

**Sistemes locals d'innovació turística: un
model conceptual aplicat a la Costa
Brava Centre**

Tesi doctoral

Lluís Prats Planagumà

Tesi en Cotutela per les Universitats

Toulouse I Sciences Sociales

Jaume I de Castelló

Directors

Francesc Xavier Molina Morales

Jaume Guia Julve

Claude Dupuy



Université Toulouse 1
Sciences sociales



Universitat Jaume I



Université Toulouse 1
Sciences sociales



Universitat Jaume I

Systemes locaux d'innovation touristiques: un model conceptuel applique au Costa Brava Centre

Thèse Doctoral

PRATS PLANAGUMA, Lluís

Ecole doctorale en sciences de l'entreprise (ED169)

Doctorat en Sciences Economiques

Membres du jury,

Gilly, J.P.

Valls, J.

Caccomo, J.L.

Molina, F.X.

Dupuy, C.

Guia, J.



Université Toulouse 1
Sciences sociales



Universitat Jaume I



Université Toulouse 1
Sciences sociales



Universitat Jaume I

L'université n'entend ni approuver ni désapprouver les opinions particulières du candidat.

La universitat no es fa responsable de les opinions particulars del candidat.

Aquesta tesi ha rebut un ajut de la Direcció General d'Universitats per a la revisió lingüística, de la qual s'ha fet càrrec el Servei de Llengües Modernes de la Universitat de Girona



Université Toulouse 1
Sciences sociales



Universitat Jaume I

No seria coherent ni amb mi mateix, ni amb allò en que crec, si no donés les gràcies a totes les persones que en algun moment s'han creuat en la meua vida. De totes elles n'he absorbit alguna cosa, sigui bona o no tant.

D'altra banda crec que tampoc seria suficientment sincer sinó dediques una especial atenció a tots aquells que tinc realment aprop. A tots vosaltres una sentida abraçada, us la mereixeu.

Finalment, necessito recordar a qui tinc més que aprop. Per tu, tot.

Com deia el físic i sociòleg danès Niels Bohr "Un expert és aquell que s'ha equivocat tot el que es podia equivocar en un camp molt concret". Jo tot just em començo a equivocar.

Taula de continguts

<i>Taula de continguts</i>	2
Llistat d'il·lustracions	4
Llistat de taules	6
<i>Résumé extendu</i>	7
<i>Introducció</i>	15
<i>Capítol 1. Fonaments teòrics: el concepte d'innovació i les bases de la competitivitat</i>	23
Processos competitius i avantatge competitiu	23
Innovació	30
Conceptes i tipologies	30
El procés d'innovació	33
Clusters empresarials i innovació	35
<i>Capítol 2. L'aproximació relacional: l'anàlisi de xarxes</i>	43
Xarxes relacionals i capital social	43
Vincles i relacions en les xarxes	49
<i>Capítol 3. La indústria turística: xarxes i innovació</i>	63
La innovació en serveis	63
Innovació turística	68
Conceptualització de la indústria turística	68
Factors determinants de la innovació en turisme	76
Dificultats i mancances per innovar en turisme	79
Xarxes i innovació en el turisme	85
Cluster turístic i innovació	85
Enllaços i relacions en el turisme	92
<i>Capítol 4. Una proposta de model conceptual: sistemes locals d'innovació turístics</i>	97
Sistemes d'innovació	97
Sistemes Territorials d'innovació	101
Sistemes Sectorials d'innovació	105
Sistemes locals d'innovació turístics	107
El Sistema Local d'Innovació Turístic "ideal"	117
<i>Capítol 5. Estudi empíric: objecte d'estudi, variables, i tècniques d'anàlisi</i>	121
Selecció de la població: els límits de la destinació	121
Determinació de les variables d'anàlisi	123

Tractament de dades i anàlisi de resultats	126
Capítol 6. Resultats de l'estudi empíric: La caracterització de la Costa Brava Centre com a SLIT	136
Evolució turística a la Costa Brava Centre	137
Agents turístics i elements relacionals	142
Estructura de les relacions	151
Connectivitat aparent	151
Connectivitat real	160
Riquesa relacional	169
Freqüència dels contactes	170
Aprofitament de la informació	177
Relació personal	183
Possibilitat de cooperació	186
Obstacles a la innovació derivats del Macroentorn	189
Capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre	191
Conclusions	202
Limitacions del treball i recerca futura	205
Bibliografia	208
Referències bibliogràfiques	208
Referències electròniques	226
Résumé	227

Llistat d'il·lustracions

<i>Il·lustració 1: Integració de les tipologies bàsiques d'innovació</i>	32
<i>Il·lustració 2: Factors determinants de la capacitat d'innovació d'un cluster empresarial</i>	41
<i>Il·lustració 3: Antecedents i branques de la recerca en xarxes</i>	43
<i>Il·lustració 4: Relació entre el capital social diferenciador i integrador</i>	48
<i>Il·lustració 5: Tipologies de relacions</i>	51
<i>Il·lustració 6: Model dimensional de la innovació en serveis</i>	66
<i>Il·lustració 7: Sistema Turístic Funcional</i>	72
<i>Il·lustració 8: Categorització dels tipus d'enllaços</i>	93
<i>Il·lustració 9: Categorització de les relacions comercials</i>	94
<i>Il·lustració 10: Model conceptual de Sistema Local D'innovació Turístic</i>	108
<i>Il·lustració 11: Conjunt d'agents turístics</i>	109
<i>Il·lustració 12: Estructura relacional tancada</i>	113
<i>Il·lustració 13: Estructura relacional oberta</i>	113
<i>Il·lustració 14: Estructura oberta poc connectada</i>	113
<i>Il·lustració 15: Estructura oberta molt connectada</i>	113
<i>Il·lustració 16: Connexió entre sistemes</i>	114
<i>Il·lustració 17: Connexió amb suprasistemes</i>	114
<i>Il·lustració 18: Qualitat relacional alta</i>	115
<i>Il·lustració 19: Qualitat relacional baixa</i>	115
<i>Il·lustració 20: Resultats d'un sistema local d'innovació turístic</i>	116
<i>Il·lustració 21: Beneficis del turisme en viatges de Tour operadors</i>	140
<i>Il·lustració 22: Exemple de la matriu original</i>	152
<i>Il·lustració 23: Llegenda sociogrames</i>	153
<i>Il·lustració 24: Connectivitat aparent del conjunt d'agents.</i>	153
<i>Il·lustració 25: Connectivitat aparent sense els agents supra – nacionals</i>	154
<i>Il·lustració 26: Connectivitat aparent sense els agents nacionals</i>	155
<i>Il·lustració 27: Connectivitat aparent dels agents locals</i>	156
<i>Il·lustració 28: Connectivitat aparent dels agents del conjunt empresarial</i>	157
<i>Il·lustració 29: Connectivitat aparent dels agents de les administracions públiques</i>	158
<i>Il·lustració 30: Connectivitat aparent dels agents R+D+F</i>	158
<i>Il·lustració 31: Connectivitat aparent dels agents de la comunitat local</i>	159
<i>Il·lustració 32: Connectivitat aparent exclusiva</i>	159
<i>Il·lustració 33: Connectivitat real del conjunt d'agents.</i>	160
<i>Il·lustració 34: Connectivitat real sense els gents supra – nacionals ni nacionals.</i>	162
<i>Il·lustració 35: Connectivitat real dels agents locals.</i>	163
<i>Il·lustració 36: Connectivitat real dels agents del conjunt empresarial</i>	164
<i>Il·lustració 37: Connectivitat real dels agents de les administracions públiques</i>	166
<i>Il·lustració 38: Connectivitat real dels agents R+D+F</i>	166
<i>Il·lustració 39: Connectivitat real dels agents de la comunitat local</i>	167
<i>Il·lustració 40: Connectivitat real exclusiva</i>	168
<i>Il·lustració 41: Reciprocitat de la connectivitat real entre els agents principals</i>	169
<i>Il·lustració 42: Freqüència diària dins de la xarxa</i>	170
<i>Il·lustració 43: Freqüència setmanal dins de la xarxa</i>	171
<i>Il·lustració 44: Freqüència diària i setmanal dins de la xarxa</i>	172
<i>Il·lustració 45: Freqüència mensual dins de la xarxa</i>	173

<i>Il·lustració 46: Freqüència anual dins de la xarxa</i>	174
<i>Il·lustració 47: Freqüència esporàdica dins de la xarxa</i>	174
<i>Il·lustració 48: Conjunt de freqüències entre els agents principals</i>	175
<i>Il·lustració 49: Egonet de Costa Brava centre hotels</i>	176
<i>Il·lustració 50: Egonet del Consell Comarcal del Baix Empordà</i>	176
<i>Il·lustració 51: Egonet de l'Escola Universitària de Turisme</i>	176
<i>Il·lustració 52: Egonet del Consorci de les Gavarres</i>	176
<i>Il·lustració 53: Aprofitament sempre dins de la xarxa</i>	177
<i>Il·lustració 54: Aprofitament en la majoria dels casos dins de la xarxa</i>	178
<i>Il·lustració 55: Aprofitament conjunt de les dues categories superiors dins de la xarxa</i>	179
<i>Il·lustració 56: Aprofitament algunes vegades dins de la xarxa</i>	180
<i>Il·lustració 57: Aprofitament poc probable dins de la xarxa</i>	180
<i>Il·lustració 58: Aprofitament mai dins de la xarxa</i>	181
<i>Il·lustració 59: Conjunt d'aprofitaments entre els agents principals</i>	182
<i>Il·lustració 60: Egonet de Costa Brava Centre Hotels</i>	183
<i>Il·lustració 61: Egonet del Consell Comarcal del Baix Empordà</i>	183
<i>Il·lustració 62: Egonet de l'Escola Universitària de Turisme</i>	183
<i>Il·lustració 63: Egonet del Consorci de les Gavarres</i>	183
<i>Il·lustració 64: Relacions personals existents en el conjunt de la xarxa</i>	184
<i>Il·lustració 65: Relacions personals existents entre els agents principals</i>	185
<i>Il·lustració 66: Relacions personals recíproques entre els agents principals</i>	186
<i>Il·lustració 67: Cooperació en projectes del conjunt de la xarxa</i>	187
<i>Il·lustració 68: Cooperació en projectes dels agents principals</i>	187
<i>Il·lustració 69: Reciprocitat de cooperació en projectes dels agents principals</i>	188
<i>Il·lustració 70: Esquema de valoració de l'element varietat</i>	192
<i>Il·lustració 71: Esquema de valoració de l'element connexió interna</i>	193
<i>Il·lustració 72: Esquema de valoració de l'element connexió externa</i>	194
<i>Il·lustració 73: Esquema de valoració de l'element freqüència</i>	194
<i>Il·lustració 74: Esquema de valoració de l'element aprofitament de la informació</i>	195
<i>Il·lustració 75: Esquema de valoració de l'element relació comercial</i>	196
<i>Il·lustració 76: Esquema de valoració de l'element relació personal</i>	197
<i>Il·lustració 77: Esquema de valoració de l'element barreres a la innovació</i>	198
<i>Il·lustració 78: Esquema de valoració de l'element macroentorn</i>	199
<i>Il·lustració 79: Capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre respecte a l'ideal</i>	199

Llistat de taules

<i>Taula 1: Comparativa districtes industrials / clusters</i>	37
<i>Taula 2: Tipus de clusters espontanis i les seves característiques</i>	39
<i>Taula 3: Característiques dels vincles forts</i>	50
<i>Taula 4: Elements i atributs dels vincles personals</i>	52
<i>Taula 5: Elements i atributs dels vincles comercials</i>	53
<i>Taula 6: Elements i atributs dels vincles mediats</i>	54
<i>Taula 7: Combinació i característiques dels vincles funcionals</i>	55
<i>Taula 8: Combinació i característiques dels vincles aïllats</i>	55
<i>Taula 9: Combinació i característiques dels vincles latents</i>	56
<i>Taula 10: Combinació i característiques del vincle total</i>	56
<i>Taula 11: Dimensions de les relacions empresarials</i>	59
<i>Taula 12: Fases de les relacions empresarials</i>	61
<i>Taula 13: Activitats turístiques des de la òptica de la oferta</i>	74
<i>Taula 14: Dificultats per innovar en turisme</i>	84
<i>Taula 15: Cruament de les tipologies de proximitat</i>	86
<i>Taula 16: Característiques de l'activitat innovadora de les PIMES segons pertanyin o no a un SPL.</i>	89
<i>Taula 17: Àmbit d'anàlisi dels sistemes d'innovació</i>	100
<i>Taula 18: Model d'enquesta utilitzat</i>	128
<i>Taula 19: Evolució turística de la Costa Brava</i>	138
<i>Taula 20: Llistat final d'agents de la Costa Brava Centre.</i>	150
<i>Taula 21: Comparativa del nombre d'agents segons sistema i tipus de connectivitat</i>	161
<i>Taula 22: Comparativa del nombre d'agents segons tipologia d'agents i tipus de connectivitat</i>	165
<i>Taula 23: Valoració de la capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre</i>	200

Résumé étendu

Le tourisme comme phénomène touristique et économique a une importance qui grandit, comme le montrent les études et les rapports des différentes organisations internationales. En plus, l'industrie touristique en général, et les destinations touristiques mûres en particulier, se trouvent immergés dans une étape de changements profonds en ce qui concerne l'offre et aussi la demande.

