

# CONFORMACIÓN DE REDES INTERORGANIZACIONALES EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO

Carlos Armando Jacobo Hernández, Instituto Tecnológico de Sonora  
Ana Gabriela Quintero Mendoza, Instituto Tecnológico de Sonora  
Sergio Ochoa Jiménez, Instituto Tecnológico de Sonora  
Beatriz Alicia Leyva Osuna, Instituto Tecnológico de Sonora

## RESUMEN

*El turismo es una actividad de gran relevancia en México debido al potencial de desarrollo que tiene para las diferentes regiones, por ello este artículo presenta un análisis del sector turístico en Ciudad Obregón, Sonora, México para responder al cuestionamiento ¿de qué manera las empresas pueden integrarse en una red interorganizacional para generar procesos de cooperación que beneficien e impulsen el turismo de la ciudad? Esto bajo la perspectiva de las redes interorganizacionales, la cual ha sido objeto de diversas investigaciones en años recientes. Fueron considerados como sujetos de estudio a los hoteleros, restauranteros, agencias de viaje, instituciones de educación superior y la Oficina de convenciones y visitantes. Según los resultados obtenidos en las entrevistas, las organizaciones coincidieron en la falta de comunicación entre las empresas del sector y la falta de promoción de las zonas turísticas, esto derivado de la falta de coordinación existente entre las empresas. Partiendo de ello se diseñó un modelo de red interorganizacional que tiene como objetivo apoyar a las empresas del sector para que puedan ejecutar procesos de cooperación y con ello impulsen el desarrollo de sus organizaciones y el de la ciudad en general.*

**PALABRA CLAVE:** Redes Interorganizacionales, Empresas Turísticas

## A MODEL OF INTERORGANIZATIONAL NETWORK FOR TOURISTIC COMPANIES FROM CIUDAD OBREGON, SONORA, MÉXICO

### ABSTRACT

*Tourism is an important activity in the global economy and has the potential for development of cities, regions and countries. This article presents an analysis of touristic activity in Ciudad Obregon, Sonora, Mexico to answer the question, how can companies integrate an interorganizational network to generate cooperative processes to impulse touristic activity?. Considering the concept of interorganizational network, this research considers hotels, restaurants, travel agencies, universities and the Visitor and Conventions Office. Results obtained in interviews show that organizations lack communication among touristic companies and also lack of promotion about of touristic zones. Considering this argument we designed an interorganizational network model to support touristic companies.*

**JEL:** L14

**KEY WORDS:** Interorganizational Networks, Touristic Companies

## INTRODUCCIÓN

El turismo en el mundo es una actividad que cada vez cobra mayor relevancia por su dinamismo y repercusiones positivas en los diferentes países. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2012) los países más visitados entre 2007 y 2010 fueron Francia ocupando el primer lugar, seguido de España, Estados Unidos, China, Italia, Reino Unido, Turquía, Alemania, Malasia y México. En el caso específico de México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012) la entrada de turistas extranjeros en 2010 fue de 10.2 millones, mientras que en el 2011 fue de 9.7 millones, lo que representa una variación negativa de 0.5 millones de visitantes extranjeros de un año a otro.

En México el turismo representa un mayor número de oportunidades de desarrollo, destacando principalmente la generación de empleos y el aprovechamiento de nuevas áreas poco exploradas. Por lo anterior, es preciso señalar que el sector público y privado deben trabajar de manera conjunta e integrar esfuerzos que beneficien tanto a los visitantes como a los prestadores de servicios. La presente investigación se desarrolló en Ciudad Obregón, Sonora, México, la cual está ubicada en el sur del estado de Sonora y cuya vocación turística está orientada fundamentalmente al turismo de negocios. Según datos del INEGI (2010) la ciudad cuenta con 25 hoteles y 13 moteles en funcionamiento; además existen 72 restaurantes, 10 cafeterías, 8 discotecas y 17 bares para cubrir las necesidades de los visitantes. Otros servicios que la ciudad ofrece para los turistas son 11 agencias de viajes y 8 empresas arrendadoras de automóviles. La principal razón para elaborar el estudio en Ciudad Obregón está relacionada con el hecho de que en esta ciudad las empresas prestadoras de servicios turísticos operan de manera aislada al estar agrupadas según el tipo de actividad y servicios que ofrecen, es decir, algunos de los hoteles están integrados a la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), en cambio los restauranteros están integrados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), esto se debe a que no han encontrado la forma de aglutinarse y generar entre ellos una coordinación que permita beneficiarse mutuamente.

Por lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento: ¿De qué manera las empresas prestadoras de servicios turísticos pueden integrarse en una red interorganizacional para generar procesos de cooperación que produzcan resultados favorables?. De esta forma el objetivo del presente estudio es diseñar un modelo de red interorganizacional para las empresas turísticas, que permita establecer relaciones de cooperación entre los participantes de la red. Existen diversos estudios que abordan la temática de redes interorganizacionales desde diversos puntos de vista (Uzzi, 1996; Chang y Choi, 1998; Keister, 1998; Khanna y Rivkin, 2001; Zollo, Reuer y Singh, 2002; Fernandez Da Silva, 2005; Wong, 2005; Cetindamar y Ulusoy, 2007; Sampson, 2007; Pesamaa, 2008; Chelappa y Zaraf, 2010). Cada uno de ellos toma como temática central a las redes interorganizacionales y profundiza en la manera en que las empresas se ven afectadas al momento de participar en este tipo de estructura de cooperación.

