), sino a cualquier tipo de organización. Según P. Drucker (2006): "*Every organization – not just business – needs one core competence: innovation.*"

Schumpeter (1935) definió innovación en sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio, para ser considerados como innovación. Estos son:

- la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes,
- el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto),
- la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso),
- la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Además de ésta, existen numerosas definiciones de innovación, en las que todas coinciden en la idea de cambio, de algo nuevo, y en que la innovación es tal cuando se introduce con éxito en el mercado²³. Normalmente, en la literatura, el punto de diferencia está con respecto a qué es lo que cambia.

De entre todas, queremos resaltar la que se propone en la tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) definiendo la innovación como la introducción de un nuevo, o sig-

22 **Innovación** (De latín innovatio, -onis). Acción y efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

Innovar (De latín innovare) Mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades. Renovar. Ejemplo: pasar de un transporte en carro movido por caballos a vehículo impulsado por combustión fue una innovación radical.

23 Una idea o invento no lleva necesariamente a la innovación, pues muchos no se comercializan y permanecen desconocidos, o no aplicados por lo tanto, no se consideran innovación.

nificativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

De manera más sistémica y actual, la innovación puede afectar a siete grandes áreas (Tucker, 2008):

- **Innovación estratégica:** crea estrategias de crecimiento, nuevas categorías de productos, servicios o modelos de negocio que cambian las "reglas de juego" y generan nuevo valor significativo, tanto para clientes como para la corporación que la introduce en el mercado.
- **Innovación de negocio:** afecta directamente al propio modelo de negocio; es decir no sólo a la tecnología, a los productos o a los servicios. El nombre engloba a aquella categoría de modelo de negocio en la que la innovación crea valor económico para el usuario final, para la empresa y sus agentes de interés y socios. Afecta a toda la infraestructura necesaria para para situar el producto o el servicio en el mercado de una manera que es fácil y conveniente para los clientes y beneficiosa para la empresa.
- **Innovación organizativa:** introduce nuevas formas de organizar el trabajo en áreas tales como la gestión del capital humano, gestión del conocimiento, gestión de la cadena de valor, alianzas con clientes, distribución, financiación, producción, etc de manera que se mejora la competitividad de la organización. Tiene mucho que ver con el cambio de cultura en toda la organización.
- **Innovación en productos/servicios:** es el resultado alcanzado por una organización para proporcionar a los clientes nuevas soluciones para sus necesidades, problemas o gustos, que se traduce en beneficios para ambos.
- **Innovación en procesos:** estas innovaciones representan un triple beneficio (económico, social y ecológico), reducen costes, aumentan la eficiencia, la productividad, satisfacción de los empleados con su trabajo. También proporcionan productos o servicios de mayor valor para los usuarios o clientes.
- **Innovación tecnológica:** incluye la innovación procedente de la investigación y el desarrollo tecnológico que es independiente de iniciativas relacionadas con productos y servicios. Las organizaciones más previsoras e innovadoras en relación con esta área de innovación, establecen una hoja de ruta para incorporar nuevas tecnologías, así como la pauta temporal a seguir. Esta hoja de ruta se coordina con la de los productos/servicios, para sincronizar ambas. Hay que tener en cuenta, en esta acción, qué desarrollos tecnológicos fundamentales requieren más tiempo para su aplicación, qué iniciativas relacionadas con cambios en productos o servicios; por ello, hay que considerar separadamente investigación e innovación tecnológica del desarrollo de productos o servicios asociados a la misma. De esa forma se reducen los riesgos de la organización.
- **Innovación en marketing:** es la relacionada con la manera de sintonizar y posicionarse con los nuevos clientes y usuarios, tanto reales como potenciales, con sus necesidades específicas, demandas, gustos, experiencias que desean, sentimientos y emociones, en relación con un producto o servicio. Todo ello equilibrado con una política adecuada de costes y beneficios.

En relación con la capacidad de su incidencia en el sector en que se producen, se delimitan dos grandes tipos de innovación:

- **Innovación incremental:** se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora.
- **Innovación radical:** se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes.

La innovación es condición necesaria para competir en los mercados propios de la Sociedad Red: globales, de flujos interconectados, y en continuo cambio. Como ya hemos visto, la necesidad de desarrollar una gestión adaptativa continua, hace que las ventajas que nacen de desarrollos puntuales sean muy efímeras: ninguna ventaja competitiva está asegurada con el ritmo de los cambios actuales (Govindarajan y Trimble, 2005). Las verdaderas ventajas en la Sociedad Red se basan a nivel organizativo²⁴ que permita poder adaptarse al cambio continuamente.

Es en las capacidades de las empresas para hacer las cosas de otra forma, de adelantarse a la competencia o de adaptarse de forma continua al cambio, donde radican las necesidades de innovar y las posibilidades de progresar en los mercados cada vez más globales e interconectados. Esta visión que va más allá de las clasificaciones tradicionales de innovación, que hacían énfasis en la tecnología, los productos o procesos, se le conoce como **innovación en gestión**, e incluye más que la agregación de varias de las áreas de innovación anteriormente contempladas. Como es la relacionada con las aportaciones principales de este trabajo, nos detendremos en ella.

Según Gary Hamel, "la innovación en gestión es aquella que surge en los principios y procesos de gestión y que, en última instancia, genera un cambio en lo que hacen los directivos y en la manera en que lo hacen. Es algo distinto de la innovación operativa o en procesos, ya que ésta es la manera en sí de trabajar para conseguir resultados" (Mol y Birkinshaw, 2008; Birkinshaw, Hamel y Mol, 2008).

No es fácil delimitar cuándo se habla de una innovación en gestión y cuándo de innovación operativa o de procesos. Mol y Birkinshaw (2008), proponen cuatro criterios para decidir si algo es realmente una innovación en gestión:

- Una innovación en gestión cambia la manera de trabajar de los directivos: conduce directamente a nuevas prácticas y procesos de gestión.
- Una innovación en gestión es algo nuevo en relación con las prácticas más recientes. Es decir, algo nuevo en relación con las prácticas al uso, aparece en el mercado sin ningún precedente conocido.
- Una innovación en gestión exige una puesta en práctica: no vale sólo tener ideas, sino que hay que explotarlas.

²⁴ Razón por la cual este trabajo se basa en el desarrollo de la innovación en gestión para los destinos turísticos, por entender que es un aporte muy valioso para la mejora del desarrollo de ventajas competitivas para los mismos. De esta forma, como ya veremos, este trabajo no sólo conceptualiza la idea, sino que a través del lanzamiento a la emprendeduría del investigador, lo aplica en el mercado para que ésta sea considerada una innovación en gestión.

- Una innovación en gestión se asume para ampliar los objetivos de la compañía: debe centrarse en solucionar problemas de gestión concretos, ya que no es un fin en sí misma.

Según los mismos autores, el argumento de que la innovación en gestión reporta beneficios lo sustentan en tres pilares:

- Historia de los casos estudiados: Procter & Gamble, VISA, Toyota, ... son ejemplos que aportan los autores para afirmar que, si el objetivo es la ventaja competitiva sostenible, la innovación en gestión es uno de los caminos más prometedores para alcanzarla.
- La razón subyacente por la que la innovación en gestión puede conducir a la ventaja competitiva es que las capacidades internas –aquellas en lo que una empresa destaca– sólo pueden convertirse en fuente de ventaja si la competencia lo tiene difícil para imitarlas, y además son valiosas. Las innovaciones en gestión difieren en las tecnológicas básicamente en que son difíciles de imitar.
- El estudio sobre la vinculación entre inversión en Tecnologías de la Información y la Comunicación y su productividad²⁵: las compañías que invierten en innovación en gestión, además de invertir en TIC presentaban mejoras muy superiores de productividad que las que sólo invertían en uno de los conceptos. Esto implica que la innovación en gestión es lo que hace que el invento y la aplicación de tecnologías sean más eficaces.

Hamel y Breen (2007) establecen tres condiciones para que la innovación en gestión aporte ventaja competitiva:

- Que se base en un principio de gestión original que cambie paradigmas.
- Que la innovación sea sistémica abarcando una gama de procesos y funciones de la gestión.
- Que la innovación forme parte de un programa continuado de invención en el que el progreso aumente con el paso del tiempo.

La verdadera innovación en gestión es radical y poco habitual. El motivo principal es, como es lógico, de carácter social: las fuerzas sociales y estructurales que actúan en las grandes empresas favorecen siempre la perpetuación del *status quo*. Además, normalmente, ante necesidades de mejoras, se recurre²⁶ a “modelos probados” antes que a la búsqueda de nuevas soluciones. Es decir, se fortalece la creencia de adaptar “buenas prácticas” como solución, en vez de probar en la “siguiente práctica”. Esto, lógicamente, sólo puede crear mejoras incrementales.

Hamel y Breen (2007) apuestan por reinventar el modelo de gestión actual, pasando de una gestión de la innovación, a una innovación en gestión. Para el autor, los modelos

²⁵ Que amplía lo ya comentado en 1.3.

²⁶ Bien por miedo, seguridad, falta de orientación estratégica, ...

de gestión desarrollados hasta ahora, están obsoletos y no dan respuestas a las necesidades actuales: **la gestión debe ser reinventada.**

En la nueva economía, las firmas que insistan en la aplicación de las viejas teorías del control verán estancarse sus capacidades de innovación y, por lo tanto, irán perdiendo sus ventajas competitivas.



Capítulo 2

INTERNET COMO PLATAFORMA

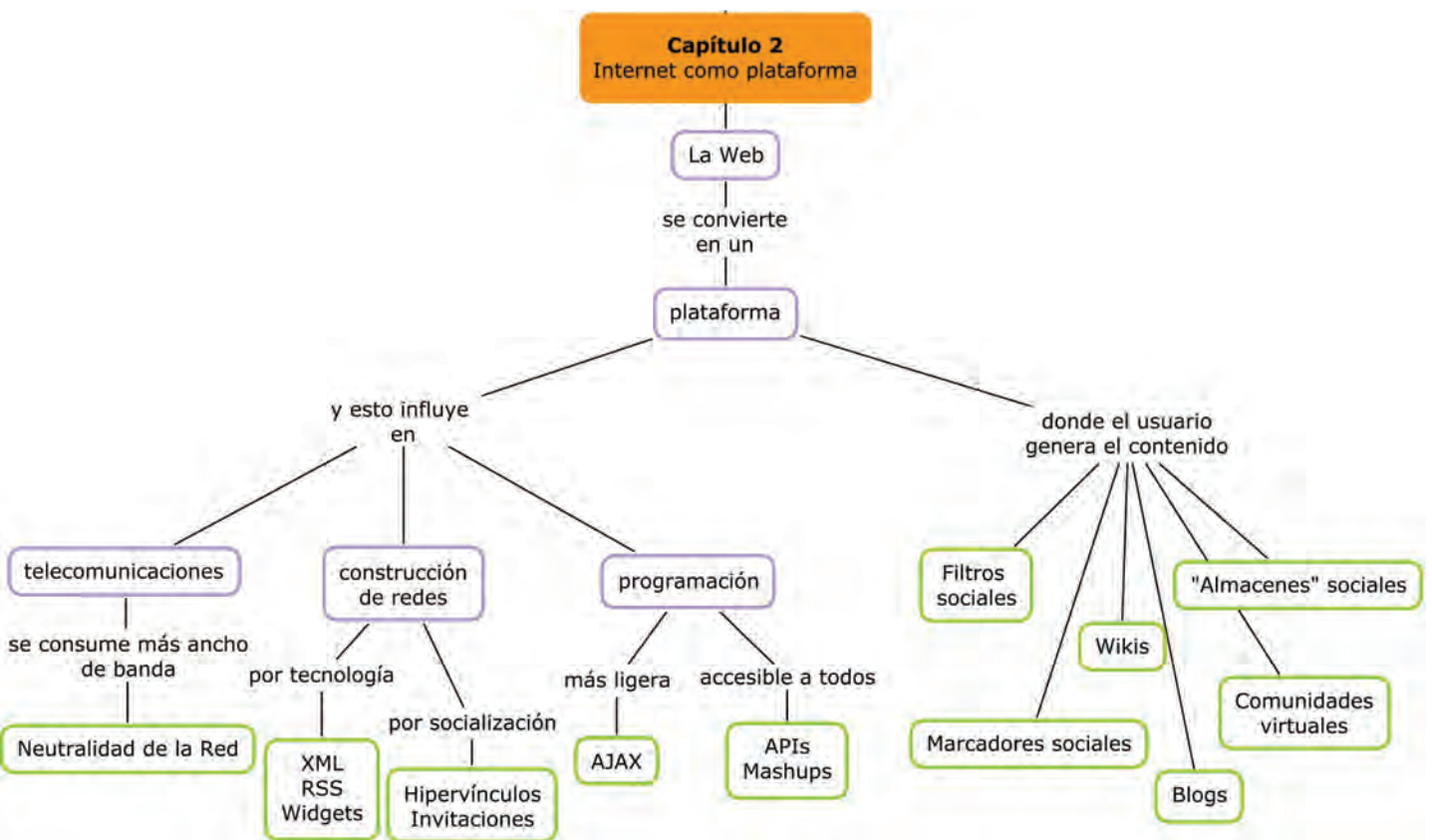


Figura 2.1. Internet¹ como plataforma²

- 1 En este trabajo, como se hace en otros muchos de la actualidad, identificamos la *Web* con Internet.
- 2 En este capítulo consideramos Internet como plataforma (concepto técnico), más que como espacio relacional (concepto social). En él, tratamos los aspectos técnicos, a nivel de usuario. Sin embargo, para los objetivos de este trabajo el aspecto relacional es el más importante, y serán los que se abordarán a partir del capítulo siguiente.

Internet, como hemos visto en el Capítulo 1º, se convierte en un medio básico para desarrollar la Sociedad Red. Así la *Web* permite a las personas interconectarse, desarrollar redes e interactuar. Desde sus comienzos, se orientó a ser un medio distinto de comunicación, basado en redes interactivas, con un alto contenido social (Alexander, 2006). No obstante, las primeras aplicaciones que sobresalieron no conllevaban ningún cambio drástico respecto al flujo comunicativo tradicional. Eran innovaciones incrementales, que aportaban el soporte de un medio tecnológico nuevo con una serie de beneficios. Pero no se lograron convertir en la innovación radical que permitiese un desarrollo distinto de los sectores sociales y económicos. Esto ha empezado a ocurrir desde hace poco tiempo (Kolbitsch y Maurer, 2006).

La *Web*, con ello, adquiere el máximo poder de centralización y unión; convirtiéndose, como consecuencia, en una plataforma que permitirá convertirse en un **espacio relacional**. Por ello, es desde ahí donde se deben derivar todos los sistemas; quedando aislados los que operen al margen.

Así, la *Web* es el medio, y está por encima de cualquier terminal. Si bien es imposible saber a ciencia cierta cual será el dispositivo que el futuro predomine (móvil, PC, Televisor,... o cualquier otro aún desconocido), parece más evidente que:

- estarán enlazados entre todos ellos y que, a nivel usuario,
- será indiferente el uso de uno u otro dependiendo de su situación coyuntural.

Y todo ello sólo es posible dando a Internet el valor que se merece: el de agregador y sistema relacional de referencia. Esta situación hace necesaria que las aplicaciones que se desarrollen para el uso de Internet estén por encima del terminal en el que se usen. Es decir, que sean aplicaciones *Web* que no se descarguen, sino que tan sólo se usen.

Google, como indican O'Reilly (2006a) y Graham (2005), es el paradigma de los sistemas como plataforma. El análisis de toda su trayectoria se puede ver como se ha encaminado a prestar un servicio, desarrollando aplicaciones³, y cobrando por ellas de manera directa o indirecta.

Para poder contar con *software online*⁴ se han tenido que potenciar elementos nuevos, tanto de telecomunicaciones como de programación. Pero además⁵, el hecho de contar con una misma plataforma no habría llevado a cabo los cambios que están ocurriendo actualmente. En definitiva, es necesario contar con avances y desafíos en las telecomunicaciones y en la programación pero, sobre todo, avances en la creación de estándares que permitan el desarrollo en red.

En los siguientes apartados analizaremos los casos más relevantes que están teniendo lugar al respecto.

3 La última, por ahora, ha sido el lanzamiento al mercado de un terminal telefónico.

4 Que pudiese desarrollar las mismas prestaciones que los *softwares* locales, y al mismo tiempo tuviese el mismo nivel de calidad para los usuarios.

5 Sin herramientas de generación de red y hacer más cercanos entre sí los contenidos.

2.1. implicaciones en las telecomunicaciones: la necesidad de ancho de banda y la "neutralidad de la red"

El ancho de banda⁶ no ha dejado de aumentar con el paso de los años, así como las conexiones de los hogares bien con *ADSL* o bien mediante cable. Se llegó a un momento en que el ancho de banda era lo suficientemente grande, que hacía posible este tipo de aplicaciones.

No obstante, la eclosión de la *VoIP*⁷, con aplicaciones (como Skype, Jajah, Gtalk,...), y del *video streaming*, (como YouTube, Google Video,..., donde se transfieren de manera gratuita millones de archivos diarios), que hasta ese momento les había sido imposible operar, está creando un debate actual sobre la "Neutralidad de la Red", donde se están enfrentando posturas entre los poseedores de la fibra óptica (empresas de telecomunicaciones), y las empresas de los servicios y contenidos *Web* (empresas de Internet).

Algunas de las tendencias que han propiciado este enfrentamiento de intereses son:

- Requisitos de *VoIP* y juegos en línea de ancho de banda adecuado.
- El incremento del uso de aplicaciones que necesitan mayor ancho de banda, tales como descargas de video, música y juegos en línea.
- El incremento de uso de tráfico de envíos o el control de los proveedores de banda de las redes *P2P*⁸.
- Mejora en la tecnología de las redes, que convierte más barato el servicio de banda más ancha.
- La tendencia creciente de los gobiernos a financiar redes inalámbricas en las ciudades.
- El incremento de las redes inalámbricas, lo que permite conectarse a más personas con la misma conexión.
- Incremento de la centralización del control de la infraestructura de Internet.

La "neutralidad de la red" es uno de los principios básicos sobre los que se fundamenta Internet tal y cómo lo conocemos. Contado en términos muy simples viene a decir que: la inteligencia, los servicios, se ponen en los extremos de la red, y la red en sí transmite todo sin mirar, sin jerarquizar, y sin priorizar. Las grandes ventajas son que no hace falta "tocar nada" en la red para lanzar un nuevo servicio, y que la red es básicamente la misma para todo el mundo.

El principio de "Neutralidad de la Red" establece que la red debe operarse bajo tres principios (Wu, 2003):

6 Uno de los indicadores principales de la Sociedad de la Información y de la Sociedad Red.

7 *VoIP*: *Voice over Internet Protocol*.

8 *P2P*: *Peer to Peer*.

- No discriminación.
Todo el tráfico será tratado por igual a lo largo de la red.
- Interconexión.
El operador de cada red tiene el derecho y el deber de conectarse a cualquier otra red de Internet.
- Acceso.
Los usuarios tienen el derecho a establecer comunicaciones con otros usuarios en igualdad de condiciones.

Analizaremos un poco las posturas de ambas partes, pues es un tema demasiado importante para no considerarlo, ya que puede afectar el futuro de Internet de manera crucial.

Berners Lee (2006) aclara lo que él entiende por "neutralidad de la red", y que lejos está de ser una reivindicación de la gratuidad de la misma, dejando claro en esta frase la postura de los que piden la neutralidad en la red:

"Si pago para conectarme a Internet con una cierta calidad de servicio, y tú pagas para conectarte con esa o con una calidad de servicio superior, entonces podemos comunicarnos a ese nivel. Eso es todo. Corresponde a los proveedores de acceso asegurarse de que todo funciona de tal modo que eso ocurre. La Neutralidad de Internet no es pedir que sea gratis. La Neutralidad de Internet no es decir que uno no debería pagar más dinero por un servicio de alta calidad. Siempre lo hemos hecho, y siempre lo haremos".

A este respecto, las empresas de telecomunicaciones advierten que el uso gratuito e indiscriminado de aplicaciones altamente consumidoras de ancho de banda, perjudica a la calidad del servicio para todos. Reivindican el derecho a amortizar sus inversiones⁹ y que Internet pueda llegar a todos los hogares. A este respecto se pronunciaba Julio Linares¹⁰ (Linares, 2006):

"... Hasta ahora, ha funcionado porque el aumento en demanda de banda ancha (y los ingresos derivados de tal) han ido absorbiendo los costes asociados...".

"... Mientras (las descargas de) vídeo continúen creciendo, tensiona tus costes y tensiona tu inversión. O lo cobras, o lo limitas".

Este enfoque puede ser distinto dependiendo si se cobra a los usuarios: por tener un canal "exclusivo"¹¹; por el uso intensivo de los usuarios; por una Internet alternativa para la *VoIP*; o si se limita a cobrar a las empresas genéricas según sus baremos, haciendo que éstas carguen esa cantidad al cliente y, en definitiva, dando opción a las empresas de telecomunicaciones a dirigir y controlar el tráfico¹² a aquellas empresas.

9 Altamente costosas en cableado.

10 Director de estrategia de Telefónica de España.

11 Con mayor ancho de banda.

12 Que estimen adecuado.

Sin duda alguna, es un debate que debe ser seguido muy de cerca, sobre todo a raíz de las políticas que desarrollen al respecto los Estados, y que pueden cambiar el panorama de la Red de manera radical.

2.2. Implicaciones en la programación

Las mejoras en los lenguajes de programación usados han sido una ayuda fundamental para acercar más la Web, como espacio natural de interacción por parte del usuario.

2.2.1. Programación ligera e interactiva: AJAX¹³

Garret (2005), fue la primera persona en acuñar el término de *AJAX*, al referirse a los cambios que estaba efectuando Google en sus aplicaciones. No fue un invento, ni de Garret ni de Google, pues eran tecnologías que ya se usaban. Pero si es cierto, que tanto el cuño del nombre de *AJAX*, por parte de Garret, como la absoluta apuesta de Google (Gmail, Google Suggest y, sobre todo, Google Maps) por ella, la lanzaron a su reconocimiento y aceptación generalizada.

Para explicar el funcionamiento de *AJAX*, atenderemos al artículo de Garret¹⁴ (2005):

"Ajax no es una tecnología. Son realmente muchas tecnologías, cada una floreciendo por su propio mérito, uniéndose en poderosas nuevas formas.

AJAX incorpora:

- presentación basada en estándares usando XHTML y CSS;
- exhibición e interacción dinámicas usando el Document Object Model;
- intercambio y manipulación de datos usando XML and XSLT;
- recuperación de datos asíncronos usando XMLHttpRequest; y
- JavaScript poniéndolo todo junto.

La figura (figura 2.2) muestra el modelo tradicional para aplicaciones Web (izq.) comparado con el modelo de *AJAX* (der.)

13 Acrónimo en inglés de *Asynchronous JavaScript And XML* («*JavaScript, Asíncrono y XML*»).

14 Explicar la tecnología en sí misma se escapa a los intereses de este trabajo; ahora bien, debido a su importancia, trascendencia y sencillez de explicación, consideramos adecuado reproducir este apartado tal como lo propuso el autor.

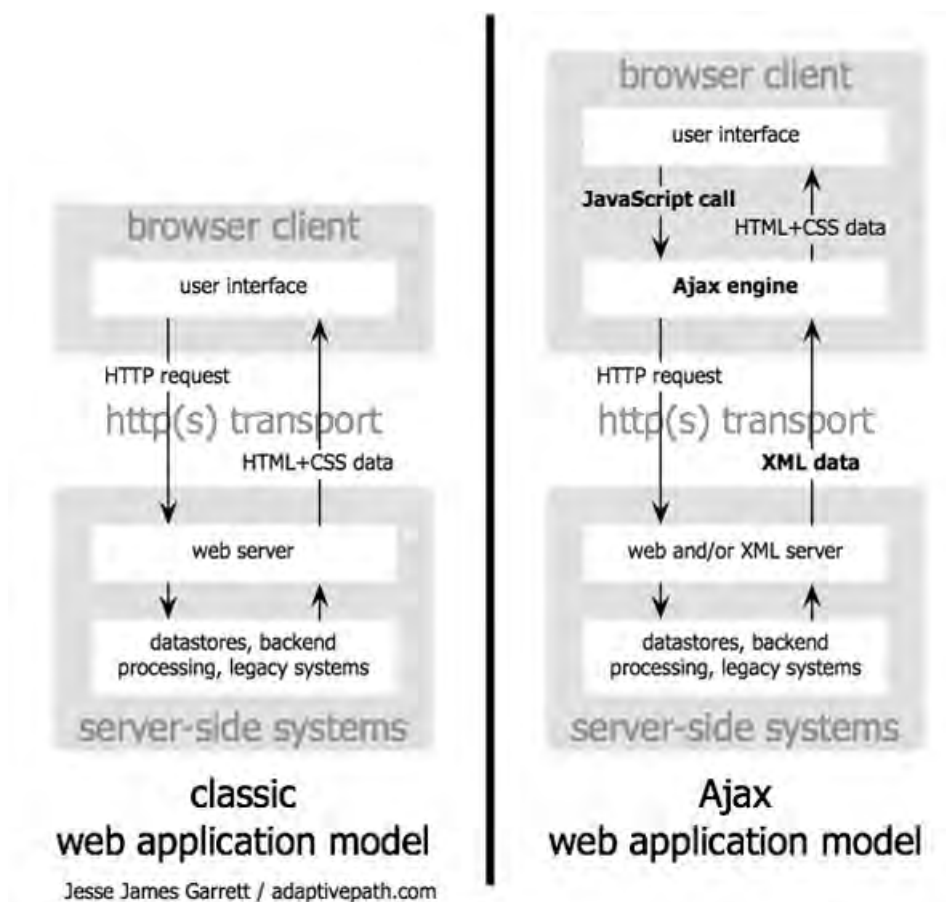


Figura 2.2. Modelo tradicional de aplicaciones Web vs. Modelo Ajax. Fuente: Garret (2005)

Este acercamiento tiene mucho sentido a nivel técnico, pero no lo tiene para una gran experiencia de usuario. Mientras el servidor esta haciendo lo suyo, ¿qué esta haciendo el usuario? Exacto, esperando. Y, en cada paso de la tarea, el usuario espera más.

Obviamente, si estuviéramos diseñando la Web desde cero para aplicaciones, no querríamos hacer esperar a los usuarios. Una vez que la interfaz está cargada, ¿por qué la interacción del usuario debería detenerse cada vez que la aplicación necesita algo del servidor? De hecho, ¿por qué debería el usuario ver la aplicación yendo al servidor?

Una aplicación AJAX elimina la naturaleza "arrancar-frenar- arrancar-frenar" de la interacción en la Web introduciendo un intermediario –un motor AJAX– entre el usuario y el servidor. Parecería que sumar una capa a la aplicación la haría menos reactiva, pero la verdad es lo contrario.

En vez de cargar un pagina Web, al inicio de la sesión, el navegador carga al motor AJAX (escrito en JavaScript y usualmente "sacado" en un frame oculto). Este motor es el responsable por actualizar la interfaz que el usuario ve y por comunicarse con el servidor en nombre del usuario.

El motor AJAX permite que la interacción del usuario con la aplicación suceda asíncronamente¹⁵. Así el usuario nunca estará mirando una ventana en blanco del navegador y un icono de reloj de arena esperando a que el servidor haga algo.

La figura (figura 2.3) indica el patrón de interacción sincrónica de una aplicación Web tradicional (superior) comparada con el patrón asíncrono de una aplicación AJAX (inferior).

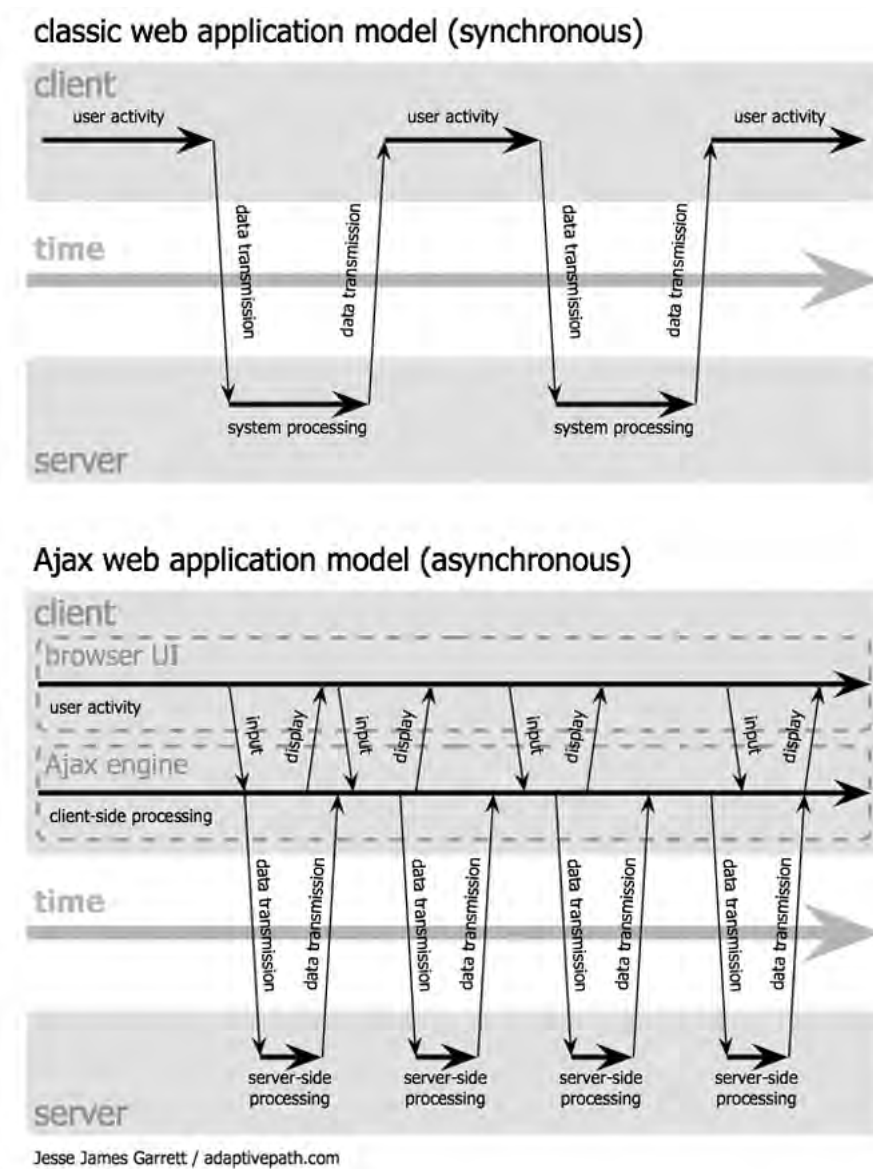


Figura 2.3. Modelo de aplicación sincrónica vs. aplicación asíncrona. Fuente: Garret (2005)

¹⁵ Es decir, independientemente de la comunicación con el servidor.

Cada acción de un usuario que normalmente generaría un requerimiento HTTP toma la forma de un llamado JavaScript al motor AJAX en vez de ese requerimiento. Cualquier respuesta a una acción del usuario que no requiera una viaje de vuelta al servidor¹⁶ es manejado por su cuenta.

Si el motor necesita algo del servidor para responder¹⁷ hace esos pedidos asíncronamente, usualmente usando XML, sin frenar la interacción del usuario con la aplicación.”

En resumen, AJAX posee dos capacidades que repercuten en el uso de la Web como plataforma y el desarrollo de redes:

- La posibilidad de hacer peticiones al servidor sin tener que volver a cargar la página.
- La posibilidad de analizar y trabajar con documentos XML.

2.2.2. La interfaz de programación de aplicaciones: APIs y "mashups"

Una *API*¹⁸ es un conjunto de especificaciones de comunicación entre componentes *software*. Representa un método para conseguir abstracción en la programación, generalmente (aunque no necesariamente) entre los niveles o capas inferiores y los superiores del *software*.

Uno de los principales propósitos de una *API* consiste en proporcionar un conjunto de funciones de uso general¹⁹. De esta forma, los programadores se benefician de las ventajas de la *API* haciendo uso de su funcionalidad, evitándose el trabajo de programar todo desde el principio. Las *APIs*, asimismo, son abstractas: el *software* que proporciona una cierta *API* generalmente es llamado la implementación de esa *API*. Lo cual va a permitir, gracias a la programación ligera, aprovecharse de desarrollos de otras aplicaciones sin tener que desarrollarlas.

El caso más paradigmático es el de Google²⁰. Google ha apostado por desarrollar un sistema, Google Maps, y ofertarlo gratis para su uso. Con ello ha logrado un despliegue de su sistema de mapas en todo el mundo sin igual, y que hayan surgido un sin fin de aplicaciones basadas en sus mapas. Eso permite un valor añadido al usuario, que de otra manera sería impensable.

Una "mashup" es una aplicación *Web* híbrida, es decir, un sitio *Web* que usa contenido de más de una fuente para crear un nuevo servicio completo.

El contenido de un "mashup" pertenece, típicamente, a terceros y se aprovecha a través de una interfase pública o un *API*. Otros métodos que constituyen el origen de sus datos incluyen: sindicadores *Web* (*RSS* o *Atom*) y *JavaScript*.

16 Tal como como una simple validación de datos, edición de datos en memoria, o incluso algo de navegación.

17 Sea enviando datos para procesar, cargar código adicional, o recuperando nuevos datos.

18 *API: Application Programming Interface.*

19 Para dibujar ventanas o iconos en la pantalla, por ejemplo.

20 Con su *API* de Google Maps ha conseguido revolucionar el negocio de la cartografía.

Así como los *weblogs* han revolucionado la publicación en línea, los *mashups* están revolucionando el desarrollo *Web*, permitiendo que cualquiera combine, de forma innovadora, datos que existen en eBay, Amazon.com, Google, Windows Live y Yahoo!. Las grandes facilidades brindadas por API's simples y ligeras han hecho que los *mashups* sean relativamente fáciles de diseñar. El que se requieran sólo mínimos conocimientos técnicos, ha hecho que los *mashups* sean creados en su mayoría de casos por innovadores, quienes combinan en formas nuevas y creativas datos²¹ disponibles en abierto.

En este apartado recobra especial interés las aplicaciones que se pueden implementar, de manera sencilla, a la hora de crear una *Web 2.0*, tales como aplicaciones con *VoIP*, mapas, *podcasting*, mensajería instantánea, repositorio de fotos y videos, ... Todas estas herramientas, son de alto valor añadido para el usuario, tanto a nivel geolocalizador como de comunicación.

En este contexto de *Web*, es donde las grandes empresas invierten en aplicaciones de alta inversión en I+D (*VoIP*), o de ancho de banda (mapas, videos, fotos, ...), para ofrecerlas como *APIs*²² capaces de crear un alto valor añadido, a través de combinaciones de éstas con un segmento concreto de usuarios.

2.3. Implicaciones para el desarrollo en red

2.3.1. RSS, XML y Widgets

La sindicación de contenidos y el uso de estándares es una de las causas principales para que la *Web* se pueda considerar la Red de Redes. Es, posiblemente, la herramienta más determinante para el desarrollo de los modelos en red que veremos en los siguientes apartados.

La característica de sindicación también será empleada, como ya hemos visto para los "*mashups*", pudiendo exportar e implementar datos de unas aplicaciones a otras, y creando aplicaciones nuevas.

La sindicación de contenidos de una *Web*, usando protocolos estandarizados, permite a los usuarios finales usar el contenido de la *Web* en otro contexto, ya sea en otra *Web*, un *plug-in* de navegador, o en una aplicación de escritorio. Entre los protocolos que permiten syndicar contenidos se encuentran *RSS*, *RDF*²³, y *Atom*, todos ellos variedades de *XML*. Los protocolos específicos como *FOAF* y *XFN*²⁴ amplían la funcionalidad de los sitios, y permiten a los usuarios interactuar sin contar con sitios *Web* centralizados.

Por su importancia, consideraremos brevemente el lenguaje *XML* y su variante *RSS*.

*XML*²⁵ es un metalenguaje²⁶ extensible de etiquetas desarrollado por el World Wide Web Consortium (*W3C*). Es una simplificación y adaptación del *SGML* y permite definir

21 En el sentido amplio indicado anteriormente.

22 Con ello, las pequeñas empresas innovadoras recobran gran importancia.

23 Conocido también como *RSS 1.1*.

24 Ambos para redes sociales.

25 Acrónimo en inglés de **e**Xtensible **M**arkup **L**anguage («lenguaje de marcas extensible»).

26 Lenguaje natural o formal que se usa para explicar o hablar del lenguaje mismo o de una lengua.

la gramática de lenguajes específicos²⁷. Por lo tanto, *XML* no es realmente un lenguaje en particular, sino una manera de definir lenguajes para diferentes necesidades. Algunos de estos lenguajes que usan *XML* para su definición son: *XHTML*, *SVG*, *MathML*, ...

XML no se creó sólo para su aplicación en Internet, sino que se propone como un estándar para el intercambio de información estructurada entre diferentes plataformas. Se puede usar en bases de datos, editores de texto, hojas de cálculo y casi en cualquier aplicación imaginable.

XML es una tecnología sencilla que tiene a su alrededor otras que la complementan, la hacen mucho más grande, y con posibilidades mucho mayores. Tiene un papel muy importante en la actualidad, ya que permite la compatibilidad entre sistemas para compartir la información de una manera segura, fiable y fácil.

El *XML* se creó para que cumpliera varios objetivos:

- Que fuera idéntico a la hora de servir, recibir, y procesar la información del *HTML*, es decir para aprovechar toda la tecnología implantada de este.
- Que fuera normal y conciso, tanto desde el punto de vista de los datos como de la manera de guardarlos.
- Que fuera extensible, para que se pudiese utilizar en todos los campos del conocimiento.
- Que fuese fácil de leer, de editar y de implementar.
- Que fuese fácil de implantar, programar, y de aplicar a los distintos sistemas.

Las ventajas que ofrece el *XML* son, en relación con:

- Comunicación de datos.

Si la información se transfiere en *XML* cualquier aplicación puede escribir un documento de texto plano con los datos que estaba manejando en formato *XML*, y otra aplicación recibir esta información y trabajar con ella.

- Migración de datos.

Si trabajamos en formato *XML* es muy sencillo mover datos, de una base de datos a otra.

- Aplicaciones *Web*.

Con *XML* hay una sola aplicación que maneja los datos. Para cada navegador podemos tener una hoja de estilo o similar, para aplicarle el estilo adecuado.

Los *widgets* son pequeñas aplicaciones o programas que, usando el motor de su aplicación original, están visualmente disponibles en otras plataformas. Inicialmente se han desarrollado como simpáticas utilidades multimedia, como relojes, carpetas,... pero hoy en día la potencialidad que ofrecen es infinita, pudiendo considerarse como programas dentro de otros programas. Es una herramienta que permite hacer las aplicaciones tan distribuidas como la misma Internet, sin tener que estar condicionadas a una URL.

²⁷ De la misma manera que *HTML* es a su vez un lenguaje definido por *SGML*.

RSS es parte de la familia de los formatos *XML* desarrollado específicamente para todo tipo de sitios que se actualicen con frecuencia; por medio del cual se puede compartir la información y usarla en otros sitios *Web* o programas.

El *RSS* no es otra cosa que un sencillo formato de datos utilizado para syndicar contenidos a suscriptores de un sitio *Web*. El formato permite distribuir contenido sin necesidad de un navegador, lo cual también puede verse como desventaja ya que necesita de la instalación de otro *software*.

Algunas actualizaciones han permitido utilizar el mismo navegador, para ver los contenidos *RSS* mediante programación de los denominados *scripts* de interpretación. Así también, las nuevas versiones de los navegadores permitirán leer los *RSS* sin necesidad de *software* adicional. El acrónimo se usa para los siguientes estándares:

- *Rich Site Summary (RSS 0.91)*
- *RDF Site Summary (RSS 0.9 y 1.0)*
- *Really Simple Syndication (RSS 2.0)*

Los programas que leen y presentan fuentes *RSS* de diferentes procedencias se denominan **agregadores**.

Gracias a los agregadores o lectores de *feeds*²⁸ se pueden obtener los contenidos de todos los sitios que se desee desde: el escritorio del propio sistema operativo, programas de correo electrónico, o por medio de aplicaciones *Web* que funcionan como agregadores. No es necesario abrir el navegador y visitar decenas de *Web*.

A partir de este formato, y es muy importante, se está desarrollando una cadena de valor nueva en el sector de los contenidos, que está cambiando las formas de relación con la información, tanto de los profesionales y empresas del sector como de los usuarios.

2.3.2. Hipervínculos y las conexiones en la red

Los contenidos en la *Web*, aunque formen parte de una misma plataforma, “flotan” como nodos independientes, a menos que se enlacen entre sí. Los enlaces o hipervínculos son uno de los causantes de que la *Web* esté totalmente interconectada entre sí misma.

Un hiperenlace²⁹ es un elemento de un documento electrónico que hace referencia a otro recurso³⁰. Un hiperenlace, combinado con una red de datos y un protocolo de acceso, permite acceder al recurso referenciado en diferentes formas: como visitarlo con un agente de navegación, como mostrarlo como parte del documento referenciador o como guardarlo localmente.

Los hiperenlaces son parte fundamental de la arquitectura de la *World Wide Web*, pero el concepto no se limita al *HTML* o a la *Web*. Cualquier medio electrónico, prácticamente, puede emplear alguna forma de hiperenlace.

28 Programas o sitios que permiten leer fuentes *RSS*.

29 También llamado enlace, vínculo, hipervínculo o *link*.

30 Por ejemplo, otro documento o un punto específico del mismo o de otro documento.

Un enlace cuenta con dos extremos, denominados anclas, y una dirección. El enlace comienza en el ancla origen y apunta al ancla destino. Sin embargo, el término enlace a menudo se utiliza para referirse al ancla origen, mientras que al ancla destino se denomina enlace de destino³¹.

Los enlaces son uno de los parámetros más usados para analizar la *Web* y la importancia de los recursos que en ella se mueven. Si bien es un indicador algo pobre, por no valorar cuestiones cualitativas, sí demuestra lo necesario que son las interconexiones y las relaciones entre recursos en un escenario en red. En el apartado referente a los *blogs*, veremos lo importante que son los enlaces para la construcción de la red.

2.3.3. Invitaciones y recomendaciones sociales

No todo se expande en red por medio de algoritmos o herramientas impersonales. Uno de los grandes exponentes del desarrollo en red es precisamente el "contacto" de tú a tú. Es decir, la parte social de los enlaces de una red. En este sentido, el envío, normalmente por correo electrónico, de contenidos interesantes por parte de usuarios a su agenda de contactos ha sido uno de los determinantes para el éxito de la mayoría de los sistemas. Por lo tanto, aunque estemos en escenarios virtuales nos encontramos con un fenómeno social, ya que las personas son los agentes clave del éxito.

Este modelo, con su popularidad y utilidad, ha hecho que sea práctica común que cualquier sistema lleve incorporado la posibilidad de reenvío a sus contactos, por parte de los usuarios. Este tipo de mensajes normalmente son herramientas incorporadas en las propias aplicaciones, donde un usuario puede agregar a sus contactos a través de "recomendaciones"³².

Las recomendaciones pues, son envíos selectivos a uno o varios "amigos virtuales o no", haciéndole ver las cualidades de una aplicación, e invitándole a participar. Según cada aplicación, estas recomendaciones pueden ser personalizadas o estandarizadas³³. El envío de las recomendaciones, aún desde dentro de la aplicación en cuestión, llega al usuario recomendado como un correo del recomendador. Este es el efecto principal de las recomendaciones: la confianza. La confianza que da que la propuesta venga de una amistad, de un conocido, ... o simplemente de un miembro de su red social existente.

2.4. La generación de contenidos en red

En este apartado expondremos algunas de las principales herramientas que han popularizado la *Web* y que son combinación del uso de la *Web* como plataforma y de ser un espacio relacional³⁴.

31 *Link target*.

32 Frecuentemente se permite el volcado directo de los contactos guardados en las agendas más conocidas (Hotmail, Msn, Outlook,...).

33 E incluso mediante audio, lo que conduce a una personalización mayor y un alto grado de confianza.

34 Es decir, que se desarrolla en red y en la Red.

En ellas vemos la dinámica común del modelo en red: los propios usuarios generan contenidos que posteriormente “consumen” ellos mismos u otros, al ser compartidos. Estos contenidos pueden ser de diferentes tipos, tanto fotos, como videos, noticias, relatos, enlaces, música,...

Este concepto³⁵, representa sin duda un cambio radical y transformador de la realidad conocida hasta ahora, que es imprescindible entender.

2.4.1. Blogs

Un *blog*³⁶ es un sitio *Web* periódicamente actualizado, que recopila cronológicamente comentarios o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Habitualmente, en cada artículo, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. El uso o temática de cada *Weblog* es propia; los hay de tipo personal, periodístico, empresarial o corporativo, tecnológico, educativo, etc.

El término *Weblog* fue acuñado³⁷ por Jorn Barger el 17 de diciembre de 1997; en su forma corta, *blog*, lo fue por Peter Merholz³⁸. Rápidamente fue adoptado tanto como nombre y verbo, incluso en castellano³⁹.

El fenómeno universal *blog* combina la página *Web* personal con herramientas, para poder enlazar con otras páginas más fácilmente. En concreto con: *permalinks*⁴⁰, *blogrolls*⁴¹ y *trackbacks*⁴². Esto, junto a los motores de búsqueda de *Weblogs* permite a los *bloggers* llevar un seguimiento de los hilos que les conectan con otros de intereses similares; estrechando cada vez más la conversación, aunque se desarrolle en páginas distintas.

Es por ello que si bien el empleo de los *blogs* es una innovación muy útil, su característica transformadora de la realidad radica en la bidireccionalidad del flujo de la información (Poortman y Sloep, 2005; Kolbitsch y Maurer, 2006; Kloos, 2006), así como en su capacidad de sindicación⁴³. Sin esto, el blog no dejaría de ser una novedad tecnológica: que mejora, pero no transforma. De hecho, los más críticos comentan que los *blogs* no aportan nada nuevo a los foros de discusión (Herring *et al.*, 2004), si bien las con-

35 Que lo abordaremos en el análisis del modelo y de sus consecuencia, en los agentes de producción y de consumo.

36 También conocido como *Weblog* o cuaderno de bitácora (listado de sucesos).

37 Según recoge la Wikipedia en su definición y *The Economist*, en un artículo de 2006 llamado “It’s the link Stupid” (disponible en: http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=6794172).

38 Quien dividió la palabra *Weblog* en la frase *we blog* en la barra lateral de su *blog Peterme.com* en 1999.

39 Asumiendo “bloguear” como “editar el *weblog* propio o añadir un mensaje en el *weblog* de alguien”.

40 Una *URL* que apunta a un *post* de un *blog* incluso después de que éste haya salido fuera de la página principal.

41 Colección de enlaces de *Weblogs* para encontrar más *Weblogs*, normalmente presentado cuando aparece en un lateral de la página.

42 Enlace inverso que permite conocer qué enlaces apuntan hacia un determinado *post*; de ese modo avisa a otro *blog* que se está citando uno de sus *posts*.

43 A través de *RSS*: el mantenimiento de una conversación.

versaciones y la creación de comunidades en torno a la "blogosfera" dan una característica de interacción a Internet no usada antes (Kloos, 2006).

De esta manera, es la "blogosfera", y no los *blogs*, el gran exponente del paradigma de desarrollo en red. Mientras que los *blogs* por sí mismos son sólo un formato en la *web*. La interconexión de estos es un fenómeno social: al verlos como un todo, se pueden determinar claramente tendencias, gustos, popularidad de sitios, objetos, productos, música, películas, libros, como si fuera un ente colectivo

La "blogosfera", "blogsfera", "blogalaxia" o "blogósfera" es el término bajo el cual se agrupa la totalidad de *weblogs* y se deriva de la palabra inglesa *blogosphere*. Debido a que los *blogs* o las bitácoras están conectadas por medio de enlaces, comentarios, históricos y referencias han creado y definido su propia cultura. Por lo tanto, la blogosfera como palabra y concepto es inherente a los *weblogs*.

Se puede considerar la "blogosfera" como un sistema virtual, en el que se establecen comunidades de *weblogs*, categorizados temáticamente o por perfiles de interés. Estos conforman, el mensaje y la blogosfera, el lugar para habitar en Internet (Cabero, 2006).

Si bien los *blogs* se diseñaron inicialmente para soportar contenidos sólo de texto, en la actualidad permiten otros soportes tales como: *podcasts*, *videoblogs*, *fotologs* y *microblogs*.

El *podcasting* consiste en crear archivos de sonido⁴⁴, y distribuirlos mediante un archivo RSS; de manera que permita suscribirse y usar un programa que lo descargue, para que el usuario lo escuche en el momento que quiera, generalmente en un reproductor portátil.

La expresión *podcasting* es una combinación de dos términos: *iPod*, el popular reproductor de MP3, y *broadcasting*⁴⁵ (Kolbitsch y Maurer, 2006).

La forma típica de los *podcasting* es la misma que los *blogs*, siendo conversaciones asíncronas en soporte audio. La mayoría de los *blogs*, o *audioblogs* en estos casos, permiten poner la entrada en formato audio a través de *podcasts*, pero es últimamente, gracias a las *mashups*, cuando numerosos blogs introducen la posibilidad a los usuarios de responder y conversar también en formato audio.

Aplicaciones *Web* como *Odeo.com* permiten insertar el sistema de una manera muy sencilla en cualquier *blog*, necesitando el usuario disponer tan solo de un micrófono para convertirse en "locutor". La distribución a través de *RSS*, permite a un usuario seleccionar los archivos de audio de distintas fuentes y, a su vez, descargárselos en formato *MP3* para oírlos en un dispositivo, en lugares sin cobertura. Es decir, tener una radio "bajo demanda".

Si bien no permite su descarga, otra aplicación que está cambiando la comunicación multimedia es el *videoblogging*. Es decir, "colgar" entradas en los *blogs* en formato video. Gracias a la *mashup*⁴⁶ cualquier usuario puede poner un video en su propio *blog*. Si bien aún no es normal colgar videos en los comentarios, es una cuestión de tiempo, pues la tecnología lo permite de manera sencilla, a través de aplicaciones externas.

44 Generalmente en Ogg Vorbis o MP3.

45 Radiodifusión.

46 Es el caso de YouTube, por ejemplo.

La palabra *fotolog* o *fotoblog* se refería inicialmente a una variante de *blog*, que consiste básicamente en una galería de imágenes fotográficas publicadas regularmente por personas interesadas en la fotografía. El texto es tanto o más importante que la foto. Generalmente ésta ilustra un aspecto importante del texto y otras veces el texto describe el contenido de la foto. Muchas veces se aceptan comentarios en la forma de libro de visitas, y estos habitualmente se refieren a la fotografía, o al igual que en cualquier *blog*, a los hechos relatados.

El *microblog* o *nanoblog* es un servicio⁴⁷ que permite a sus usuarios enviar mensajes de sólo texto, con una longitud máxima de 140 caracteres, vía SMS, mensajería instantánea, sitios *Web* de o aplicaciones *ad hoc*.

Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. El usuario origen puede restringir el envío de estos mensajes sólo a miembros de su círculo de amigos, o permitir su acceso a todos los usuarios, que es la opción por defecto.

2.4.2. Wikis

El término *wiki wiki* proviene del hawaiano y significa rápido. Refleja el intento de Ward Cunningham de crear un concepto que permitiese desarrollar y organizar páginas *Web* lo más rápido posible (Leuf y Cunningham, 2001). El primer motor de *wiki* fue realizado por el propio Cunningham y se llamó *WikiWikiWeb* (Lamb, 2004).

En general, los *wikis* son páginas *Web* autoorganizadas, donde cualquiera en Internet puede editar páginas existentes y añadir nuevos documentos tantas veces como desee. Esto quiere decir que cualquier lector, puede convertirse instantáneamente en escritor. (Kolbitsch y Maurer, 2006). Esta característica es interesante, porque los iniciales autores de un artículo permiten a otros usuarios editar "sus" contenidos.

Un *wiki* es un sitio *Web* colaborativo, que puede ser editado por varios usuarios. Los usuarios de una *wiki* pueden así crear, editar, borrar o modificar el contenido de una página *Web*, de forma interactiva, fácil y rápida; dichas facilidades hacen de una *wiki* una herramienta efectiva para la escritura colaborativa⁴⁸.

La tecnología *wiki* permite que páginas *Web* alojadas en un servidor público⁴⁹ sean escritas de forma colaborativa a través de un navegador, utilizando una notación sencilla para dar formato, crear enlaces, etc., conservando un historial de cambios, que permite recuperar de manera sencilla cualquier estado anterior de la página. Cuando alguien edita una página *wiki*, sus cambios aparecen inmediatamente en la *Web*, sin pasar por ningún tipo de revisión previa.

Wiki también se puede referir a una colección de páginas hipertexto, que pueden ser visitadas y editadas por cualquier persona.

La idea fundamental de los *wikis* radica en que un gran número de usuarios leen y editan los contenidos: por lo tanto, los errores serán encontrados y corregidos. Es decir,

47 Twitter es su principal exponente.

48 Realmente para crear, aplicar y difundir conocimiento compartido.

49 Las páginas *wiki*.

aunque las modificaciones de los artículos puedan contener errores, el principio de evolución determina que en el curso del tiempo, después de un número de cambios, el documento estará completo (Kolbitsch y Maurer, 2006).

El objetivo de los *wikis* es alcanzar un acuerdo entre los autores. Aunque las interacciones que un artículo experimenta, y los numerosos editores, el contenido es generalmente convenido y aceptado. Por esta razón, los *wikis* tienden a ser imparciales, lo que los diferencia de los *blogs*.

Desde una perspectiva técnica, un *wiki* es un Sistema de Gestión de Contenidos⁵⁰ basado en la *Web* para generar páginas *Web*, que pueden tener contenido de texto, imágenes, sonidos y objetos similares, a la vez que hiperenlaces a fuentes externas e internas (Kolbitsch y Maurer, 2006).

A menudo los *wikis* se usan como herramientas de gestión personal de la información, gestión del conocimiento, colaboración en equipo y como un tipo de blog más flexible (Mattison, 2003).

La escritura colaborativa⁵¹ es el proceso en el cual al menos dos personas trabajan juntas, para producir un mismo texto (Nöel y Robert, 2003).

Colen y Petelin (2004) describieron varias definiciones de colaboración, llegando a la conclusión que la escritura colaborativa es inherentemente un acto social: la definieron como "*escritura como interacción social*". Las ventajas de la escritura colaborativa son:

- el incremento en el número de ideas y los puntos de vista, asegurándose que varias secciones son escritas por expertos (Nöel y Robert, 2003, 2004),
- el incremento de la motivación de los participantes, posibilitando que los escritores menos expertos mejoren sus habilidades, y
- lograr niveles más altos de aceptación del producto (Colen y Petelin, 2004; Kloos, 2006).

La condición que los usuarios pueden ser lectores y autores a la misma vez, es una de las ventajas de los *wikis* pero, al mismo tiempo, una de sus mayores desventajas.

Aunque el concepto de *wiki* se refiere a desarrollar un contenido altamente flexible y un sistema versátil, también implica que el mantenimiento de estándares de alta calidad sea casi imposible. Ya que prácticamente todo el mundo tiene acceso para modificar los contenidos de una *wiki*, la credibilidad de la misma puede ser cuestionada.

El vandalismo es también un problema experimentado en los *wikis*: datos erróneos, publicidad, contenido difamatorio insertado deliberadamente, borrado de contenido existente, etc.,... Aunque estos actos son normalmente detectados y corregidos con relativa rapidez, estropean la comunidad, y pueden dañar la motivación de los autores a contribuir al sistema.

El acceso abierto al contenido de los *wikis* es otra de sus desventajas, particularmente cuando la información presentada es crítica. De esta manera, se distinguen varios tipos de *wikis* dependiendo del nivel de permisos proporcionado, mientras que el concepto central del *wiki* permanece inalterado (Kolbitsch y Maurer, 2006).

50 Traducción del inglés de CMS (Content Management System).

51 Trabajo colaborativo desde otra perspectiva.

Otra aspecto negativo de los *wikis* es el diferente estilo de escritura de los diferentes usuarios, lo que conlleva a una tardanza mayor en la finalización del documento (Nöel y Robert, 2004), al necesitar labores de edición finales.

También existe el "*wiki* jerárquico", que se usa exactamente de la misma manera que el *wiki* tradicional. Aquí hay que distinguir entre usuarios de diferentes niveles (o categorías). Los usuarios de un cierto nivel pueden modificar únicamente las aportaciones realizadas por usuarios de su mismo nivel o de niveles inferiores, pero nunca las que han sido introducidas por usuarios del nivel superior.

La clave del éxito de este sistema es abrir el nivel más bajo a la mayoría de usuarios. En cambio, unos pocos usuarios en el nivel más alto producirán la información esencial, comenzarán los artículos⁵², y trabajarán activamente en mantener los estándares de calidad. De esta manera, la mayoría de los usuarios trabajarán solamente en el desarrollo de documentos ya propuestos.

Como aplicación paradigmática de los *wikis*, está Wikipedia⁵³, que podría ser definida como la **enciclopedia de las personas**, donde los artículos no son escritos por expertos ni revisados por editores, sino que lo realizan los usuarios: cada usuario es lector, autor, y editor al mismo tiempo.

Hay trabajos sobre las características de la Wikipedia: sus ventajas y críticas (Viégas *et al.*, 2004; Wales, 2005; Kolbitsch y Maurer, 2006). No es nuestro objetivo analizar los mismos, pero si queremos resaltar, al menos para los lectores que el concepto les parezca nuevo, poco ortodoxo y quizás de una fiabilidad escasa, un artículo publicado por la revista Nature (Giles, 2005) donde demuestra que, en términos de exactitud, los artículos de ciencia en la Wikipedia, son perfectamente comparables con la información correspondiente en la Enciclopedia Británica, y que ambas enciclopedias contienen un número de conceptos mal interpretados, omisiones, declaraciones engañosas, y errores efectivos.

2.4.3. Marcadores sociales y "folcsonomía"

Los metadatos son información, a menudo altamente estructurada, acerca de documentos, libros, fotografías, u otros ítems que son designados para ofrecer funciones específicas. Esas funciones son normalmente para facilitar la organización y el acceso a la información (Mathes, 2004).

Los metadatos se pueden clasificar en tres amplias categorías: administrativos, estructurales y descriptivos (Taylor, 2004).

A su vez, los metadatos se pueden clasificar atendiendo a su creador (Mathes, 2004) en:

- Metadatos creados por profesionales.

Requieren una formación y entrenamiento. Si bien son considerados de alta calidad, también son costosos en términos de tiempo y esfuerzo que requieren.

52 Tomando iniciativas.

53 <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>.

- Metadatos creados por su autor.

Es el propio autor el que los establece en el momento de la creación del item, documento u obra.

- Metadatos creados por los usuarios.

Pueden ser implícitos, como las referencias y citas en los textos académicos; o explícitas, como los *links* en los *blogs* que "llevan" a otro *blog* (Blood, 2000).

Del.icio.us⁵⁴ permite fácilmente añadir los sitios que le gustan a cada usuario a su propia colección de enlaces, a categorizarlos basándose en palabras clave, y enviarlos no sólo a tu propio ordenador y navegador, sino también a otros usuarios. Si bien no es la primera aplicación que permite marcar las páginas vistas, sí fue el primero en darle a esta señalización un sentido colaborativo. Son los llamados "marcadores sociales".

Esta tarea de marcar las páginas⁵⁵ basándose en palabras clave recibe el nombre de asignarles *tags*. Ella permite a los usuarios describir y organizar el contenido con el vocabulario que han elegido (Mathes, 2004).

Este sistema orgánico desarrollado en Del.icio.us fue llamado "folcsonomía"⁵⁶ por Thomas Vander Wal, en una discusión sobre arquitectura de información (Smith, 2004). De acuerdo con su etimología "folcsonomía" (*folk+taxo+nomía*) significa literalmente "clasificación gestionada por el pueblo"⁵⁷.

La mayoría de los "almacenes" sociales, al igual que Del.icio.us⁵⁸, permiten establecer un cierto orden en la información y contenidos compartidos, ya sean éstos fotos, videos,... A este modelo de *folcsonomía*, Vander Wal (2005) lo llamó "*folcsonomía estrecha*", en contraposición con la "folcsonomía" desarrollada por Del.icio.us, que la denominó "*folcsonomía amplia*".

Un importante aspecto de la "folcsonomía" es su no jerarquización, y el no tener asociado directamente una relación padre-hijo o relaciones hermanas entre esos términos⁵⁹.

La ventaja más notoria de la "folcsonomía", sin duda, es que refleja directamente el lenguaje de los usuarios. Los usuarios seleccionan los *tags* por los que ellos mismos buscarían para acceder al documento. Esa flexibilidad y capacidad de cambio es una virtud ante una clasificación profesional jerárquica, en la que a veces es más costosa encontrar la palabra por la que se desea buscar, que la búsqueda del documento en sí.

Merholz (2004) comenta que la naturaleza incontrolada y el crecimiento orgánico permiten adaptar más rápidamente el uso del vocabulario a los cambios y necesidades. Añadir *tags* nuevos no representa coste alguno, ni para el usuario, ni para el sistema.

54 Una herramienta para organizar páginas *Web* (<http://delicious.com/>).

55 Clasificar los artículos o documentos en base a palabras que los identifican.

56 Es una combinación de *folc* y taxonomía. El término taxonomía proviene del griego *taxis* (clasificación) y *nomos* (ordenar, gestionar). Por su parte, *Folk* proviene del alemán, y su significado es "pueblo" (*volks*).

57 O democrática.

58 Como veremos en el apartado siguiente.

59 Se refiere a términos subsumidos (padre-hijo) o no en el anterior (padre-padre, hijo-hijo) ...

Sin embargo, hay que tener en cuenta que si bien un conjunto dispar de términos puede ayudar a navegar y encontrar; un exceso de dispersión no significativa puede complicarle al usuario la búsqueda⁶⁰.

Aunque el término "clasificación" es a menudo usado en relación a este término, es más exacto referirse a "categorización"⁶¹. El término "categorización" es generalmente menos riguroso y sus límites son menos claros (Mathes, 2004).

Una cuestión importante es que cada documento puede tener varios *tags* asociados. Por ello, la "clasificación" o "categorización" se enfoca generalmente a establecer una simple clasificación para un ítem o concepto, muy jerarquizada, y con relaciones claramente establecidas. En una "folcsonomía", el conjunto de *tags* no tiene una relación definida entre ellos.

La mayor dificultad con los sistemas actuales de la "folcsonomía" es la imprecisión de los términos usados en los *tags* (Guy y Tonkin, 2006). Estos autores argumentan que, al ser los usuarios los que introducen los *tags*, éstos son a menudo ambiguos, excesivamente personalizados, e inexactos. Además, muchos sitios permiten únicamente una sola palabra, lo que da como resultado a veces palabras compuestas cuyo significado tiene poca utilidad.

Otra dificultad es el no control de sinónimos y homónimos. También la elección de plural o singular, las palabras conjugadas, y las palabras compuestas pueden dar como resultado un incontrolado y caótico conjunto de *tags*, que no ofrecen ni permiten una búsqueda eficiente.

Se ha observado (Bidduulph, 2004; Mejias, 2004; Mathes, 2004; Golder y Huberman, 2005; Guy y Tonkin, 2006) que algunos *tags* son usados por mucha gente, y otros son usados por muy poca. Normalmente los *tags* con referencias personales son los que menos se usan, mientras que los más genéricos son usados por la mayoría.

No obstante, los usuarios tienden a usar los *tags* ya utilizados por otros usuarios. Así que, normalmente, los primeros *tags* en ser usados para un ítem se suelen tomar como referencia; y son aquellos que muestran una mayor frecuencia de uso, cuando aumentan los usuarios que hayan etiquetado el citado ítem. De esta manera toma relevancia la distribución de los *tags*, y la popularidad de éstos.

Un aspecto importante en un sistema "folcsonómico"⁶² es la confianza que puedan tener el resto de usuarios sobre la reputación o autoridad en la materia del usuario que ha etiquetado. Sin intentar desvirtuar la función original de la "folcsonomía", bien es cierto que se aportaría un mayor valor añadido si se es capaz de identificar las valoraciones de los usuarios que pueden tener un criterio más fiable o, en cualquier caso, más relacionado al del usuario que desea buscar⁶³.

El carácter para establecer categorías por parte de los marcadores sociales no sólo es su gran virtud. Además, al igual que todos los sistemas que originan la creación de contenidos en red por parte de usuarios, son susceptibles de ser compartidos y, por

60 Al introducir demasiado "ruido" en el proceso de búsqueda.

61 En el sentido de establecer categorías.

62 Donde la clasificación de un ítem depende de la valoración de los usuarios.

63 Este tema lo analizaremos más profundamente, por su incidencia en el modelo económico, cuando hablemos en el capítulo 3 del valor añadido en la abundancia.

consiguiente, ser una entrada en sí mismos para otros usuarios. Estamos pues, ante una transformación de roles que incidirán profundamente en los agentes de producción y consumo, a medida que los distintos sectores se vayan desarrollando en red.

