

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/330419594>

Asociacionismo y marketing en la transformación de barrios históricos hacia destinos turísticos. Análisis de Barrio Italia (Santiago de Chile) y Barrio de las Letras (Madrid)

Article in *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research* · January 2019

DOI: 10.7263/adresic-019-05

CITATIONS

0

READS

184

3 authors:



Blanca García Henche

University of Alcalá

29 PUBLICATIONS 195 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Stefania Pareti

University of Desarrollo

17 PUBLICATIONS 10 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Erica Salvaj

University of Desarrollo

64 PUBLICATIONS 385 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Networking. Comercio, Cultura y Turismo. Barrio de las Letras Madrid [View project](#)



Women in Top Management Positions [View project](#)

Asociacionismo y marketing en la transformación de barrios históricos hacia destinos turísticos.

Análisis de Barrio Italia (Santiago de Chile) y Barrio de las Letras (Madrid)

Assosiationism and marketing in the transformation of historical neighborhoods to tourist destinations.

Study of Barrio Italia (Santiago de Chile) y Barrio de las Letras (Madrid)

Blanca García Henche

Universidad Alcalá de Henares, Profesora Contratada Doctora, Vicedecana Facultad de Ciencias Económicas
blanca.garcia@uah.es

Stefanía Pareti Petruccelli

Universidad Alcalá de Henares, PhD Student, Doctorado Economía y Gestión Empresarial
2mstefania.pareti@edu.uah.es

Erica Salvaj Carrera

Universidad del Desarrollo, Directora Educación Ejecutiva y Profesora Asociada.
San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Santiago de Chile
esalvaj@udd.cl

García Henche, B., Pareti Petruccelli, S., y Salvaj Carrera, E. (2019)

Asociacionismo y marketing en la transformación de barrios históricos hacia destinos turísticos. Análisis de Barrio Italia (Santiago de Chile) y Barrio de las Letras (Madrid)

Revista Internacional de Investigación en Comunicación
aDResearch ESIC. Nº 19 Vol 19

Primer semestre, enero-junio 2019 · Págs. 86 a 103

<https://doi.org/10.7263/adresic-019-05>

RESUMEN

Clasificación JEL:
M13, M31, M32,
N80, Z1

Palabras clave:
Asociacionismo,
teoría de redes,
marketing,
barrios históricos,
barrios «destino
turístico»,
turismo cultural

Debido a la extensa proliferación del turismo urbano a nivel internacional, surge la necesidad de potenciar y entender cómo los barrios históricos, al ser intervenidos estratégicamente, pueden resultar ser destinos turísticos de turismo experiencial, poniendo en valor recursos y servicios que a su vez mejoran la vida de la población local.

El objetivo de este trabajo es explorar y describir cómo el fortalecimiento del asociacionismo y las redes entre quiénes componen la oferta cultural, comercial y turística de dichos barrios históricos resulta fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de los mismos. Es por esto que se ha seleccionado dos barrios históricos como Barrio Italia (Santiago de Chile) y Barrio de las Letras (Madrid) por encontrarse en diferentes fases de ciclo de vida respecto a su desarrollo como destino turístico.

ABSTRACT

JEL Classification:
M13, M31, M32,
N80, Z1

Key words:
Assosiationism,
Network Theory,
Marketing,
Historic neighbor-
hoods «tourist
destination»,
Cultural Tourism

Due to the widespread proliferation of urban tourism at an international level, there is a need to enhance and understand how historic neighborhoods can be experiential tourism services, strategically intervened, by valuing resources and services that in turn improve tourism life of the local population. The objective of this work is to explore and describe how the strengthening of associations and the networks between them make up the cultural, commercial and tourist offer of said historical neighborhoods is fundamental for the development and sustainability of them. This is why it has selected the historic neighborhoods such as *Barrio Italia* (Santiago de Chile) and *Barrio de las Letras* (Madrid) for being in different stages of their life cycle.

1. Introducción

Debido a la amplia oferta de productos y servicios indiferenciados de turismo, altamente sustituibles e imitables, al sector turístico le surge la necesidad de generar espacios que oferten productos y servicios con un valor agregado y diferenciación. Se abre, así, una oportunidad a un nuevo tipo de turismo de carácter cultural y experiencial.

La industria turística ha de buscar alternativas que respondan a una demanda cada vez más segmentada que busca experiencias y vivencias en los destinos, puesto que el modelo tradicional comienza a saturarse.

La transformación de los espacios geográficos con patrimonio, creatividad y comercio local y singular, se ha convertido en una oportunidad y ventaja competitiva para el desarrollo no sólo económico sino también social de muchas ciudades. El eje fundamental recae en la cultura, mundialmente reconocida como la base de la identidad, proporcionando un sentido de pertenencia y de cohesión social y económica de las comunidades.

Es así como, en los barrios históricos ubicados en los centros de las ciudades, surgen comercios y ofertas de servicios alternativos al «main street» con alta diferenciación y valor agregado. A su vez, esta oferta comercial y turística, prolifera y se sustenta debido a la colaboración generada entre sus partes, donde los diversos rubros interactúan y generan las sinergias necesarias para darle un sello único y singular a barrios históricos con alta herencia cultural.

La evolución socioeconómica de Madrid y Santiago de Chile, está suponiendo que barrios degradados se revitalicen, tengan otros usos y formen parte de las rutas turísticas. En la actualidad, para Madrid y Santiago, crecer significa regenerar barrios, recuperar edificios singulares o impulsar el comercio local.

Los bienes patrimoniales y territorio por sí solos no tienen ningún valor si no existe una red de

apoyo que los sustente y haga vivos. Es por ello que se han seleccionado como destinos estratégicos de investigación a Barrio Italia en Santiago de Chile y Barrio de Las Letras en Madrid, considerados como exponentes representativos de la integración entre bienes culturales y territorio. Dichos barrios poseen una dinámica actividad de emprendimiento artístico-cultural y un cuidado comercio local, tradicional y de proximidad, como estrategias de singularización de los mismos.