La principal contribución de este estudio reside en el desarrollo de un modelo de red interorganizacional que servirá de guía para lograr procesos de cooperación entre empresas del sector turismo, obteniendo resultados favorables. Con esto se pretende poner en relieve el hecho de que a través de las redes interorganizacionales se pueden obtener beneficios para quienes las integran y puede considerarse una forma de mejorar la posición competitiva de las empresas. El presente artículo está estructurado de la siguiente forma: una vez planteado el problema a abordar en la presente investigación, se continúa con la revisión literaria en la cual se analizan las diferentes aportaciones en relación a las redes interorganizacionales. Posteriormente se plantea la metodología que se utilizó para el estudio en la cual se describe en términos generales el procedimiento utilizado. En un siguiente apartado se presentan los resultados que incluyen por un lado la información recabada de las entrevistas y además la propuesta del modelo de red interorganizacional para las empresas del sector turismo. Por último se presentan las conclusiones a las que se llegó después de haber desarrollado la investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

Antes de profundizar en los elementos conceptuales enfocados a las redes interorganizacionales, es necesario abordar el aspecto teórico relacionado con el turismo de negocios, sobre todo considerando que en la ciudad donde se llevó a cabo esta investigación, la actividad turística predominante tiene que ver con este rubro. Según la SECTUR (2013) el turismo de negocios es aquel que se genera cuando una persona se desplaza y visita un destino turístico específico dadas las actividades laborales y profesionales que desarrolla. Por su parte, para McIntosh Goeldner y Brent (2008) al turismo de negocios está caracterizado por los congresos, asambleas y seminarios los cuales representan una fuente importante de viajes. Ambos conceptos coinciden en el hecho de que este tipo de turismo está directamente relacionado a la actividad laboral o profesional de quien lo practica, sin embargo, es importante precisar que no necesariamente quedan excluidas aquellas actividades relacionadas con la recreación y esparcimiento de los turistas, de tal forma que aunque la fuente original del turismo de negocios es justamente el trabajo o la profesión, en la mayoría de las ocasiones los visitantes demandan actividades de esparcimiento en los lugares que visitan. Derivado de lo anterior, es importante mencionar que cada vez es más importante que las empresas estén preparadas para la prestación de servicios turísticos para los visitantes y es aquí donde la cooperación empresarial es fundamental para lograrlo.

Al respecto Fernández da Silva (2005) menciona que “la cooperación entre las empresas es una forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas y para esto hay una necesidad de que las empresas, las instituciones no gubernamentales y las instituciones de apoyo aprendan el nuevo juego competitividad”. Con respecto a la cooperación empresarial debe entenderse que esta implica que las empresas deben establecer alianzas y formalizar acciones de manera conjunta para crear un sistema de trabajo que las beneficie posicionándolas por encima de sus competidores. Esto significa que se deben realizar cambios en el interior de las organizaciones, desde la forma de dirigir y cómo persuadir a los empleados para integrar los esfuerzos y romper con antiguos esquemas de trabajo.

La cooperación empresarial es una fórmula que ha sido aplicada con buenos resultados en todo el mundo, incluso en Brasil, específicamente en Mato Grosso do Sul, donde nueve empresas turísticas lograron coordinarse y fundaron una asociación denominada Grupo de Operadoras de Turismo del Estado de Mato Grosso do Sul (Fernandez Da Silva, 2005). Por su parte Pesamaa (2008) desarrolló un estudio en la industria turística para identificar cómo se generan las relaciones interorganizacionales entre las empresas. Sus resultados muestran que dichas relaciones están en primer lugar orientadas a largo plazo, además sus hallazgos confirman la idea de que la interacción interorganizacional surge de ciertos procesos que se dan antes de iniciar con la relación de cooperación. Estos procesos iniciales incluyen algunos aspectos como amistad, compromiso interpersonal, confianza y reciprocidad. El resultado final de estos procesos es la estabilidad y la madurez en la relación interorganizacional.

Otros estudios recientes sobre redes interorganizacionales (Cetindamar y Ulusoy, 2007; Uzzi, 1996; Wong, 2005) toman en forma genérica el concepto de redes interorganizacionales para hacer sus análisis y relacionarlos directamente con el concepto de desempeño. Al respecto Cetindamar y Ulusoy (2007) desarrollaron un estudio en empresas de Turquía en el que se analizó la relación de cooperación entre las empresas y su desempeño e innovación. Los resultados obtenidos demuestran que en el caso de las empresas estudiadas no existe evidencia de que los vínculos de asociación y cooperación que éstas tienen constituya un elemento que influya en el desempeño y la innovación de las organizaciones. Por otro lado, Uzzi (1996) presenta un estudio en el cual se evalúan los efectos de pertenecer a una red de organizaciones y sus implicaciones en el desempeño económico en empresas de la industria del vestido en Nueva York. Los resultados demuestran que aquellas empresas que se encuentran más integradas tienen mayor posibilidad de éxito en el mercado, sin embargo, esto solo se presenta hasta cierto nivel de integración empresarial ya que también se demuestra que en niveles muy elevados de integración se genera un impacto decreciente en el desempeño de las organizaciones. Wong (2005) desarrolló una

investigación en la industria de bicicletas en Taiwan, a través de este estudio se buscaba relacionar la integración en redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. Los resultados demuestran que aquellas empresas con mayor actividad en cuanto a las relaciones con otras organizaciones de la misma industria presentaron un desempeño superior que aquellas con limitada relación de cooperación entre organizaciones. Por su parte Chelappa y Zaraf (2010), Sampson (2007) y Zollo, et. al. (2002) abordan sus investigaciones considerando el desempeño de las empresas cuando éstas pertenecen a uno de los tipos más conocidos de redes: las alianzas estratégicas.

Chelappa y Zaraf (2010) en un estudio realizado en la industria de software analizaron las relaciones interorganizacionales generadas a raíz de la formación de alianzas estratégicas en empresas de esta industria. Los hallazgos presentados, confirman que a diferencia de otras industrias, las empresas de software desarrollan libremente acuerdos de colaboración en forma de alianzas estratégicas con sus principales rivales, de igual manera queda demostrado que las empresas de menor tamaño son las que resultan más beneficiadas por este tipo de acuerdos de colaboración. Por su parte, Sampson (2007) planteó un estudio en 463 alianzas estratégicas relacionadas con la industria de las telecomunicaciones. Partiendo del hecho de que las alianzas estratégicas contribuyen a la mejora del desempeño de las empresas, los resultados demuestran que aquellas alianzas con mediana diversidad tecnológica son las que resultan en mayor impacto para las empresas involucradas.