2.4.4. Plataformas de "almacenes" sociales

Los *almacenes sociales* son plataformas Web que permiten el almacenamiento *online* y posibilidad de compartir en red todo tipo de archivos y/o contenidos, dependiendo de la finalidad de cada sitio. Así, hay tanto *almacenes*⁶⁴ tanto de multimedia (videos, fotos, documentos, presentaciones, audios, ...), como de herramientas ofimáticas (editor de texto, hojas de cálculo,...), entre otras.

El uso de *almacenes sociales* es uno de los grandes diferenciadores e impulsores de la *Web 2.0*. Permiten no sólo poder disponer de lo almacenado desde cualquier dispositivo siempre que se tenga conexión a Internet, sino que además sirve para compartir los recursos, y poder desarrollarlos de manera colaborativa⁶⁵.

De esta manera, estas plataformas se han convertido en sí mismas en auténticos estándares según la finalidad para la que se utilicen.

Los casos más conocidos que han revolucionado la *Web* son Youtube⁶⁶, Flickr⁶⁷, Slideshare⁶⁸,... entre otros. A nivel ofimático, es de destacar las plataformas de Google⁶⁹, que actualmente ya empieza a competir seriamente con las aplicaciones locales de Microsoft Office.

Como vimos en los marcadores sociales y la "folcsonomía", cuando un usuario sube un contenido, puede etiquetarlo y categorizarlo para su almacenamiento, tanto para facilitar su búsqueda propia, como para permitir que otros usuarios lo localicen y usen. Así, **cualquier usuario puede ser creador, consumidor y prescriptor a la misma vez**. Sin duda una de las grandes transformaciones en los roles de los agentes de producción, intermediación y consumo!

2.4.5. Plataformas de comunidades virtuales

En muchos casos son conocidas simplemente como plataformas de redes sociales. Es un tema que, aunque no vamos a debatir en este trabajo, es importante matizar.

La estructura de Internet en sí misma ya desarrolla un modelo de red. De hecho es el subyacente de cualquier herramienta actual de la *Web* es su potencialidad de desarrollo en red⁷⁰. Lo que se ha venido desarrollando de unos años atrás son plataformas donde

64 Este concepto se desarrolla en el siguiente apartado de este capítulo.

65 Tanto los que uno ofrece a otros usuarios, como los que obtiene de otros.

66 Como *almacén* de videos.

67 Como *almacén* de fotos.

68 Como *almacén* de presentaciones.


69 Google documents, sites, Picasa, ...

70 Recordar el concepto y alcance de la Sociedad Red, desarrollado en el capítulo anterior.

conectar y compartir entre usuarios, normalmente de modo cerrado. A esas plataformas, si bien pueden no responder al significado más antropológico de comunidad, si nos vamos a referir como tal para desligarlas del concepto de redes sociales que subyacen en cualquiera de las herramientas *Web*.

Aproximadamente a partir de 2002 comienzan a aparecer sitios *Web* promocionando las redes de “**círculos de amigos**” en línea cuando el término se empleaba para describir las relaciones en las comunidades virtuales, y se hizo popular en 2003 con la llegada de sitios tales como MySpace o Xing. En la actualidad, como refleja la tabla 2.1, este tipo de sitios *Web* se han convertido en las principales páginas de Internet en número de visitas, con un crecimiento anual muy alto.

Top 25 Social Networks Re-Rank
(Ranked by Monthly Visits, Jan '09)



Rank	Site	UV	Monthly Visits	Previous Rank
1	facebook.com	68,557,534	1,191,373,339	2
2	myspace.com	58,555,800	810,153,536	1
3	twitter.com	5,979,052	54,218,731	22
4	fixster.com	7,645,423	53,389,974	16
5	linkedin.com	11,274,160	42,744,438	9
6	tagged.com	4,448,915	39,630,927	10
7	classmates.com	17,296,524	35,219,210	3
8	myyearbook.com	3,312,898	33,121,821	4
9	livejournal.com	4,720,720	25,221,354	6
10	imeem.com	9,047,491	22,993,608	13
11	reunion.com	13,704,990	20,278,100	11
12	ning.com	5,673,549	19,511,682	23
13	blackplanet.com	1,530,329	10,173,342	7
14	bebo.com	2,997,929	9,849,137	5
15	hi5.com	2,398,323	9,416,265	8
16	yuku.com	1,317,551	9,358,966	21
17	cafemom.com	1,647,336	8,586,261	19
18	friendster.com	1,568,439	7,279,050	14
19	xanga.com	1,831,376	7,009,577	20
20	360.yahoo.com	1,499,057	5,199,702	12
21	orkut.com	494,464	5,081,235	15
22	urbanchat.com	329,041	2,961,250	24
23	fubar.com	452,090	2,170,315	17
24	asiantown.net	81,245	1,118,245	25
25	fickle.com	96,155	109,492	18

Tabla 2.1. Ranking de visitas y crecimiento de los principales sitios sociales.
Fuente: compete.com

En estas comunidades, un número inicial de participantes envían mensajes a miembros de su propia red social invitándoles a unirse al sitio. Los nuevos participantes repiten el proceso, creciendo continuamente el número total de miembros y los enlaces de la red.

Es el proceso de crecimiento que vimos basado en las recomendaciones e invitaciones sociales. Los sitios ofrecen servicios tales como la actualización automática de la libreta de direcciones, perfiles visibles, la capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación, y otras maneras de conexión social en línea. Si bien el gran auge y explosión lo han dado plataformas muy genéricas, actualmente están empezando a proliferar el uso de comunidades más verticales, y orientadas a segmentos y objetivos concretos.

Este tipo de comunidades están demostrando su utilidad, sobre todo, a la hora de conocer personas a través de contactos, no centrándose sólo en la posibilidad de contactar con las redes sociales preexistentes, sino en la posibilidad de aumentar las relaciones, basándose en las conexiones de los nodos directos, según se alejan. Es decir, los amigos de los amigos, de los amigos,...

Esta característica ha devuelto a la actualidad un experimento realizado por Milgram (1967) sobre cómo mandar una carta desde la costa este a la oeste de Estados Unidos a través de amigos de amigos. Se observó que con 6 enlaces era posible. Por ello se ha generalizado y se estima que los grados de separación necesarios para que dos personas se conozcan al azar son de 6, si bien no se corresponde con la realidad actual, aunque sí da una idea de la fuerza de las redes⁷¹.

Cuando las comunidades en torno a las redes aumentan de tamaño, tienden a auto organizarse, formándose normalmente subgrupos. A menudo estos subgrupos permiten una comunicación y debate más cerrado, en torno a un tópico o una relación concreta, así como el envío de archivos (Kolbitsh y Maurer, 2006).

La formación de subgrupos en grandes colectivos puede ser descrita por la regla de 150, conocida como el *número de Dunbar* (Dunbar, 1993). Este antropólogo dijo, basándose en sus hipótesis realizadas con primates:

“... existe un límite cognitivo para el número de individuos con los que una persona puede mantener relaciones estables, y ese límite es función directa del tamaño relativo del neocórtex y limita, por tanto, el tamaño de grupo ...”

No obstante, Allen (2004) comenta que ese número se ha sacado de contexto y se ha tomado como tamaño medio para las comunidades y redes sociales que se construyen en Internet. En esta generalización se han olvidado los matices que introdujo el propio Dunbar en su momento, como son, el hecho de que haya un fuerte incentivo para mantener la unidad del grupo, y que la dispersión social sea mínima.

Según los datos empíricos que aporta, procedentes de la experiencia del propio Allen y de terceros, parece que esa media efectiva de miembros activos de un grupo, que mantenga el equilibrio entre variedad requerida y tiempo empleado en cohesionar al grupo⁷² está alrededor de los 45 a 50 individuos; considerándose al número de Dunbar como límite superior del número de miembros, que una persona puede mantener en una red social.

71 De aquí proviene la expresión de “Los 6 grados de separación”, utilizadas frecuentemente en la *Web 2.0* y la de “un mundo pequeño” (Watt, 2003).

72 Considerado sobrecarga en términos de la tarea para la que se formó el mismo.

2.4.6. Filtros sociales

Los filtros sociales, también conocidos como agregadores sociales, son sistemas *Web* donde los usuarios enlazan un contenido externo y éste es votado siguiendo un modelo democrático por el resto de usuarios. Atendiendo a distintos tipos, normalmente los contenidos más votados por la comunidad, son editados en posiciones preferentes, normalmente la portada del sitio. Son de diversos tipos y usan distintos algoritmos, normalmente genéricos, para basar la posición e importancia de los votos.

Estos sistemas, cuyos referentes son *slashdot*⁷³ y *digg*⁷⁴ a nivel mundial y "menéame"⁷⁵ a nivel español, se han convertido en unos distribuidores muy poderosos de tráfico *online*. Sin duda, cuando una noticia pasa a ser portada de uno de estos sitios, las visitas a las páginas de origen se cuentan por miles, causando a veces caídas de los servidores cuando esos sitios no están preparados para tan "alta popularidad". Es lo que se ha conocido como *efecto slashdot* o "efecto menéame" (Dans, 2008a).

Si bien parten como *Web* independientes, cada vez es más habitual verlas dentro del resto de herramientas, como complemento para el filtrado. Se refieren a la votación social de determinados contenidos, de tal manera que sea éste el argumento para dar mayor o menor importancia a un determinado ítem.

Como veremos en los siguientes apartados, en un modelo de abundancia el filtrado del mismo (por distintos mecanismos) se convertirá en uno de los principales creadores de valor añadido. El cómo sin duda será uno de los causantes que el modelo en red tenga una incidencia u otra, sobre los sectores económicos.

73 <http://slashdot.org/>

74 <http://digg.com/>

75 <http://meneame.net/>



Capítulo 3

DESDE LOS MODELOS 2.0 Y LOS MODELOS ABIERTOS AL MODELO DE LA ABUNDANCIA E INNOVACIÓN

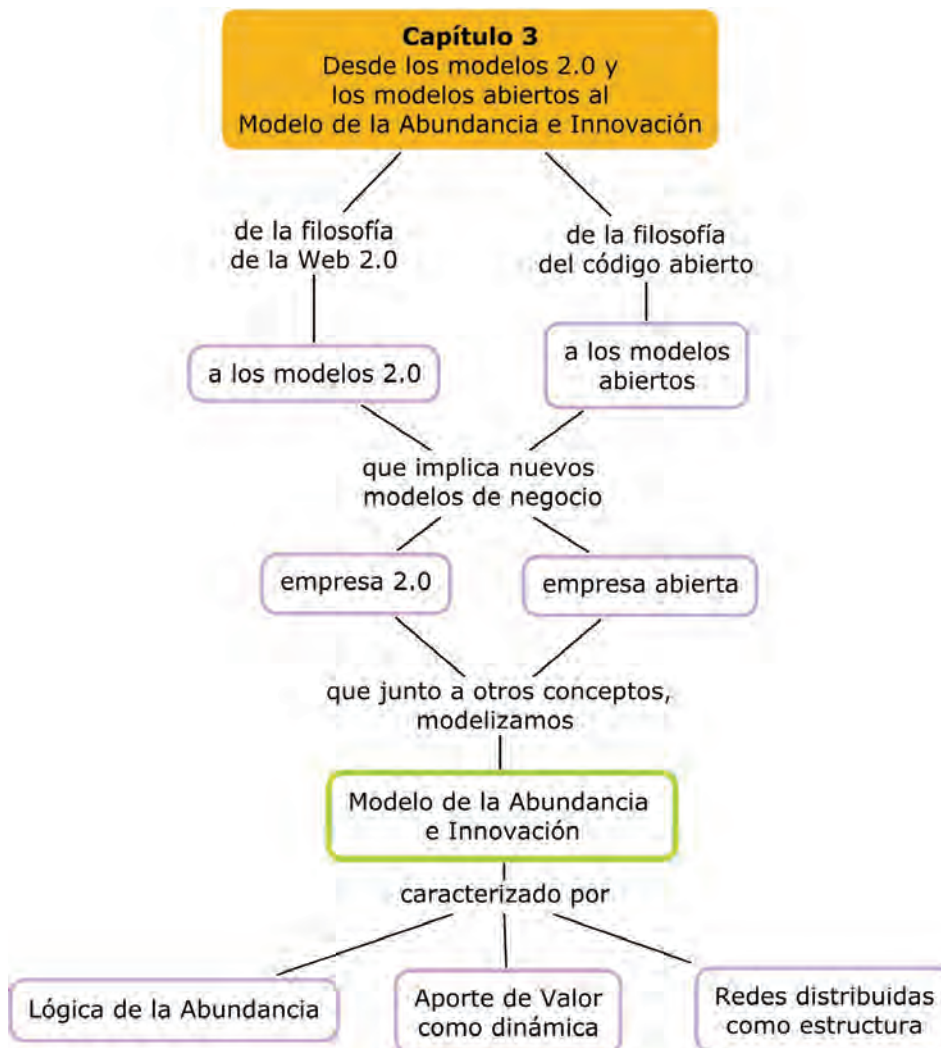


Figura 3.1. Modelo de la Abundancia e Innovación

En este capítulo seguimos con Internet, aunque desde una óptica diferente: el **espacio relacional** que permite plasmar los valores, cultura y nueva forma de “hacer cosas” de la Sociedad Red. Se trata de la *Web 2.0* y el código abierto: la primera da lugar a los modelos 2.0, y la segunda a los modelos abiertos. Ambas con potencial para hacer efectivas las características de dicha sociedad en diferentes sectores de actividad: económico, social, cultural, etc.

De la combinación de ambos proponemos el **Modelo de la Abundancia e Innovación**, como adecuado para seguir avanzando en la construcción de la Sociedad Red.

3.1. De la *Web 2.0* a los Modelos 2.0

La palabra *Web 2.0* surgió por primera vez de un *brainstorming* entre O’Reilly y Media-Live Internacional. En ella, más que definiciones, se centraron en comparaciones, identificando las reglas y los modelos de negocio que cambiaban y transitaban desde la Web 1.0 a la Web 2.0.

Ambos autores resumieron los principios que definían a la Web 2.0 en los siguientes (O’Reilly, 2005):

- La *Web* como plataforma.
- El aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
- Los datos como el próximo *Intel Inside*.
- El fin del ciclo de versiones de *software*.
- Modelos de programación ligeros.
- *Software* por encima del nivel de un único dispositivo.
- Una experiencia para el usuario más rica.

De entre ellos, los que posiblemente más definan el concepto de *Web 2.0* son los dos primeros, siendo las otras quizá una consecuencia indirecta de éstas.

Estos principios se resumieron en siete competencias fundamentales, con las que debe contar las empresas que apuesten por *Web 2.0* (O’Reilly, 2005):

- Servicios en lugar de *software* empaquetado, con escalabilidad rentable.
- Control sobre fuentes de datos exclusivas y difíciles de recrear, que se enriquecen cuanto más gente las utiliza.
- Confianza en los usuarios como co-desarrolladores.
- Aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
- Aprovechamiento de la larga cola mediante el autoservicio de los clientes.
- El *software* por encima del nivel de un único dispositivo.
- Ligereza en la interfase de usuario, en los modelos de desarrollo, y en los modelos de negocio.

Si bien el término *Web 2.0* ha sufrido muchas opiniones y evoluciones desde que fue acuñado, a finales de 2006 nuevamente O'Reilly publica un artículo donde intenta cerrar una definición en base a sus aportaciones previas (O'Reilly, 2006b):

"La *Web 2.0* es la revolución empresarial de la industria del *software* promovida por su traslado hacia una plataforma (Internet), que implica entender las nuevas reglas de éxito de la misma. La principal entre esas reglas es: construir aplicaciones que aprovechen los efectos de las redes para conseguir que mejore mientras más gente las usa (inteligencia colectiva)".

A tenor con los posteriores comentarios en la *Web* y su estabilidad como tal en Wikipedia¹, parece que se da por válida esta definición, la cual será en la que nos apoyaremos para el desarrollo de este trabajo.

Muchos son los campos y actividades² que han adoptado el término 2.0 a raíz de la *Web 2.0*³. No obstante, es difícil identificar por el momento un marco conceptual común a todos ellos; a no ser que aceptemos⁴ que lo común es que emplean herramientas de la *Web 2.0*⁵.

Entre todos ellos nos centramos en el de Empresas 2.0⁶ (McAfee, 2006). La vida de esta definición ha seguido también, como es normal en Internet, un ciclo de reflexión no siempre muy claro hacia donde se ha querido apuntar. De hecho el propio McAfee, profesor de la Universidad de Harvard, en su blog la varió posteriormente en relación con su artículo original.

Para formular el concepto de Empresa 2.0 Andrew McAfee (2006) lo definió en base al acrónimo *SLATES*, que Iturbe (2007a) resume:

- **Search** (buscar): las personas buscan y encuentran lo que necesitan para su actividad laboral navegando por los contenidos mejor o peor organizados de sus Intranets corporativas. Encontrar lo que buscas es el argumento básico de esta nueva empresa.
- **Links** (enlaces): la forma en que buscamos ya no es mediante secuencia de principio a fin, sino de un recurso a otro. El enlace es el orden de la empresa 2.0.
- **Authoring** (autoría): si Nicholas Carr (Carr, 2005) ya anticipó lo bueno y lo malo de la amateurización de la *Web 2.0*, McAfee confirma que todo el mundo puede

1 Al ser Wikipedia la enciclopedia por antonomasia de la *Web* (que no debe tomarse como fuente bibliográfica académica para la esencia de la investigación), creemos que es un recurso necesario para entender el estado actual de la misma. En este trabajo Wikipedia la hemos utilizado en reiteradas ocasiones, cuando la consulta se ha referido a temas de actualidad de la propia *Web*, para los cuales es posiblemente la fuente más fiable y de referencia. Por lo tanto, queremos resaltar la importancia de su existencia, desde la visión definida por los usuarios del mismo medio al que hace referencia.

2 Si bien es cierto que estos modelos se aplican a muchas actividades, nos fijaremos de manera especial en la empresa 2.0 dados los objetivos de este trabajo. Pero conviene no olvidar que se aplican a actividades y campos muy diversos.

3 Así: medicina 2.0, educación 2.0, biblioteca 2.0, viajes 2.0, empresas 2.0, política 2.0, periodismo 2.0,...

4 Sin pronunciarnos, por el momento, sobre lo adecuado o no de esta realidad.

5 Lo cual no es poco, ya que es algo que excede al uso de unas aplicaciones tecnológicas concretas, para implicar un cambio cultural, propio de la Sociedad Red.

6 Por su importancia para este trabajo, tanto en términos económicos, como por ser el primer campo en ser tratado a nivel académico (por relevantes Escuelas de Negocios: Harvard, MIT).

producir y generar sus contenidos. Cada cual es capaz de mostrar lo que sabe y de generar tráfico en torno a sus contenidos, siempre que sean útiles para los demás.

- **Tag** (etiquetas): la experiencia de quien usa los sistemas de información de una empresa se ve enriquecido por la etiquetación. No son las máquinas sino los humanos quienes etiquetan el contenido. De esta forma la búsqueda se acerca al criterio de la persona, se humaniza, en buena parte.
- **Extensions** (extensiones): el sistema de recomendación como vía de avance en la búsqueda. Si le doy valor a este contenido y éste a su vez se lo concede a otro, es probable que me fije también en este último. La búsqueda de contenido relevante se realiza extendiendo desde las conexiones de un punto de origen. Las redes son la forma en que se organiza el conocimiento.
- **Signals** (señales): como forma de saber que algo relevante ha sucedido. No podemos perseguir todo aquello que nos interesa. Necesitamos recibir señales cuando algo se mueve en ese objeto de deseo que previamente he fijado. Son las tecnologías RSS, la gran fuente de conocimiento asociada a la empresa 2.0.

Julen Iturbe⁷ ha propuesto tres características, que definen al modelo de empresa 2.0 (Iturbe, 2007a):

- Las personas son las protagonistas. Es decir, el sustento principal no es la tecnología, sino las personas. Las aplicaciones son útiles en tanto las personas las usamos.
- Internet es la plataforma. Desde el ordenador como lugar donde se instalan aplicaciones y a partir de las cuales obtenemos funcionalidades hasta Internet como lugar donde están las aplicaciones. El centro de trabajo se desplaza hacia Internet.
- La búsqueda de información es más relevante que su organización. No tiene ya tanto sentido una taxonomía detallada que ordene el conocimiento existente, sino las competencias para buscar en el entorno digital donde reside la mayor parte de la información.

Sin duda alguna la propuesta de Iturbe despeja la duda que pudiese existir entre si el modelo se basa en tecnología o en personas. Sus características constatan claramente que nos encontramos ante un análisis social y estratégico, no puramente tecnológico. Hinchcliffe (2007, 2009), otro de los autores que más han estudiado el concepto 2.0, es de la misma opinión. Berg (2009) incluso hace ver que la definición de McAfee es errónea por poner énfasis en la tecnología y no en las personas. También Ives (2008) y Krigsman (2009) afirman que la empresa 2.0 no es el uso de herramientas *Web 2.0* en la empresa, sino que está orientada a los retos y a la búsqueda de solución de los problemas empresariales actuales: la transparencia y la gestión del conocimiento, como base del aumento de productividad y competitividad. Incluso Davenport, reacio en un principio al concepto de Empresa 2.0 (Davenport, 2007), ha aceptado la interrelación entre ésta y la clásica Gestión del Conocimiento (Davenport, 2008).

⁷ Uno de los investigadores que más está trabajando sobre este concepto y, como veremos en el siguiente apartado, sobre el de empresa abierta.

No obstante, para nuestra propuesta de trabajo⁸ creemos necesario apoyarnos en una caracterización básica que ayude a su modelización. Así, volvemos a la definición de *Web 2.0* propuesta por O'Reilly (2006b) como punto de partida para el desarrollo del modelo. Esa definición sustenta tres conceptos clave que son imprescindibles valorar (William y Pérez, 2008):

- Es una revolución empresarial de una industria, la del *software*, y de ahí el prefijo *Web*. El paso del 1.0 al 2.0 es un movimiento dentro de dicha industria.
- Los componentes de dicha industria⁹ se trasladan a una plataforma común, Internet, donde poder desarrollar de manera óptima un sistema de redes.
- El efecto de esas redes posibilitará el desarrollo de la industria basada en la inteligencia colectiva, donde son sus miembros los responsables de su construcción.

Partiendo de esos conceptos, es fácil definir las características que deben tener los modelos 2.0 (William y Pérez, 2008):

- Delimitación del sector al que hacen referencia, el alcance de éste en relación a la cadena de valor y su objetivo final.
- Traspaso a una plataforma común donde se pueda desarrollar la organización en redes. Esta plataforma es Internet.
- Desarrollo según la inteligencia colectiva de los miembros de la red, haciendo que el objetivo y el sistema mejore mientras más personas y agentes participan.

Es más sencillo, usando esta metodología, extrapolar el modelo seguido por la industria del software para adaptarse a la Sociedad Red¹⁰ (figura 3.2).

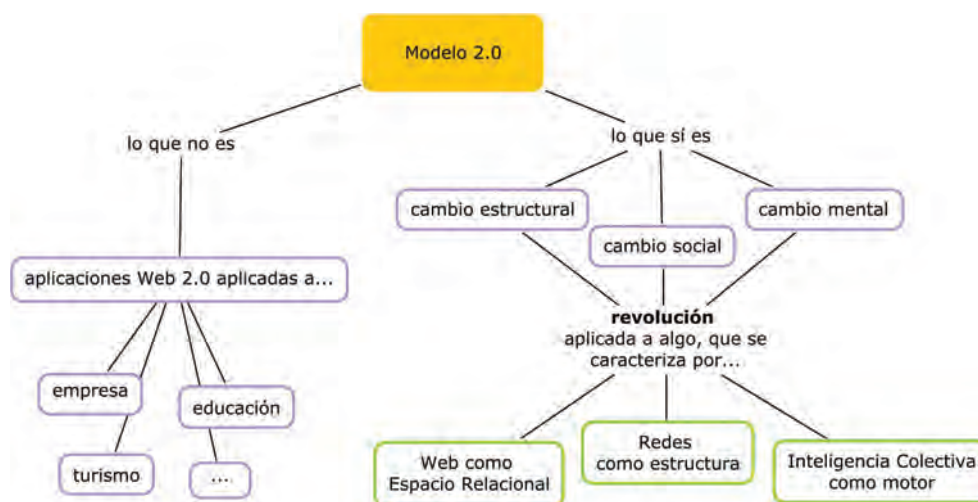


Figura 3.2. Esquema del modelo 2.0. Fuente: elaboración propia

8 Si bien estos conceptos son perfectamente válidos, y reflejan la aportación del modelo a la nueva Sociedad Red.

9 Su cadena de valor.

10 No es excluyente, como es obvio, basarse en otras características o definiciones, aunque esta metodología será la que sigamos en este trabajo.

La primera de las características, si bien parece obvia, no siempre se ha tomado en ese sentido. Los sectores son muy amplios y el cambio de modelo no siempre afecta ni llega con el mismo ritmo a todos los actores. Es, por ello, pertinente y necesario establecer qué sector o parte del sector se está desarrollando bajo el modelo 2.0 y, sobre todo, cuál es el objetivo del mismo.

La segunda característica es la que acentúa el desarrollo de un modelo en red gracias al uso de una plataforma común: Internet. Es decir, el empleo de la *Web* como espacio relacional entre los agentes que intervienen en el sector de referencia.

La tercera¹¹ se refiere al empleo participativo de todos los agentes que intervienen, y al uso del conocimiento compartido como factor de mejora. Precisamente es esta cualidad la que convierte al modelo 2.0 en un amplio espectro, a ser desarrollado de diversas maneras atendiendo a los diferentes objetivos y sectores¹². Por ello, es necesario definir bien las delimitaciones de lo que se quiere proponer.

Como conclusión de lo anterior, podemos afirmar que el conocimiento compartido (en forma de inteligencia colectiva) es el que permite mejorar la productividad de las empresas. Esta es la característica diferencial del modelo 2.0.

Para entender mejor el concepto, consideramos la definición que Lèvy (1997) propone de **inteligencia colectiva**:

“...una forma de inteligencia universalmente distribuida, constantemente realizada, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias”.

De la propuesta de Lèvy destacamos algunas características que nos son de interés resaltar:

- Se encuentra distribuida por toda la población y no concentrada en una persona o grupo determinado.
- Hay muchos recursos que pueden convertirse en inteligencia y aportar valor; sólo es preciso enfocarlos al proyecto adecuado.
- Internet debe permitir relacionar y compartir en tiempo real toda la inteligencia para que ésta sea realmente efectiva: Internet es el espacio relacional entre conocimientos y personas.
- El conocimiento “oficial”¹³ es sólo una parte del conocimiento real: es preciso movilizar todo tipo de conocimiento e inteligencia para que realmente se desarrolle la inteligencia colectiva.

La definición de Lèvy¹⁴ constata el transfondo real de la Sociedad Red: el conocimiento es compartido; esto se consigue mediante la inteligencia colectiva, soportada por redes

11 Quizás la más abierta de todas.

12 Tanto puede ser la mejora de productividad de una empresa, como la mejora de la funcionalidad de un software concreto.

13 Esta es la palabra que se utilizó inicialmente, para designar al conocimiento procedente de expertos o de la Academia.

14 Enunciada mucho antes del fenómeno del modelo 2.0.

sociales y la *Web* como espacio relacional. Su incidencia en los roles de los agentes de producción y consumo, así como en las dinámicas de los mercados es uno de los objetivos de este trabajo¹⁵, y lo abordamos en el Capítulo 6.

Concluimos insistiendo que el modelo 2.0 es un modelo social, un cambio mental y cultural en la actividad en que se aplique¹⁶. La tecnología es el medio en el que se canalizan las relaciones y se desarrolla el cambio; la tecnología y sus herramientas no son el fin.

3.2. Del código abierto a los modelos abiertos

El código abierto¹⁷ es el término con el que se conoce al *software* distribuido y desarrollado libremente¹⁸. Fue utilizado por primera vez en 1998 por usuarios de la comunidad del *software* libre y acuñado por Christine Peterson, que quiso diferenciarlo del ambiguo nombre original de *software* libre¹⁹.

La idea que late detrás del código abierto es bien sencilla: cuando los programadores en Internet pueden leer, modificar y redistribuir el código fuente de un programa, éste se desarrolla y evoluciona mejor. Los usuarios lo adaptan a sus necesidades, corrigen sus errores a una velocidad impresionante, mayor a la aplicada en el desarrollo de *software* convencional, cerrado, o propietario, dando como resultado la producción de un *software* mejor.

El movimiento del código abierto²⁰ tiene un decálogo, que debe cumplir un código para poder llamarse "*Open Source*":

1. Libre redistribución: el software puede ser regalado o vendido libremente.
2. Código fuente: debe estar incluido u obtenerse libremente.
3. Trabajos derivados: la redistribución de modificaciones debe estar permitida.
4. Integridad del código fuente del autor: las licencias pueden requerir que las modificaciones sean redistribuidas sólo como "parches".
5. Sin discriminación de personas o grupos: nadie puede dejarse fuera.
6. Sin discriminación de áreas de iniciativa: los usuarios comerciales no pueden ser excluidos.
7. Distribución de la licencia: deben aplicarse los mismos derechos a todo el que reciba el programa.
8. La licencia no debe ser específica de un producto: el programa no puede licenciarse solo como parte de una distribución mayor.

15 Es el objetivo 1 de este trabajo.

16 Empresa, medicina, turismo, educación, comunicación, salud,...

17 Del inglés *open source*.

18 En el sentido de *software* no propietario.

19 Del inglés *free software*.

20 Utilizamos la nomenclatura propia de este campo. Este movimiento es impulsado por *OSI: Open Source Initiative*; organización fundada en 1998 por Bruce Pernees Eric Raymond. www.opensource.org

9. La licencia no debe restringir otro *software*: la licencia no puede obligar a que algún otro *software*, que sea distribuido con el *software* abierto, deba también ser de código abierto.
10. La licencia debe ser tecnológicamente neutral: no debe requerir la aceptación de la licencia por medio de cualquier interfase entre el usuario y el sistema.

A partir de este modelo de desarrollo de *software*, se ha producido una línea de análisis sobre los efectos económicos y empresariales que el modelo desarrolla (Lerner y Tirole, 2002, 2005; von Hippel y von Krogh, 2003; Bitzer y Schröder, 2005; von Engelhardt y Swaminathan, 2008; Letellier, 2008).

La aplicación más importante que ha resultado es la incidencia del modelo de código abierto sobre la transferencia de conocimiento en las empresas. De ahí surgió lo que Chesbrough (2003, 2006) llamó **innovación abierta**²¹.

La innovación abierta concibe la innovación como un sistema abierto, en el que tanto agentes internos como externos a la organización participan en el mismo. Es decir, ambos pueden entrar en el proceso en cualquier punto de la cadena, hasta llegar al producto final. Este concepto, propio de la Sociedad Red, es lo contrario del modelo tradicional de innovación²²: las actividades de I+D se desarrollan en el seno de la organización, dando como resultados prototipos de productos o servicios, que posteriormente pasan a la fase de producción y comercialización.

En el modelo abierto, la innovación no es sólo el *input* del proceso, sino también un *output*, puesto que una empresa puede hacer llegar sus innovaciones al mercado a través de otras compañías.

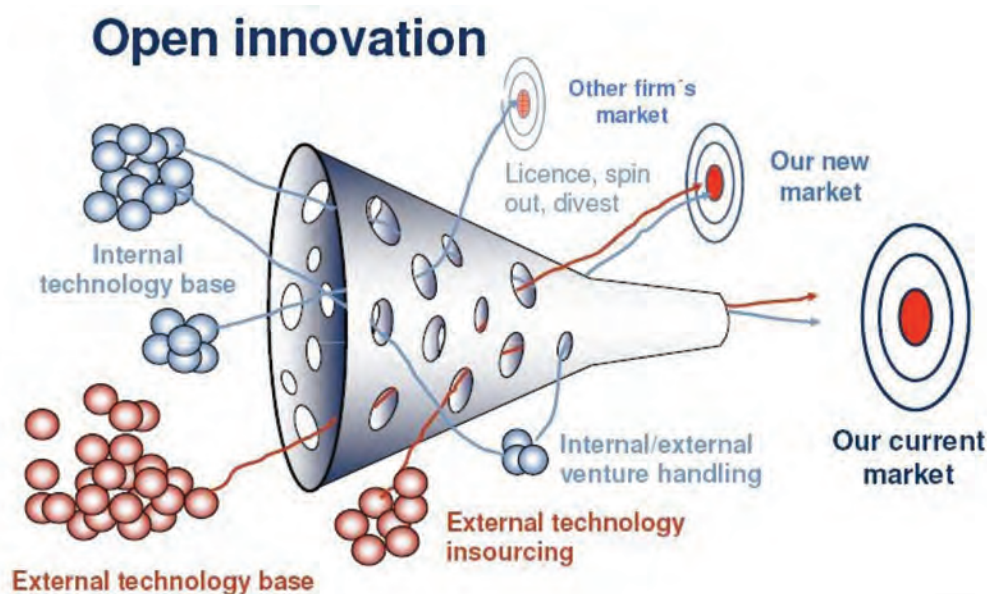


Figura 3.3. Dinámica de la Innovación abierta. Fuente: Chesbrough (2003)

21 Del inglés, *Open Innovation*.

22 Basado en un proceso lineal.

La figura 3.3 nos muestra un dibujo de “embudo perforado” como la dinámica de la innovación abierta que hemos comentado. En ella, el conocimiento se genera tanto en canales de la propia empresa, como de aportaciones externas y ajenas a la misma.

Chesbrough (2003, 2006) propone la siguiente comparativa entre innovación abierta e innovación tradicional (tabla 3.1).

Innovación cerrada	Innovación abierta
Nuestra gente es la mejor.	Los mejores no están todos aquí; hay que trabajar con los mejores dentro y fuera.
Tenemos que preservar nuestra Propiedad Intelectual.	Tenemos que beneficiarnos de nuestra Propiedad Intelectual y licenciar aquella que nos convenga.
Nos focalizamos en crear el mejor producto posible internamente.	Experimentamos en entornos reales con ideas nuestras y de otros, adaptamos las que funcionan.
Nuestra fuerza reside en nuestra capacidad de innovación interna.	Nuestra fuerza reside en la capacidad de aprovechar, integrar, asimilar y colaborar con la innovación interna y externa.
Si tenemos las mejores ideas y las comercializamos bien, ganaremos.	Sólo ganaremos si somos capaces de aprovechar las capacidades internas y externas.
La rapidez en poner el producto en el mercado es lo que importa.	El modelo de negocio y cómo capturar valor de un producto/servicio son aspectos primordiales.
Sólo las ideas que caben en nuestro negocio, valen.	Estamos abiertos a crear spin-offs y a licenciar/invertir en ideas que no vamos a desarrollar.

Tabla 3.1. Diferencias entre innovación cerrada e innovación abierta

Almirall (2007) matiza y comenta el modelo de innovación abierta anterior con las siguientes características:

- La innovación abierta parte de la premisa que la información y el conocimiento son abundantes y están ampliamente distribuidos.
- En los modelos anteriores el lugar en los que se genera innovación era la propia empresa. La innovación abierta entiende que los actores internos y externos tienen un papel similar.

- Los modelos tradicionales ponían en el mercado el mejor producto posible, en cuanto a usabilidad, estudios de validación de mercado,... La innovación abierta pone el acento en la experimentación²³, tanto en los productos como en los modelos de negocio.
- La innovación abierta permite la aparición de intermediarios en el proceso de innovación, que proporcionan acceso a la información, financiación, etc., y finalmente reducen los costes de transacción.
- En los modelos tradicionales el modelo de negocio tenía un papel secundario en el proceso de innovación. En la innovación abierta el modelo de negocio tiene un papel central y dual:
 - la selección de productos y servicios por los que apostar,
 - la búsqueda y la creación activa de modelos, que permitan comercializar aquellas ideas que no encajan en el modelo de negocio actual²⁴.
- La innovación abierta es un proceso global: de esta manera las unidades de negocio no sólo compiten internamente, sino también con el exterior.
- La innovación abierta implica un papel proactivo²⁵ de la gestión de la propiedad intelectual (Xalabarder, 2003, 2006) a través de licencias, licencias cruzadas o incluso donación de patentes.
- La innovación abierta implica un conjunto de nuevas métricas en la evaluación del proceso de innovación, en consonancia con la comprensión global del proceso que proporciona el nuevo modelo (actividades de innovación fuera de la empresa, número de *partnerships*, número de *spin-offs*, etc.).

No obstante, el concepto de innovación abierta puede ser muy amplio y, dependiendo de la aproximación que se tome, puede conllevar un modelo organizativo u otro. A este respecto, siguiendo textualmente el análisis que Freire (2007) hace de los modelos básicos de innovación abierta propuestos por Leadbeater (2007):

- *IV*: las organizaciones aprovechan una red externa²⁶ de talento e ideas con la que “alimentar” un modelo de negocio, que permanece inalterado respecto a las formas de explotación y comercialización de la propiedad intelectual. Es la línea que ha seguido la propuesta de Chesbrough e implica el desarrollo de un fenómeno conocido como *crowdsourcing*²⁷, donde el valor principal es la reducción de costes o acelerar los procesos.

23 Como los casos de “laboratorios en vivo” (en inglés *living labs*).

24 La innovación abierta considera proyectos aunque no encajen en el modelo de negocio. Estos proyectos pueden ser relevantes, ya sea porque se dirigen al propio mercado o a mercados potenciales, donde pueden capturar valor.

25 La gestión de la propiedad intelectual no debe ser únicamente un modelo de “defensa” de la investigación para los productos propios, sino que debe ser donde pivoten nuevos modelos de negocio en torno a la misma. Sobre todo, desde una visión amplia y flexible de la propiedad intelectual.

26 Y por tanto más amplia que la que podrían lograr únicamente con sus recursos internos.

27 *Crowdsourcing* (del inglés *crowd*, que significa multitud y *sourcing* que se refiere a la obtención de materia prima) es un término acuñado por el escritor Jeff Howe y el editor Mark Robinson de la revista tecnológica *Wired* en 2006. Así como en el outsourcing los trabajos son enviados a empresas externas para abaratar costos en mercados más baratos, lo que el crowdsourcing hace es proponer problemas y recompensas –no necesariamente tangibles– a quien o quienes solucionen el problema propuesto.

- *OUT*: en este caso una organización²⁸ crea un núcleo (*kernel*)²⁹ con el que los usuarios desarrollan ideas y productos o servicios. El modelo *OUT* trata de maximizar la creatividad (podríamos decir "la innovación del proceso innovador"). Podría denominarse *crowdcreating* e implica una necesidad de cambios en el modelo de negocio, sobre todo referente a la definición y gestión de la propiedad intelectual.

Ambos modelos no son incompatibles y, de hecho, pueden movilizarse en un mismo entorno, compartiendo tres características: **colaboración, redes y propiedad compartida**. Pero también es cierto que ambos presentan diferencias, que hacen complicado combinarlos en las mismas organizaciones. Sobre todo aquellos que tienen que ver con el modelo de negocio, que subyace en la propiedad intelectual.

Siguiendo a Freire (2007) existen tres tipos de beneficios, complementarios entre sí, que se dan en los procesos de innovación abierta:

- Reducción de costes: *crowdsourcing* como una forma de abaratar el coste de la innovación respecto al modelo interno.
- Aceleración de la innovación: en una dinámica económica cada vez más rápida, donde los ciclos de creación de nuevos productos o servicios, comercialización y obsolescencia son más cortos, la innovación abierta permite acelerar el proceso y mantener a una empresa dentro del ritmo del mercado.
- Aumento de creatividad: el proceso colectivo de generación de nuevas ideas es más diverso que el que se puede desarrollar dentro de los departamentos de I+D de una organización. Con lo cual, la innovación abierta dará lugar a más y diferentes servicios, procesos o productos que los que se lograrían en un modelo *IN*.

En los modelos de aumento de creatividad, **co-creación**³⁰, la innovación se desarrolla de forma colaborativa por diversos usuarios, que aumentan el valor al formar parte de una comunidad.

Eric von Hippel (2002, 2005) del MIT también es un firme defensor del uso de redes horizontales de los usuarios para el desarrollo de una innovación abierta.

Hasta ahora hemos considerado la innovación abierta, como primer paso de la transición de la cultura del código abierto a la empresa. Sin embargo, es necesario dar un paso más: Chesbrough (2006) fue el que introdujo el término **empresa abierta**³¹. A primera vista un modelo abierto parece que atenta contra la lógica de las empresas y negocios tradicionales. No es así, la orientación a la empresa abierta y modelos de mercados abiertos pueden ser el detonante de la competitividad futura en la Sociedad Red. Así, ha surgido una iniciativa internacional llamada *Open Business*³², que pretende ser impulsora de la reflexión sobre el modelo.

28 Formal, como una empresa, o informal, como una red social.

29 Una plataforma, un conjunto de herramientas.

30 Prahalad y Ramaswamy (2004); Bughin, Chui y Johnson (2008).

31 Del inglés, *Open Business*.

32 <http://openbusiness.cc>

En un trabajo en colaboración entre Herman Miller, Inc. y el *Institute for the Future* (Rheingold, Chai, *et al.*, 2006) se proponen tres dinámicas claves que deben tener los negocios en un modelo abierto. Estas son: redes, emergencia y cooperación.

En España, la Universidad de Mondragón ha puesto en marcha en 2008 un grupo de investigación³³ sobre el modelo de empresa abierta, a la que definen en su *Web* como:

“Un nuevo modelo de organización derivado de las posibilidades de la estructura en red y de la emergencia, que surge desde la ciudadanía *hacker* entendida en su más amplio sentido, y que se construye a partir del conocimiento compartido potenciado por el uso de la *Web* social”.

Uno de los componentes de este grupo, Julen Iturbe (2007c), propone un decálogo para las empresas abiertas, que reproducimos textualmente³⁴:

1. La red como organización básica, que es distribuida, sin un centro “decisor”³⁵, y que impulsa relaciones que reconfiguran el propio modelo de forma constante. Sus límites son difusos y pueden modificarse según necesidades.
2. El compromiso con la Comunidad de referencia, a fin de buscar marcos de relación que no sólo sean beneficiosos para el negocio, sino también para la sociedad que lo rodea. La empresa abierta co-evoluciona con su entorno y es responsable en tanto que se incorpora a causalidades circulares: es causa y efecto a la vez de las condiciones en que opera.
3. La disposición a compartir con la Comunidad el conocimiento que genere, como forma de concretar el punto anterior. Ejerce, por tanto, una transparencia responsable.
4. La participación radical de sus protagonistas, cada cual desde sus posibilidades. Las personas contribuyen con su acción y con su conocimiento, sea experto o vivencial. Respeta el derecho a estar callada/o, pero su objetivo es movilizar. Admite la fuerza de la motivación intrínseca, pero no renuncia a crear espacios donde participar resulte gratificante para la persona.
5. La aceptación de la *Web* social como plataforma de trabajo, tanto por su potencial facilitador de todo lo anterior como por su potencial potenciador de las capacidades humanas (a modo de “caballo de troya” (Freire, 2007b)). La *Web* social reconoce que primero son las personas y, por tanto, supedita la tecnología a sus necesidades.
6. La desmembración del negocio en nuevos negocios mediante mitosis y/o meiosis para impulsar un compromiso activo con el emprendizaje y un crecimiento por dispersión. Algo así como un *share-alike*, una forma de expandir la filosofía empresa abierta mediante progresivas subdivisiones que hacen realidad los equipos auto-gestionados.
7. La wikipedia como modelo de construcción de conocimiento compartido. Cada unidad empresa abierta genera su propia wikipedia (contextopedia³⁶), ADN de su identidad y forma concreta de plasmar el modelo.

33 <http://obeas.blogs.mondragon.edu/>

34 Iturbe es una de las personas que más ha reflexionado en el mundo sobre empresa abierta.

35 Las decisiones de la periferia son tan relevantes como las de centro.

36 Contextopedia es un repositorio donde una o varias personas explicitan el significado de los términos que utilizan en su red, acompañándolos de información de contexto en sentido amplio: historia del colectivo en el que se integran, descripciones geográficas de lugares que son de su interés, etc.

8. Las personas contribuyen bajo un modelo P2P³⁷, no hay jerarquías y el intercambio es el medio a través del cual la empresa gana en salud. El intercambio de igual a igual coloca a cada persona en su lugar: eres en tanto intercambias.
9. El cliente y el usuario final forman parte de la organización de una empresa abierta y son parte activa de la búsqueda de nuevas formas de aportar valor, de satisfacerles. Es básica la participación activa de lead-users en la generación de nuevas ideas.
10. La empresa abierta persigue el éxito, pero tiene que reinventarlo con cada proyecto porque su definición común circunscrita a unos resultados económicos de una cuenta de explotación es claramente insuficiente. Los proyectos individuales de las personas que colaboran en una empresa abierta son tan relevantes como el proyecto común. Hay muchos modelos de éxito conviviendo.

Además, concluye afirmando que “el objetivo final de una empresa abierta es generar espacios donde las personas puedan conseguir sus proyectos personales de forma colectiva” (Iturbe, 2007c).

En la figura 3.4 esquematizamos el concepto de empresa abierta. Como podemos observar, estamos ante la transformación radical del modelo de empresa. La apertura y la colaboración están originando nuevos modelos necesarios para afrontar la competitividad en los mercados. Los roles de los agentes de producción y consumo se están viendo totalmente transformados y el conocimiento es la pieza clave de la mejora de productividad.

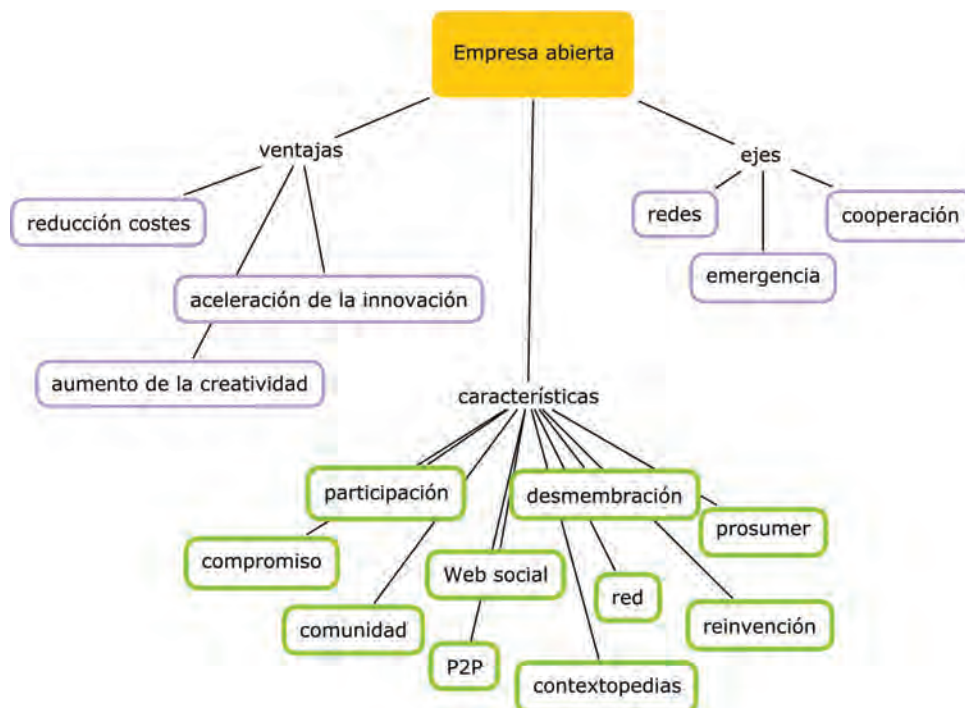


Figura 3.4. Esquema de empresa abierta. Fuente: elaboración propia

37 Producción entre iguales.

Estos modelos han recibido críticas (Carr 2005, Keen 2007), más o menos consistentes, que en la práctica no afectan a un modelo que es imparabile.

3.3. Conceptos adicionales de la empresa en la Sociedad Red

La aplicación de la nueva cultura en las empresas, está proporcionando otros conceptos que son de especial interés y relevancia en nuestro trabajo.

a. Los mercados son conversaciones

El manifiesto *Cluetrain*³⁸ (Levine, R. *et al.* 2001) es un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en un mercado con nuevas relaciones.

Las ideas expresadas dentro de dicho manifiesto analizan el impacto de Internet, tanto en los mercados³⁹ como en las organizaciones. Además, ambos tienen la posibilidad de utilizar Internet, y otras redes, para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre ellos⁴⁰. El manifiesto propone, una serie de tesis⁴¹:

- Tesis 1. Los mercados son conversaciones.
- Tesis 2. Los mercados consisten en personas, no en sectores demográficos⁴². (propios de la estadística).
- Tesis 9. Las conversaciones en red permiten nuevas y poderosas formas de organización social, y de intercambio de conocimientos.
- Tesis 12. No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas, acerca de sus propios productos⁴³.
- Tesis 18. Las compañías que no se dan cuenta que sus mercados están interconectados persona-a-persona⁴⁴ están perdiendo su mejor oportunidad.
- Tesis 50. El organigrama está hiperenlazado, no jerarquizado. El respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta.
- Tesis 53. Existen dos conversaciones llevándose a cabo: una dentro de la empresa, otra con el mercado.

38 En español, el manifiesto de "Tren de Claves". Es un libro donde los autores proponen una serie de pautas, recomendaciones y reflexiones para entender el nuevo mercado. El planteamiento, coloquial e informal, se basa desde la perspectiva inconformista y de protesta de los consumidores ante la impasibilidad de las empresas en la adaptación a un nuevo mercado basado en relaciones.

39 Siguiendo a los autores, el concepto mercado lo relacionan principalmente con el de consumidores.

40 Sugiriendo los cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo escenario de mercado.

41 Reproducimos algunas, fundamentalmente desde el punto de vista del consumidor.

42 Propios de la estadística: medias y varianzas.

43 Tanto si las noticias son buenas o malas, llegan a todo el mundo.

44 Y como consecuencia, volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación.

- Tesis 78. ¿Quieres que pongamos nuestro dinero?⁴⁵, nosotros queremos que “escuches nuestras necesidades”.
- Tesis 95. Estamos despertando y conectándonos; estamos observando. Pero no estamos esperando⁴⁶.

El nuevo concepto del mercado⁴⁷ está siendo uno de los impulsos para la transformación de los propios mercados y las empresas. Los consumidores están tomando la iniciativa de conversar en red, entre ellos mismos, sobre las empresas⁴⁸. Esta conversación repercute directamente en la imagen y en la información que de dicha empresa pueden tener otros usuarios⁴⁹, como consecuencia arrastra a las empresas hacia el nuevo modelo.

La “fuerza de la conversación” de la demanda, y su repercusión real en la identidad de las organizaciones, está propiciando que la oferta empiece a creer en la necesidad del cambio de modelo, y en las tesis propuestas en el manifiesto *Cluetrain*⁵⁰.

b. “Wikinomía” (wikinomics)⁵¹

Es un concepto⁵² que se asemeja a lo desarrollado hasta ahora. Tiene como principios básicos⁵³:

- **Apertura:** incluye, no solo estándares y contenido abierto, sino también transparencia financiera y una actitud “abierta” hacia ideas y recursos externos.
- **Peer-production:** interacción entre iguales, que permite revisar continuamente el trabajo y reemplaza los modelos jerárquicos por un “foro”⁵⁴ más colaborativo.
- **Compartir:** implica adaptar los modelos económicos, y el concepto de la “propiedad”, tanto a los productos, como a la propiedad intelectual, el conocimiento, el ancho de banda, ...
- **Actuar globalmente:** implica aceptar la globalización: ignorar los límites físicos y geográficos, tanto a nivel corporativo como personal.

45 Pregunta que hacen los consumidores a las propias empresas.

46 Es decir, la iniciativa la toman los consumidores, y es una llamada a la acción.

47 Como una conversación, y la puesta en realidad de muchas de las tesis que los autores aventuraron en 1999.

48 Es una realidad; y sin tener que avisar a las mismas, ni dar justificaciones sobre ello.

49 Puesto que se usa el mismo canal para ello, Internet.

50 Que, si bien fueron vistas como excentricidades al principio, marcan el eje de ruta en los nuevos procesos de relación empresa-consumidor.

51 También llamada “wikieconomía” o economía de la colaboración entre grupos humanos.

52 Introducido por Don Tapscott y Anthony William (2006).

53 Que establecen el modelo empresarial en la Sociedad Red.

54 Entendido como espacio relacional.

Tanto manifiesto *Cluetrain* como “Wikinomía” traen a la actualidad un término, que creemos fundamental en el proceso de la empresa en la Sociedad Red. Este será un pilar en nuestra propuesta: el **prosumidor**⁵⁵.

Toffler (1980) fue el primero que se refirió al mismo⁵⁶, queriendo vislumbrar cómo serían los mercados en un futuro y cuál sería la relación entre consumidores y productores. Toffler visionó un mercado altamente saturado de producción en masa⁵⁷, en el cual, para mantener el crecimiento de las ganancias, las empresas podrían iniciar un proceso de *mass customization*⁵⁸.

Hoy en día, cuando la información y conocimiento son un valor clave para la productividad de las empresas, los propios usuarios se convierten en productores y consumidores de la misma. Como ya hemos visto, tanto los modelos 2.0 como los modelos abiertos pivotan en abrir paso a los “prosumidores” como agentes fundamentales en los mercados.

c. Larga cola

Para concluir, introducimos un último concepto de trascendencia⁵⁹: la “**larga cola**” (Anderson, 2004, 2006; Brynjolfsson, Hu, y Smith, 2006). Anderson explicó un nuevo modelo económico, surgido de la distribución digital para la industria del entretenimiento: videos, películas y libros.

Anderson explica el modelo de distribución⁶⁰ de la economía en la Sociedad Red a través de la diferencia existente entre el proceso de distribución en el mundo *offline* y la distribución *online*.

Señala que la distribución *offline* se ha visto obligada a fijar su tendencia en la venta de los artículos más populares⁶¹. Alega que: “si en el siglo XX dominó una economía de masas, en el siglo XXI, gracias a Internet, surgirá una economía de nichos”.

La distribución tradicional del mundo *offline* sigue la regla de Pareto⁶², que genera un efecto centrífugo⁶³ reforzado por la dinámica de la oferta en el mundo físico, forzando el corte prematuro de la cola⁶⁴.

El canal *online*, sin embargo, gracias a no tener prácticamente costes de distribución ni de marketing, permite el acceso de las minorías, antes en muchos casos descatalogado.

55 Del inglés, *prosumer*. Es una nueva palabra formada por la combinación de **producer** (productor) y **consumer** (consumidor).

56 Como una cuestión más futurista que real. Más de 20 años han tenido que pasar, pero la propuesta y visión de Toffler empieza a ser clave en los planteamientos de la nueva sociedad.

57 De productos estandarizados para satisfacer las demandas básicas de los consumidores.

58 Del inglés, personalización masiva. Refiriéndose a la producción masiva de productos personalizados, gracias a la evolución de los consumidores, involucrados en el diseño y creación de los productos.

59 En la nueva estructura de los mercados y actividades.

60 En su relación entre productos y unidades vendidas.

61 Debido a las limitaciones logísticas de espacio y del marketing.

62 Basada en la ley de potencias, y también conocida como la regla 80/20 (el 20% de los artículos concentran el 80% de las ventas).

63 Concentración en pocos casos del volumen.

64 Sobre todo, la escasez de espacio y los costes de distribución.

gadas y no vendidas por el sector, al mismo canal de distribución. Y ello, a su vez, conseguirá aumentar el mercado.

El trabajo de Anderson se basó en la comprobación de los principales artículos que se vendían en las tiendas *offline*, y que les aportaban la mayoría de los ingresos⁶⁵, con las que se hacían en las tiendas *online*⁶⁶. Comprobó que los artículos que prácticamente ni aparecían en las ventas *offline*, copaban más de la mitad de las ventas en las tiendas *online*. Es decir, el nuevo modelo permitía dar entrada a las minorías: la "larga cola".

El autor describió cómo en el nuevo modelo coexistirán las superventas, para un público de masas, y la larga cola, para un segmento de nichos. Todo ello, como consecuencia del "ensanchamiento" del mercado, debido a que Internet ha quitado las barreras físicas y los costes de marketing.

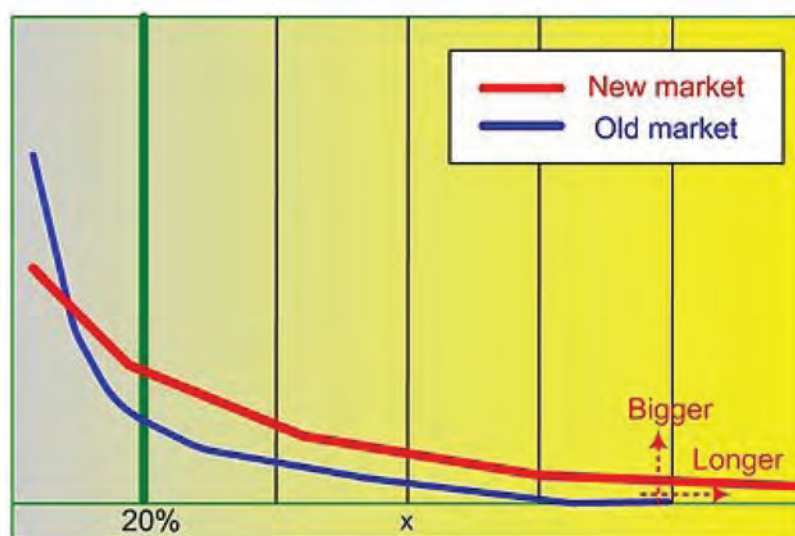


Figura 3.5. Posible distribución⁶⁷ según la "larga cola". Fuente: basado en Anderson (2004)

Anderson no comenta exactamente cómo se distribuyen las ventas en el mundo online, pero deja entrever que si bien se mantiene la ley de potencias, ésta será menos concentrada en unos pocos artículos. Ello gracias a que el modelo de distribución digital, y el efecto de los filtros colaborativos, generan un efecto centrípeto⁶⁸, que sin quebrar la ley de potencias, genera un volumen significativo en la cola. (Brynjolfsson, Hu, y Simester, 2007).

A su vez, estableció tres reglas para la nueva "industria del entretenimiento":

65 Para ello debe incluir la variable precio, que no se visualiza en la función potencial de larga cola, pues ésta es sólo en base a unidad de producto.

66 Como Amazon, Netflix y Rhapsody.

67 Gráfica genérica que representa las ventas de una industria como una distribución potencial donde, en el eje de abscisas se representan las unidades vendidas y en el eje de ordenadas las ventas en unidades de producto. Como ejemplo genérico se representa la regla de Pareto, donde el 20% de las unidades que se venden aportan el 80% de las ventas.

68 Mayor dispersión del volumen.

- Hay que hacer que todo esté disponible: no importa que no se corresponda con los cánones tradicionales, hay que poner todos los productos en el mismo canal y ellos encontrarán un comprador. No hay que perder el tiempo haciendo grandes investigaciones de mercado y marketing. En la nueva economía, es más costoso evaluar un producto que lanzarlo.
- Hay que rebajar el precio a la mitad: establecer los precios adaptándose a los costes de la distribución digital, no a la tradicional presencial. Hay que obviar los costes de marketing y distribución. Esto es una de las cuestiones que permitirán que la gente compre más, y el mercado crezca con la entrada de la larga cola. La larga cola deberá tener menos costes que las superventas⁶⁹; hay que hacer que los consumidores entren en la larga cola, debido a los bajos precios.
- Hay que ayudar a encontrar los artículos de la larga cola: herramientas que ofrecen inteligentemente artículos relacionados con las compras de otros usuarios, o que son más adecuadas para un perfil de cliente determinado⁷⁰. Es decir, el sistema de recomendaciones es muy importante para generar tráfico en la larga cola. Los clientes pueden entrar buscando las grandes superventas, pero estas ayudarán a su vez a dinamizar la "larga cola" gracias a las recomendaciones

Elberse⁷¹ (2008a), en una crítica al trabajo de Anderson, hace un estudio sobre la "industria del entretenimiento" y llega a la conclusión que los patrones según los que la gente compra en la *Web* son esencialmente los mismos que cuando compra en tiendas físicas. No sólo deja en evidencia que los superéxitos son igual de importantes en línea, sino que el estudio sugiere que la *Web* está haciendo que su peso aumente, en vez de disminuir. Como también afirman Tucker y Zhang (2007), el mercado *online* por sí mismo no necesariamente implica el desarrollo de la larga cola, sino que puede ser más concentrador que el modelo *offline*.

A esta crítica de Elberse, Anderson responde (Anderson, 2008) concretando que la diferencia de ambos estudio radica en la manera de entender y analizar lo que llama la "cabeza" y la "cola".

El debate, que se mantiene en la *Web* (Elberse, 2008b), nos hace afirmarnos en: que para proponer el modelo de larga cola⁷² no sólo es necesario valorar la estructura de distribución del sector, sino el correcto desarrollo de nuevos modelos y culturas en la organización o en la empresa.

En definitiva, es necesario un cambio radical para llegar realmente a un mercado de "larga cola": para conseguir el efecto centrípeto propuesto por Anderson es necesario plantear cambios estructurales, sobre todo ligados a la red subyacente que enlaza la oferta con los modelos de generación de la misma. No es suficiente simplemente digitalizar la oferta actual, y que ésta esté disponible a todo el mundo.

69 Puesto que no tienen los costes relacionados con el mundo *offline*, que encarecen el producto.

70 Por ejemplo, Amazon con su: "clientes que compraron esto, también compraron este otro", y las ventas relacionadas, ha sido uno de los pioneros de usar las herramientas inteligentes para acercar la larga cola y hacerla conocida a los usuarios.

71 Esta crítica nos lleva a entender que el modelo propuesto de "larga cola" es lo suficientemente importante y revolucionario para llamar la atención de las investigaciones de las más importantes Escuelas de Negocio (p.e: Harvard).

72 Como incidencia del nuevo modelo económico de la Sociedad Red.

A nuestro entender, el concepto de “larga cola” ejemplifica perfectamente la dinámica de los mercados de la Sociedad Red y sus retos, lo que da valor a las aportaciones conceptuales de Anderson.

3.4. Modelo de la Abundancia e Innovación

Tanto los modelos expuestos como los nuevos conceptos que emergen se desarrollan en base a la nueva cultura de participación en red⁷³. No obstante, creemos que es esencial reordenar e integrar los conceptos que se han ido proponiendo, en un nuevo modelo que permita su aplicación a distintas actividades de negocio. **Este es el modelo que desarrollamos y aplicamos para nuestro objetivo de investigación:** la Innovación en Gestión de los Destinos Turísticos en la Sociedad Red.

3.4.1. La lógica de la abundancia

En un modelo digital, basado en una Economía Red, la lógica de la abundancia podría asimilarse a la competencia perfecta del modelo neoclásico (Urrutia, 2003). Urrutia parte de los tópicos de la economía de la información para imaginar unos mercados que evolucionan hacia una situación de subóptimo paretiano⁷⁴, de forma indefinida como producto de la extensión del efecto red. En el límite, la consecuencia serían las equivalentes a las que se producirían al alcanzar un mercado de competencia perfecta en los modelos neoclásicos. Es decir, el precio equivaldría al coste marginal... pero el coste marginal de difundir una unidad más de información en la red es cero. De la misma manera, como iremos viendo, la generación de escasez estaría ligada a la consecución de rentas derivadas de la posición monopolista en dicho modelo económico.

Si en los modelos económicos tradicionales los rendimientos crecientes desde el lado de la oferta era algo común⁷⁵; en la Economía Red una de las grandes diferencias son las externalidades, que generan los rendimientos crecientes desde el lado de la demanda. De esta manera, el efecto red⁷⁶ va a permitir que cualquier “cosa” que pueda ser reducida a *bits* y comprimida para su transporte en la Red puede ser reproducida a un coste casi nulo (Urrutia, 2003). El efecto red incita a que la “toma de posición” en una red o el establecimiento de un estándar, por ejemplo, pueda aportar rentas monopolísticas.

Urrutia (2003) explica cómo la actividad de *Netweaving*⁷⁷ puede incrementar la productividad del sistema económico, no por la reducción de los costes de transacción sino por el incremento de output que se producirá cuando la proliferación de redes nos lleve en el límite a una situación de competencia perfecta. Esto es, cuando ya todas las redes estén tejidas y conformen una red de redes solapadas y cualquier nodo pueda estar conectado con otro.

73 Con el conocimiento como factor esencial de productividad.

74 Se produce un subóptimo paretiano cuando es posible mejorar la situación de un agente sin empeorar la de los demás.

75 Economías de aprendizaje, por ejemplo.

76 Se conoce como efecto red al tipo particular de externalidad que se produce cuando cada nuevo usuario añade valor a un producto por el hecho de unirse a la comunidad de usuarios.

77 Acción de tejer redes.

De esta manera, se puede concretar que estamos pasando de la escasez del modelo tradicional a la abundancia del nuevo modelo (Shapiro y Varian, 1999). Esta visión, vista desde el lado económico, tiene mucho que ver con la propuesta de "larga cola" planteada por Anderson. Una de las cuestiones que veremos del planteamiento de Anderson es que se "olvidó" de valorar y tener en cuenta la topología de la red subyacente en su modelo para poder desarrollar la "larga cola", pues dependiendo de ello, se puede generar igualmente escasez en el mundo digital. Incluso más que en el mundo presencial.