Le tourisme nous a toujours attiré à cause, logiquement, de la proximité à l'une des destinations touristiques plus anciennes et développées de la péninsule ibérique, et une des pionnières en Europe : La Costa Brava. Le suivi de son évolution a été l'une des tâches qu'ont été réalisées par l'Universitat de Girona et plus concrètement par l'Escola Universitària de Turisme, organisme auquel nous sommes liés.

Au même temps dans le cas du tourisme, d'après nous, son importance ne correspond pas avec son niveau de développement en matière de recherche. Ça peut être à cause de que le tourisme est un champ d'étude plus récent puisque même si quelques auteurs situent les débuts du tourisme en temps lointains, ce n'est pas jusqu'à la fin des années 70 et principes des 80 que le tourisme commence à intéresser à quelques investigateurs surtout dans les champs de l'Economie et de la Géographie.

L'autre élément qui a dû vaincre le tourisme est le bas intérêt et le bas prestige, comme le montre la réduite production d'articles dans des revues scientifiques, que les académiques lui ont donné jusqu'à la fin des années 90, à cause de ne pas avoir été considérée une science en soi même (Hjalager, 2002), et ça a en fête empêché un avancement au rythme dont sa propre industrie avait besoin et demandait.

Cependant, nous pensons que dans ces dernières années l'on corrige ces défauts du début et que l'on veut avancer en conjonction avec une industrie qui a montré une grande croissance en termes sociaux et économiques, comme le montrent le nombre de touristes et de revenus apportés par ceux-ci dès les années 60 à niveau mondial. Un exemple de ce que l'on veut dire est que dans ce moment il est déjà possible de trouver des investigateurs qui ont été formés totalement en tourisme, et qui donc ont apporté des connaissances clé au développement de la formation et investigation dans le champ touristique, aussi comme l'apparition et consolidation de différents congrès et associations académiques spécialisées en tourisme.

Ces facteurs, parmi d'autres moins importants, sont ceux qui nous ont conduits à établir le tourisme comme notre cadre général de recherche, et deviennent la raison principale qui nous a amenés à diriger ce travail de recherche vers l'industrie touristique.

Il faut aussi remarquer que le fait d'être en train de travailler sous la discipline de l'organisation d'entreprises, et fondamentalement dans le champ de la stratégie d'entreprise aide à définir nos inquiétudes de recherche dans ce cadre général dans lequel nous bougeons. Il faut dire que l'analyse touristique n'a pas eu non plus un reflet important dans l'investigation scientifique, et en particulier dans les disciplines d'économie et de stratégie d'entreprise. Il faut peut-être chercher les raisons d'un côté à cause d'être d'un phénomène relativement récent, en rapport avec les secteurs industriels traditionnels, et d'un autre côté par la complexité du secteur en soi même comme l'on a commenté antérieurement.

Dans le champ de la stratégie d'entreprise nous nous sommes concentrés en l'étude de l'innovation, en partant que cet élément avec le changement technologique sont des facteurs fondamentaux pour le développement d'un pays, ils exercent au même temps un effet significatif sur la productivité des entreprises, des industries et des territoires (Cameron, 1998). C'est aussi l'innovation un élément fondamental en la détermination d'avantage compétitif soutenable, fait qui a donné une forte impulsion pour gagner du poids et des adeptes dans la littérature et la recherche comme dans les politiques de planification de gouvernements et d'états.

Mais si nous prenons le discours de l'innovation, et même si ce concept a été traité amplement depuis longtemps, les études de Schumpeter (1939) en peuvent être un clair exemple, l'on peut affirmer que l'innovation en services a été un thème qui n'a pas été abordé jusqu'il y a relativement peu, pas suffisamment approfondi et donc avec beaucoup de champ pour travailler (Sundbo, 1998). Ce vide en investigation est plus évident dans le cas de l'innovation en tourisme et c'est pour cette raison que nous avons voulu analyser le secteur touristique en assumant que l'innovation est à présent le meilleur indicateur de la création de valeur des entreprises.

De la même façon, nous comprenons que les spécificités du phénomène touristique, et la propre nature du produit ou service qui résulte du même, manifestent la nécessité d'analyser le tourisme à partir de l'innovation, dès le niveau de la destination touristique en la traitant comme unité d'analyse. Pour réaffirmer cette posture il faut comprendre la destination comme cette aire ou espace géographiquement proche dans lequel se trouvent l'ensemble d'agents qui interviennent dans le procès touristique. Il faut dire que cet espace de proximité n'a pas été délimité nécessairement par des frontières ni politiques ni physiques.

Si nous nous centrons en l'innovation en tourisme, la recherche a voulu analyser l'existence ou pas d'innovations des entreprises et pas autant d'approfondir d'où elles proviennent ni de voir l'importance des sources externes au même tissu d'entreprises. C'est dans ce sens que reste un champ très vaste pour couvrir.

D'ailleurs il ne faut pas oublier que le tourisme présente tout un ensemble de difficultés et de manques dans l'innovation qui s'ajoutent à celles qui existent dans les autres industries (Hjalaguer, 2002). Parmi d'autres, l'innovation touristique ressort par sa caractéristique de transférabilité, en faisant que ce soit difficile de maintenir le control des innovations générées, à cause des facilités de les reproduire et de les imiter, puisqu'elles se basent en changements et améliorations du procès. Cependant, l'on peut aussi trouver dans cette difficulté un avantage clair, dans le sens que nous croyons que cette transférabilité situé dans un contexte dans lequel existe de la confiance entre les agents peut faciliter énormément la transmission et génération de connaissance dans un réseau touristique.

Ces opportunités nous ont conseillé d'utiliser l'approximation des réseaux comme un instrument d'analyse dynamique qui permet de définir les causes qui expliquent les différences de comportement et de résultats des entreprises, dans ce cas, des entreprises touristiques. En fuyant donc des théories initiatiques sur l'innovation dans lesquelles l'on définit les innovations comme des résultats des activités des « héros entrepreneurs » nous prétendons comprendre dans notre argumentation ces approximations où les rapports et les visions de l'ensemble sont le principal argument explicatif. En prenant le Capital Social comme une des approximations possibles aux réseaux, nous croyons intéressant de distinguer deux différents types de Capital Social (Putnam, 2000), le différenciateur (bridging) qui nous parle des liens à niveau extérieur, et l'intégrateur (bonding) qui nous parle des liens à niveau intérieur. Même s'ils sont différenciés, c'est intéressant de les intégrer (Burt, 2001) jusqu'au point que nous affirmons qu'ils sont nécessairement complémentaires, et qu'un réseau a besoin de tous les deux pour devenir totalement innovatrice et compétitive.

Dans ce sens, l'ensemble des différentes théories sur les agglomérations partagent la vision de groupement des agents dans un espace déterminé, comme peut être le cas d'une destination touristique, et les rapports positifs qui existent parmi eux, ce sont des éléments bénéficiaux pour la concurrence et l'innovation de celles-ci.

Finalement, et en recueillant tous ces arguments, nous croyons que les systèmes d'innovation deviennent le parfait élément d'agglutination pour nous, puisqu'ils apportent toutes les caractéristiques nécessaires pour son adaptation au tourisme et ses spécificités, ils reconnaissent l'importance de la génération et la diffusion des connaissances et de l'apprentissage collectif en donnant à l'innovation le rôle stratégique qui a dans la dynamique industrielle. De la même façon que les approximations systémiques à ces modèles, ils ont apporté de l'emphase aux facteurs de rapport qui existent entre les entreprises et les institutions (Montobbio, 1999b). Au même temps, les approximations territoriales de ce même concept nous parlent d'abord de qu'une région n'est pas liée à une mesure ou extension déterminées, elle est

homogène en termes de critères spécifiques, elle ne doit pas obéir à des frontières, mais à des associations de caractéristiques avec un rapport, et elle doit présenter une cohésion interne. C'est par cet ensemble de raisons que les systèmes d'innovation permettent de marier les thèmes tourisme, innovation, réseaux sociales, et agglomérations, dans un seul cadre de référence, en le transformant en le cadre idéal pour l'étude que nous voulons faire.

Cependant, et malgré l'apparition et traitement dans la littérature du concept du système d'innovation, l'on finit dans le même problème d'autres théories et l'on obvie dès le début l'analyse et l'application des systèmes d'innovation au secteur tertiaire. Ce fait laisse ouverte la possibilité de générer tout un ensemble d'investigations qui ont un rapport avec le secteur services qui peuvent être intéressantes. À travers de cette thèse nous initions alors, une des beaucoup de possibilités de recherche qui apparaissent dans le champ des systèmes d'innovation et son application au tourisme.

Pour couvrir les vides dans la recherche que jusqu'à maintenant nous avons posé, nous pensons que c'est indispensable de générer et de présenter un modèle conceptuel qui encadre les théories antérieures de concurrence, d'innovation, et de réseaux et de l'adapter de façon qu'il soit utile pour l'analyse des destinations touristiques à niveau local. Pour le faire il faudra établir une catégorisation sur le type de relations qui existent dans un réseau, et voir comme ces rapports aident à interagir aux agents et à compléter qualitativement ces liens.

Ce modèle devrait mettre parfaitement en rapport les binômes tourisme et innovation, tourisme et avantage compétitif, et tourisme et soutenance qui représentent les bénéfiques pour la destination et au même temps ils permettent l'évolution constante de celle-ci. Nous sommes logiquement totalement conscients que analyser tous ces aspects échappe de la portée de cette thèse et entrent à prendre partie des tâches à réaliser dans l'avenir.

En conséquence, nous avons besoin de délimiter la recherche dans les thèmes qui ont été posés, de façon que nous devons développer le modèle comme un moyen pour pouvoir déterminer la capacité d'innovation dans les systèmes, pour en phases postérieures pouvoir contraster cette capacité d'innovation avec la compétitivité réelle que le système apporte, avec les innovations concrètes que celle-ci génère pour l'ensemble d'agents, et à a soutenance à long terme que celles-ci apportent à la régénération et à l'amélioration du système.

Une fois le modèle soit généré et développé, c'est nécessaire de le contraster à travers de l'analyse d'un cas réel et concret. L'illustration du modèle deviendra fondamentale pour pouvoir appliquer le moyen développé pour pouvoir finir et déterminer la capacité réelle d'innovation du cas posé, et en faisant possible la prescription dans l'avenir pour les agents intégrants du système et en spécial pour les responsables de la gestion et

planification de celui-ci, de suggestions d'amélioration et de développement à court et moyen terme de tout l'ensemble.

Tout de suite nous ferons une courte introduction à la structure que nous avons considéré la plus opportune pour pouvoir développer tout ce que nous avons posé jusqu'à maintenant. Nous avons structuré cette thèse en trois parties principales, la première encadre les trois premiers chapitres. Cette partie initiale est la plus théorique où l'on fait un recueil des approximations théoriques qui interviennent dans le procès. La deuxième des parties seulement comprend le quatrième chapitre, dans lequel il y a les théories posées antérieurement qui nous permettront de développer une méthodologie d'analyse pratique et cohérente. La dernière partie est formée par les chapitres cinq et six dans lesquels l'on y relate l'application du cas analysé en devenant ainsi la partie appliquée de la thèse. Finalement et comme achèvement du discours, nous formaliserons les conclusions pertinentes extraites de procès de recherche.