Zollo et al. (2002) presentan una investigación en 145 alianzas estratégicas relacionadas con la industria de la biotecnología, sus hallazgos demuestran la importancia de la experiencia previa de los socios en conformación de alianzas y la relevancia de las rutinas y procesos de colaboración entre las empresas como un elemento que impacta positivamente el desempeño de la alianza en su conjunto. Por último Chang y Choi (1998), Keister (1998), Khanna y Rivkin (2001) estudian el fenómeno de las redes tomando como referente el concepto de “grupos estratégicos” el cual es otra de las clasificaciones de las redes interorganizacionales. Chang y Choi (1998) plantearon un estudio en empresas coreanas que integran grupos estratégicos. Mediante el uso del concepto de los costos de transacción, los autores demuestran que aquellas empresas afiliadas a algún grupo estratégico presentan un desempeño económico superior que aquellas que no lo están, esto se debe fundamentalmente a que la estructura de organización en la que están organizadas las empresas al pertenecer a un grupo estratégico, les permite reducir las ineficiencias derivadas de las fallas organizacionales que las mismas empresas tienen.

A su vez, Keister (1998) en su estudio sobre los grupos estratégicos en 540 empresas chinas, demuestra que las empresas que pertenecen a un grupo estratégico tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo están. Adicionalmente el estudio demuestra que las empresas pertenecientes a grupos estratégicos que no están organizados jerárquicamente obtienen mejores resultados que aquellas que sí lo están, lo que sugiere que la no jerarquización en un grupo estratégico es una mejor estrategia para las empresas. Khanna y Rivkin (2001) presentan una investigación en la que analizan los grupos estratégicos como un elemento de mejora de desempeño económico en 14 países de 3 continentes. Sus resultados confirman la importancia de este tipo de red a nivel país aunque éste desempeño siempre estará en función del contexto institucional con que cuenta cada nación.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización del estudio es indispensable identificar a los sujetos que se encuentran directamente relacionados con el sector turístico en Cd. Obregón, para obtener información relevante que contribuya al desarrollo del proyecto. Entre los sujetos involucrados se encuentra: El Director de la OCV quien cuenta 29 años de edad y 7 años de experiencia profesional en el sector turismo; la responsable del programa educativo del área de turismo del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) quien tiene 27 años de edad y 6 años de experiencia en el área educativa relacionada con el turismo. Además se entrevistó a la coordinadora de la licenciatura en turismo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme

(ITESCA) quien cuenta con 38 años de edad y 13 años de experiencia en el área de la educación turística. También se incluyeron en esta investigación al director de uno de los hoteles de mayor trayectoria en la ciudad quien cuenta con 52 años de edad y 23 años de experiencia en el ramo hotelero, además de la directora de una de las principales agencias de viajes que actualmente opera en la ciudad quien tiene 44 años y 12 años de experiencia en la prestación de servicios de viajes.

Es importante decir que por limitaciones de tiempo en la elaboración del presente estudio solamente se logró obtener información de las personas mencionadas anteriormente, poniendo especial atención en que al momento de recabar la información existiera diversidad en la participación de los principales actores del sector turismo. Como primera etapa del proceso del proyecto de investigación se realizó un análisis de la situación actual del turismo a nivel mundial, posteriormente fue importante conocer la situación del turismo en México, Sonora y Cd. Obregón. Como siguiente paso dentro del proceso se diseñó el instrumento que sirvió de apoyo para la recolección de información, para ello fue importante determinar el tipo de información que se deseaba obtener de los entrevistados. El instrumento debía estar bien estructurado y considerar preguntas introductorias que permitieran conocer en primera instancia al sujeto, el puesto que desempeñaba y la experiencia. El instrumento también debía contar con preguntas que proporcionaran información para conocer desde el punto de vista de los entrevistados los problemas del turismo en la ciudad y sus posibles soluciones; además fue necesario diseñar preguntas encaminadas a obtener respuestas sobre el proceso de cooperación que debe existir entre las empresas del sector.

Una vez concluido y validado el instrumento se continuó con la aplicación del mismo, fue aquí donde se obtuvo información de primera mano, ya que los sujetos entrevistados se encuentran directamente relacionados con el tema del turismo en la ciudad y son las personas indicadas para señalar los problemas y las soluciones que se requieren. El levantamiento de la información se realizó en el período de abril a junio del 2012. El siguiente paso en el desarrollo de este estudio fue el análisis de la información, y fue en esta etapa donde los datos obtenidos de la aplicación del instrumento se examinaron para identificar las semejanzas y diferencias que se obtuvieron entre los resultados de los entrevistados. En esta parte del proceso surgieron las posibles respuestas que darán solución a la interrogante planteada en un inicio. Para finalizar con el proceso de la investigación se diseñó del modelo de red interorganizacional para los hoteleros, restauranteros y agencias de viaje de la ciudad que les permitirá trabajar de manera coordinada y lograr la cooperación empresarial que requieren para brindar un mejor servicio a los turistas y a su vez obtener mejores resultados.

## RESULTADOS

A continuación se describen de manera resumida los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas en la investigación. En la Tabla 1 se presenta en primera instancia el análisis del sector hotelero, posteriormente el de las instituciones de educación superior, seguido del análisis de las agencias de viajes y por último el de la OCV. Descripción de las problemáticas, soluciones y el proceso de colaboración según algunos actores del sector turístico.

Atendiendo a la situación que reflejan las empresas del sector turístico y tomando como punto de partida la teoría expuesta sobre la conformación de redes interorganizacionales y sus beneficios, se propone que las empresas del sector turístico de Ciudad Obregón se integren a una red interorganizacional para aprovechar las ventajas que la naturaleza de la ciudad ofrece y promover en conjunto los sitios turísticos, compartir riesgos y gastos; para ello es necesario integrar las fortalezas de cada una de las empresas y organizaciones para lograr una sinergia que favorezca procesos de cooperación. Para la conformación de una red interorganizacional Ring y Van de Ven (1994) plantean 3 etapas, mismas que se describen brevemente a continuación:

*Negociación:* En esta etapa los actores involucrados desarrollan las expectativas, prevén riesgos y se genera la confianza a través de la negociación formal e informal.