Así, los barrios analizados, están trabajando en la valorización del patrimonio comercial, imprescindible en la era de la globalización para prestigiar y singularizar las ciudades.

Barrio de Las Letras y Barrio Italia representan ejemplos de revitalización y dinamización de los barrios históricos en los que cada vez están más interesados esos nuevos demandantes de turismo urbano. Dichos visitantes, buscan alejarse de la multitud y prefieren la alternativa histórica, cultural, culinaria y artística o actividades sociales dentro de un espacio particular.

Barrio de las Letras y Barrio Italia son barrios dinámicos, marcados por una variedad de cultural y de servicios de ocio y productos, organizados en tres componentes: pequeño comercio especializado, patrimonio cultural y servicios y actividades culturales, de ocio y turismo.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, es explorar cómo la asociación de pequeñas empresas y las redes creadas entre los miembros asociados permiten la transformación de una zona cultural, comercial y turística, creando una imagen de destino y aumentando el valor turístico experiencial del territorio y de los bienes del barrio.

A través de un estudio de caso comparativo entre el Barrio Italia, en Santiago de Chile, y Barrio de las Letras en Madrid, que se encuentran en diversas fases del ciclo de vida de su desarrollo como destino turístico, se explorará cómo el aso-

ciacionismo y las redes generan una sinergia entre las partes que lo conforman.

El objetivo de dicha sinergia es otorgar una imagen única e imposible de replicar gracias a la diferenciación e imagen de marca desarrollada. Esta marca se traduce en la consolidación de los barrios y en la consecución de su sostenibilidad económica y social en el corto como en el largo plazo.

En definitiva, el presente artículo quiere contribuir a la investigación conjunta de los modelos de gestión urbana y las estrategias de marketing de turismo experiencial para generar diferenciación y posicionamiento de marca en base al comercio local y los recursos patrimoniales que dotan de singularidad a las diferentes zonas geográficas.

Al analizar estudios e investigaciones respecto a marketing cultural y de experiencias vinculado al turismo, se observa que resulta muy escasa la literatura que vincula la metodología de redes de asociación en el ámbito del turismo cultural en las ciudades junto a estrategias de marketing que se pueden llevar a cabo para potenciar la colaboración y sostenibilidad entre las partes que la componen.

Los datos que avalan la importancia de generar una investigación que aporte al desarrollo en la materia vienen dados por estudios de diversos autores que enfatizan en el rol fundamental de la cooperación entre actores tanto públicos como privados, emprendimientos grandes y pequeños y autoridades locales en el desarrollo turístico (Rovira, 2000; Coca-Stefaniak et al., 2009).

Dentro del marco teórico de este trabajo se cubren diferentes áreas de actuación que hacen referencia a: (1) marketing experiencial y economía de la experiencia; (2) los barrios históricos y su posicionamiento como destinos de turismo experiencial y (3) asociacionismo y teoría de redes para comprender prácticas de cooperación y asociacionismo comercial.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se realiza una revisión la literatura. En segundo lugar, se desarrolla la metodología de la investigación y seguidamente, se presentan los resultados del estudio del Barrio de las Letras y Barrio Italia como destinos de turismo experiencial. Finalmente, se elaboran las conclusiones del estudio realizado.

2. Revisión de la literatura

2.1. Marketing y turismo experiencial

Uno de los primeros autores el trabajar el termino marketing experiencial es Schmitt (1999), que sugiere la introducción de las emociones para relacionar al cliente con el producto. También, Kotler (2012) hace referencia al marketing experiencial como la capacidad de ofrecer un producto o servicio en cada uno de los momentos en los que el cliente interactúa con la marca.

Al hablar de vivencias y sensaciones, el marketing experiencial se relaciona con las teorías psicológicas sobre la percepción, la sensación y las vivencias (Sanchez y Labajo, 2012).

Por su parte, Lenderman (2008) considera que se han de diseñar experiencias únicas para los consumidores como una de las claves de la estrategia de marketing experiencial.

El marketing experiencial nace en un contexto en que los planteamientos de comunicación usados por el marketing anterior empiezan a perder eficacia, ya que los consumidores pasan de ser un público masivo a convertirse en un mercado más fragmentado y heterogéneo (Galmés y Victoria, 2012).

Esta tendencia a la heterogeneidad de los consumidores no escapa al sector turístico. Actualmente se observa que el turismo ha sufrido cambios significativos respecto a la década de los 60 cuando el turismo de masa era la tendencia predominante e, incluso, era considerado como

un lujo. En la actualidad, se observa todo lo contrario: el consumidor busca ser protagonista de su propia experiencia (Novelli, 2005).

Pine y Gilmore (1999), Schmitt (1999) y Jun Song, Lee, Park, Hwang y Reisinger (2015) consideran el turismo experiencial como un tema relevante para objeto de estudio en el ámbito del comportamiento del consumidor. Dichos autores aluden a la idea de que el modo de hacer marketing ha evolucionado poniendo el foco en la «experiencia» y en el análisis del consumidor como participante en la experiencia de consumo y disfrute del producto o servicio.

En esta mirada experiencial, al consumidor se le considera racional pero también emocional, como un individuo que se ocupa por experimentar experiencias de placer (Schmitt, 1999).

Ante todos los cambios expuestos, se generan nuevas oportunidades y desarrollos para el modelo turístico tradicional, debido a un consumidor cada vez es más exigente y en busca experiencias únicas. Surge, así, el turismo experiencial o emocional (García Henche, 2017).

Cuando se habla de turismo experiencial se hace referencia a experiencias de todo tipo, como puede ser visitar museos, mercados tradicionales, presenciar festivales, realizar cursos sobre gastronomía o enología, etc., dónde el consumidor o turista aparece como el protagonista de su propia experiencia y donde la experiencia se vincula, también, al personal que suministra el servicio, el entorno físico y la historia del lugar dónde se sitúa (Mossberg, 2007).

King (2002) apela a la idea de re-organizar el marketing de los destinos, ya que ya no resulta necesario promocionar los lugares como se hacía años atrás; ahora es necesario lograr generar experiencias que realmente conecten al consumidor con los destinos visitados.