Para llegar a un modelo de abundancia es preciso que todo esté perfectamente interrelacionado entre todo y todas las "posiciones" de la red ocupadas. Dicho de otro modo, "alguien tendría poder monopolístico si, pudiendo aportar algo positivo a la red o al grupo al que pertenece, pudiera extraer el correspondiente beneficio de la amenaza de no aportarlo yéndose de la red o del grupo. Ahora bien, por el efecto red sabemos que cuanto más grande es una red más gana un individuo al introducirse en ella pero menos aporta el grupo. Por lo tanto cuando la red está completada, nadie aporta nada significativo y nadie puede extraer beneficio alguno por marcharse. Nadie tiene poder monopolístico: estamos en competencia perfecta (Urrutia, 2003)".

En la figura 3.6, esquematizamos la lógica de la abundancia y cómo su desarrollo, en el límite, puede ser el escenario más eficiente para la innovación y competitividad de los mercados en la Sociedad Red.

De Ugarte (2009) explica que la lógica de la abundancia aparece cuando la estructura de producción y costes vuelve innecesario dirimir colectivamente⁷⁸ qué se produce y qué no. Para entender de una manera más sencilla el concepto de abundancia, usaremos el mismo ejemplo propuesto por De Ugarte (2009):

"El ejemplo clásico es la comparación entre los periódicos y la "blogosfera". En un periódico, con su superficie de papel limitada, publicar una línea más de un artículo implica reducirlo en otro como en un juego de suma cero. En cambio en la blogosfera, un espacio donde el coste social de un *post* extra es cero, que cualquier *blogger* publique su información no merma las posibilidades de publicación de otro. El coste marginal es cero. Desaparece simplemente, por tanto, la necesidad de dirimir colectivamente qué se publica y qué no".

El desarrollo de un modelo basado en la lógica de la abundancia va a permitir un mercado más eficiente e innovador por sí mismo (Urrutia, 2009). No obstante, para que se desarrolle, no vale únicamente crear redes. Veremos que un mal uso del nuevo modelo no sólo nos lleva a la situación de partida de escasez del paradigma anterior, sino que puede ser incluso una escasez más fuerte. Es necesaria pues, una serie de retos que a partir de ahora deben afrontar los sistemas para poder desarrollar la lógica de la abundancia o, lo que es similar, el modelo de competencia perfecta en el paradigma red: abundancia para la innovación, aporte de valor y redes distribuidas (figura 3.8).

Así, es necesario establecer mecanismos y ejes de desarrollo donde esa abundancia, vista en términos de innovación y diversidad, sea también cada vez mayor. Un nuevo nodo, es decir el desarrollo de un nuevo producto, por ejemplo, implica el desarrollo de una nueva red que puede aportar beneficios efímeros, pero que en el límite, vuelve a perder sus rentas monopolísticas al estar todas las redes entrelazadas y poder ser sustituida fácilmente. Esto implica que las externalidades de red que pueden originar situa-

⁷⁸ Vía mercado o decisión autoritaria o democrática.

ciones de monopolio no tendrían sentido en el límite de la abundancia (Urrutia, 2003). Por ello, es preciso que continuamente se desarrollen innovaciones que cubran nuevos nodos y hagan que los movimientos de la red no cesen. Esto va muy ligado a los conceptos explicados en los modelos 2.0 y abiertos: es preciso que todo esté abierto, que todo sea un posible *input* y *output*, sólo así se podrá desarrollar un paradigma de Sociedad y Empresa Red.



Figura 3.6. La lógica de la abundancia. Fuente: elaboración propia

Cuando nos encontramos en un escenario, donde las relaciones⁷⁹ se crean, se transportan y consumen como bits de información en una plataforma que es la Web, el conocimiento creado, transportado y consumido se convierte en la unidad de valor por excelencia

79 Independientemente del tipo de oferta que sea.

de los agentes del sistema, para que se transforme en la mejora continua e innovación permanente.

Para ello, basándonos en lo visto hasta ahora, proponemos tres características de generación de abundancia⁸⁰ que debe tener el modelo:

- **Traspasar todo a la Red.**

Es necesario que todo este disponible, accesible y pueda ser compartido. Esto implica un reto en los modelos de propiedad intelectual desarrollados hasta ahora y, sobre todo, en los modelos de negocios asentados en los mismos (Freire, 2006; Urrutia, 2009).

- **Desmembración en unidades mínimas de negocio y de producto.**

Un modelo abierto⁸¹ requiere llevar al mercado las unidades de valor con el menor de los tamaños posibles, a fin de que puedan ser remezclados y adaptados a la propia demanda. Eso conllevará una mayor abundancia de *outpus* tanto finales como intermedios.

Este proceso⁸² va a implicar un reto en la propia concepción de empresa (Iturbe, 2007b), posiblemente dibujada en el escenario que hemos planteado de empresa abierta. Este diseño de unidades mínimas empresariales es un fomento al espíritu emprendedor.

- **Consumidores como parte activa de toda la constelación productiva (*prosumer*).**

No sólo hay que facilitar la posibilidad de relación directa y bidireccional entre oferta y demanda, sino que es preciso que se fomente la participación por parte de las propias empresas. Es un reto al concepto de productividad tradicional o de fidelidad, ligado únicamente a la transacción monetaria. Se abre un espacio nuevo a explorar donde la productividad de los clientes no va ligada únicamente al intercambio monetario, sino a su capacidad de formar parte en la producción gracias a su conocimiento. Las empresas deben ver a los *prosumer* como un eje donde pivotar los modelos de negocio.

Como vemos, Anderson (2004) se limitó a aportar la necesidad de tener todo disponible *online*, pero quizás no entró a valorar que la abundancia y sus implicaciones en el paradigma digital no es simplemente extrapolar los contenidos tradicionales a la Web disponibles a todo el mundo, sino crear tanto una estructura red basada en la lógica de la abundancia, como un modelo abierto que incite a la innovación permanente.

80 En términos de innovación y basándonos en los modelos abiertos y 2.0.

81 Con una demanda activa y participativa (*prosumers*) en los procesos de producción e innovación.

82 Visible ya en industrias como la musical (Dans, 2008b) ,donde el CD ha dado paso a los *singles* como unidad de producto (Freire, 2007d).

3.4.2. El aporte de valor como motor

El desarrollo de un modelo perfectamente entrelazado donde uno es posible relacionarse con la oferta que desea, nos obliga a reflexionar sobre la viabilidad y el rol de los intermediarios en ello ¿Cómo conseguir gestionar la abundancia sin que estructuralmente se rompa la lógica de la abundancia? A esa pregunta, entendemos que se responde con dos retos:

- el enfoque al aporte de valor⁸³ y,
- la topología de la red⁸⁴.

No obstante, ambos están totalmente enlazados y dependen uno del otro.

En el paradigma pasado, orientado a la escasez, la figura del intermediario ha sido de agente fundamental, en tanto que era el generador del canal y el filtro de acceso de la demanda a la oferta. No sólo tenían un rol de valor, sino también propiamente estructural, de “embudo generador de la escasez”, en base a sus condiciones de rentabilidad según medias y varianzas típicas de la demanda. Así, en un modelo orientado a las economías de escala, el objetivo del intermediario pivotaba en la estandarización y en el crecimiento en tamaño.

No obstante, pocas industrias⁸⁵ han cambiado su cadena de valor considerándola como constelación de valor, más propia de la Sociedad Red. Por ello, los sectores⁸⁶ deben obviar simplemente traspasar las estructuras antiguas al nuevo modelo. Anderson (2004) se refería a ello cuando hablaba de adaptar los precios al medio *online*. Como vimos antes, no es sólo una cuestión de precios, sino una cuestión de estructuras viejas que, aunque la oferta se digitalice, se arrastran al nuevo escenario haciendo inservible cualquier intento de nuevo modelo.

De esta manera, uno de los principales retos que afronta el modelo basado en la lógica de la abundancia es desterrar agentes intermedios, que entorpezcan el desarrollo estructural y aupar aquellos que aporten valor a la abundancia. En este sentido, se ha hablado mucho de la reestructuración de la intermediación en los mercados (Adelaar, 2000), de la desintermediación de los modelos tradicionales (Giaglis, Klein y O’keefe, 1999, 2002), re-intermediación, ciber-mediación (Sarkar, Butler y Steinfield, 1998), info-mediación (Hagel y Rayport, 1997), ... y demás términos, que se refieren al agente que funciona entre la oferta y demanda; y a ¿cuál será su futuro?

El objetivo de este trabajo no es el estudio de las funciones exactas de los mediadores, ni creemos que sea correcto el debate de si tienen futuro los agentes intermedios humanos o sistemas; empresas tradicionales o empresas nacidas en y para la Web, ...

83 Lo veremos a continuación.

84 Lo veremos en el siguiente.

85 Por no decir ninguna.

86 Aún digitalizando la oferta y haciendo accesible a la demanda.

En un modelo de abundancia, poner "orden" y ayudar a gestionar la misma, se hace más necesario que nunca. Un ejemplo claro lo propuso Schwartz (2004) con la llamada *Paradoja de la Elección* donde reflexiona porqué hay gente insatisfecha cuantas más opciones tiene. Si en un primer instante una mayor variedad para la elección parece ser lo mejor para la toma de decisiones, un continuo incremento de la oferta no implica un aumento de la mejora de esas decisiones. De hecho, ante un excesivo incremento de las opciones, menos se disfruta del acto de consumo, incluso llegando a una situación de parálisis (Iyengar y Lepper, 1999, 2000; Schwartz, 2004): son tantas las opciones a nuestro alcance que nos saturamos y optamos por no consumir nada en absoluto.

Aunque este tipo de situaciones dependerá del perfil de cada comprador, bien es cierto que el fondo de la paradoja deja ver la necesidad sin duda de un agente que ayude en esa abundancia. De hecho, Schwartz (2004) propone cuatro recomendaciones para evitar la paradoja:

- Buscar la mejor opción no siempre aporta valor, en términos de tiempo y energía, por ejemplo.
- Delegar en otros es una buena opción en muchas ocasiones.
- Evitar las comparaciones con otros.
- Auto limitarnos las opciones.

Otro ejemplo de necesidad de mediar en la abundancia lo refiere la llamada Economía de la Atención (Goldhaber, 1997; Davenport y Beck, 2001), que viene a escenificar el valor que aporta, en un modelo de abundancia, la atención voluntaria de un usuario durante un período de tiempo. La atención es un bien escaso y decreciente, si lo tenemos como constante en relación al aumento continuo de información. Por ello, es un recurso de un alto valor, quizás en muchos casos el bien máspreciado, que debe ser tenido muy en cuenta a la hora de estructurar las funciones del nuevo modelo⁸⁷.

Cuando la entrada de contenidos empieza a ser de forma masiva por los *prosumers*, éstos se convierte en una *commodity*⁸⁸ que, siguiendo lo visto en la paradoja de la elección o basándonos en la economía de la atención, pierde valor. De hecho, se da la paradoja que mientras más usuarios son productores para sí mismos, esas creaciones⁸⁹ inundan la Web haciendo que el resto disminuya su valor.

Es necesaria pues, una figura de agente en el mercado que permita que, aún aumentando la información, el usuario no pierda valor relacionado con el conocimiento. Es el análisis de la figura del mediador en la abundancia que aporta valor (Freire, 2008a):

"Cuando la información se convierte en una mercancía o *commodity*, deja de tener valor por sí misma. En este sentido, serán aquellos capaces de acceder mejor y más rápido a la información, y que le den mejores usos mediante su remezcla y uso creativo⁹⁰, quienes aporten más valor en las 'industrias del conocimiento'".

87 Sobre todo porque, como bien escaso y decreciente, es susceptible de generar escasez.

88 Es decir, en algo que su mera posesión no aporta valor, ya que es accesible a "todo el mundo".

89 De conocimiento para unos pocos, de simple información para la inmensa mayoría.

90 Los brokers de conocimiento (Freire, 2007c).

Todos los usuarios en su interrelación con la información⁹¹ llevan a cabo una función de mediación y filtrado, aunque sea para utilidad propia. Es lo que Freire (2008c) ha llamado comisarios digitales. En el mundo *online*, todos somos mediadores, aunque sea únicamente para obtener su propio producto y consumirlo. Cuando esos comisarios convierten ese producto intermedio en un *input* para otros usuarios⁹² estamos ante los mediadores que aportan valor: los **brokers del conocimiento**. Así, el autor establece un futuro para estos agentes con tres escenarios alternativos (Freire, 2008c):

1. Un futuro caótico y pesimista:

Donde los comisarios acaban por fracasar, dando lugar a una crisis derivada de la sobreabundancia de contenidos y la falta de autoridades tradicionales.

2. Un futuro basado en nuevas formas de control:

En el que algunos de los actores relevantes en estos procesos⁹³ consigan limitar, por medios tecnológicos, económicos o legales, la capacidad de acceso y remezcla de contenidos digitales por parte de los usuarios. Estos nuevos actores podrían convertirse en comisarios impuestos.

3. Un futuro de abundancia y libertad:

En que los usuarios, pero también las empresas, las marcas y todo tipo de organizaciones⁹⁴ puedan construir sus propios filtros y autoridades, para manejar los flujos continuos de información que caracterizan la Web 2.0, y extraer conocimiento útil para cada momento.

Para reconocer a los agentes y sectores que se mueven en este tercer escenario, el deseado para el modelo de la abundancia, hemos propuesto el nombre de "**proKsumidor**" o "**proKsumer**". Para caracterizarlo lo desglosaremos en sus funciones:

- **Productor:**

Crea conocimiento nuevo a partir de su experiencia y en combinación con información existente.

- **Broker:**

Interpreta, filtra, combina, recomienda y sirve como prescriptor de conocimiento para otros usuarios.

- **Consumidor:**

Consume servicios personalizados, a partir del conocimiento desarrollado.

91 Bien para crear o consumir.

92 Obteniendo valor o poder.

93 Desde los proveedores de acceso a las redes de telecomunicaciones a los grandes proveedores de contenidos y de servicios digitales.

94 Con la formación tecnológica e intelectual adecuada.

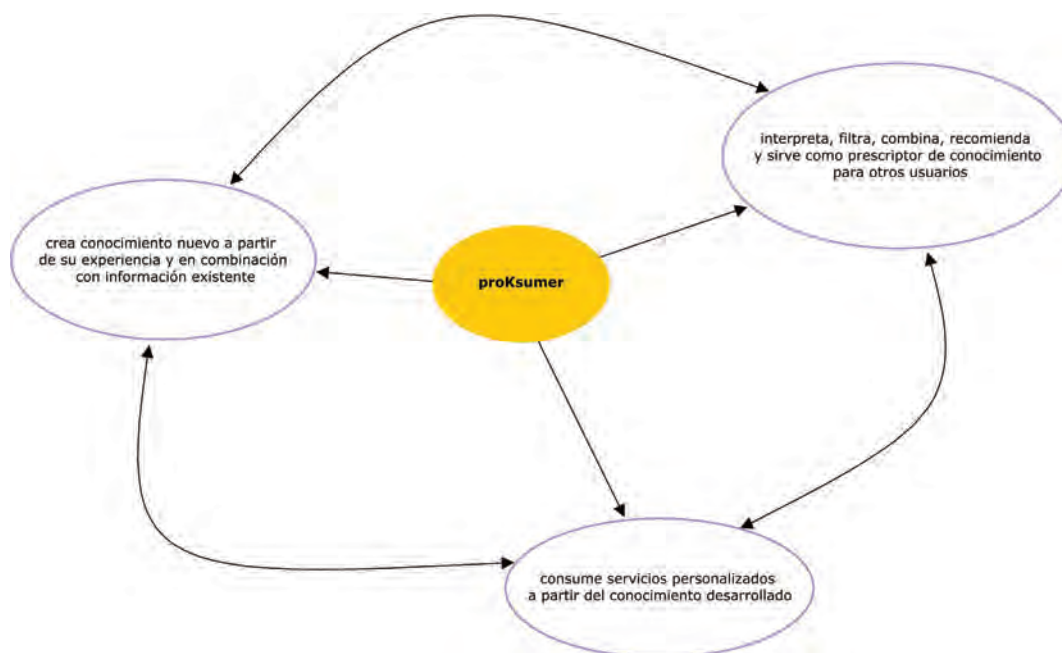


Figura 3.7: Funciones del proKsumer. Fuente: elaboración propia

Entendemos, pues, la necesidad de un agente intermedio, de un *broker* que cree valor. La diferencia es que se pasa de un modelo de intermediación por obligación a un modelo de **intermediación por aceptación**. Se pasa de un modelo de intermediación, que estructura y rige la industria, a un modelo de intermediación que se adapta a la industria.

Nuestro enfoque radica únicamente en dar cabida a aquellos que aporten valor a la oferta y/o demanda y, a su vez, permitan el desarrollo de la lógica de la abundancia y de la innovación permanente.

La posibilidad de poder relacionarse directamente la oferta con la demanda es el punto de partida para empezar a crear el modelo de valor que se quiere. La premisa de todo agente es pensar que todo se puede hacer, pero que debe analizar cómo puede hacerse con mayor aporte de valor. Este valor es personal de cada agente, y puede variar del momento y situación: por lo tanto, es dinámico⁹⁵. Lo necesario es que el valor se desarrolle de manera lo más personalizada posible. Así, cualquier agente es consciente de que puede acceder la oferta (o viceversa), y si escoge un mediador es por su aporte de valor. Pero de la misma manera, un *broker* no siempre debe entender que aportará valor al mismo usuario.

En este escenario los mediadores deben desarrollarse siempre sin romper esa posibilidad: deben actuar por aceptación, no por "temor" u obligación. Esto no implica que se puedan desarrollar concentraciones por capacidad competitiva. En un modelo red complejo y auto-organizado, siempre se seguirá la distribución por leyes de potencia⁹⁶

95 Puede ser un valor por tiempo, por dinero, por habilidades, por conocimiento, ...

96 Lo que Barabási (2002) denomina "redes libres de escala": los nodos no tienen un número típico de enlaces, como ocurre con las redes regulares o aleatorias.

donde hayan nodos que concentren más conexiones (Barabási, 2002). La diferencia es si las concentraciones son forzadas de manera estructural, por efectos red o, en cambio, generadas por flujo competitivo de valor.

En el momento que un mediador corte los posibles lazos directos y cree una concentración artificial en torno a él, estaríamos volviendo a la escasez. Lo mismo cuando se desarrollen soluciones genéricas en vez de personalizadas. En ese momento, se estará de nuevo creando efectos de red que generarán una concentración y unas rentas por externalidades que rompen la lógica de la abundancia. La estructura de los mediadores, sin aportación de valor o forzando rentas o poder por los efectos red, ocasionarán la vuelta a la escasez y romperán la lógica del modelo (De Ugarte, 2008). Es decir, la conexión preferencial de los nodos de una red (Barabási, 2002), no debe impedir la conexión potencial entre los demás ni implicar efectos red que centralicen y concentren de forma estructural. Dicho de otro modo, el mediador del conocimiento debe acompañar y "ganarse su valor"⁹⁷.

3.4.3. Redes distribuidas como estructura

Hemos visto que el planteamiento de la lógica de la abundancia requiere unos retos en forma de innovación permanente y abierta, así como de aporte de valor. En ambas cuestiones, subyace una necesidad⁹⁸: la **topología⁹⁹ de la red**.

Para que un modelo pueda desarrollar la lógica de la abundancia debe estar basado en redes distribuidas. Redes entre iguales, donde ningún nodo decide sobre los demás y todos pueden decidir sobre sí mismo (Bard y Söderqvist, 2002), por lo que la opción de uno no merma la de los demás. Redes donde ningún nodo es imprescindible de tal manera que si se desconecta de la red, no implica la desconexión de otro. En las redes distribuidas, no existe el concepto de centro¹⁰⁰ y periferia¹⁰¹; son redes que se desarrollan en base a la emergencia del momento y a raíz de los propios sucesos, contando con una capacidad de respuesta, adaptación y movilización fundamentales en el nuevo escenario.

En la figura 3.8 vemos de manera visual el concepto y diferencia de las distintas topologías de redes.

97 Es decir, no puede nunca eliminar o dificultar la opción que la demanda acceda a la oferta si lo desea y, tampoco, que sus opciones de valor residan en los efectos de red que ha desarrollado anteriormente, de tal manera que "obligue" a escoger su medicación, por una escasez que artificialmente ha generado.

98 Que es imprescindible que se aborde, en tanto repercute en todo lo desarrollado hasta ahora.

99 Es la forma lógica que siguen los nodos de una red para comunicarse.

100 Individual o colectivo.

101 Típicos de las redes centralizadas y descentralizadas.

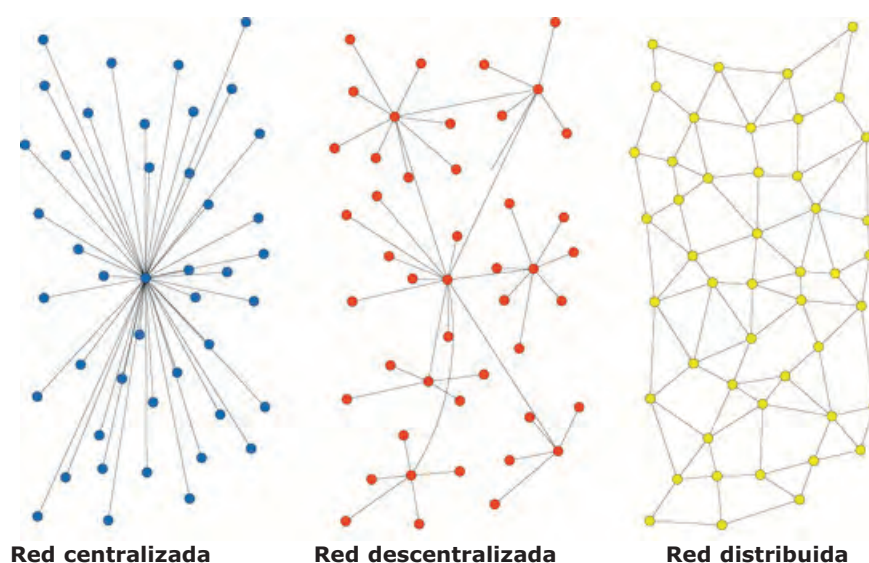


Figura 3.8. Topologías de redes. Fuente: David de Ugarte (2008)

El éxito del desarrollo de redes distribuidas está ligado a la buena definición y creación de *brokers* de valor que no generen escasez. Como vimos, es necesario que los nodos que se conviertan en concentradores, lo hagan de manera aceptada por el receptor y con aporte de valor, siempre sabiendo que su inexistencia no le impide el logro de su objetivo. En este sentido, en las redes distribuidas, los *brokers* proponen filtros y combinaciones nuevas; se les suma quien quiera y entienda que les aporta valor. Un usuario sabe que no tiene que pasar por ningún filtro para llegar a su objetivo. Si lo hace, es porque le aporta valor.

La red distribuida elimina cualquier tipo de jerarquía que implique el desarrollo de efectos red que lleven a una vuelta a la escasez. Estamos pues, ante el modelo necesario que hemos visto para el desarrollo de modelos abiertos y de la lógica de la abundancia.

David de Ugarte (2008), posiblemente uno de los autores que más han trabajado en este concepto, hace un análisis de este fenómeno proponiendo a la "blogosfera" como el primer medio global de comunicación distribuida. De Ugarte va más allá postulando que "bajo la emergencia de las redes distribuidas se dibuja una perspectiva social y política: un mundo de fronteras difuminadas sin mediadores profesionalizados y "necesarios", sin élites filtradoras "insustituibles". La blogosfera adelanta características de lo que serán nuevas formas de organización política pluriárquica¹⁰²".

De Ugarte plantea dos modelos de generar la lógica de la abundancia:

102 Según Bard y Soderqvist (2002) la plurarquía implica que "todo actor individual decide sobre sí mismo, pero carece de la capacidad y de la oportunidad para decidir sobre cualquiera de los demás actores". En un sistema pluriárquico la toma de decisiones no es binaria. No es sí o no. Es en mayor o menor medida. Alguien propone y se suma quien quiere. La dimensión de la acción dependerá de las simpatías y grado de acuerdo que suscite la propuesta. Aunque la mayoría no sólo no simpatizara sino que se manifestara en contra, no podría evitar su realización. (cita textual traducida: <http://www.exploradoreselectronicos.net/e4pedia/Plurarqu%C3%ADa>; accedido el 18/12/08).

- el que se produce por extensión de una red distribuida, y
- el que se genera a partir de una red centralizada donde el centro es muy volátil y sustituible.

A este último caso lo ha llamado el modelo de los "mumi", donde el "mumi" actúa como un dinamizador de comunicación, para hacerla distribuida convirtiéndose en su gran proveedor¹⁰³ por consiguiente centralizado a través de un servicio, normalmente gratuito. No obstante, el "mumi" puede ser desbancado por otro cuanto demuestre intención de hacer valer su posición de ventaja para interés propio. Los "mumis" representan la forma más fácil de acceder a la lógica de la abundancia (De Ugarte, 2008).

En este sentido, Urrutia (2008) propone al Tercer Sector¹⁰⁴ –visualizado por las Fundaciones como entidades que persiguen un bien común y sin ánimo de lucro¹⁰⁵– como agentes claves en el nuevo modelo económico, que permitan paliar los fallos de mercado tradicional.

El desarrollo de la figura de un "mumi"¹⁰⁶ puede ser la adecuada para el impulso de un nuevo modelo económico y turístico, propio de la Sociedad Red.

104 Aquel que ni está relacionado con el Estado, como lo está el sector público, ni persigue el lucro, como lo hace una empresa en el sector privado.

105 Es preciso distinguir entre beneficio y lucro. Mientras el beneficio supone simplemente la obtención de un excedente económico derivado de la diferencia positiva entre ingresos y gastos, el lucro implica una especial aplicación y destino de ese excedente económico o beneficio, que no es otro que el provecho particular de un reducido número de personas para el aumento de su patrimonio.

106 Y su relación con el Tercer Sector.

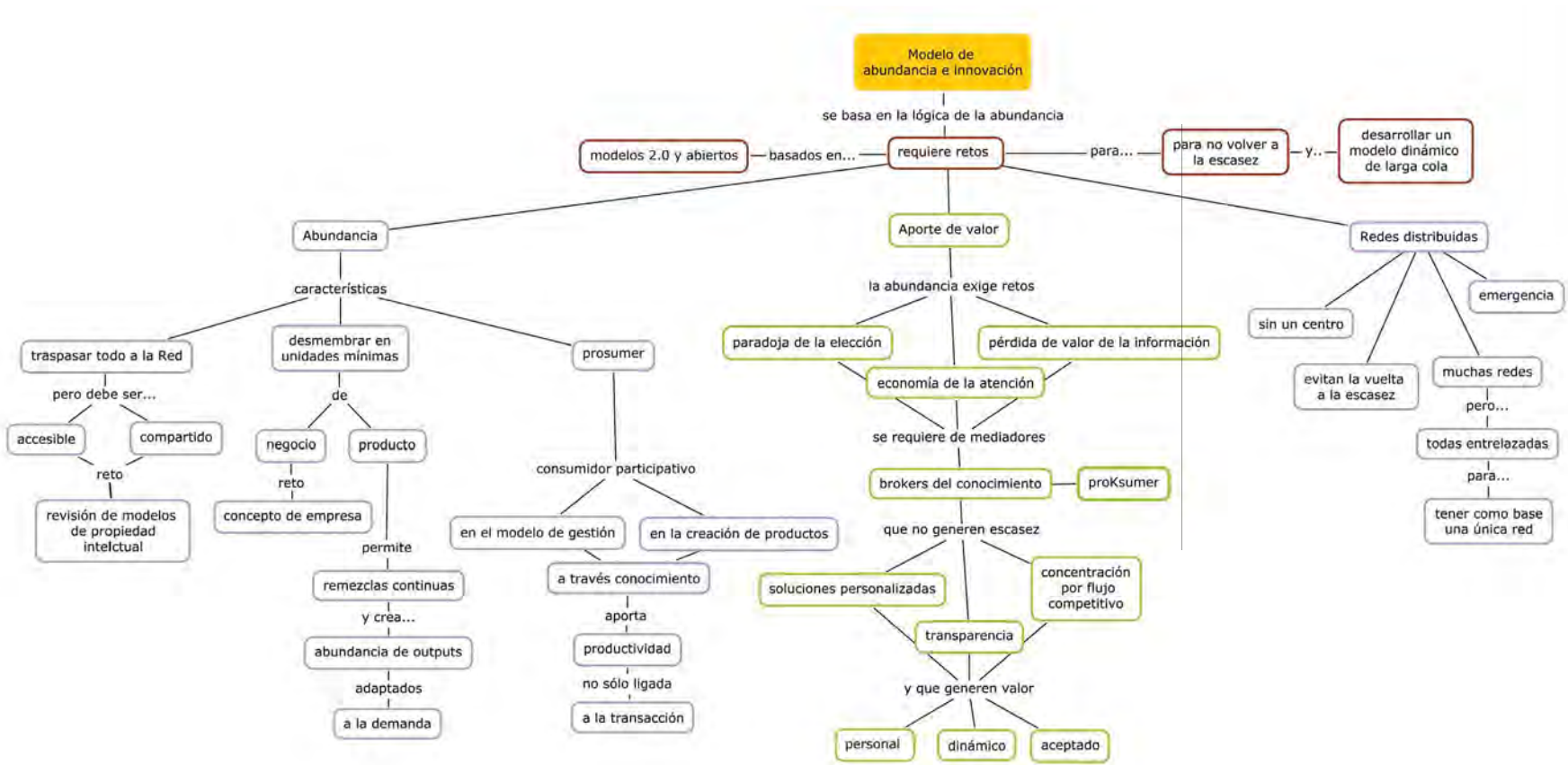


Figura 3.9. Modelo de la Abundancia e Innovación. Fuente: elaboración propia



Capítulo 4

TURISMO Y SOCIEDAD RED

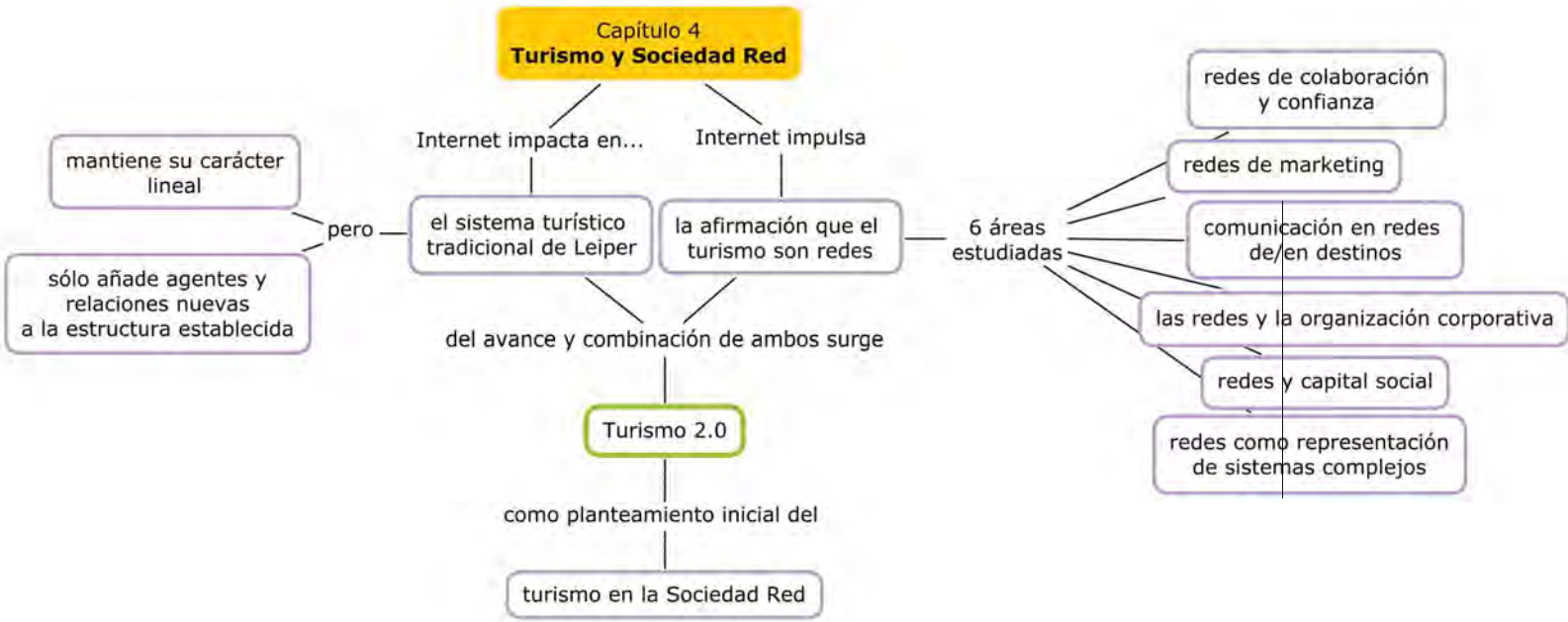


Figura 4.1. Turismo y Sociedad Red

4.1. Impacto de las TICs e Internet en la actividad turística: el Turismo Electrónico¹

El turismo de masas² (Poon, 1993, 2003; Fayos-Solá, 1996; Buhalis, 2003, Sheldon, 2005), característico de la Sociedad Industrial en sus últimas décadas, no es válido en el contexto actual. Ese turismo estaba basado entre otras características por el uso del paquete turístico, que tenía las siguientes características básicas (Pérez, Rodríguez y Rubio, 2003):

- Se reproducen en masa unidades idénticas, con la economía de escala como fuerza imperante.
- Los paquetes se ofrecen, mediante un marketing de masas, a clientes indiferenciados.
- Los paquetes se consumen en masa con una falta de consideración hacia las normas, culturas y personas de las regiones receptoras, así como para el medio ambiente del destino.

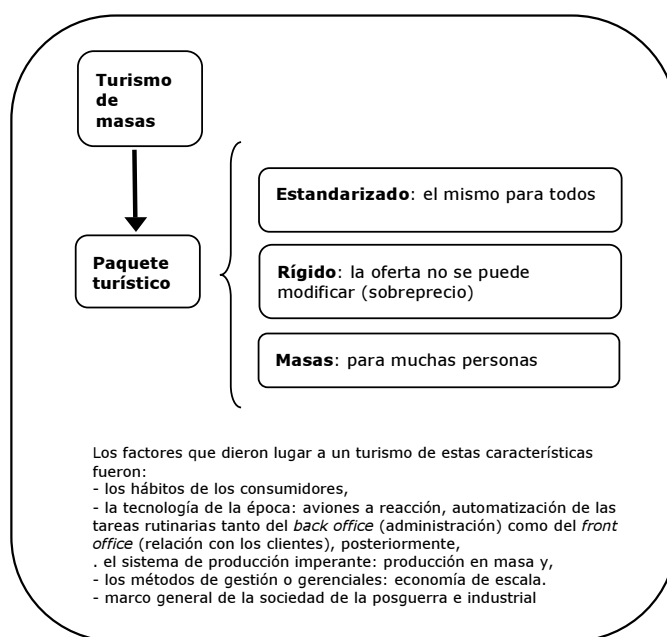


Figura 4.2: Características del turismo de masas, propio de la sociedad industrial.
Fuente: Pérez, Rodríguez y Rubio (2003)

En el Sistema Turístico propio de la Sociedad Industrial se podían diferenciar tres grandes regiones: la emisora, la receptora y la de tránsito. En nuestro trabajo queremos entender la naturaleza de su estructura, no conceptualizarlo detalladamente. Lo consideramos

1 Hemos mantenido el nombre con el que ciertos autores se refirieron al impacto inicial de las TICs e Internet en la actividad turística.

2 Entendido como forma de comercializar la actividad turística (o en cuanto a su modelo de negocio se refiere); no en cuanto a que disminuya el número de turistas.

necesario para entender, en el próximo capítulo, el nuevo modelo que proponemos para el Sistema Turístico propio de la Sociedad Red. Por ello, basta que recordemos la propuesta de Buhalis (2003), adaptada del sistema de Leiper (1995) y la posterior adaptación de Cooper y Buhalis (1998); creemos es la más adecuada para nuestro propósito.

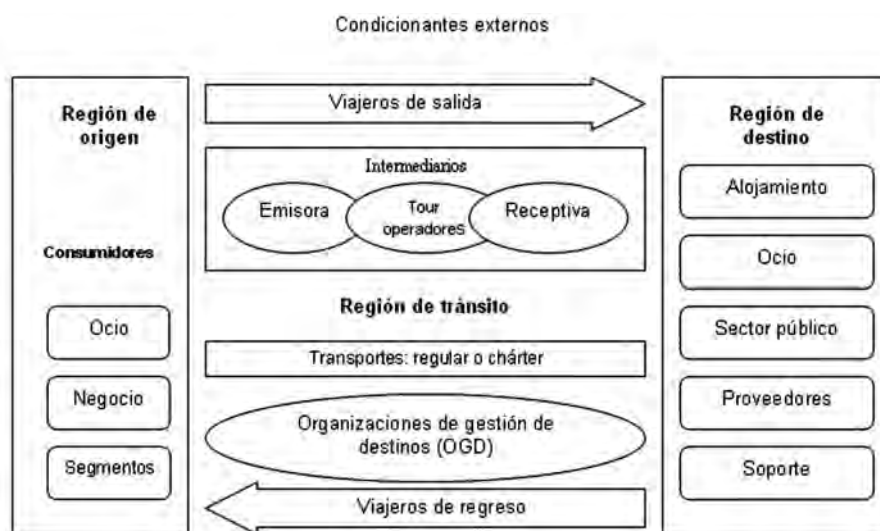


Figura 4.3. La industria del turismo y el Sistema Turístico. Fuente: adaptada de Buhalis (2003, p. 82)

Como vemos, el modo secuencial (existe una oferta en ciertas regiones de destino y los posibles consumidores, en diferentes regiones de origen eligen entre "lo que se les ofrece") es inherente al sistema tradicional, independientemente de que sea bidireccional.

Como no podía ser de otra forma, Internet y la Sociedad de la Información pronto incidieron en el turismo³. Esta incidencia en todos los ámbitos del turismo y la necesidad de afrontar los cambios propios del nuevo modelo, ha venido a definir lo que algunos actores denominan el "turismo electrónico".

Así, Buhalis (2003) escribe⁴:

"El turismo electrónico refleja la digitalización de todos los procesos y de la cadena de valor en las industrias del turismo, de los viajes, de los hoteles y del catering. En el nivel táctico, incluye el comercio electrónico y las aplicaciones de las TICs para maximizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones turísticas. A nivel estratégico, el turismo electrónico revoluciona todos los procesos de negocio, la cadena de valor, y las relaciones estratégicas entre las organizaciones turísticas y sus grupos de interés.

El turismo electrónico determina la competitividad de las organizaciones del sector tomando ventaja de las intranets para reorganizar procesos internos; de las extranets para desarrollar transacciones con socios de confianza; y de Internet para interactuar con los grupos de interés⁵. El concepto de turismo electrónico incluye tanto las funciones de los negocios (comercio, marketing, finanzas, contabilidad, gestión de recursos humanos,... electrónicos) como las estrategias, planificación y gestión electrónica para todos los sectores de la industria turística...".

3 Como ha ocurrido en todas las esferas de la actividad humana; si bien en unas ha incidido más y más pronto que en otras.

4 Reproducimos textualmente.

5 Por lo tanto, hace uso de todo el ciberespacio.

Muchos autores han analizado la incidencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (incluyendo Internet) en el Sistema Turístico, y en general en la actividad turística⁶. De este análisis destacamos las aportaciones que Buhalis y Law (2008) han realizado en relación con la revisión de la literatura académica en relación con este concepto.

En una revisión de los trabajos realizados en los 10 últimos años sobre la incidencia de Internet en la actividad turística, detectaron tres temas que son los ejes clave:

- La importancia creciente de los consumidores y, por lo tanto de la demanda en relación con la oferta.
- La innovación tecnológica en el sector.
- Transformación de las corporaciones y del modelo de negocio.

Veamos brevemente sus implicaciones principales:

- Las dimensiones de la demanda y consumidores. Las organizaciones turísticas necesitan reconocer y actuar ante los cambios: fundamentalmente desarrollar y ofrecer servicios personalizados. Éstos pueden ser tanto servicios proactivos que anticipen las necesidades del cliente gracias al conocimiento de sus necesidades; como servicios reactivos según los cambios y adaptaciones del entorno. En ambos casos, las organizaciones deben adquirir, difundir y aplicar internamente el máximo conocimiento posible acerca del cliente, para poder crear servicios personalizados.
- La innovación tecnológica. La complejidad constante⁷ de los sistemas tecnológicos implican la necesidad de integración de todos los agentes resultantes de la cadena de innovación para que ésta llegue directamente al mercado⁸.
- Las funciones de la industria y los negocios. En general, son pocos los desarrollos y aplicaciones que las empresas del sector⁹ han logrado con el turismo electrónico, al no orientarse a las oportunidades que éste puede aportar en base a las relaciones de colaboración y cooperación potenciales en el Sistema Turístico.

Buhalis y Licata (2002), en un trabajo sobre la incidencia del turismo electrónico en su sistema de distribución¹⁰, comparan visualmente el papel de los intermediarios en el modelo de masas tradicional (Figura 4.4), y cómo se reestructura el sistema a partir de la incidencia de las TICs y, sobre todo, de Internet (Figura 4.5).

6 Nuestro interés, en este trabajo, se centra sobre todo en el sistema turístico definido al comienzo de este apartado: oferta-intermediación-demanda.

7 Esta complejidad constante que resaltan los autores citados es relativa, al menos a nivel de usuario; lo cual no es óbice para que su afirmación, en cuanto a la necesidad de integración, sea correcta.

8 Este es el aspecto clave a resaltar.

9 Lo que puede estar relacionado con el hecho que una gran mayoría de las mismas son PYMES e incluso microempresas.

10 Apoyándose sobre la estructura de Leiper.

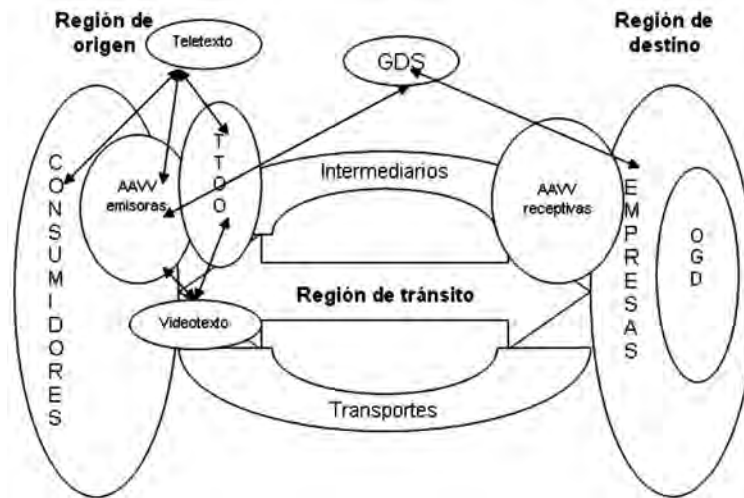


Figura 4.4. Los intermediarios antes del turismo electrónico. Fuente: adaptado por el autor de Buhalis (2003), después de Buhalis y Licata (2002)

La figura nos expone la estructura tradicional de distribución del Sistema Turístico, donde una serie de agentes intermedios (intermediarios) operan en las tres regiones: la de origen, la de tránsito y la de destino, para acercar la oferta a la demanda; esto es, los turistas a los destinos.

A nivel de tecnología, principalmente se encuentra el GDS (Sistema de Distribución Global, *Global Distribution System*) que se encarga de conectar la oferta de un modo centralizado con los agentes de viajes (AA.VV.).

En la región de destino, cobra importancia las Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD), como coordinadoras de acciones mixtas público privadas.

Las relaciones de los agentes en la región de origen se hace (como innovaciones tecnológicas), entre otras, mediante el teletexto y el videotexto (cultura y nomenclatura lejos de la actual, al referirse a Internet).

TT.OO.: Tour Operadores.

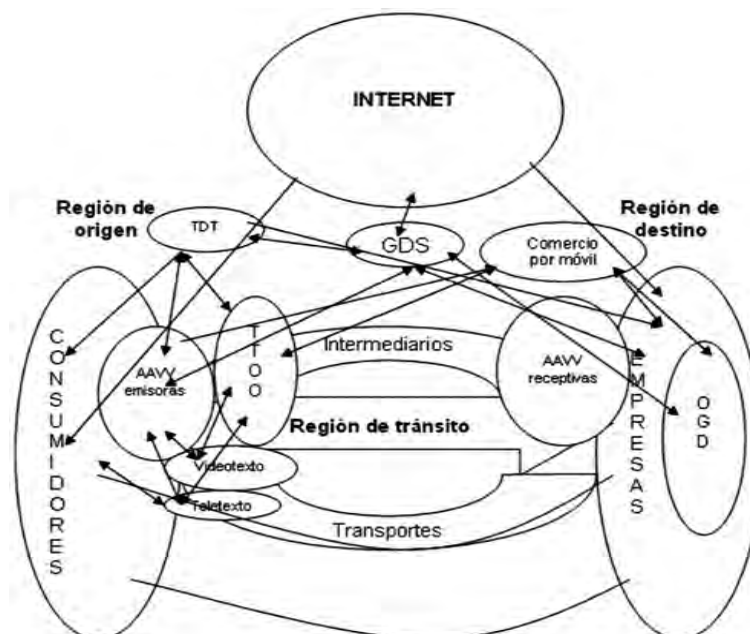


Figura 4.5. Papel de los intermediarios en el turismo electrónico. Fuente: adaptada por el autor de Buhalis (2003), después de Buhalis y Licata (2002)

La aplicación de Internet al sistema de distribución turístico propicia una modificación de las relaciones y formas de distribución, como se observa en esta figura. Una modificación debida fundamentalmente a la entrada de un agente tecnológico nuevo, que aporta una mayor cantidad de relaciones potenciales para la distribución. La principal conclusión que queremos aportar con la comparación entre las dos figuras es que Internet se adapta al sistema anterior como un agente más, aunque sin transformar de forma radical los procesos de distribución, ni el propio Sistema Turístico. Internet, en la primera fase del turismo electrónico, es una opción más del sistema de distribución.

TDT: Televisión Digital Terrestre

Comercio por móvil: Aquel que usa los dispositivos móviles como terminales de conexión; como los teléfonos móviles, PDAs, ...

Con este modelo queremos resaltar tanto su utilidad para detectar los agentes que forman parte del Sistema Turístico como, sobre todo, que mantiene su carácter lineal aún después de la incidencia de Internet en su estructura.

Estas son unas primeras aportaciones al impacto de las TICs e Internet: se trata de una visión en la que se considera que Internet se incorpora como un agente más, y no como elemento que transforma (puede transformar) radicalmente el modelo. Realmente se trata de una primera etapa o visión en la que se transforman los sistemas de distribución y comercialización, pero no se produce una transformación radical del modelo de actividad, ni de negocio, ni sobre todo, de cultura organizativa en las empresas del sector. Creemos que es importante resaltar este hecho, para los objetivos de nuestro trabajo que aboga por un nuevo concepto: Turismo Red, más allá que la mera aplicación de las tecnología e Internet, para hacer las cosas "de la misma manera" que se hacían sin ellas¹¹.

4.2. Primeras aproximaciones del turismo en la Sociedad Red

Diversos autores han considerado, desde hace unos años, la potencialidad de aplicar el concepto y análisis de redes a la actividad turística. En esta sección queremos recopilar algunas de las aportaciones más interesantes que nos sirven de apoyo para lo que proponemos en este trabajo.

El turismo es una actividad en la que encaja perfectamente la morfología de redes¹² (Scott, Baggio y Cooper, 2008; Baggio y Cooper, 2010), por lo que se puede considerar como un sistema en el que la interdependencia entre sus agentes¹³ es esencial (Bjork y Virtanen, 2005). Los productos turísticos son fruto de la voluntad, colaboración y cooperación entre diferentes organizaciones¹⁴ en los propios destinos turísticos (Tinsley y Lynch, 2001; Pechlaner, Abfalter y Raich, 2002).

11 Esta transformación de la forma "radical" de desarrollar una actividad, por el impacto de las TICs e Internet (y la cultura, incluso, de su uso), no es exclusiva del sector turístico. Se aplica en todas las esferas de la actividad humana. De manera simplificada podríamos decir: "Para utilizar las TICs e Internet con su máximo potencial, no podemos hacer las cosas como las hacíamos sin ellas; es decir, simplemente utilizándolas como herramientas" Su impacto significa cambiar el paradigma, y este es el propósito de nuestro trabajo.

12 Lo cual es de una gran lógica, al ser una "industria" (actividad) en el que las personas son los actores básicos y principales por excelencia.

13 Personas y organizaciones implicadas, actuales o potenciales.

14 De diferente tipo y naturaleza.

Para ello argumenta que las redes orientadas a la sostenibilidad¹⁵ son necesarias en industrias como el turismo, donde la mayoría de actores son pequeñas empresas con pocos recursos, que no pueden conseguir su sostenibilidad en solitario.

De esta manera, las redes formadas por todos los actores implicados ayudan a eliminar las desventajas de ser un sector tan fragmentado, como ocurre en el caso de la actividad turística (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. Las estructuras de redes emergentes pueden ser un buen soporte¹⁶ para desarrollar la lógica de los negocios en base al interés colectivo¹⁷.

Scott, Baggio y Cooper (2008) consideran seis áreas¹⁸, extraídas de las fuentes del sector, en las que el concepto de redes se ha aplicado en el turismo, tanto por su naturaleza como por las operaciones¹⁹ que lleva a cabo:

- Redes de colaboración y confianza.

Una de las claves del interés en la colaboración y desarrollo de redes en la actividad turística reside en que los destinos pueden adquirir ventaja competitiva, al reunir el conocimiento, la experiencia, y otros recursos de sus agentes de interés (*stakeholders*) (Kotler, Haider y Rein, 1993). De esta manera el concepto de colaboración es un determinante para la existencia de redes. 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 cooperación²⁰. Para ello es preciso alentar el capital social²¹ a través de la confian-

15 Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Turismo Sostenible responde a las necesidades y demandas tanto de los turistas como de las regiones receptoras (destinos), a la vez que protege y mejora las oportunidades de futuro. El Turismo Sostenible implica una gestión adecuada de todos los recursos, de manera que se satisfagan tanto las necesidades económicas, sociales y estéticas, como que se respete la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica, y los sistemas que dan soporte a su vida.

16 En el sentido que la morfología de red es la que mejor se adapta.

17 Realmente aquí los diferentes autores no están descubriendo nada nuevo, por cuanto el valor de la solidaridad es inherente a las redes. No hay que olvidar que la familia es la primera y la más natural de las redes existentes.

18 Realmente las consideraciones que los diferentes autores realizan para la actividad turística son aplicaciones para un caso concreto (turismo) de la transformación que la Sociedad Red impulsa en las diferentes áreas de la actividad humana, tanto a nivel individual como colectivo. Todo esto ya lo apuntamos en el capítulo inicial sobre la Sociedad Red, pero creemos pertinente recordarlo aquí.

19 Dado el objetivo concreto de la parte aplicada de este trabajo, nos centraremos en los destinos turísticos, aunque las consideraciones y el análisis que aquí hacemos tiene un alcance más general.

20 Esta es otra de las características emergentes en la nueva Sociedad Red: las personas y las organizaciones colaboran y compiten, en un equilibrio que precisa de una nueva cultura y valores.

21 El capital social mide tanto la sociabilidad de un conjunto humano, como los aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso compartido de oportunidades que surgen en las relaciones sociales. La sociabilidad es la capacidad para realizar trabajo conjunto, colaborar, y llevar a cabo acciones colectivas.

za, la comunicación y el tiempo transcurrido desde que se inició el contacto (Grangsjö, 2006). Blumberg (2004) afirma que uno de los principales retos de las organizaciones de gestión de destinos es la gestión²² de redes de cooperación en las que las empresas apoyen 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. También se ha estudiado el desarrollo de las redes y el aprendizaje mediante ellas como un modo para conseguir un desarrollo sostenible en los destinos turísticos (Halme, 2001). Las redes de destinos pueden usar y potenciar sus relaciones internas, para la construcción de conocimiento que influya directamente en la mejora de la competitividad de las empresas en el destino (Pavlovich, 2003).

- Las redes y la organización corporativa.

La estructura de redes lleva emparejada en sí mismo una forma distinta de organizarse todos los actores que inciden en los destinos turísticos²³. Una de las características de las redes es su flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Palmer, 1998). La actividad y toma de decisiones en las redes implica una nueva forma de coordinar la actividad económica, que contrasta con la jerarquía tradicional de los mercados²⁴ (Jones, Hesterly y Borgatti, 1997).

- Redes y capital social.

Las redes y las relaciones en *cluster*²⁵ son una fuente muy importante para el desarrollo del capital social intangible, y se considera actualmente una base muy poderosa del desarrollo regional²⁶ (Hall, 2004). Para ello, la topología de la red es muy importante pues los agentes definen su identidad en la red según su estructura de interconexión. Es decir, 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).

22 En el sentido de organización, planificación, motivación, realización y asignación de recursos; por lo tanto, en el sentido de una gestión estratégica.

23 Tanto en sí mismo, como en relación con los demás.

24 De nuevo otra característica general de la Sociedad Red: las estructuras organizativas deben ser flexibles y distribuidas, que contrasta con el carácter jerárquico tradicional en las organizaciones de la Sociedad Industrial.

25 Un conjunto de empresas concentradas en un mismo entorno geográfico y que desarrollan una actividad económica similar o pertenecen a sectores de producción relacionados entre sí. (Porter, 1998). Se tratará más concretamente en 6.4.

26 Este debe ser, de siempre, un objetivo de los destinos turísticos.

- Redes como representación de sistemas complejos.

También se ha comenzado a explicar el comportamiento del Sistema Turístico basándose en las teorías de la complejidad²⁷ (Faulkner y Russell 1997; McKercher 1999; Faulkner y Vikulov, 2001; Scott y Laws, 2005) donde 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).

Como consecuencia de esta emergencia de redes en el sector²⁸, el turismo se ha considerado por extensión del concepto original como un **ecosistema**²⁹ 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).

En efecto, el Sistema Turístico se comporta como numerosos ecosistemas locales (figura 4.6) que, asimismo, se encuentran interrelacionados entre sí, dependiendo e influyendo unos con otros (Farell y Runyan, 1991; Farell y Twining-Ward, 2004). Esto implica que la dinámica de las interrelaciones es, en general, no lineal; un cambio en un destino puede perturbar e incidir en otro, a semejanza del conocido *efecto mariposa*³⁰.

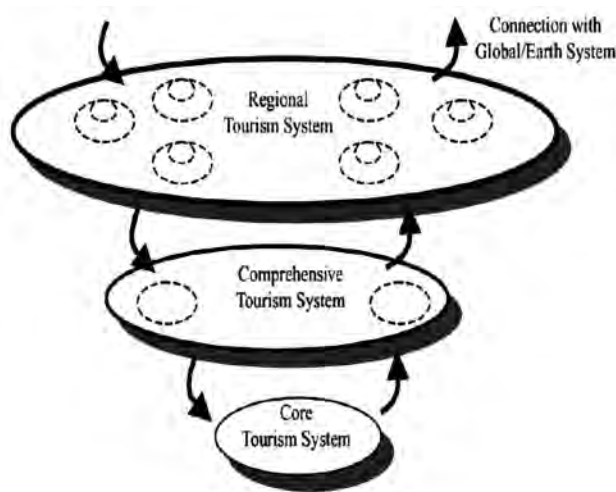


Figura 4.6. Relación de los distintos sistemas interrelacionados. Fuente: Farell y Twining-Ward, 2004

27 Los sistemas complejos y caóticos los vimos en el capítulo 1.2.

28 Que el tiempo nos muestra que cada vez va a más, tanto cualitativa como cuantitativamente. Las redes implican, entre otras consecuencias, la interacción e interdependencia tanto de elementos próximos como alejados.

29 Estrictamente un ecosistema es un sistema formado por una comunidad natural que se estructura con los componentes bióticos (seres vivos), y los componentes abióticos (el ambiente físico). El ecosistema estudia las relaciones que mantienen entre sí los seres vivos que componen la comunidad, pero también las relaciones con los factores no vivos. En la economía, por ejemplo, se habla de los precios del mercado y de la interacción entre la oferta y la demanda. En la ecología se habla de las interacciones entre varias especies, depredadores y presas, y de cómo éstos llevan a la diversidad del sistema y a las diferencias, en la estabilidad y la productividad del mismo. Su ampliación al turismo está basada en considerar el estudio del mismo como el de un sistema: se trata de conocer cómo funciona como un todo.

30 Lo comentamos en el apartado 1.2.

La aplicación de la noción de ecosistemas, resaltando su carácter dinámico, al turismo lleva emparejada la propia idea de flexibilidad y de una "gestión adaptativa" en todo momento³¹ (Rollins, Trotter y Taylor, 1998; Gunderson y Holling, 2002; Farrell y Twining-Ward, 2004). Esto implica que este modelo lleva consigo un cambio en la gestión empresarial y en la planificación turística.

La "gestión adaptativa" necesita de un seguimiento constante y de un aprendizaje social³² (Walters 1986, Clark, 2002) que lleve a una progresiva acumulación de conocimiento que permita a las empresas y a sus agentes de interés (*stakeholders*) adaptarse a los escenarios cambiantes (Berkes y Folke, 1998). Este aprendizaje social implica la transferencia de conocimiento entre todos los agentes de interés en el ecosistema (Parsons y Clark, 1995).

Algunos autores ya han empezado a analizar este modelo de gestión adaptativa para el desarrollo de la sostenibilidad en el turismo, como la propia del entorno complejo y cambiante en el que se desenvuelve el turismo (Hein 1997; Laws, Faulkner y Moscardo 1998; Reed 1999; Russell y Faulkner 1999; Walker *et al.* 1999; Abel 2000; Jennings 2001).

Dados los objetivos de nuestro trabajo, revisaremos con mayor profundidad los antecedentes relacionados con las redes de destinos turísticos y la gestión del conocimiento, entendida como la creación, transferencia, difusión y aplicación compartida del mismo.

Scott, Baggio y Cooper (2008) consideran que los destinos no han adoptado las condiciones necesarias para desarrollar un modelo basado en la transferencia y absorción de conocimiento, debido principalmente a:

- El predominio de las PYMES, especialmente micro PYMES y empresas de carácter familiar que se da en el sector.
- La fragmentación del producto turístico en varios sub-sectores (alojamiento, traslados, restauración, ...).
- El tipo de empleos establecidos y los recursos humanos empleados: alta rotación, escasa cualificación, y alta componente de prácticas.

Para superar estos condicionamientos, 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.

31 Resaltamos, de nuevo, que estos autores como otros muchos enuncian principios conocidos en otras áreas de la ciencia desde hace mucho tiempo; sobre todo en el campo de la matemática y de la física. Principios y teorías que aplican cualitativamente, como no puede ser de otro modo por el momento, a las ciencias sociales.

32 Concepto propio de la psicopedagogía que, en nuestra opinión, utilizan en el contexto que nos interesa, por ser las organizaciones (y el turismo) una actividad en la que las personas son los actores clave, en una Sociedad Red en la que el aprendizaje continuo (en las personas y en las organizaciones) es esencial.

La transferencia de conocimiento está relacionada directamente 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 tres modelos de transferencia de conocimiento (gestión del conocimiento, en sentido más amplio), que son útiles para las redes de destinos:

- 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 trans-funcionales (Nonaka, 1991).
- 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/conocimiento³³.
- Capacidad para asimilar conocimiento. Se refiere a cómo las organizaciones responden al conocimiento que reciben, así como a 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 conocimiento³⁴ en los destinos, éstas necesitan ciertos condicionantes para que el aprendizaje entre empresas sea eficaz (figura 4.7):

- Innovar continuamente para la competitividad, y nuevos productos del destino.
- Compartir conocimiento de manera interactiva, que es facilitado por Internet y los "portales de conocimiento"³⁵ de los destinos".
- Existir relaciones estables, con altos niveles de confianza. Esto puede requerir un cierto período de entrenamiento para las PYMES.
- Asumir la empresa procesos efectivos de conocimiento, que generen *stocks*³⁶ de conocimiento.

Todo ello nos permite concluir que el concepto tradicional de empresa cerrada como un sistema autoregulado y autosuficiente, propio de la sociedad industrial, debe dar paso en la Sociedad Red a un nuevo concepto basado en alianzas estratégicas, subcontratación, empresas virtuales, y externalización de recursos.

33 Información procesada a la que se le ha añadido valor significativo.

34 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.

35 Ver su concepto, por ejemplo, en: <http://sigc.wikidot.com/system:portal-del-conocimiento>.

36 El conocimiento en una empresa se compone tanto de flujos de conocimiento, como de los *stocks* (depósitos) del mismo que tenga acumulados.

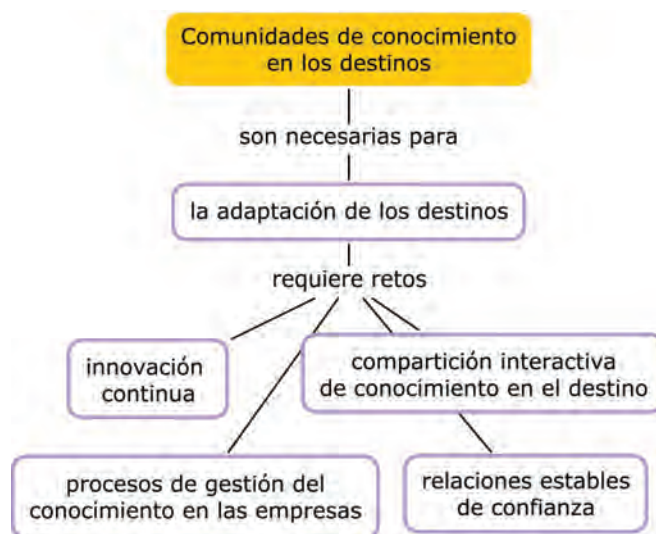


Figura 4.7. Gestión del conocimiento en los destinos a través de comunidades
Fuente: elaboración propia

4.3. Turismo 2.0

Como recapitulación a la incidencia inicial de la Sociedad Red en el Turismo, a través sobre todo del uso de Internet como herramienta tecnológica, sin implicar cambio alguno en el modelo de llevar a cabo la actividad³⁷:

- 1ª etapa: Turismo electrónico.
- 2ª etapa: Turismo como sistema adaptado a la morfología de redes.

Quizá estas etapas son más utilizadas por parte de la oferta que por la de la demanda. En tanto que, como hemos visto, el uso de Internet en un principio se centró en ser un canal más de distribución. La oferta, desde esta perspectiva, no ha cambiado prácticamente en cuanto a su consideración inicial respecto al uso de Internet. Por el contrario, la demanda (los consumidores, clientes, turistas³⁸) es la que ha comenzado a utilizar Internet, desde la nueva cultura y el cambio de paradigma que implica la Sociedad Red: la demanda es, como veremos, la principal impulsora de la Sociedad Red en la actividad turística.

En el capítulo anterior presentamos el modelo 2.0. Creemos que es un momento adecuado en el sector, para aplicar el mismo al Turismo. Esta nueva etapa sí que representa una transformación en el Sistema Turístico³⁹.

37 Posiblemente existan otras opciones, pero estas son las más aceptadas bajo nuestro punto de vista.

38 Inicialmente centrada en unos segmentos, y más en unos países que en otros, ha ido aceptando el cambio a velocidad cada vez mayor, y con una importancia para los negocios, que no preveió la oferta; y que ahora le cuesta seguir.

39 Con este trabajo vamos más allá del modelo 2.0 y aplicamos el que hemos llamado Modelo de la Abundancia e Innovación (capítulo 3º). Éste es el que creemos que mejor se adapta a la Sociedad Red.

Fuimos una de las primeras personas en el mundo que comenzó a hablar de Turismo 2.0, y a llenar de contenido este concepto nuevo⁴⁰. Cuando consideramos que nuestra idea estaba madura, la desarrollamos en un artículo para su concreción (William y Pérez, 2008):

“Turismo 2.0 es una transformación del paradigma empresarial de la industria del turismo debido a considerarla y tratarla como un ecosistema, soportado por una plataforma tecnológica (Internet), y a entender y establecer nuevas reglas de éxito para la misma. La más importante de las mismas es: desarrollar negocios y crear destinos que aprovechen el efecto red, para mejorar su productividad mientras más personas y empresas participan en ellos aportando conocimiento, tanto de valor intangible como tangible”.

El Turismo 2.0, tal como hicimos para el modelo 2.0, debe incorporar las siguientes características:

- Incluir al sector turístico en su totalidad, por lo que se deben considerar todos los elementos de su cadena de valor. El objetivo es la mejora de la productividad, aportada por el conocimiento en abierto⁴¹, de las empresas y destinos.
- Los elementos de su cadena de valor, incidan directa o indirectamente en la productividad, deben traspasarse a una plataforma común (*Web*), en la que interactuen en una topología y cultura de redes.
- El conocimiento⁴² y su transferencia deben ser el motor que impulse la red. La red debe autoorganizarse y autodesarrollarse en base al valor de las aportaciones de sus miembros.

Como consecuencia, diseñamos para el Turismo 2.0 su propio ecosistema, aplicando conceptos de redes y el modelo 2.0 (fig.4.8), para ello partimos de la estructura tradicional del Sistema Turístico, centrado en los destinos.