*Compromisos:* En esta segunda etapa, los actores fijan reglas e intercambian información sobre las decisiones que habrán de tomarse, esto puede ser de manera informal o bien mediante contratos legales formales.

Tabla 1: Matriz de Resultados

Actores	Problemática en el sector turístico	Soluciones	Proceso de Cooperación
Hoteles	Falta de comunicación entre los prestadores de servicios turísticos. Deficiente promoción de los lugares de esparcimiento de la región.	Se deben desarrollar estrategias para promocionar los sitios turísticos.	Coordinación entre las empresas para aportar ideas y fijar cuotas y aportaciones para la promoción.
Instituciones de Educación Superior	Desconocimiento, falta de interés, carencia de comunicación y organización de las empresas del sector turístico. Adicionalmente hace falta personal calificado y profesional que se incorpore a las empresas del sector.	Fomentar la cultura turística a través de la sensibilización de los empresarios y ciudadanía. Capacitar al recurso humano.	Generar promociones enlazadas entre las empresas del sector. Formalizar acuerdos y compromisos por parte de las organizaciones turísticas que participan.
Agencias de Viajes	Falta de promoción y difusión de lugares turísticos.	Generar mayor comunicación entre las empresas del sector. Diseñar estrategias de mercadotecnia.	Comunicación entre las empresas del sector y establecer líneas de acción conjuntas.
OCV	Deficiente profesionalización del sector turístico.	Generar mayor coordinación entre las empresas del sector turístico.	Convocar a una asamblea y analizar fortalezas de las empresas del sector. Trabajar y apoyarse entre empresas para atraer o desarrollar eventos. Crear una marca distintiva para las empresas del sector turístico que promocióne sus productos o servicios.

*Fuente. Elaboración propia. La tabla 1 resume los principales hallazgos de la investigación con los diferentes actores del sector turístico. Entre los principales problemas del sector destacan la falta de comunicación entre los involucrados en el ramo, así como la falta de personal capacitado. Entre las soluciones propuestas se resalta la de fomentar la comunicación entre los actores del sector y capacitar al personal que labora en las empresas turísticas. Con respecto al proceso de cooperación que puede generarse entre los principales actores del sector turismo se encuentra la de formalizar acuerdos entre las empresas para cooperar en el lanzamiento de promociones conjuntas y generar una marca propia del destino turístico.*

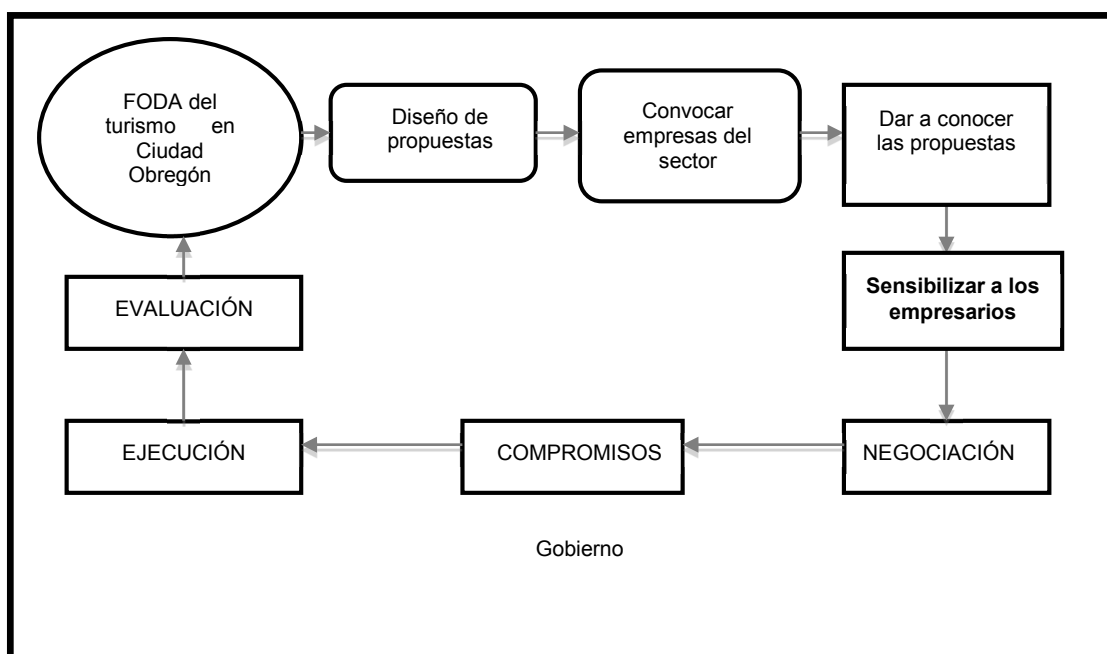
*Ejecución:* En esta etapa se ponen en práctica cada uno de los compromisos tomados a través de la interacción de roles e interacciones personales que cada uno desempeñará. Cada una de las etapas anteriores deberá ser evaluada en términos de eficiencia y equidad. Una vez presentadas las etapas del proceso de desarrollo de una red interorganizacional, es necesario describir las actividades que deberán desempeñar las empresas turísticas de Ciudad Obregón para integrarse de forma eficiente a la red. En la Figura 1 se muestra el proceso para la estructuración del modelo de red, el cual integra instituciones de educación superior, organismos gubernamentales y privados del sector turístico de Ciudad Obregón.