Mais comme suite, nous allons relater le fil de sujet que nous avons utilisé tout au long de la thèse au détail et point par point dans un court résumé.

Dans le chapitre initial de ce travail, nous allons traiter la nature du concept d'avantage compétitif à travers les procès compétitifs qui nous permettent de réussir cet avantage. Il s'agit d'un pas nécessaire pour après entrer dans la courte description d'un des concepts fondamentaux de cette thèse qui est l'innovation. Le concept d'innovation et les typologies existantes nous permettront d'expliquer d'une façon plus claire où les innovations surgissent et quel est le procès qui permet à une future innovation de se créer et d'apparaître. Finalement, ce premier chapitre nous servira pour illustrer d'une façon théorique le procès compétitif et d'innovation posés par moyen d'une théorie compétitive fortement reconnue et vastement traitée dans la littérature comme l'est la théorie de clusters.

Dans le deuxième chapitre, nous allons expliquer les aspects les plus importants sur l'analyse des réseaux sociaux, en les comprenant comme les rapports ou liens spécifiques qui s'établissent entre deux ou plus éléments (Faust, 1994). Pour y arriver, nous croyons indispensable donner une vision en rétrospective de la théorie des réseaux au même temps que faire une courte introduction au concept Capital Social et de son application dans l'analyse des réseaux sociaux. Cela doit nous permettre ensuite d'analyser quels sont les différents sortes de liens et rapports que peuvent apparaître dans un réseau, en faisant une attention spéciale aux rapports commerciaux ou d'affaires pour pouvoir voir comme ils affectent au correcte fonctionnement des réseaux.

Dans le dernier chapitre de la partie théorique, nous allons faire une révision des théories académiques sur l'innovation en tourisme pour voir l'incidence de l'innovation dans cette industrie. Comme pas préalable nous avons cru nécessaire obtenir une vision

générale de la littérature sur innovation dans le secteur services pour en définir les caractéristiques principales et remarquer les différences existantes avec l'innovation dans des industries traditionnelles. Dans ce troisième chapitre nous avons cru aussi important de laisser clair sous quelle perspective nous comprenons le tourisme, en expliquant sa vision systémique et dynamique qui nous permettra de lier le concept d'industrie touristique avec celui de système par moyen du besoin d'implication de tous les agents de la destination, pour pouvoir ensuite l'amener vers des concepts d'évolution dynamique par moyen de la capacité d'innovation. L'innovation en services et la délimitation de l'industrie touristique doivent nous permettre approfondir en l'innovation touristique, de laquelle il nous intéresse d'extraire les facteurs qui la déterminent et ses caractéristiques fondamentales, et aussi de mettre au clair les difficultés et manques qui existent pour innover en tourisme. Un moyen effectif pour éliminer ces manques est la collaboration, et c'est pour cette raison que nous croyons intéressant d'appliquer les concepts des clusters innovateurs à l'industrie touristique. Par moyen des clusters touristiques d'innovation nous lions les concepts d'innovation et proximité avec le concept de tourisme, tous eux essentiels pour pouvoir définir l'axe de cette thèse, les Systèmes Locaux d'Innovation Touristiques (SLIT).

Ensuite et comme point final nous allons essayer d'adapter les théories de liens et de rapports présentés dans le chapitre précédent au tourisme, en remarquant que les rapports entre les agents touristiques sera ce qui nous permettra de déterminer la structure et la qualité du système, et qu'il s'agit d'éléments fondamentaux pour le procès d'innovation de la destination.

Au début de la deuxième partie avec le quatrième chapitre, nous observons que dans les chapitres précédents nous avons vu les concepts fondamentaux de ce travail séparés, tourisme, innovation, destination, et réseaux sociaux. C'est donc dans ce chapitre-ci que nous allons intégrer tous ces concepts par moyen des systèmes d'innovation touristiques (SLIT). C'est pour cela que dans ce chapitre-ci nous allons faire une révision au concept de systèmes d'innovation, et essayer de mettre en rapport ses caractéristiques avec les théories antérieurement posées, pour pouvoir postérieurement voir les différents points de vue qui sont surgis par rapport à eux dans les dernières années. Ce fait doit nous permettre de développer un modèle conceptuel qui encadre les concepts fondamentaux, et qui au même temps ait la possibilité d'être transporté à des cas réels pour être appliqués. Nous allons finir le chapitre en posant les caractéristiques d'un système local d'innovation « idéale », lesquelles doivent refléter les possibles cas réels pour voir en phases postérieures, comme ceux-ci se rapprochent ou s'éloignent de cet idéal.

Dans le premier chapitre de la partie appliqué, nous décrivons la structure méthodologique de la délimitation de l'objet d'étude, de la détermination des variables d'analyse, et du traitement de données et l'analyse des résultats à appliquer au cas

illustratif. D'abord nous avons donc réalisé la sélection de la population d'analyse qui doit nous permettre de signaler les limites de la destination touristique à analyser. Nous allons ensuite poser le recueil de variables importantes pour l'obtention postérieure de données, pour finalement pouvoir définir comme ces données seront traitées et comme nous avons l'intention d'analyser les résultats.

Finalement, et comme dernier chapitre, nous voulons faire une révision à l'évolution que le tourisme a enregistré dans la Costa Brava Centre comme destination illustrative, et comme cette évolution a suivi les canons établis ou pas par rapport à d'autres destinations. Nous allons logiquement remarquer les aspects de rapport qui puissent nous apporter des données sur la collaboration et coopération existante ou pas dans la région. C'est pour cette raison que nous allons initier cette recherche en essayant d'appliquer le modèle paradigme de SLIT proposé dans la partie précédente, pour pouvoir vérifier d'un côté son efficacité et fonctionnalité, et de l'autre pour pouvoir définir à quelle distance du paradigme se trouve la Costa Brava Centre. De la même façon nous pourrons déterminer finalement la capacité d'innovation de la destination objet d'analyse.

Logiquement, dans les conclusions nous ferons une révision finale où nous apporterons les résultats obtenus dans cette investigation, et nous argumenterons les limites que nous avons observées et dont nous sommes totalement conscients, que postérieurement nous ont aidés à confectionner les possibilités dans l'avenir de recherche comme suite naturelle de n'importe quelle thèse doctorale.

Introducció

El turisme com a fenomen sociològic i econòmic té una importància creixent, com acrediten els estudis i informes dels diversos organismes internacionals. A més, la indústria turística en general i les destinacions madures en particular es troben immerses en una etapa de canvis profunds tant pel que fa a l'oferta com pel que fa a la demanda.

El turisme sempre ens ha despertat interès, lògicament a causa de la proximitat d'una de les destinacions turístiques més antigues i desenvolupades de la península Ibèrica i una de les pioneres a Europa, la Costa Brava. El seguiment de l'evolució d'aquesta destinació ha estat una de les tasques que ha realitzat la Universitat de Girona i més concretament l'Escola Universitària de Turisme, organisme al qual estem vinculats.

Al mateix temps, en el cas del turisme, segons la nostra opinió, no es correspon la seva importància amb el seu grau de desenvolupament en termes de recerca. Això d'entrada pot ser degut al fet que el turisme és un camp d'estudi més recent, ja que, tot i que alguns autors situen els inicis del turisme en temps remots, no és fins a finals dels anys setanta i principis dels vuitanta que el turisme comença a interessar alguns investigadors, sobretot dels camps de l'economia i la geografia.

L'altre element que ha hagut de vèncer el turisme és el poc interès i el poc prestigi, com mostra la reduïda producció d'articles en les revistes científiques, que els acadèmics li van concedir fins a finals dels noranta, pel fet de no ser considerat una ciència en si mateix (Hjalaguer, 2002), i això de fet va impedir un avenç al ritme que la mateixa indústria necessitava i demanava.

No obstant això, pensem que en els darrers anys s'estan corregint aquests defectes inicials i s'està apostant per avançar conjuntament amb una indústria que ha demostrat un gran creixement en termes socials i econòmics, com demostren el nombre de turistes i els ingressos que aquests aporten des dels anys seixanta en l'àmbit internacional. Un exemple del que volem dir és que en aquests moments ja és possible trobar investigadors que han estat formats plenament en turisme i que per tant estan aportant coneixements clau al desenvolupament de la formació i investigació en el camp turístic, igual que han aparegut i s'han consolidat diversos congressos i associacions acadèmiques especialitzades en turisme.

Aquests factors, entre altres de menys rellevants, són els que ens han conduït a establir el turisme com el nostre marc general de recerca i han esdevingut la raó principal que ens ha portat a encarar aquest treball de recerca cap a la indústria turística.

Cal fer notar també que el fet d'estar treballant sota la disciplina de l'organització d'empreses, i bàsicament en el camp de l'estratègia empresarial, ajuda a definir les nostres inquietuds de recerca dins aquest marc general en què ens movem. Val a dir que l'anàlisi turística tampoc no ha tingut un reflex important en la investigació científica, sobretot en les disciplines econòmiques i d'estratègia empresarial. Tal vegada les raons cal buscar-les, d'una banda, en el fet de tractar-se d'un fenomen relativament recent, en comparació amb els sectors industrials tradicionals, i d'altra banda, en la complexitat del mateix sector turístic, tal com hem comentat anteriorment.

Dins el camp de l'estratègia empresarial, ens hem concentrat en l'estudi de la innovació, entenent que aquest element, juntament amb el canvi tecnològic, és un factor fonamental per al desenvolupament d'un país i exerceix un efecte significatiu sobre la productivitat de les empreses, de les indústries i dels territoris (Cameron, 1998). És també la innovació un element clau en la determinació d'avantatge competitiu sostenible, fet que li ha donat un fort impuls per guanyar pes i adeptes tant en la literatura i en la recerca com en les polítiques de planificació de governs i Estats.

Si prenem, però, el discurs de la innovació, i encara que aquest concepte ha estat tractat de manera àmplia des de temps llunyans –els estudis de Schumpeter (1939) en poden ser un exemple clar–, es pot afirmar que la innovació en serveis ha estat un tema no abordat fins fa relativament poc, en el qual no s'ha aprofundit suficientment i, per tant, amb molt camp encara per treballar (Sundbo, 1998). Aquesta llacuna en la investigació és més evident, si és possible, en el cas de la innovació en turisme, i és per aquesta raó que nosaltres hem pretès analitzar el sector turístic assumint que la innovació és en l'actualitat el millor indicador de la creació de valor per part de les empreses.

De la mateixa manera, entenem que les especificitats del fenomen turístic i la mateixa naturalesa del producte o servei resultant posen de manifest la necessitat d'analitzar el turisme a partir de la innovació, des del nivell de la *destinació turística*, tractant aquesta com a unitat d'anàlisi. Per refermar aquesta posició, cal entendre la destinació com a aquella àrea o espai geogràficament proper en el qual interactuen el conjunt d'agents que intervenen en el procés turístic. Cal dir que aquest espai de proximitat no ha d'estar delimitat necessàriament per fronteres, ni polítiques ni físiques.

Centrant-nos en la innovació en turisme, la recerca s'ha dedicat a analitzar l'existència o no d'innovacions per part de les empreses i no tant a indagar d'on sorgeixen, ni tampoc no ha intentat veure la importància de les fonts externes al mateix teixit empresarial. És en aquest sentit que resta un camp molt ampli per cobrir.

A més, no cal oblidar que el turisme presenta tot un conjunt de dificultats i mancances en la innovació afegides a les existents en les altres indústries (Hjalaguer, 2002). Entre altres, la innovació turística destaca per la seva característica de *transferibilitat*, que fa

que sigui difícil mantenir el control de les innovacions generades, ja que són de fàcil reproducció i imitació perquè la majoria estan basades en canvis i millores de procés. Tanmateix, també podem trobar en aquesta dificultat un avantatge clar, en el sentit que pensem que aquesta transferibilitat, situada en un context en el qual existeix confiança entre els agents, pot facilitar enormement la transmissió i generació de coneixement dins una xarxa turística.