La figura del ecosistema al ser un modelo en red sólo es una fotografía estática a nivel local pero como ya se ha visto anteriormente, éste debe estar interrelacionado con otros para crear un ecosistema turístico global⁴³.

40 La primera vez que utilizamos este concepto, inédito hasta la fecha, fue el 6 de Septiembre de 2006 en la Red de Conocimiento Wiwih –la única y más importante del sector turístico internacional en ese momento– en un grupo de debate llamado *Travel 2.0: Emerging trends in online distribution*, impulsado y patrocinado por la consultora PhocusWright, de reconocido prestigio mundial y pionera y acuñadora del término *Travel 2.0*. Posteriormente, el término siguió la evolución y maduración que propusimos en las etapas de la técnica de “participación y conversación distribuida”. Principalmente, el término maduró en la blogosfera, tanto con aportaciones nuestras –en nuestro blog como en los de otros–, como con la de otros. Únicamente tenemos constancia de una utilización anterior, por Javier García Cuenca, el 28 de Junio de 2006 pero, por propia aceptación del autor, éste no se refería a la utilización del modelo 2.0 en el turismo sino que su utilización provenía de un interés por lo llamativo del término 2.0 para captar la atención del artículo donde lo pronuncia, en el Diario Información de Alicante.

41 Aunque el modelo 2.0 no habla explícitamente de conocimiento abierto, creemos importante dejar constancia de ello, pues ayuda a entenderlo mejor en nuestra propuesta del Modelo de la Abundancia e Innovación

42 Un conocimiento de valor: el que necesitan los miembros de la red y disponer de él en el momento que lo necesitan.

43 El ecosistema turístico es un sistema complejo, vivo y dinámico; un sistema que depende tanto del lugar (destino) como del instante de tiempo considerado. La representación propuesta es una aproximación que puede considerarse como una fotografía que se toma del mismo: un destino turístico dado en un instante

En el modelo Turismo 2.0 distinguimos dos tipos de agentes: los 2.0 y los tradicionales. En el modelo propuesto esta distinción es importante: el denominador 2.0 describe a aquellos agentes que forman parte activa de la red, transfiriendo conocimiento que mejora la productividad de las empresas; situación que no se da, en principio, en el mismo grado con los tradicionales⁴⁴. Hay que destacar que, si bien cada agente puede comportarse de manera interna⁴⁵ basado en el modelo 2.0, nuestro trabajo sólo abarca la relación de los agentes con el resto del ecosistema, es decir el aspecto externo⁴⁶.

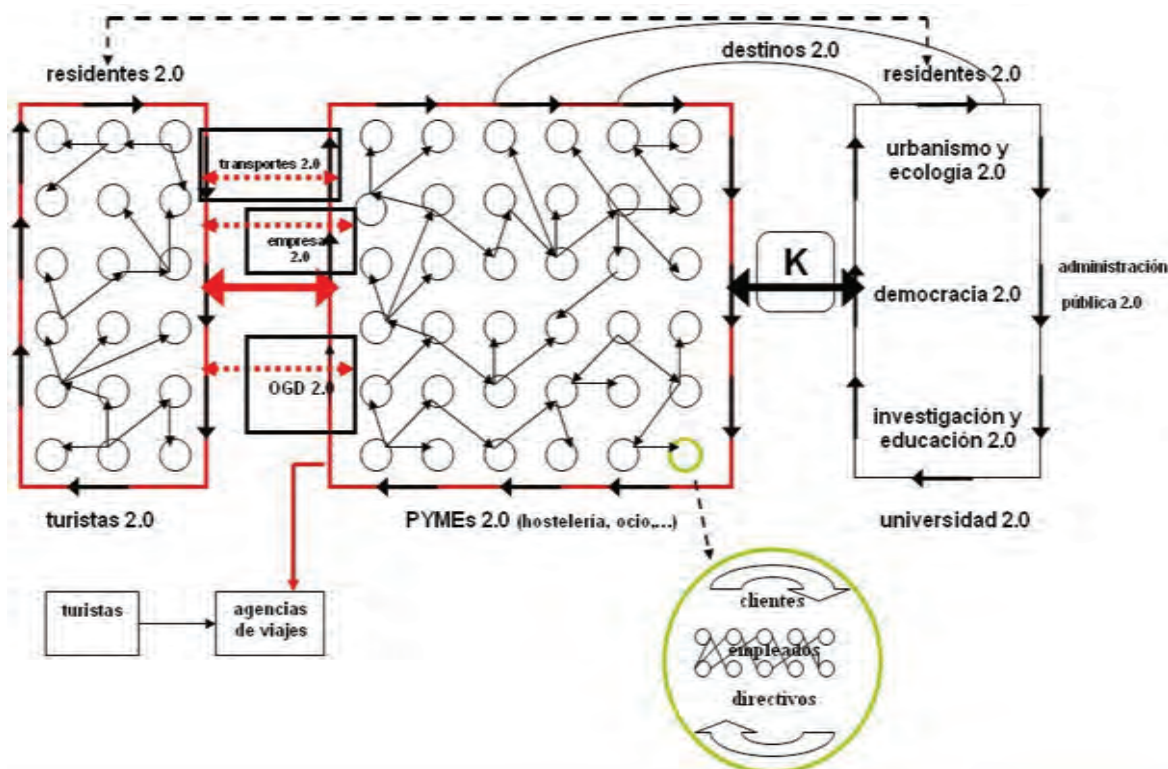


Figura 4.8. El ecosistema del Turismo 2.0⁴⁷. Fuente: adaptada de William y Pérez (2008)

determinado. En la misma, se pierde la riqueza de las interacciones entre distintas partes del ecosistema, que les permite reconfigurarse de forma constante. Realmente el ecosistema de un destino cualquiera, no podría ser sólo la figura que proponemos, sino diferentes capas del mismo superpuestas y entrelazadas, de distintas formas y tamaño. Esto es lo que hemos tratado de reflejar con la figura 4.5, aún conscientes de su dificultad. Esta aproximación es usual en las ciencias físicas y de la naturaleza.

44 Al menos, para ciertos segmentos de turistas (clientes).

45 Cada agente puede aplicar también el modelo 2.0 a la organización interna de su empresa; por ejemplo, un hotel puede ser denominado 2.0 tanto por seguir un modelo 2.0 en su gestión interna (clientes, empleados, directivos, ...), como por su relación externa con el ecosistema. Un **Hotel 2.0** sería aquel que aplica el modelo 2.0 tanto a nivel interno como externo. No obstante, el ecosistema Turismo 2.0 sólo visualiza y resalta la relación externa.

46 Realmente la gestión del cambio en la organización (la empresa) al modelo 2.0 tiene una dinámica diferente; en principio más asequible que la externa, sobre todo si las empresas tienen un liderazgo adecuado y la cultura corporativa es un valor asumido por los trabajadores.

47 La explicación de esta figura se lleva a cabo en las siguientes páginas.

Según explicamos (William y Pérez, 2008), las partes que componen el ecosistema turístico en el modelo Turismo 2.0 son:

- Las redes sociales de empresas, que trabajan con comercio electrónico.

Son la base del funcionamiento del ecosistema. El modelo DICIRMSs⁴⁸ (*Destination Integrated Computerized Information Reservation Management Systems*)⁴⁹ puede ser el punto de partida más adecuado para formalizar las redes de empresas, que hacen uso del comercio electrónico. Éstas no sólo se enfocan en lograr funcional y operativamente los objetivos de las organizaciones de gestión de destinos (OGDs), sino que son una herramienta estratégica para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las PYMES y de los propios destinos turísticos (Buhalis, 1997, 2003; Braun, 2002).

Son redes sociales basadas en la plataforma *Web* con tres actores que interactúan entre ellos y que, gracias a la transferencia de conocimiento, se autodesarrollan y autoorganizan de manera constante en la red:

- PYMES 2.0
- Residentes 2.0
- Turistas 2.0

Estas redes pueden tener herramientas o aplicaciones distintas unas de otras, no obstante existen unos conceptos comunes a todas ellas en el desarrollo del ecosistema turístico:

- La plataforma debe integrar mecanismos de retribución para los actores de la red, que mayor conocimiento aporten y en consecuencia aumenten la productividad de la empresa. Por ello, es importante que la red permita el comercio electrónico, ya que es necesario que el desarrollo de la red y el conocimiento que se genere esté vinculado a la productividad.
- Las redes deben estar orientadas a un turismo sostenible (Halme, 2001), por lo que se debe internalizar las externalidades negativas de los actores de la red, a fin de que se pueda compensar los costes dentro del mismo proceso productivo⁵⁰.

48 Diseñado por Buhalis (1993, 1997), aunque no puesto en práctica.

49 Sistemas Integrados de Destinos por Ordenador, para su Gestión, Reservas e Información.

50 La actividad turística origina unas externalidades negativas que hay que incluirlas "en el mercado" para que se valoren (internalizarlas), de alguna forma. Una opción es a través de mecanismos de compensación: los costes negativos se deben compensar con acciones "positivas", dentro del mismo proceso (es decir, no como acción puntual estilo donación). La propuesta es innovar, para que esos costes estén valorados (en el capítulo 6º hacemos una propuesta innovadora de cómo hacerlo sin que ello encarezca la relación oferta y demanda).

Un ejemplo, que no salió bien, fue la ecotasa (las tasas son otra opción económica para la internalización de las externalidades negativas) en la Islas Baleares: desvirtuaba la relación oferta y demanda; entre otras cosas porque el destino Baleares no actúa de forma aislada y esa acción, si no la llevan a cabo otros destinos, los deja posiblemente en desventaja. Actualmente el mecanismo de compensación voluntaria se está usando en relación a la emisión de CO₂ (aunque sólo repercute en la variable ambiental y no en el resto).

- El conocimiento generado en el mismo debe estar disponible para su seguimiento continuo (con capacidad de intervención, si es necesario) por el resto de agentes.
- Debe permitir la interrelación e interoperabilidad entre distintas redes de manera distribuida (Werthner y Ricci, 2004), sean éstas de destinos locales, regionales, nacionales, ... o temáticas por productos de mercado.
- Los impulsores de la red: OGD 2.0, transportes 2.0 y empresas 2.0 podrán adoptar distintas formas en su relación con la red, pero tendrán un denominador común: debido a su tamaño y potencia, deben ser los impulsores de la red. Es decir, son nodos con gran conectividad y capacidad de aportar conocimiento para su desarrollo y propagación a través de las redes.
- Los agentes de recomendación y dinamizadores de la "larga cola": las agencias de viaje. Las agencias de viaje (con una visión y cultura nuevas) deben ser las que recomienden y dinamicen la "larga cola". Éstas forman parte de la estructura productiva, pero como se observa en la figura, no tienen porque tener la denominación 2.0, en tanto que son agentes que pueden actuar al margen de la transferencia de conocimiento en la red. No obstante, y a pesar de que el ecosistema es dinámico gracias a la red de empresas que utilizan comercio electrónico, los intermediarios y las agencias de viajes deben desempeñar un papel clave en el desarrollo del ecosistema. Puesto que actúan recomendando la "larga cola", pudiendo hacer más productivas a las empresas acercándolas de mejor manera a su nicho de mercado. Esta es una línea de trabajo a desarrollar en el futuro.
- Los sectores locales. No basta con que se desarrolle en red la parte productiva del sector turístico de nuestro interés⁵¹, sino que es indispensable que el resto de sectores que inciden en la industria turística se adapten al modelo 2.0, a fin de que el conocimiento pueda fluir de manera adecuada, y sea utilizado allí donde se requiere para la gestión adaptativa de la propia industria.
- El conocimiento generado⁵². El conocimiento generado debe seguirse, y actuar en consecuencia, de manera permanente. Esta es una parte de la plataforma indispensable para gestionar de manera adecuada cualquier sistema complejo. Al ser un ecosistema digital, se puede (y se debe) llegar a un nivel de conocimiento generado muy alto; así como de gestión de la misma muy eficiente. Para ello, no sólo es necesario generarlo de manera permanente, sino disponer de herramientas empresariales adecuadas⁵³ en red y en abierto, para su utilización y actuación consecuente.

Para una mejor comprensión del avance que proporciona el nuevo modelo Turismo 2.0, con relación a otras etapas anteriores de la evolución del modelo de negocio y la cultura oferta-demanda del turismo, como consecuencia de la Sociedad Red, hemos

51 Las empresas, es decir, los destinos desde la visión turística clásica.

52 La K de la figura del ecosistema; de *Knowledge*, conocimiento en inglés.

53 Como Sistemas de Inteligencia de Negocio (*Business Intelligence*).

creído conveniente⁵⁴ asignar a las etapas previas⁵⁵ una nomenclatura análoga a la 2.0 (figura 4.9). Así, tendríamos:

- Turismo 0.0: Turismo de masas.
- Turismo 1.0: Turismo Electrónico (o informacional).
- Turismo 2.0: Turismo Red.

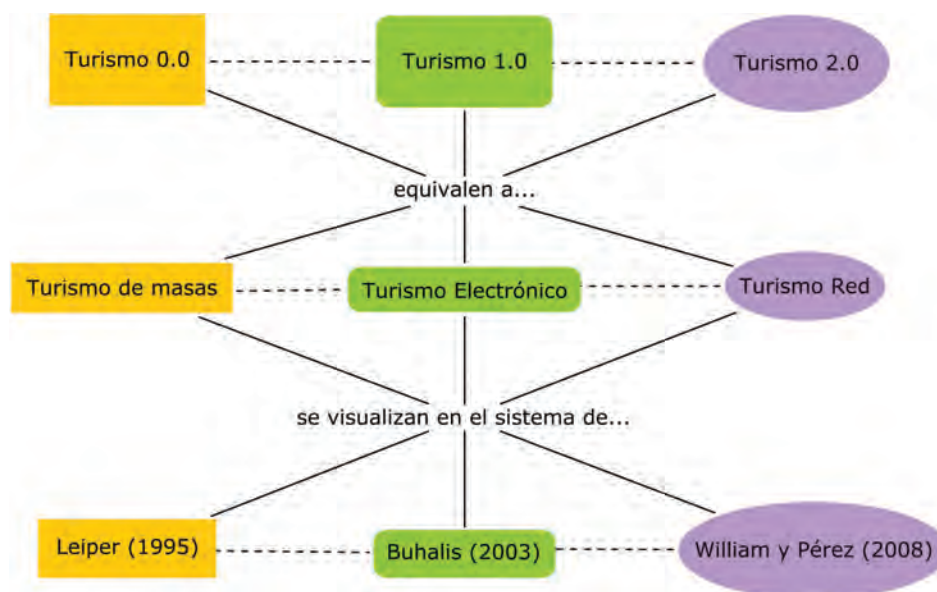


Figura 4.9. Etapas por las que se puede considerar que ha pasado el turismo por el impacto de las TICs e Internet, en la Sociedad Red. Fuente: elaboración propia

El impacto de las TICs e Internet, y en otro nivel de la nueva cultura de la Sociedad Red, es desigual en la sociedad, en los países y aún dentro de un mismo país, e incluso dentro de una misma ciudad. En el caso concreto del ecosistema turístico, como no podía ser de otra manera, ha afectado de manera diferente a los distintos agentes del mismo⁵⁶. Hay amplios segmentos de la demanda (turistas, clientes) que han incorporado plenamente las tecnologías, la plataforma *Web*, incluso la nueva cultura de cambio que implica la Sociedad Red⁵⁷. En general, no ocurre lo mismo con los destinos turísticos (la oferta) y las empresas que operan en el ecosistema correspondiente. La respuesta ante el cambio⁵⁸ es diferente en las tres grandes regiones del sector. Ésta, a su vez, también depende del tipo de turismo que haya desarrollado hasta el momento:

54 De manera un tanto arbitrario, aunque ilustrativa.

55 Para la mayor parte de empresas del sector estas etapas son más académicas que reales, ya que en la mayoría de ellas el cambio apenas se ha notado, o ha llegado tímidamente y con considerable retraso.

56 La actividad y el negocio turístico se encuentran inmersos, además, en una economía de mercado globalizada a un nivel superior que cualquier otra de las actividades que inciden sobre las personas y las organizaciones.

57 Realmente este es un proceso dinámico, ya que el cambio es continuo, rápido, global y profundo.

58 La denominada gestión del cambio.

- Por un lado, están los destinos y modelos de turismo que surgen con la Sociedad de la Información⁵⁹, incorporando algunas de sus características y que son propiamente 1.0. El caso más claro quizás sea el conocido como Turismo Rural.
- Por otro lado, se encuentran los destinos y empresas que surgieron con el modelo tradicional y que deben reconvertirse y reorientarse, pero que actualmente se mantienen en el modelo 0.0 en su gran mayoría. El caso más claro son los destinos de masas, por ejemplo el Turismo de Sol y Playa.

De manera general, podemos afirmar que el cambio va por delante en los consumidores (turistas, clientes), que en los destinos (oferta) y las empresas del sector.

Se puede decir, como consecuencia, que actualmente conviven dos tipos de turismo: el 0.0 y 1.0, encontrándose con unas limitaciones que imposibilitan a los destinos y empresas avanzar en su adaptación a la Sociedad Red:

- El modelo de turismo 1.0 no garantiza el acceso a las PYMES por parte de los consumidores (clientes, turistas), ni la igualdad de condiciones para mantener un mismo nivel de competitividad. En el modelo 1.0 se mantienen importantes deficiencias de mercado, propias del turismo 0.0, como es el factor tamaño de empresa como determinante de la competitividad⁶⁰.
- El modelo de turismo 1.0 no resuelve los problemas de acceso y transparencia de la información, ni de cooperación entre empresas y destinos.
- El modelo de turismo 1.0 no incorpora la generación, difusión y aplicación de conocimiento compartido⁶¹, como factor determinante de la productividad de los destinos y las empresas.

El modelo 2.0 da respuesta a estas limitaciones, permitiendo que las PYMES y los destinos puedan adaptarse, al menos en una primera etapa, a la Sociedad Red.

En la tabla 4.1 se han resumido, en forma de tabla, las diferencias entre estos tres "tipos" de turismo, así como el cambio estratégico que implican unos respecto de otros.

⁵⁹ Utilizamos la nomenclatura Sociedad de la Información (o Sociedad Informacional) en el sentido de M. Castells (1996).

⁶⁰ Que en general es baja.

⁶¹ En general, la gestión del conocimiento.

	0.0	1.0	2.0
Tipo de organización	Integrada verticalmente	Moderadamente en red	Red
Tipo de Sociedad	Sociedad Industrial	Sociedad Informacional	Sociedad Red
Tipo de Oferta	Estandarizada Rígida Masas	Semi-flexible Segmentada	Individualizada Flexible
Conectividad	Desconectada	Medianamente conectadas	Altamente conectadas
Orientación al Cliente	Baja	Media	Alta
Orientación al Destino	Baja	Media	Alta

Tabla 4.1. Diferencias relevantes entre los distintos tipos de turismo.
Fuente: Adaptada de William y Pérez (2008)

Veamos brevemente su interpretación, en sus aspectos más relevantes:

- Tipo de organización / sociedad / oferta.

Estos tres conceptos están totalmente relacionados y se corresponden a los que ya hemos comentado.

El turismo 0.0 es el propio de la Sociedad Industrial, en la que el sistema organizativo de las empresas era jerárquico, y la integración vertical⁶² propiciaba las economías de escala, que llevaba a ofrecer productos estandarizados (iguales), sin posibilidad de modificación y a muchas personas al mismo tiempo (Poon, 1993, 2003).

El turismo 1.0 es el propio de la Sociedad de la Información y como tal mantiene un tipo de organización moderadamente⁶³ en red y basa su oferta en productos más flexibles e individualizados, buscando segmentos y nichos de mercado.

- Conectividad (o presencia en Internet).

En el turismo 0.0 la conectividad de las empresas es nula o, en algunos casos, con una presencia meramente testimonial. El turismo 1.0 logra una presencia mayor de las empresas y destinos en Internet, pero sin llegar a ser una genera-

62 Es el tipo de estructura organizativa en el que una empresa controla todas o algunas de las fases de la cadena de valor. Ésta integración puede ser hacia el canal de distribución (integración hacia delante) o hacia la fase de producción (integración hacia atrás).

63 En el sentido de incipiente, en la que no se llega a ofrecer productos definidos por el propio consumidor, sino que el mercado de la demanda se segmenta en grandes grupos.

lización (ni en cuanto a número, ni en cuanto a la cultura de uso), sobre todo, por cuestión de recursos y conocimientos y más importancia por la natural resistencia al cambio⁶⁴, en las PYMES.

- Orientación al cliente.

El turismo 0.0 mantiene una orientación al cliente prácticamente nula, pues las empresas se limitan a mantener infraestructuras adecuadas para la prestación del servicio, y a recibir a los clientes que provienen del canal de distribución (principalmente a través de los Tour Operadores).

El turismo 1.0 avanza considerablemente en orientarse al cliente, aunque mantiene una orientación semi-rígida, limitada a un flujo de conversación unidireccional y a contactos puntuales. La orientación que proponen las empresas en este modelo, no permite la bidireccionalidad de la relación con el cliente, por lo que éste está obligado a mantener una relación meramente pasiva.

- Orientación al destino.

En el turismo 0.0 se da una orientación muy baja al destino, sin que exista colaboración alguna entre los destinos y de las propias empresas entre ellas. En este modelo las empresas no perciben que forman parte de un producto turístico, que está compuesto por más empresas; como consecuencia, la capacidad de relación queda en manos del canal de distribución. Las empresas no sólo trabajan de forma aislada en el destino, sino que se ven, incluso, como competencia unas de otras.

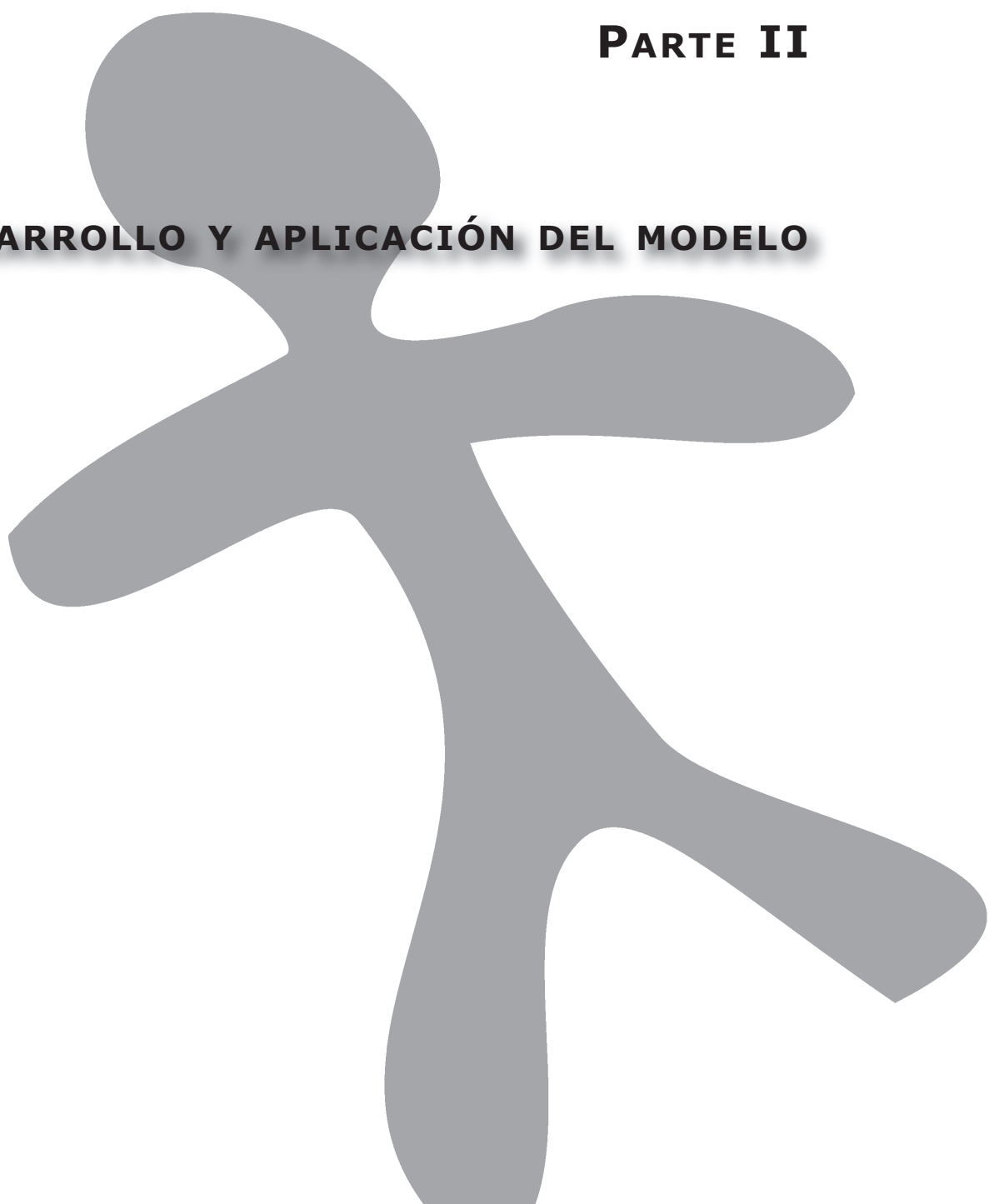
En el modelo de turismo 1.0, las empresas son más conscientes de la importancia de un destino cohesionado y que coopere, si bien las dificultades propias, anteriormente enunciadas, para establecer mecanismos de colaboración hacen que estas acciones sean puntuales y aisladas.

El Turismo 2.0 no da la respuesta al objetivo general de este trabajo de cómo debería abordarse el turismo en la Sociedad Red. El Turismo 2.0, no obstante, nos permite utilizarlo como aportación inicial, a partir de la cual desarrollar nuestro modelo de Turismo Red: el **Modelo de la Abundancia e Innovación**.

64 Sobre todo en épocas de bonanza económica: "si las cosas van bien, para qué cambiar".

PARTE II

DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO





Capítulo 5

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



Figura 5.1. Metodología de la investigación

En este Capítulo introducimos la parte metodológica seguida para alcanzar los resultados esperados en relación con la innovación en gestión de los Destinos Turísticos, a través de la aplicación del Modelo de la Abundancia e Innovación. Para dar respuesta a nuestro objetivo principal de investigación y a los objetivos específicos conceptuales, proponemos igualmente una Innovación en la Metodología de Investigación, adaptada al mismo escenario y a las dinámicas cambiantes con las que trabajamos.

El turismo no es ajeno a las transformaciones de la sociedad¹. La rapidez de los cambios no ha permitido que las investigaciones desarrolladas hasta ahora en dicho campo hayan podido adelantarse al propio mercado, con lo que no han facilitado la innovación en el Sistema Turístico².

Este trabajo propone un nuevo paradigma (Turismo Red), que aporta innovación en gestión de los Destinos Turísticos. Se trata de aprovechar la nueva cultura de la Sociedad Red, para aumentar la competitividad y productividad de las organizaciones, en este aspecto de la actividad turística.

Por ello, nos hicimos la pregunta fundamental que ha guiado nuestro trabajo: ¿Cómo puede adaptarse el Sistema Turístico a la nueva cultura y cambios de la Sociedad Red?

5.1. Características de la investigación

En este apartado enunciamos y justificamos el proceso metodológico seguido, que creemos adecuado a las características de la nueva Sociedad Red: la investigación abierta y la participativa, entendida como subsumida en aquella.

5.1.1. Investigación abierta

Estamos en la Sociedad Red, que implica una nueva cultura que afecta a todas las actividades y personas, tanto a nivel individual como colectivo. Hablamos de modelos donde el conocimiento fluye en red de manera abierta y dinámica. Hablamos de inteligencia colectiva y modelos abiertos, para la innovación y transferencia de conocimiento. Hablamos de colaboración y de flujos³. Estos cambios impulsan nuestra investigación.

Nuestro objetivo es proponer, dinamizar e impulsar un modelo de Turismo en la Sociedad Red; por ello creemos que no es posible seguir estrictamente una metodología tradicional. No queremos, ni podemos, cuestionar esta metodología, pero entendemos que no es adecuada para el objetivo de nuestro trabajo.

1 Es decir al paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad Red.

2 Tradicionalmente las investigaciones en las ciencias sociales –rama donde se encuentra la economía, administración de empresas, marketing, turismo,...– se han desarrollado de forma descriptiva, es decir, analizando las realidades actuales. Las ciencias sociales, al contrario de las que utilizan el denominado “método científico” aunque no abierto, se encuentran en “desventaja” en el desarrollo de investigaciones orientadas a la innovación, sobre todo en la economía y empresas de servicios.

3 De personas, de capitales, de tecnología, de conocimiento, ...

La situación es compleja, ya que además la propia Sociedad está en un proceso acelerado de cambio; la información queda desfasada en poco tiempo. Como consecuencia, una investigación planificada, rígida y a largo plazo no es adecuada, ya que exigiría constantes reorientaciones. Por ello, proponemos una metodología de **proceso abierto**, que permita que la variación de la velocidad de cambio no sea un impedimento, sino un elemento que le añada valor.

Sobre este cambio de la "hacer ciencia" y "hacer investigación" ya se está escribiendo (Madrigal, 2008; Freire, 2008b). Es de resaltar que la propia revista *Science*⁴ ha publicado un editorial titulado *Science 2.0* (Schneiderman, 2008), un término al que ya se refieren otros autores (Waldrop, 2008a, 2008b; Keim, 2008). La editorial, en clara alusión a la *Web 2.0* y a los modelos 2.0, hace referencia en la necesidad de reflexionar sobre la manera de hacer ciencia y adaptar, en algunos casos, ésta a los modelos de la Sociedad Red. Antonio Lafuente⁵ había escrito anteriormente sobre el mismo término y la necesidad de explorar nuevas vías para la construcción del conocimiento científico. Según el autor⁶ (Lafuente, 2006):

"La Ciencia 2.0 tiene que ver entonces con todas las tecnologías que favorecen la cultura de lo abierto y de la participación. Si le agregamos los dígitos 2.0 que aluden, como sucede con los programas informáticos, a la existencia de versiones antiguas, estables y en construcción, es porque queremos reivindicar no sólo el *desideratum* de una forma de saber siempre en Beta, sino también la viabilidad de una forma de organización desjerarquizada, desnacionalizada, desintereesada, despatronalizada y descorporativizada o, en otros términos, verdaderamente acéfala, cosmopolita, altruista, comunitarista y pública".

Estalella (2007) también es de la misma opinión, aportando el término de **ciencia abierta**⁷ a la que define en base a tres ejes:

- **Contenidos abiertos**⁸:

Publicaciones cuyos contenidos son abiertos y pueden ser distribuidos libremente, porque los derechos de propiedad intelectual han sido cedidos.

- **Datos abiertos**⁹:

Datos sin tratar de investigaciones abiertas, accesibles y en formatos estándares de forma que puedan ser usados y re-usados por otros investigadores, por los revisores, etc.

- **Revisiones abiertas**¹⁰:

Nuevo modelo de revisión que sea público, abierto y horizontal.

4 Los datos correspondientes a 2006, publicados en la base de datos *Journal Citation Report*, dan a *Science* un Factor de Impacto de 30,028.

5 Investigador del CSIC.

6 Cita que reproducimos textualmente.

7 Del inglés, *open science*.

8 Del inglés, *open content*.

9 Del inglés, *open data*.

10 Del inglés, *open peer review*.

Lytras y Sicilia (2008) reflexionan sobre la necesidad del cambio, analizando los estándares que para ello propone la Open Research Society.

EL grupo editorial *Nature*¹¹ previamente había desarrollado una iniciativa¹² (Hannay, 2007) sobre uno de los aspectos del sistema investigador, que más importancia puede tener para impulsar el cambio: **Revisión por Pares Abierta**¹³. Es decir, modificar el sistema actual para aceptar publicaciones y, como consecuencia, el modelo de revisión.

Sin duda, son ejemplos de pasos incipientes y lentos que está dando el sistema de investigación, para adaptarse a la Sociedad Red. Posiblemente sea de los sectores más reacios al cambio. Entre otras cuestiones, porque en general las personas implicadas: tanto los "productores" de resultados de investigación (oferta) como sus "consumidores" (demanda) no tienen asumida la cultura de dicha sociedad. En este caso, como en otros muchos, es difícil un cambio en el sistema, es decir un cambio desde "dentro".

No queremos, ni podemos, poner en tela de juicio el sistema por el que se ha regido y rige la "investigación tradicional", pero creemos preciso una revisión¹⁴ de algunos aspectos de la misma: la estructura que se sigue para aportar valor y conocimiento (patentes, revistas científicas, fuentes documentales y sus citas¹⁵, revisión por pares seleccionados) no puede ser la única que dé sentido a la estructura del sistema¹⁶, sobre todo si se quiere dirigir la investigación a la innovación¹⁷ instrumento decisivo para el desarrollo económico y social. En este sentido, se requiere de mecanismos más innovadores que permitan la permanente interrelación y canalización del conocimiento de las Universidades e Investigaciones, al sistema productivo en forma, preferiblemente, de innovaciones (Pulido, 2008).

Consideramos, siguiendo esta línea argumental, que se debería estimular el desarrollo de investigaciones, y la formación de doctores, relacionados con el sistema productivo, aportando innovación ligada a la emprendeduría y, sobre todo, a través de los servicios¹⁸, como el turismo; y no sólo doctores e investigaciones cuyos objetivos estén orientados a la carrera académica¹⁹. Esta afirmación, que recoge las recomendaciones de la Unión

11 Editorial de la publicación *Nature*, revista con uno de los mayores índices de impactos. Los datos correspondientes a 2006, publicados en la base de datos *Journal Citation Report*, dan a *Nature* uno de 26,681.

12 *Nature Web Publishing*.

13 *Open peer review*.

14 Si las actividades en la Sociedad Red siguen un patrón basado en la Abundancia e Innovación, quizás sea preciso revisar aquellos sistemas que estructuralmente generen escasez, y no permitan el desarrollo de la abundancia.

15 Actualmente es el proceso que aporta reputación al investigador. Esto hace que funcione como filtro generador de escasez, impidiendo otras alternativas que, al menos, puedan ser igual de buenas y eficaces para avanzar en la investigación; tal como justifica Urrutia (2009): Todo ello, sin olvidar el valor del "conocimiento experto", que no puede "generar escasez".

16 El proceso tradicional de la ciencia ha aportado grandes logros hasta ahora. En la Sociedad Red, sin embargo, no puede ser la única norma que estructure el sistema; sin duda aporta nuevo conocimiento y hace avanzar la ciencia, pero a su vez actúa como limitación de otro conocimiento más abundante y distribuido. Los procesos tradicionales deben aportar valor, sin impedir la abundancia.

17 Especialmente en el caso de las Ciencias Sociales.

18 Esta reflexión la recogemos de Antonio Pulido (2008), ex-presidente de la Comisión de Ciencias Sociales y Jurídicas de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), que se basa en las recomendaciones de la Unión Europea.

19 Que actualmente se rige preferentemente por un sistema de superación de escalafón basado en el modelo tradicional de publicaciones y patentes. Esto hace que la propia carrera académica genere escasez, por lo que es preciso buscar y aceptar la abundancia en otros entornos. Citando textualmente a Freire

Europea²⁰, es una de las bases del Sistema de Innovación europeo²¹, nacional²² y canario²³.

Este trabajo lo desarrollamos desde esta nueva perspectiva, adoptando la visión y cultura de la Sociedad Red en el desarrollo de la metodología de una **investigación orientada a la innovación**²⁴: un proceso vivo, con fuentes abiertas y colaborativas. Ello se verá, sobre todo, en las técnicas utilizadas para el análisis cualitativo, y la aportación de conocimiento desde fuentes bidireccionales, distribuidas, y en continua "conversación".

5.1.2. El estudio exploratorio y la investigación participativa

Nuestro trabajo se enmarca en el campo de las ciencias sociales²⁵ y, dentro de ellas, hace uso de las llamadas investigaciones exploratorias. Las técnicas empleadas entran en la categoría del análisis empírico cualitativo. En las ciencias sociales y en campos "nuevos" de actividad académica o de emprendeduría²⁶ es usual y necesaria esta aproximación inicial. La combinación inteligente de técnicas cualitativas y cuantitativas, según los objetivos a alcanzar, es el gran reto de la investigación en ciencias sociales.

La investigación exploratoria, como hemos señalado, es la primera aproximación científica a un problema²⁷ (Kotler, *et al.*, 2006). Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado sistemáticamente, no ha sido suficientemente estudiado, y/o las variables existentes no se consideran todavía determinantes.

Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellitz *et al.* (1980) puede ser:

- **Orientar a la formulación precisa de un problema de investigación.**

Dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea poco pre-

lo que es preciso buscar y aceptar la abundancia en otros entornos. Citando textualmente a Freire (2008b): "mientras los científicos descubren el mundo 2.0 y se preguntan cómo incorporarse, el resto de la sociedad les adelanta y empieza a desarrollar acciones tradicionalmente reservadas a las instituciones científicas".

20 http://ec.europa.eu/research/conferences/2004/univ/pdf/conference_proceedings_10-09-04_en.pdf (accedido el 15/11/08).

21 *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation (Communication from the Commission to the Council and the European Parliament)*: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0208en01.pdf (accedido el 15/11/08).

22 Plan Nacional de I+D+i (2008-2011). <http://www.plannacionalidi.es>; Estrategia Universidad 2015 (<http://universidades2015.fecyt.es>) (accedido el 15/11/08).

23 Plan Canario de Investigación, Desarrollo, Innovación y Difusión (2007-2010). http://aciisi.itccanarias.org/joomla/index.php?option=com_remository&Itemid=32&func=fileinfo&id=41 (accedido el 15/11/08).

24 Es decir, orientar la generación de conocimiento de la investigación a la transferencia y aplicación directa a la empresa y a la actividad turística.

25 Siguiendo una clasificación tradicional, cada vez más superada, del conocimiento.

26 Aunque en estos su objetivo en la Sociedad Red es aumentar la competitividad y, como consecuencia, la productividad.

27 Utilizamos la palabra problema en el sentido que es una situación o caso para el que "a priori" no tenemos una respuesta, más o menos comprobada.

cisa. En este caso, la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular, con mayor precisión, las preguntas de investigación.

- **Llevar a establecer hipótesis**²⁸.

Cuando se “desconoce” el objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es recabar información y descubrir las bases, que permitan la formulación de hipótesis.

Las investigaciones exploratorias²⁹ son útiles por cuanto sirven para abrir nuevos campos³⁰ y formas de hacer investigación, especialmente en áreas tradicionalmente “no catalogadas”, o que pertenecen a un “eje rompedor”³².

Sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva; para despertar en otros investigadores interés por el nuevo tema; y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de hipótesis.

Unas hipótesis que, en el caso de las ciencias “más estructuradas”, hay que comprobar a través de modelos y estudios empíricos, tanto cualitativos como cuantitativos (como ocurre en las ciencias sociales). En investigación de mercados se le suele denominar “investigación causal”, (Kotler *et al.*, 2006).

Nuestra investigación es participativa y colaborativa, valores propios de la Sociedad Red. Y lo es en su naturaleza, técnicas empleadas y en la recogida de datos, que convertimos en información y de ella en conocimiento aplicado.

La **investigación participativa** (Kemmis y McTaggart, 2000; Wallerstein, N. y Duran, 2003; Minkler y Wallerstein, 2003) es un estilo o enfoque de la investigación social y educativa que procura la participación real de la población involucrada en el proceso de objetivación de la realidad en estudio, (la comunidad) con el doble objeto de generar conocimiento colectivo y científico sobre dicha realidad y de promover la modificación de las condiciones que afectan la vida cotidiana de los sectores populares (Sirvent, 1999). Es decir, es una investigación cuyo principio básico es “conocer para transformar” e “implica la adquisición de un nuevo *status* tanto del investigador como del grupo “investigado”, ya que se asume la capacidad de ambos para generar y compartir conocimiento y entraña la intencionalidad de modificar dichas prácticas en beneficio de las colectividades”. (Martínez, 2007).

El proceso de investigación participativa se basa en una integración del diálogo, investigación y análisis en el cual los investigados, así como los investigadores, son parte del proceso. Según Hall (1983) el proceso de investigación debe estar basado en un sistema de discusión, indagación y análisis, en el que los investigados formen parte del proceso al mismo nivel que el investigador. Las teorías no se desarrollan de antemano, para ser comprobadas o esbozadas por el investigador a partir de un contacto con la realidad. La realidad se describe mediante el proceso por el cual una comunidad crea sus propias teorías y soluciones sobre sí misma.

28 Este párrafo no es una transcripción de la fuente citada, sino que ha sido elaborado por nosotros.

29 Este tipo de investigación se utiliza, por ejemplo, en marketing e investigación de mercados (Kotler, *et al.* 2006). Una referencia recomendada: <http://www2.uijah.fi/projects/metodi/177.htm> (accedido el 15/11/2008).

30 Que constituyen la materia objeto de la misma.

31 *Killing edge*.

Dentro de la investigación participativa tiene especial relevancia el **método etnográfico**. Si bien es nacido dentro de la antropología, cada vez más es usado como método para las ciencias sociales (Sabirón, 2007). La principal característica de la etnografía es la observación participativa.

La capacidad relacional de Internet no ha pasado desapercibida para los investigadores de este método. Se ha acuñado, para designarla, la de etnografía virtual o "netnografía": aquella que analiza la socialización de las comunidades a través de la *Web* (Hine, 2000; Ardévol, Beltrán, Callén y Pérez, 2003).

No obstante, nuestro trabajo, si bien se apoya en los conceptos de observación, participación y relación con la comunidad de la etnografía, no se puede catalogar, exactamente, dentro de la misma. Nuestro método propone usar y relacionarse con la comunidad para generar con ella conocimiento, no para estudiar a la misma. Es un enfoque exploratorio, no descriptivo.

Podemos definir nuestra metodología como aquella en la que el conocimiento, que deseamos obtener para lograr los objetivos, se genera de manera dinámica, en "unidades mínimas"³², y de manera distribuida en la *Web*; donde no hay diferencia aparente entre los roles de investigador e investigado³³.

Así, nuestra propuesta de metodología, poco convencional en la actualidad, pero más adaptada y eficiente para el cumplimiento de nuestros objetivos es:

- Crear y fomentar abundancia de conocimiento de manera distribuida.
- Formar parte activa de esa abundancia, tejiendo nuestras propias redes y siendo "uno más".
- "Escuchar" y seguir todo el conocimiento, para luego aportar valor.
- Actuar como *broker* para que el conocimiento que se va generando pueda llegar a más personas, y ser así remezclado dando lugar a más y mejor conocimiento.

La generación de esa abundancia, distribuida y en unidades mínimas, para uso de quién las precise es el *input* de nuestra investigación³⁴, que posteriormente se encarga de agregarla, como conocimiento propio, de forma que aporte valor (tangible e intangible) a la actividad turística. A pesar de ello, el proceso queda **abierto y transparente** para otras personas, que pueden aprovecharlo para crear "otros productos"; tantos como se considere que aportan valor. El hecho que la "unidad mínima" sea lo más pequeña posible, permite un mayor y más diverso uso de la misma, para crear "nuevos productos"³⁵.

32 Entendiendo éstas como las ideas y conceptos no ligadas necesariamente a "productos acabados" como artículos, libros, ...

33 Siguiendo el mismo Modelo de la Abundancia e Innovación propuesto, este trabajo se convierte en un *broker* de la abundancia de conocimiento de la *Web*, que genera un valor determinado pero que no limita las fuentes básicas con el que se ha construido, para que se pueda mezclar o desarrollar desde otra perspectiva.

34 El proceso se desarrolló desde septiembre de 2006 hasta agosto de 2008. Es un proceso cíclico y continuo, que debe mantenerse en el tiempo.

35 Este es, de algún modo, un proceso parecido a lo que se pretende con los *learning objects* (objetos de aprendizaje) en el caso del e-learning.

La característica de ser un proceso continuo y sin final es uno de los retos que esta metodología debe plantear³⁶: detectar cuándo es suficiente “parar” y entender que el “producto generado” es suficientemente útil, válido y aporta valor.

Es necesario concretar, como en toda investigación, un marco temporal para el propio trabajo que, si bien no impida que el flujo continuo de conocimiento en abierto siga su proceso en la *Web*³⁷, sí logre el objetivo de aportar un agregado de valor en forma de “producto de investigación acabado”, que de respuesta a los objetivos planteados. Así nuestra planificación inicial, que había sido establecida para 18 meses, la pospusimos 6 más porque entendimos (debido a la **velocidad del cambio** y que **éramos concientes** del mismo) que era conveniente un plazo adicional mínimo de 24 meses para poder cumplir nuestros objetivos. Fue una decisión *in situ*, pues en la Sociedad Red se necesitan metodologías flexibles y estar preparado para el cambio.

La población participativa (comunidad abierta) tenía, como es lógico, su medio de relación en Internet; pero también tuvimos, como veremos, que buscar y potenciar a aquellos *brokers* que podían ser de utilidad para acercar el conocimiento a/de la población, con poca cultura en el uso de la Web³⁸.

Como investigación para la exploración de un modelo conceptual basado en la *Web*, como espacio relacional, es lógica la utilización única de este medio como lugar de “escucha” y participación, en tanto son los usuarios de este medio los que mejor pueden vislumbrar su potencialidad.

5.2. Metodología y diseño por objetivos

En la tabla 5.1 presentamos el esquema de nuestra investigación, según los objetivos que nos hemos planteado: **la Innovación en Gestión de los Destinos Turísticos en la Sociedad Red**.

La estructura de la investigación se ha diseñado como un proceso cíclico y con distintas técnicas según la necesidad de respuesta para cada objetivo específico. Dentro de una misma metodología explorativa, participativa y abierta, cada objetivo se ha planteado de forma distinta, al tener diferente naturaleza en cuanto a su finalidad.

Los objetivos específicos se han abordado conjuntamente, considerando la interacciones e implicaciones de unos con otros; es decir, no se ha seguido una secuencia en su resolución. El Objetivo Específico 3 es el que verdaderamente aplica el Modelo, y por lo tanto en el que se puede visualizar inicialmente la innovación. Al estar este objetivo realimentado continuamente con los otros tres, se puede hablar de innovación también en los mismos.

36 Indudablemente esta es una característica que incorpora la investigación formal o académica, desde sus inicios, pero deseamos resaltarla como característica, también (y quizá más acusada por la velocidad de cambio), de estos campos nuevos de vanguardia que pueden incidir en la *i*, del trinomio: I+D+i.

37 Accesible en unidades mínimas a todo el mundo.

38 Fundamentalmente empresarios y profesionales de la actividad turística.

Objetivos	Investigación	Técnicas
OE1: Innovación en las Relaciones del Mercado ³⁹	Documental	Revisión de la literatura.
	Abierta	Participación y conversación distribuida
OE2: Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico	Documental	Revisión documentación
	Abierta	Participación y conversación distribuida
OE3: Innovación en la Comercialización de los Productos Turísticos	Documental	Revisión documentación
	Abierta	Participación y conversación distribuida
	Simulación Web	Desarrollo dinámico y cíclico de software
		Análisis de la funcionalidad de la simulación
OE4: Innovación en la Organización de las Estructuras Internas Turísticas ⁴⁰	Documental	Revisión documentación
	Abierta	Participación y conversación distribuida

Tabla 5.1. Diseño de la investigación según los objetivos específicos (OE).
Fuente: elaboración propia

5.2.1. Metodología para la Innovación en las Relaciones del Mercado

Para analizar la innovación en gestión sobre las Relaciones del Mercado **visualizamos y resumimos sus dinámicas de cambio en la Sociedad Red, en base al Modelo de la Abundancia e Innovación.**

Este proceso (figura 5.2) se llevó a cabo como una investigación documental y abierta, que sirvió para tener una visualización general de cómo el Modelo de la Abundancia e Innovación influye en las transformaciones de los agentes del mercado: oferta, demanda e intermediarios.

³⁹ En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones, que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

⁴⁰ El modo en que se relacionan los agentes de referencia de un destino turístico. Estos son, principalmente, las Administraciones Públicas, las Organizaciones Empresariales, las Universidades, ...

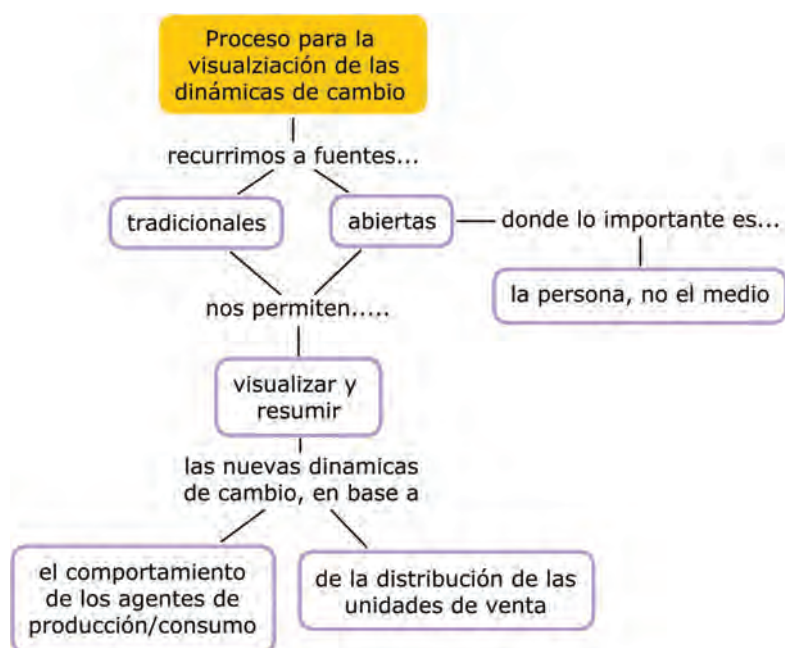


Figura 5.2. Proceso para la propuesta de visualización de las dinámicas de cambio.
Fuente: elaboración propia

Los capítulos iniciales de esta tesis nos han permitido hacer una revisión adecuada de la literatura académica, que nos posicionó en la Sociedad Red. No obstante, encontramos serias dificultades para poder dar respuesta a nuestras preguntas, únicamente con la literatura académica. Entendimos que el uso de artículos y blogs, entre otros, de autores con un bagaje ya demostrado y con reputación investigadora o profesional, era fundamental para poder explorar correctamente nuestro modelo. En este objetivo, y como hemos hecho en los capítulos iniciales, sí hemos tenido en cuenta la persona y autor a la hora de escoger las fuentes, dejando atrás la importancia del medio de donde se extrae el conocimiento. En esta primera fase la unidad mínima de conocimiento para nosotros fue la persona. No nos importó tanto dónde se ha publicado, sino quién lo ha publicado.

Con este objetivo, queremos aportar no sólo un eje para nuestra investigación, sino un esquema que ayude a la visualización de las dinámicas de cambio, que están o estarán transformando todos los escenarios socio-económicos. Entendemos que las dinámicas de cambio no son sólo válidas para el sector turístico: pueden ser, y están siendo ya, extrapoladas a otros sectores económicos y sociales⁴¹.

⁴¹ Prueba de ello es que nuestra intuición de aplicarla al sector turístico, nace de otros sectores más avanzados en la transformación a la Sociedad Red, como son: la industria musical, discográfica, de software, de medios, ... El proceso de transformación es una dinámica que se repite, si bien a distintas velocidades, en todos los sectores.

5.2.2. Metodología para la Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico

En este objetivo se trata de **diseñar conceptualmente un nuevo Ecosistema Turístico en la Sociedad Red⁴², basado en el Modelo de la Abundancia e Innovación**. De esta manera, introducimos la innovación en gestión sobre las Relaciones del Ecosistema Turístico, en un destino concreto como es el de las Islas Canarias.

El diseño de este proceso es netamente abierto. Para ello se necesitan técnicas participativas y abiertas, por lo que profundizamos en las redes y conocimiento de la Web, tanto generales como específicas de turismo.

El proceso conlleva un ciclo de "escucha", participación, conversación e interrelación con las redes distribuidas de conocimiento (figura 5.3). La técnica propuesta para ello, como veremos más adelante, la hemos llamado "participación y conversación distribuida".

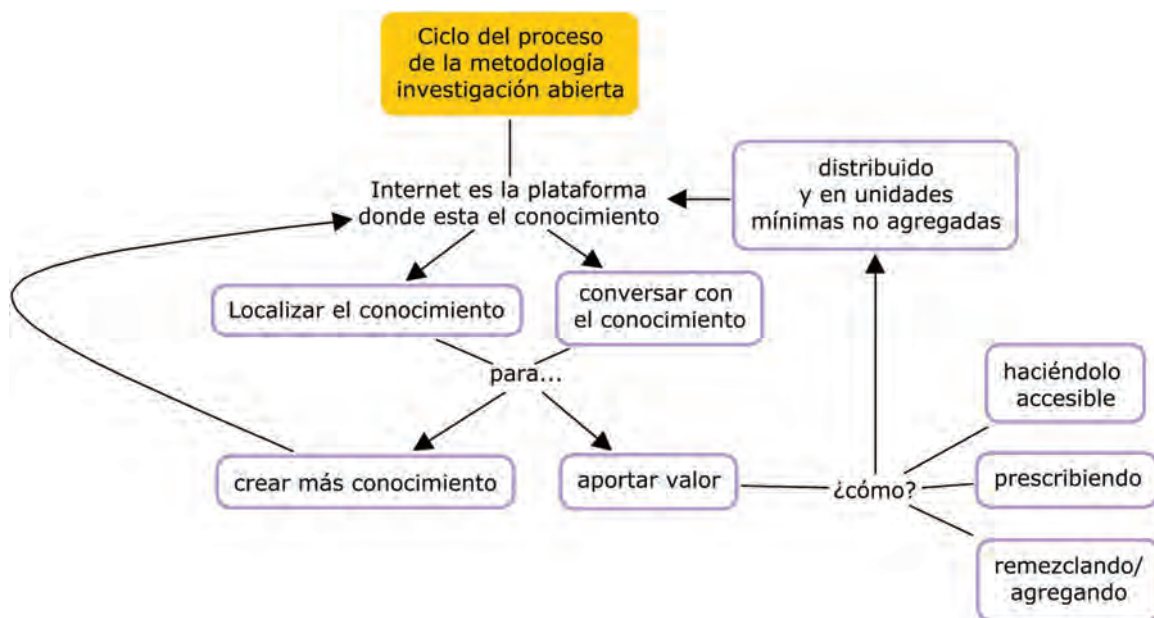


Figura 5.3. Esquema del ciclo del proceso de la metodología de investigación abierta.
Fuente: elaboración propia

En este proceso abierto, las unidades mínimas de conocimiento han sido las ideas, incluso por encima de las personas⁴³. No es que se pierda validez quién dice las cosas, sino que es preciso enfocarnos en localizar las ideas, independientemente de quién las diga. Posteriormente se puede entender que el hecho de que sea una persona u otra puede dar una lectura de valor o no, pero lo importante del método abierto es la localización de las ideas, como unidades mínimas, para que éstas circulen por el ciclo del conocimiento y puedan aportar valor. No filtrándolas desde el principio por nombres o, incluso por medios como se suele hacer, va a permitir originar esa abundancia de cono-

42 Que hemos denominado Turismo Red o Turismo Líquido.

43 Que lo eran en el objetivo anterior.

cimiento necesaria para la exploración de nuestro modelo. Nuestra labor, como investigadores, es de filtrado continuo y combinación entre todo, para proponer un agregado de valor.

En definitiva, para alcanzar este objetivo nos sumergimos durante dos años en las redes distribuidas de conocimiento, "escuchando", participando, proponiendo lo que íbamos creando para que volviese a circular, ... todo en un proceso cíclico que, únicamente para concretar este trabajo, le dimos fin en agosto de 2008. De toda esa observación, participación y conversación distribuida en la red, nace el diseño que planteamos para este objetivo.

Esta metodología, si bien nueva⁴⁵, creemos que se debe (o puede) convertir en un valor importante para las investigaciones futuras⁴⁶, mucho más dinámicas, flexibles y propias de la Sociedad Red.

5.2.3. Metodología para la Innovación en la Comercialización de los Productos

Para analizar las implicaciones de la innovación en gestión sobre la Comercialización de los Productos, optamos por **diseñar, desarrollar, aplicar y analizar un sistema Web que permita a los destinos turísticos y las PYMES la comercialización de sus productos, en base al Modelo de la Abundancia e Innovación.**

Este objetivo que nos planteamos, dada su complejidad, tuvimos que resolverlo en distintas fases. A partir del objetivo anterior desarrollamos un sistema concreto, para un destino turístico en su conjunto, que nos permitiera analizar las funcionalidades que debiera tener el mismo, para dinamizarlo en el Turismo Red. Para ello, propusimos las redes de producto turístico⁴⁷ como las idóneas para la dinamización.

A raíz del objetivo anterior, se dio por válido que los organismos oficiales de promoción, de los destinos turísticos son los agentes más adecuados para impulsar cambios en los propios destinos, tanto a nivel de PYMES como del agregado de sus agentes⁴⁸.

Este objetivo llevaba dos retos principales:

- Diseñar un sistema que impulse la adaptación de los destinos y PYMES a la Sociedad Red, aplicando el Modelo de la Abundancia e Innovación.
- Diseñar un sistema Web que dé respuestas a las necesidades actuales⁴⁹ de los destinos y PYMES.

44 Que seguramente se irá mejorando con la reflexión y el uso por otros investigadores.

45 Especialmente las orientadas a la innovación en las Ciencias Sociales.

46 Que analizaremos en el capítulo siguiente.

47 Es decir, de agentes que conforman el destino turístico.

48 Detectadas en los planes estratégicos para la mejora de la competitividad, y que no se abordan desde la perspectiva de la Sociedad Red.

En la combinación de ambas radica el éxito para que los destinos sean los impulsores del cambio. De lo contrario, sólo desarrollaríamos⁴⁹ un sistema sustentado en la teoría, pero con pocas posibilidades de llevarse a la práctica y ser eficaz.

Por un lado, hemos tenido que:

- Detectar las necesidades que un destino turístico tiene a nivel estratégico, y que el uso de la Web puede dar respuesta.
- Desarrollar un sistema que no sólo dé esas respuestas sino que implemente la filosofía del Turismo Red, las impulse, y ayude en el cambio.

Una vez definidos los retos, abordamos dos acciones para alcanzar el objetivo:

- Desarrollar el sistema *Web* de manera continua.
- Analizar sus funcionalidades, y cómo ellas dan respuestas a las necesidades estratégicas de ambos retos.

El desarrollo de un sistema *Web* en un modelo dinámico y abierto como es Turismo Red, no es fácil. Requiere de una metodología flexible adaptada al cambio. No es útil definir previa y minuciosamente las necesidades que tendrá el sistema *Web*. Se precisa una metodología ágil y adaptativa, que permita desarrollarlo a la misma vez que se detectan nuevos cambios en el modelo teórico⁵⁰. Para ello, proponemos el uso de la metodología de desarrollo de *software* llamada "programación extrema" (*extreme programming*).

Para poder analizar sus funcionalidades, y darle significado estratégico a las mismas en relación a los destinos, planteamos su simulación para las Islas Canarias⁵¹. Al ser un archipiélago el marco de la simulación es muy interesante en tanto la lógica de las redes cobra una visibilidad mayor, por el hecho de ser territorio fragmentado.

La simulación consistió (figura 5.4) en detectar las necesidades estructurales que tienen las Islas en su conjunto como destino turístico; y las que puede tener una isla en concreto y las PYMES⁵². Para ello, analizamos la documentación de los Organismos oficiales, a nivel de planificación y competitividad turística en España. Posteriormente se detectaron cuatro agentes, que podían representar los distintos niveles, para apoyarnos en ellos en la simulación:

- Promotur: entidad de promoción del Gobierno de Canarias.
- Patronato de Turismo de Gran Canaria: entidad de promoción del Cabildo de Gran Canaria.

49 Si sólo nos centrásemos en el primer reto.

50 Gracias a las técnicas en paralelo de investigación abierta.

51 Destino turístico conocido, y reconocido.

52 Tanto de manera individual como colectiva.

- Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas: federación de asociaciones empresariales de mayor diversidad sectorial.
- Apartamentos Judoca Colors Express: PYME elegida.

En ellas se desarrollaron reuniones informales⁵³ en profundidad con los máximos representantes de cada agente y los directores o responsables del departamento de comercialización o *Web*.

Una vez detectadas las necesidades actuales, se simuló la implementación del sistema que se iba desarrollando; y se analizó cómo sería la repercusión de cada una de las funcionalidades en relación a las necesidades de los retos de los agentes. De esta manera, podríamos diseñar un sistema *Web* que sirviese para impulsar a las PYMES y destinos hacia el Turismo Red, impulsando la transformación en que también da respuesta a las necesidades actuales. Es decir, las debilidades de las PYMES y los destinos actuales, y sus retos⁵⁴, son la oportunidad para impulsar los cambios hacia dicho Turismo Red.

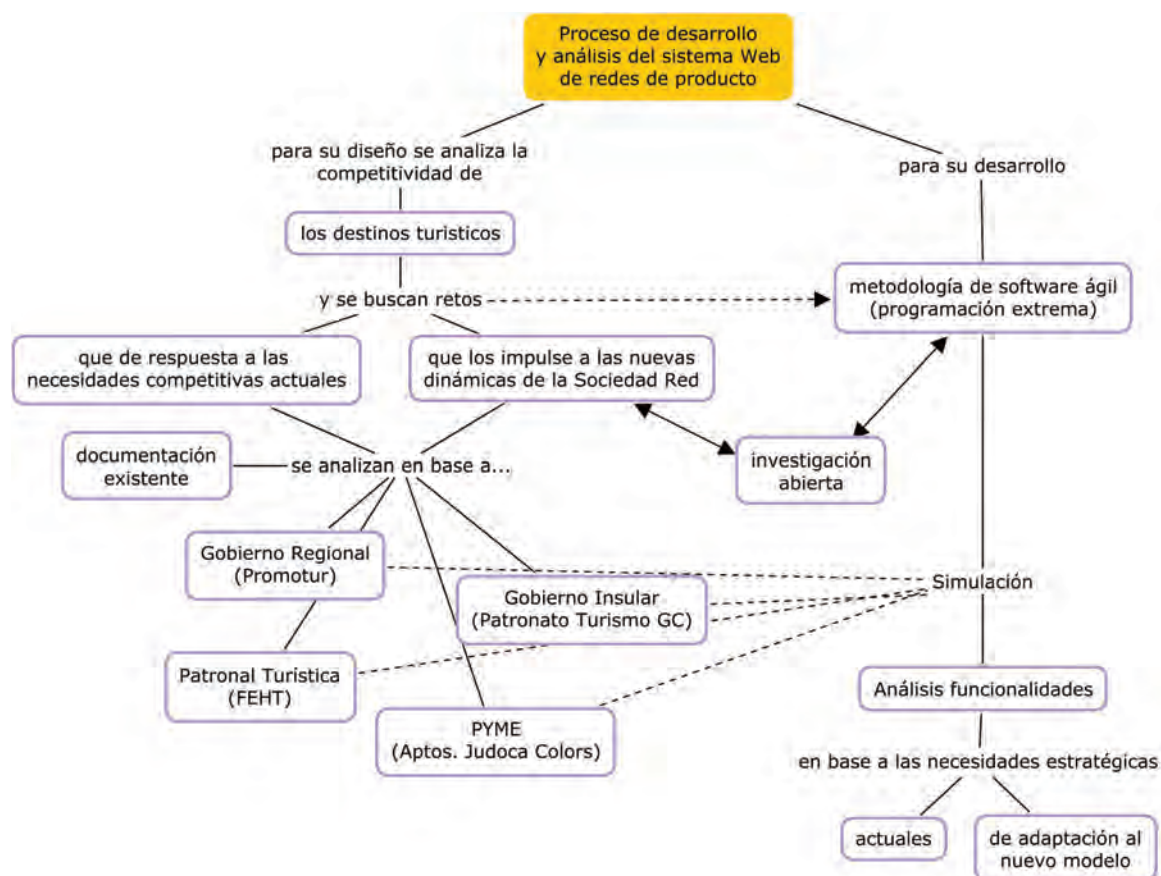


Figura 5.4. Proceso de desarrollo de sistema Web de redes de producto turístico para las Islas Canarias. Fuente: elaboración propia

⁵³ Lo expresamos de esta manera para resaltar que no fueron "entrevistas estructuradas en profundidad".

⁵⁴ Finalizada la investigación a través de la simulación, el proyecto se está llevando a cabo de forma real a través de Promotur y sus redes de producto.

5.2.4. Metodología para la Innovación en la Organización de sus Estructuras Internas

Para analizar las implicaciones de la innovación en gestión sobre la Organización de las Estructuras Internas de los Destinos Turísticos, optamos por **diseñar un modelo conceptual de organización⁵⁵, adaptado al Modelo de la Abundancia e Innovación.**

La aplicación de este Modelo a los destinos, requiere de cambios en la propia organización de los mismos que permita el desarrollo de la abundancia y entenderlos como un espacio relacional distribuido. Para ello conceptualizamos siguiendo las técnicas abiertas, una nueva estructura basada en los *Clusters*.

Una vez diseñado el nuevo concepto de estructura organizativa, se llevó a cabo su aplicación a las Islas Canarias, a través del Cluster del Turismo de Canarias.