En este nuevo modo de interacción con el turista, que se define como turismo experiencial,

los productos y servicios ofrecidos buscan una interacción directa, humana y personalizada con el turista. El objetivo es conseguir la generación emociones positivas en el visitante integrando elementos culturales e intentando hacer vivir las tradiciones del destino (García Henche y Salvaj, 2017; Molina, Martín, Esteban y Díaz, 2007).

2.2. Barrios históricos y su posicionamiento como destinos de turismo experiencial

La definición de turismo urbano lleva incorporada la cultura en sus múltiples formas: patrimonio, lengua, hábitos, creaciones artísticas, tradiciones y gastronomía. Es decir, turismo urbano es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual y que se desarrolla específicamente dentro de una ciudad (o cualquier espacio geográfico urbano) y que llevan incorporados un carácter y dimensión cultural a través de las distintas experiencias que los viajeros viven a lo largo de la estancia. Además, el turismo cultural y urbano constituye una herramienta de conservación del patrimonio (Morère, Perelló, Dell'Orto, V. y Martín, 2013)

Magadán y Rivas (2012) definen el turismo cultural como un espacio dónde los consumidores visitan o participan con el fin de conocer de cerca manifestaciones artísticas y culturales del mismo. Por lo general viene dado por un período de tiempo reducido y es altamente flexible, ya que mezcla cultura con otras posibles actividades y motivaciones que puedan surgir.

Por otro lado, el pasado septiembre 2015 la Organización de las Naciones Unidas, se propuso como meta el cumplir con las Metas del Desarrollo Sostenible para el año 2030. Algunas de dichas metas enfatizan en la importancia de incluir al patrimonio cultural en la agenda internacional para vincularlo con el rol predominante

de generar ventaja competitiva y lograr diferenciación.

El turismo puede ayudar a la conservación del patrimonio, estimular la actividad comercial, promover el mantenimiento de los servicios urbanos (Barrera, Arista y Azevedo, 2014), además de otros efectos positivos. Pero también hay que ser conscientes de los impactos negativos en los espacios históricos, como la masificación del espacio y de los servicios locales.

Las ciudades con recursos históricos tratan de atraer turistas planificando y gestionando su patrimonio cultural teniendo en cuenta los impactos del turismo sobre el mismo. Así, las ciudades con más carga turística tratan de distribuir el flujo de viajeros, descongestionando las zonas históricas más céntricas. El objetivo principal de estas acciones es generar beneficios del turismo al conjunto de los barrios de dichas ciudades.

El patrimonio cultural posee un papel de dinamizador socioeconómico y favorece el desarrollo local a través de la explotación del turismo cultural. Pero, si el patrimonio va más allá de lo puramente cultural, transformándose en un potencial recurso económico, debe ser protegido para garantizar su continuidad y sostenibilidad (Camarero y Garrido, 2004). Fortalecer el asociacionismo y las redes entre quienes componen la oferta cultural, comercial y turística de barrios históricos de las ciudades con una fuerte oferta de turismo cultural, resulta fundamental para el desarrollo y sustentabilidad urbana de los mismos.

Ante la tendencia creciente de la globalización y del turismo experiencial, la transformación de los espacios geográficos con patrimonio cultural se ha convertido en una oportunidad para el desarrollo y dinamización económica y social. Manteniendo las características originales de dichos espacios: predominio de la pequeña empresa, importancia de las relaciones locales, estructuras

inter-empresariales basadas en la red, frente a las estructuras jerárquicas, y aprovechamiento de los bienes históricos y culturales (Amin y Robins, 1992), es posible desarrollar entornos únicos altamente valorados y demandados por los turistas (Sainz, 2015; García Henche y Salvaj, 2017).

Algunos barrios singulares de las ciudades, fuera de los circuitos más turísticos, donde no hay grandes monumentos ni iconos visuales que atraigan millones de visitantes cada año, son valorados por un nuevo tipo de visitante que huye de las multitudes y concede más valor a las alternativas culturales, culinarias, artísticas, sociales o creativas en general.

Las nuevas tendencias en la industria han propiciado la aparición y el crecimiento de la oferta de turismo urbano de experiencias a las que dan respuesta los barrios «destino turístico» o «barrios singulares», como es el caso del Barrio de Las Letras y de Barrio Italia. La oferta cultural, comercial y de ocio de dichos barrios supone una adaptación y remodelación de un casco histórico que oferta nuevas experiencias a los turistas con nuevas necesidades y, a todo ello, ha contribuido el asociacionismo y las redes de colaboración del pequeño comercio emprendedor de la zona, junto con instituciones culturales ubicadas en dichos barrios.

Existe una gran oportunidad de investigación en este ámbito, ya que no existen hasta la fecha metodologías sistemáticas para gestionar adecuadamente patrimonio cultural junto a desarrollo territorial y urbano sustentable (Bandarian y Van Oers, 2012; Riganti y Nijkman, 2008).

El objetivo de este estudio es conseguir un acercamiento a esta realidad en el caso de la ciudades de Madrid y Santiago de Chile, donde determinados barrios se convierten en espacios que reivindican el estilo de vida local y la singularidad como experiencia turística para ese consumidor experiencial que busca alejarse de ese turismo

masivo que amenaza los negocios tradicionales en la era de la globalización. El trabajo forma parte de una investigación más amplia donde se han seleccionado esos dos casos de estudio por encontrarse en diferentes fases de ciclo de vida respecto a su desarrollo urbano como destino turístico.

Barrio de Las Letras y Barrio Italia son barrios singulares que tratan de generar un modelo de gestión urbana basado en la creatividad en torno a la cultura y la historia, donde se preserve el comercio tradicional, se ponga en valor el patrimonio cultural y los residentes sigan viviendo en los mismos.