Aquestes oportunitats ens han aconsellat utilitzar l'aproximació de xarxes com un instrument d'anàlisi dinàmic que permet definir les causes que expliquen les diferències de comportament i de resultats de les empreses, en aquest cas les empreses turístiques. Fugint, doncs, de les teories iniciàtiques sobre innovació, en les quals es definia les innovacions com els resultats de les activitats dels "herois emprenedors", pretenem incloure en la nostra argumentació aquelles aproximacions en què les relacions i visions de conjunt són el principal argument explicatiu. Prenent el capital social com una de les aproximacions possibles a les xarxes, considerem interessant distingir dos tipus diferenciats de capital social (Putnam, 2000): el diferenciador (*bridging*), que ens parla dels enllaços d'àmbit extern, i l'integrador (*bonding*), que ens parla dels enllaços d'àmbit intern. Tot i diferenciar-los, és interessant fer-ne la integració (Burt, 2001), fins al punt que afirmem que són necessàriament complementaris i que una xarxa els necessita tots dos per esdevenir plenament innovadora i competitiva.

En aquest sentit, el conjunt de teories diverses sobre les *aglomeracions* comparteixen la visió que l'agrupació d'agents en un espai determinat, com pot ser el cas d'una destinació turística, i les relacions positives existents entre ells són elements beneficiosos per a la competitivitat i innovació.

Finalment, i recollint tots aquests arguments, considerem que els *sistemes d'innovació* esdevenen el perfecte element aglutinador, ja que aporten totes les característiques necessàries per a la seva adaptació al turisme i a les seves especificitats, reconeixen la importància de la generació i la difusió del coneixement, igual que l'aprenentatge col·lectiu, i donen a la innovació el paper estratègic que té en la dinàmica industrial. De la mateixa manera, les aproximacions sistèmiques a aquests models han fet èmfasi en els factors relacionals existents entre empreses i institucions (Montobbio, 1999b). Al mateix temps, les aproximacions territorials del mateix concepte ens parlen primer que una regió no està vinculada a una mida o extensió determinada, és homogènia en termes d'uns criteris específics, no ha d'obeir a fronteres, sinó a associacions de característiques relacionades, i ha de presentar una certa cohesió interna. És per aquest conjunt de raons que els sistemes d'innovació permeten casar els termes *turisme*, *innovació*, *xarxes socials* i *aglomeracions* en un únic marc de referència i transformar-lo en l'entorn ideal per a l'estudi que pretenem portar a terme.

No obstant això, i tot i l'aparició i tractament en la literatura del concepte del sistema d'innovació, es cau en el mateix problema que altres teories i s'obvia d'entrada l'anàlisi i aplicació dels sistemes d'innovació al sector terciari. Aquest fet deixa oberta la possibilitat de generar tot un seguit d'investigacions relacionades amb el sector de serveis que poden ser interessants. A través d'aquesta tesi, doncs, iniciem una de les moltes possibilitats de recerca que es plantegen en el camp dels sistemes d'innovació i la seva aplicació al turisme.

Per cobrir els buits en la recerca que fins ara hem plantejat, pensem que és imprescindible generar i presentar un model conceptual que englobi les teories anteriors de competitivitat, innovació i xarxes i adaptar-lo de manera que sigui útil per a l'anàlisi de destinacions turístiques en l'àmbit local. Per fer-ho caldrà establir una categorització dels tipus de relacions existents en una xarxa i veure com aquestes relacions ajuden els agents a interactuar i a complementar qualitativament aquests vincles.

Aquest model hauria de lligar perfectament els binomis turisme i innovació, turisme i avantatge competitiu i turisme i sostenibilitat, que representen els beneficis per a la destinació i que a la vegada permeten la seva evolució constant. Lògicament, som plenament conscients que analitzar tots aquests aspectes s'escapa de l'abast de la tesi i entren a formar part de les tasques futures que caldria dur a terme.

Consegüentment, necessitem delimitar la recerca en els termes plantejats, de manera que hem de desenvolupar el model com una eina per poder determinar la capacitat d'innovació dins els sistemes, per poder contrastar, en fases posteriors, aquesta capacitat d'innovació amb la competitivitat real que aporta al sistema, amb les innovacions concretes que aquesta genera per al conjunt d'agents, i a la sostenibilitat a llarg termini que porten aquestes a la regeneració i millora del sistema.

Un cop generat i desenvolupat el model, cal contrastar-lo a través de l'anàlisi d'un cas real i concret. La il·lustració del model esdevindrà clau per poder aplicar l'eina desenvolupada per acabar determinant la capacitat real d'innovació del cas plantejat, cosa que farà possible la posterior prescripció de suggeriments de millora i desenvolupament a curt i mitjà termini de tot el conjunt per als agents que integren del sistema i sobretot per als responsables de la seva gestió i planificació.

Tot seguit, farem una breu introducció a l'estructura que hem considerat més oportuna per desenvolupar tot el que hem plantejat fins ara. Hem estructurat aquesta tesi en tres blocs principals, el primer dels quals engloba els tres primers capítols. Aquest bloc inicial és el més teòric: s'hi fa un recull de les aproximacions teòriques que intervenen en el procés. El segon dels blocs inclou únicament el capítol quatre i s'hi recullen les teories plantejades anteriorment que ens permetran desenvolupar una metodologia d'anàlisi pràctica i coherent. Finalment, el darrer bloc està format pels capítols cinc i sis

i s'hi relata l'aplicació del cas analitzat; és, doncs, la part aplicada de la tesi. Finalment, i com a de clausura del discurs, formalitzarem les conclusions pertinents extretes del procés de recerca.

Seguidament, però, relatarem el fil argumental que hem utilitzat al llarg de la tesi detallant-lo punt per punt a tall de breu resum.

Al capítol inicial del treball tractarem la naturalesa del concepte d'*avantatge competitiu* a través dels processos competitius que ens permeten assolir aquest avantatge. Aquest és el pas previ per entrar a descriure breument un dels conceptes clau d'aquesta tesi: la *innovació*. El concepte d'*innovació* i les seves tipologies ens permetran explicar de manera més clara d'on sorgeixen les innovacions i quin és el procés que permet a una futura innovació gestar-se i aflorar. Finalment, aquest primer capítol ens servirà per il·lustrar de manera teòrica el procés competitiu i d'innovació plantejat a través d'una teoria competitiva altament reconeguda i àmpliament tractada en la literatura, com és la teoria de *clusters*.

En el segon capítol explicarem els aspectes més rellevants sobre l'anàlisi de xarxes socials, enteses com les relacions o vincles específics que s'estableixen entre dos o més elements (Faust, 1994). Per a això considerem imprescindible donar una visió en retrospectiva de la teoria de xarxes, així com fer una breu introducció al concepte de *capital social* i a la seva aplicació a l'anàlisi de xarxes relacionals. Posteriorment, això ens ha de permetre analitzar quins són els diferents tipus de vincles i relacions que es poden donar en una xarxa existent, prestant una atenció especial a les relacions comercials o de negocis per poder veure com afecten el bon funcionament de les xarxes.

En el darrer capítol del bloc teòric farem una revisió de les teories acadèmiques sobre la innovació en turisme per veure la incidència de la innovació en aquesta indústria. Com a pas previ, però, hem considerat oportú obtenir una visió general de la literatura sobre innovació en el sector de serveis per definir-ne les característiques principals i remarcar les diferències existents amb la innovació en indústries tradicionals. En aquest capítol tercer hem considerat necessari deixar clar sota quina perspectiva entenem nosaltres el turisme, explicant-ne la visió sistèmica i dinàmica que ens permetrà lligar el concepte d'indústria turística amb el de sistema, a través de la necessitat d'implicació de tots els agents de la destinació, per poder-ho traslladar posteriorment cap a conceptes d'evolució dinàmica a través de la capacitat d'innovació. La innovació en serveis i la delimitació de la indústria turística ens han de permetre aprofundir en la innovació turística, de la qual ens interessa extreure els factors que la determinen i les seves característiques bàsiques, així com posar de manifest les dificultats i mancances que existeixen per innovar en turisme. Una manera efectiva d'eliminar aquestes mancances és la col·laboració, i és per aquesta raó que trobem interessant aplicar els conceptes dels

clusters innovadors a la indústria turística. A través dels *clusters* turístics innovadors unim els conceptes d'*innovació* i *proximitat* al concepte de *turisme*, tots essencials per poder definir l'eix d'aquesta tesi, els sistemes locals d'innovació turístics (SLIT).

Tot seguit, i com a apunt final, intentarem adaptar al turisme les teories d'enllaços i relacions presentades en el capítol anterior, tenint en compte que les relacions entre agents turístics serà el que ens permetrà determinar en gran mesura l'estructura i la qualitat del sistema, i també que són elements bàsics per al procés d'innovació de la destinació.

Iniciant el segon bloc amb el quart capítol, observem que en els capítols anteriors hem vist separadament els conceptes clau d'aquest treball, *turisme*, *innovació*, *destinació* i *xarxes socials*. És, doncs, en aquest capítol que integrarem tots aquests conceptes a través dels sistemes locals d'innovació turístics (SLIT). És per això que en aquest capítol farem una revisió del concepte de *sistemes d'innovació*, intentant lligar les seves característiques amb les teories plantejades anteriorment, per posteriorment desgranar els corrents diversos que han anat sorgint en relació amb aquest concepte en els darrers anys. Això ens ha de permetre desenvolupar un model conceptual que englobi els conceptes clau i que al mateix temps tingui la possibilitat de ser traslladat a casos reals per a la seva aplicació. Acabarem el capítol plantejant les característiques d'un sistema local d'innovació *ideal*, les quals han de reflectir els possibles casos reals per veure, en fases posteriors, com aquests s'acosten o s'allunyen d'aquest ideal.

En el primer capítol del bloc aplicat descrivim l'estructura metodològica de delimitació de l'objecte d'estudi, de la determinació de les variables d'anàlisi i del tractament de dades i anàlisi de resultats que cal aplicar al cas il·lustratiu. Primerament, doncs, hem seleccionat la població d'anàlisi que ens ha de permetre marcar els límits de la destinació turística que volem analitzar. Seguidament plantejem el recull de variables rellevants per a l'obtenció posterior de dades, per finalment definir com es tractaran aquestes dades i com pretenem analitzar els resultats.

Finalment, en el darrer i últim capítol pretenem fer un repàs de l'evolució que el turisme ha registrat a la Costa Brava centre com a destinació il·lustrativa i com aquesta evolució ha seguit els canons establerts o no respecte a altres destinacions. Lògicament, farem èmfasi especialment en aspectes relacionals que ens puguin aportar dades sobre la col·laboració i cooperació existent o no a la zona. És per aquesta raó que iniciarem aquesta recerca intentant aplicar el model paradigma de SLIT proposat en el bloc anterior, per tal de poder comprovar, d'una banda, la seva eficàcia i funcionalitat i, de l'altra, poder definir a quina distància del paradigma es troba la Costa Brava centre. De la mateixa manera podrem acabar determinant la capacitat d'innovació de la destinació objecte d'anàlisi.

Lògicament, en l'apartat de conclusions farem una revisió final en què aportarem els resultats obtinguts d'aquesta investigació, igual que argumentarem les limitacions que hem observat i de les quals som plenament conscients, i que posteriorment ens han d'ajudar a confeccionar les possibilitats futures de recerca com a continuació natural de qualsevol tesi doctoral.

Capítol 1. Fonaments teòrics: el concepte d'*innovació* i les bases de la competitivitat

En el capítol inicial d'aquest treball tractarem la naturalesa del concepte d'*avantatge competitiu* a través dels processos competitius que ens permeten assolir aquest avantatge.

Aquest és el pas previ per entrar a descriure breument un dels conceptes clau d'aquesta tesi, com és el d'*innovació*. El concepte d'*innovació* i les seves tipologies ens permetran explicar de manera més clara d'on sorgeixen les innovacions i quin és el procés que permet a una futura innovació gestar-se i aflorar.

Finalment, aquest capítol ens servirà per il·lustrar de manera teòrica el procés competitiu i d'*innovació* plantejat a través d'una teoria competitiva altament reconeguda i àmpliament tractada en la literatura com és la teoria de *clusters*.