En la etapa 1 de negociación se propone que las empresas del sector se organicen de la siguiente manera para hacer más factible la coordinación: Previo a la etapa de negociación, se propone que la instancia con mayor poder de convocatoria en este caso la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio, se encargue de invitar a los actores involucrados en el sector turístico y elabore la propuesta de organizar una red donde todos colaboren, para ello es conveniente que la dependencia de gobierno se prepare realizando un estudio del sector identificando las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas. Posteriormente será necesario elaborar una propuesta atractiva que motive a los actores a participar en dicha red. Se deberá realizar una reunión de inicio donde se congreguen representantes del sector hotelero, restaurantero, agencias de viaje y la OCV que puedan contribuir con sus fortalezas; en esta reunión los coordinadores de la secretaría de desarrollo económico darán a conocer los resultados obtenidos del estudio y la propuesta de formar una red, así como sus ventajas y riesgos, también se encargará de sensibilizar a los representantes del sector turístico sobre la importancia del fomento de la cultura turística. Después de un periodo de tiempo se convocará a una segunda reunión para identificar a los actores que participarán en la red interorganizacional para llegar a la etapa de negociación, donde cada

uno de los interesados expondrá sus inquietudes, expectativas, necesidades y preverán riesgos, también se realizará un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de cada participante.

La etapa 2 de compromiso es de suma importancia para los actores, ya que en ella se establecerán acuerdos, responsabilidades y se firmaran contratos según se requiera. En primera instancia la Secretaría de desarrollo económico convocará nuevamente para esclarecer las responsabilidades de cada uno y lo que está dispuesto a aportar, así como el plan de trabajo que ejecutará. Durante el transcurso de la reunión se podrán incluir o eliminar compromisos, esto dependerá de los actores y el plan de trabajo que se pretenda desarrollar. La etapa 3 consiste en ejecutar los compromisos acordados por la red interorganizacional de empresas turísticas de Ciudad Obregón. La evaluación es una actividad que debe realizarse constantemente en cada etapa del proceso y de las actividades realizadas, con el fin de verificar que los actores cumplan con lo acordado y que además sean eficientes.

Figura 1: Proceso de Estructuración del Modelo

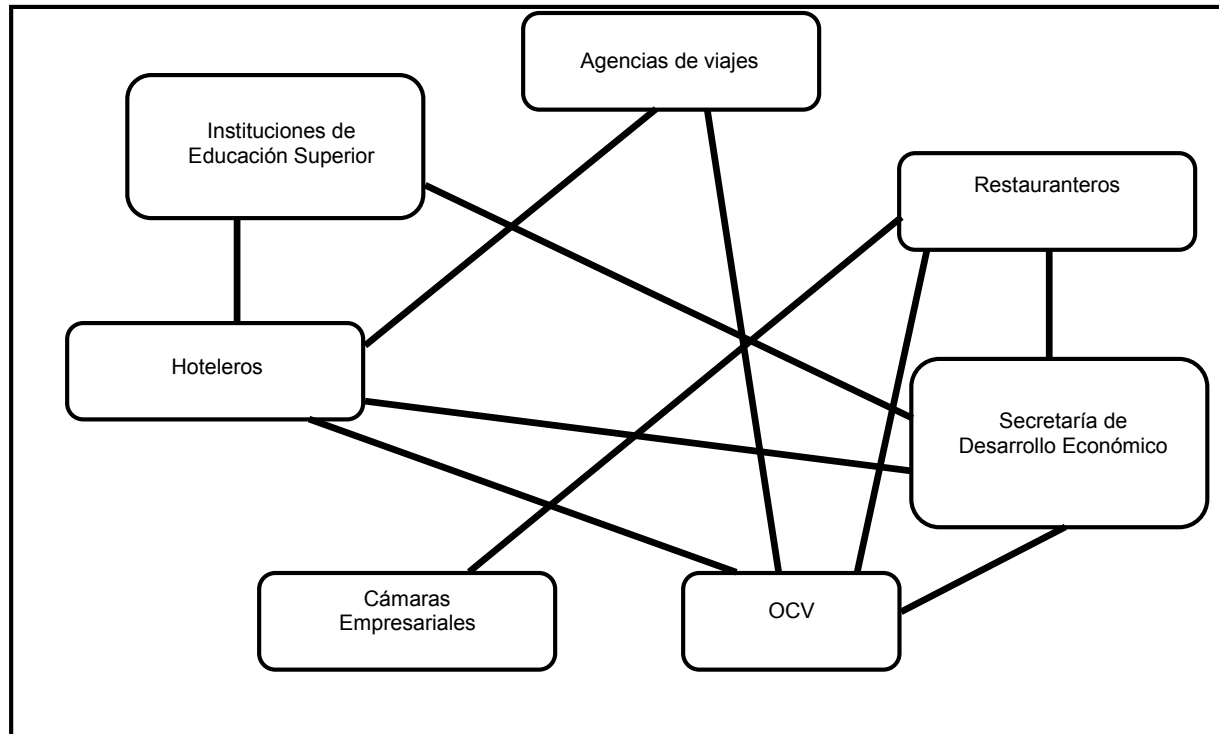


Fuente: Elaboración propia, basado en Ring y Van de Ven (1994). La figura 1 muestra el proceso para la integración de la red interorganizacional, primeramente se requiere del desarrollo de una diagnóstico del sector para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con lo cual se pueden diseñar algunas propuestas generales que deberán ser presentadas a los principales actores del sector, de tal forma que se puedan establecer ciertos compromisos por parte de los participantes. Posteriormente se deberá iniciar con la ejecución de los proyectos y evaluar los resultados para continuar colaborando en conjunto.