2.3. Asociacionismo y teoría de redes

Las redes de colaboración facilitan el intercambio de recursos entre las unidades colaboradoras, la innovación de productos y la creación de capital intelectual (Gabbay y Zuckerman, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1993) y capital social (Adler y Kwon 2002). Por otra parte, las redes de colaboración promueven la creatividad (Uzzi y Spiro, 2005), la iniciativa empresarial y la formación de empresas de nueva creación (Walker, Kogut y Shan, 1997).

El impacto de estas redes en la transformación es aún más relevante si se coordinan además con asociaciones de pequeños negocios y se aprovechan herramientas de marketing social y de experiencias.

Respecto al sector turístico, la cooperación y las redes son un verdadero multiplicador de oportunidades en el sector (Mendonça, Varajão y Oliveira, 2015), ya que ayudan a potenciar la transferencia y fortalecimiento de conocimiento (Zach y Hill, 2017; Baggio y Cooper, 2010).

El trabajo asociacionista y cooperativo resulta fundamental para generar y consolidar la imagen de los destinos turísticos. Es por ello que, la cooperación y el asociacionismo resultan ser una alternativa a poder fortalecer una imagen de los barrios singulares, que ayude a su vez a cada una de los pequeños comercios que lo conforman, lo

cual resultaría mucho más complejo de no existir dicha red de colaboración.

Sotiriadis y Loedolff (2015) enfatizan en la importancia de la oferta comercial y emprendedora vinculada al turismo que debe potenciar las prácticas colaborativas para resultar más competitiva. Para complementar lo anterior, Merinero y Pulido (2016) ponen el énfasis en la importancia de tener una mirada sistémica al hacer alusión a la gestión turística.

Los territorios con valor patrimonial han de generar diferenciación y, para ello, es importante que las personas se involucren de un modo u otro (Coca et al., 2009, García et al., 2017) a través de la colaboración y el asociacionismo.

Sobre la base de las tradiciones y el patrimonio cultural, las pequeñas empresas pueden, a través de la organización y la colaboración social, aprovechar de estos activos y transformar los espacios urbanos con un impacto directo en el rendimiento de las organizaciones que forman y transforman este espacio, creando marca de identidad identificativa de esos barrios.

Timur y Getz (2008) apelan que un desarrollo de turismo urbano está directamente relacionado con redes que incorporen a todos los stakeholders involucrados, pero se debe además se han de analizar los vínculos entre emprendedores, gobierno y comunidad.

Según Saraniemi y Komppula (2017) para construir y desarrollar la imagen de una marca, en este caso la marca de un destino turístico, es fundamental contemplar la presencia y la colaboración de todos los stakeholders. Además, el trabajo colaborativo, resulta ser percibido como de éxito por parte de los miembros que lo conforman (Varda y Retrum, 2015), creando una imagen de marca positiva e identificativa del lugar.

Las asociaciones de comerciantes de los dos barrios analizados (Asociación de Comerciantes

del Barrio de Las Letras y Somos Italia), realizan un papel de transformación de los barrios a través de diferentes iniciativas relacionadas con el turismo experiencial. Dicho papel será estudiado y analizado en el presente estudio.

3. Metodología

En la investigación se han utilizado fuentes primarias y secundarias. En primera fase del proyecto, se realizó una revisión de la literatura y de fuentes secundarias, respecto a los modelos de gestión urbana, el asociacionismo y turismo experiencial.

Seguidamente, se ha recurrido a fuentes primarias de información, para así obtener de primera mano, datos sobre las características de la oferta cultural, comercial y turística del Barrio de Letras y de Barrio Italia, por medio de un modelo de entrevista a varios emprendedores y gerentes de las dos asociaciones. Dichas entrevistas fueron

relevantes para conocer las dinámicas y procesos sociales y cómo éstos impactan en el fenómeno que se está estudiando y se utilizaron para la elaboración de un cuestionario.

La investigación primaria cualitativa se basa en entrevistas realizadas hacia miembros del directorio de la Asociación de Comerciantes de Barrio Italia y Barrio de las Letras. El diseño y la aplicación de la encuesta personal a los emprendedores/comerciantes fue administrada en el período comprendido entre los meses de noviembre a diciembre de 2015 en el Barrio de Las Letras de Madrid y en los meses de abril y mayo de 2017 en Barrio Italia en Santiago de Chile.

Las unidades muestrales consideradas para el análisis son emprendimientos, relacionados con el sector de la moda y textil, galerías de arte, librerías, antigüedades, decoración, hotelería, hostelería y restauración, entre otros.

Tabla 1 · Ficha técnica de la investigación primaria

	Barrio de las Letras (Madrid)	Barrio Italia (Santiago de Chile)
Universo	Unidades comerciales del Barrio de las Letras. (Antigüedades, Comida, Artes, Belleza, Hogar y decoración, artes gráficas, instrumentos musicales, joyería, librería, moda y textil y otros).	Unidades comerciales del Barrio Italia, Santiago de Chile. (Antigüedades, Comida, Artes, Belleza, Fotografía, decoración, artes gráficas, librería, moda y textil y otros).
Área Geográfica	Madrid, España.	Santiago, Chile.
Muestra	187 encuestas válidas (de los 301 comercios del barrio).	198 encuestas válidas (de los 265 comercios del barrio).
Procedimiento Muestreo	Muestreo de Conveniencia.	Muestreo de Conveniencia.
Error Muestral	+/- 4% para un intervalo de confianza del 95% bajo la hipótesis de $p=q=0,5$	+/- 4% para un intervalo de confianza del 95% bajo la hipótesis de $p=q=0,5$
Técnica de recogida de información	Encuesta personal administrada a los emprendedores/comerciantes del área comercial de barrio Italia a través de un cuestionario estructurado.	Encuesta personal administrada a los emprendedores/comerciantes del área comercial de barrio Italia a través de un cuestionario estructurado.
Periodo recogida información	Noviembre-Diciembre 2015.	Abril -Mayo de 2017.
Tratamiento información	Análisis univariable y bivivariable descriptivo.	Análisis univariable y bivivariable descriptivo.
Procesamiento información	Dyane, Excel, SPSS 12.0. y Gephi.	Dyane, Excel, SPSS 12.0. y UCINET.