Processos competitius i avantatge competitiu

En general, una empresa serà més competitiva o tindrà avantatge competitiu sobre els seus competidors si és capaç de produir productes similars de manera més efectiva i de produir amb un cost similar productes de més valor afegit per als clients. En el primer cas es diu que l'empresa disposa d'avantatge en costos, i en el segon, l'avantatge es basa en la diferenciació del producte (Porter, 1980).

En qualsevol dels dos casos, però, tal com veurem a continuació, l'origen de les rendes extraordinàries de les empreses que disposin d'avantatge caldrà trobar-lo en la seva particular dotació de recursos i capacitats (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959).

En les últimes dècades han estat diversos els paradigmes teòrics que han influït en la manera d'explicar l'avantatge competitiu de les empreses. El desenvolupament de la teoria de recursos i capacitats ha suposat una fita important en aquest procés perquè, amb aquesta teoria, l'avantatge competitiu deixa de dependre exclusivament de la defensa de les posicions de poder de mercat de les empreses (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Amb aquesta teoria la defensa dels recursos valuosos en poder d'una empresa es converteix en la causa principal de les diferències de competitivitat de les empreses, i les posicions de poder de mercat passen a ser explicades com a derivacions de la possessió i defensa de recursos i capacitats valuosos.

En tot cas, l'acumulació i explotació d'actius superiors no és suficient per sostenir una posició d'avantatge competitiu en un entorn canviant (Teece et al., 1997). En aquests casos, la versió estàtica de la teoria de recursos presenta seriosos problemes per explicar la naturalesa de l'avantatge competitiu de les empreses.

Per una banda, s'ignora que el valor dels recursos depèn dels seus possibles usos alternatius, entre els quals tenim la utilització d'aquests recursos per desenvolupar-ne de nous i millors.

Per altra banda, l'interès excessiu a defensar posicions avantatjoses de recursos de difícil imitació deixa en un segon terme elements importants com la mateixa imperfecció de les defenses i la impossibilitat de sostenir indefinidament l'avantatge basat en aquests recursos.

Finalment, s'ignora també el fet que els coneixements tàcits i les rutines organitzatives que justifiquen l'obtenció de rendes positives es poden convertir al mateix temps en una font important d'inèrcia que pot suposar un desavantatge en un context dinàmic i evolutiu (Rumelt, 1995).

En conseqüència, les empreses han de demostrar una capacitat innovadora amb la qual puguin reorientar de manera efectiva les competències internes i externes que fonamenten la seva activitat. A través de l'especulació o de la capacitat de desenvolupar nous usos per als recursos existents, o també a través de la creació de nous recursos i activitats a partir de la combinació dels recursos existents, l'empresa ha de ser capaç de millorar permanentment la seva posició de recursos.

Així, per entendre l'avantatge competitiu en un context evolutiu, es fa necessari reorientar la mateixa teoria de recursos. El desenvolupament de la teoria de les capacitats dinàmiques, la qual incideix en la importància de les capacitats innovadores de les empreses per entendre els processos competitius en què participen, ha suposat un pas en aquesta direcció (Teece et al., 1997). Tot i això, la versió dinàmica de la teoria de recursos no preveu prou el marc competitiu en què operen les empreses. La contribució de les innovacions a l'avantatge competitiu de les empreses només serà positiva si aquestes innovacions aconseguen ser valorades i seleccionades en el context del mercat. Per tant, una explicació exhaustiva dels processos competitius i de les posicions competitives de les empreses només serà possible si s'adopta un enfocament evolutiu (Nelson i Winter, 1982).

En aquest context, cal destacar la utilitat d'integrar la teoria de recursos i capacitats amb la teoria evolutiva. D'aquesta manera, el marc conceptual resultant mostra un potencial elevat per explicar la sostenibilitat de l'avantatge competitiu de les empreses en un entorn competitiu canviant.

Amb aquesta integració és possible explicar processos competitius en els quals, de manera cíclica, el mercat selecciona entre la varietat de recursos existents, i les empreses responen a aquesta selecció a través de la imitació i la innovació (Downie,

1958; Mayr, 1982). El concepte d'*avantatge competitiu* pot definir-se així com un avantatge dinàmic i sostenible associat a una activitat innovadora permanent.

Segint Metcalfe (1998), el procés competitiu comença amb l'existència de comportaments i resultats diferencials entre les empreses, derivats dels seus diferents paradigmes, bases de recursos, capacitats i conjunt de rutines de què disposen, i per les diferents intencions de cadascuna.

La interacció entre les empreses en els mercats de referència els proporciona en tot moment informació sobre l'eficàcia relativa de les seves rutines, i també els proporciona els recursos necessaris per poder augmentar la seva producció i per dur a terme processos d'innovació. No obstant això, les capacitats organitzatives de les empreses no poden ser adquirides en el mercat i per tant han de ser reproduïdes internament.

La reproducció de competències implica la transferència i redespigament de les competències existents en un context particular a un altre escenari diferent. Tot i això, com que els coneixements implícits en les rutines solen estar personificats, la seva reproducció no es pot dur a terme a través simplement de la transmissió d'informació. Per tant, encara que a vegades es pot invertir en la codificació dels coneixements tàcits implícits en aquestes rutines, normalment és necessària la transferència de les persones. També cal tenir en compte que els orígens de l'avantatge competitiu són sovint tan complexos que ni tan sols la mateixa empresa pot identificar les rutines rellevants que fonamenten una posició d'avantatge. Finalment, les rutines gairebé mai no són independents. La reproducció d'una sola rutina pot requerir canvis en altres rutines complementàries perquè resulti efectiva. Per tot això, el desenvolupament de noves provisions de capacitats organitzatives necessitarà el seu temps, i el ritme de reproducció quedarà afectat per la disponibilitat dels recursos apropiats.

En tot cas, la mera existència de diferències de rendibilitat entre les empreses farà que les empreses amb pitjors resultats tractin d'imitar els recursos i les capacitats de les empreses amb rendibilitat elevada. La imitació no és res més que la reproducció de rutines efectuada per un competidor. Com més fàcil sigui la imitació més ràpidament es dissiparan les rendes generades pels recursos imitats. No obstant això, l'existència de barreres a la imitació dificultarà i alentirà el procés d'imitació i la conseqüent convergència en rendes.

Igual com passa amb els processos de reproducció de rutines, pot passar que les empreses imitadores, intentant copiar els actius estratègics de les empreses més competitives, desenvolupin mutacions potencialment valuoses (Nelson i Winter, 1982). Aquestes mutacions, derivades de l'aprenentatge, però també de la sort o de l'atzar, podran transformar el procés competitiu de manera que, en el nou context, les empreses

líders podran perdre el seu avantatge competitiu en favor de les que prèviament estaven en desavantatge.

A més d'aquests intents d'imitació i de les mutacions involuntàries o imprevistes, les empreses en desavantatge tindran incentius suficients per buscar conscientment noves innovacions. Amb aquestes accions miraran de fer front als seus reptes competitiu actuals per poder obtenir avantatge en escenaris competitiu posteriors. De la mateixa manera, les empreses amb avantatge també estaran interessades a desenvolupar intencionadament nous recursos competitiu, sobretot si assumeixen un procés competitiu de caràcter schumpeterià, i si són conscients de la dependència que la seva posició d'avantatge té dels canvis que puguin produir-se en l'entorn de mercat.

Resumint, el procés competitiu es caracteritza per un flux continuat d'innovacions endògenes, tant accidentals com deliberades. Aquestes innovacions mai no són totalment noves i són el resultat de processos de prova i error portats a terme dins les limitacions imposades per la visió particular que cada empresa tingui del seu entorn i pels coneixements acumulats en el moment de la innovació.

Periòdicament, alguna de les innovacions podrà revolucionar el procés competitiu i alterar radicalment la distribució de rendes dintre de la indústria. En el nou context les empreses amb actius obsolets intentaran imitar o millorar els nous recursos valuosos acabats de desenvolupar. Si fracassen i no poden mantenir-se en la indústria, hauran de buscar altres activitats per a les quals els seus recursos tinguin un valor competitiu més alt. Si aquests esforços de reubicació de recursos també fracassen, l'empresa es dissoldrà i els seus recursos seran adquirits i reubicats per altres empreses (Hurt, 1995).

Si aquest procés de creació destructiva continua, en lloc d'una convergència cap a l'homogeneïtat de les rendes de les empreses, s'observarà una permanent heterogeneïtat i canvis continus en el rànquing de competitivitat d'aquestes empreses. Tot i això, a causa dels efectes prolongats que tenen alguns recursos com ara la reputació o la imatge de marca, aquests canvis no seran instantanis, i fins i tot podran trigar uns quants anys (Hill i Deeds, 1996). Les barreres a la imitació impediran l'homogeneïtat a curt termini, i l'existència de mutacions accidentals i d'innovació deliberada impedirà l'homogeneïtat a llarg termini.

Per tant, i seguint l'enfocament evolutiu de la teoria dinàmica de l'avantatge competitiu basat en els recursos i les capacitats, s'observa que l'arrel de la competitivitat empresarial són les seves competències essencials expressades en la capacitat d'innovació de les empreses. Aquesta capacitat és la que permet a les empreses renovar la seva cartera d'activitats i generar constantment nous negocis. Aquest circuit cíclic, com s'ha vist, es pot relacionar amb el procés de destrucció creadora schumpeterià (Schumpeter, 1939) per explicar el desenvolupament econòmic com el resultat d'una

evolució cíclica, en el qual es destrueix el teixit productiu vell i se'n genera de nou constantment.

La competitivitat es pot considerar, doncs, com la capacitat de les empreses d'obtenir i mantenir un avantatge competitiu sostenible, la qual és a la vegada el resultat de la innovació empresarial, és a dir, de la generació de nous processos, productes i negocis que siguin adequadament valorats pel mercat.

En aquest context, i per poder identificar més clarament els factors o recursos determinants de l'avantatge competitiu, considerem útil començar classificant-los a partir dels cànons establerts. Convencionalment, aquests factors s'agrupen en funció de la naturalesa del seu origen:

- ✓ Factors locals o territorials, derivats del marc institucional en què es desenvolupa l'activitat empresarial.
- ✓ Factors relacionats amb l'entorn competitiu.
- ✓ Factors de la mateixa empresa.

Així, els factors relacionats amb l'entorn institucional configuren el nivell més allunyat del control gerencial dels determinants que influeixen en els resultats de les empreses. Són les característiques econòmiques, socials i polítiques que configuren l'entorn de l'empresa, i hi estan incloses des de variables macroeconòmiques fins a estructurals, tant en l'àmbit industrial com de territori. Aquests factors expliquen les diferències entre empreses situades en territoris desiguals, però no les diferències entre empreses d'un mateix territori.

Els factors relacionats amb l'entorn competitiu es poden explicar de manera sintètica a través del model de les cinc forces competitives de Porter (1990a, 1999a). Porter relaciona la intensitat de la competència, determinada al mateix temps per una sèrie de variables estructurals de la indústria, amb el nivell de rendibilitat del sector al qual pertany l'empresa.

El model explica per què determinats sectors de béns i serveis són més atractius que d'altres.¹ Tot i això, el mateix autor reconeixia posteriorment que era un model massa estàtic i poc d'acord amb l'evolució constant de les empreses, i que presentava

¹ Veure com a exemple l'estudi de Porter (1992) sobre els clusters catalans.

dificultats per explicar com determinades empreses que competien en mercats menys atractius obtenien rendibilitats importants (Porter, 1999b).

Finalment, els factors en l'àmbit de l'empresa, és a dir, que neixen de les seves característiques estratègiques i organitzatives, són els que permeten a les empreses obtenir una major singularitat i l'avantatge competitiu en el context dels altres dos grups.

Els factors principals d'aquest tipus són els intangibles, ja que són menys susceptibles de ser copiats o imitats. Entre aquests es poden destacar les capacitats directives, les polítiques de recursos humans, tecnològiques i comercials, és a dir, en termes genèrics, les seves rutines organitzatives.

Aquesta agrupació de factors en funció de la naturalesa del seu origen (locals, entorn competitiu, la mateixa empresa) presenta nexos clars amb les diverses teories competitives. En tot cas, els factors en l'àmbit de l'empresa són els que estan relacionats més directament amb les teories competitives més actuals, com ara la teoria de recursos i capacitats i els seus desenvolupaments posteriors.