5.3. Participación y conversación distribuida

En este apartado desarrollamos la técnica de "participación y conversación distribuida" utilizada para la investigación abierta⁵⁶; orientada en este caso a la creación y captación de conocimiento continuo, que está en realimentación permanente.

La *Web* permite la transformación tanto de las entrevistas en profundidad, como de la observación participante; ofrece alternativas más abiertas, y es muy eficaz en estudios exploratorios.

La técnica consiste en formar parte⁵⁷ de una red en la que el conocimiento fluye en unidades muy pequeñas y se realimenta constantemente⁵⁸. Es un proceso que requiere mucha constancia, dedicación y alto grado de flexibilidad; sobre todo para profesionales no habituados a las relaciones *online*.

El proceso, aunque cíclico, es necesario dotarle de una cierta estructura para el arranque. Para ello, establecimos una sucesión de etapas⁵⁹ (figura 5.5):

- Identificar personas.
- "Tejer la red"⁶⁰.
- Seleccionar ideas.
- Formar parte de comunidades virtuales.

55 Que permita la dinamización del sistema, así como su desarrollo permanente.

56 Que se ha aplicado siguiendo la lógica de las técnicas tradicionales de entrevistas en profundidad y observación participante de la etnografía, usando toda la *Web* como espacio relacional y de conversación.

57 Nosotros como investigadores.

58 Así podemos tanto aplicar la "escucha" y participación, como darle valor en relación a nuestros objetivos.

59 Que permiten constatar que estábamos en una red adecuada, que aportase el valor que deseábamos de manera permanente para el proceso.

60 En el sentido definido en el apartado 3.4.1. para "netweaving".

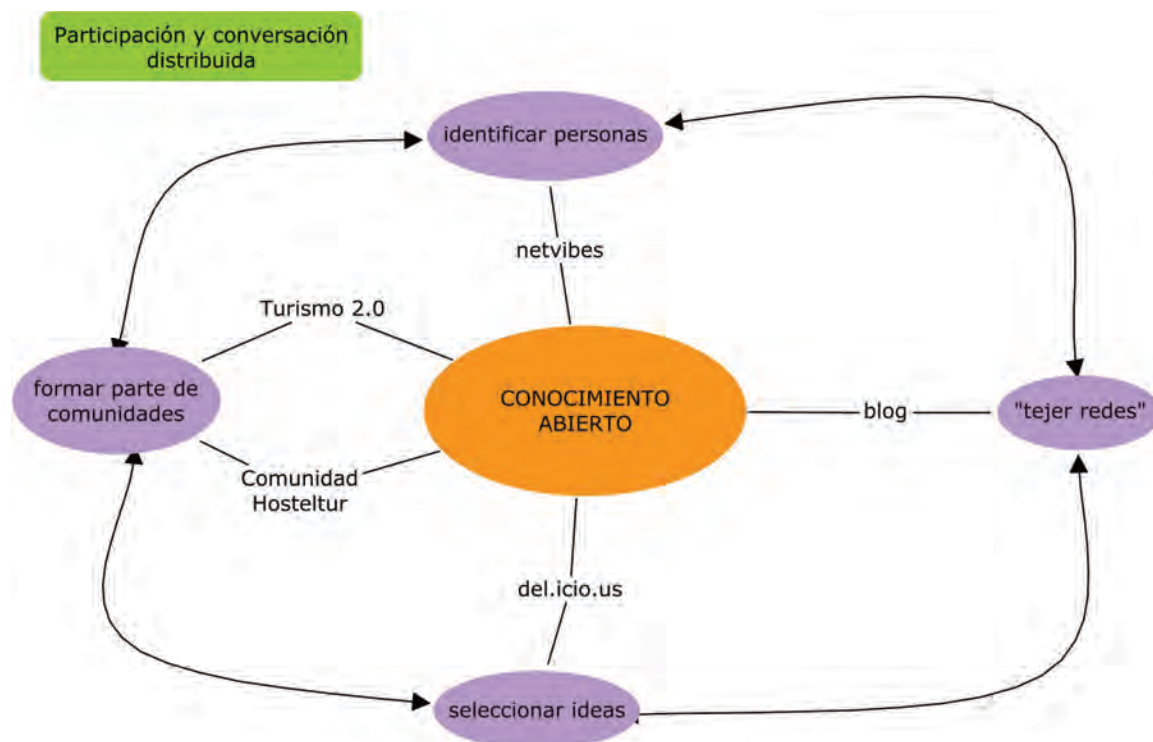


Figura 5.5. Proceso de la participación y conversación distribuida. Fuente: elaboración propia

Nuestro objetivo es constatar⁶¹, de manera cualitativa, que estas etapas se cumplieron y que se llegó a la fase cíclica de participación y conversación distribuida. Lo que justificaría que son significativas las aportaciones e ideas que se obtienen del proceso abierto.

En la realización de las etapas es necesario establecer un mismo indicador, cualitativo, para todas ellas. Este permite validar que la red⁶² es de tamaño y significado válidos para ser considerada como nutriente del proceso abierto. El indicador que establecimos fue que la repercusión de alguna de nuestras aportaciones, llegara a los medios tradicionales⁶³ de máxima audiencia en materia turística. Un indicador cualitativo que tiene la finalidad de avalar que la red en sí⁶⁴ es significativa para este objetivo.

Todo cuanto ha ocurrido y se ha desarrollado, en esas unidades mínimas, está explícito en la *Web* y es accesible a todo el mundo. A continuación mostraremos los sistemas *Web* en los que nos hemos apoyado y que sirven como repositorio de todo cuanto ha ocurrido.

61 No ha sido analizar cómo se desarrollaron estas etapas y su repercusión en la construcción del conocimiento.

62 En las que nos relacionamos y se transfiere conocimiento.

63 Entendemos por medios tradicionales prensa, televisión, radio y publicaciones.

64 Sus nodos y la calidad de sus relaciones.

5.3.1. Identificar personas

Es preciso resaltar de nuevo que en esta investigación partimos de cero⁶⁵. El primer paso (septiembre de 2006) fue comenzar a localizar personas que escribiesen blogs de turismo. Se usaron buscadores tradicionales como Google, Technorati, Del.icio.us, Bloglines y Blogpulse con "palabras clave" que nos indicaron una serie de personas, que merecían nuestra confianza profesional. Palabras lo suficientemente adecuadas como para empezar el proceso de "escucha" y seguimiento⁶⁶. Durante el desarrollo de este trabajo han proliferado mucho este tipo de blogs, como tendencia natural de la Sociedad Red. Aún así es muy alta la diferencia que existe entre contenidos generados para turistas (blogs de viajes), con relación a los contenidos para los profesionales del turismo, siendo ambos parte del mismo sector. Este es un ejemplo claro⁶⁷ de cómo en un mismo sector existen distintas velocidades y dinámicas de transformación.

A medida que avanzábamos en la investigación comenzamos a identificar personas cada vez más significativas para nuestros objetivos, tanto a través de sugerencias de otros usuarios como de enlaces y redes sociales.

Aunque se partió de la temática de turismo, poco a poco se fue abriendo a otro conocimiento, sobre todo a aquel propio de la Sociedad Red, que pudiese añadir valor. Por ejemplo, nos enfocamos mucho en la "escucha" y participación en temas relacionados sobre la cultura y el urbanismo, entre otros⁶⁸. Temas que nos permiten explorar ejemplos de transformación en otros sectores y ver analogías en el turismo. La exploración exige dejar atrás el pensamiento lineal y basarnos en un pensamiento lateral⁶⁹: por lo que son convenientes "conversaciones" en una mayor cantidad de temas.

Usamos un agregador de RSS, para el seguimiento y como herramienta de trabajo. Se optó por Netvibes, si bien las características de una herramienta u otra no son significativas para este trabajo. Netvibes es una herramienta fundamental que nos acompañó durante todo el proceso, ya que nos permitió, organizar las lecturas y conversaciones de manera visual. En el apéndice se muestra el listado de los 194 blogs o fuentes que, en agosto de 2008, formaban la estructura fija del proceso y que se visualizan en nuestro "universo" o ecosistema personal público de Netvibes⁷⁰ (figura 5.6).

65 Debido a que no éramos conocidos en el sector en ningún caso, ni teníamos ninguna relación *offline* que pudiese acelerar la creación de vínculos *online*.

66 Hay que decir que en esa época aún eran relativamente pocos, o muy pocos, los blogs que se dedicaban a la actividad turística desde una perspectiva profesional.

67 Como veremos en el próximo capítulo.

68 Como potenciales factores susceptibles de generar productos turísticos y añadir valor a un destino.

69 Concepto desarrollado por Edward de Bono (1973) para definir métodos de pensar que permiten aumentar la creatividad.

70 <http://netvibes.com/eduwilliam>



Figura 5.6. Imagen de la pantalla del Netvibes público donde se organizan todas las fuentes fijas. Fuente: netvibes.com/eduwilliam

Tenemos que resaltar que todas las etapas son parte de un mismo proceso; forman parte de un todo interrelacionado, por lo que la localización de personas⁷¹ es inseparable del resto de etapas, y no acaba en ningún momento.

No obstante, llega un momento en el que la masa crítica de personas ya es suficientemente "interesante" y que aporta contenidos de valor para nuestros objetivos, y nos permite empezar a "tejer nuestras propias redes": Tenemos que empezar a participar.

5.3.2. "Tejer redes"

Este paso⁷² comienza con la participación en forma de comentarios en otros blogs o fuentes, cuyos contenidos son interesantes en relación a nuestros objetivos. Es el primer paso para establecer una conversación, no sólo con el autor del blog en cuestión, sino con todos sus lectores.

El siguiente paso, muy importante, es hacer pública la identidad *online* del investigador, en este caso la nuestra. Aunque la conversación sea distribuida, es preciso tener un "punto de encuentro oficial" de nuestra identidad; para ello, optamos por crear un blog personal⁷³.

71 Que aquí hemos separado en la presentación de este trabajo, por cuestiones de metodología de la propia presentación.

72 Que surge normalmente de manera "natural".

73 www.eduwilliam.com

En Marzo de 2007, publicamos el primer *post* en nuestro blog (*"Internet, Networks, SMEs and Tourism"*), al que posteriormente renombramos como *"Networks and Tourism"* (figura 5.7); el *blog* es el agregador de nuestra identidad *online*. Si bien el español es el idioma principal de los *posts* del *blog*, también escribimos *posts* en inglés con el objetivo de "tejer las redes" internacionales.

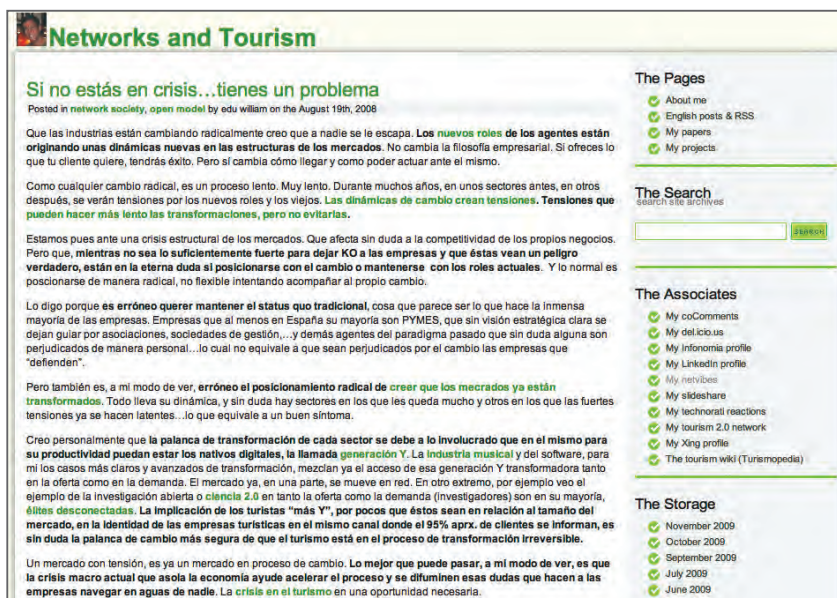


Figura 5.7. Imagen del blog *Networks and Tourism*. Fuente: eduwilliam.com

La red "se va tejiendo" mediante los enlaces "entrantes" (aquellos para los que yo actuo como fuente, es decir me "citan") y enlaces "salientes" (aquellos que yo cito como fuentes externas), así como mediante nuestras intervenciones en otros espacios de relevancia para los objetivos.

Para el contenido de nuestros *posts*, optamos por una línea argumental con un cierto grado de "densidad"⁷⁴ en los contenidos, que actuaran como filtro natural de la red. No es, ni mucho menos, el objetivo lograr una red con muchos enlaces: se busca "tejer relaciones" de valor.

5.3.3. Seleccionar ideas

Las etapas anteriores nos han permitido identificar personas e ir "tejiendo nuestras redes". A partir de ahora, trascendemos de las personas para buscar ideas de forma distribuida en dichas redes.

Las fuentes accedidas mediante *Netvibes* son sólo el principio de la "escucha" y de la participación en las conversaciones diarias. El valor de las ideas reside en sí mismas, más que en la persona concreta que las aporta. Dicho valor es identificado por nosotros mismos en función de los objetivos que deseamos alcanzar.

⁷⁴ Es decir, mostrar cierta complejidad en los *posts*, tanto para centrar la "línea editorial" del *blog*, como para hacer desistir a lectores y participantes que no aporten valor.

Seleccionamos ideas de valor no asociadas a temáticas concretas, ni directa ni inicialmente a la nuestra (turismo). Ideas que adquieren su verdadera dimensión cuando se integran en el marco conceptual y en el modelo operativo que estamos desarrollando.

En este paso, es importante detectar, observar y, en su caso, integrar las acciones que las personas identificadas desarrollan. La acción más eficaz para nosotros es observar lo que dichas personas guardan y “etiquetan” como recurso que tiene valor para ellas. Esto nos permite una captación de conocimiento distribuido, en base a nuestras necesidades sin tener que introducir filtros específicos o genéricos.

Para esta tarea, usamos: *Del.icio.us*. Esta plataforma nos permite captar conocimiento distribuido (ideas y conceptos) a través de nuestra red⁷⁵, que de otra manera sería impenable (figura 5.8). Personas de nuestra propia⁷⁶ red actúan como prescriptores –*brokers*– de contenidos, que⁷⁷ tienen valor potencial para nosotros.

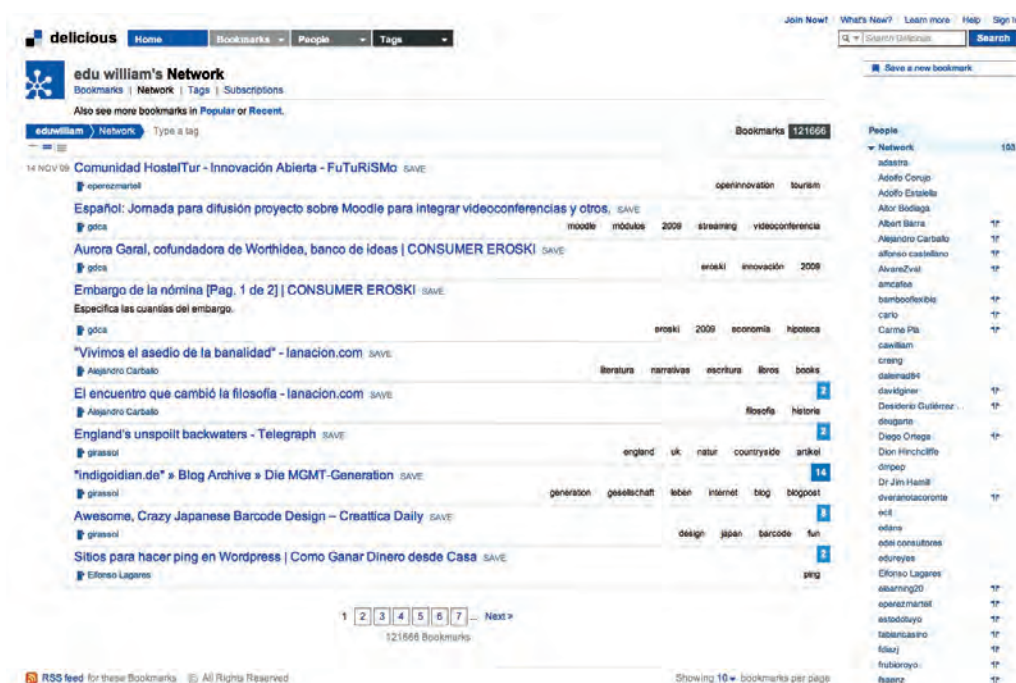


Figura 5.8. Imagen de la red personal en Del.icio.us. Fuente: delicious.com/network/eduwilliam

Esta herramienta, a su vez, nos permite identificar también personas nuevas con valor para nuestros objetivos, no sólo ideas. Es, posiblemente, la manera más eficaz de encontrar ideas y personas. Es un proceso lento, pero que ofrece resultados de alto valor.

Estos tres pasos son un proceso cíclico e interrelacionado en el que las tres herramientas principales⁷⁸ son: el blog, *Netvibes* y *Del.icio.us*.

75 Directa (a través de nuestros propios contactos) e indirectamente (a través de los contactos de nuestros contactos).

76 De gran valor para nuestros objetivos.

77 Si bien en ese momento aún no han creado conocimiento con el mismo: p.e. en forma de nuevos contenidos combinados o propios.

78 Aunque no las únicas.

5.3.4. Formar parte de comunidades virtuales⁷⁹

Hasta ahora hemos considerado tres pasos cíclicos para desarrollar la conversación distribuida en red y absorber el conocimiento de la misma. No obstante, la realidad indica que aún es muy pequeña la cantidad de usuarios habituados a navegar de manera distribuida. Por eso, es preciso localizar y ayudar a impulsar espacios relacionales nuevos (conversaciones y participación) que aporten valor a aquellos usuarios que por diferentes razones prefieren disponer de un espacio compacto en cuanto a prestaciones.

Estos sitios reciben el nombre de comunidades virtuales de profesionales⁸⁰. Estas comunidades son de gran importancia para canalizar las conversaciones, la participación, y para ponerlas en contacto con otros perfiles de usuarios, normalmente más próximos a profesionales del sector turístico.

Para una mejor composición⁸¹ de nuestra red es necesario identificar una o varias comunidades, en las que las conversaciones se den de manera agregada o concentrada⁸².

La primera que utilizamos, la de mayor repercusión global, fue Wiwih⁸³: red internacional con más de 19.173⁸⁴ usuarios. A pesar del alto número de usuarios que tiene esta red, no fue de interés para nuestro trabajo. Sin duda por su gran orientación a la publicidad y al patrocinio; no obstante, siempre mantuvimos la "escucha" de la conversación en la misma.

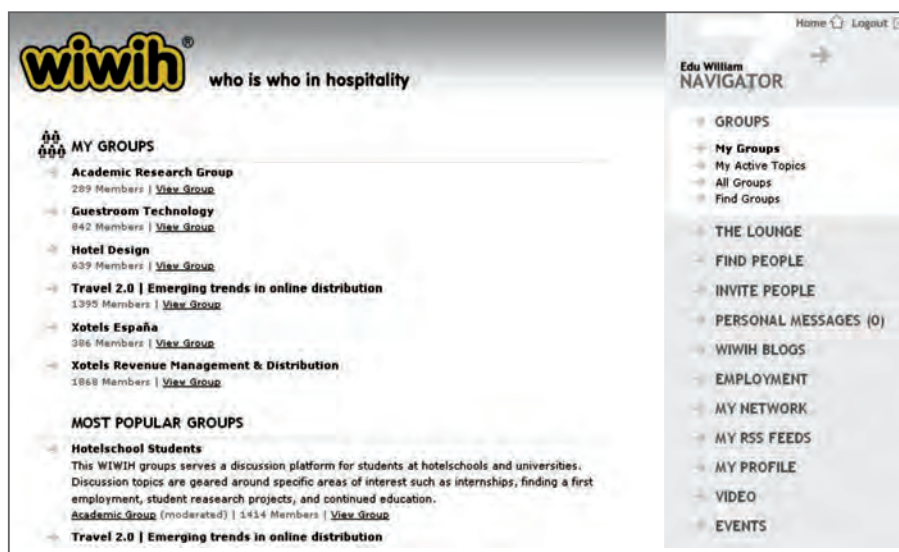


Figura 5.9. Imagen de la red Wiwih. Fuente: wiwih.com

79 En el concepto de las mismas que abordamos en el apartado 2.4.5.

80 También llamadas Comunidades de Interés, que son de amplio y variado uso en Internet (Wenger, 1998).

81 Personas y sus inter-relaciones.

82 En un solo espacio de la red; es decir en un mismo sitio *Web*.

83 www.wiwih.com

84 Dato recogido de su *Web* el 16 de diciembre de 2008.

Por lo tanto, se constató la necesidad para el sector turístico de disponer de una plataforma agregada o compacta. Una serie de profesionales del sector⁸⁵ decidimos impulsar un espacio de estas características: **la Red Turismo 2.0** (figura 5.10).

La red Turismo 2.0 la definimos como la "red social del sector turístico, comprendida por debates, blogs personales, y sobre todo por mucha inteligencia colectiva"⁸⁶. En poco más de un año de vida cuenta con 3612⁸⁷ miembros y se ha convertido en un espacio muy interesante para conversar, debatir, detectar, y transferir conocimiento: es la primera red de profesionales turísticos de habla hispana en el mundo.



Figura 5.10. Imagen de la Red Turismo 2.0. Fuente: www.turismo20.com

Por su importancia en la conexión con el sector *offline*, es de destacar también el proyecto lanzado por Hosteltur, el principal diario digital de turismo en español y uno de las tres revistas turísticas más importantes del mercado español.

Hosteltur lanzó⁸⁸ su comunidad para profesionales, como un espacio de relación, debate y conversación. Por la importancia de la marca e influencia como medio de comunicación tradicional, la Comunidad de Hosteltur (figura 5.11) es un *broker* de mucho valor para llegar y acercar la conversación a un tipo de usuarios distintos y muy cercanos a

85 Seis personas, entre las que figuraba este investigador, entre mayo-agosto 2007. Estas personas tienen todas, un amplio perfil profesional.

86 Esta es la frase que se encuentra en su página principal; más un eslogan que una definición académica.

87 Dato recogido de su Web el 16 de diciembre de 2008.

88 En Febrero de 2008.

la realidad del sector. La línea seguida hasta ahora por Hosteltur son los pasos de transformación de un medio tradicional a un medio abierto, concededores de la Sociedad Red y, por ello, su comunidad es un lugar de alto valor para este trabajo.



Figura 5.11. Imagen de la Comunidad de profesionales de Hosteltur.
Fuente: comunidad.hosteltur.com

La localización de comunidades, su participación, y conversación en las mismas han sido técnicas diarias de mucha importancia en nuestro trabajo. En especial, Turismo 2.0 y la Comunidad Hosteltur.

5.3.5. Algunos casos de repercusión "offline"

Una vez desarrollado este proceso logramos una dinámica muy importante de generación de conocimiento abierto. Esta es nuestra gran fuente de exploración para la realización de esta investigación y la forma que seguimos para alcanzar los objetivos.

No obstante, como dijimos⁸⁹, es preciso al menos aportar un indicador que nos oriente sobre si las "redes tejidas", y el proceso continuo de generación de conocimiento son significativos en base a su "masa explorada".

Entendemos por "masa explorada" el volumen y eficacia de la red en la generación de conocimiento que sirve para conseguir los objetivos propuestos. Desde este punto de vista puede parecer que tiene un carácter eminentemente subjetivo. No obstante, dicho conocimiento debe añadir valor a la actividad turística que sea el objeto material

89 Introducción de este mismo apartado 5.3.

de la red (p.e. aplicada a la comercialización de destinos turísticos). La subjetividad, y parte de su carácter cualitativo, se le quita en cuanto se utiliza como medida el hecho que un medio tradicional (*offline*, por ejemplo una revista) usa contenidos de la propia red como fuente de posicionamiento de una actividad turística concreta.

Algunos casos fueron:

- Programa de TV. En noviembre de 2007 Hosteltur TV⁹⁰, único programa en territorio español exclusivo dedicado al turismo desde la visión profesional, dedicó una tertulia al Turismo 2.0 y en él fuimos invitados junto con otros 3 profesionales más.
- Participación en libro divulgado en los principales congresos internacionales.

"*Tips from the T-list*"⁹¹ es una iniciativa internacional que se lanzó en Canadá consistente en un libro de recopilación de posts de diversos bloggers turísticos de toda la geografía mundial (figura 5.12.). En el mismo participamos⁹² con tres posts relacionados con la abundancia en el turismo, la identidad digital distribuida y los sistemas de recomendación de viajeros. El libro fue divulgado por los organizadores de/en los eventos de la importancia de la ITB de Berlín, la Conferencia Internacional PhocusWright y Canada e-Connect⁹³, entre otros.

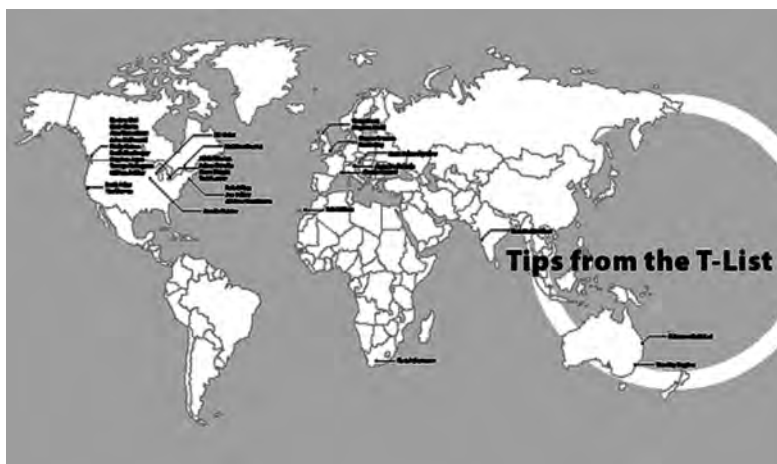


Figura 5.12. Mapa con la procedencia de los autores del libro Tips from the T-list.
Fuente: tipsfromthelist.com/the-book

- Fuente en reportajes de la revista Hosteltur.

En los números 168⁹⁴ (febrero de 2008) y 173 (julio de 2008), la revista Hosteltur nos mencionó y nos reiteró en sucesivas ocasiones, como fuentes reputadas para tratar los temas de Turismo 2.0 en un caso y la "larga cola" en el turismo en otra.

90 www.eduwilliam.com/?p=96

91 www.tipsfromthelist.com/the-book

92 Siendo los únicos de habla y de nacionalidad hispana.

93 Estas son tres de las mayores convocatorias empresariales del sector turístico en el mundo, a nivel de innovación en turismo.

94 Además fue el especial de Fitur 2008 que es el número más importante y con mayor tirada en España.

Estimamos que estas muestras de casos⁹⁵ son suficientes⁹⁶ para comprobar la validez inicial del proceso.

5.4. Metodologías ágiles para el desarrollo de *software*: programación extrema

Esta metodología se desarrolló para alcanzar el objetivo tercero: Innovación en la Comercialización de Productos.

Para alcanzarlo nos enfrentamos al reto de diseñar, desarrollar e implementar mediante una simulación⁹⁷ un sistema *Web* que permitiese un análisis funcional del mismo.

El sistema *Web* se podría haber desarrollado únicamente de modo conceptual; si embargo, pensamos que la calidad de la aportación era mucho mayor si implementábamos y analizábamos también el proceso. Al ser la *Web* el canal donde se desarrollan las relaciones del nuevo sistema propuesto, las implicaciones en el desarrollo técnico de los sistemas pasan a ser un tema clave. Por ello, la técnica⁹⁹ que se use para la construcción del sistema es una parte importante del modelo.

Un sistema *Web* que pretenda aportar valor en la Sociedad Red debe ser consciente que la complejidad, velocidad de cambios y adaptación es constante y no previsible. Una planificación rígida y lineal del sistema es poco eficaz. El canal (Internet) en el que se desarrolla el sistema debe ser capaz de estar en estado permanente de transformación y de adaptación a la realidad de cada momento. Por ello, es preciso plantear un modelo de sistema flexible y adaptativo.

En este apartado contamos con la colaboración de la empresa Destinum Networks S.L.⁹⁹ que nació de nuestra propuesta, y financió el desarrollo del sistema en base a nuestras especificaciones y dirección¹⁰⁰.

95 Empezando de cero, mediante redes y relaciones *online*, permitieron que llegáramos a los medios tradicionales como aportación contrastada.

96 Sin necesidad de aplicar indicadores genéricos y cuantitativos como los listados, *rankings*, número de enlaces, ...

97 El sistema se implementa y se "aplica" a un grupo de agentes de comprobación, que no coinciden con los usuarios (clientes) potenciales. Esto se hizo de esta manera, a modo de prototipo, ya que una implementación "real" con clientes de mercado demoraría este trabajo uno o dos años más, por los procesos burocráticos asociados, sobre todo cuando se trabaja con administraciones públicas del sector. El desarrollo de prototipos mediante simulación, es una de las características que algunas metodologías proponen para la creación de conocimiento en entornos complejos, como el "Pensamiento de Diseño" (Sangüesa, 2007).

98 Que estrictamente es una metodología de desarrollo de *software*: *eXtreme Programming* (XP).

99 Una de las principales características de la investigación para la innovación –especialmente en servicios– es el desarrollo de nuevos medios de cooperación entre la generación clásica de conocimiento, y su transferencia y explotación: esto es, uno de los principales retos de la Universidad española (Pulido, 2008) Como propuesta de una metodología más adaptada a las nuevas exigencias de la velocidad de cambio de la Sociedad Red, nuestra investigación se ve complementada con la puesta en marcha de una empresa que no sólo impulsa la investigación, sino que absorbe el conocimiento generado, y lo aplica y explota directamente en el sector turístico. Actualmente, el Gobierno de Canarias y el Patronato de Turismo de Gran Canaria están aplicando lo aquí desarrollado a través de esta empresa, lo que constata lo adecuado de la metodología para su aplicación como innovación, solapando prácticamente los procesos de generación de conocimiento, transferencia y explotación.

100 En honor a ella, al modelo final de este trabajo lo hemos llamado Destinum.

La finalidad de este trabajo no es el desarrollo de una técnica de *software*, sino resaltar que la misma deba añadir valor y facilitar el cambio constante, que es necesario en la Sociedad Red para aumentar la productividad. Por ello, introducimos brevemente la técnica que, con la ayuda de Destinum Networks S.L., se aplicó en este caso concreto. La misma, si bien hay otras¹⁰¹, fue la llamada programación extrema.

La programación extrema o *eXtreme Programming* (XP) es un enfoque de la ingeniería de *software* formulado por Kent Beck (1999). Es el más destacado de los llamados procesos ágiles de desarrollo de *software*. La programación extrema se diferencia de las metodologías tradicionales en que pone más énfasis en la adaptabilidad que en la previsibilidad del sistema. Su valor reside en priorizar la adaptación a los cambios frente a la previsión y solución de los mismos.

Las características fundamentales de esta programación (figura 5.13) son¹⁰²:

- Equipo completo

Forman parte del equipo todas las personas que tienen algo que ver con el proyecto, incluido el cliente y el responsable del mismo.

- Planificación

Se hacen las historias de usuario¹⁰³ y se planifica en qué orden se van a hacer y las mini-versiones¹⁰⁴. La planificación se revisa continuamente.

- Test del cliente

El cliente, con la ayuda de los desarrolladores¹⁰⁵, propone sus propias pruebas para validar las mini-versiones.

- Versiones pequeñas

Las mini-versiones deben ser lo suficientemente pequeñas como para poder hacer una cada pocas semanas. Deben ser versiones que ofrezcan algo útil al usuario final, y no trozos de código que no pueda ver funcionando.

- Diseño simple

Hacer siempre lo mínimo imprescindible de la forma más sencilla posible. Mantener el código lo más sencillo posible.

- Pareja de programadores

Los programadores trabajan por parejas (dos delante del mismo ordenador), y se intercambian las parejas con frecuencia (un cambio diario).

- Desarrollo guiado por las pruebas automáticas

Se deben realizar programas de prueba automática, que deben ejecutarse con mucha frecuencia. Cuantas más pruebas se hagan, mejor.

101 Las llamadas metodologías ágiles de desarrollo de software: Scrum, Crystal, RUP ágil, entre otras.

102 Utilizamos el nombre de las mismas, en castellano, tal como han sido acuñadas.

103 Una representación de un requerimiento –lo que el usuario quiere que haga– de *software* escrito en una o dos frases utilizando el lenguaje común del usuario.

104 Pequeñas versiones basadas en las historias de usuarios.

105 Utilizamos de manera indistinta esta palabra o la de programadores.

- Mejora del diseño
Mientras se codifica, debe mejorarse en lo posible el código. Extraer funcionalidades comunes, eliminar líneas de código innecesarias, etc.
- Integración continua
Debe tenerse siempre un ejecutable del proyecto que funcione. En cuanto se tenga una nueva funcionalidad¹⁰⁶, debe recompilarse y probarse. Es un error mantener una versión congelada dos meses, por ejemplo, mientras se hacen mejoras y luego integrarlas todas de golpe.
- El código es de todos
Cualquiera puede, y debe, trabajar y conocer cualquier parte del código. Para eso se hacen las pruebas automáticas.
- Normas de codificación
Debe haber un estilo común de codificación, independiente de cuál sea, de forma que parezca que ha sido realizado por una única persona.
- Metáforas
Hay que buscar unas frases o nombres que definan cómo funcionan las distintas partes del programa; de forma que sólo con los nombres se pueda uno hacer una idea de qué es lo que hace cada parte del programa.
- Ritmo sostenible
Se debe trabajar a un ritmo uniforme y homogéneo, que se pueda mantener indefinidamente.

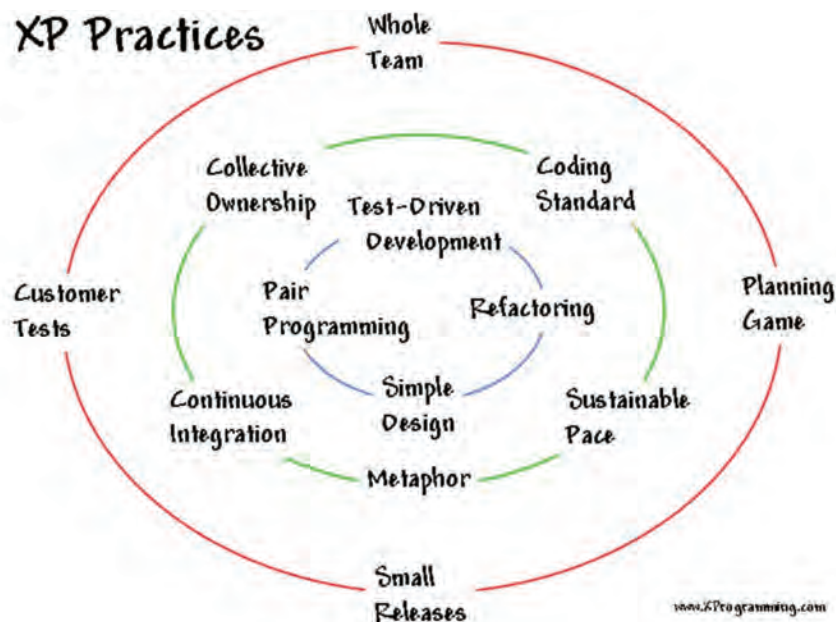


Figura 5.13. Características de la programación extrema. Fuente: xprogramming.com

106 Aunque pequeña.

Como vemos, las características de la programación extrema se adaptan a la lógica de las necesidades cambiantes de la Sociedad Red. Entre las características más relevantes para nuestro trabajo están: la implicación del cliente en el propio equipo de desarrollo, la revisión constante del sistema, y su diseño en base a historias de usuarios.

En nuestro caso el cliente del sistema fue el propio investigador. El nexo entre el conocimiento distribuido y abierto, generado de manera continua, y el propio sistema. Es decir, el proceso de investigación abierta, a través de la participación y conversación distribuida, es la que genera las historias de usuarios para el diseño del sistema (figura 5.14). En un modelo totalmente abierto, lo óptimo es contar con un desarrollo igualmente distribuido¹⁰⁷; en nuestro trabajo no fue posible contar con una comunidad que sustentara el proyecto, dado el ámbito posible en que se abordó la simulación.



Figura 5.14. Relación de la programación extrema con la investigación abierta.
Fuente: elaboración propia

Esta técnica nos permitió poder tener en todo momento un sistema *Web* adaptado a los cambios constantes, y a la generación continua de conocimiento abierto. Como veremos, esta es una opción a la que debe poder acceder cualquier empresa y destino, independientemente de su tamaño y capacidad financiera. Como consecuencia de convertirse la *Web* en un bien estructural del Sistema Turístico; ello exige retos y responsabilidades, tanto públicas como privadas.

107 Código abierto u otros procesos que permitan igualmente su desarrollo y creación distribuida, como las APIs.

A large, stylized grey silhouette of a person with arms and legs spread wide, positioned on the right side of the page. The figure is centered vertically and horizontally relative to the page's content.

Capítulo 6

INNOVACION EN GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APLICACIÓN A LAS ISLAS CANARIAS

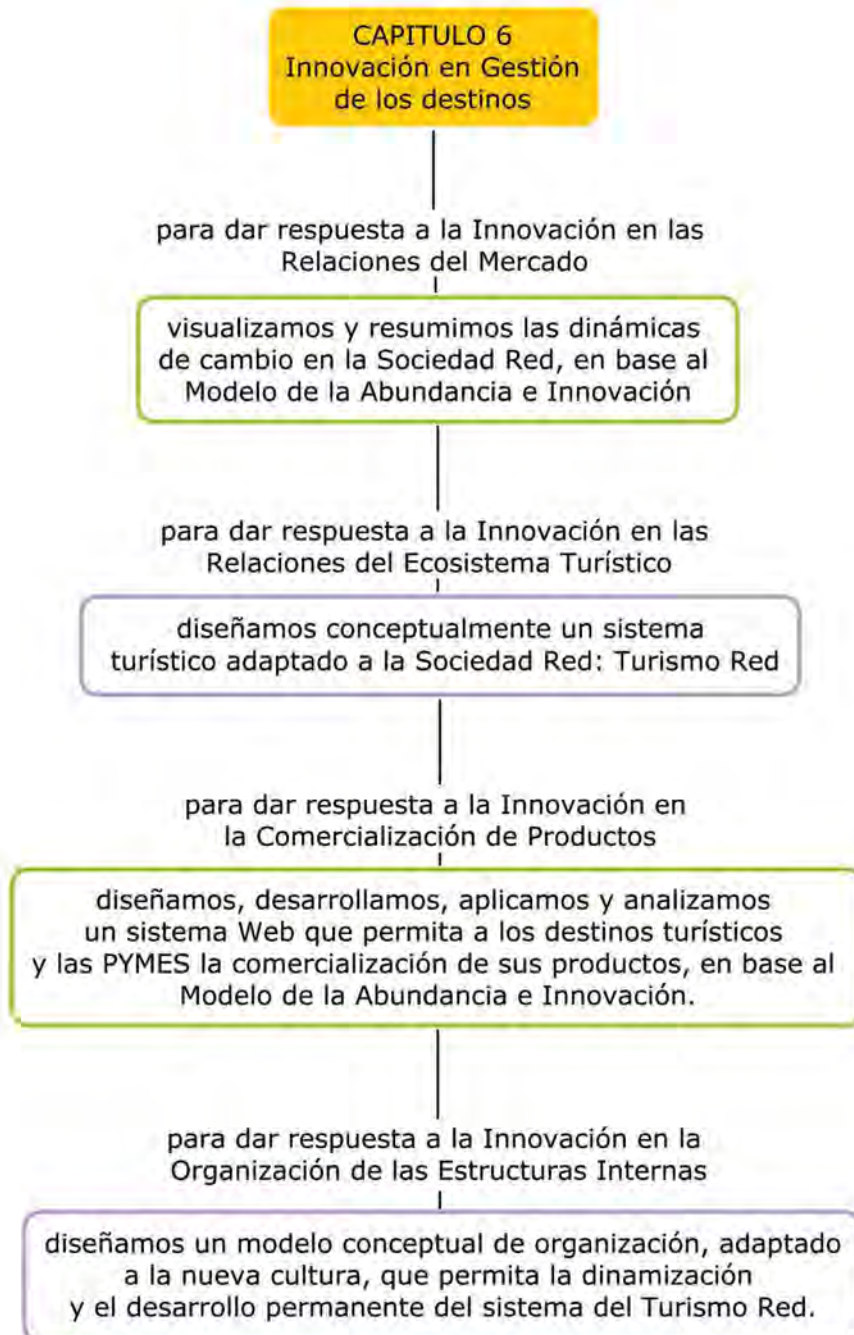


Figura 6.1. Innovación en gestión en los destinos turísticos

En este Capítulo aplicamos la innovación en gestión de los Destinos Turísticos al caso de las Islas Canarias, a través del Modelo de la Abundancia y la Innovación; entendemos que innovación implica la aplicación de “nuevas ideas” a casos concretos, que aporten ventajas reconocidas.

Esta aplicación al caso concreto de las Islas Canarias hay que entenderla como explicámos en (5.2) que, para facilitar la comprensión del desarrollo posterior de este Capítulo, reproducimos a continuación:

“Los objetivos específicos se han abordado conjuntamente, considerando las interacciones e implicaciones de unos con otros; es decir, no se ha seguido una secuencia en su resolución¹. El Objetivo Específico 3 es el que verdaderamente aplica el Modelo (al caso concreto de las Islas Canarias), y por lo tanto en el que se puede visualizar inicialmente la innovación. Al estar este objetivo realimentado continuamente con los (resultados de los ...) otros tres, se puede hablar de innovación también en los mismos”.

Esto significa que la aplicación al caso de las Islas Canarias se realiza realmente al desarrollar el objetivo 3 (Innovación en la Comercialización de los Productos); ahora bien, la aplicación no es posible si antes no se han alcanzado los objetivos 1 (Innovación en las Relaciones de Mercado) y 2 (Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico), que tienen un alcance de aplicación más amplio que el destino concreto elegido, tal como dijimos. Finalmente, en el objetivo 4 (Innovación en la Organización de sus Estructuras Internas) aplicamos el Modelo a través del Cluster del Turismo de Canarias.

6.1. Innovación en las relaciones del mercado

En este apartado presentamos la aplicación de la Innovación en las Relaciones del Mercado (5.2.1.) al escenario elegido. Para ello:

- Hemos analizado el comportamiento de los agentes del mercado en su proceso de transformación hacia la Sociedad Red. Éstos son fundamentalmente: la oferta, la demanda y los intermediarios. A este proceso le hemos llamado: Del embudo a la plataforma².
- Hemos abordado, también, ese mismo comportamiento del mercado pero atendiendo a su distribución entre número de ventas y unidades de producto³. A este proceso lo hemos llamado: De las medias al flujo⁴.

1 Aunque por razones metodológicas y de comprensión se presentan de manera secuencial.

2 Indudablemente hemos elegido una frase de impacto que visualice dicho proceso: del mercado como “embudo” al mercado como “plataforma”.

3 Entendemos aquí por producto a una combinación concreta de servicios turísticos (hoteles, alojamientos, restauración, excursiones, ocio, senderismo, etc) en el escenario elegido, en nuestro caso el destino: Islas Canarias.

4 De forma análoga al anterior, la frase elegida visualiza el paso de un mercado basado en “medias” a un mercado basado en “flujos”.

6.1.1. Del embudo a la plataforma

Con la visualización de esta dinámica de cambio (proceso de transformación) queremos reflejar, en una misma figura, cómo varían los roles de los agentes del mercado, así como la relación entre ellos. Hemos querido que las visualizaciones sean lo más sencillas posible, reflejando únicamente las tipologías de agentes existentes en cada fase del proceso de transformación. Estos, fundamentalmente, son: oferta, demanda e intermediarios.

Partimos de un escenario que visualiza el mercado potencial como un “embudo” (figura 6.2)⁵, donde la relación entre la oferta y demanda es filtrada y controlada por el intermediario, que impone criterios de estandarización y de desarrollo propios de economías de escala.

La oferta, en la figura, se visualiza mediante esferas azules, los intermediarios mediante un tubo marrón, y la demanda mediante cubos rojos. Como se observa, el mercado (embudo) puede abarcar una amplia y diversa oferta, de la que sólo llega a la demanda la que desean los intermediarios; la oferta, para no quedar fuera del mercado, termina concentrándose y adaptándose a los criterios, patrones⁶ e imposiciones de los intermediarios⁷; la demanda, como consecuencia, ve reducida las opciones de elección.

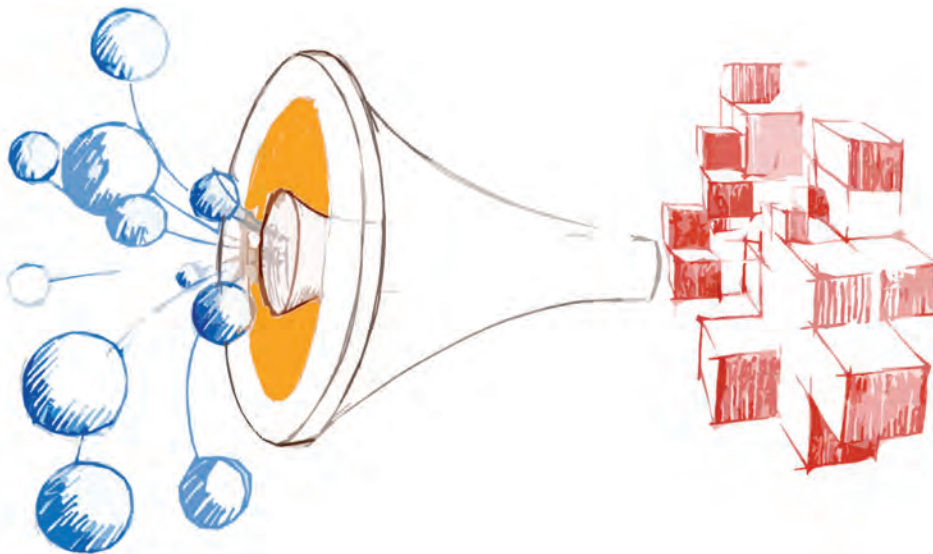


Figura 6.2. El mercado como embudo. Fuente: elaboración propia

5 Este sería el escenario tipo correspondiente a la Sociedad Industrial, en un modelo “fordista” del mercado propio del turismo de masas. Hemos introducido este elemento para visualizar la transformación a lo largo de una misma figura, que irá cambiando en nuestro análisis.

6 Definidos a partir de medias y varianzas de variables con el fin de estandarizar lo máximo posible el producto para la demanda.

7 Por este motivo, se visualizan en la figura mediante un “tubo”, que ejerce de “cuello de botella” del mercado potencial, hacia la demanda.

No obstante, hay parte de la oferta que, o bien no se desarrolla por falta de motivación y oportunidades, o simplemente existe al margen del mercado central con ínfimas posibilidades de subsistir. Todo este proceso hace que el que crece⁸ cada vez más es el intermediario, creando un efecto cada vez más concentrador hacia las medias establecidas. Este crecimiento se concreta en que los intermediarios crean dinámicas inflexibles, haciendo que ellos sean el eje del mercado al controlar ambos extremos del mismo.

Como conclusión: en el turismo de masas se asiste a un escenario fuertemente canalizador hacia la demanda, por parte de los intermediarios.

Con la aparición de Internet, en una primera etapa, se empiezan a desarrollar sub-segmentos y nichos de mercado (figura 6.3), basados en medias de segmentos a los que orientarse, y poder seguir manteniendo estructuras basadas en optimización de costes. En la figura esta evolución (sin cambio en la estructura básica) se ha visualizado mediante dos ramificaciones (color marron, como el tubo) en la parte del embudo correspondiente al escenario de la demanda.

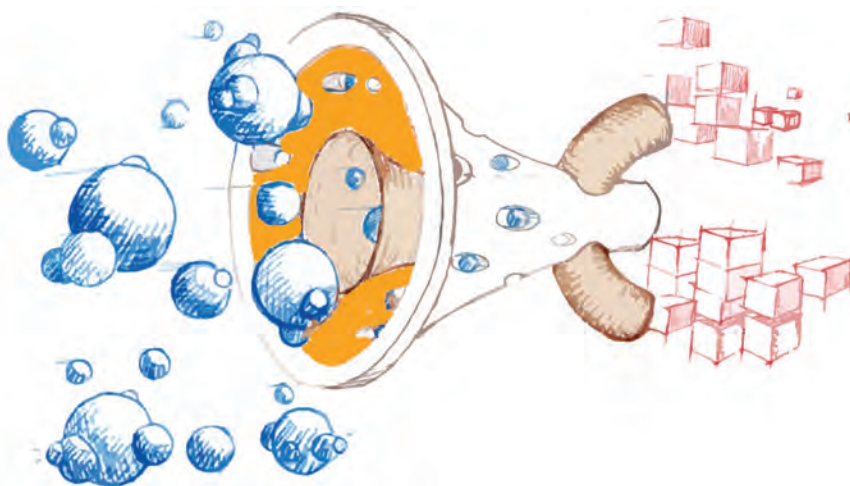


Figura 6.3. El mercado como embudo con sub-segmentos estandarizados.
Fuente: elaboración propia

Cada vez se generaliza más el uso de Internet en la sociedad. En las relaciones de mercado los primeros que hacen uso de esta potencialidad son los propios intermediarios, junto a una pequeña parte de la demanda que se relaciona directamente con la oferta (en la figura 6.4, representada por las "personas que salen de los cubos rojos"). Los intermediarios utilizan Internet para replicar el modelo que estaban aplicando sin el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TICs⁹.

Esta situación la hemos visualizado como que se mantiene la estructura general de la relación de mercado, y el embudo se va "perforando" poco a poco. En efecto, se pasa de intermediarios tradicionales a intermediarios en la red, con la transformación del

8 En cuanto tamaño, capacidad de negociación e imposición de condiciones en la oferta, etc.

9 Esta situación suele ser la etapa inicial en la aplicación de las TICs a cualquier campo de actividad, por ejemplo a la educación. En ella se duplica "on line" lo que se hace "off line". En esta etapa no existe un verdadero cambio o innovación frente a la situación original.

catálogo¹⁰ de papel en catálogo virtual, por ejemplo. En este caso el efecto “embudo” se mantiene: en los catálogos de papel la limitación reside en el número de páginas posibles; en los catálogos virtuales en los filtros genéricos introducidos por los buscadores del propio intermediario, que hacen que sólo las primeras páginas sean realmente significativas.



Figura 6.4. El mercado como embudo perforado por la fuerza de Internet.
Fuente: elaboración propia

La evolución de Internet, su importancia cada vez mayor en la sociedad y, sobre todo, la aparición de nuevas culturas en su uso es un continuo. Este cambio continuo afecta a todas las actividades humanas, y la turística no es una excepción. El cambio influye en todos los agentes del mercado, pero el verdadero cambio lo impulsa la demanda. Este impulso empieza a cuestionar la estructura tradicional del mercado, que empieza a cambiar.

En la demanda, que adquiere nuevas habilidades y exigencias, aparecen dos formas distintas y no excluyentes de relación con la oferta. Una misma persona puede dividir su relación con la oferta en dos formas: por un lado el acceso a la información en relación con la oferta y, por otro, la comercialización del producto. En el estadio anterior ambas eran inseparables y controladas por el intermediario. Esta dualidad la abordaremos en el apartado 6.2.

Ahora estamos interesados en la innovación que se produce en la relación de mercado y que visualizamos de la forma descrita. Por lo tanto, queremos visualizar cómo evoluciona el mercado como embudo, como consecuencia del cambio en la cultura de uso de Internet por parte de la demanda.

El cambio de cultura desarrolla modelos más distribuidos y colaborativos (recordar los subapartados 3.1 y 3.2, respectivamente) en los que la demanda (los consumidores) pasa a formar parte de la propia creación de la oferta. Aparece, de esta forma, la figura de los *prosumers* (3.3); en la figura 6.5 se visualizan mediante “las personas rojas sobre las esferas azules de la oferta”. En la parte de la demanda, los bloques rojos disminuyen en número y se difuminan (menos productos estandarizados) y aumenta el número de personas (más productos personalizados).

¹⁰ El elemento más característico de las Agencias de Viajes, que son los intermediarios turísticos tradicionales.

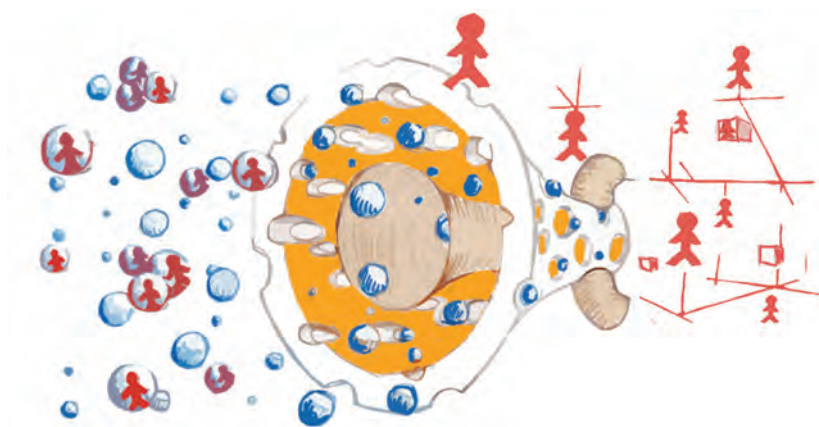


Figura 6.5. El mercado como embudo con la aparición de *prosumers*. Fuente: elaboración propia

No obstante, la fuerza de este modelo más distribuido¹¹ hace ver que la estructura tradicional¹² de los intermediarios no sea viable: ni para la oferta, ni para la demanda. No es viable ya que ni aporta valor, ni permite el desarrollo de abundancia e innovación.

En efecto, no es viable ya que los costes estructurales son mayores que el valor aportado por el intermediario, tanto a la oferta como a la demanda. Esto hace que la centralidad del intermediario como eje del mercado se desvanezca.

Esta situación se visualiza en la fig. 6.6, mostrando que el embudo se va achatando (comprimiendo), hasta que se desvanece y desaparece el tubo. Es el momento que, en la relación de mercado, se produce la relación directa entre la oferta y la demanda: se evoluciona del modelo secuencial inicial del mercado como embudo a un modelo red. Internet se convierte en el mercado, permitiendo relaciones distribuidas entre los agentes.

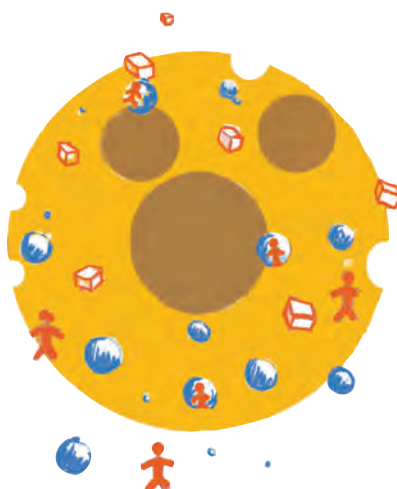


Figura 6.6. El mercado como plataforma con los *prosumers*. Fuente: elaboración propia

11 Relación directa entre la oferta y la demanda, sin agente que regule y direcciones necesariamente esta relación.

12 La de embudo, que visualiza la centralidad de los intermediarios en la relación entre la oferta y la demanda, ejerciendo de "cuello de botella" de un mercado potencial.

En el mercado como plataforma quedan los intermediarios (representados por los círculos marrones), adaptados a la nueva dinámica de relación directa entre la oferta y la demanda. Éstos tienen que aportar valor sabiendo que existe, o puede existir, dicha relación directa. En esta situación el mercado se configura por las relaciones directas, no por los intermediarios.

Continuando la evolución del mercado, aparece que los propios consumidores pueden adoptar la función de intermediarios, que son los que denominamos *proKsumers* (3.4.2.). En la fig. 6.7 se visualizan como “personas color rojo dentro de círculos marrones y esferas azules”.



Figura 6.7 El mercado como plataforma con los *proKsumers*. Fuente: elaboración propia

Este es el mercado como plataforma, donde se desarrollan las relaciones directas y distribuidas entre oferta y demanda¹³; y donde los nuevos intermediarios acompañan a esta relación aportando valor¹⁴. Es un mercado horizontal, sin jerarquías, colaborativo, en red y donde ningún agente tiene la posibilidad de controlar las relaciones de mercado de otro. Esta situación, para mayor comprensión, la hemos representado desde otra perspectiva (figura 6.8).

En la figura 6.9 resumimos, en una misma gráfica, la dinámica del cambio en las relaciones de mercado, que nos llevan desde “el embudo a la plataforma”, distinguiendo distintas fases que hemos identificado en el proceso, tal como lo hemos descrito.



Figura 6.8. El mercado basado en el Modelo de la Abundancia e Innovación. Fuente: elaboración propia

13 Como las conocidas plataformas P2P (concepto ya introducido) de la industria musical, del software o visual, por ejemplo.

14 Pudiendo quedar fuera del mercado, en caso contrario.

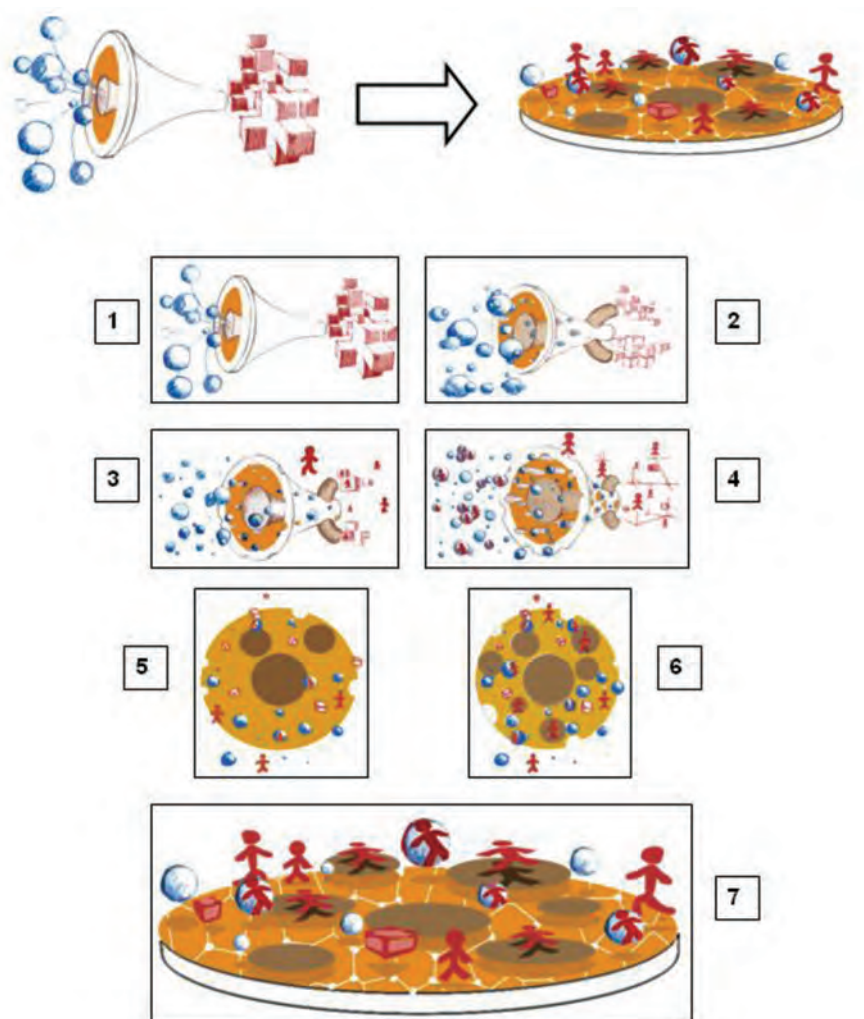


Figura 6.9 Esquema resumen de la dinámica de cambio de los agentes del mercado.
Fuente: elaboración propia

6.1.2. De las medias al flujo¹⁵

Con esta visualización queremos reflejar cómo se adaptan las relaciones del mercado en la Sociedad Red, según la **distribución de las ventas**¹⁶. Esta es una visión complementaria de la anterior, en la innovación en las relaciones de mercado, progresando según la misma secuencia.

Partimos de la relación de mercado tradicional (figura 6.1) y de la lógica aceptada que los mercados y su distribución de ventas se basa fundamentalmente como ley de potencias (3.3): una alta concentración de las ventas se hace en base a una pequeña cantidad de productos. Podemos poner como ejemplo la ley de Pareto del 80/20 (3.3).

¹⁵ Usamos esta palabra en línea con el concepto que introdujimos en (1.1.), al hablar de la "sociedad líquida".

La propia dinámica de las relaciones de mercado hace que, si bien en dicha distribución existe una cola, esta no sea significativa a efectos del propio mercado; esta situación la visualizábamos mediante el embudo y el intermediario como "elemento concentrador" del propio mercado. Implica, desde el punto de vista de las ventas, que sólo se vende el porcentaje de productos (el 20%) que es rentable para el intermediario.

El intermediario, para que ese 20% le sea rentable, tiende a estandarizar cada vez más la oferta, segmentándola. La estandarización la lleva a cabo basándose en medias aritméticas. Es un proceso concentrador cada vez más fuerte: para el mercado sólo existe esa parte de la oferta, tal como visualizamos en la figura¹⁷ 6.10.

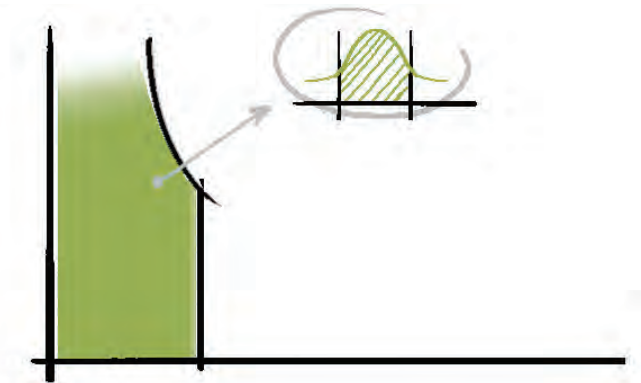


Figura 6.10. Distribución del mercado sin "cola". Fuente: elaboración propia

Ahora, para agilizar el paralelismo con la secuencia anterior, consideraremos simultáneamente las situaciones visualizadas en las figuras 6.2, 6.3 y 6.4. La utilización de Internet, por parte del mercado, permite gestionarlo en dicho soporte digital, que altera la dinámica de ventas sin cambiar la "relación de mercado". La repercusión potencial de este nuevo soporte en la distribución de las mismas es lo que Anderson denominó "la larga cola" (3.3).

Sin embargo, en esta situación, como vimos en el apartado anterior, no se modifica la relación de mercado. Por lo tanto, no tiene lugar el efecto potencial de la "larga cola", sino que el mercado se amplía de forma continua aunque en medias más segmentadas y pequeñas (representadas mediante bloques en la figura). Es un mercado que se expande, al dejar de ser despreciable la cola de la distribución, aunque sigue basado en medias (figura 6.11). Todavía no nos encontramos en el Modelo de la Abundancia y la Innovación, y por supuesto en la relación de la "larga cola".

16 En su relación entre número de ventas y unidades producto.

17 En la misma representamos las unidades de productos vendidas en el eje de abscisas y el número de ventas en el eje de ordenadas.

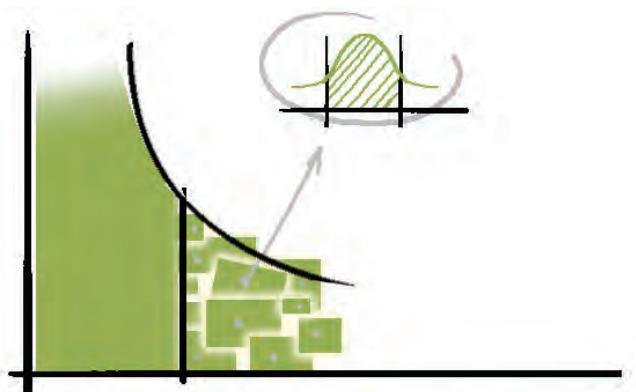


Figura 6.11. Distribución del mercado de nichos. Fuente: elaboración propia

El cambio real (figuras 6.5 y 6.6) sólo ocurre cuando el mercado se desarrolla como una plataforma, en base al Modelo de la Abundancia e Innovación.

En esta situación, el mercado como plataforma da entrada a la “cola” de la distribución como parte del mismo, aunque sin dejar de ser un mercado basado en la ley de potencias. En este modelo la oferta que se concentra no proviene del intermediario, sino de la aceptación por parte de la demanda de una oferta u otra, dependiendo de su competitividad y de su “ajuste” a los gustos de la demanda.

La oferta que se concentra¹⁸, no permanece estable en dicha posición ya que no está determinada por la imposición del intermediario, sino por los gustos y aceptación de la demanda. Así podemos hablar de “mercados como flujos” o “mercados líquidos” impulsados por la demanda (figura 6.12).