Fuente: Elaboración propia. El cuestionario en esta investigación consta de dos secciones. La primera con información y datos sobre las características de los comerciantes y las acciones comerciales. La segunda sección se basa en metodología de redes sociales.

4. Análisis y resultados

4.1. Resultados generales de la investigación.

Perfiles de emprendedores

El comercio de proximidad ofrece beneficios importantes para la sociedad y, es obvio que, genera una riqueza más repartida, a la vez que dinamiza la economía local. Dichos comercios forman parte del patrimonio histórico y cultural de las ciudades, manteniendo la esencia de los barrios históricos en los que se encuentran, por lo que se ha de conseguir que los negocios locales se conviertan en un polo de atracción de visitantes.

En Barrio de las Letras y Barrio Italia, las dos asociaciones de comerciantes tienen como uno de sus ejes de actuación el comercio local, ya que este se puede convertir en un valor añadido y diferenciador de los barrios.

El comercio especializado puede ser asociado con la identidad histórica y cultural de los barrios, como en el caso de los Comercios Centenarios de Madrid (tiendas que forman parte de la historia viva de la ciudad, protegidas y promovidas por el Ayuntamiento de Madrid), algunos de los cuales se encuentran en el Barrio de Las Letras o los anticuarios ubicados en el centro de Barrio Italia.

La oferta cultural, comercial y de ocio los barrios analizados está compuesta, principalmente, por pequeños comercios con aproximadamente tres empleados, comercios de cercanía y marcas propias basadas en la creatividad (Véase tabla 2). Dicha oferta La comercial se centra en establecimientos de alimentación, moda, textil y accesorios junto con hogar, decoración y antigüedades creando una identidad de barrio asociada al pequeño comercio de cercanía.

4.2. Características de los barrios analizados

Al aplicar el modelo de ciclo de vida del destino al Barrio de las Letras en Madrid y a Barrio Italia en Santiago de Chile, con los parámetros del ciclo de vida de los destinos turísticos (número de visitantes, evolución de la demanda, características de la oferta, campañas de comunicación y estudio de la competencia) se puede afirmar que el Barrio de Las Letras es un destino que se encuentra en fase de crecimiento estabilizado.

Chile, por el contrario, es un destino en las primeras fases del ciclo de vida como destino. Según la modelización propuesta por Butler (1980) se encuentra entre las fases de implicación y de desarrollo a nivel país. Los productos que comercializa, turismo de naturaleza y turismo cultural,

se encuentran en las primeras fases de desarrollo, especialmente el turismo cultural y urbano, donde se encuentra la oferta de Barrio Italia en Santiago de Chile.

Un concepto fundamental es la relación entre turismo cultural e identidad local (Palmer, 1999), ante todo en una investigación como la presente, que analiza dos casos con realidad histórica y geográfica totalmente diferente.

Barrio de las Letras posee una historia peculiar marcada por su vínculo hacia el área de la literatura. Por su parte, Barrio Italia es un barrio marcado profundamente por la inmigración que existió en el territorio a partir del siglo pasado hasta la fecha, pero sin tener un desarrollo acabado como si lo tiene el caso de Barrio de las Letras.

Según García Henche y Salvaj (2017) el éxito del rejuvenecimiento del Barrio de Las Letras viene dado por los esfuerzos dados en potenciar el asociacionismo y las redes de quienes conforman su oferta comercial, para así poder satisfacer las necesidades del tipo de turista experiencial que visita el barrio.

El Barrio de Las Letras se sitúa en el centro de Madrid, es miembro de la Confederación de Cascos Históricos (COCAHI). El Barrio de las Letras es una combinación única de patrimonio, turismo cultural y literario. Las conexiones del Barrio de Las Letras con la literatura están referenciadas en la Casa Museo de Lope de Vega, en la Casa de Cervantes, en el Convento de las Trinitarias donde se encuentran los restos de Cervantes, en las numerosas placas que indican lugares donde vivieron escritores ilustres, en la señalética en la calle Huertas con textos literarios incrustados en el pavimento y en el mantenimiento de numerosos negocios relacionados con la historia y la literatura (tiendas de antigüedades, librerías o galerías de arte).

Su ambiente cultural se genera principalmente por empresas comerciales y culturales.



En la actualidad, museos, galerías, restaurantes, pequeñas y originales tiendas, un mercado de abastos tradicional y una muy variada oferta de bares, renuevan la imagen de la zona, no solo para seducir a los turistas sino también a los madrileños.

En el caso de Chile existe una ausencia de comunicación respecto a todos los Barrios Históricos y el turismo urbano que guardan las diversas ciudades a lo largo del territorio, ya que sólo se enfatiza en los destinos que han sido declarados patrimonio, como es el caso de Valparaíso, pasando por alto la riqueza que guardan muchos Barrios de la capital nacional con una enorme herencia histórica y cultural en su conformación.

Respecto al caso de Barrio Italia se sitúa en la comuna de Providencia en Santiago de Chile. Es un barrio histórico marcado por amplia llegada de población migrante desde inicios del siglo XX. El desarrollo en ese entonces comenzó con la llegada de la sombrerería Girardi que se instaló en una de las esquinas más icónicas del barrio para el comercio de sombreros en aquel entonces, logrando generar un amplio espacio para que mano de obra debiese trabajar en la fábrica y por ende transitar por el barrio, como también se dio espacio a que individuos de clases más acomodadas de la época visitaran la sombrerería conociendo el barrio.

Actualmente la sombrerería no existe como tal, pero sí su antiguo edificio que fue adquirido por la Fundación Mustakis para utilizarlo como un nuevo polo de emprendimiento, donde albergan a diversos emprendedores para actividades de co-working, universidades tienen su despacho de emprendimiento en aquel sitio y además existe un maker space, para que emprendedores puedan desarrollar sus prototipos. Existe además el Teatro Italia, que es el mismo que existía en la antigüedad y que actualmente se utiliza para actividades culturales y de emprendimiento.