Alguns dels precedents d'aquesta teoria ja intenten canviar el concepte neoclàssic d'empresa, entenent que aquesta no ha de ser vista com una funció de producció ni com un conjunt de posicions de mercat, sinó com un conjunt de recursos i com una entitat que facilita l'acumulació de coneixements (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

En aquest marc, considerem com a recurs tot element, ja sigui tangible (edificis, equips informàtics, entre altres) ja sigui intangible (coneixements de l'empresa, reputació, entre altres), que pugui ser considerat com a punt fort o feble de l'empresa (Winter, 1995). En el mateix sentit, entenem com a rutina tot el conjunt de recursos i capacitats capaços de generar o d'aportar una competència determinada (Nelson i Winter 1982; Winter 1995).

Així, des d'aquesta perspectiva, els diversos tipus de recursos i capacitats existents poden ser classificats en quatre categories principals (Guia, 2000):

- ✓ Recursos primaris, en els quals trobem els recursos financers (valor dels actius financers de l'empresa), els béns de producció (elements tangibles que poden interferir en la producció) i el component humà (elements humans que aporten informació i habilitats).
- ✓ Recursos relacionals, apareguts de les múltiples combinacions possibles dels recursos primaris. Aquests recursos generen normes, obligacions, expectatives i una xarxa de relacions tant internes com externes als actors econòmics.

- ✓ Recursos industrials: són aquells que deriven de l'estructura de la indústria, intangibles i obtinguts com a resultat de l'acció col·lectiva de l'empresa, el valor dels quals depèn de les característiques del mercat.
- ✓ Recursos territorials, derivats de la localització de l'empresa i compartits per totes les empreses de la mateixa àrea geogràfica.² Cal tenir en compte que aquests recursos poden tenir valor estratègic per la competència interterritorial, però mai per la competència intraterritorial.

A través d'aquesta classificació, podem observar que els únics recursos que poden ser considerats estratègics són els relacionals, ja que l'avantatge competitiu no està lligat a les capacitats individuals que es poden adquirir en mercats de factors (factors primaris), sinó en les capacitats relacionals desenvolupades en un context social i exercides amb l'objectiu de dur a terme una activitat particular. Parlem, doncs, de capacitats organitzatives, de les quals pot derivar el caràcter distintiu de les rutines de les empreses.

Així, i en termes evolutius, aquestes rutines i capacitats relacionals constitueixen la base per al desenvolupament posterior de tota la resta de tipus de recursos definits.

Per un costat, hem vist que les empreses i en general els actors econòmics han d'intentar millorar permanentment la seva posició de recursos, combinant els existents o generant-ne de nous. Cohen i Lenvinthal (1990), per la seva banda, descriuen la importància de la capacitat d'absorció per renovar aquesta posició de recursos, i la defineixen com la capacitat dels individus i organitzacions per identificar, assimilar, combinar i explotar els coneixements existents en el seu entorn.

Posteriorment, Guia (2002) i Zahara i Georges (2002) desenvolupen el paper que fa cadascuna d'aquestes quatre microcapacitats en la creació de coneixement i capacitat d'innovació dels actors econòmics. Així, la capacitat d'identificació depèn de l'estructura de relacions externes de l'empresa, la capacitat d'assimilació depèn de l'abast de la seva base de coneixements, la capacitat d'integració depèn de l'habilitat creativa per recombinar els coneixements existents amb els nous; i finalment la capacitat d'explotació depèn de la capacitat d'aconseguir els recursos complementaris que es requereixin per a l'explotació del nou coneixement generat.

² Més endavant farem un èmfasi especial en aquests recursos, ja que són una de les bases de les teories relacionades amb els sistemes d'innovació.

Es tracta, doncs, de recursos i capacitats relacionals que constitueixen la base de les rutines dinàmiques que han de permetre desenvolupar i renovar les rutines existents per poder millorar el seu avantatge competitiu i mantenir així la seva competitivitat.

És a través del conjunt d'aquests recursos i capacitats, gestionats eficientment i de manera diferent de la resta d'empreses i actors econòmics en general, que podem explicar l'heterogeneïtat intraindustrial de resultats, i consegüentment l'avantatge competitiu.

En un entorn dinàmic i turbulent, l'acumulació i explotació d'actius superiors no és suficient per sostenir l'avantatge competitiu. Les empreses també hauran de demostrar capacitat d'innovació per poder reorientar de manera efectiva les competències internes i externes que fonamenten la seva activitat i mantenir així una posició d'avantatge respecte als seus competidors.

Innovació

Fins ara, s'ha pogut apreciar que la innovació té un paper clau en la recerca d'avantatge competitiu, però no hem entrat a definir la innovació com a tal. És per aquesta raó que en aquest apartat intentarem resoldre aquests buits conceptuals.

Conceptes i tipologies

Inicialment, cal destacar que la innovació i el canvi tecnològic són factors fonamentals per al creixement econòmic d'un país. Habitualment, s'analitza la despesa de les empreses en R+D, el nombre de patents i el nombre d'innovacions per relacionar la innovació amb el creixement econòmic.

Tot i les mesures, actualment existeix un cert consens que la innovació exerceix un efecte significatiu sobre la productivitat de l'empresa, de la indústria i del país (Cameron, G. 1998), i existeixen certs indicadors que permeten demostrar-ho (OCDE 2000a), com ara el fet que la inversió en innovació està augmentant, el nombre de patents que ha crescut o que el procés d'innovació s'està estenent àmpliament.

Les finalitats principals per les quals les empreses decideixen invertir en innovació, segons les enquestes d'innovació promogudes per l'OCDE (1996), són guanyar quota de mercat, reduir costos i incrementar beneficis.

Tot i aquestes motivacions, les empreses innoven per donar resposta a les necessitats dels consumidors, a les exigències del mercat i a les accions de la competència, ja que això els permetrà obtenir una major quota de mercat, reduir costos i/o incrementar beneficis. Són, doncs, aquestes competències les que empenyen les empreses a innovar d'una manera més ràpida i eficient (COTEC 2001a).

Schumpeter (1939) va ser dels pioners a definir el concepte d'*innovació*: deia que les innovacions impliquen desenvolupament dels invents, institucionalitzant nous mètodes de producció o bé introduint nous productes o serveis al mercat.

Una altra definició indica que la innovació és el procés en el qual, a partir d'una idea, invenció o reconeixement d'una necessitat, es desenvolupa un producte, tècnica o servei útil, fins que sigui comercialment acceptat (Gee, S. 1981).

I una variant de l'anterior parla d'innovació com el conjunt d'activitats, inscrites en un determinat període de temps i lloc, que condueixen a la introducció amb èxit en el mercat, per primera vegada, d'una idea en forma de nous o millors productes, processos, serveis o tècniques de gestió i organització (Pavón i Goodman, 1981).

Finalment, i per introduir una definició institucional, l'OCDE, en el manual d'Oslo, proposa que una innovació és la implementació de productes (béns o serveis) nous o significativament millorats, o processos, o mètode de màrqueting, o millora organitzativa en les pràctiques empresarials, en l'organització del lloc de treball, o les relacions externes (OCDE, 2005). Una innovació ha estat implementada en el moment en què ha estat introduïda en el mercat (innovació de producte) o utilitzada en el procés de producció (innovació de procés). Les innovacions, doncs, impliquen una sèrie d'activitats científiques, tecnològiques, organitzatives, financeres i comercials (OCDE, 1992).

S'observa, doncs, que totes les definicions concorden en el fet que la innovació acaba amb la seva introducció amb èxit dins el mercat (Escorsa i Valls, 2003).

Si reprenem les teories sobre innovació que aporta Shumpeter (1961), veiem les innovacions com els resultats de les activitats dels "herois emprenedors". Aquests, segons el mateix autor, estan motivats per córrer el risc inherent a la introducció d'una nova idea esperant obtenir-ne una posició monopolística que els permeti gaudir dels beneficis que aquesta aporta.

Posteriorment, i en una segona onada de teories, els investigadors se centren en la visió que la innovació es genera en una seqüència d'etapes que comença des del departament de R+D o bé d'alguna percepció del mercat. Tot aquest seguit d'etapes vistes des d'una perspectiva lineal impliquen que cadascuna és alimentada pels resultats de l'anterior, sistema que no permet interaccions més complexes o processos de *feedback* (Biemans, 1995; Fischer, 1999).

Un cop superada aquesta fase, es va entrar plenament en l'era postfordista, en la qual es va començar a criticar aquest sistema, i les mateixes teories van anar evolucionant i atacant l'ordre anterior (Fischer, 1999). Es va començar a pensar que el procés

d'innovació no només estava en mans de les empreses, sinó que també podia estar en mans dels clients. Concretament, Mowery i Rosenberg (1979) conclouen en el seu estudi que tant l'oferta com la demanda són factors determinants per a la innovació i que la parella desenvolupament tecnològic i demanda de mercat és essencial perquè les innovacions tinguin èxit. Tot i això, continuen essent teories basades en l'individualisme, ja que no es preveu la generació conjunta d'innovacions. Més recentment, però, les argumentacions canvien i es veu que el desenvolupament de productes està lligat a les relacions i als processos d'interacció entre proveïdors i productors (Rosson, 2003).

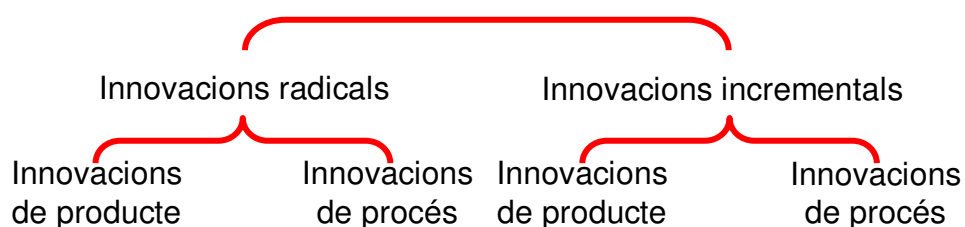
A més de definir el concepte d'innovació, cal descriure'n els diversos tipus i fer un repàs de les classificacions més actuals i utilitzades. Inicialment podem aportar visions dualistes d'aquestes tipologies, que són les que s'han emprat fins ara, com per exemple la visió radical respecte a la incremental, o de producte respecte a procés. No obstant això, considerem que són necessàriament integrables, i així les definim.

La innovació radical de producte té lloc quan s'obté un producte l'ús, característiques, atributs, propietats de disseny o ús de materials i components del qual són significativament diferents dels productes fabricats amb anterioritat. Aquestes innovacions poden implicar noves tecnologies o basar-se en la combinació de tecnologies existents en nous usos.

Una innovació incremental de producte té com a resultat l'obtenció d'un producte ja existent al qual s'han millorat les característiques o el funcionament (*performance*), sense comportar, però, un canvi radical (OCDE, 1992).

La innovació de procés, en canvi, suposa l'adopció de mètodes de producció nous o millorats de manera significativa. Aquests mètodes poden implicar canvis en l'equip de producció i/o en l'organització de producció (Escorsa i Valls, 2003).

Il·lustració 1: Integració de les tipologies bàsiques d'innovació



Hamel (2000), per la seva banda, afegeix als conceptes anteriors el d'innovació de conceptes empresarials. El defineix com la capacitat d'imaginar noves formes de diferenciar els conceptes empresarials existents. Es tracta d'un nou tipus d'innovació basat en el trencament dels models empresarials existents.

No obstant això darrer, les visions dualistes també s'estenen i obren nous enfrontaments entre innovacions administratives i innovacions tècniques, o també entre organitzatives i de màrqueting.

Les innovacions administratives són aquelles relacionades amb l'estructura i direcció de les organitzacions, amb processos administratius o també de recursos humans, mentre que les tècniques estan relacionades amb productes o processos de caire tecnològic.

En canvi, definim les innovacions organitzatives com aquelles que impliquen canvis en els mètodes i pràctiques de negoci, lloc de treball o de relacions externes de l'empresa,³ mentre que les innovacions de màrqueting comporten un nou mètode operatiu de màrqueting, amb la introducció de canvis significatius en les quatre P bàsiques del *mix* de màrqueting (OCDE, 2005).