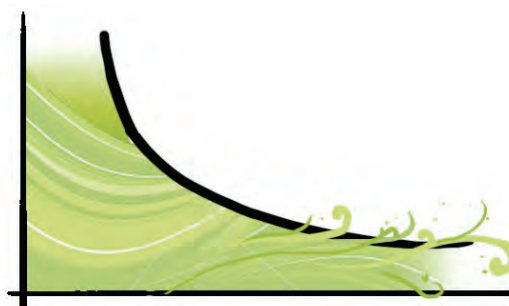


Figura 6.12. Distribución del mercado en la Sociedad Red. Fuente: elaboración propia

¹⁸ Unidades de producto que proporcionan el mayor número de ventas (valores pequeños del eje de abscisas, a los que corresponden valores grandes en el eje de ordenadas).

6.2. Innovación en las relaciones del Ecosistema Turístico: Ecosistema del Turismo Red

En este apartado presentamos la aplicación de la Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico (5.2.2.) al escenario elegido. Para ello, hemos diseñado conceptualmente el nuevo Ecosistema del Turismo Red o Turismo Líquido¹⁹, según el Modelo de la Abundancia e Innovación.

Los sistemas turísticos desarrollados hasta ahora²⁰, entienden el Ecosistema Turístico²¹ como un conjunto de interrelaciones donde el flujo de personas²² es el que lo estructura. Por ello, se visualizaban de forma diferente y secuencial las regiones de origen, tránsito y destino.

El Turismo Red rompe con esa diferenciación²³, ya que no considera a las tres regiones como su eje principal. En este caso, el Ecosistema no considera la productividad únicamente en relación al flujo de personas, sino también al de conocimiento²⁴.

El Turismo Red se constituye en torno al asociado a la región destino²⁵, en forma de plataformas, pues sigue la misma transformación que vimos en el objetivo anterior referido a la innovación en las relaciones del mercado. Este Ecosistema está constituido tanto por todos los agentes que inciden²⁶ en la productividad del mismo, como por las interrelaciones entre ellos: forman, por lo tanto, una red.

Los agentes de las regiones de origen y de tránsito forman parte de distintas plataformas asociadas al destino o a los destinos; estas redes se configurarán dinámicamente según el valor que les aporten.

La Innovación en las Relaciones del Ecosistema del Turismo Red, ya centrada en el correspondiente al destino, la diseñamos, siguiendo una segmentación que hemos considerado adecuada y en la línea con Turismo 2.0, en base a un conjunto²⁷ de plataformas (redes distribuidas)²⁸ que coexisten en el mismo (figura 6.13):

19 De ahora en adelante nos referiremos al mismo de ese modo o, simplemente, Turismo Red.

20 Como vimos en el capítulo 4.

21 Algunos autores se refieren al mismo como Sistema Turístico.

22 Es decir, las que viajan con este propósito es el factor de interconexión principal entre los elementos del Ecosistema. En este caso, el dinero que gasta el turista es el principal indicador de la productividad de un destino.

23 Por supuesto, no quiere decir que no existan, sino que el Ecosistema Turismo Red no se construye en torno a ellas.

24 La actividad turística, en este caso, se entiende también como un flujo continuo de conocimiento que incide, directa o indirectamente, en la productividad de las empresas; y no sólo como una actividad cerrada, que empieza y acaba con el viaje. Por ejemplo, un turista puede seguir aumentando la productividad de las empresas, aunque se encuentre ya de vuelta en su lugar de origen.

25 Entendida, en nuestra investigación, que se configura en cada momento en función del valor que aporte a cada red.

26 Directa o indirectamente.

27 Sin ánimo de ser exclusivos, ni excluyentes.

28 Al ser redes distribuidas todas están interconectadas entre sí, situación que en la figura se representa mediante "plataformas difuminadas". Están definidas en base al Modelo de la Abundancia y la Innovación, que introducimos en (3.4).



Figura 6.13. Visualización del Ecosistema del Turismo Red. Fuente: elaboración propia

- Identidad.
- Producto Turístico.
- Gestión.
- Investigación, Innovación y Emprendeduría.
- Aprendizaje.
- Gobernanza.
- Urbanismo.

Recordemos que, según el Modelo de la Abundancia e Innovación, estas plataformas de redes son como “flujos”²⁹; y están definidas atendiendo al valor que aportan, y en las que emergen nuevos roles como el caso del *proKsumer* (3.4.2.), (figura 6.14). Por esto, también hemos denominado³⁰ al Ecosistema del Turismo Red como “**Turismo Líquido**”³¹.

29 En el sentido introducido en el apartado anterior.

30 Este concepto, y no el de Turismo Red, es el que hemos empleado mayoritariamente a nivel divulgativo (conferencias, prensa especializada, ...), por entender que comunica mucho mejor para su comprensión y aplicación por parte del sector.

31 En línea con el concepto de “sociedad líquida” propuesto por Bauman (1.1).

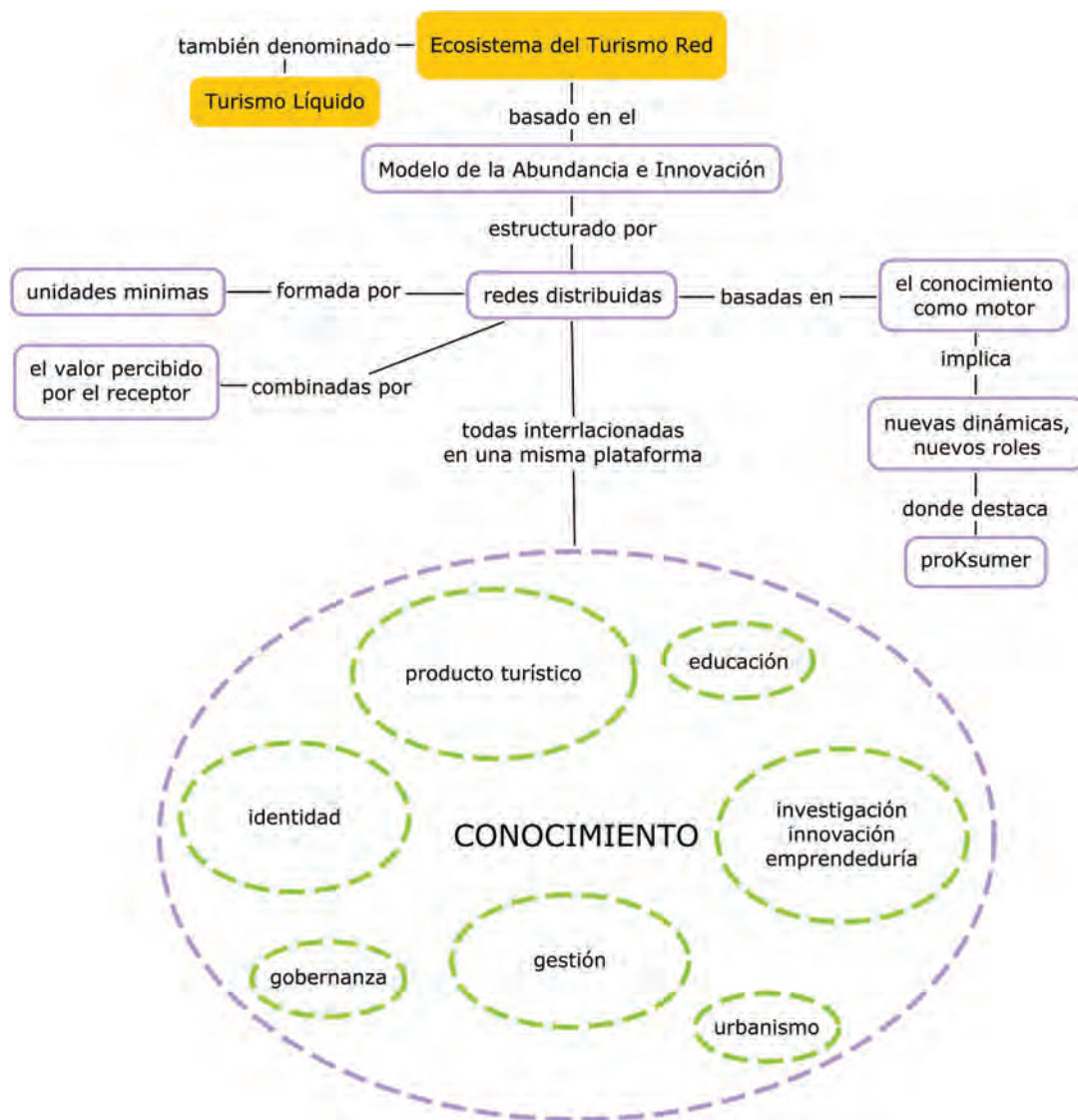


Figura 6.14. Estructura del Ecosistema del Turismo Red. Fuente: elaboración propia

Procederemos a describir cómo el Ecosistema del Turismo Red se va adaptando al nuevo modelo, en sus diferentes etapas y componentes³².

Nos centraremos en las redes distribuidas de identidad, pues son las que ahora mismo están propiciando la transformación. El resto simplemente las introducimos, ya que las abordaremos con mayor profundidad, como una de las principales aportaciones de este trabajo, al tratar los objetivos 3 y 4.

Hasta ahora, la identidad estaba ligada al proceso de creación del producto³³; una relación en la que el intermediario filtraba y controlaba la información.

³² Todo ello, una vez más, desde la perspectiva del Modelo de la Abundancia e Innovación.

³³ Esta es la dualidad que vimos en el apartado anterior de este capítulo, donde la comercialización del producto y su identidad e información, tienen velocidades distintas de transformación.

Las **redes distribuidas de identidad**³⁴ son la primera señal de que el sector turístico está adaptándose al nuevo modelo: la demanda³⁵ aporta identidad distribuida al destino (oferta), puesto que los turistas contribuyen con su información (distribuida en las redes) a que esta influya (para bien o para mal) en la propia demanda, y por lo tanto en la productividad de las empresas que forman parte del Ecosistema del Turismo Red³⁶.

Por ello, la identidad distribuida implica una fragmentación indeterminada e incontrolable de la información de las empresas (destinos) a raíz de las aportaciones de otros agentes. Es decir, lo que un destino publica en su página corporativa, o lo que le dice a un intermediario que publique, ya no es la identidad de esa empresa o destino: es sólo un fragmento de la misma, que además tiene una importancia relativa que debe ganarse según su "reputación digital"³⁷. Esta situación hace que cambien por completo las estrategias a seguir de las empresas, pasando de la visión de control³⁸ a la visión de valor.

No obstante, a pesar que esta situación es ya una realidad, existe parte de la oferta que no entiende este cambio, o no puede o no quiere adaptarse al mismo, quedando fuera de la nueva identidad distribuida del destino: es lo que se ha dado en llamar "élites desconectadas"³⁹. Esto representa una barrera al cambio que puede llegar a paralizar un destino y, como consecuencia, disminuir drásticamente su competitividad.

En estas nuevas redes de identidad, aparecen ya los nuevos roles del modelo: los *proKsumers* (3.4.2). Es decir, los propios turistas que tienen capacidad no sólo de crear fragmentos de la identidad de los destinos, sino de actuar como intermediarios y prescriptores de esa identidad en relación a otros usuarios. Con este planteamiento, es más fácil entender cómo el conocimiento de un turista puede aportar beneficios (o pérdidas) a las empresas, independientemente de los beneficios económicos directos que le aporta con su viaje. Esto nos lleva a definir y caracterizar un nuevo tipo de fidelidad asociada al conocimiento que aporta a las redes distribuidas, no relacionada necesariamente con que repita visita al destino (situación que implica nueva transacción monetaria tangible): se trata de la nueva "fidelidad relacional"⁴⁰. Una vez más aparece el valor de lo intangible, característico de la Sociedad Red.

Una vez descritas las redes de identidad distribuidas, procedemos como dijimos a enumerar, de forma somera⁴¹, el resto de plataformas que integran el Ecosistema del Turismo Red:

34 Entendemos por identidad, el conjunto de "rasgos" que definen a una empresa en la Red, todas las organizaciones, y las personas de manera individual, tienen ya su propia imagen en la Red, que debe reflejar el mensaje que desean transmitir, por sí mismos o que transmiten los demás.

35 Es decir los turistas.

36 De ese modo el turista puede influir en la productividad no solo por su gasto, sino también (y cada vez más) por el conocimiento compartido que aporta en la Red y en redes distribuidas.

37 Entendemos por reputación el reflejo del prestigio de una empresa en Internet, según su capacidad para que los clientes entiendan su mensaje tal cual ellos proponen.

38 Propia del mercado considerado como "embudo".

39 Término del que tuvimos constancia a través del blog de Genis Roca (2007), que hace referencia a la baja o nula capacidad de entender la Web como espacio relacional, de las personas que ejercen el poder ejecutivo y la toma de decisiones de las empresas.

40 Considerada como la capacidad que tiene un consumidor para mejorar la productividad de las empresas a través de su conocimiento distribuido en las redes asociadas, al usar la Web como espacio relacional.

41 Recordamos que éstas se abordarán con mayor profundidad al tratar los objetivos 3 y 4, en este mismo capítulo, que consideramos son las aportaciones principales y concretas de nuestro trabajo.

- a) Las **redes distribuidas de producto turístico**⁴² son la oportunidad para acercar la oferta (destino) al modelo en plataforma; así como las redes de identidad son la señal de la transformación que se está produciendo, y que se originan desde la demanda.

El turismo tiene, en relación a otras actividades, una ventaja para su transformación al modelo red: sus productos son una combinación relacional de servicios: es decir, se trata de elementos que por naturaleza se adaptan perfectamente a la morfología de las redes. Es decir, **los productos turísticos son redes de servicios**⁴³.

Estas dos plataformas de redes distribuidas (la de identidad y la de producto) empiezan ya a definir el Ecosistema de Turismo Red, desde una perspectiva comercial. No obstante, el nuevo Turismo Red debe ir más allá de esta perspectiva y reflejar el modelo en plataforma en sus estructuras internas⁴⁴: sólo así se podrá desarrollar el modelo a largo plazo.

- b) Las **redes distribuidas de gestión** acercarán las empresas, sobre todo PYMES, al Modelo de la Abundancia e Innovación, permitiéndoles desarrollar ventajas competitivas duraderas, que en otras circunstancias no estarían a su alcance. Estas redes pueden tratarse desde dos vertientes:
- **Gestión interna**: desarrollando redes entre empleados, gerentes y los propios clientes⁴⁵.
 - **Gestión externa**: desarrollando redes externas de servicios no relacionados con el núcleo de negocio de cada empresa.

La aplicación conjunta de estas vertientes, orientará a las empresas a gestionar sus conexiones en la plataforma de forma fluida: es lo que se ha denominado su "diseño de interfaces"⁴⁶ (Freire, 2008d).

- c) Las **redes distribuidas de Investigación, Innovación y Emprendeduría**, se orientarán al desarrollo de investigaciones aplicadas a la innovación y a la emprendeduría⁴⁷. La Gestión del Conocimiento, mediante estas redes, se puede transferir, de forma innovadora y permanente, al tejido productivo.

El concepto de investigación adecuado es el que describimos en (5.1.1) como "investigación abierta", que procede de cualquier usuario y no sólo de los entornos formales que se dedican a la misma.

42 Entendiendo éstas tanto su creación como distribución y comercialización.

43 Tanto de elementos tangibles, como de intangibles.

44 Entendemos por estructuras internas: la Gestión de Recursos Humanos, de Calidad, de Procesos, ...

45 Este es uno de los aspectos que más se están desarrollando, sobre todo en relación con la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial. Nuestro modelo propone, siguiendo el concepto de Empresa Abierta (3.2.), entender esta Gestión desde su concepto distribuido en la Red, más que simplemente como una herramienta, en la línea de conceptos ya tradicionales, como "intranet" o "extranet".

46 Freire hace una similar propuesta de nuestro proceso de "embudo a plataforma", visualizando la transición de las empresas a la Sociedad Red de "embudo a interfaz".

47 Esta tesis pretende ser un ejemplo para este modelo, en tanto se ha efectuado la investigación, orientada a la innovación, que ha servido para el desarrollo y puesta en marcha de un proyecto empresarial.

- d) Las **redes distribuidas de ciudades** desde la perspectiva territorial o física. Un nuevo concepto de planificación y urbanismo abierto y participativo que debe ser aplicado siguiendo el mismo modelo, ya que aunque el Ecosistema de Turismo Red tenga la Web como espacio relacional, la actividad turística se ofrece en un territorio. El mismo tiene que basarse y adaptarse⁴⁸, también, a la nueva cultura de la Sociedad Red.
- e) **Las redes distribuidas de gobernanza y participación ciudadana** deben incidir en los procesos de reflexión y acción, tanto estratégicos como coyunturales, así como en la propia gestión de determinados servicios públicos⁴⁹. Desde esta plataforma, los propios ciudadanos y los turistas mantienen unos procesos de relación, que repercuten en la propia construcción del destino desde un enfoque sostenible⁵⁰.
- f) **Las redes distribuidas de educación y aprendizaje**⁵¹ son necesarias para permitir la formación continua de todos los actores del Ecosistema de Turismo Red. Este es un aspecto particular de otras características generales de la Sociedad Red: la necesidad de las personas de aprender a aprender, y de aprender a lo largo de toda la vida. En esta nueva sociedad las competencias genéricas, la experiencia, y los valores son tan importantes como los conocimientos específicos asociados a un campo tradicional. En un mundo en cambio y en red los conocimientos específicos y muy especializados son cada vez más volátiles, sobre todo en ciertas áreas de conocimiento.

De esta forma, vemos como el Turismo Red es una plataforma donde se interrelacionan todas las redes distribuidas que lo forman. Desde las redes de identidad impulsadas por la demanda (es decir, los propios turistas), que ya son una realidad; las redes de producto⁵², que comienzan a impulsar los destinos turísticos hacia el nuevo Modelo de la Abundancia e Innovación; hasta el resto de las redes enunciadas, que podríamos llamar de "estructura interna" por incidir sobre la misma, y que permitirán organizar los destinos desde el nuevo modelo. En esta agrupación metodológica de las redes del nuevo Ecosistema, la primera ya la hemos considerado en este mismo apartado; las de producto son el objetivo del siguiente; y el conjunto que forman la "nueva estructura interna" la abordamos en el apartado 6.4.

6.3. Innovación en la comercialización de los productos turísticos

En este apartado presentamos la aplicación de la Innovación en la Comercialización de los Productos (5.2.3.), a un destino concreto: las Islas Canarias⁵³. Para ello hemos propo-
nemos una plataforma, es decir hemos **diseñado, desarrollado, aplicado y analizado**

48 Un caso concreto es el desarrollado por Eduardo Cáceres, catedrático de urbanismo de la ULPGC, en referencia a Playa del Inglés (Maspalomas, Gran Canaria), que concluyó la necesidad de reconvertir dicho destino, por su obsolescencia, en un modelo de Ciudad Turística en red y distribuida.

49 Sobre todo en los que inciden en la propia elaboración de productos turísticos potenciales.

50 Un caso concreto, en este caso, es el proyecto proa2020: una estrategia compartida, que se está desarrollando en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.

51 Un ejemplo es la Teoría del Aprendizaje del Conectivismo (Siemens, 2005).

52 De su comercialización.

53 No sólo por ser el más cercano, sino por ser una marca consolidada y reconocida.

una plataforma Web que permita potencialmente a los destinos turísticos y sus PYMES la comercialización, basado en el Modelo de la Abundancia e Innovación. Es decir, el desarrollo de las **redes distribuidas de producto** en las Islas Canarias.

Como hemos visto, la innovación que implica los objetivos anteriores se aplicó a las nuevas dinámicas del mercado y a la construcción de un nuevo Ecosistema Turístico. Ambas innovaciones ya se están comenzando a dar en el mercado turístico: se trata de realidades impulsadas desde "la demanda" (los propios turistas), en las que "la oferta" se encuentra prácticamente al margen del nuevo modelo emergente.

Este nuevo objetivo se centra en la "oferta", es decir en los propios destinos. Por lo tanto, es un "elemento" que se puede gestionar de forma estratégica⁵⁴, si existe el liderazgo y la voluntad en los responsables máximos de las empresas.

La redes de producto están formadas por conjuntos de empresas interrelacionadas⁵⁵, que permiten la creación y comercialización de productos turísticos⁵⁶ de forma dinámica a través de cualquiera de las empresas que forman parte del mismo. Es decir, cualquier empresa puede ser la que impulsa el diseño y comercialización de un producto, actuando como "nodo atractor" de la red. Estas redes, al estar basadas en el Modelo de la Abundancia e Innovación, deben incorporar las características que definen a este modelo⁵⁷: abundancia, redes distribuidas y aporte de valor.

De esta forma, este objetivo plantea el cómo y porqué las redes distribuidas de producto pueden ser el impulso del Ecosistema (Turismo Red), introduciendo la dinámica del nuevo modelo en la oferta. Para ello partimos, como elemento dinamizador del cambio, del análisis de los retos actuales de los destinos turísticos⁵⁸ relativos a los productos turísticos.

A partir de dicho análisis, diseñamos una plataforma⁵⁹ que, incorporando las características del nuevo modelo, dé una posible solución a los retos actuales detectados. Al ser una innovación, todavía no existen en la Red⁶⁰ las herramientas⁶¹ necesarias para implementar el Modelo; por ello, es necesario crear y desarrollarla nosotros mismos. Este es un hecho diferencial en relación con los dos primeros objetivos; por ello, es la principal aportación práctica de nuestro trabajo de investigación⁶². De ahí, también, que sea el objetivo que desarrollamos con mayor amplitud.

Se trata de una plataforma que permite el desarrollo de redes de producto. Es decir, que cada empresa⁶³ del Ecosistema ofrezca nuevos productos a través de la misma. Por

54 En los otros casos la situación no es tan previsible, ya que los agentes actúan al margen de la capacidad de gestión directa de los destinos.

55 Que pueden corresponder a un mismo destino o a varios.

56 Entendidos como combinación de varios servicios.

57 Como vimos en el capítulo 3.

58 Acciones que se enmarcan en sus planes estratégicos, de acción y de marketing.

59 Es decir un sistema Web.

60 A nivel de usuario final y de los propios empresarios.

61 Que desarrollen conjuntamente la plataforma Web adaptada al Modelo.

62 Y realmente la base de toda innovación: hacer las cosas de manera diferente, aportando valor (tangibles o intangibles), que poco a poco es reconocido por el mercado; en caso que se consolide adquiere valor tangible.

63 A través de su propia Web, que controla ella misma.

lo tanto, **la plataforma no es en sí misma una página Web⁶⁴, sino un sistema Web para la construcción e interrelación de tantas páginas Web de empresas como sean necesarias en un destino.**

Para el desarrollo de este nuevo objetivo de innovación seguimos la siguiente secuencia metodológica:

- Detectamos las necesidades y retos actuales del producto turístico, según su importancia en relación a la oferta, a la demanda y a la mejora de la sostenibilidad turística⁶⁵. Para ello, nos apoyamos en distintos documentos estratégicos oficiales, además de conversaciones informales en profundidad⁶⁶ con agentes que hemos considerado relevantes de los distintos niveles en el destino (6.3.1).
- Definimos las características de las redes distribuidas de producto, según los ejes del Modelo de la Abundancia e Innovación: abundancia, redes distribuidas y aporte de valor, identificados en el Cap.3. Cada uno de dichos ejes está definido por las características introducidas en (6.3.2).
- Diseñamos y desarrollamos el sistema Web en base a los dos aspectos anteriores de esta secuencia: necesidades actuales y características del Nuevo Modelo; para ello seguimos la metodología de desarrollo ágil (5.4) en colaboración con la empresa Destinum Networks S.L.⁶⁷.
- Simulamos una implantación en las Islas Canarias, siguiendo dos procesos (6.3.4): (a) el de **distribución de la red** y, (b) el de **funcionalidad de la red**. El primero se refiere a la forma en que crece y se relaciona la red de producto en un destino; es necesario para analizar su funcionamiento como red distribuida. El segundo, aborda las funcionalidades del Sistema Web; es necesario para analizar las herramientas Web, que dan respuestas a las características del Modelo propuesto.
 - a- Proceso de distribución de la red. En este se sigue un efecto piramidal desde la administración autonómica, hasta la insular, la patronal y la de la propia empresa; posteriormente se visualiza cómo ese efecto ayuda al desarrollo de las redes distribuidas entre la oferta.
 - b- Proceso de funcionalidad de la red. Para analizar las características funcionales⁶⁸ del Sistema Web se aplicó a una empresa determinada, aunque esto no le resta generalidad a la aplicación ya que éstas no son determinantes según la empresa, pues son las mismas para todas.

De las funcionalidades, cobra especial relevancia **el modelo de coste implícito** del Sistema Web, pues nos revela algo que, si bien no estaba en el planteamiento ini-

64 Lo que es trivial.

65 Según el concepto de Turismo Sostenible definido en 4.2.

66 Necesariamente tiene que ser de estas características, al ser una innovación en un segmento en que la mayoría de los actores sólo saben lo que quieren a nivel genérico de: "no perder mercado (aumentar productividad y ser competitivos) en un mundo que las cosas están cambiando, y que empiezan a intuir que las cosas ya no serán nunca como antes".

67 Empresa que nace para el desarrollo de este proyecto y es impulsada por el investigador, como emprendedor. El desarrollo se hizo de forma paralela y continuada durante toda la investigación, como corresponde a una metodología de desarrollo ágil.

68 Herramientas del Sistema Web que permiten dar sentido a las características del Modelo, por permitir la abundancia, las redes distribuidas y basarse en el aporte de valor.

cial del trabajo de investigación, se ha identificado posteriormente como importante, ya que el modelo en plataforma puede insertar reglas e incentivos que eliminen o disminuyan las deficiencias del mercado.

- Finalmente, analizamos las funcionalidades que dan respuesta a las necesidades y retos actuales, así como a las características del nuevo modelo. Para ello reordenamos las conclusiones aportadas por la simulación tanto en relación a los retos actuales (oferta, demanda y responsabilidad social como a los ejes del nuevo modelo (abundancia, redes distribuidas y aporte de valor). Llegamos a la conclusión que la implantación e impulso del nuevo modelo en las empresas permite que éstas respondan a los retos estratégicos actuales (6.3.4)⁶⁹.

Veamos cada uno de los elementos de esta secuencia.

6.3.1. Necesidades y retos actuales del producto turístico

El cambio en los destinos a nivel de producto turístico, entendido como la adaptación de estos al Modelo de la Abundancia y la Innovación, se puede materializar dando respuesta a las necesidades actuales, en los mismos, con relación a la oferta, a la demanda y a la mejora de la responsabilidad social corporativa (5.2.3)

Para el proceso de análisis de las necesidades relacionadas con los productos turísticos y su influencia en la estructura competitiva de los destinos, nos apoyamos en distintos documentos de carácter estratégico⁷⁰ que se han ido desarrollando en distintos destinos turísticos. Suponemos con criterio que las necesidades estructurales que buscamos se dan prácticamente por igual en todos los destinos.

A principios de 2008 se aprobaron tres documentos que tomamos como ejes directores⁷¹, para el aspecto que estamos considerando. Partir de documentos oficiales aprobados, nos permite basar este caso práctico a los destinos canarios en una realidad sustentada; además señala una línea clara de trabajo, con continuidad y futuro. Además, corresponden a una visión jerárquica lógica en este contexto, en tanto abarcan los tres niveles de AA.PP. que inciden sobre la actividad turística en Canarias: nacional, autonómica e insular.

Estos documentos vertebran nuestro análisis de necesidades y retos estratégicos en materia de productos turísticos, y su incidencia en la competitividad y responsabilidad social para las Islas Canarias son:

- Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y Plan Turismo Español 08-12, del Gobierno de España.

69 Finalizada la investigación actual y la simulación, la implantación se está llevando a cabo de forma real a través de Promotur y sus redes de producto –Familia, Volcanes, Wellness y Deportes Acuáticos –como ejes para impulsar el Turismo Red en las Islas Canarias.

70 Desarrollados en los diferentes niveles de las AA.PP. cuyo gobierno incide sobre los mismos.

71 Si bien la mayor parte de la investigación estuvimos trabajando con documentos menos desarrollados, que fueron guiándonos en el análisis.

- Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020, del Gobierno de Canarias.
- Estrategia Turística de Tenerife 2008-2015, del Cabildo de Tenerife⁷².

Posteriormente, con la finalidad de llevar a cabo su implementación, contactamos con cuatro agentes nucleares de los distintos niveles⁷³ de la representación del destino Islas Canarias. Estos fueron:

- Promotur⁷⁴, como agente del Gobierno de Canarias, organismo con las competencias transferidas en materia de turismo desde el Gobierno de España.
- Patronato de Turismo de Gran Canaria⁷⁵, como agente del Cabildo Insular de Gran Canaria, organismo con las competencias en materia de promoción insular.
- Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo⁷⁶, como patronal representante de la mayor diversidad de empresas que forman parte del producto turístico. Aporta la perspectiva empresarial en su conjunto.
- Judoca Colors Express⁷⁷, como micro PYME alojativa de un destino en fase de renovación, como es Playa del Inglés (Gran Canaria)

Con dichos agentes mantuvimos una serie de encuentros informales conducentes a un proceso continuo de retorno de las necesidades observadas y detectadas en los documentos estratégicos⁷⁸, así como de consideración de las potenciales propuestas.

A continuación plasmamos los retos y necesidades que detectamos, en relación a los tres ejes que entendemos claves para la construcción de las redes de productos turísticos: demanda, oferta, y responsabilidad social corporativa de la empresa⁷⁹.

a. Con relación a la demanda

- Atraer nuevas tipologías de clientes.
- Adaptar los productos al nuevo consumidor.
- Adaptarse a los canales de comercialización del nuevo consumidor.

72 Aunque la simulación la hicimos para la isla de Gran Canaria, ésta carece, en el momento de desarrollo de este trabajo, de planificación estratégica actual. No obstante, las necesidades estratégicas de ambos destinos, a nivel insular son similares y, a efectos de este trabajo, idénticos.

73 Regional, insular, patronal y empresarial individual.

74 www.canarias.es

75 www.grancanaria.com

76 www.feht.es

77 www.judocacolors.com

78 Que son, como hemos dicho, la fuente de referencia en este proceso.

79 Y por consiguiente, del destino. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es la visión más actual y "pragmática" de entender el desarrollo sostenible desde la actividad empresarial.

- Individualizar los gustos y necesidades.
- Potenciar la relación con el cliente.
- Atraer nuevos mercados.
- Introducir herramientas de relación con el cliente en los destinos y empresas.
- Establecer mecanismos de retorno de la experiencia y de la calidad vivida.
- Obtener la satisfacción turística como base empírica para futuras acciones.
- Segmentar por variables psicográficas⁸⁰ y de estilo de vida en vez de variables territoriales.
- Adaptar las páginas Webs de promoción oficiales a la demanda de los usuarios, incluyendo también a los usuarios potenciales para captarlos.
- Establecer un contacto y relación en todas las fases de la experiencia vacacional, incluido el post viaje (antes, durante y después).
- Aprender de manera continua con el cliente, para conseguir que el máximo retorno del mismo influya en el conocimiento compartido.
- Establecer mecanismos para retener y fidelizar a los clientes.
- Incluir el propio mercado local como demanda potencial.
- Posicionar las empresas y destinos en las redes de identidad.
- Mantener los mercados tradicionales (Reino Unido, Alemania, Países Escandinavos, ...) sin dejar los nuevos (o al revés).
- Promocionar y comercializar combinación de productos, tanto en origen como en destino.
- Potenciar la imagen de multiproductos y multizonas.
- Aunar y coordinar los esfuerzos de promoción bajo "marcas" de los destinos.

b. Con relación a la oferta

- Innovar en el producto turístico que se ofrece.
- Aumentar, ensanchar y diversificar el portafolio de productos al mismo ritmo y necesidades de los cambios en la demanda.
- Desarrollar productos no sólo en base a territorios y valores genéricos, sino a clubes⁸¹, experiencias, emociones, sueños, tipologías de vida, mixtos.

80 Es un tipo de segmentación que usa variables sociales, subjetivas y simbólicas (por ejemplo, estilo de vida, clase social, personalidad, ...) en contraposición con las tradicionales variables geográficas, demográficas o socioeconómicas.

81 Concepto que se refiere a las agrupaciones de empresas que pueden compartir acciones para la promoción y comercialización basado en un producto (p.e.: wellness, rural, ...)

- Cooperar⁸² entre las empresas para el desarrollo y comercialización de productos adaptados al mercado, como consecuencia de la combinación de servicios de las distintas empresas.
- Cooperar proactivamente empresas y administraciones para la promoción y comercialización de los productos tradicionales.
- Cooperar entre administraciones para la promoción, comercialización y desarrollo de nuevos productos.
- Complementar los productos tradicionales con los emergentes y viceversa para que unos impulsen a otros.
- Adaptar nuevas formas de relación permanente tanto con el cliente, como entre empresas y administraciones.
- Destacar la diferenciación frente a la estandarización.
- Buscar el posicionamiento no sólo en productos genéricos⁸³, sino en servicios y atributos individuales.
- Orientar la promoción (en el caso de las AAPP) y las ventas (en el de las empresas) al cliente y en relación directa con éste.
- Buscar la renovación⁸⁴ del destino en base a nuevos modelos innovadores con "efecto demostración" sobre el sector, tanto a nivel nacional como internacional.
- Buscar la renovación del destino en base a las nuevas tendencias del mercado.
- Buscar la renovación del destino en base a la especialización.
- Innovar en proyectos empresariales, que puedan dar nuevos productos turísticos.
- Desestacionalizar las temporadas, diversificando y complementando los productos de forma dinámica.
- Impulsar y favorecer la colaboración entre la oferta alojativa y no alojativa en relación con la creación de productos, su promoción y su comercialización.
- Seleccionar los canales de distribución más eficientes y estratégicos, entre ellos las AAVV.
- Buscar la coexistencia entre todos los canales de comercialización, en especial entre la TTOO tradicional y la venta directa.
- Lograr el acceso de todas las PYMES a la venta online, independientemente del tamaño, y de la innovación Web de manera permanente, independientemente del tamaño.

82 Realmente es cooperar: cooperar (colaborar) y competir, propio de la nueva Sociedad Red.

83 Como "sol y playa".

84 Actualmente las Islas Canarias se encuentran en la fase de ciclo de vida donde requieren de una renovación. Por la combinación de los cambios estructurales que implica la Sociedad Red, junto con las necesidades del ciclo de vida del destino, sería más propio hablar de reinención o transformación. Es decir, aplicar a los procesos de renovación una innovación en gestión.

- Integrar los eventos puntuales como productos turísticos.
- Usar Internet como plataforma de promoción.
- Inventariar de forma accesible los servicios y su comercialización, para que sean disponibles tanto para el cliente como para las empresas.
- Traspasar, de forma lo más directa posible, los esfuerzos promocionales de las Webs oficiales a las empresas para su mejora de la productividad.
- Recuperar los servicios turísticos complementarios al alojamiento y el comercio como apoyo a la rehabilitación y renovación del destino⁸⁵.

c. Con relación a la responsabilidad social corporativa de las empresas

- Mejorar el equilibrio entre actividad turística y su entorno.
- Adaptar las necesidades y requerimientos de la demanda para un turismo más sostenible.
- Lograr proyectos innovadores e implementar instrumentos que incentiven la sostenibilidad.
- Asumir por parte de las empresas compromisos en relación a la sostenibilidad.
- Poner en valor los recursos culturales y naturales, a través de productos con itinerarios y rutas temáticas.
- Integrar el espacio natural y urbano como parte de la oferta turística.
- Potenciar la participación⁸⁶ de la población local en la actividad turística.
- Potenciar la emprendeduría local.
- Potenciar el uso de la Web oficial de turismo de los destinos por parte de la población local.
- Mayor vinculación proactiva entre la población residente y los turistas.

De esta manera, resumimos las necesidades y retos actuales que detectamos para las Islas Canarias⁸⁷ para mejora de la competitividad y sostenibilidad, a los que el uso de la Web podría dar respuesta, con el esquema de la figura 6.15.

85 Por ejemplo, los servicios de ocio como excursiones, alquiler de coches, restauración, ... así como los comercios de productos tradicionales o de interés para los turistas. Todos estos servicios forman parte de la experiencia y producto turístico, y no únicamente el alojamiento.

86 Participando de los beneficios que la actividad turística genere. Esta participación puede ser a través de mayores y mejores oportunidades de empleo, del fomento de la emprendeduría, de la mejora del contacto y relación con los visitantes o de la reinversión de los beneficios de las empresas en acciones de interés, para la mejora de la calidad de vida de la población local.

87 Desde una perspectiva genérica en materia de productos turísticos.

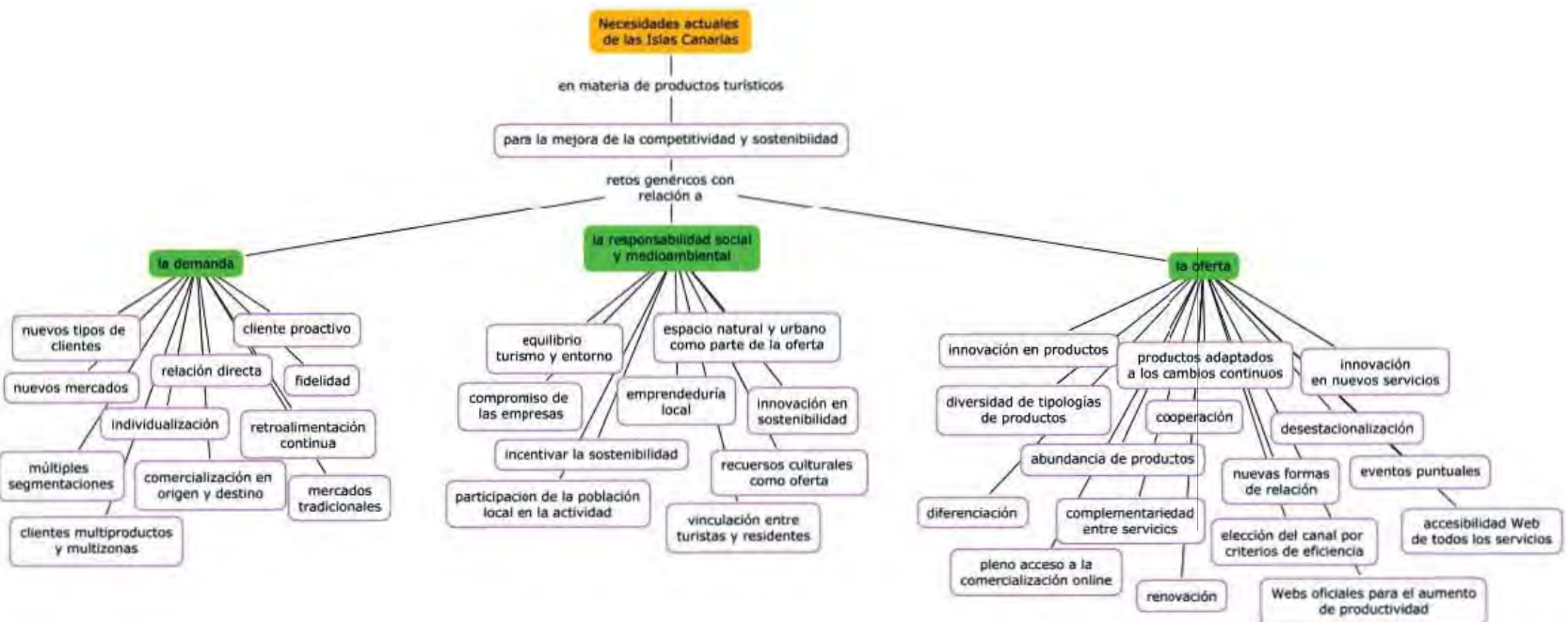


Figura 6.15. Necesidades y retos de las Islas Canarias desde una perspectiva genérica en materia de productos turísticos. Fuente: elaboración propia

6.3.2. Características de las redes distribuidas de producto

En paralelo al análisis de las necesidades⁸⁸ aplicamos los ejes directores que engloban las características y elementos⁸⁹ que deben tener las redes de producto turístico, para poder adaptarse al Modelo de la Abundancia e Innovación.

a. Abundancia

- **Accesibilidad.** Es el primer y obligado paso a dar en el modelo. Toda la oferta debe estar en la Web, de forma accesible a todo el mundo. En una red de productos, estar en la Web es ofrecer los servicios directamente a la venta. No es simplemente estar como información, sino que debe orientarse a la transacción. Toda empresa debe tener la posibilidad de poder vender directamente a sus clientes por la Web: la "posibilidad" es una necesidad para poder dejar atrás el modelo "embudo" (6.1), y pasar al de Turismo Red. La accesibilidad de la Web de las empresas no alojativas influirán directamente en las alojativas, en tanto el producto turístico es una combinación de ambas⁹⁰.

La parte intangible del producto turístico⁹¹, en lo que respecta a su valoración, también debe ser accesible: es preciso innovar en la forma de valorar e introducir estos conceptos en la Web.

La accesibilidad no sólo implica "llegar a la Web", sino que debe respetar los estándares abiertos para que pueda ser distribuido abiertamente por la Red. Así, se debe permitir poder remezclar y combinar distintas fuentes de *output* e *input* de los propios sistemas de comercialización. Es decir, todo producto se compone de unos *inputs* (servicios) que en una combinación determinada ofrece un *output* (el producto). La accesibilidad implica que cualquier *input* y *output* se pueden combinar para crear otro *output* distinto, si se desea.

El producto y los propios servicios están en sí mismos en continua definición, por la constante retroalimentación de los propios agentes⁹². La accesibilidad indica que los servicios deben estar disponibles a todos los agentes, para que éstos puedan aportar su conocimiento al "código"⁹³ de los servicios. El acceso de los servicios y de su transacción online se deben hacer tanto para el consumo final como para su aportación, remezcla y combinación⁹⁴. El conocimiento es, sin duda, el motor de las redes.

88 Como parte de la investigación abierta que fuimos desarrollando.

89 Estos ejes directores se corresponden con las características que definimos del Modelo de la Abundancia e Innovación y que desarrollamos en 3.4.

90 En este sentido, cobra cada vez más importancia la oferta de servicios habitualmente conocida como "complementaria".

91 Clima, seguridad, bienes públicos, ...

92 Como vimos cuando hablamos de Identidad Distribuida (6.2).

93 Es decir, a la estructura informativa, que genera su identidad distribuida.

94 Es decir, accesible para el canal de distribución.

- **Unidades mínimas.** Hay que desmembrar el sistema en un conjunto de nodos, que relacionen las unidades más pequeñas posibles. Es decir, la “unidad de relación” debe ser el servicio⁹⁵. De esta manera se podrá generar la mayor abundancia posible a través de tantas combinaciones como deseos y necesidades. Es un concepto y estrategia difícil de entender en algunos negocios, sobre todo en empresas como los hoteles, que tradicionalmente han desarrollado su modelo de negocio en base a indicadores como el número de camas, buscando la “cautividad de las relaciones⁹⁶” y así la eficiencia en costes: es un modelo que actúa como “embudo”.

En este sentido, las estructuras empresariales nuevas provenientes de la emprendeduría, las PYMES y micro PYMES, tienen una gran oportunidad para su desarrollo, pues están más adaptadas por “propia necesidad” al nuevo modelo. Es importante la innovación en servicios y productos de estructuras muy sencillas⁹⁷, orientada al aporte de valor muy concreto⁹⁸. La Red, como espacio relacional, favorece la difusión y puesta en valor de estas innovaciones; la emprendeduría en este entorno tiene un efecto arrastre y multiplicador, como espiral virtuosa y motivante para la “salida” empresarial.

- **Prosumer.** Los consumidores proactivos y creadores de producto⁹⁹ son los agentes fundamentales del nuevo modelo. En este sentido, el sistema de redes no sólo debe convivir con los *prosumers* y saber que existen, sino que debe incentivar la proliferación de esta nueva figura e impulsar a que ése sea el rol que más abunde en el sistema. Éstos pueden, y deben, ser los nodos más importantes, para que las redes de producto y las redes de identidad se relacionen e interactuen entre sí.

b. Distribuidas

- **P2P** (Peer to Peer)¹⁰⁰. Las redes de producto se deben generar lo más distribuidas posibles. Es decir, que todos los nodos puedan tener la opción potencial de relacionarse con otros, sin tener que pasar, necesariamente, por un nodo centralizador. Son redes entre iguales: las redes no pueden pivotar en torno a ningún agente en concreto. En este sentido, las redes de producto deben tomar la noción de las redes P2P y comportarse como una interrelación voluntaria de nodos, para la colaboración mutua con un beneficio común. Esto implica disponer de facilidad de entrada y de salida, sin tener que “pedir permiso” para ello.

95 En vez de la relación tradicional que se efectúa en torno a empresas o tipos de servicios.

96 El caso más extremo son los alojamientos que se comercializan en régimen de “Todo Incluido”.

97 Por ejemplo, empresas de menos de 10 trabajadores, con un alto grado de horizontalidad y polivalencia en sus relaciones.

98 Un simple ejemplo, “monitor de deporte para alojamientos”: un servicio muy concreto que da valor añadido a los hoteles (que les permite aligerar estructura y dar a la vez el servicio) y que no requiere de una infraestructura más que el capital laboral e intelectual. El resto lo aporta la red.

99 Bien como output final o bien por creación de partes mínimas de conocimiento.

100 Como vimos en 3.2.

La industria turística tiene un margen tradicional de comercialización que se distribuye al canal de intermediación. No obstante, cuando un producto o servicio se distribuye por la Web, sus costes relativos a su distribución, comercialización, ... se comportan como todos los productos digitales¹⁰¹, donde su coste marginal tiende a cero¹⁰².

El modelo de redes P2P para el desarrollo de producto turístico debe basarse en compartir voluntariamente el margen de comercialización. Para ello, se debe aceptar un mismo margen común a todos, que pueda ser compartido por todos los servicios, y se utilice para retribuir a aquellos actores que hayan influido en la comercialización del mismo según su conocimiento y capacidad de relación. De esta forma, todos los agentes pueden ser comercializadores de otros, creando una red distribuida de producto.

- **Emergencia.** La creación de las redes de producto¹⁰³ se deben orientar a su desarrollo y creación, de forma sostenible, espontánea, impredecible y emergente. Los nodos se enlazan de manera distribuida (P2P), con lo que cualquier agente, tanto de la oferta como de la demanda, puede de manera espontánea impulsar nuevas agrupaciones y combinaciones de producto. Estamos, pues, ante un modelo vivo¹⁰⁴ sólo analizable como un flujo¹⁰⁵. Es un desafío a las planificaciones y análisis tradicionales de sector turístico, donde el control¹⁰⁶ era el objetivo principal.
- **Interrelacionadas.** Mientras más subredes o agrupaciones se creen y desarrollen, más distribuido será el modelo. Es necesario potenciar¹⁰⁷ la máxima creación de subredes, y evitar la concentración y guía por una sola. No obstante, todas y cada una de las subredes deben poder interactuar entre sí. Hay, pues, una red única, que es la plataforma, que actúa como red "superior". Esa red es Internet que, gracias al conocimiento¹⁰⁸, hace que las redes de producto puedan tener sentido y diseñar este nuevo modelo.

c. Aporte de valor

La creación y acceso a los productos turísticos, así como los agentes que intervienen en los mismos, deben orientarse siempre a proporcionar el máximo valor al consumidor.

Los *prosumers* –consumidores que se crean su propio producto– son fundamentales, pero no serán los agentes únicos. Es necesaria la proliferación de agentes

101 El caso de la distribución de la música, por ejemplo.

102 La propia empresa o el intermediario no incurre en casi costes adicionales por ofrecer la venta de una unidad más de servicio.

103 Aunque en ocasiones algunos agentes puedan impulsarlas.

104 Y por lo tanto no predecible, ni planificable.

105 En el sentido que vimos en 6.1.: un mercado en continuo movimiento.

106 En el sentido de la seguridad de acotar y conocer las variables necesarias entre límites predecibles.

107 Entendemos que se potencia la máxima creación de redes cuando un agente que desee crear una red, no se orienta a impedir otras, sino que estimula con la creación de la suya la posibilidad de otras.

108 A su creación en abierto, a compartirlo, a difundirlo y aplicarlo.

que ayuden en esa combinación, con simple remezcla de productos o con creaciones propias. Los propios *prosumers* pueden comenzar creando un nuevo producto, incluso aportando conocimiento nuevo, pero en un momento determinado pueden preferir la ayuda de un agente externo en la creación de dicho producto.

Dividimos la característica de "aporte de valor" en las siguientes¹⁰⁹:

- **Aceptados por el destinatario.** El consumidor es quien otorga valor a las combinaciones de producto que se le ofrecen. Éste no viene dado ni por la oferta, ni por el intermediario o *broker*. El nuevo modelo, orientado al mercado como dijimos, relativiza los conceptos de producto y destino turístico¹¹⁰. Éstos se basan siempre en una percepción del consumidor, no en una selección por parte de la oferta.

Los productos son un conjunto de nodos en la red distribuida, en la que el consumidor escoge cuál es el que quiere, es decir su atractor¹¹¹. **Definir productos de antemano¹¹² implicando un servicio concreto como impulsor, lleva a la escasez.** Todos los servicios tienen la potencialidad de ser simultáneamente principales o complementarios: lo decide el consumidor, el turista potencial. Podríamos hablar de servicios atractores, facilitadores y auxiliares, que el consumidor convierte en principales y complementarios según sus necesidades o experiencias que quiere vivir. Son características que las da el consumidor, no la oferta. La oferta en sí misma no es ni principal ni complementaria. En el Turismo Red, el límite debe tender a que existan tantos productos como consumidores, ambos potenciales.

Un destino en el Modelo de la Abundancia y la Innovación, no puede estar principalmente definido por sus límites administrativos¹¹³, sino que debe basarse en la visión de mercado. El destino pasa a ser un conjunto interrelacionado de servicios y atractivos, donde el turista disfruta de un producto. El destino, como consecuencia, es un concepto que crea el propio turista. De esta forma, el concepto de destino administrativo, como simple "suma" de oferta de servicios en un territorio bajo límites administrativos, pierde valor en el Turismo Red¹¹⁴. Esto implica que las acciones que se lleven a cabo como políticas públicas de los organismos que promocionan los destinos administrativos, no pueden orientarse a que su aporte de valor implique la imposibilidad o merma de oportunidad de las empresas a interrelacionarse con otras, independientemente del destino administrativo al que pertenezcan.

109 Siguiendo la propuesta en 3.4. del Modelo de la Abundancia e Innovación.

110 Nos referimos en todo momento al concepto de destino desde la visión de mercado.

111 Aquel servicio por el que configura su producto o experiencia. Esto es un desafío al tradicional modelo donde el alojamiento es considerado como el servicio turístico principal (por necesario) y el resto como complementario.

112 Como es usual en el modelo tradicional de turismo.

113 Independientemente de que esta variable sea necesaria para el desarrollo de políticas públicas o análisis de estadísticas.

114 Esto implica otro desafío a los patrones tradicionales del sector. Las empresas deben orientarse al logro de la interrelación con otras, independientemente del destino administrativo al que pertenezcan.

- **Personal y dinámico.** El aporte de valor debe ser adaptado a cada turista y a cada momento. No hay un valor único para todos los turistas, por lo que tampoco puede haber un agregado único. Ni todos los turistas tienen la misma percepción de valor en todas las situaciones. Por ello, los agentes que actúen agregando y combinando deben emplear las herramientas necesarias para, en ningún caso, se origine escasez: normalmente basadas en resultados genéricos¹¹⁵. Es preciso que el modelo tenga los mecanismos, tecnológicos y humanos, necesarios para desarrollar la abundancia.
- **Brokers.** Los nuevos brokers de distribución deben basar su oferta en el conocimiento, para la creación y consumo de productos.

La aportación de un *broker* no puede ser ya facilitar a los turistas potenciales la distribución y el acceso a los productos, puesto que estos son accesibles a cualquier persona que sepa buscarlos. Su aportación de valor radicará en la capacidad de ser un *broker* del conocimiento para su generación y transmisión: un conocimiento que aporte un valor adaptado a la persona, momento y situación.

Por lo tanto, cualquier nodo del sistema puede "comportarse" como un *broker* tradicional. No obstante, por su importancia, queremos hacer referencia a los agentes tradicionales más destacados, y al papel que pueden desarrollar en el nuevo modelo:

- **Agencias de Viajes.** Parten como los agentes tradicionales del modelo anterior. Sobre todo, las agencias de viajes que no sólo comercializaban, sino que eran las creadoras del producto¹¹⁶.

En el nuevo modelo, las AAVV ni son las únicas creadoras de producto, ni tienen ya la exclusiva de acceso a la oferta¹¹⁷. Nuestra propuesta de nuevo modelo, pivota en la absoluta necesidad de que todos y cada uno de los servicios tengan la posibilidad de comercializar directamente *online*. No obstante, es este mismo argumento el que avala también la necesidad de *brokers* en el modelo de la Abundancia y la innovación: **ante tanta abundancia¹¹⁸ es preciso agentes que intermedien y aporten valor**. A nuestro entender, las agencias de viajes deben ser los principales *brokers*, aunque ello será previa transformación radical de sus actividades.

Es de destacar que las agencias de viajes cuentan con dos valores que pueden jugar a su favor:

- Su capacidad legal de intermediación¹¹⁹ y reputación como interlocutores, lo que otorga una mayor confianza en la defensa de los derechos del consumidor.

115 Opciones iguales para todos. Por ejemplo, los buscadores basados en algoritmos, o las Agencias de Viajes que ofrecen combinaciones de producto iguales para todos o un mismo orden de salida de los buscadores Web.

116 El caso de los Touroperadores, que eran el agente donde pivotaba el modelo anterior.

117 Es por ello que el debate sobre su viabilidad es una constante en el sector.

118 Que origina la venta directa.

119 Dejando a un lado el debate tradicional que proponen las Agencias de Viajes de ser las únicas con posibilidad de intermediar, si es cierto que la condición de Agencia de Viajes otorga una seguridad al consumidor que éstas deben saber poner en valor.

- Su capacidad de ofrecer los productos turísticos en completo, incluyendo el transporte de una manera combinada y un único precio conjunto¹²⁰.

Con relación al valor de las agencias de viajes con respecto a la oferta, una condición importante es la que tiene que ver con la accesibilidad. Éstas no pueden firmar contratos con la oferta, de tal manera que impida a ésta su comercialización por otros actores. Más concretamente, es lo que se conoce como el contrato por "cupos"¹²¹. Ningún "cupo" puede ser fijo en tanto éste origina escasez. Los "cupos" deben ser flexibles de manera permanente, eliminando todo tipo de coste de oportunidad. Esto implica que realmente se opte por el canal que aporta más valor a las empresas para su comercialización.

- **Organismos/oficinas oficiales de promoción de destinos turísticos.** Éstos van a ser unos agentes muy importantes en la nueva estructura, pues actuarán como *brokers* con límites territoriales¹²². La labor de promoción de los destinos deben complementarla decididamente con la de dinamizadores estructurales del nuevo modelo. Veamos una ilustración de esta alternativa.

Cuando un destino implanta un sistema de comercialización en su página Web, puede optar por dos formas:

- a) implantar un simple buscador donde la oferta se relaciona de forma centralizada¹²³;
- b) impulsar que las empresas se relacionen entre ellas, y posteriormente agregar la combinación que desea para su página Web.

Ambas opciones son iguales a efectos de implantar la comercialización en la página Web de los destinos¹²⁴, pero difieren radicalmente en su capacidad para estructurar e impulsar el nuevo modelo. En la opción a) el destino simplemente actúa como un intermediario de la escasez, mientras que en la opción b) actúa como un *broker* y dinamizador del modelo de la Abundancia.

Creemos que hay dos funciones a destacar en relación a esta nueva función de estos organismos:

- **Brokers para la oferta.** Los destinos deben ser conscientes que sus límites administrativos no tienen que ver con el producto que crea el turista. Por ello, es preciso que se esfuercen en desarrollar e impulsar el modelo de manera estructural¹²⁵. El apoyo, dinamización y acompañamiento por los organismos es fundamental, para que se sienten las bases de las redes distribuidas y que posteriormente se desarrollen de manera emergente.

120 Lo que se conoce y legisla como "viaje combinado".

121 La Agencia de Viajes estipula con el empresario la reserva de un determinado cupo de unidades para su venta, bajo unas condiciones. Esto origina un coste de oportunidad muy alto a las empresas.

122 La evolución de las oficinas de promoción de destinos hacia modelos de fomento de la comercialización es un constante. Cada vez son más las Webs oficiales de los destinos que introducen herramientas de comercialización.

123 En tanto que ninguna empresa puede interrelacionarse con otras, sino que se supeditan a la Web del destino.

124 En el sentido que no hay diferencias para el valor a un turista.

125 Las relaciones distribuidas entre la oferta.

Los destinos actúan como nodo concentrador en un primer momento, aunque la red distribuida en la que se encuentran no se resiente, si no aportan valor y desaparecen. Es una función que deben desarrollar todos los destinos, tanto de nivel nacional, regional o local.

No obstante, el concepto de destino administrativo sí puede aportar un valor importante al modelo y es en relación con su capacidad de estructurar y conectar a la oferta en torno a redes: es decir, una combinación territorial, si bien puede no tener una utilidad en el mercado, sí que puede servir de arrastre y acción tractora para dinamizar a la oferta y conectarla en torno a redes. Sobre todo, en ámbitos territoriales más bajos¹²⁶ y cercanos¹²⁷. Pero ello no va ligado con su capacidad de aportar valor a la demanda.

- **Brokers para la demanda.** Los portales oficiales de los destinos deben ser un escaparate para el acceso directo de los consumidores al sistema de las redes distribuidas. Se pueden aportar combinaciones predefinidas, bien por territorio o productos, que se pueda entender que aporten un valor a la demanda, pero se debe igualmente dejar disponible la opción para que las propias redes sigan su curso espontáneamente.
- **Empresas de transportes.** Una de las grandes diferencias del Turismo Red es considerar a los medios de transportes¹²⁸, servicios absolutamente necesarios, como un nodo más dentro de la misma plataforma. En tanto que los propios transportes cada vez son más flexibles e individuales, éstos permiten que el concepto de origen quede diluido en el Sistema Turístico para su análisis conceptual¹²⁹, y se centre en el valor que aportan donde realmente se desarrolla la actividad, que es el destino. Pero indudablemente, la importancia del medio de transporte no puede ser considerada como un nodo sin más. Éste se debe convertir, como de hecho ya se observa como tendencia generalizada¹³⁰, en un *broker*. Estas empresas pueden convertirse en agentes estructurales de mucha importancia¹³¹, si impulsan el desarrollo de redes en los territorios donde trabajan.

La empresa o destino que opte por la propuesta de una agrupación o combinado específico¹³² no es impedimento para generar escasez, en tanto no impida el desarrollo y acceso del resto de redes distribuidas entre la oferta.

126 Es más probable que un núcleo turístico menor a un municipio, como Playa del Inglés por ejemplo, tenga una capacidad más eficiente de atraer y relacionar a la oferta en torno a una red en concreto; que lo que pueda aportar una misma iniciativa desde una red impulsada bajo el genérico de España. Este hecho está relacionado con la emergencia de las identidades locales, y el necesario equilibrio entre lo global y lo local en la nueva Sociedad Red.

127 En el sentido de ser más locales o más centradas en un ámbito territorial concreto.

128 Equivalen a la región de tránsito de los ecosistemas turísticos previos (6.2.).

129 En tanto que ya no es necesario actores que condicionen la productividad de un destino a una región de origen, éstos ya no dan significado estructural al modelo, sino que actúan como un nodo más.

130 En la mayoría de los casos, todas las aerolíneas ya ofrecen otros servicios que conformen un posible producto para los turistas.

131 Por ejemplo, en un territorio como las Islas Canarias, las líneas de transporte interinsulares pueden convertirse en agentes claves para el impulso de la interrelación de la oferta de forma distribuida.

132 Como ocurre con todos los *brokers*, y atendiendo incluso a intereses comerciales.

- **Grandes empresas de destinos.** En este caso el propio agente tradicional limita la abundancia, ya que uno de los servicios es fijo¹³³; aunque también es cierto que el consumidor elige a esa empresa como punto de partida de la construcción de su producto. Así, las grandes empresas de un destino pueden no sólo ser prescriptoras, sino dinamizadoras de la red en el propio destino. La fuerza de los grandes servicios y empresas de un destino¹³⁴, no son un impedimento para un modelo distribuido, si éstas saben relacionarse en las redes, aportando su fuerza empresarial para el beneficio común de la misma.

Tanto las empresas de transportes como las grandes empresas, cuando se orientan y estructuran también como *brokers*, dan la combinación de agente que llamamos **prokers**¹³⁵; es decir, aquellos agentes que producen pero, que al mismo tiempo, actúan como *brokers* del sistema.

- **Grandes marcas.** La creación de comunidades con identidades propias puede ser una tónica normal de construcción distribuida de producto, alrededor de determinadas marcas o colectivos. Lo cual es evidente en un modelo turístico basado en redes de personas, donde colaborar y compartir conocimiento es el motor de dichas redes. De esta manera, agentes no tradicionales en el sector turístico pueden actuar como *brokers*, a través de la generación de identidades comunes. Pueden ser los casos de universidades, clubes deportivos, asociaciones culturales, etc.

– **ProKsumers** (consumidores en su función de *proksumers*).

Es el agente que nace con este nuevo modelo e, igual que cuando hablamos del *prosumer* o prosumidor, debe ser un nexo con las redes de identidad. En el mismo proceso de creación, tanto para consumo final o simplemente para trabajo intermedio, pueden actuar como poderosos *brokers*. Su trabajo de filtrado, creación y remezcla pueden compartirlo con otros usuarios, de manera consciente o involuntaria. Un filtrado que puede estar ligado a experiencias y conocimiento propio, por lo que adquiere un potencial valor. Pueden a su vez hacerlo de manera consciente o involuntaria. En cualquier caso, los *proKsumers* son agente clave para la orientación de las empresas en el nuevo modelo.

En este sentido, se introduce un nuevo concepto de fidelidad, en tanto que el consumidor ya no se identifica únicamente con la productividad que puede aportar de manera directa por su propia transacción, sino con la que puede aportar de manera diferida a través de su conocimiento, tanto positiva como negativa: es la denominada **fidelidad social**. Es una fidelidad que influye en las redes de identidad, pero que puede tener un mayor impacto en las redes de producto. Estamos pues ante un consumidor que, aún no repitiendo como cliente en una empresa o destino, puede repercutir notablemente en la productividad de éstos: potenciando la distribución de los servicios y la creación de productos.

133 El proporcionado por la propia empresa.

134 Grandes atracciones, hoteles con encanto, acontecimientos deportivos, religiosos, culturales, etc.

135 Concepto que introducimos y que proviene de la combinación de **productor** y *broker*.

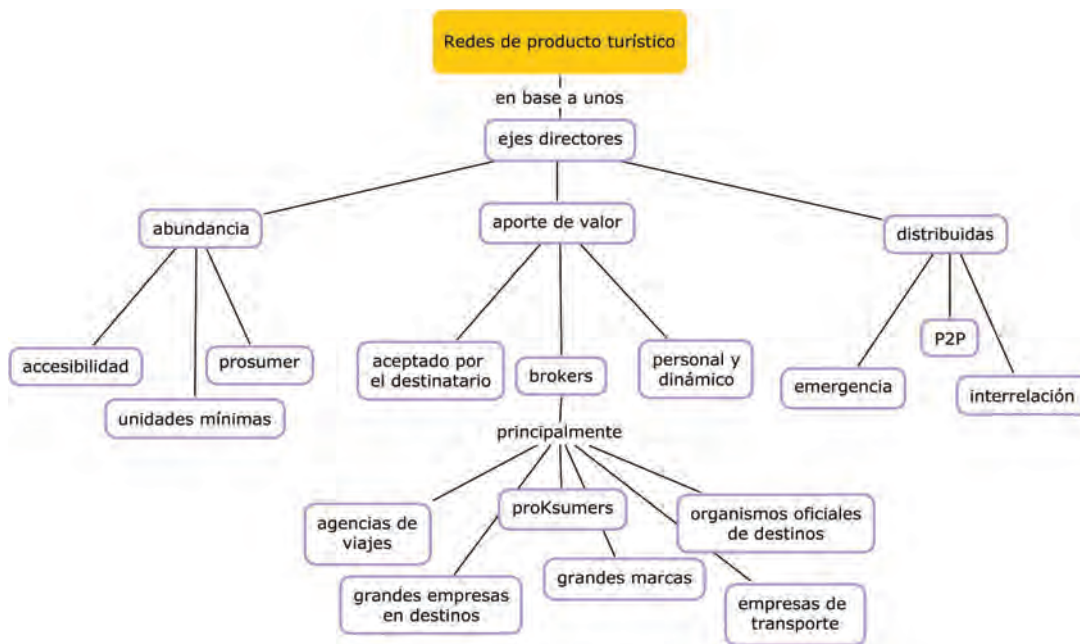


Figura 6.16. Esquema de los ejes directores de las redes de producto turístico en la lógica de la abundancia e innovación. Fuente: elaboración propia

6.3.3. Simulación en las Islas Canarias

Vamos a aplicar el modelo de la Abundancia y la Innovación a la oferta turística de las Islas Canarias. Para ello hemos analizado sus necesidades actuales, las oportunidades que presenta, y los ejes en que debe pivotar dicho modelo en este destino reconocido y consolidado.

El proceso de diseño de la plataforma, como vimos en la metodología, requería un flujo continuo que producía el propio modelo a medida que se desarrollaba. La propia investigación abierta fue la que iba diseñando el Sistema Web.