Tabla 2 · Oferta comercial en Barrio de Las Letras (Madrid) y Barrio Italia (Santiago de Chile)

 <p>BARRIO D Las Letras Barrio de las Letras (Madrid)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moda (21,05%) • Arte (15,79%) • Tiendas de antigüedades (9,47%) • Tiendas de alimentación (8,42%) • Librerías (6,32%) • Tiendas de decoración (6,32%)
 <p>BARRIO ITALIA Barrio Italia (Santiago de Chile)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticuarios (12%) • Servicios gastronómicos (24%) • Moda, textil y accesorios (20%) • Hogar y decoración (12%) • Otros (13%)

Fuente: Elaboración propia.

Tanto Barrio de las Letras como Barrio Italia tienen como eje común, su posicionamiento basado en tre ítems principales: Comercio, Cultura y Turismo, resultando ser referentes al momento de hablar de barrios históricos tanto en Chile como en España.

En el presente trabajo se seleccionaron como destinos estratégicos de investigación dichos barrios por ser considerados como exponentes representativos de la integración entre bienes culturales y territorio. Además, guardan una amplia riqueza en la existencia de actividad de emprendimiento artístico-cultural, pero en fases de desarrollo opuestas, lo cual resulta mayormente interesante al análisis.

4.3. Papel del asociacionismo en la generación de actividades de turismo experiencial

La Asociación de Comerciantes, Autónomos y Pequeñas Empresas del Barrio de las Letras (Madrid) se creó por iniciativa de uno de los comerciantes del Barrio de las Letras, Inicia su andadura en octubre de 2005 con el fin de apoyar y promocionar el Barrio de las Letras-BDLL con 30 socios que en la actualidad son más de 300 asociados.

Entre todos los asociados se lleva a cabo el proyecto de dinamización comercial, y de regeneración del barrio, que se constituye como un referente en el corazón de Madrid, ofreciendo un «microdestino» turístico con actividades que permiten al viajero entrar en contacto con el estilo de vida local y con la cultura de los residentes.

Los objetivos de la Asociación son claros (García Henche y Salvaj, 2017): (1) Conseguir un comercio cercano y competitivo; (2) Proteger y poner en valor el comercio tradicional, así como fomentar el asentamiento de nuevas ideas emprendedoras, que enriquezcan el tejido socioeconómico; (3) Consolidar el asociacionismo,

que fomenta una cultura de cooperación y (4) Consolidar de un Área Comercial Urbana, dotándola de una estrategia común, así como de una imagen corporativa que refuerce la identidad dentro y fuera del Barrio de las Letras.

La identidad del barrio se consigue con la amplia oferta comercial de pequeñas tiendas, restaurantes originales, galerías de arte y otros negocios, siempre a pequeña escala, evitando franquicias comerciales y marcas «main street». Se consigue así un carácter de singularidad del barrio con una oferta de servicios variada y original.

Por otra parte, se ha establecido una importante colaboración con las grandes instituciones del Barrio de las Letras: Real Academia de la Historia, Casa-Museo Lope de Vega, Teatro Español, Caixa Forum, Monasterio de las Trinitarias, Medialab, Ateneo de Madrid, etc. Dichas instituciones son un referente a nivel de recurso turístico cultural en Madrid, lo que otorga al Barrio un aire literario, al que refiere su nombre, y que es base de la experiencia ofrecida a los turistas.

Barrio Italia, por su parte, desde el año 2012 cuenta con una Asociación formal de comerciantes al igual que Barrio de Las Letras. Barrio Italia es ícono en la capital de Chile por poseer una calle donde se albergan anticuarios, donde se puede acceder a conocer diversos artesanos que restauran muebles antiguos y le dan un sello único al lugar.

Para el acercamiento a los barrios, se mantuvieron en primer lugar, entrevistas con la presidencia y gerencia de las dos asociaciones de comerciantes. Los conceptos más recurrentes aparecidos en las mismas fueron, después, un material muy útil para la elaboración del cuestionario a los comerciantes de la zona.

La Figura 1 muestra la nube de palabras correspondiente al conjunto de preguntas conceptuales de la sesión de entrevista con el presidente de la Asociación de Comerciantes del Barrio de

las Letras. Esta nube indica que conceptos como comerciantes, barrio, comercio y eventos son los más tratados al preguntar sobre los fines de la Asociación y las acciones comerciales que trata de aglutinar la misma.

generan experiencias relacionadas con eventos culturales, gastronómicos, artísticos y literarios. Las asociaciones de comerciantes trabajan en diferentes campos como el diseño, las artes, la gastronomía y la literatura, generando actividades

Figura 1 · Nube de palabras correspondiente a la sesión «entrevista con el presidente de la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras, Madrid»



Fuente Elaboración propia a través de Word_cloud Versión 1.2.1 (2015)

En Barrio Italia se llevó a cabo una entrevista con la gerencia y el presidente de la asociación Somos Italia. Los conceptos, segregación, falta de colaboración, redes, asociación y empresa, son los más tratados en dicha entrevista, lo que mostró una menor coordinación entre los emprendedores.

Si se analizan los datos de los cuestionarios realizados a los comerciantes de Barrio de Las Letras y Barrio Italia, se observa que éstos promueven múltiples actividades relacionadas con el turismo experiencial y la creatividad, con el fin de dinamizar el comercio, la cultura y el turismo en los mismos.

Desde el punto de vista del turismo experiencial, desde Barrio de Las Letras y Barrio Italia se

relacionadas con el turismo de experiencias cuya base es el patrimonio cultural.

Una de las acciones de marketing más importantes ha sido la creación de la marca o etiqueta de los dos Barrios (Véase tabla 3). Dicha imagen corporativa se identifica en los establecimientos asociados y en la comunicación de todos los eventos realizados por ambas asociaciones.