Tot i que som conscients que existeixen altres classificacions i tipologies d'innovació, hem fet un resum de les més utilitzades, així com d'aquelles que ens permeten entendre el procés d'innovació que tot seguit detallarem.

El procés d'innovació

Els individus neixen amb un seguit de coneixements innats, gravats genèticament, que els serveixen per desenvolupar-se en el nou entorn. Entre alguns d'aquests coneixements tenim les capacitats sensorial i lingüística, que ens permeten captar informació de l'entorn, que posteriorment serà analitzada i processada per generar coneixements que permetin sobreviure i adaptar-se a l'entorn. Amb el temps aquests coneixements es transformen en tàcits, fet que ens permet evolucionar i aprendre accions i conceptes cada vegada més complexos (Guia, 2000).

La història de cada individu i el que aprèn de tots aquells amb qui interactua formen el seu coneixement en cada moment, que no és res més que el resultat de la formació rebuda al llarg de la seva existència, sigui quin sigui el seu caràcter.

La creació de coneixement, doncs, constitueix un problema organitzatiu que requereix accessibilitat a coneixements complementaris, coordinació entre els individus que els posseeixin i motivació de tots ells per efectiva la integració de les seves experiències i idees. Per resoldre aquest problema cal desenvolupar capacitats dinàmiques que permetin identificar, assimilar, crear i explotar els coneixements que hi ha a l'entorn en cada moment, és a dir, cal capacitat d'absorció (Cohen i Levinthal, 1990).

³ Cal dir que aquestes es poden subdividir en organitzatives estructurals i en organitzatives de gestió, amb la qual cosa es cobreixen els àmbits principals de la teoria de les organitzacions (Valls et al., 2004).

Així, la base de coneixements de caràcter tàcit que un individu posseeix es va enriquint al llarg del temps amb l'adquisició de nous coneixements específics com a conseqüència de la seva interacció quotidiana, els quals s'emmagatzemen sense alterar substancialment aquesta base.

No obstant això, no tota la informació adquirida pot ser ben interpretada a partir de la base de coneixements existent, fet que provoca la recerca de la informació necessària per poder-ho interpretar correctament. Si aquesta existeix, l'individu tractarà d'integrar-la a la base i resoldre el problema, però si no existeix provarà de recombinar els seus coneixements i els dels individus a què té accés per obtenir-la.

Conseqüentment es pot afirmar que, encara que cada nova idea neix en un cervell concret, els individus dissenyen les seves accions en el marc del sistema social amb el qual interactuen (Guia, 2000).

En el procés d'innovació fruit d'aquestes interaccions s'aniran consensuant nous conceptes en l'àmbit local, que posteriorment podran ampliar el seu abast a àmbits més generals. Per tant, la generació local de coneixements és un resultat col·lectiu que depèn en gran mesura de la informació disponible en aquell entorn, així com de la qualitat dels canals de comunicació entre els individus interdependents que hi operen. Tot i això, perquè aquesta interacció sigui efectiva, els diversos individus han de compartir una base de coneixements comuns que els permeti integrar la resta de coneixements.

Pel que fa al món empresarial, la generació de coneixement s'ha basat molt en la relació existent entre el món acadèmic, creador i transmissor de coneixement, i les empreses, desenvolupadores i consumidores de coneixement. No obstant això, també hi ha estudis que consideren que aquesta relació no és tan important per al procés d'innovació de les empreses com la relació entre aquestes i els seus clients i proveïdors (OCDE, 1992). En aquest punt, cal preguntar-nos com i de quina manera el coneixement arriba a les empreses per al seu desenvolupament.

Seguidament hem de manifestar que no totes les empreses són igual de bones rebent i utilitzant informació, i per tant algunes l'adopten ràpidament mentre que altres copien els seus col·legues *a posteriori*.

A partir d'aquestes reflexions sobre la naturalesa i transmissió del coneixement podem afirmar que l'èxit innovador de cada empresa individual dependrà de la seva capacitat d'absorció, és a dir, de la capacitat d'identificació, assimilació, combinació i explotació dels coneixements disponibles en el seu entorn.

La capacitat d'absorció determina el potencial de l'empresa per crear nous coneixements. Com qualsevol altre recurs nou, els coneixements es creen a través de la

integració i combinació dels coneixements a disposició dels actors en cada moment. Igual que passa amb la producció d'altres recursos, la producció de coneixements depèn d'un accés apropiat al cos de coneixements existent, de la capacitat de seleccionar i integrar aquests coneixements i de l'interès que tinguin els individus implicats a fer efectiva aquesta integració.

Els coneixements tàcits i particulars només poden ser transmesos amb lentitud i dificultat a través de la interacció personal estreta i interessada dels individus que els posseeixen. Els nous coneixements són ignorats o són difícilment comprensibles per a tots aquells que no hagin estat directament implicats en la seva creació i, per tant, la seva transmissió difícilment pot ser inspirada, dirigida i formalitzada sense l'interès personal dels que els posseeixen. Per tant, els mecanismes més efectius per tenir accés a aquest tipus de coneixement, per poder-los integrar i per poder generar interès per al seu intercanvi, són precisament els que coincideixen amb el concepte de *capital social*.

Per tant, i tal com veurem més endavant, el capital relacional afectarà la capacitat d'innovació i l'avantatge competitiu de l'empresa en la mesura que aportarà beneficis informatius i facilitarà la coordinació i reducció de costos de combinació i explotació de nous coneixements, així com la minimització de possibles comportaments oportunistes per part dels actors interdependents.

Així, en el terreny empresarial, la capacitat innovadora de les empreses s'ha d'incrementar per mitjà d'aquells elements que permeten i faciliten la transmissió del coneixement (Cohen, 2000), com poden ser, entre altres, els contractes existents entre universitats i empreses, el nombre de *spin-offs* generades, un mercat de treball obert entre universitats i empreses que afavoreixi el continu intercanvi de coneixement, les inversions estratègiques realitzades per l'Administració pública o la proximitat geogràfica (Gilly i Torre, 2000; Rallet, 2000; Storper, 2000).

Amb tot, i com que aquest capital relacional depèn en gran mesura de l'estructura relacional del sistema econòmic, en l'apartat següent introduïm una síntesi de la literatura sobre aglomeracions empresarials i examinem les repercussions que tenen sobre la capacitat d'innovació de les empreses.

Clusters empresarials i innovació

El model de *clusters*, així com altres models teòrics que parlen de l'avantatge competitiu,⁴ fan referència a l'efecte que l'entorn territorial genera sobre l'avantatge

⁴ Vegeu com a treballs rellevants en aquest camp i aplicables d'una manera o una altra a la indústria turística els de Camisón i Molina (1998) i els de Ritchie i Crouch (1993, 2000).

competitiu. Un altre enfocament teòric similar, previ a tots els altres, és el dels districtes industrials. Aquest fenomen va aparèixer als anys setanta i es va aplicar com a objecte d'estudi en nombroses regions d'arreu. Un dels primers autors va ser Becattini (1979), que el va aplicar al cas paradigmàtic, Itàlia.⁵

Inicialment, la definició que dona Becattini de *districte industrial* és aquella que el descriu com un espesseïment localitzat de les relacions entre indústries que presenta un caràcter d'estabilitat raonable en el temps. Per una banda, és el resultat únic i irrepetible d'un ambient natural i d'una història que ja s'ha desplegat, i per altra banda, és un cas particular de lleis evolutives socials possibles i probables (Becattini, 1979).

Més endavant el mateix Becattini refinava la definició i parlava del districte com un cúmul d'interdependències socials i industrials en un lloc determinat (Becattini, 1992).

L'ingredient clau dels districtes industrials, però, és ser un complex heterogeni d'empreses mútuament interdependents que competeixen i cooperen alhora. La viabilitat del conjunt a llarg termini depèn de la seva capacitat de minimitzar costos i d'innovar. Cada empresa dins del sector depèn de l'existència de les altres, i esdevé molt important una bona base institucional per establir una identitat col·lectiva (Camisón i Molina, 1998).

Seguint l'esquema que proposen els mateixos autors, podem considerar el districte industrial com una concentració d'empreses en un àmbit geogràficament limitat, on es realitzen activitats productives interrelacionades, on existeix una inserció de les activitats econòmiques en el sistema social local, amb un domini de petites empreses, que s'identifica com una comunitat cognoscitiva en què els diversos agents comparteixen valors i creences.

Les relacions que s'estableixen entre els integrants són de caràcter cooperatiu i competitiu i existeixen una sèrie d'institucions externes a les empreses que tenen un paper actiu en el desenvolupament del sistema. L'aprofitament d'aquestes interdependències aporta avantatges competitius a les empreses que integren el districte.

Jackson i Murphy (2002) són del parer que els *clusters* són una evolució del concepte de districte industrial, ja que representen un nou camí de pensament sobre les economies regionals.

Els *clusters*, segons Porter (1998), són una concentració geogràfica d'empreses interconnectades, com ara oferents especialitzats, proveïdors de serveis, empreses

⁵ Val a dir que el precursor dels districtes industrials va ser Marshall.

d'indústries relacionades i institucions associades, que tenen una relació de competència però alhora de cooperació entre si.

D'una manera simple, podem dir que els *clusters* es diferencien dels districtes industrials a partir de diverses dimensions (Jackson i Murphy, 2002), tal com s'exposa en el següent quadre comparatiu:

Taula 1: Comparativa districtes industrials / *clusters*

Característiques	Districte industrial	Cluster
Interdependència de les empreses	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilitat de les fronteres de les empreses	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Competència cooperativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Confiança en col·laboració sostinguda	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cultura comunitària i polítiques públiques de suport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comprensió compartida de l'ètica competitiva de les empreses	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Líder del sector privat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Àmplia implicació dels participants del <i>cluster</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fronteres apropiades dels <i>clusters</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Institucionalització de les relacions	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Estructura social i atenció a les relacions personals	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cicles de vida	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Font: Jackson i Murphy (2002)

La interdependència de les empreses és un element clau en tots dos conceptes, igual que en totes aquelles teories que parteixen de les aglomeracions industrials. Així, aquelles empreses que pertanyen al *cluster* realitzen operacions independents però lligades formalment o informalment a la resta d'agents.

Segons Hjalager (2000), un dels trets més paradoxals dels districtes industrials és la coexistència de cooperació i competència. Això és degut bàsicament al procés de socialització i a la necessitat de recerca de col·laboració. Aquesta col·laboració s'ha de sostenir en el temps a través de la confiança entre els agents implicats i escapa als contractes escrits i formals; dóna flexibilitat però garanteix la seguretat del compromís.

Aquests punts han de portar el conjunt d'agents a desenvolupar una cultura de comunitat, incloent-hi els centres de R+D i les administracions públiques. Aquesta comunitat ha de ser afavorida amb polítiques públiques de suport destinades a proveir les infraestructures de transport i comunicació necessàries, un sistema legislatiu estable i treball per promoure lligams i externalitats.

Porter (1998) ens diu que les dinàmiques del sector privat lideren el desenvolupament sostingut dels *clusters* i que les administracions públiques únicament faciliten la tasca de les empreses: tal com ell diu, milloren l'ambient.

En aquest punt és important emfasitzar el treball de Mytelka i Farinelli (2000) sobre l'origen dels *clusters*. Aquests autors defineixen dues tipologies bàsiques de *clusters*: els espontanis i els induïts.

Els induïts, també anomenats *construïts*, són aquells que sorgeixen a partir de parcs industrials o tecnològics. Aquests són en la majoria de casos induïts per administracions públiques, que, si més no en la fase inicial, lideren el procés de desenvolupament del *cluster*.

Dins la tipologia de *clusters* espontanis trobem aquells que s'han originat com a aglomeracions espontànies d'empreses i altres actors relacionats i aquells que han estat induïts per polítiques públiques. Entenem que aquests primers són liderats bàsicament per les empreses, mentre que en els segons, si més no en la fase inicial, lideren el procés de desenvolupament les institucions públiques, tot i que amb menys control que en els construïts.

La tipologia de *clusters* espontanis està composta alhora per tres tipus diferents: els informals, els organitzats i els innovadors. Vegeu la taula següent per a més informació.