La base del sistema propuesto consistió en una Sistema Web de redes distribuidas de empresas, en las que comercializar directamente los servicios como unidades independientes. No obstante, la continua evolución y adaptación del modelo es el proceso propio de creación de la red distribuida.

a. Proceso de distribución de la red

Para el arranque del modelo y distribución planteamos a Promotur ser el principal impulsor, como organismo representante del destino a nivel regional y bajo el esquema que hemos propuesto anteriormente. El sistema pues, se implantó¹³⁶ en el dominio canarytrip.com como plataforma de donde debía partir el resto de redes distribuidas (Figura 6.17).

136 Todas las redes y sus respectivas páginas Web que veremos fueron desarrolladas por el investigador con el sistema destinum.com, sin ningún tipo de conocimientos previos de programación y a modo de usuario del sistema.



Figura 6.17. Página de inicio de canarytrip.com. Fuente: canarytrip.com

El sistema tal cual se planteó permite la creación de distintas agrupaciones de empresas, donde cada una de las empresas vende sus servicios como unidades independientes y de manera directa. Las empresas y sus servicios forman parte una sólo vez del Sistema Web¹³⁷, aunque su presencia se puede distribuir en aquellas agrupaciones que se creen de manera emergente en el tiempo, sin necesidad de establecer acuerdos puntuales en cada uno de ellos.

La función de Promotur es impulsar la estructura y crear un espacio relacional. La herramienta propuesta para la distribución es "invitar *online*" a las empresas, para que accedan sus servicios al sistema de manera inmediata e independiente¹³⁸ (figura 6.18).

El siguiente paso es el impulso de las redes territoriales insulares. De esta manera, ya empezamos a dibujar la dinámica que posibilita las redes. En la figura 6.19 mostramos la imagen de las 7 redes propuestas para cada una de las islas, con sus propios dominios, y personalizadas para cada territorio. A pesar de ello, las empresas que forman parte de las mismas tienen la potencialidad de poder relacionarse con cualquier con otra red.

137 Independientemente de las múltiples Web de agrupaciones y redes donde un mismo servicio puede aparecer, éste sólo debe gestionar su acceso y participación una sola vez a través del Sistema Web.

138 Cada empresa configura sus características sin ningún tipo de restricción ni obligación de relación. Una vez que una empresa accede al sistema, es libre para configurar su propia red o establecerse en las que más le interesen.



Figura 6.18. Herramienta de invitaciones a empresas por Promotur. Fuente: canarytrip.com



Figura 6.19. Imágenes de las pantallas de inicio de cada una de las 7 redes insulares.
Fuente: elaboración propia

El mismo proceso seguiría de manera continua hacia destinos de nivel territorial inferior, como ayuntamientos o de manera transversal por temáticas. Cada destino a su vez impulsa la creación de redes, tanto territoriales (figura 6.20). como de agrupaciones temáticas. En este sentido las asociaciones empresariales y las administraciones públicas tienen un buen escenario de colaboración, puesto que pueden aunar esfuerzos usando un mismo sistema, aunque con visualizaciones distintas según prefieran. Se trata de ayudar a las empresas, pues permite a éstas distribirse mejor, eliminando costes de oportunidad¹³⁹. En nuestra simulación, hicimos la propuesta a la Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo, que tiene su página Web en TourismOnline.es (figura 6.21).

139 Los objetivos de las Asociaciones Empresariales y de los Organismos Públicos van encaminados a la mejora de las oportunidades de las empresas. Por ello, el disponer de un mismo Sistema Web y espacio



Figura 6.20. Ejemplo de invitación a la red por parte del Patronato de Turismo de Gran Canaria desde grancanariatrip.com. Fuente: grancanariatrip.com



Figura 6.21. Página de la red de Gran Canaria en la Web de TOL-Federación Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas. Fuente: tourismonline.es

Todas estas redes sirven para que las empresas puedan vender sus servicios de manera directa utilizando diferentes combinaciones de valor. No obstante, también sirve para que el sistema se utilice como propio en su propia página principal Web (figura 6.22). En nuestra simulación usamos el complejo de apartamentos Judoca Colors Express¹⁴⁰.



Figura 6.22. Página de inicio de la Web de Apartamentos Judoca Colors Express.
Fuente: judocacolors.com

El siguiente paso en la secuencia es el impulso desde Judoca Colors de combinaciones de servicios relacionados en su propia Web y/o de la construcción de redes temáticas¹⁴¹ de forma separada. En este caso, se planteó la opción de impulsar una red de turismo gay¹⁴² (figura 6.23), orientada al turista británico siguiendo el mismo proceso de invitaciones distribuidas.

140 www.judocacolors.com

141 Una vez que las redes territoriales han servido para la captación y relación de la oferta, se plantean redes más orientadas al mercado, que puedan aportar más valor a los consumidores, por ejemplo atendiendo a características de vida de clientes.

142 Playa del Inglés, localización de Judoca Colors, es un destino reconocido internacionalmente para la creación de productos del segmento gay.

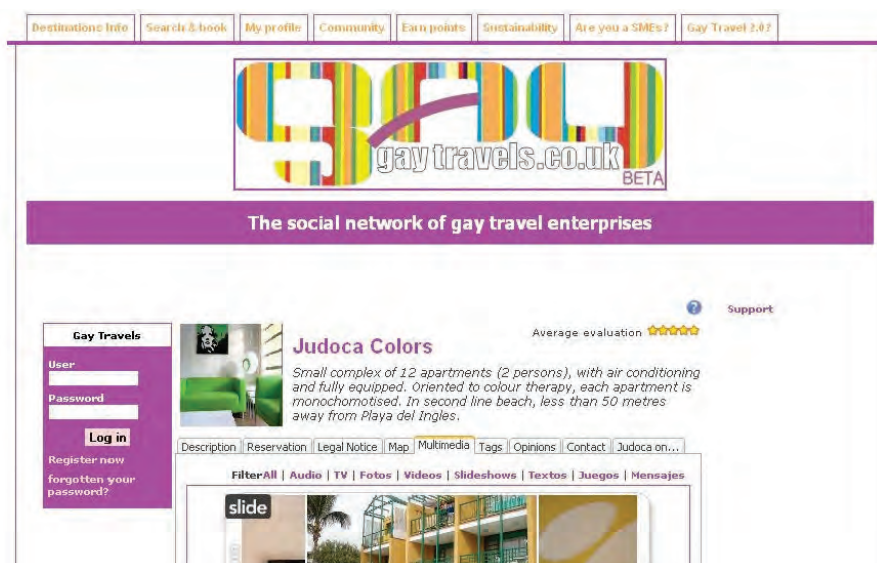


Figura 6.23. Página de inicio de la red internacional de turismo gay.
Fuente: gaytravels.co.uk

Como ejemplo, podemos ver cómo Judoca Colors comienza a construir construye su propio "mar¹⁴³ de redes" interconectadas para hacer lo más distribuida su venta directa (figura 6.24) y que su servicio forme parte de la máxima cantidad de productos potenciales. Todas pueden aportar un valor a algún cliente, por muy singular que éste sea, sin que ello repercuta en costes añadidos. Esta simulación nos visualiza cómo sería el crecimiento exponencial de redes distribuidas de producto, impulsadas por un organismo oficial, pero desarrolladas en base a la emergencia de cualquiera de los agentes del sector.

Como vemos, el modelo implica que aunque se oriente hacia la potencial comercialización directa, la existencia de *brokers* es fundamental y necesaria. La importancia de cada *broker* vendrá dada por el turista; y la ausencia de cualquiera de ellos no rompe la red, ni impide su continua expansión. La pérdida de un *broker* tendrá la importancia relativa al valor que aporte, pero no como agente estructural de la red.

De esta manera, éste podría ser el proceso permanente con el que en poco tiempo las Islas Canarias se convirtieran en un "mar de redes" con todas las empresas interconectadas, y con la capacidad de comercialización online de manera colaborativa. Esto llevaría a una abundancia continua e innovadora de productos turísticos.

143 "Mar de flores" es una expresión que se refiere a un conjunto de redes distribuidas y que fue acuñada por David de Ugarte al visualizar la topología de red de la blogosfera a través de un experimento con la herramienta Web Feevy (http://exploradoreselectronicos.net/e4pedia/Mar_de_flores).

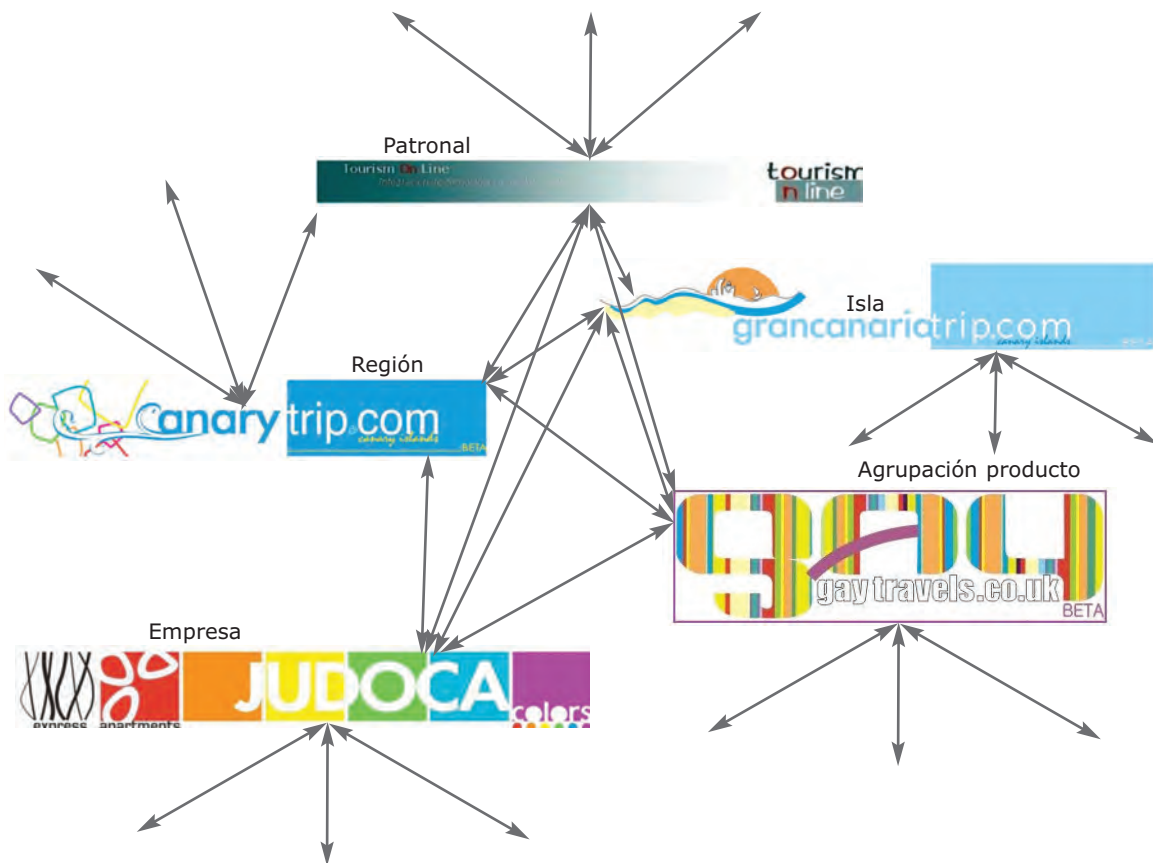


Figura 6.24. Redes en expansión distribuida y emergente para la comercialización directa de Judoca Colors. Fuente: elaboración propia

b. Análisis funcional de la red

El núcleo de la plataforma se basa en aportar un sistema a cada PYME que le permita, además de comercializar directamente sus servicios, tener de manera continua todas y cada una de las herramientas Web que van saliendo. Ello, por supuesto, con la posibilidad de relacionarse con otros servicios, y crear nuevas redes de potenciales productos turísticos.

De esta manera, la primera característica a destacar es que el sistema trabaja como un servicio¹⁴⁴ para las PYMES y no como un producto¹⁴⁵. Ello conlleva un coste nulo¹⁴⁶ de acceso a todas y un pago únicamente por el uso.

144 Lo que se denomina en su terminología inglesa como *SaaS: Software as a service*. Se refiere al modelo de distribución de Software donde la empresa de Tecnología ofrece un Software, desde un servidor centralizado y normalmente mediante acceso a Internet, para que sea usado por la empresa, no adquirido. De esta forma, la empresa únicamente paga por su uso, incluyendo en el mismo todo lo relacionado al mantenimiento, innovaciones, desarrollos.

145 Que implica un coste fijo, una inversión, además de mantenimiento y desarrollos futuros.

146 El coste nulo se refiere al acceso a la tecnología y no incluye aquellos costes de las personas de cada empresa dedicadas a su manejo y que cada una pueden entender que repercuten en el mismo de distinta forma. En este sentido, no se necesitan conocimientos de programación que impliquen costes adicionales a la empresa.

En efecto, un uso medido únicamente en base a la productividad que el mismo sistema aporta a las empresas, es decir, en relación a las ventas de las PYMES. Esto implica que las redes que se desarrollen por colectivos, destinos o cualquier otro agente que actúe como *broker* no acarreen ningún coste sino, al contrario, podrán ser retribuidas por su conocimiento en tanto éste repercuta en la productividad de las empresas. Además de permitir con ello el pleno acceso a cualquier PYME e incentivarlas a la potencial comercialización Web, el modelo como servicio permite que cualquier empresa, destino o colectivo que desarrollen redes puedan contar de manera permanente con todas las innovaciones Web sin coste alguno. Es preciso que la estrategia actual de distribución no sea un impedimento para comenzar a tener la opción de la comercialización *online*. Sólo así se podrá dar pleno acceso a las empresas y desarrollar un modelo innovativo en abundancia.

Así, una empresa como Judoca Colors Express, sin ninguna inversión y sin necesidad de conocimientos, contó con un entorno Web con herramientas de: administración de servicios para su venta (precios, cupos, ...), de generación de redes de empresas¹⁴⁷, de creación de páginas Web, de repositorio de multimedias a través de embebidos externos, de agregación de documentos dinámicos externos por RSS, localización en mapa, comunidad de clientes, sistema de comentarios y valoraciones, ...

En un sistema de combinación de servicios es muy importante el **buscador** del mismo. La forma en que los resultados del buscador aparecen y su orden es un factor estratégico, que afecta directamente a la competitividad y rentabilidad de la PYMES y a la estructura de la red distribuida. El sistema propuesto se basa en usar el buscador con dos objetivos:

- Retroalimentar y autoorganizar de manera continua las redes. Las búsquedas no sólo se hacen basándose en clasificaciones rígidas y estándares, sino que se plantearon basadas en las palabras claves y comentarios, que otros usuarios previos habían establecido para cada servicio que ya habían disfrutado. De esta forma, el conocimiento proveniente de las redes de identidad y de producto se absorben en el destino, modificando constantemente las relaciones y orden.
- Impulsar a las empresas hacia la mejora y transparencia. Además de los comentarios y palabras claves, los usuarios valoraban los servicios en base a una serie de ítems dependiendo del tipo de servicio. La salida del buscador podía filtrarse por cualquiera de los ítems, siendo por defecto la media de éstos. Que sea ésta la salida por defecto y no otras, por ejemplo el precio, implica que las empresas y los servicios se orienten hacia la mejora continua.

A su vez, el buscador es una herramienta que aporta soluciones genéricas, por lo que se diseñó un modelo de *autoridades personales*. Cualquier usuario puede considerar a otro usuario como una autoridad, en relación a unas etiquetas en concreto. Posteriormente, los usuarios pueden ordenar las búsquedas en base a sus autoridades y sus amigos, con lo que el sistema tiene la opción de crear una comunidad. Es una manera de hacer las búsquedas sociales y personales, lo que mejora la distribución potencial de la red, ya que los resultados de las búsquedas son individualizados.

147 Bien para su propia Web, que complementen a su servicio como para otras específicas.

La interrelación con las redes de identidad es fundamental, pues es la forma de llevar a la oferta a ser partícipes activos en las redes de identidad, desde las redes de producto. Para ello el sistema se basa en usar todas las aplicaciones externas posibles. De esta manera, dos son las principales características para el impulso y toma en conciencia de la importancia de las redes de identidad distribuida por parte de las empresas:

- **Mashups genéricos.** La información genérica que el sistema de redes ofrece en relación con la propia red se basaba en una *mashup* sobre Google Maps, que obtiene la información en sitios sociales tales como Wikipedia, Youtube, Technorati, Webshots, ...
- **Widgets y RSS personales.** La información multimedia y de contenidos dinámicos de las empresas no se desarrollan en el propio sistema. Es decir, las fotos, videos, diapositivas, ... no eran "subidos" al propio sistema, sino que se instalaba a que se subieran a los "almacenes sociales"¹⁴⁸ que aumentaban su eficiencia en las redes de identidad para posteriormente embeberse en el sistema. Lo mismo con los contenidos dinámicos como los *blogs* o *reviews* externos como TripAdvisor que, a través de RSS, se sindicaban en el propio sistema. El sistema se convertía en un agregador de la identidad y actividad distribuida de cada empresa¹⁴⁹.

Aunque no se llegaron a desarrollar¹⁵⁰ diseñamos varias herramientas de gran importancia para el sistema. Estas son:

- **Widgets.** Éstos van a permitir una distribución mucho mayor de las redes, así como de una amplia flexibilidad e individualización. Posiblemente los *widgets* sean la mejor herramienta para los *proKsumers*¹⁵¹.
- **APIs y enlaces XML.** Son éstos los que permitirán una mayor flexibilidad a otros agentes para la creación de redes, sobre todo para las agencias de viajes y grandes empresas del destino¹⁵².
- **Interoperabilidad¹⁵³.** Los datos e información son de las propias empresas, por lo que debe favorecer la perfecta exportación de los mismos e interoperabilidad

148 Como Youtube, Flickr, Slideshare, ...

149 Lo que se ha venido en llamar "*Brandstream*"

150 Porque requerirían de una comunidad, sobre todo de programadores y de creadores de otras aplicaciones. Es una fase mucho más avanzada del Sistema, una vez no sólo probada la utilidad del mismo, sino su éxito en el mercado, que podría llevar años. No obstante, para nuestra investigación, es válido tener estructurado el planteamiento futuro del mismo y sus implicaciones estratégicas.

151 En tanto que son la herramienta que mejor permiten la distribución fragmentada de productos, por pequeños consumidores que, a través de sus propias páginas Webs, blogs o perfiles de sitios sociales, pueden recomendarlos.

152 Las APIs y XML permiten creación de redes mucho más flexibles, por permitir combinación con más fuentes o proveedores. No obstante, es una función útil para empresas con un cierto tamaño, pues necesitan de conocimientos de programación para su adaptación.

153 Entendida como la capacidad de los sistemas de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y de los procesos empresariales a los que apoyan, de intercambiar datos y posibilitar la puesta en común de información y conocimientos.

con otras plataformas, como Open Social¹⁵⁴, OpenID¹⁵⁵, ... así como ir abriendo el código paulatinamente, a medida que haya una comunidad que soporte, apoye y dinamice la filosofía y cultura del sistema.

El Sistema Web, como hemos comentado, tiene un coste por su uso¹⁵⁶ no por su adquisición. Si bien esta cuestión, en un principio, no era de importancia para los objetivos de la investigación¹⁵⁷, a medida que avanzamos en ella detectamos que en el correcto diseño de la estructura de coste del servicio, podía radicar una de las aportaciones más importantes de la investigación.

Así, una de las principales características del sistema fue establecer el coste como un margen de comercialización único para la red, que a su vez incluyese unas **reglas e incentivos**¹⁵⁸. Es la manera de, a través del sistema, poder guiar la dinámica de la construcción de la red que, aunque emergente e incontrolable, se haga en base a una filosofía común basada en el Modelo de la Abundancia e Innovación. Es una oportunidad única¹⁵⁹ para establecer las bases en la misma, que permitan disponer de **un sistema económico y de mercado donde se puedan insertar mecanismos para eliminar las imperfecciones, y se tienda hacia la lógica de la abundancia e innovación.**

Así el marco de relación y colaboración para la construcción de un modelo de redes distribuidas se debe basar en el establecimiento de **un margen común, que se distribuya siguiendo una serie de reglas e incentivos que permiten que se mantenga el beneficio colectivo aunque los agentes busquen beneficios individuales, todo ello sin distorsionar la relación directa entre oferta y demanda.** Éstos deben estar guiados en base a tres ejes que son la **filosofía**¹⁶⁰ del modelo:

- **Conocimiento y colaboración.** El sistema debe retribuir el conocimiento, en tanto es éste el que genera la productividad de las empresas. Los *brokers* deben obtener –o decidir sobre su destino– una retribución basada en la productividad que

154 Es un servicio liderado por Google en cooperación con la mayoría de las plataformas sociales más importantes, que permite compartir desarrollo de aplicaciones de forma conjunta a través de un mismo API. <http://code.google.com/intl/es/apis/opensocial/>

155 Es un servicio de autenticación descentralizado que permite compartir los datos personales y ser verificado por cualquier servidor que soporte el protocolo. <http://openid.net/>

156 Que implica un margen comercial igual para todas las empresas.

157 Por entender que era una cuestión meramente comercial que definía de forma discrecional Destinum Networks. S.L.

158 Como vimos en 4.3, es preciso desarrollar un mecanismo innovador que permita internalizar las externalidades negativas de la actividad turística. Esto se puede plantear a través de “reglas e incentivos” económicos. Nuestra propuesta está en incluir esas reglas e incentivos en el propio coste del servicio –margen común– ya aceptado por las empresas para su participación en el Sistema Web, de tal manera que sean abordados por el propio funcionamiento de la actividad. Esto orienta a las empresas y a los destinos hacia un modelo de Responsabilidad Social y de internalización de las externalidades continuo sin que ello implique “esfuerzos extras” o “costes de transacción y coordinación” de las empresas y sin la necesidad de mediar el Estado lo que, siguiendo a Coase (1960), podría llevar a la situación óptima.

159 Justo en el momento donde las relaciones están pasando a una misma plataforma.

160 Es decir, al existir una distribución monetaria en base a un margen común que las empresas aceptan libremente, es preciso tener un marco de referencia de actuación en las interacciones que estimule la confianza de las empresas a participar en esa transferencia colaborativa. Es lo que equivale al “contrato social” de los miembros de las redes por el que aceptan formar parte de las mismas con las reglas e incentivos establecidos.

generan. De esta manera, el margen que se establece se convierte a su vez en el único medio de conexión necesario entre las empresas, para desarrollar redes conjuntamente si lo desean. No es preciso autorizar una a una, pues cada empresa puede gestionar sus permisos de manera genérica. Con este modelo, el coste de colaboración disminuye casi hasta ser nulo. A su vez, el margen debe retribuir la retroalimentación de los propios consumidores, así como su fidelidad social.

- **Responsabilidad Social y Sostenibilidad.** Los recursos sociales, culturales y medioambientales son atributos que forman parte del producto turístico. Por ello, es preciso que ese margen retribuya a estos recursos, en forma de compensación u otra forma, por considerarlos nodos fijos de las redes de todos los productos. Es una forma de valorar los recursos, atributos y bienes públicos sin tener que aumentar el precio. En nuestro diseño reflejamos esta valoración en un porcentaje de compensación en proyectos de ONGs u otras entidades sin ánimo de lucro, que mejorasen los recursos del destino. La propuesta es que cada usuario podía establecer la línea de proyectos donde iba a repercutir el margen de su compra, pudiendo además donar voluntariamente otra cantidad en el mismo proceso de compra.
- **Innovación.** Esta retribución debe permitir no sólo el mantenimiento, sino la continua innovación del propio sistema. Al entenderse como un servicio, la innovación que lleve a cabo el Sistema Web, repercute en innovaciones al momento de todas las empresas.

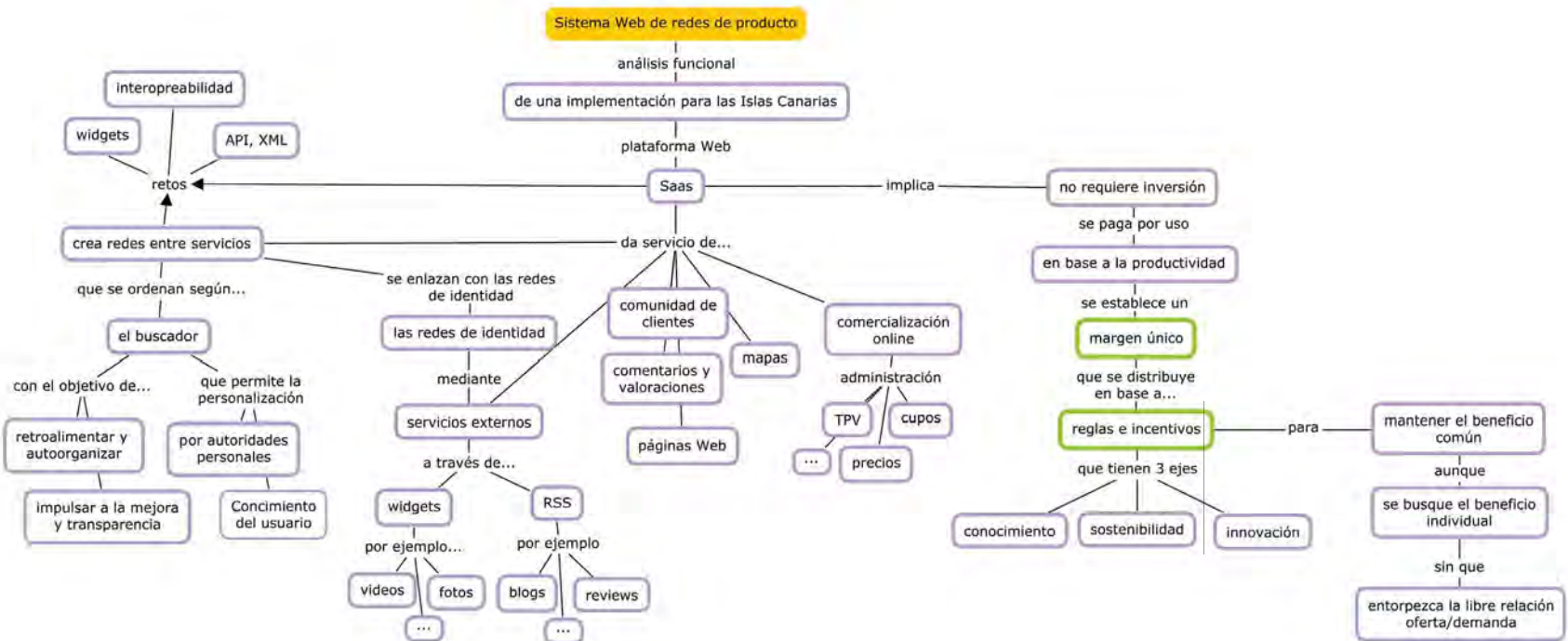


Figura 6.25. Esquema del análisis funcional del sistema de redes de producto.
Fuente: elaboración propia

6.3.4. Las redes distribuidas de producto como impulso al cambio

Una vez analizada la simulación del sistema para dinamizar un modelo de redes de producto en las Islas Canarias, vamos a resumir cómo el sistema da respuesta a las necesidades actuales y a los ejes del Modelo de la Abundancia e Innovación y, de tal forma, se convierte en la palanca de cambio y arrastre de la oferta hacia el nuevo Ecosistema del Turismo Red.

a. Respuesta a las necesidades actuales de la demanda

El sistema está orientado a satisfacer a los nuevos turistas en tanto son estos los que crean sus propios productos, de manera proactiva, y estableciendo siempre una relación directa entre la oferta y demanda. Los mecanismos de fidelidad social son de un alto valor no sólo para retener al cliente, sino para incentivarlo en la retroalimentación con su conocimiento, sus experiencias, sus sensaciones, y que ayuda a la "promoción viral"¹⁶¹ de su experiencia. A su vez, el modelo del buscador se ha planteado para que permita aprovechar ese conocimiento, y lo repercute en la organización y en el espacio relacional del propio sistema. La posibilidad de la personalización de las búsquedas hace que cualquier red permita la personalización máxima del producto, de acuerdo con los deseos del consumidor.

La posibilidad de desarrollar sin costes añadidos infinidad de redes, permite la llegada a todo tipo de turistas, y realizar estrategias multiproductos y multizonas, en tanto la combinación de las mismas es una ventaja latente en el sistema.

Orientar el producto como un conjunto de relaciones y que el transporte sea simplemente un nodo más de la oferta que pueda actuar como *broker*, permite que la estrategia de mercados de origen no sea una limitación que lleve a la escasez. Es decir, esta se puede desarrollar como una táctica puntual, pero el dirigirse a un mercado no implica que se elimine las opciones de otro. Es un modelo que elimina tanto los costes de oportunidad como de colaboración, lo que hace que sea una oportunidad continua el acceso a cualquier cliente potencial.

Que la relación del producto sea en una misma plataforma, la Web, va a permitir que su construcción se pueda hacer en cualquier momento de las vacaciones. Esto es: antes, durante o después. Es un modelo que permite la plena ubicuidad, lo que hace sobre todo que la construcción modular del producto en el propio destino pueda ser un factor muy atractivo.

En definitiva, el sistema da respuesta a los exigentes retos y cambios de la demanda principalmente, porque de lo que se trata es de darle toda la posibilidad de su construcción y dar por hecho que el consumidor es un agente horizontal del nuevo sistema, y que su influencia es fundamental.

¹⁶¹ Se conoce como "promoción viral" a aquellas que se desarrolla sobre las redes sociales de Internet, y se expande de forma exponencial a semejanza de un "virus" en Internet.

b. Respuesta a las necesidades actuales de la oferta¹⁶²

Los problemas de la adaptación de los productos se ven resueltos en el momento que el sistema pasa a ser un conjunto de relaciones de servicios, que es el propio consumidor combina. La innovación y la adaptación de los productos al mercado es ilimitada y continua en el tiempo, generándose una abundancia constante. Esto se refuerza con la relación a la emprendeduría, donde los nuevos empresarios pueden desarrollar nuevas ideas de negocio innovadoras, de alto valor y menor coste de arranque por apoyarse en el resto de la red.

También ayuda a poner en el mercado turístico de forma permanente los eventos puntuales¹⁶³ que cuentan con el apoyo de toda la red, en el mismo momento que se crean pasando a formar parte de potenciales productos.

La eliminación del coste de relación y cooperación es sin duda una de las ventajas más radicales del sistema, que permite dar respuesta a múltiples situaciones, como son: la cooperación público privada, la de destinos superiores/inferiores, la cooperación entre empresas, ... Cualquier empresa puede, con el mismo esfuerzo y coste¹⁶⁴, formar parte de la red de un portal público, asociativo, comercial, ... sin que ello interfiera en otros, y en que también pueda crear sus propias relaciones.

Se abre un escenario donde toda la oferta es, a la vez, principal y complementaria dependiendo de quien desarrolle las redes, y de quien cree el producto. Así, las relaciones entre todos servicios de un destino van a pasar de ser esporádicas a ser una de las principales fuentes de competitividad. Establecer un margen único y con el mismo gestionar las relaciones es sin duda una respuesta clave a las necesidades actuales. Con ello, se puede usar para beneficio propio el margen que se obtiene de la venta de otro servicio complementario que al mismo tiempo forma un producto.

El sistema funciona como un servicio, lo que implica que es la gran ventana a la accesibilidad de la comercialización *online* y de todas las herramientas Web. Esta es una ventaja y oportunidad para todas las empresas, incluso para las pequeñas, y por poco que puedan vender por ese canal: es el gran impulso, que necesitan, para que den el primer paso.

A su vez, éste puede ser una palanca muy importante para la renovación en el sector, por cuanto al usar un nuevo canal de venta, comienza a recibir un nuevo perfil de turista, que muestra las nuevas posibilidades del cambio. A nuestro entender, la comercialización Web debe ser una de los impulsos para los cambios que se necesitan en la renovación: de modelo de negocio, organizativa, de productos, y de infraestructuras.

El futuro de la interoperabilidad debe ser un reto a conseguir, en tanto logra entre otras cosas, eliminar los costes de oportunidad de cupos y permite a las PYMES poder comercializar por aquel canal que más valor les aporte, sin tener ninguna limitación a la abundancia.

162 Recordemos que por oferta entendemos, en este contexto, los destinos y el ecosistema asociado.

163 Artísticos, culturales, deportivos, ...

164 Una vez aceptado el margen común establecido, es éste el que se convierte en el mecanismo de transferencia y coordinación.

En este sentido, la orientación de los destinos como *brokers* de las redes, tanto para su creación como para acercarse a la demanda, es la forma más eficaz y lógica de traspasar los esfuerzos de promoción de los organismos¹⁶⁵ directamente en el sector, para que aumente su productividad.

c. Respuesta a las necesidades actuales de la responsabilidad social y medioambiental

Las aportaciones del modelo se reflejan, también, en la Responsabilidad Social de las empresas y la sostenibilidad del destino. El establecimiento de un único margen¹⁶⁶ que sirva para la retribución en base a unas reglas e incentivos es, a nuestro entender, una pequeña revolución en el modelo económico que puede tener grandes y gratificantes consecuencias para la sostenibilidad.

Aprovechando que estamos en el momento histórico de cambio, en el que asistimos¹⁶⁷ al traspaso de las relaciones al medio *online*¹⁶⁸, que los márgenes comerciales son habituales y están dentro de la relación actual de la oferta y demanda, se puede hacer un uso más responsable de los mismos y orientarlos a un bien común aprovechando que con una red en expansión, los costes marginales de la distribución tienden a cero¹⁶⁹. De esta manera, el propio sistema al establecer los tres ejes de retribución: conocimiento y colaboración, sostenibilidad e innovación, permite que un sistema de mercado, bajo las leyes de oferta y demanda, esté permitiendo que se estructuren unas reglas que eliminen lo máximo posible las limitaciones del mercado.

Es decir, se puede ofrecer un sistema de innovación continua, que retribuya las aportaciones del conocimiento en mejorar la productividad y, al mismo tiempo, tenga una proyección social y medioambiental, sin que ello suponga ningún cambio en la dinámica de los mercados.

Asumiendo este sistema, las empresas se comprometen, y además se benefician, de un modelo sostenible y distribuido que potencia la innovación.

En este sentido, por ejemplo, se establece un porcentaje fijo de las transacciones que se donan a fondos de sostenibilidad, elegidos por los propios usuarios, para compensar las externalidades negativas de la actividad turística. Además, se implanta una herramienta de donación voluntaria por parte de los clientes en el mismo proceso de compra.

Es un modelo, por lo tanto, que permite la entrada de microempresas en el nuevo escenario turístico de manera constante, y les otorga los mismos beneficios que a las empresas consolidadas en el espacio relacional en la red.

El hecho que se puedan construir redes con eventos puntuales, o simplemente de

165 Que administran públicamente los destinos y que lo llevan a cabo, cada vez más, a través de sus Webs.

166 Que equivale al coste del servicio del Sistema Web.

167 Entre otras cosas.

168 O al menos a la aparición de relaciones duales e híbridas, en la que cada caso se desarrolla la más asequible al tipo de turista, o para un mismo turista la más adecuada para cada acción.

169 Esto está relacionado, también, con los nuevos valores que emergen propios de la Sociedad Red.

servicios de ocio, hace que los propios residentes pasen a ser activos en su construcción. También, la relación con las redes de identidad les va a permitir formar parte del mismo sistema y, en muchos casos, ser retribuidos por el conocimiento que aporten.

d. Respuesta al eje de la abundancia

La plena accesibilidad tecnológica se consigue con la orientación del sistema como servicio; cualquier PYME¹⁷⁰ puede tener un acceso fácil, rápido y barato a la misma, que le permita posicionarse en el nuevo escenario y aumentar su productividad.

Las herramientas de retroalimentación, así como la vinculación con las redes de identidad hacen además que los propios servicios se puedan componer de muchas aportaciones distribuidas.

Las unidades mínimas del sistema son los servicios¹⁷¹, lo que permite sin duda una abundancia mucho mayor de relaciones, que dan lugar por combinación de las aportaciones individuales a nuevos productos potenciales. Los prosumers son la base del sistema, en tanto son ellos los que combinan su producto. Cualquier consumidor puede construirse su propio producto.

e. Respuesta al eje de redes distribuidas

El establecimiento de un margen único es la posibilidad¹⁷² de que con el mismo se desarrolle una red distribuida, donde todos los nodos se pueden interrelacionar entre sí. Cualquier empresa da al común un margen para que este sea usado como moneda de colaboración, y permita a otros hacer uso de su relación para proponer una combinación. Sin duda, la topología distribuida no sólo tiene un enfoque estratégico para el desarrollo de la lógica de la abundancia, sino que en el turismo adquiere una importancia fundamental en tanto representa todo aquello que el mercado y el destino demandan, al permitir una colaboración inmediata y adecuada según el momento y situación. Esta capacidad de emergencia la otorga la facilidad del sistema para crear sus propias redes y dotarlas además de su página Web, para que sean creadas en el momento preciso por el agente adecuado.

El Turismo Red debe convertirse en un "mar de redes", para lo cual es indispensable que mantenga la lógica de la interrelación entre todas las redes potenciales. Sólo así se podrá desarrollar un modelo en la misma filosofía, con la finalidad de que en su momento la plataforma sea Internet¹⁷³; si bien ahora mismo la plataforma es el sistema que hemos propuesto. Son pasos a conseguir en la evolución del Modelo presentado.

170 Por pequeña que sea, sin inversiones de consideración, sin conocimientos de programación, sin orientación clara a la comercialización mediante la Red, ... , pero con una visión clara por parte de sus máximos responsables. Lo cual, en ocasiones, suele ser un impedimento mayor que todos los anteriores.

171 Alojamiento, restauración, senderismo, excursiones, ...

172 Pues éste asume los costes de transferencia necesarios para la colaboración entre los distintos actores.

173 La interoperabilidad debe ser un reto para que, respetando los ejes de retribución en base a reglas e incentivos, se consiga que la plataforma sea Internet.

f. Respuesta al eje de aporte de valor

Al ser un sistema donde las relaciones se establecen entre empresas, en la base, éstas no desaparecen porque exista un agente que haga una combinación u otra. Las combinaciones son aceptadas por los consumidores por el valor que les aporta. Si no les gusta una opción, pueden seguir buscando pues tienen la potencialidad de llegar directamente a la oferta, y combinarla ellos mismos. El sistema permite que cualquier agente cree sus propias redes, por lo que, de entrada, cualquier agente puede ser un *broker*. El dinamismo es absoluto.

Los propios destinos y sus organismos públicos pueden crear redes territoriales y de productos, sin que ello impida a crear redes multizonas. El valor de una u otra lo escoge y establece el propio cliente.

Grandes hoteles o servicios de atracciones, por ejemplo, pueden ser también *brokers* del destino. Cuál será el servicio que atraiga al cliente e impulse a la construcción de su correspondiente producto es un tema importante a desarrollar en el futuro. Por lo pronto, al no haber coste de oportunidad, es posible estar en las máximas posibles y que cualquier agente sea un *broker*.

Redes creadas por colectivos con una fuerte identidad pueden impulsar un nuevo modelo de clientes y una orientación distinta en la segmentación. La flexibilidad genera, en un abanico hasta ahora impensable, una multiplicidad de posibles combinaciones e innovaciones.

Los *widgets* son un reto para los proksumers, que pueden incluso¹⁷⁴ hacer y proponer las combinaciones de producto que crean son de más y mayor interés, o que ya han experimentado con anterioridad.

De esta manera, llegamos a la conclusión que, diseñando un sistema Web adaptado a las necesidades como el propuesto, se logra implantar una dinámica de transformación en la oferta hacia el modelo red en base a la abundancia e innovación. No es, por lo tanto, un planteamiento utópico ni alejado de la realidad. El turismo, con las debilidades y retos actuales, tiene la principal oportunidad para impulsar el cambio y desarrollarse en un modelo más sostenible y adaptado al nuevo paradigma red (figura 6.26). Si las redes de identidad están impulsando el cambio pero con un sesgo en la demanda, el sistema propuesto permite el avance de la oferta para un desarrollo en red equilibrado entre oferta y demanda. Es, el primer y decisivo paso hacia el Sistema Turístico Red.

174 En sus páginas personales, públicas o restringidas.

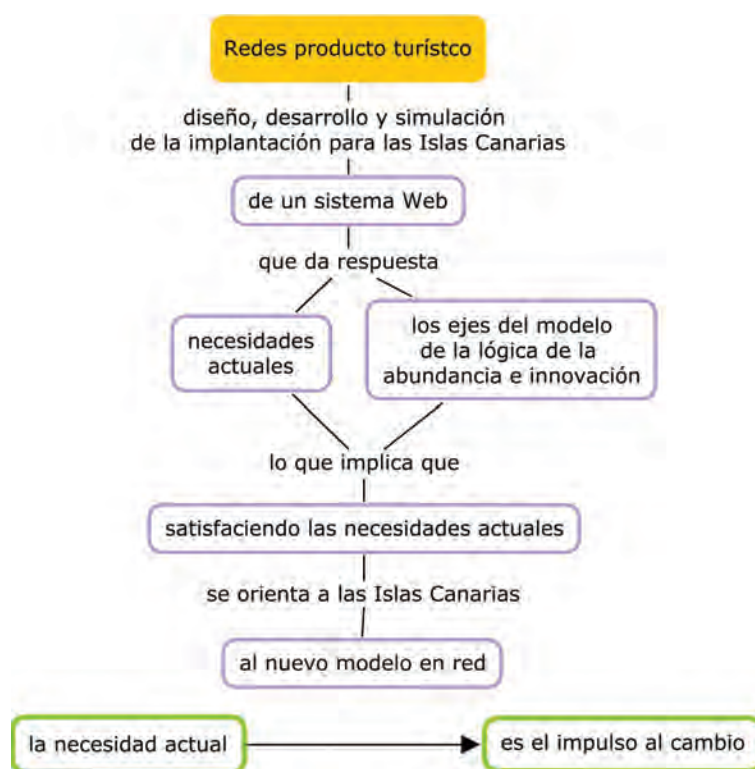


Figura 6.26. Las necesidades actuales son el impulso al cambio. Fuente: elaboración propia

6.4. Innovación en la organización de las estructuras internas turísticas

Para presentar la aportación en la innovación en gestión sobre la organización de las Estructuras internas¹⁷⁵ de los destinos turísticos, diseñamos y desarrollamos un modelo conceptual de organización, adaptado al Modelo de la Abundancia e Innovación, que aplicamos en nuestra región de trabajo, a través de la creación del Cluster del Turismo de Canarias. Esta es una aportación real, pionera en Canarias y en la que participan: administraciones públicas, empresarios e investigadores/emprendedores, tanto de esta actividad como de otras actividades económicas/sociales. Tal ha sido el impacto y aceptación del Cluster, que le ha sido concedida la **Medalla a la Excelencia Turística de Canarias** 2009, en la modalidad de "Iniciativas relacionadas con la innovación y renovación"¹⁷⁶.

Todas las plataformas del ecosistema que vimos en 6.2 deben adaptarse¹⁷⁷ al Modelo de la Abundancia e Innovación¹⁷⁸; de ese modo se podrá desarrollar el mismo en los destinos turísticos, de forma permanente. En 6.2 desarrollamos la innovación correspon-

175 El conjunto de mecanismos de relación, coordinación y gestión entre los agentes que conforman el destino.

176 Decreto 137/2009, de 28 de julio, del Presidente, por el que se conceden las Medallas a la Excelencia Turística de Canarias. Publicado en el Boletín Oficial de Canarias nº 153, el 7 de agosto de 2009.

177 Es decir, gestionar de manera adecuada el cambio necesario.

178 Con el objetivo general de transformar los destinos al nuevo paradigma del Turismo Red.

diente a la identidad; en 6.3 presentamos la relacionada con los aspectos más comerciales de los destinos. En este último apartado del capítulo abordaremos la base estructural de organización para transformar al resto de plataformas del ecosistema turístico, que define al Turismo Red: gestión empresarial, aprendizaje, investigación, innovación y emprendeduría, gobernanza, y el urbanismo. Con el cambio o transformación de las estructuras organizativas se completa el cambio al modelo de Turismo Red, a través del Modelo de la Abundancia y la Innovación.

Para poder concretar mejor el diseño del modelo de organización interna y su aplicación, nos basamos en el concepto "cluster"¹⁷⁹ (Porter, 1998), actualmente muy utilizado y recomendado por las políticas públicas relativas a la innovación¹⁸⁰. No obstante, como veremos, nosotros introducimos en los "clusters" conceptos propios de la Sociedad Red: para configurar una nueva estructura a la que hemos denominado "**clusters distribuidos**" y que entendemos que es la óptima para dinamizar las relaciones internas y estructuras de gestión de los destinos en el Turismo Red.

Los clusters pueden definirse como "concentraciones (agrupaciones) geográficas de compañías interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en campos concretos e interrelacionados **que compiten pero también cooperan**"¹⁸¹ (Porter, 1998).

Los "clusters" se han desarrollado tradicionalmente en relación con actividades industriales, y especialmente en relación con actividades de innovación tecnológica¹⁸². Desde esta perspectiva, y aunque aportan innovación/competitividad, no parecen sean la solución al modelo de gestión necesario en la Sociedad Red, ni en la cultura de la web 2.0 o de los "modelos abiertos"; también, hay que indicar, que no se han desarrollado prácticamente en relación con la economía de servicios, y por lo tanto en el caso de una actividad tan relevante como la turística¹⁸³.

La gran heterogeneidad de relaciones que existen en un destino hace inviable el concepto de "cluster" como red única y, más aún, únicamente relacionada con el espacio geográfico. Es preciso reinventar su concepto hacia espacios relacionales abiertos y distribuidos, propios del Turismo Red, para que su diversidad y heterogeneidad tengan cabida.

De esta forma, diseñamos el nuevo concepto de "**cluster distribuido**" como la iniciativa para impulsar el espacio relacional, donde se interrelacionan los agentes turísticos de un destino –de forma planificada o no– con el objetivo de formar y desarrollar

179 Cuya definición y concepto introduciremos a continuación.

180 Tanto a nivel europeo, estatal como regional, el desarrollo de Clusters o Agrupaciones Empresariales Innovadoras son actualmente uno de los focos principales de impulso y desarrollo en materia de innovación. Por ello, no se trata de "crear" o "proponer" las cosas desde cero (es decir, desde el principio creando nuevos mecanismos, sino utilizar los impulsos e iniciativas existentes), sino aprovechar los impulsos reales actuales.

181 En este sentido se entienden como clusters naturales las agrupaciones que existen en un determinado sector, sin que hayan sido incentivadas con iniciativas puntuales para potenciarlas.

182 Ver, por ejemplo, http://whatmatters.mckinseydigital.com/flash/innovation_clusters/ Es el caso de Silicon Valley (USA), Kiel (Alemania), Miyazaki (Japón), Bangalore y Hyderabad (India), etc. Como puede ser en España, a otro nivel, el caso de 22@ de Barcelona o los Parques Tecnológicos del País Vasco y Andalucía.

183 Los casos que se han desarrollado en el turismo, se orientan más a configurar *clusters* como agrupaciones mixtas para la comercialización, que a su impacto en el propio diseño de la gestión del destino. Ésta, obviamente repercute en la comercialización, pero no es definida por ella.

redes¹⁸⁴ encaminadas a la acción y a la mejora de la competitividad, en cada una de las plataformas que componen el Ecosistema del Turismo Red.

La importancia potencial de nuestra aportación, al destino turístico Islas Canarias la resalta el Observatorio¹⁸⁵ de *Clusters* de la Unión Europea. En el se han identificado¹⁸⁶ más de 2.000 *clusters* regionales, en 258 regiones analizadas. De todos ellos, en referencia a las Islas Canarias, destaca que¹⁸⁷:

- Canarias es el *cluster* natural más importante de Europa¹⁸⁸, en la categoría de turismo y hostelería.
- Canarias, en la categoría de turismo y hostelería, es el *cluster* natural más importante en España¹⁸⁹ entre todas sus categorías.

Estas afirmaciones avalan la repercusión potencial de nuestra innovación en el marco del turismo internacional, y que es una de las bazas estratégicas para **impulsar a las Islas Canarias como región de referencia en innovación en gestión turística**. Una consideración que, a su vez, seguirá siendo retroalimentada por el correcto funcionamiento del Ecosistema.

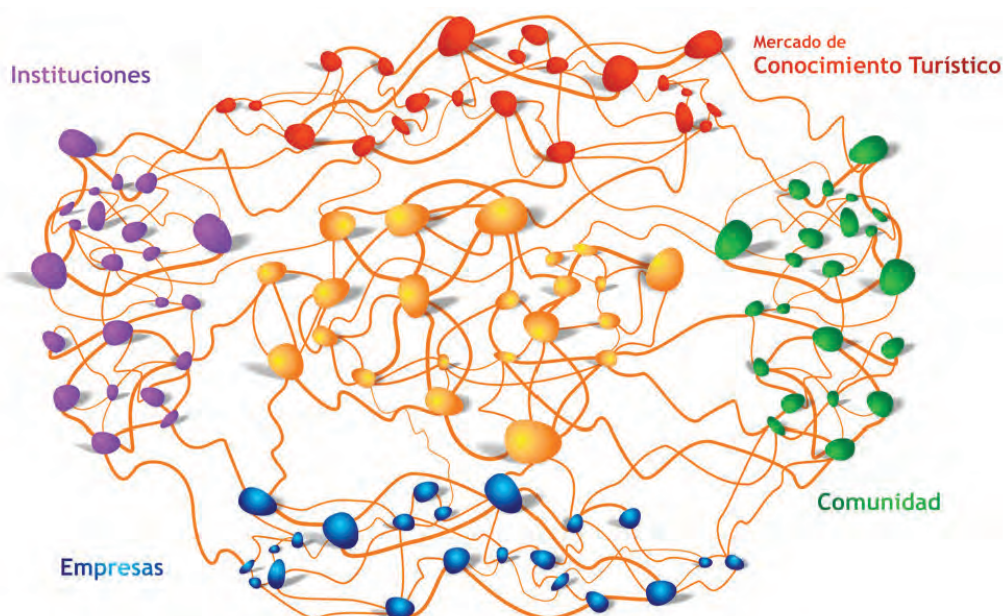


Figura 6.27. El Cluster del Turismo de Canarias. Fuente: elaboración propia

184 También llamadas microclusters, agrupaciones o acciones conjuntas en un lenguaje más habitual de las instituciones públicas y los actores del mercado.

185 <http://clusterobservatory.eu/>

186 Según el Informe relativo a la política de clusters de la Unión Europea, desarrollado por la Comunidad de Madrid. (<http://www.madridreddeparquesyclusters.org/pdf/clustersUE.pdf>).

187 Datos extraídos de los rankings globales elaborados por el Observatorio Europeo de Clusters.

188 De 67 clusters detectados.

189 De 153 clusters detectados.

Así, diseñamos el *Cluster* como el espacio distribuido que emana en el “interior”¹⁹⁰ de la interrelación de cuatro vectores (figura 6.27), que consideramos por separado dada su distinta naturaleza y su necesidad de impulso actual¹⁹¹:

- **Instituciones:**

En el Sistema Turístico actúan, de forma intensiva, numerosos y diversos agentes públicos y privados. Desde las patronales y sindicales hasta las administraciones públicas, perteneciendo éstas a los distintos niveles cuyas decisiones inciden en un destino determinado (regional, insular, municipal). La propia mecánica y objetivos a los que se orientan cada una de las instituciones es habitual que no sea favorable a la búsqueda de espacios de colaboración y relación. En las instituciones la resolución de situaciones urgentes e inmediatas suele ocupar todo el tiempo y energía¹⁹²; como consecuencia las pautas normales de actuación son la réplica de acciones similares, orientadas en la mayoría de los casos a las mismas empresas/mercado, la falta de coordinación y visión estratégica.

La estructura de relación de las instituciones tiene que permitir el contacto directo entre las distintas acciones que se lleven a cabo, para poder establecer puntos en común y aprovechamiento de sinergias, además de orientarse a una visión conjunta¹⁹³. Es preciso por ello establecer dinámicas donde las interrelaciones sean una constante, y las acciones de unos agentes no mermen las posibilidades y oportunidades de otros.

- **Empresas turísticas:**

El espacio relacional de empresas abarca toda la cadena de valor¹⁹⁴ del producto turístico¹⁹⁵ de todo el Archipiélago Canario. La relación entre empresas no debe basarse sólo en parámetros territoriales, sino que pueden y deben hacerse bajo similitudes de, por ejemplo, producto, tipología de clientes, etc.¹⁹⁶.

Aunque el turismo sea un sector donde su producto es una relación y combinación de distintos servicios, la realidad es que las empresas no tienen internalizada esa

190 El *Cluster* actúa como concentrador para distribuir. Es decir, lo que en 3.4.3. llamamos un “mumi”.

191 En tanto que tienen distintas dinámicas y naturaleza de desarrollo e implicación en el ecosistema turístico tradicional. Para el éxito de esta innovación es preciso atender y adaptarse a las necesidades y “status quo” tradicional para que, desde las necesidades propiedades cada cual, se puedan avanzar al nuevo modelo.

192 Este es un “síntoma” que se presenta en muchas organizaciones actuales: lo urgente (“el día a día”) no permite atender adecuadamente lo importante (lo estratégico), cada vez más relevante en un mundo en cambio acelerado, constante y global, y además en estos momentos en crisis estructural profunda. Esta situación, creemos, se da más si cabe en las organizaciones públicas, que en las privadas. En esta situación la identificación de espacios de intermediación o de gestión relacional, presenciales y/o virtuales son clave.

193 Que no implica, necesariamente, compartir las mismas estrategias, ni los mismos objetivos estratégicos.

194 Que como vimos en 1.4, irá acercándose al concepto de “constelación de valor” a medida que se avance en el desarrollo del Turismo Red.

195 El transporte, alojamiento, restauración, ocio, intermediación, etc.

196 En un modelo en el que el factor territorial ni siquiera define el producto turístico (más basado en “experiencias”/“emociones” diversas), menos importancia tienen en el resto de plataformas donde el conocimiento abierto y transversal no entiende de conceptos territoriales. Éstos pueden aportar un valor determinado, pero no pueden ser el factor estructural.

dinámica de relación y colaboración, incluso sabiendo que comparten un mismo turista. Por ello, se precisa un escenario y espacio de fomento de esas interrelaciones, en los que no sólo se puedan absorber las conexiones de otros agentes, sino que las mismas relaciones puedan configurar los modelos de negocio de las empresas. Conceptos como especialización, subcontratación y trabajo en red deben suponer un aporte y apoyo del "cluster", que debe romper y eliminar los costes de transferencia externos provenientes de la colaboración, para que las empresas puedan reinventar sus modelos de negocio sobre arquitecturas en red.

- **Comunidad:**

Si bien los dos anteriores se pueden entender como los agentes "tradicionales" del Sistema Turístico, en un modelo en red distribuido, donde los nodos no son tan importantes como la interrelación entre los mismos, es preciso impulsar una comunidad de personas y empresas dispuestas a fomentar las interrelaciones necesarias del sistema. Así introducimos la función de los "conectores" del ecosistema turístico. Los "conectores" son aquellos agentes –consultores, académicos, estudiantes, ... –encargados de dinamizar de forma constante las conexiones e interrelaciones de los agentes, para que puedan ser desarrolladas tanto de forma planificada como no planificada¹⁹⁷.

Todo Ecosistema Turístico, a su vez, debe contar con tres tipos de conectores, atendiendo a la naturaleza de sus conexiones:

- **Exploradores:** los encargados de internalizar las reflexiones estratégicas y tendencias en el Ecosistema, a través de conexiones de conocimiento con el "exterior" del *cluster*.
- **Entrenadores:** los encargados de dinamizar y fomentar las relaciones dentro del *cluster*, y orientarlas al logro de acciones conjuntas.
- **Impulsores:** los encargados de introducir y acompañar a los agentes "desconectados" del sistema a las conexiones del *cluster*.

- **Mercado de conocimiento turístico:**

Al proponer un **Ecosistema Turístico basado en el Conocimiento**, es preciso "abrir"¹⁹⁸ el mercado del conocimiento turístico internacional para que sirva de "faro" o "luz" al desarrollo de acciones conjuntas. En este sentido, todas las interrelaciones que se puedan desarrollar dentro del *cluster* con una orientación de mercado de conocimiento¹⁹⁹, permitirá impulsar fuertemente la innovación y emprendeduría. Es decir, el *cluster* debe incentivar la creación de acciones no sólo encaminadas a la "satisfacción de sus necesidades interna", sino a su exportación como conocimiento turístico, utilizando para ello fórmulas adecuadas, como la subcontratación, franquicias, licencias, ...

197 Facilitando la emergencia, es decir la espontaneidad.

198 Si bien siempre ha habido un mercado del conocimiento turístico, este ha sido de forma que podríamos denominar "testimonial", pues realmente no estructuraba el concepto del sistema turístico. En nuestro modelo, es preciso "abrir" este mercado como el realmente estructurante del Ecosistema Turístico.

199 Y a su vez, huir de la visión de financiación pública como objetivo.

Los objetivos del *cluster* distribuido no deben orientarse a “acciones turísticas”²⁰⁰, pues estos son objetivos de las empresas o instituciones, sino en facilitar las condiciones para que las plataformas del ecosistema puedan emerger con los menores costes²⁰¹ posibles para ello. Es decir, el *cluster* no tiene una “agenda turística”, sino que éstas son las que cada agente estime adecuadas.

Los objetivos en los que se debe basar la construcción de un *cluster* distribuido, como facilitador del Ecosistema del Turismo Red, son:

- Fomentar el espacio relacional.
- Fomentar las conexiones.
- Desarrollar unos valores compartidos.

Este último punto, que tiene que ver con el “contrato social sectorial” del *Cluster*, es el que permite la diversidad en un modelo distribuido, sin que la misma “rompa” el modelo.

Pretender que la inmensa cantidad de instituciones, empresas y agentes de un destino se alineen hacia un mismo objetivo operativo único, y que éste sea el referente para la competitividad de un destino, es sin duda, inviable por ahora. Esta reflexión es posiblemente la respuesta para entender porqué un sector como el turismo no ha avanzado más en el desarrollo de innovaciones y como modelo basado en el conocimiento. Como consecuencia, el turismo se ha desarrollado como sector de naturaleza diversa y abundante, y lo ha hecho bajo parámetros de escasez. Por ello, impulsar el *Cluster* como un modelo de toma de **decisiones plurárquicas**²⁰² y no democráticas²⁰³, es posiblemente uno de los avances más importantes para el desarrollo del Turismo Red y la mejora de la competitividad de los destinos turísticos.

Este aspecto es de especial importancia para la configuración legal y formal de la estructura *cluster*. Durante la aplicación, desarrollamos el trabajo de análisis²⁰⁴ sobre la figura jurídica más pertinente para la estructura del *cluster*²⁰⁵. Se determinó que la **Fundación** es el mejor instrumento para empezar a adaptar, a través de sus estatutos, el modelo de *cluster* distribuido.

Para fomentar este espacio relacional desarrollamos dos aspectos complementarios y adecuados a la cultura actual de las personas:

200 Es decir, el Cluster no tiene una “agenda” de objetivos turísticos, como “fomentar la venta” o “atraer a un tipo de cliente concreto”.

201 Sobre todo, minimizando los costes de transferencias y de oportunidad.

202 Decisiones donde existe la diversidad de opciones a las que se suma quien quiere y, sobre todo, el desarrollo de una opción no limita a otra (3.4.3).

203 La democracia es un buen modelo para tomar decisiones basadas en la escasez, donde sólo es posible optar por una solución y se busca la óptima según los deseos de la mayoría. No obstante, no es válida cuando hablamos de conocimiento y su gestión, pues ésta no sigue los patrones de la escasez, sino de la abundancia (De Ugarte, 2008).

204 En colaboración con el despacho de abogados Garrigues, una de las principales firmas en Europa de asesoramiento jurídico.

205 Aspecto que no es materia de esta investigación y que conlleva una complejidad que se escapa a nuestra materia.

- **Virtual:** para el que se construyó una red social²⁰⁶ (figura 6.28) que ayudase a conectar a todos los miembros del *cluster* y del ecosistema turístico canario. En el mismo, se fomentó la construcción de distintas agrupaciones con objetivos concretos, encaminadas a la acción.



Figura 6.28 Red social del Cluster del Turismo de Canarias. Fuente: clusterturismo.com

- **Presencial:** para el que se configuró un nuevo modelo de encuentro presencial para el *cluster* que permita fomentar e impulsar las acciones conjuntas. A este modelo presencial le hemos denominado “**entrenamientos para la innovación**”. La puesta en marcha del mismo²⁰⁷, fue el arranque también para fomentar las conexiones a través de los entrenadores: consultores *seniors* de gran reputación que, desde una visión del *cluster*, pudiesen distribuir y dinamizar los encuentros presenciales de forma permanente. Este modelo, donde los entrenamientos no implican una metodología cerrada, sino unos valores compartidos para que cada entrenador se “apropie” de los mismos, es posiblemente uno de los factores de éxito para desarrollar permanentemente un *cluster* distribuido.

Resumiendo, para que los destinos puedan adaptarse al Ecosistema del Turismo Red, no sólo es necesaria la adaptación de las estructuras comerciales, sino que se necesita una nueva organización de las relaciones internas de los agentes del destino. A esta nueva estructura la hemos llamado, *cluster* distribuido, que la hemos aplicado, de forma pionera en las Islas Canarias, a través del Cluster del Turismo de Canarias.

206 <http://www.clusterturismo.com>

207 A través de las I Jornadas de la Innovación Turística, desarrolladas en Gran Canaria en mayo de 2009, e impulsadas por la ACIISI, SPEGC y la Cámara de Comercio de Las Palmas (www.turismoinnova.com).



Capítulo 7

APORTACIONES, CONCLUSIONES Y LÍNEAS ABIERTAS DE INVESTIGACIÓN

Con esta investigación introducimos, a través de una exploración pionera, continua y abierta, un nuevo modelo de turismo para la Sociedad Red que denominamos Turismo Red o Turismo Líquido¹ y al que llegamos a través del Modelo de la Abundancia e Innovación. Este modelo, que aportamos, es la base conceptual de las principales conclusiones de este trabajo: **la innovación en la gestión de los destinos turísticos**.

En este sentido, el trabajo introduce nuevos conceptos y una nueva forma de "saber hacer" en la gestión de la actividad turística de la Sociedad Red. En el mismo, por lo tanto, existen aportaciones/conclusiones tanto de carácter conceptual y metodológico, como de carácter práctico para el desarrollo del negocio turístico.

7.1. Aportaciones

Entendemos por aportaciones la producción inédita que se ha desarrollado, y que en principio no era objeto de la investigación. Para alcanzar los objetivos, se vio que se necesitaban realizar unos "constructos"², que también son producción original. En este sentido, se podrían haber considerado como conclusiones, pero por razones metodológicas hemos preferido mantener la separación.

Hemos introducido una serie de conceptos y acuñado el nombre de alguno de ellos:

- **Modelo 2.0.**

Es la extrapolación de la Web 2.0 a cualquier sector de actividad³, caracterizada por:

- La concreción al sector de actividad que se quiere aplicar, su repercusión en la parte de la cadena de valor que es afectada, y la razón principal que impulsa su aplicación⁴.

1 Esta segunda denominación es la que normalmente utilizamos en el trabajo y la comunicación con el sector turístico.

2 Construcción de un marco conceptual propio.

3 Empresarial, social, cultural, de comunicación, etc.

4 Por ejemplo, en nuestro caso: el aumento de productividad de la actividad turística; o en otros la mejora del "software", como en el de la Web 2.0.

- El desarrollo de una organización en red, mediante Internet como plataforma común.
- El aprovechamiento de la inteligencia colectiva de los miembros de la red. Es decir, cuantas más personas participan se añade más valor al objetivo específico de la misma.

- **Turismo 2.0.**

Es la aplicación del modelo 2.0. a la actividad turística, que tiene las siguientes características:

- Considera el sector turístico como un ecosistema, por lo que se deben considerar todos los elementos de su cadena de valor, así como sus relaciones.
- Los elementos de la cadena de valor, incidan directa o indirectamente en la productividad, se traspasan a una plataforma común (Web), donde interactúan en una morfología de red.
- La gestión del conocimiento compartido es la razón de ser de la red.

- **Modelo de la Abundancia e Innovación.**

Es consecuencia de la integración de la cultura y "saber hacer" del modelo "2.0" y del modelo "abierto"⁵, que se puede aplicar a cualquier actividad concreta.

Se caracteriza por:

- El conocimiento, para aumentar la productividad, se logra mediante las aportaciones ilimitadas de agentes en la cadena de valor. De ahí el uso de la palabra "**abundancia**", que así puede producir "innovación" permanente.
- La aportación de los agentes en la cadena de valor debe ser cualificada para la actividad concreta. Es decir: **aportar valor** que determina cada agente, lo cual permite estar en estado de "innovación" permanente. En esta "abundancia" es más fácil conseguirlo que en el modelo tradicional de "escasez".
- Lograrlo mediante **redes distribuidas** que puedan formarse de manera espontánea. Se fomenta la creación de múltiples redes, todas con la posibilidad de interactuar entre sí en Internet como plataforma única.