El modelo de red interorganizacional que se propone para las empresas el sector turístico de Ciudad Obregón es un modelo basado en diversos autores Louffat (2009) y Ring y Van de Ven (1994) el cual se estructura bajo las siguientes condiciones: a) Red de vinculación parcial, ya que no todos los actores involucrados se relacionan entre sí; b) Será una Red local, ya que estará conformada por empresas de la región, c) Poli-red, esto se debe a que la red estará integrada por más de dos organizaciones; d) será una red externa por estar conformada por varios grupos empresariales, es decir, hoteleros, restauranteros, agencias, instituciones de educación superior, secretaría de desarrollo económico, cámaras empresariales y OCV; e) red formal e informal, esto se debe a que pueden existir acuerdos que se pueden concretar en las reuniones y llevarlos a cabo, o bien que se requiera hacer uso de documentos firmados por formalidad y compromiso; f) la red será de duración variable, debido a que las organizaciones que no deseen o no puedan continuar en la red tengan la opción de retirarse siempre y cuando cumplan con ciertas especificaciones que ellas mismas propongan; g) acentuación de servicios, se refiere a que la red

interorganizacional se integra por empresas que se desenvuelven en el sector de servicios; h) la red será con sedes independientes, ya que cada empresa operará de forma independiente; i) esta red será red/alianza horizontal ya que estará integrada por organizaciones que compiten ofreciendo los mismos servicios. En la Figura 2 se muestra la forma cómo las empresas del sector turístico se relacionarán para formar el modelo de red interorganizacional.

Figura 2: Modelo de Red Interorganizacional



Fuente: Elaboración propia La figura 2 muestra las relaciones interorganizacionales que pueden existir entre los diferentes actores del sector turístico, considera la relación entre Secretaría de desarrollo económico y los restauranteros; Secretaría de desarrollo económico y las Instituciones de educación superior; Secretaría de desarrollo económico y hoteleros; Secretaría de desarrollo económico y OCV; OCV y restauranteros; OCV y agencias de viaje; OCV y hoteleros; hoteleros e Instituciones de educación superior; hoteleros y agencias de viaje; restauranteros y cámaras empresariales.

A continuación se describen cada una de las relaciones interorganizacionales propuestas en el modelo, de tal forma que se incluye el objetivo de dicha relación, así como la forma en que pueden ejecutarse: Secretaría de desarrollo económico-Restauranteros El objetivo de esta relación es generar ideas y estrategias que propicien la mejora e impulso de los restaurantes de la ciudad. Esta relación se puede ejecutar mediante el análisis y evaluación de la situación en la que se encuentran los restaurantes, para desarrollar estrategias que permitan obtener mejoras en cuanto a infraestructura y servicios.

Otro elemento relevante es el relacionado con la intervención que pueda tener esta secretaría para apoyar a los restauranteros con respecto a los trámites y permisos que otorga el municipio. Secretaría de desarrollo económico-Instituciones de educación superior Esta relación tiene como objetivo generar conocimiento relacionado con la visión de desarrollo y creación de nuevos espacios turísticos, esto cobra especial relevancia ya que las instituciones de educación superior cuentan con el recurso humano para realizar estudios que avalen la pertinencia y viabilidad de nuevos productos turísticos. La relación entre estos dos actores de la red se puede ejecutar mediante la promoción, creación y desarrollo de nuevos productos turísticos. Secretaría de desarrollo económico-Hoteleros La relación entre la secretaría de desarrollo económico y hoteleros tiene como objetivo la promoción y desarrollo de la oferta hotelera en la



ciudad. Esta dependencia puede contribuir a atraer eventos nacionales o internacionales para que se realicen en la ciudad y con ello promover e incrementar la ocupación en las empresas de hospedaje.

Esta relación también puede ser útil para apoyar a las empresas de hospedaje con ciertos trámites o permisos a cargo del ayuntamiento. Secretaría de desarrollo económico-OCV El objetivo de esta relación es generar campañas para promover el destino. La cooperación entre estos dos sujetos es muy importante ya que la dependencia de gobierno tiene la fuerza para atraer eventos y en conjunto pueden desarrollar estrategias para lograr ser sedes de eventos importantes, crear publicidad atractiva y ofertar paquetes que incluyan hospedaje, alimentación y recorridos en zonas turísticas. Esta relación puede ejecutarse mediante la planeación de reuniones para aportar ideas, generar estrategias y diseñar una marca distintiva para el turismo de Ciudad Obregón. OCV-Restauranteros El objetivo de esta relación es promover la gastronomía típica de la ciudad y establecer acuerdos para el ofrecimiento de paquetes especiales a turistas. Es importante que estos dos sectores estén relacionados, compartan información y estén dispuestos a aportar recursos para el beneficio mutuo, además formar parte de la cartera de ofertas que se presenten a los turistas. OCV- Agencias de viaje Esta relación tiene como objetivo la generación de propuestas para fomentar, desarrollar y promover los sitios turísticos de la ciudad.

Es importante la relación entre estos dos actores de la red porque OCV tiene la facultad de brindar a los turistas información sobre la oferta turística de la ciudad y las agencias son las que pueden desarrollar y cambiar su esquema de trabajo para ser un centro de turismo tanto receptor como emisor, en conjunto darán una mayor promoción de las zonas turísticas. OCV-Hoteleros Probablemente esta sea la relación interorganizacional que más fortaleza tiene en la actualidad, la forma de trabajo entre estos dos actores se presenta considerando que al atraer eventos, la OCV fomenta la visita de turistas que eventualmente se estarán hospedando en los hoteles de la ciudad. De esta forma pudiera decirse que el vínculo de estos dos actores es el que mayor fortaleza presenta dentro de la red.

Hoteleros-Agencias de viaje Esta relación tiene como objetivo generar propuestas para promover los sitios turísticos de la ciudad. La relación entre estos dos actores es muy importante ya que los hoteleros pueden informar a los turistas sobre las zonas de esparcimiento y recreación que hay en la ciudad y las agencias de viaje al cambiar su esquema de trabajo para ser un centro de turismo receptor estará en condiciones de brindar los servicios de guía turística, en conjunto darán una mayor promoción de las zonas turísticas. Hoteleros- Instituciones de educación superior Como objetivo de esta relación se espera generar conocimiento que beneficie a los hoteleros, mediante la intervención de estudiantes para la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación y apoyar en las áreas de oportunidad que se requieran desarrollar. Es importante lograr una cooperación entre estos dos actores de la red ya que esto permitirá a los estudiantes obtener experiencia y a los hoteleros detectar posibles candidatos a emplear. La ejecución de esta relación puede realizarse mediante la firma de convenios en los que se apoye a los estudiantes de las universidades para realizar los estudios.