Desde la Asociación Barrio de Las Letras se promueven múltiples actividades y campañas de comunicación que muestren a los vecinos, a los visitantes y a los turistas la rica oferta del Barrio de Las Letras. Según el estudio realizado (García Henche y Salvaj, 2017), las principales acciones comerciales y culturales de los últimos años son

el Mercado de Las Ranas (cada primer sábado de mes los comercios sacan su actividad a la calle), Decoacción (evento anual donde anticuarios de toda España toman las calles del Barrio de Las Letras y los negocios e instituciones culturales realizan intervenciones culturales y de diseño) y La Noche de los Libros (actividades en librerías, actos literarios, teatralización en la calle), entre otras.

En el caso de Barrio Italia se promueven actividades también para darle dinamismo al barrio y hacerlo más interesante, las principales acciones comerciales y culturales de los últimos años son el Mercado Italia, la Ruta del Café y del Té, la Ruta del Vino y la Cerveza, la Ruta del Diseño, Jazz y Vino (En las calles principales del barrio artistas del jazz comparten su música junto a diversos puestos de viñas pertenecientes al movimiento de viñateros independientes) y Poesía y Literatura (Es una feria literaria con cuentacuentos, firma de libros al aire libre).

Según el estudio realizado para esta investigación revisando las páginas de Instagram de am-

bas asociaciones de comerciantes, algunas de las acciones comerciales de los últimos años son las que se recogen en la Tabla 3, creando un ambiente de experiencias vividas que los turistas valoran especialmente.

En el cuestionario realizado en ambos barrios sobre el impacto de la participación en las actividades culturales y comerciales en las ventas de los negocios los resultados son claramente positivos por la mayoría de los encuestados.

Como ejemplo, en la última convocatoria en junio de 2018 en el evento Decoración, los datos de la Asociación de Comerciantes del Barrio de las Letras (2018) son reveladores respecto al éxito de participantes y público: (1) Más de 195.000 visitantes; (2) Participaron 89 interioristas y escuelas de diseño; (3) Se realizaron 112 instalaciones en fachadas y escaparates de locales y edificios del barrio; (4) Se generaron más de 4100 noticias en medios nacionales y redes sociales y (5) Se descargaron 30.000 planos de DecorAcción de la web www.barrioletras.com.

Tabla 3 · Actividades culturales y lúdicas ofrecidas por Barrio de Las Letras y Barrio Italia para generar experiencias a los consumidores potenciales

<p>Barrio de Las Letras</p> 	<p>Barrio Italia</p> 
<p>Mercado de las Ranas: Actividad mensual de los comercios en las calles del Barrio de Las Letras</p>	<p>Mercado Italia: Actividad comercial y cultural en torno a anticuarios y comerciantes de Barrio Italia.</p>
	

Gastroletras:
Oferta conjunta de gastronomía y ocio. En 2018 basada en «gastronomía de cine»



Jaaz&Vino:
Jazz y degustación de vinos chilenos en las calles de Barrio Italia



Decoración:
Anticuarios de toda España realizan intervenciones culturales y comerciales, ocupando durante cuatro días el Barrio de Las Letras



Ruta del diseño:
Ruta de puertas abiertas por establecimientos y talleres dedicados a artes y oficios en las calles de Barrio Italia



Fuente: Elaboración propia sobre información de www.barrioletras.com y http://www.barriotalia.com/ (2018)

5. Conclusiones

De acuerdo con la aproximación conceptual y la revisión de la literatura realizada en este trabajo, es posible concluir que, los los Barrios analizados suponen una oferta turística a explotar como oferentes de «experiencias», para un nicho de mercado cada vez más exigente en busca de la «experiencia turística», donde el asociacionismo de emprendedores es esencial en la creación de dicha experiencia.

El consumidor actual está híper conectado y busca ser parte activa de la construcción de su propia experiencia (Recuero, Blasco y García de Madariaga, 2016), por lo que sus exigencias resultan mayores.

Los destinos culturales no están exentos de estos cambios en el consumidor, ya que también resultan ser bienes de consumo. Es por ello que hoy en día se debe poner foco a una verdadera gestión de ciudades, yendo un paso más allá de sólo tener excelente infraestructura. El reto viene dado por una adaptación de la oferta a la demanda de experiencias y emociones de los viajeros.

El trabajo de investigación realizado en Barrio Italia y Barrio de las Letras viene a describir la colaboración y planificación para la creación de una marca de «barrio destino» dentro de dos destinos de turismo urbano, como son Santiago de Chile y Madrid.

Aplicando lo anteriormente dicho, del trabajo de investigación realizado se concluye que, en el caso de Barrio de las Letras, realmente se ha realizado un trabajo social, incorporando a todas las partes que pueden guardar algún tipo de interés y, por ello, se convierte en un destino turístico consolidado.

Barrio Italia, si bien cumple con varias de las características para llegar a ser un destino turístico con muchas visitas, debe trabajar más en la construcción social, ya que no sólo la infraestructura

es suficiente para convertirse en una oferta atractiva a los turistas y quiénes lo habitan. Es importante tener en cuenta que se ha de trabajar un sello o identidad común que se mantenga en el tiempo.

La investigación evidencia que un trabajo colaborativo resulta mucho más fructífero y sustentable que si las partes trabajan cada una por sí sola. Dicho trabajo asociacionista, fomenta la innovación y la creatividad de sus partes, además genera sentimiento de consolidación de un destino.

Tanto Barrio de las Letras como Barrio Italia tienen una Asociación formal y constituida. La asociación Barrio de Las Letras realmente muestra beneficios tangibles a quiénes son miembros y por ello gran parte de los comercios de la zona sí están asociados a la misma, ya que representa una asociación que realmente aporta beneficios atractivos. En cambio, en Barrio Italia son pocos los comercios asociados y la permanencia de ellos en la Asociación es de muy corta duración.

Los resultados muestran ejes comunes como el comercio de pequeña escala y relacionado en muchos casos con la creatividad, la moda y las antigüedades y la literatura, pero la gestión de las asociaciones muestra situaciones dispares en los dos barrios.