- **ProKsumidor y proker.**

Son nuevos agentes en la cadena de valor, específicos de este modelo. El "proKsumidor" surge al integrar, en un mismo agente, tres funciones: productor, "broker" y consumidor, que en el modelo tradicional están separadas. El "proker" integra las funciones de productor y "broker".

1 Los modelos abiertos ya estaban caracterizados, al contrario de los modelos 2.0. cuya caracterización es una aportación personal de este trabajo.

7.2. Conclusiones

Las principales conclusiones se centran en la **innovación en gestión de los destinos turísticos**, mediante la aplicación del Modelo de la Abundancia e Innovación en la actividad turística.

Antes de presentar esta conclusión principal, debemos introducir una previa, que nos ha permitido llegar a la misma:

- **Innovación en la metodología de la investigación**

La Sociedad Red requiere nuevas perspectivas para abordar sus problemas. Por ello, como complemento a la investigación tradicional, es preciso desarrollar una "investigación de metodología propia" adaptada a la nueva sociedad. Requiere una investigación más abierta, flexible y participativa. Para ello, nos fue preciso planear y desarrollar una nueva técnica:

- **Técnica de participación y conversación distribuida.**

La desarrollamos a partir de las relaciones interpersonales distribuidas y las comunidades existentes en Internet, cuyo conocimiento hay que saber identificar, valorar, integrar y aplicar, sin que dichos agentes (personas y comunidades) hayan tenido intencionalidad.

La desarrollamos en las siguientes etapas:

- Identificar personas.
- Tejer redes.
- Seleccionar ideas.
- Formar parte de comunidades virtuales.

La innovación en gestión la descomponemos en diferentes propuestas concretas:

- **Innovación en las relaciones del mercado:**

Implica una transformación funcional y un cambio de valor de los agentes que determinan la estructura del mercado, respecto al modelo tradicional: los consumidores son los que configuran la estructura del mercado.

La analizamos desde dos dinámicas complementarias:

- Dinámica del "embudo a la plataforma".
- Dinámica de "las medias al flujo".

- **Innovación en las Relaciones del Ecosistema Turístico⁶:**

El Sistema Turístico lineal se transforma en un Ecosistema Turístico. Es decir, en un conjunto distribuido y conectado compuesto, al menos, por siete subconjuntos de redes. Son las redes distribuidas de:

1 Que hemos denominado también, indistintamente, Turismo Red o Turismo Líquido.

- Identidad.
- Producto.
- Gestión.
- Investigación, innovación y emprendeduría.
- Gobernanza.
- Urbanismo.
- Educación.

- **Innovación en la Comercialización de los Productos Turísticos**

Los productos turísticos se crean y se comercializan a través de redes distribuidas de producto. Además, estas redes son las que facilitan e impulsan el cambio hacia el Turismo Red de las empresas y destinos, reacios inicialmente a dicho cambio.

La innovación se ha aplicado a una situación real: empresa/sistema Destinum.

- **Innovación en la Organización de las Estructuras Internas**

Se ha diseñado, desarrollado y aplicado un modelo conceptual de organización, adaptado al Modelo de la Abundancia e Innovación. Se trata de un "cluster distribuido de turismo", que se ha aplicado por primera vez en las Islas Canarias: el Cluster del Turismo de Canarias.

Dicho cluster se estructura como espacio relacional para potenciar las conexiones entre los agentes de un destino y que de ahí emanen el resto de plataformas del Turismo Red. La propuesta del Cluster de Canarias, considera cuatro vectores estratégicos: instituciones, empresas turísticas, comunidad y mercado de conocimiento turístico.

Queremos añadir unas **conclusiones adicionales**, no contempladas en los objetivos iniciales, y que en el proceso de investigación se revelaron como importantes:

1. El Modelo de la Abundancia e Innovación exige nuevos valores al modelo económico, entre ellos su orientación al bienestar común.
2. Internet, espacio que estructura el Ecosistema Turístico, es donde se fijan las reglas e incentivos necesarios para que funcione el mismo, sin distorsionar la libre relación entre oferta y demanda.
3. Como consecuencia, desarrollamos un modelo donde es posible orientarse al bien común sin que cada agente deje de buscar su beneficio individual. Internet puede ser el agente necesario para un crecimiento económico más sostenible y competitivamente equilibrado.

7.3. Líneas de investigación abiertas

El plantear una investigación exploratoria, con las limitaciones que este tipo conlleva, implica abrir camino a otros investigadores. Se trata de seguir con la comprobación empírica del modelo propuesto; así como desarrollar y aplicar versiones posteriores del mismo.

La investigación es pionera no sólo por la metodología empleada, sino por la línea de estudio que abre. En este sentido, se abren dos vertientes genéricas para trabajar sobre el nuevo Turismo Red:

- Modelización teórica.

Es preciso avanzar en todas las características que se han dibujado en esta tesis de manera genérica. Por ejemplo, será de gran importancia analizar el rol de las agencias de viajes dentro de los nuevos "brokers", el rol de los destinos turísticos, la mejora de indicadores de transferencia de conocimiento como el motor de las plataformas Webs, etc. Será preciso definir de manera detallada cada uno de los subconjuntos de redes, sus dinámicas, sus componentes, su funcionalidad, etc.

- Constatación empírica.

El avance del modelo explorado en este trabajo debe ir más allá de la experiencia que se aporta en relación con Destinum. De esa manera, se podrá avanzar en el estudio e implantación del Turismo Red. Futuros trabajos deben empezar a ver normal la actividad turística como conjunto de relaciones y flujos.

A dark gray silhouette of a human figure with arms and legs spread wide, centered on the right side of the page. The word "Bibliografía" is written in white text across the chest area of the figure.

Bibliografía

- Abraham, R. y Shaw, C. D. (1982). *Dynamics: the geometry of behavior*. Santa Cruz: Aerial Press.
- Alexandre, B. (2006). *Web 2.0: A New Wave of Innovation for Teaching and Learning?* *Educause Review*, 41, 32-44.
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Nueva York: Dow Jones Irwin.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., y Van Alstyne, M. (2007). *Productivity Effects of Information Diffusion in Networks*. Proceedings of the 28th Annual International Conference on Information Systems, Montreal, Canadá.
- Ardèvol, E.; et al. (2003). *Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea*. *Athenea Digital*, 3, 72-92.
- Baggio, R. y Cooper, C. (2010). *Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure*. *The Service Industries Journal*, 30 (*in press*).
- Bak, P. y Chen, K. (1991). *Criticalidad auto-organizada*. *Investigación y Ciencia*, 174, 18-25.
- Barabási, A. L. (2002). *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge, MA: Perseus.
- Baran, P. (1964). *On distributed communications networks*. *IEEE Trans. Commun. Syst.*, 12, 1-9.
- Bard, A. y Söderqvist, J. (2002). *Netocracy: the new power elite and life after capitalism*. Harlow: Pearson Educational.
- Barua, A. y Lee, B. (1997). *The Information Technology Productivity Paradox Revisited: A Theoretical and Empirical Investigation in the Manufacturing Sector*. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 9, 145-166.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, K. (1999). *Extreme programming explained: embrace change*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Beck, U. (1992). *Risck Society: Toward a New Modernity*. Londres: Sage.
- Beck, U. (2002). *La Sociedad del Riesgo Global*. Madrid: Siglo XXI.

- Beck, U. (2004). *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Berkes, F., y Folke, C., eds. (1998). *Linking social and ecological systems: management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge: Cambridge university Press.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. (2008). *Management Innovation*. The Academy of Management Review, 33, 825-845.
- Bitzer, J. y Schröder, P. (2005). *Bug-fixing and code-writing: The private provision of open source software*. Information Economics and Policy 17, 389-406.
- Bjork, P. y Virtanen, H. (2005). *What tourism project managers need to know about cooperation facilitators*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 5, 212-230.
- Blondin, A. (1999). *Investir dans la technologie: le monitoring et l'intelligence compétitive*. Citado y traducido por Escorsa y Maspons (2001) en *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Pearson Educación, p.3.
- Blumberg, K. (2004). Cooperative Networks in Destination Marketing: A case study from Nelson/tasman region, New Zeland. Artículo presentado en el Networking and Partnerships in Destination Development and Management Annual Conference, Nápoles, Italia.
- Braun, P. (2002). *Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia*. Information Technology & Tourism, 5, 13-23.
- Brynjolfsson, E. (1993). *The productivity paradox of information technology: Review and assessment*. Communications of the ACM, 36, 66-77.
- Brynjolfsson, E. y Hitt, L. (1998). *Beyond the productivity paradox*. Communications of the ACM, 41, 49-55.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. y Smith, MD. (2006). *From niches to riches: Anatomy of the long tail*. Sloan Management Review, 47, 67-71.
- Bughin, J., Chui, M., y Johnson, B. (2008). *The next step in open innovation*. The McKinsey Quarterly, 4, 112-122.
- Buhalis, D. (1993). *Regional integrated computer information reservation management systems as a strategic tool for the small and medium tourism enterprises*. Tourism Management, 14, 366-378.
- Buhalis, D. (1997). *Information technology as a strategic tool for economic, social, cultural and environmental benefits enhancement of tourism at destination regions*. Progress in Tourism and Hospitality Research, 3, 71-93.
- Buhalis, D. (2003). *E-Tourism. Information technology for strategic tourism management*. Essex (UK): Prentice Hall.
- Buhalis, D., y Cooper, C. (1998). *Competition or co-operation: The needs of Small and Medium sized Tourism Enterprises at a destination level*, en Laws, E., Faulkner, B., y Moscardo, G., (ed.), *Embracing and managing change in Tourism*. Londres; Routledge.
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research*. Tourism Management, 29, 609-623.

- Buhalis, D. y Licata, M. C. (2002). *The future of eTourism intermediaries*. *Tourism Management*, 23, 207-220.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society* (Vol.1) En *The Information Age. Economy, Society and Culture*. Oxford; Maldem, MA: Blackwell.
- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. *Sloan Management Review*, 44, 35-41.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business models. How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, W. (2002). *Adaptive management, heal thyself*. *Environment* 44: inside cover.
- Coase, R. (1960). *The problem of social cost*. *Journal of Laws and Economics*, 3, 1-44.
- Colen, K. y Petelin, R. (2004). *Challenges in collaborative writing in the contemporary corporation*. *Corporate Communications: An International Journal*, 9, 136-145.
- Coronas Cabrero, M. (2006). *El cuaderno de bitácora o blog: una herramienta informática para leer, reflexionar, escribir, opinar y comunicarse*. *Comunicación y pedagogía: nuevas tecnologías y recursos didácticos*, 211, 59-67.
- Crutchfield, J.P., et al.(1990). *Caos*. En VV.AA.: *Orden y caos*. Barcelona: Prensa Científica.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A behavior theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davenport, T. y Beck, J.C. (2001). *The attention economy: Understanding the new currency of business*. Boston: Harvard Business School Press.
- David, PA. (1990). *The dynamo and the computer: an historical perspective on the modern productivity paradox*. *The American Economic Review*, 80, 355-361.
- De Bono, E. (1973). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Nueva York: Harper & Row.
- De Ugarte, D. (2008). *El Poder de las Redes*. Barcelona: El Cobre.
- Dollinger, M.J. (1990). *The evolution of collective strategies in fragmented industries*. *Academy of Management Review*, 15, 266-285.
- Drucker, P. (2006). *Classic Drucker*. Boston: Harvard Business Review.
- Dunbar, R. (1993). *Coevolution of neocortical size, group size and language in humans*. *Behavioral and Brain Sciences* 16, 681-735.
- Elberse, A. (2008a). *Should you invest in the Long Tail?*. *Harvard Business Review*, 86, 88-96.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems*. Londres: Tavistok Institute of Human Relations.

- Emery, F. E. (1967). *The next thirty years: concepts, methods and anticipations*. Human Relations, 20, 199-237.
- Farrell, B., y D. Runyan (1991). *Ecology and tourism*. Annals of Tourism Research, 18, 26-40.
- Farrell, B., y Twining-Ward, L (2004). *Reconceptualizing tourism*. Annals of Tourism Research, 31, 274-295.
- Faulkner, B., y Russell, R (1997). *Chaos and complexity in tourism: in search of a new perspective*. Pacific Tourism Review, 1, 93-102.
- Faulkner, B., y Vikulov, S. (2001). *Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster*. Tourism Management, 22, 331-344.
- Fayos-Solá, E. (1996). *Tourism Policy: a midsummer night's dream?* Tourism Management, 17, 405-412.
- Fox, W. M. (1995). *Sociotechnical systems principles and guidelines: past and present*. Human Relations, 31, 91-105.
- García, S. y Dolan, S. L. (1967) *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Giaglis, G., Klein, S. y O'Keefe, R. (1999). *Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces*, en: Klein, S., Gricar, J., Novak, J. (Eds.), *Global Networked Organizations, Proceedings 12th Electronic Commerce Conference*, Moderna organizacija, Kranj, 389-407.
- Giaglis, G., Klein, S. y O'Keefe, R. (2002). *The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model*. Information Systems Journal, 12, 231-246.
- Glansdorff, P. y Prigogine, I. (1971). *Thermodynamic Theory of Structure*. Nueva York: Wiley.
- Gleik, J. (1987). *Chaos: making a new science*. New York: Penguin Books.
- Golder, S. y Huberman, B.A. (2006). *The Structure of Collaborative Tagging Systems*. Information Dynamics Lab: HP Labs, Palo Alto, USA.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2005). *Ten Rules for Strategic Innovators — from Idea to Execution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grangsjo, Y.v.F. (2006). *Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing*. International Journal of Service Industry Management, 17, 58-75.
- Gunderson, L., Holling, C., eds. (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington DC: Island Press.
- Gunderson, L., Holling, C. y Light, S., eds. (1995). *Barriers and bridges to the renewal of ecosystems and institutions*. Nueva York: Columbia University Press.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hagel, J. y Rayport, J. (1997). *The new infomediaries*. McKinsey Quarterly, 4, 54-70.
- Hall, B. (1983). *Investigación Participativa, Conocimiento Popular y Poder: una reflexión personal*. En Vejarano, G., *La Investigación Participativa en América Latina. Antología*. Michoacán, México: Crefal.

- Hall, C.M. (2004). *Small firms and wine and food tourism in New Zeland: Issues of collaboration, clusters and lifestyle*. En Thomas, R. (eds.), *Small Firms in Tourism: International Perspectives* (pp. 167-181). Londres: Elsevier.
- Halme, M. (2001). *Learning for Sustainable Development in Tourism Networks*. *Business Strategy and Environment*, 10, 100-114.
- Hamel, G. y Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Handy, C. (1996). *La Edad de la Paradoja: dar sentido al futuro*. Barcelona: Apóstrofe.
- Handy, C. (1997). *Encontrando sentido a la incerteza*. En Gibson (coord.), *Preparando el Futuro: negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Madrid: Gestión 2000.
- Hein, W. (1997). *Tourism and sustainable development: empirical analysis and concepts of sustainability. A systems approach*. En Hein, W. (ed.), *Tourism and sustainable development* (pp. 359-399). Hamburgo: Schriften Des Deutschen Ubersee Instituts.
- Herring, S. C., et al. (2004). *Bridging the gap: A genre analysis of weblogs*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-37). Los Alamitos: IEEE Press.
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. Londres: Sage.
- Hjalager, A.M. (2002). *Repairing innovation defectiveness in tourism*. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. Londres: Sage.
- Iyengar, S. y Lepper, M. R. (1999). *Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349-366.
- Iyengar, S. y Lepper, M. R. (2000). *When choice is demotivating*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995-1006.
- Jennings, G. (2001). *Tourism Research*. Milton: Wiley.
- Jones, C., Hesterly, W. y Borgatti, S. (1997). *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*. *Academy of Management Review*, 22, 911-945.
- Kauffman, S. (1992). *The origins of order. Self-organization and selection in evolution*. Oxford; Oxford University Press.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe: the search for laws self-organization and complexity*. Oxford; Oxford University Press.
- Keen, A. (2007). *The Cult of the Amateur: How Today's Internet Is Killing Our Culture and Assaulting Our Economy*. Nueva York: Doubleday.
- Kemmis, S., y McTaggart, R. (2000). *Participatory action research*. En Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 567-605). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kolbitsch, J. y Maurer, H. (2006). *The transformation of the Web: how emerging communities shape the information we consume*. *Journal of Universal Computer Science*, 12, 187-213.

- Kotler, P., Haider, D.H. y Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investments, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. Nueva York; Free Press.
- Kotler, P. et al. (2006). *Principles of Marketing , 3rd edn*. Sidney: Pearson Education.
- Kuhn, TS. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lamb, B. (2004) *TheStandardWikiOverview*. Educacause Review, 39, 36-48.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston; Harvard Business School.
- Laws, E., Faulkner, B. y Moscardo, G. (1998). *Embracing and managing change in tourism*. En Laws, E., Faulkner, B. y Moscardo, G. (eds.), *Embracing and managing change in tourism: international cases studies* (pp. 1-10). Nueva York; Routledge.
- Leiper, N. (1990). *Partial industrialisation of tourism systems*. Annals of Tourism Research, 17, 600-605.
- Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press.
- Lerner, J. y Tirole, J. (2002). *Some simple economics of open source*. Journal of Industrial Economics, 52, 197- 234.
- Lerner, J. y Tirole, J. (2005). *The Economics of Technology Sharing: Open Source and Beyond*. Journal of Economic Perspectives 19, 99-120.
- Leuf, B. y Cunningham, W. (2001) *The WIKI WAY. Quick Collaboration of the Web*. Addison-Wesley.
- Levin, S. (1998). *Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems*. Ecosystems, 1,431-436.
- Levine, R. et al. (2001). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Cambridge. Mass: Perseus Publishing.
- Levy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Nueva York: Prenum.
- Lorenz, E.N. (1963). *Deterministic nonperiodic flow*. Journal of Atmospheric Science, 20, 130-141.
- Lorenz, E.N. (1993). *La esencia del caos*. Madrid: Debate.
- Marínez, S. (2007). *La Investigación participativa como práctica social y su aportación al mundo laboral a través del modelo obrero*. Salud de los Trabajadores, 5, 107-117.
- Maturana, H. R. y Varela, F. J. (1972). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- McAfee, A. (2006). *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. MIT Sloan Management Review, 47, 21-28.
- McKercher, B (1999). *A chaos approach to tourism*. Tourism Management, 20, 425-434.
- Milgram, S. (1967). *The small world problem*. Psychology Today, 2, 60-67.

- Minkler, M. y Wallerstein, N. (2003). *Introduction to community based participatory research*. En: Minkler, M. y Wallerstein, N. (eds), *Community Based Participatory Research for Health* (pp. 3-26). San Francisco; Jossey-Bass.
- Mol, M y Birkinshaw, J. (2008). *Las Grandes Revoluciones del Management*. Barcelona: Deusto.
- Navarro, J. (2000). *Gestión de organizaciones: gestión del caos*. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, 23, 136-145.
- Nicolis, G. y Prigogine, I. (1977). *Self - organization in non - equilibrium systems : from dissipative structures to order through fluctuations*. Nueva York; Wiley-Interscience.
- Nöel, S. y Robert, J. (2003). *How the Web is used to support collaborative writing*. Behaviour & Information Technology, 22, 245-262.
- Nöel, S. y Robert, J. (2004). *Empirical Study on Collaborative Writing: What Do Co-authors Do, Use, and Like?*, Computer Supported Cooperative Work, 13, 63-89.
- Nonaka, I. (1988). *Creating organizational order out of chaos: self-renewal in japanese firms*. California Management Review, Spring, 57-73.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, 69, 96-104.
- Normann, R. y Ramírez, R. (1993). *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*. Harvard business review, 71, 65-77.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª edición). París: OECD Publishing
- Odum, H., E. Odum, & M. Brown (1998). *Environment and society in Florida*. Boca Raton: Lewis Publishers.
- Olmedo, E., García, J.C. y Mateos, R. (2005): *De la Linealidad a la Complejidad: hacia un nuevo Paradigma*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 15, 73-92.
- Palmer, A. (1998). *Evaluating the governance style of marketing groups*. Annals of Tourism Research, 25, 185-201.
- Palmer, A. y Bejou, D. (1995). *Tourism destination marketing alliances*. Annals of Tourism Research, 22, 616-629.
- Pavard, B. y Dugdale, J. (2000). *The contribution of complexity theory to the study of social-technical cooperative systems*. Third International Conference on Complex Systems, Nashua, NH, May 21-26.
- Pavlovich, K. (2003). *The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves, New Zeland*. Tourism Management, 2, 203-216.
- Parsons, E., y Clark, W. (1995). *Sustainable development as social learning: theoretical perspectives and practical challenges for design of research programs*. En Gunderson, L., Holling, C. y Light, S., (eds.) *Barriers and bridges to the renewal of ecosystems and institutions*. (pp. 428-460). Nueva York: Columbia University Press.

- Pechlaner, H., Abfalter, D. y Raich, F. (2002). *Cross-border destination management systems in the Alpine Region: the role of knowledge networks on the example of Alpnet*. En Bouncken, R.B. Y Pyo, S. (eds.), *Knowledge Management in Hospitality and Tourism* (pp. 89-108). Nueva York; Haworth.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CAB International 23.
- Poon, A. (2003). *A new tourism scenario-key future trends, the Berlin report*. Bielefeld; Tourism Intelligence International.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, 76, 77-90.
- Prahalad, C.K., y Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prigogine, I. (1993). *Las Leyes del Caos*. Barcelona: Crítica.
- Prigogine, I. (1997). *The end of certainty: time, chaos and the new laws of nature*. New York: Free Press.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1979). *La nueva Alianza: metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza.
- Ramírez, R. y Wallin, J. (2000). *Prime Movers: Define Your Business or Have Someone Define it Against You*. Chichester, Inglaterra: Wiley.
- Reed, M. (1999). *Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings*. Journal of Sustainable Tourism, 7, 331-355.
- Rollins, R., Trotter, W. y Taylor, B. (1998). *Adaptive management of recreation sites in the Wildland-Urban Interface*. Journal of Applied Recreation Research, 23, 107-125.
- Ruelle, D. (1989). *Chaotic evolution and strange attractors*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ruelle, D y Takens, F. (1971). *On the nature of turbulence*. Communications in Mathematical Physics, 20, 167-192.
- Russell, R. (2006). *Chaos theory and managerial approaches*. En Buhalis, D. y Costa, C. (Eds.), *Tourism Dynamics, Challenges and Tools: Present and Future Issues* (pp. 108-115). Oxford Butterworth-Heinemann.
- Russell, R., y Faulkner, B. (1999). *Movers and shakers: chaos makers in tourism development*. Tourism Management, 20, 411-423.
- Sabirón, F. (2007). *Métodos de investigación etnográfica en ciencias sociales*. Zaragoza: Mira.
- Sarkar, M., Butler, B. y Steinfield, C. (1998). *Cybermediaries in electronic marketplace: towards theory building*. Journal of Business Research, 41, 215-221.
- Saxena, G. (2005). *Relationships, Networks and the Learning Regions: case evidence form the Peak District National Park*. Tourism Management, 26, 277-289.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: why more is less*. New York: Ecco.

- Schein, E. H. (1987). *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. H. (1988). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schumpeter, J. (1935). *The analysis of economic change*. Review of Economics Statistics, XVII, 2-10.
- Schuster, H. G. (1985). *Deterministic chaos: an introduction*. Weinheim: Physik-Verlag.
- Scott, N., Baggio, R., y Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon, Reino Unido: Channel View.
- Scott, N., y Laws, E. (2005). *Tourism crises and disasters: enhancing understanding of system effects*. Journal of Travel & Tourism Marketing, 19, 149-158.
- Selltiz, C., et al. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp.
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La nueva cultura del Capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shapiro, C y Varian, H. (1999). *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Cambridge, Massachusetts; Harvard Business School Press.
- Sheldon, P. (2005). *Sostenibilidad y destinos de masas*. Annals of Tourism Research en español, 7, 447-450.
- Shneiderman, B. (2008). *Science 2.0*. Science, 319, 1349-1350.
- Siemens, G. (2005). *Connectivism. A learning theory for the digital age*. International Journal of Instructional Technology & Distance Learning, 2, 3-10.
- Sirvent, M.T. (1999). *Cultura popular y participación social: una investigación en el barrio de Mataderos (Buenos Aires)*. Madrid; Niño y Dávila.
- Solow, R. (1987). *We'd Better Watch Out*. New York Times Book Review: 36.
- Spinak, E. (2007). *Una nueva definición de "empresa-red"*. El Profesional de la Información, 16, 49-56.
- Stacey, R. D. (1992). *Gestión del caos*. Barcelona: Ediciones S.
- Stacey, R.D. (1995). *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes*. Strategic Management Journal, 16, 477-495.
- Tapscott, D. y Williams, A. (2006). *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. Nueva York; Portfolio, Pinguin Books.
- Taylor, A. G. (2004). *The Organization of Information*. Westport: Libraries Unlimited.
- Thom, R. (1977). *Catastrophe theory*. Nature, 270, 658.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. Nueva York: MacGraw-Hill.
- Tichy, N. W. (1983). *Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics*. Nueva York: Wiley.

- Tinsley, R. y Lynch, P. (2001). *Small tourism business networks and destination development*. *Hospitality Management*, 20, 367-378.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Londres: Collins.
- Tremblay, P. (1998). *The Economic Organization of Tourism*. *Annals of Tourism Research*, 24, 837-859.
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and action research program*. Ontario, Canada; Ontario Quality of Working Life Centre.
- Tucker, R. (2008). *Driving Growth Through Innovation: How Leading Firms Are Transforming Their Futures*. (2ª edición). Sidney; Read how you want.
- Tucker, C. y Zhang, J. (2007). *Long tail or steep tail? A field investigation into how online popularity information affects the distribution of customer choices*. Working Paper 4655-07, MIT Sloan School of Management.
- Turban, E., et al. (2008). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*. Indianápolis: Wiley.
- Urrutia, J. (2003). *Economía en Porciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Urrutia, J. (2009). *El Capitalismo que viene*. Barcelona: El Cobre.
- Viégas, F. et al. (2004). *Studying cooperation and conflict between authors with history flow visualizations*, Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems, 575-582, Vienna, Austria.
- Vilaseca, J. et al. (2008). *La Empresa Red. Tecnologías de la Información y la Comunicación, Productividad y Competitividad*. Barcelona: Ariel; Editorial UOC.
- von Engelhardt, S. y Swaminathan, S. (2008). *Open Source Software, Closed Source Software or Both: Impacts on Industry Growth and the Role of Intellectual Property Rights*. Discussion Papers of DIW Berlin, 799, DIW Berlin, German Institute for Economic Research.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge MA: MIT Press.
- von Hippel, E. y von Krogh, G. (2003). *Open source software and the "private-collective" innovation model: Issues for organization science*. *Organization Science* 14, 209-223.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*. Nueva York, Londres: Simon and Schuster.
- Wallerstein, N. y Duran, B.M. (2003). *The conceptual, historical, and practice roots of community-based participatory research and related participatory traditions*. En: Minkler, M. y Wallerstein, N. (eds), *Community Based Participatory Research for Health* (pp. 27-52). San Francisco: Jossey-Bass.
- Walker, P. et al. (1999). *The tourism futures simulator: a systems thinking approach*. *Environmental Modeling and Software*, 14, 59-67.
- Wallin, J. (2006). *Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence*. Chichester, Inglaterra: Wiley.

- Walters, C. (1986). *Adaptive management of renewable resources*. Londres: Macmillan.
- Wang, Y. y Fesenmair, D.R. (2007). *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana*. *Tourism Management*, 28, 863-875.
- Watts, D.J. (2003). *The six degrees: the science of a connected age*. Nueva York: W.W. Norton.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Werthner, H. y Ricci, F. (2004). *E-commerce and tourism*. *Communications of the ACM*, 47, 101-105.
- William, E. y Pérez, E. (2008). *Turismo 2.0: la Web social como plataforma para desarrollar un ecosistema turístico basado en el conocimiento*. *Estudios Turísticos*, 178, 113-134.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nueva York: The Free Press.
- Wu, T. (2003). *Network Neutrality, Broadband Discrimination*. *Journal of Telecommunications and High Technology Law*; 2,141-179.
- Xalabarder, R. (2003) *Copyright and Digital Distance Education: The Use of Pre-Existing Works in Distance Education Through the Internet*. *Columbia Journal of Law & the Arts*, 26, 101-178.
- Zimmerman, B. (1993). *Chaos & Nonequilibrium: the flip side of strategic processes*. *Organization Development Journal*, 11, 31-38.

PUBLICACIONES WEB Y OTRAS

- Abel, T. (2000). *The complex systems dynamics of a development frontier. The case of eco-tourism on the Island of Bonaire, Netherlands Antilles*. Tesis Doctoral en Antropología, Universidad de Florida. Disponible en: <http://www.class.ufl.edu/users/abeltd/research.htm> (acceso: 23/junio/2007).
- Adelaar, T. (2000). *Electronic Commerce and the Implications for Market Structure*. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5(3) (en línea) (Marzo 2000). Disponible en: <http://jcmc.indiana.edu/vol5/issue3/adelaar.htm>(acceso: 12/ octubre/ 2008).
- Allen, C. (2005). *Dunbar Triage: Too Many Connections* (en línea) (Febrero 2005). Disponible en: http://www.lifewithalacrity.com/2005/02/dunbar_triage_t.html(acceso: 28/ septiembre/2007).
- Allen, J. (2005). *Welcome to bubble 2.0* (en línea) (Octubre 2005). Disponible en: http://www.jayallen.org/journey/2005/10/welcome_to_bubble_20 (acceso: 14/ septiembre/ 2007).
- Almiral, E. (2007). *Open Innovation*. *Infonomía*, 63. Disponible en: <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=87&amp;amp;if=53> (acceso: 10/09/ 2008).

- Anderson, C. (2004). *The Long Tail*. (en línea).Wired. (Octubre 2004). Disponible en: <http://web.archive.org/web/20041127085645/http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> (acceso: 27/octubre/2008).
- Anderson, C. (2008). *Debating the Long Tail*. Harvard Business Publishing (en línea) (Junio 2008). Disponible en: http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2008/06/debating_the_long_tail.html(acceso: 28/octubre/2008).
- Bautin, P. (2006). *Web 2.0. The new Internet "boom" doesn't live up to its name*. (en línea) (Marzo 2006). Disponible en: <http://www.slate.com/id/2138951/> (acceso: 12/septiembre/2007).
- Berg, O. (2009). *Why McAfees definition of Enterprise 2.0 is flawed* (en línea) (Agosto 2009). Disponible en: <http://www.thecontenteconomy.com/2009/08/why-mcafees-definition-of-enterprise-20.html> (acceso: 28/agosto/2009).
- Berners Lee, T. (2006). *Net neutrality: This is serious*. (en línea) (Junio 2006). Disponible en: <http://dig.csail.mit.edu/breadcrumbs/node/144> (acceso: 16/septiembre/2008).
- Biddulph, M. (2004). *Introducing Del.icio.us*. (en línea) Disponible en: <http://www.xml.com/pub/a/2004/11/10/delicious.html> (acceso: 24/septiembre/ 2007).
- Blood, R. (2000). *Weblogs: A History and Perspective* (en línea) (Septiembre 2000). Disponible en: [http://www.rebeccablood.net/essays/weblog history.html](http://www.rebeccablood.net/essays/weblog%20history.html) (acceso: 22/septiembre/2007).
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. y Simester, D. (2007). *Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales*. (en línea) (Febrero 2007). Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=953587> (acceso 21/octubre/2008).
- Cabero, J. (2006). *Bases pedagógicas del e-learning*(en línea). Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, UOC, 3. (Abril 2006). Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/cabero.pdf> (acceso 18/no-viembre/2007).
- Carr, N. (2005). *Tha amorality of Web 2.0*. (en línea) (Octubre 2005). Disponible en: http://www.rougtype.com/archives/2005/10/the_amorality_o.php (acceso: 12/octubre/2008).
- Castells, M. (2000). *Internet y la Sociedad Red. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento*. Universidad Oberta de Cataluña, Barcelona. Disponible en: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html> (acceso: 13/agosto/2008).
- Dans, E. (2008a). *Anatomía del efecto menéame* (en línea) (Agosto 2008). Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2008/08/anatomia-del-efecto-meneame.html> (acceso: 04/agosto/2008).
- Dans, E. (2008b). *Música y cadenas de valor* (en línea) (Noviembre 2008). Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2008/11/musica-y-cadenas-de-valor.html> (acceso: 02/noviembre/2008).
- Davenport, T. (2007). *Why Enterprise 2.0 Won't Transform Organizations*. Harvard Business Publishing (en línea) (Marzo 2007). Disponible en: http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2007/03/why_enterprise_20_wont_transfo.html (acceso: 12/octubre/ 2008).


- Davenport, T. (2008). *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?* (en línea) (Febrero 2008). Disponible en: http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2008/02/enterprise_20_the_new_new_know_1.html (acceso: 17/octubre/ 2008).
- De Ugarte, D. (2009). *Zapateros, barberos y otros libertarios* (en línea) (Marzo 2009). Disponible en: <http://www.deugarte.com/zapateros-barberos-y-otros-libertarios> (acceso: 20/junio/2009).
- Elberse, A. (2008b). The Long Tail Debate: A Response to Chris Anderson. Harvard Business Publishing (en línea) (Julio 2008). Disponible en: http://conversationstarter.hbsp.com/2008/07/the_long_tail_debate_a_respons.html(acceso: 28/octubre/ 2008).
- Estalella, A. (2007). *Ciencia abierta, Open Sciece, las dificultades del nuevo modelo.* (en línea) (Enero 2007). Disponible en: <http://estalella.wordpress.com/2007/01/03/ciencia-abierta-open-sciece-las-dificultades-del-nuevo-modelo/> (acceso: 13/julio/ 2008).
- Freire, J. (2006). Algunas propuestas inteligentes sobre patentes y propiedad intelectual (en línea) (Febrero 2006). Disponible en: http://nomada.blogs.com/jfreire/2006/02/algunas_propues.html (acceso: 28/octubre/2008).
- Freire, J. (2007a). *Rutas para la innovación abierta: costes, aceleración y creatividad.* (en línea) (Marzo 2007). Disponible en: http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/03/rutas_para_la_i.html (acceso: 12/octubre/08).
- Freire, J. (2007b). *Redes sociales, Forbes, Adam Smith e Internet* (en línea) (Mayo 2007). Disponible en: http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/05/redes_sociales_.html (acceso: 19/octubre/2008).
- Freire, J. (2007c). *Los futuros brokers de conocimiento: ¿existe una política de la web 2.0?* (en línea) (Julio 2007). Disponible en: <http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/07/los-nuevos-brok.html>(acceso: 12/octubre/2008).
- Freire, J. (2007d). *El viejo negocio de la venta de cajas de plástico (con un CD dentro)* (en línea) (Diciembre 2007). Disponible en: <http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/12/el-viejo-negoci.html> (acceso: 12/noviembre/2008).
- Freire, J. (2008a). *En la empresa 2.0, los trabajadores más conectados son los más rentables* (en línea) (Febrero 2008). Disponible en: http://www.soitu.es/soitu/2008/02/19/pieldigital/1203419952_116938.html (acceso: 12/agosto/2008).
- Freire, J. (2008b). *¿Sacará la 'Ciencia 2.0' a la investigación de su torre de marfil?*. Soitu (en línea) (Marzo 2008). Disponible en: http://www.soitu.es/soitu/2008/03/06/pieldigital/1204819585_241366.html (acceso: 13/julio/2008).
- Freire, J. (2008c). *De la devaluación de los contenidos a la emergencia de los comisarios digitales* (en línea) (Mayo 2008). Disponible en: <http://nomada.blogs.com/jfreire/2008/05/de-la-devaluaci.html> (acceso: 11/octubre/2008).
- Freire, J. (2008d). *La empresa como interfaz* (en línea) (Octubre 2008). Disponible en: <http://nomada.blogs.com/jfreire/2008/10/la-empresa-como.html> (acceso: 13/octubre/ 2008).
- Garrett, J. (2005). *Ajax: a new approach to Web applications.* (en línea) (Febrero 2005). Disponible en: <http://www.adaptivepath.com/ideas/essays/archives/000385.php> (acceso: 25/septiembre/2007).

- Giles, J. (2005). *Internet encyclopaedias go head to head*. Nature, 438. Disponible en: <http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html> (acceso: 12/diciembre/2007).
- Goldhaber, M.H. (1997). *The attention economy and the net*. First Monday, 2(4) (en línea) (Abril 1997). Disponible en: <http://www.well.com/user/mgoldh/natecnet.html> (acceso: 28/octubre/2008).
- Graham, P. (2005). *Web 2.0. Want to start a startup?* (en línea) (Noviembre 2005) Disponible en: <http://www.paulgraham.com/web20.html> (acceso: 13/septiembre/ 2007).
- Guy, M. y E. Tonkin (2006): *Folksonomies. Tyding up Tags?* DLib Magazine 12 (en línea). Disponible en <http://www.dlib.org/dlib/january06/guy/01guy.html> (acceso: 21/septiembre/2007).
- Hannay, T. (2007). *Foo and beyond*. (en línea) (Junio 2007). Disponible en: <http://blogs.nature.com/wp/nascent/2007/06/post.html> (acceso: 14/julio/2008).
- Hinchcliffe, D. (2005). *Review of the year's best Web 2.0 explanations*. (en línea). (Diciembre 2005). Disponible en: http://web2.socialcomputingmagazine.com/review_of_the_years_best_web_20_explanations.htm (acceso: 12/septiembre/2007).
- Hinchcliffe, D. (2006). *The state of Web 2.0* (en línea) (Abril 2006). Disponible en: http://web2.socialcomputingjournal.com/the_state_of_web_20.htm (acceso 12/septiembre/2007).
- Hinchcliffe, D. (2007). *The state of Enterprise 2.0* (en línea) (Octubre 2007). Disponible en: <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=143> (acceso 16/octubre/2008).
- Hinchcliffe, D. (2009). *14 Reasons Why Enterprise 2.0 Projects Fail* (en línea) (Agosto 2009). Disponible en: <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=718> (acceso: 23/agosto/2009).
- Ing, D. (2008). *Coproduction, interactive value, offering, value constellation*. (en línea) (Mayo 2008). Disponible en: <http://coevolving.com/blogs/index.php/archive/coproduction-interactive-value-offering-value-constellation/> (acceso: 18/agosto/08).
- Iturbe, J. (2007a). *Recopilación sobre la Empresa 2.0*. (en línea) (Abril 2007). Disponible en: <http://blog.consultorartesano.com/2007/04/recopilacion-sobre-la-empresa-20.html> (acceso: 12/octubre/2008).
- Iturbe, J. (2007b). *Idea radical: romper las empresas* (en línea) (Abril 2007). Disponible en: <http://blog.consultorartesano.com/2007/04/idea-radical-romper-las-empresas.html>(acceso: 28/octubre/2008).
- Iturbe, J. (2007c). *10 ingredientes para cocinar una empresa Open Business*. (en línea) (Mayo 2007). Disponible en: <http://blog.consultorartesano.com/2007/05/10-ingredientes-para-cocinar-una-empresa-open-business.html> (acceso: 19/octubre/2008).
- Ives, B. (2008). *Enterprise 2.0 is not Web 2.0 nor is it an Oxymoron*. (en línea) (Abril 2008). Disponible en: http://billives.typepad.com/portals_and_km/2008/04/i-cross-posted.html (acceso: 17/octubre/2008).
- Keim, B. (2008). *OMG WTF: A Journalist's Journey Through Science 2.0*. Wired Science (en línea) (Marzo 2008). Disponible en: <http://www.wired.com/wiredscience/2008/03/a-journalists-j/> (acceso: 13/juio/2008).

- Kloos, M. (2006). *Communities of practice 2.0*. How blogs, wikis, and social bookmarking offer facilities that support learning in practice in communities of practice. (en línea) (Agosto 2006). Disponible en: <http://www.martinkloos.nl/thesis-M.Kloos.pdf> (acceso: 12/octubre/2007).
- Krigsman, M. (2009). *Five ways to avoid Enterprise 2.0 failure*. (en línea) (Agosto 2009). Disponible en: <http://blogs.zdnet.com/projectfailures/?p=5552>(acceso: 28/agosto/2009).
- Lafuente, A. (2006). *ciencia + transparencia = ciencia 2.0*. (en línea) (Diciembre 2006). Disponible en: <http://weblogs.madrimasd.org/tecnocidanos/archive/2006/12/18/55497.aspx>(acceso: 13/julio/2008).
- Leadbeater, C. (2007). *Two Faces of Open Innovation*. (en línea) (Marzo 2007). Disponible en: <http://www.openbusiness.cc/2007/03/14/two-faces-of-open-innovation/> (acceso: 12/octubre/2008).
- Letellier, F. (2008). *Open Source Software: the Role of Nonprofits in Federating Business and Innovation Ecosystems*. (en línea) (Enero 2008). Disponible en: <http://flet.net-cipia.net/xwiki/bin/download/Main/publications%2Dfr/GEM2008%2DFLetellier%2DSubmittedPaper.pdf> (acceso: 23/ octubre/2008).
- Linares, J. (2006). *Telefónica podría cobrar por el uso de redes P2P*. (en línea) (Septiembre 2006). Disponible en: http://www2.noticiasdot.com/publicaciones/2006/0906/0609/noticias/noticias_060906-25.htm (acceso: 20/septiembre/ 2007).
- Lytras, M. y Sicilia, M.A. (2008). *Investigación abierta - la vía de la ORS*. UOC Papers, 6 (en línea) (Abril 2008). Disponible en: http://www.uoc.edu/uocpapers/6/dt/esp/lytras_sicilia.pdf (acceso: 13/julio/2008).
- Madrigal, A. (2008). *The Internet Is Changing the Scientific Method*. Wired Science (en línea) (Marzo 2008). Disponible en: <http://www.wired.com/wiredscience/2008/03/the-internet-is/>(acceso: 13/julio/2008).
- Mathes, A. (2004). *Folksonomies - Cooperative Classification and Communication Through Shared Metadata* (en línea) (Diciembre 2004). Disponible en: <http://www.adammathes.com/academic/computer-mediated-communication/folksonomies.html> (acceso: 14/ diciembre/2007).
- Mattison, D. (2003) *Quickwiki, Swiki, Twiki, Zwiki and the plone wars wiki as a PIM and collaborative content tool*. (en línea) (abril, 2003). Disponible en: <http://www.infoday.com/searcher/apr03/mattison.shtml> (acceso: 17/septiembre/2007).
- Mejias, U. A. (2004). *Bookmark, classify and share: A mini-ethnography of social practices in a distributed classification community* (en línea) Disponible en: http://ideant.typepad.com/ideant/2004/12/a_delicious_stu.html (acceso: 19/ septiembre/ 2007).
- Merholz, P. (2004). *Ethnoclassification and vernacular vocabularies*.(en línea) (Agosto 2004) Disponible en: <http://www.peterme.com/archives/000387.html> (acceso: 27/septiembre/2007).
- O'Reilly, T. (1999). *Where the Web leads up*. (en línea) (Octubre 1999) Disponible en: <http://www.xml.com/pub/a/1999/10/tokyo.html> (acceso: 12/septiembre/2007).

- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0?* (en línea) (Septiembre 2005). Disponible en: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1> (acceso: 03/junio/2007).
- O'Reilly, T. (2006a) *Levels of the Game: The Hierarchy of Web 2.0 Applications* (en línea) (Julio 2006). Disponible en: <http://radar.oreilly.com/archives/2006/07/levels-of-the-game-the-hierarc.html> (acceso: 03/junio/2007).
- O'Reilly, T. (2006b). *Web 2.0 compact definition. Trying again.* (en línea) (Diciembre 2006). Disponible en: http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html (acceso: 03/junio/2007).
- O'Reilly, T. (2008). *Stop throwing sheep, do something worthy* (en línea) (Septiembre 2008) Disponible en: http://news.cnet.com/8301-13577_3-10045321-36.html (acceso: 22/septiembre/2008).
- Orlowski, A. (2005). *Six things you need to know about bubble 2.0* (en línea) (Octubre 2005). Disponible en: http://www.theregister.co.uk/2005/10/07/six_things_about_the_bubble/ (acceso 14/octubre/2007).
- Ortiz de Zárate, A. (2008). *Web 2.0: modelo OJO 0.2* (en línea) (Septiembre 2008). Disponible en: <http://eadminblog.net/post/2008/09/17/web-20-modelo-ojo-02> (acceso 20/septiembre/2008).
- Pérez, E., Rodríguez, M. y Rubio, F. (2003). *Turismo en la sociedad de la información: modelos emergentes. El entorno general* (en línea) (Diciembre 2003). UOC. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20352/index.html> (acceso: 12/octubre/2008).
- Poortman, S. y Sloep, P.B. (2005). *Weblogs in het onderwijs* (en línea) (Marzo 2005). Disponible en: http://www.ou.nl/Docs/TijdschriftOI/OI_1_05.pdf (acceso 18 octubre 2007).
- Pulido, A. (2008). *Empresa, Innovación y Política Científica*. Presentación en el 11º Congreso de Economía de Castilla y León. (Noviembre 2008) Disponible en: <http://antoniopulido.es/trabajos/frameset.html>.
- Rheingold, H., Chai, M., et al. (2006). *Designing Business for an Open World. From Detroit to Hollywood to the Web*. Herman Miller Inc. en colaboración con el Institute For The Future (en línea). Disponible en: <http://www.rheingold.com/texts/OpenWorld.pdf> (acceso: 18/octubre/2008).
- Roca, G. (2007). *El problema no es el Digital Divide, sino las élites desconectadas*. (en línea) (Mayo 2007). Disponible en: <http://www.genisroca.com/2007/05/02/el-problema-no-es-el-digital-divide-sino-las-elites-desconectadas/> (acceso: 12/octubre/ 2008).
- Roca, G. (2008). *Tiempos Líquidos*. (en línea) (Enero 2008). Disponible en: <http://www.genisroca.com/2008/01/03/tiempos-liquidos/> (acceso 18/agosto/2008)
- Sangüesa, R. (1997). *Pensamiento de diseño*. (en línea) (Septiembre 2009). Disponible en: <http://fluxchange.typepad.com/ramonsanguesa/2007/09/pensamiento-de-.html> (acceso: 18/julio/2008).
- Smith, G. *Atomiq: Folksonomy: social classification*. (en línea) (Agosto 2004) Disponible en: http://atomiq.org/archives/2004/08/folksonomy_social_classification.html (acceso: 02/octubre/2007).

-
- Van der Wal, T. (2005). *Folksonomy definition and Wikipedia* (en línea) (Noviembre 2005). Disponible en: <http://www.vanderwal.net/random/entrysel.php?blog=1750> (acceso: 12/octubre/2007).
- von Hippel, E. (2002) *Horizontal Innovation Networks – By and For Users*. MIT Sloan School of Management (en línea) (Abril 2002). Disponible en: [.opensource.mit.edu/papers/vonhippel3.pdf](http://opensource.mit.edu/papers/vonhippel3.pdf) (acceso: 15/octubre/2008).
- Waldrop, M. (2008a). *Science 2.0: Great New Tool, or Great Risk?*. Scientific American. (en línea) (Enero 2008). Disponible en: <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=science-2-point-0-great-new-tool-or-great-risk> (acceso: 12/julio/2008).
- Waldrop, M. (2008b). *Science 2.0 – Is Open Access Science the Future?*. Scientific American. (en línea) (Mayo 2008). Disponible en: <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=science-2-point-0> (acceso: 12/julio/ 2008).
- Wales, J. (2005). *Wikipedia is an Encyclopedia*. (en líneas) (Marzo 2005). Disponible en: <http://lists.wikimedia.org/pipermail/wikipedia-l/2005-March/020469.html> (acceso 11/octubre/2007).
- Xalabarder, R. (2006). *Las licencias Creative Commons: ¿una alternativa al copyright?* UOC Papers (en línea), 2, UOC. Disponible en: <http://www.uoc.edu/uocpapers/2/dt/esp/xalabarder.pdf> (acceso: 12/09/08).



Glosario

Aunque las descripciones de los términos necesarios para la comprensión de la investigación se han elaborado en el mismo documento según se nombraban, a continuación describimos algunos términos que se han comentado en el capítulo 2, y que pueden no ser familiares para algunos lectores. No se pretende aportar una definición exacta, sino ofrecer una ayuda para su entendimiento dentro del contexto de la investigación.

Atom: es un fichero en formato XML usado para la sindicación web, alternativo al RSS.

CSS u Hoja de Estilo en Cascada: es un lenguaje artificial usado para definir la presentación de un documento estructurado escrito en HTML o XML (y por extensión en XHTML).

Document Object Model: es esencialmente una interfaz de programación de aplicaciones que proporciona un conjunto estándar de objetos para representar documentos HTML y XML, un modelo estándar sobre cómo pueden combinarse dichos objetos, y una interfaz estándar para acceder a ellos y manipularlos.

FOAF o Friend of a Friend: es un proyecto dentro de la Web semántica para describir relaciones mediante RDF que puedan ser procesadas fácilmente por máquinas.

HTML: es el lenguaje de marcado predominante para la construcción de páginas web.

HTTP: es el protocolo de transferencia de hipertexto que define la sintaxis y la semántica que utilizan los elementos software de la arquitectura web (clientes, servidores, proxies) para comunicarse.

JavaScript: es un lenguaje de programación interpretado, es decir, que no requiere compilación, utilizado principalmente en páginas web.

P2P o Peer to Peer: es una red de computadoras en la que todos o algunos aspectos de ésta funcionan sin clientes ni servidores fijos, sino una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí. Es decir, actúan simultáneamente como clientes y servidores respecto a los demás nodos de la red.

Plug In: es una aplicación que se relaciona con otra para aportarle una función nueva y generalmente muy específica. Esta aplicación adicional es ejecutada por la aplicación principal e interactúa por medio de la API.

Podcasting: consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo) mediante un sistema de sindicación que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera.

SGML: consiste en un sistema normalizado para la organización y etiquetado de documento.

Sindicación: redifusión de contenidos informativos o lúdicos de un emisor original por otro.

Topología de Red: se define como la cadena y estructura de relación que los nodos que conforman una red usan para relacionarse.

Video streaming: es un término que se refiere a ver y oír un archivo de video directamente en una página web sin necesidad de descargarlo antes al ordenador.

VoIP o Voz sobre IP: es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Sobre Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital en paquetes en lugar de enviarla (en forma digital o analógica) a través de circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional.

XHTML: es el lenguaje de marcado pensado para sustituir a HTML como estándar para las páginas web.

XML: es un metalenguaje extensible de etiquetas que permite definir la gramática de lenguajes específicos. XML no es realmente un lenguaje en particular, sino una manera de definir lenguajes para diferentes necesidades.

XMLHttpRequest: es una interfaz empleada para realizar peticiones HTTP y HTTPS a servidores Web.

XSLT: es un estándar que presenta una forma de transformar documentos XML en otros e incluso a formatos que no son XML.



Apéndice

Listado de blogs y fuentes que formaban parte de la estructura fija de investigación

URL	NOMBRE	AUTOR
3vectores.com.ar	3 vectores	Giselle Della Mea
acidlabs.org	Acid Labs	Stephen Collins
adn.es/blog/ciudades_enredadas	Ciudades Enredadas	Juan Freire
albertbarra.com	El Blog de Albert Barra	Albert Barra
alejandrogomezblog.com	Turismo de Interior	Alejandro Gómez
amphibia.com.ar	Amphibia	Pablo Mancini y otros
andresduran.com	Explorador austral	Andrés Durán
ansogu.blogia.com	Los retos sociales del turismo	Anna Soliguer Guix
antoniofumero.blogspot.com	Antoine 's blog	Antonio Fumero
artesianiaenred.blogspot.com	Consultoría Artesanda en ...	Julen Iturbe
atalaya.blogalia.com	Atalaya	J.J. Merelo
bajocoste.com	Bajo Coste	Varios
belllodra.blogspot.com	Identitat i reputación digital	Bel Llodrá
blog.cicei.com/erubio	El blog de Enrique Rubio	Enrique Rubio Royo
blog.diegoamoros.com	Match Point Web 2.0	Diego Amorós
blog.entornao.com	EL Blog de Jordi Ruíz	Jordi Ruíz
blog.guykawasaki.com	How to change the world	Guy Kawasaki
blog.hbs.edu/faculty/amcafee	The impact of IT of business	Andrew McAfee
blog.highlandbusinessresearch.com	Tracking Tourism	Vicky Brock y Stephen Budd
blog.loretahur.net	El blog de Loretathur	Lorena Fernandez
blog.relactions.com	Relations blog	Annalisa Ballaira y Martina G
blogdeemprededores.com	Blog de Emprendedores	Jesús Monleón
blogdeviajes.com.ar	Blog de Viajes	Jorge Gobbi
blogontravel.com	Blog on travel	Sylvain
blogs.alianzo.com/redessociales	Redes Sociales	J.A. del Moral
blogyempresa.alorza.ne	Manual de uso del blog en	Alorza (Alberto Ruiz de Zar
buhalis.blogspot.com	Dimitrios Journey	Dimitrios Buhalis
carmepla.com	El blog de Carme Pla	Carme Pla
cinntafundacion.wordpress.com	Blog de Innovación Turística	CINNTA
ciudadesaescalahumana.blogspot.com	Ciudades a Escala Humana	Manú Fernández
clan-destinos.com	Clan-destinos	Jose A. Donaire, Jordi Cassassayas, y otros
clubdelectura.cl	Club de Lectura	Varios
collabtopia.com	Reputación Online	Pedro Mâiquez
commoncraft.com	Common Craft	Varios
comunicacion-cultural.com	Comunicación cultural	Javier Celaya
conversationstarter.hbsp.com	Conversation Starter	Harvard Business School
criticapositiva.blogspot.com	Criticapositiva	César Ramos
cultureby.com/trilogy/	Intersection od anthropology and economics	Grant McCracken
davidginer.blogspot.com	Nos vamos de turismo!	David Giner
deugarte.com	El Blog de David de Ugarte	David de Ugarte
dgtano-mkt.blogspot.com	Marketing y promoción del producto turístico	Desiderio Gutiérrez Taño
diariodelviajero.com	Diario del Viajero	Varios
dottourism.com/blog	Dot Tourism	Dominic Sawyer
eadminblog.net	Administraciones en Red	Alorza e Iñaki
ecommerceforhotels.blogspot.com	Thoughts & notes on...	Joe Nguyen
ecosistemaurbano.org	Ecosistema Urbano	Varios
e-distribution.es	e-Distribution	Isabelle Gorgue
eduardpunset.es	El blog de Eduard Punset	Eduard Punset
elblogdealvarezval.blogspot.com	Competitividad turística	Jesús Alvarez
elblogdelcapi.wordpress.com	El Blog de Capi	Javier Capitán
elblogdelprofepao.blogspot.com	PAO blog	H. J. Luna
elblogdelturista20.com	EL Blog del Turista 2.0	Ismael Herrerías
elcamping.blogspot.com	El Camping, gestión y marketing turístico	William Le Metayer
eldevenir-neocoach.blogspot.com	El Devenir	Alejandro Carballo
e-learning-teleformacion.blogspot.com	e-learning, conocimiento en red	Eraser
elviajedeodiseo.com	El Viaje de Odiseo	Varios
enriquedans.com	El blog de Enrique Dans	Enrique Dans
e-rgonomic.blogspot.com	e-rgonomic	Cristobal Cobo
espiritudigital.com	Espíritu Digital	Oscar Espiritusanto
estarella.wordpress.com	Contexto	Adolfo Estarella
estrategias2.es	Estrategias 2.0	Ricard Ruiz de Querol

estructurayopp.blogspot.com	Turismo: estructura y OPP	Enrique Hernández Armand
e-turismo.blogspot.com	Marketing, e-turismo, ocio y sociedad 2.0	Juan Llantada
fastenyourseatbelts.at	Fasten your seat belts	Karin Schmollgruber
fastforwardblog.com	Fast forward blog	Varios
fernandoflores.cl	Abriendo juego, abriendo mundos	Fernando Flores
filmica.com/david_bravo	El blog de David Bravo	David Bravo
fluxchange.typepad.com/ramonsanguesa	Conectando que es Gerundio	Ramón Sangüesa
francispisani.net	El blog de Francis Pisani	Francis Pisani
gabinetedeinformatica.ne	Gabinete de Informática	Fernando Santamaría
garciasuarez.blogspot.com	El Turismo en la Dream Society	José Antonio García Suárez
genisroca.com	El blog de Genis Roca	Genis Roca
givinginadigitalworld.wordpress.com	Giving in a digital world	Bryan Miller
goldmundus.com	Goldmundus	Roc Fages
googlemapsmania.blogspot.com	Google maps mania	Varios
grancomo.com	Grancomo	Luis Villa
gutierrez-rubi.es	Artículos y reflexiones	Antoni Gutiérrez-Rubi
hola2andreu.wordpress.com	Hotels, friends and more	Andreu Llabrés
hospitalitybusiness.blogs.com	HeBS Internet Marketing	Varios
hotelblog.es	Hotel Blog	Francesco Canzoniere
hotel-blogs.com	Hotel Blogs	Guillaume Thevenot
hotelenred.wordpress.com	Hotel en red	Xisco Vicente y F. Domínguez
hoteles20.blogspot.com	Hoteles 2.0	Rafael Martínez
hotelesurbanosyviajes.blogspot.com	Hoteles Urbanos y viajes	Ignasi Casellas
hotelmarketing.com	Hotel Marketing	Varios
htrends.com	Hopitality Trends	Varios
iandsocial.net	I & K Social Net	Oriol Miralbell
ictlogy.net	ICTlogy	Ismael Peña
innoturcanarias.blogspot.com	Innotur	Eduardo Dávila
innovacioneducativa.wordpress.com	Innovación Educativa	Angel Fidalgo
internetng.dit.upm.es	Internet de Nueva Generación	Cátedra Telefónica-UPM
internetyturismo.com	Internet y turismo	Javier Jiménez
isaacvidal.blogspot.com	Marketing Turístico	Isaac Vidal
islasterritorio.blogspot.com	Reflexiones sobre espacios insulares	Federico Garcia Barba
ivanpino.com	Ivanpino	Iván Pino Zas
jaimechicheri.blogspot.com	E-commerce & revenue Management	Jaime López Chicheri
javierllinares.es	Governance	Javier Linares
jbulchand.com	El blog de Jacques Bulchand	Jacques Bulchand
jebworks.wordpress.com	Innovation for Tourism ...	Joe Buhler
jensthraenhart.com/cblog	Tourism Internet Marketing	Jens Thraenhart
jesusencinar.com	El blog de Jesús Encinar	Jesús Encinar
jgarciacuenca.blogspot.com	Sector Turismo y marketing hotelero	Javier García Cuenca
jjmypons.vox.com	El Blog de Jimmy Pons	Jimmy Pons
jjdeharo.blogspot.com	Educativa	Juan José de Haro
juan.urrutiaelejalde.org	Juan Urrutia 4.0	Juan Urrutia Elejalde
juanotero.es	Diario de un rural worker	Juan Otero
juansobejano.com	Juan Sobejano	Juan Sobejano
k-government.com	K-government	Varios
lacoctelera.com/infoman	Infoman	Rodolfo Carpintier
leefever.tumblr.com	Lee Lefever dot com	Lee Lefever
lesexplorers.com	Les Explorers	Claude Benard
lifelifehack.com	Lifehacker	Varios
longtail.com	The Long Tail	Chris Anderson
lucasrodriguezervera.wordpress.com	Otro blog +	Lucas Rodríguez Cervera
luismiguelromero.wordpress.com	El Blog de Luis Miguel Romero	Luis Miguel Romero
mangasverdes.es	Mangas Verdes	Manuel Almeida
manuelgross.bligoo.com	Imaginactivo	Manuel Gross
marcosalonso.blogspot.com	El Blog de Marcos Alonso	Marcos Alonso
marcvidal.cat	El blog de Marc Vidal	Marc Vidal
martalorenzini.blogspot.com	Blog de Turismo Justo, responsable y sostenible	Marta Lorenzini
mashable.com	Social Networking News	Varios
masternewmedia.org	Robin Good	Varios
mediafuturist.com	Media Futurist	Gerd Leonhard
mediatedcultures.net/ksudigg	Digital Ethnography	Michael Wesh
megustaelturismo.es	Me Gusta el Turismo	Nando Lloerella y otros
mguinaliu.wordpress.com	El blog de Miguel Guinaliu	Miguel Guinaliu
michaelaltendorf.wordpress.com	From SAP to enterprise web 2.0	Michael Altendorf

michaelchaffin.com	Start in the margin	Michael Chaffin
m-travel.com/news	m-Travel and distribution news	Varios
nachogiral.com	Viajar por Internet	Nacho Giral
netoraton.es	Nétoratón	César Calderón
nodos.typepad.com	Nodos en la red	Mario López de Ávila
obeia.blogs.mondragon.edu	OBEA empresa abierta	Varios
openp2design.org	Open Peer to peer design	Massimo Menichinelli
opiniones-personales.blogspot.com	El blog de Andrés Pedreño	Andrés Pedreño
pablodiaz.es	No es suficiente	Pablo Díaz
paisajesypaisanaje.blogspot.com	Paisajes y paisanaje	Eulogio Galindo
paullop.es	e-contenidos	Pau Llop
pensamientoturistico.blogspot.com	Pensamiento Turístico	Rubén
peremarti.com	Turismo e innovación	Pere Martí
phocuswright.com/library_blog	PhocusWright Blog	Varios
promocion20.com	Promoción Web 2.0	Lasse Rouhiainen
radaron.com	Internet strategy for tourism	Mathieu
readwriteweb.com	Read Write Web	Varios
receptivocostabrava.blogspot.com	Receptivo Costa Brava	Joan Gou
robertamilano.com	Il blog di Roberta Milano	Roberta Milano
robertocarballo.com	El blog de Roberto Carballo	Roberto Carballo
rollingrains.com	Rolling Rains Report	Scott Rain
rumorismo.com	Rumorismo	Juan A. R. Gamero
samiviitamaki.com	FLIRTING with the Crowds	Sami Viltamäki
scottgavin.info	Enterprise 2.0 evangelist	Scott Gavin
sebalorenzo.com.ar	El blog de Sebastián Lorenzo	Sebastián Lorenzo
sethgodin.typepad.com/seths_blog	Seth's blog	Seth Godin
socialmediatoday.com/smc	Social Media Today	Varios
sociedaddenred.info	Sociedad en Red	Rafael Chamorro
soitu.es/soitu/pielidigita	Piel Digital	Juan Freire
soitu.es/soitu/transnets.html	Transnets	Francis Pisani
sopadebits.com	Sopa de Bits	Mario Alberich
tengocupo.com	Tengo Cupo	Javier Rey
termometroturistico.es	Termómetro turístico	Jorge Lina
texting.wordpress.com	Texting all over the words	Carlo Alvarez Spagnolo
thenetworkthinker.com	The Network Thinker	Valdis Krebs
thetravelprblog.com	The Travel PR blog	Neil MacLean
ticsturísticas.blogspot.com	TICs turísticas: blog de Turismo 2.0	Jesús Álvarez
tientate.blogspot.com	Chocolatte-Tentación de crear	Leonel More Basso
tirsomaldonado.com	El Blog de Tirso Maldonado	Tirso Maldonado
tiscar.com	Comunicación y educación en la era digital 31	Tiscar Lara
tochismochis.blogspot.com	Creative Minds	Alfonso Romay
toniaguilar.blogspot.com	Hoteles, turismo y sentido común	Toni Aguilar
tourcms.com/blog/alex bainbridge	Musings on travel ecomm..	Alex Bainbridge
tourism.blogs.ie.edu	Tourism & Leisure	Antonio López de Ávila y otros
tourisminternetmarketing.com	Tourism Internet Marketing	Jens Thraenhart
tourismkeys.ca	Internet Marketing for tourism	Todd Lucier
tourismplace.blogspot.com	Tourism Place	Alan Lew
tourismtechnology.rezgo.com	Travel & Tourism technol...	Stephen Joyce
tourismtide.com	Tourism Tide	Philip Caines
tourismus20.blogspot.com	Web 2.0 im tourismus-	Simon Künzler
travel20.org	Travel 2.0	Varios
travel-rants.com	Travel Rants Blog	Darren Cronian
travelstartups.com	Travel Start-Ups	Mike Fridgen
traveltechnology.blogspot.com	Travel Technology	Norm Rose
travolution.blogspot.com	Travolution	Kevin May
turinnova2.blogspot.com	Turinnova	Pilar Loscertales y Mar López
turisblog.blogspot.com	Turisblog	Víctor Mayans
turislexcat.blogspot.com	TurisLexCat	Ramón Arcarons y Oscar Casanovas
turismodigitale.it	Turismo Digitale	Varios
turistasyturismo.blogspot.com	Turistas y turismo	Ángel Honrado
viajesybits.com	Viajes & Bits	Alfonso Castellano
virtualb.com/blogs/ricardo	EL Blog de Ricardo Gopar	Ricardo Gopar
web2.socialcomputingmagazine.com	Dion Hinchcliffe's blog	Dion Hinchcliffe
web20travel.blogspot.com	Web 2.0 travel tools	Alan Lew
webdoscero.blogspot.com	Web Dos Cero	Richard Johnson
web-strategist.com/blog	Web strategy by Jeremiah	Jeremiah
webtravel2.com	Web 2.0 and Trevl 2.0	Anónimo
wilhelmus.ca	Wilhelmus	William Bakker