Restauranteros- Cámaras empresariales. En el caso de esta relación puede decirse que ya existe una colaboración de trabajo previa ya que algunos restauranteros se encuentran afiliados a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC). Fundamentalmente este tipo de relación puede ser útil para apoyar a las empresas restauranteras con la formación y capacitación de sus empleados. Adicionalmente, las cámaras empresariales pueden canalizar las inquietudes y problemáticas generalizadas entre los restauranteros hacia los organismos correspondientes del gobierno federal, estatal y/o municipal). Es importante sensibilizar a las personas involucradas sobre la importancia que tiene el desarrollar nuevos productos y servicios para los turistas, porque con ello se contribuye a la economía de la ciudad. Es necesario generar cambios en la ideología de los empresarios para que verdaderamente se logre una coordinación y todos aporten la parte que les corresponde para generar una relación de beneficio común. Apoyando la afirmación que hace Fernandez da Silva (2005) sobre la cooperación entre las empresas y la necesidad de aprender nuevos juegos de competitividad, estudios realizados en el sector

turístico y en otros sectores demuestran que la cooperación entre las empresas contribuye a la obtención de mejores resultados, pero cabe destacar que no es un trabajo sencillo ya que es difícil llegar a acuerdos en los que todos los integrantes estén a favor dando como resultado la declinación de algunos actores y en ocasiones la terminación de la red. La formación de redes interorganizacionales según

Loeza (2008) es un agrupamiento de organizaciones con objetivos precisos cuya unión pretende mejorar la realización de sus actividades, esto mismo es lo que se pretende lograr con la integración de las empresas del sector turístico de Ciudad Obregón, ya que cada organización del sector opera de manera aislada concentradas cada una según el servicio que ofrecen. Además las estructuras de las redes pueden ser muy variadas, según Louffat (2009) éstas pueden simultáneamente tener características de más de una de las estructuras propuestas por los autores, tal es el caso de la propuesta que se presenta en este proyecto de investigación ya que cada red interorganizacional deberá integrarse de acuerdo a las condiciones que mejor las favorezcan. Al comparar los resultados de la presente investigación con los referidos en la literatura se encontró que a diferencia de la red analizada por Fernandez Da Silva (2005), la red propuesta en el presente artículo incluye no solamente a empresas turísticas sino también a organismos gubernamentales y no gubernamentales que pueden participar en los procesos de cooperación con el resto de las empresas turísticas. Adicionalmente en la red analizada por el autor antes mencionado se incluyen a los transportistas y mientras que en la red propuesta en este artículo no, esto se debe fundamentalmente a las características de los turistas que visitan las zonas en las que se desarrollaron ambos estudios, lo cual lleva a otra diferencia con el estudio de Fernandez Da Silva (2005) consistente en el hecho de que se trata de servicios especializados en turismo de naturaleza, mientras que en la red propuesta para Ciudad Obregón, se trata de fundamentalmente de turismo de negocios.

Por otro lado, los resultados presentados por Pesamaa (2008) en la red en la cual desarrolló su estudio, se trata de relaciones a largo plazo entre las empresas, es decir, no son asociaciones temporales o que puedan expirar en lapsos cortos de tiempo. Este aspecto tiene una fuerte similitud con la propuesta presentada en el presente artículo, ya que una vez detectados los principales problemas del sector turismo en Ciudad Obregón, se propone una red que permita la colaboración en el largo plazo para mejorar la posición competitiva de las empresas involucradas. Otra similitud con el estudio de Pesamaa (2008) es que en la red estudiada por este autor fue necesario el desarrollo de procesos previos a la ejecución de la cooperación interorganizacional. En este sentido, lo que se propone en el presente artículo es justamente la inclusión de procesos que antecedan al inicio de la cooperación en la red interorganizacional.

Estos procesos pueden ser, por ejemplo, la elaboración de un análisis FODA del sector en la región, el diseño y comunicación de las propuestas de trabajo y la sensibilización de los empresarios participantes. Es importante mencionar que en la red estudiada por Pesamaa (2008) existen relaciones de mutua confianza y de amistad, cosa que entre las empresas de Ciudad Obregón no necesariamente se presenta, lo cual puede dificultar en un momento dado la operación de la red propuesta. Una vez presentados los resultados de la presente investigación, debe mencionarse que la principal aportación de este artículo es justamente la propuesta de un modelo de red interorganizacional para generar procesos de cooperación entre las empresas del sector turismo cuando se trata de destinos que fundamentalmente estén orientados al turismo de negocios.

## CONCLUSIONES

En esta investigación se planteó la interrogante sobre la forma en la que las empresas prestadoras de servicios turísticos pueden integrarse en una red interorganizacional para generar procesos de cooperación que produzcan resultados favorables. Para ello se realizaron una serie de entrevistas para identificar la situación actual del sector turismo en Ciudad Obregón, Sonora, México, teniéndose como principal limitación el hecho de que sólo se incluyeron en las entrevistas a una persona que representara la visión de cada sector involucrado, aunque se trató de cuidar que existiera diversidad en la participación de los

entrevistados. Una de las conclusiones derivadas de esta investigación es que las empresas del ramo turístico en Ciudad Obregón carecen de comunicación entre ellas y presentan poca coordinación en lo relacionado a acciones que pueden beneficiar a las empresas del sector en su conjunto.

Por otro lado, se entiende que la conformación de redes interorganizacionales no sólo puede ser utilizada para resolver problemas de comunicación y coordinación, sino que puede potenciar las capacidades entre las empresas participantes. El modelo de red que se propuso para las empresas del sector turístico de Ciudad Obregón, busca la coordinación entre los actores que la integran, así como impulsar el turismo a través de la implementación de diversas estrategias que al planearse y ejecutarse en red puedan lograr que las empresas disminuyan los riesgos y eleven las posibilidades de éxito. Otro elemento importante a resaltar del presente estudio es que las relaciones interorganizacionales pueden llegar a convertirse en uno de los principales activos de una organización considerando que el hecho de contar con este tipo de relaciones habilita a las empresas para obtener recursos que de manera aislada no pudieran tener acceso.