Barrio de las Letras es un ejemplo de buenas prácticas en materia de cooperación, ya que potencia el trabajo asociacionista y su Asociación de Comerciantes realmente demuestra un sentido de existencia, ya que sus miembros están satisfechos con la gestión y son fieles a la marca. Por el contrario, Barrio Italia resulta ser un caso con amplias oportunidades de desarrollo, ya que existen todos los recursos y servicios para consolidarse como un destino singular. La dificultad para conseguir estos objetivos es que no existe una red o asociación que muestre colaboración

entre las partes, produciéndose una segregación entre quienes conforman el emprendimiento en la zona generando una gestión ineficiente al compararse con Barrio de las Letras. Dicha falta de gestión conjunta no viene dado por la antigüedad de un territorio u otro, sino por la gestión asociacionista de los partes que los conforman.

Un destino turístico, en definitiva, debe ser visto como en sistema sinérgico, por lo que es fundamental consolidar una red de colaboración social. La presente investigación demuestra que el asociacionismo y las redes resultan ser una ventaja competitiva en el sistema en que se enmarca un barrio de turismo histórico y cultural dentro del centro urbano de una ciudad.

Bibliografía

- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy Management Review*, 27, 17-40.
- Amin, A. y Robins, K. (1992). The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation. *Environment and Planning Society and Space*, 8,7-34.
- Baggio, R. y Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10) 1757-1771.
- Bandarian, F y Van Oers, R. (2012). *The Historic Urban Landscape: managing heritage in an urban century* (3). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Barrera, D., Arista, L. y Azevedo, E. M. (2014). Tourist use of historic cities. Review of international agreements and literature. *International Humanities Studies*, 1(2), 1-11.
- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1) 5-12.
- Camarero, C. y Garrido, M.J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Ediciones Pirámide, ESIC.
- Coca-Stefaniak, J.A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R. y Byrom, J. (2009). Town centre management models: A European perspective. *Cities*, 26, 74-80.
- Galmés, M. y Victoria, J.S. (2012). Experiencia y eventos. La creación de «experiencia de marca» a partir de la organización de eventos. El caso español (2010). *ADRResearch*, 5(1) 64-78.

- Gabbay, S.M. y Zucherman, E.M. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect on contact density on mobility expectations, *Social Science Research*, 27(2) 189-217.
- García Henche, B. (2017). Los mercados de abastos y su comercialización como producto de turismo de experiencias. El caso de Madrid. *Cuadernos de Turismo*, 39, 631-632.
- García Henche, B. y Salvaj, E. (2017). Asociacionismo, redes y marketing en la transformación hacia el turismo experiencial. El caso del Barrio de las Letras, Madrid. *Cuadernos de Turismo*, 40, 315-338.
- García, P.M., Elche, D., Martínez, A. y Ruiz, J.M. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45-58.
- Jun Song, H., Park, J., Hwang, Y. y Reisinger, Y. (2015). The influence of tourist experience on perceived value and satisfaction with temple stays: The experience economy theory. *Journal of Travel & Tourism Management*, 32(4) 401-415.
- King, J. (2002). Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2) 105-108.
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 10 Ed. Milenium Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Lenderman, M. (2008). *Marketing Experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Portal oficial Barrio Italia (2018). (En línea) Disponible: <http://www.barrioitalia.com>

- Portal oficial Barrio de las Letras (2018). (En línea) Disponible: <http://www.barriolettras.com>
- Magadán, M. y Rivas, J. (2012). *Estructura, Economía y Política Turística*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Mendonça, V., Varajão, J. y Oliveira, P. (2015). Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities. *Procedia Computer Science*, 64, 1172-1181.
- Merinero-Rodríguez, R. y Pulido-Fernández, J.I. (2016). Analysing relationship in tourism: A review. *Tourism Management*, 54, 122-135.
- Molina, A., Martín, D., Esteban, A. y Díaz, E. (2007). Segmentación de la demanda turística: Un análisis aplicado a un destino cultural. *Revista de análisis turístico*, 4, 36-48.
- Morère, N., Perelló, S., Dell'Orto, V. y Martín, C. (2013). *Turismo Cultural. Patrimonio, Museos y Empleabilidad*. Madrid: EOI Escuela De Organización Industrial.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 7(1) 59-74.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, L.A. (1993). *Product country images: Importance and role in International Marketing*. International Business Press, New York.
- Novelli, M. (2005). *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Palmer, C. (1999). Tourism and symbols of identity. *Tourism Management*, 20, 313-321.
- Pine, B.J. y Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Recuero, M., Blasco, M.F. y García de Madariaga, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Madrid: ESIC Editorial.
- Riganti, P. y Nijkamp, P. (2008). Congestion in popular tourist areas: a multi-attribute experimental choice of willingness-to-wait in Amsterdam. *Tourism Economics*, 14(1) 25-44.
- Rovira, A. (2000). *Propuesta y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.
- Sainz, M.A. (2015). La ciudad en la economía de la experiencia: diseño, gestión y rol de los ciudadanos. Reflexiones y propuestas desde Bilbao. Working paper presentado en International Conference on Regional Science. Oviedo.
- Sánchez, D. y Labajo, V. (2012). El marketing sensorial y su eficacia en el contexto de una estrategia de comunicación diferencial para el lanzamiento de un perfume. *ADResearch*, 5, 42-63.
- Saraniemi, S. y Komppula, R. (2017). The development of a destination brand identity: a story of stakeholder collaboration. *Current Issues in Tourism*, 8, 247-254.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3) 53-67.
- Sotiriadis, M. y Loedolff, C. (2015). Nature-Based Visitor Attractions and Alliances/Partnerships: Suggesting a Collaboration Framework and the Factors Determining Effectiveness. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2) 89-101.
- Sustainable Development Goals (2018). (En línea) Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Timur, S. y Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4) 445-461.
- Uzzi, B. y Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problema. *American Journal of Sociology*, 111(2) 447-504.
- Varda, D. y Retrum, J. (2015). Collaborative Performance as a Function of Network Members' Perceptions of Success. *Public Performance & Management Review*, 38(4) 632-653.
- Zach, F. y Hill, T.L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196-207.
- Walker, G., Kogut, B. y Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization science*, 8(2) 109-125.