Para futuros estudios se propone que se desarrolle una investigación en torno a la propensión de los empresarios turísticos para aliarse y trabajar de manera cooperativa. Este estudio podría arrojar información específica sobre un genuino interés o la falta del mismo por parte de algunos de los participantes del sector turismo para conformar redes interorganizacionales. Por otro lado, se requiere profundizar en las etapas que podría tener la red una vez conformada, es decir, es lógico que al iniciar un proceso de cooperación se tengan que transitar por diferentes fases antes de entrar a la maduración de la relación entre los involucrados, por lo que el hecho de investigar sobre los distintos estadios que pueda tener la red interorganizacional representa una alternativa de estudio relevante.

## BIBLIOGRAFÍA

Cetindamar y Ulosoy (2007) Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 19 No. 3, pp. 332-345.

Chang S. y Choi U. (1998) Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. *The journal of industrial economics*. Vol XXXVII. No. 2. Diciembre. Pp. 141-158.

Chellappa, R. y Saraf, N. (2010) Alliances, Rivalry, and Firm Performance in Enterprise Systems Software Markets: A Social Network Approach. *Information Systems Research*. Vol. 21, No. 4, Diciembre 2010, pp. 849-871

COFETUR. (24 de Julio de 2010). Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable del Estado de Sonora 2010-2015. Recuperado el 29 de Enero de 2012, de <http://www.sonoraturismo.gob.mx/wp-content/uploads/Plan-Estrategico-de-Desarrollo-Turistico-Sustentable-del-Estado-de-Sonora.pdf>

Fernández da Silva, T. (2005). La Cooperación Inter- Empresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para Pequeñas Empresas en el Proceso de Desarrollo Local. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.

Foro Económico Mundial (2009). *Competitividad en viajes y turismo. Reporte 2009*. Ginebra. Suiza

INEGI (2010) Estadísticas históricas de México. Sector Turismo. Recuperado el 29 de octubre de 2010. [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14\\_Turismo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14_Turismo.pdf)

INEGI (2012), Anuario de estadísticas por entidad federativa 2012, recuperado el 5 de julio de 2013 de [www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2012/Aepef2012.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2012/Aepef2012.pdf)

Keister L. (1998) Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transitions economy. *The American Journal of sociology*. Vol 104. No. 2. Septiembre pp 404-440

Khanna T. y Rivkin J. (2001) Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*. Vol. 22. Num 1. Enero. Pp 45-74

Loeza, L. (2008). *Redes de actores sociales y liderazgos políticos: hacia nuevas formas de relación entre gobiernos y sociedad*. México: Redalyc.

McIntosh R. Goeldner C. Brent J. (2008) *Turismo Planeación, Administración y Perspectivas*. Segunda Edición. Editorial Limusa. México. PP 25,573.

Louffat, J. (2009). *Estructura Organizacional en Red (EOR) Explorando sus bases teóricas*. Recuperado el 31 de Junio de 2012, de <http://dorganizacional.pbworks.com/f/ESTRUCTURA+ORGANIZACIONAL+EN+RED.pdf>

OMT. (2012). *Barómetro del turismo mundial. Principales destinos*. Recuperado el 28 de Enero de 2012, de [http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VIII.%20Turismo/VIII\\_2.pdf](http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VIII.%20Turismo/VIII_2.pdf)

Pesamaa O. (2008) *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. Disertación doctoral. Recuperado el 11 de diciembre de 2010. <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8478/>

Ring P. y van de Ven A. (1994) *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1 Enero, pp. 90-118

SECTUR (2000) *Estudio de gran visión del turismo en México*. Recuperado el 26 de octubre de 2010. <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/14661/GranVision.pdf>

Sampson, R. (2007) *R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation*. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, No. 2.  
SECTUR (2013) *Sitio web oficial*. Recuperado el 30 de junio de 2013 de [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Turismo\\_de\\_Negocios](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Negocios)

Uzzi, B. (1996) *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance organizations: The network effect*. *American Sociological Review*. Vol 61. Num 4. Agosto. Pp. 674-698.

Wong S. (2005) *Interorganizational Network and Firm Performance: The Case of the Bicycle Industry in Taiwan*. *Asian Business & Management*. Marzo, tomo 4, No. 1, PP 67

Zollo M. Reuer J. y Singh H. (2002) *Interorganizational routines and performance in strategic alliances*. *Organizations Science*. Vol. 13, No. 6, Noviembre-diciembre, pp. 701-713.

## **BIOGRAFIA**

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico: [carlos.jacobo@itson.edu.mx](mailto:carlos.jacobo@itson.edu.mx) . Dirección: Vesubio #3427 Cd. Obregón, Sonora. Teléfono de casa: 6441791955 Teléfono trabajo: 4100921 ext. 111

Mtra. Ana Gabriela Quintero Mendoza. Egresada de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Correo electrónico: gabriela.qm@hotmail.com . Dirección: Calle Zafiro No. 7556 entre Ópalo y Onix Col. Valle Verde, Cd. Obregón, Sonora. Teléfono de casa: 6441243883 Teléfono trabajo: 6444148687

Dr. Sergio Ochoa Jiménez. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico sergio.ochoa@itson.edu.mx . Dirección: 5 de febrero #818 sur, Cd. Obregón, Sonora. Teléfono de casa: 6441907420 Teléfono trabajo: 4100921

Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna. Profesora Investigadora del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico beatriz.leyva@itson.edu.mx . Dirección: 5 de febrero #818 sur, Cd. Obregón, Sonora. Teléfono de casa: 6441424274 Teléfono trabajo: 4100921