Taula 2: Tipus de *clusters* espontanis i les seves característiques

Tipus de <i>cluster</i>	Informals	Organitzats	Innovadors
Actors crítics	Baix	Entre baix i mitjà	Alt
Mida de les empreses	Micro i petites	PIME	PIME i grans
Innovació	Poca	Alguna	Continuada
Confiança	Baixa	Alta	Alta
Habilitats	Baixes	Mitjanes	Altes
Tecnologia	Baixa	Mitjana	Mitjana
Relacions	Poques	Poques	Abundants
Cooperació	Baixa	Mitjana no sostinguda	Alta
Competència	Alta	Alta	De mitjana a alta
Canvis en el producte	Pocs o cap	Alguns	Constants
Exportacions	Poques o cap	Algunes - moltes	Moltes

Font: Mytelka i Farinelli (2000)

En vista del que hem analitzat, podem afirmar que el desenvolupament dels *clusters* és liderat majoritàriament per les empreses o per col·lectius empresarials. No obstant això, és possible que en determinats casos siguin les administracions públiques les que adoptin el liderat. El que sí que podem observar és que el teixit empresarial i les administracions públiques, igual que els centres de R+D abans esmentats, es necessiten per poder assolir les característiques imprescindibles per esdevenir un *cluster* innovador.

Tal com afirmen Jackson i Murphy (2002), és important incorporar totes les indústries i institucions de les quals el *cluster* es pugui nodrir de formació especialitzada, educació, informació, recerca i suport tècnic.

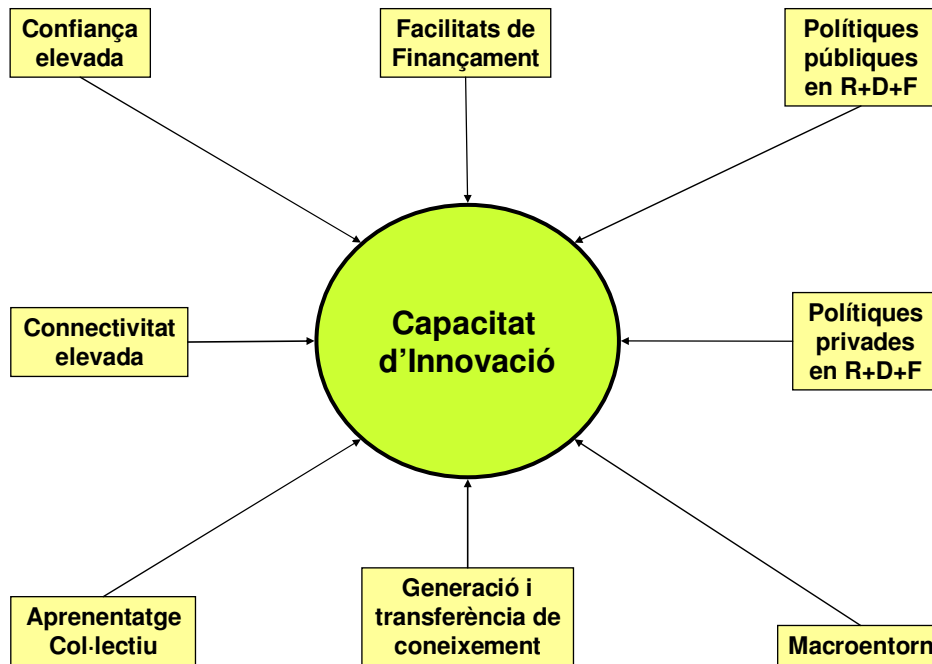
Segons Porter (1999a), és important institucionalitzar les relacions i els lligams entre els participants del *cluster* per mantenir la seva salut i sostenibilitat. També deixa clar que el reforç de l'estructura social i l'atenció a la relació personal, donant més importància a la gent i a la gestió que a la planta i al producte, contribueixen al procés de creació de valor sorgit de la lliure circulació d'informació i al consentiment de treballar a través d'organitzacions.

Finalment, cal remarcar que els *clusters* proposats per Porter tenen el seu propi cicle de vida. Per fer referència a les fases inicials d'aquest cicle podem recuperar la taula anterior veient el naixement i llançament habitualment en *clusters* informals o organitzats, que poden passar l'etapa de la seva maduresa en l'estadi de *cluster* organitzat, però que si volen sostenir-se en el temps han d'intentar evolucionar cap a un tipus de *cluster* innovador.

Contràriament, pensem que el declivi pot aparèixer disminuint la productivitat i la innovació, i per tant la competitivitat del *cluster*. Porter (1998) atribueix el declivi bàsicament a tres factors, que són la rigidesa interna o la no-flexibilitat i adaptabilitat als canvis, les amenaces externes, incloent-hi la discontinuïtat tecnològica, i els canvis en les necessitats de compra. Aquesta falta de flexibilitat és deguda a la falta de capacitat d'innovació del *cluster*, a causa d'un seguit de factors determinants (vegeu la il·lustració 2). El primer és la baixa qualitat de les relacions existents, tant internes com externes, al *cluster* deguda a la falta de confiança entre els diversos agents implicats. Això va seguit d'una connectivitat pobra o dolenta a causa del baix nombre de relacions internes, però sobretot externes, que posseeix el *cluster*, la qual cosa provoca que el flux d'informació no es refresqui i sigui reiteratiu. Com a darrer factor, tenim les amenaces del macroentorn del *cluster*, que poden ser de caràcter divers, com per exemple polítiques, culturals, econòmiques, entre altres.⁶

⁶ Un canvi polític radical pot desestabilitzar i fins i tot trencar la competitivitat d'un *cluster*, igual com un fort període de recessió econòmica o un salt tecnològic important.

Il·lustració 2: Factors determinants de la capacitat d'innovació d'un *cluster* empresarial



La capacitat d'innovació també és determinada per les polítiques i les inversions, tant públiques com privades, en el camp de la recerca, el desenvolupament i la formació. Entenem, igual que Mytelka i Farinelli (2000), que hi tenen un paper molt important les administracions públiques, bàsicament en el finançament i legislació,⁷ i també els centres de recerca i formació (Lundvall, 1992), però finalment les polítiques empresarials de R+D+F hi tenen una rellevància especial. Lògicament, la unió i la cooperació entre sector públic i privat en aquest sentit és molt beneficiosa per a la competitivitat del *cluster* (OMT, 2000b).

No obstant això, un dels problemes principals de la innovació és el seu finançament (Hjalager, 2002). La facilitat d'accés a fonts de finançament dins el mateix *cluster* o en sistemes superiors, a través d'entitats financeres involucrades en la indústria o de sistemes públics d'ajudes a la innovació, és crucial per al desenvolupament de la

⁷ En camps com la indústria genètica, les administracions públiques estan tenint un paper decisiu en la generació de *clusters*, com a finançadors de la investigació en determinats països –com és el cas dels Estats Units o la Gran Bretanya– i com a legisladors, prohibint determinades línies de recerca –com per exemple a Espanya. Això va provocar inicialment que països com Corea del Nord, que va ser el primer país mundial a permetre aquest tipus d'investigació, acollís gran nombre dels més grans investigadors en la matèria, fet que va generar un gran pol de coneixement sobre la matèria.

capacitat d'innovació. Aquesta importància també variarà en funció de la diferent necessitat d'inversió dels diversos sectors i indústries.⁸

La interacció de tots els elements exposats afavoreix la generació i transferència de coneixement tàcit entre els diversos agents del *cluster* i un comportament d'aprenentatge col·lectiu (Mytelka i Farinelli, 2000; Sorensen, 2002), a través de la seva cooperació, que aporta i genera la capacitat d'innovació del mateix sistema.

Actualment, les xarxes d'empreses regionals i locals adquireixen una rellevància especial dins un món global, gràcies a la necessitat de la capacitat d'innovació. En els nous contextos, les empreses necessiten una gran capacitat de reacció en un mercat dinàmic dominat per la innovació i la inestabilitat de les regles i dels tipus de competència. Això genera la necessitat d'una dinàmica col·lectiva i territorial basada en la capacitat d'innovació conjunta de tots els agents, que fa que les empreses prefereixin aprofundir el seu contacte amb el territori abans que anar a cercar en un altre territori fons que renovin la seva competitivitat d'empresa.⁹

Per tant, i tal com apunta Zimmermann (2001), la innovació troba el seu lloc cada vegada més dins de sistemes d'actors i obté eficiència amb la complementarietat de les competències disponibles i la qualitat dels dispositius de coordinació emprats, així com amb els elements esmentats anteriorment. És per aquestes raons que veiem en els sistemes d'innovació una eina útil per analitzar la capacitat d'innovació generada per un conjunt d'agents concret, en un territori concret, no necessàriament físic, i per aquest motiu considerem necessari analitzar seguidament el concepte de manera minuciosa.

En aquest sentit, al capítol 4 definirem, adaptarem i utilitzarem el concepte de sistemes d'innovació per desenvolupar el model conceptual central d'aquesta tesi.

⁸ Un exemple clar pot ser la indústria turística, ja que no té la mateixa necessitat d'inversió el sector dedicat al producte creuers que el sector dedicat al producte senderisme.

⁹ Pensem que el que ha passat al llarg de l'any 2004 amb el creixement de la deslocalització d'empreses situades als països de l'Europa dels 15 cap als països de l'Europa de l'est, nord d'Àfrica i Àsia és fruit de la no-existència de xarxes i, per tant, de la poca capacitat d'innovació dels territoris en determinades indústries o sectors, cosa que fa que les empreses pensin encara únicament en termes d'eficiència productiva.

Capítol 2. L'aproximació relacional: l'anàlisi de xarxes

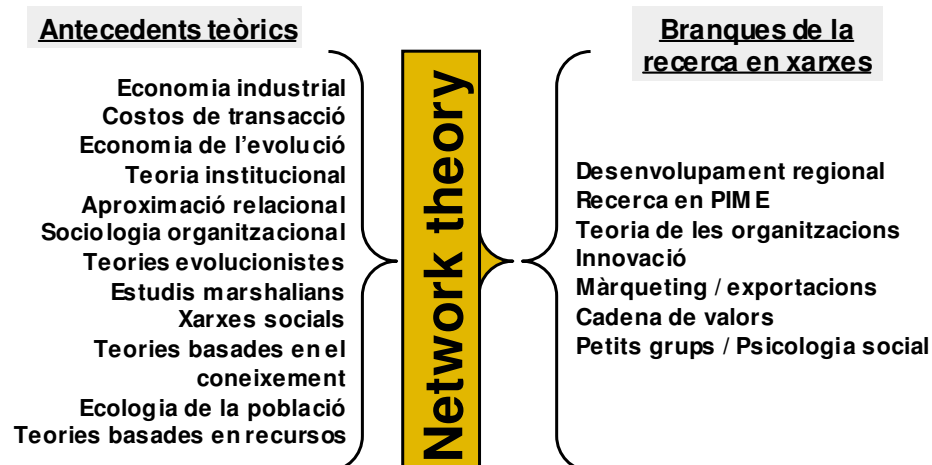
En aquest capítol explicarem els aspectes més rellevants sobre l'anàlisi de xarxes socials, enteses com les relacions o vincles específics que s'estableixen entre dos o més elements (Faust, 1994).

Per a aquest objectiu considerem imprescindible donar una visió en retrospectiva de la teoria de xarxes i fer una breu introducció al concepte de *capital social* i de la seva aplicació a l'anàlisi de xarxes relacionals. Posteriorment, això ens ha de permetre analitzar quins són els diferents tipus de vincles i relacions que es poden donar en una xarxa existent, dedicant una atenció especial a les relacions comercials o de negocis per poder veure com afecten el bon funcionament de les xarxes.

Xarxes relacionals i capital social

L'ús de les xarxes relacionals en l'estudi de la competitivitat empresarial es pot relacionar amb una multitud d'aproximacions teòriques dins els camps de l'economia o la sociologia, entre d'altres (Field, 2003; Sorensen, 2004), tal com s'observa en la il·lustració xxx:

Il·lustració 3: Antecedents i branques de la recerca en xarxes



Font: Sorensen, 2004

Així, en el terreny més estàtic, s'ha posat de manifest que dins les xarxes les empreses individuals gaudeixen d'enllaços importants amb altres empreses, és a dir que aquestes no són simplement una unitat dins un mercat atomitzat (Håkansson i Snehota, 1995), i per tant aquestes s'han d'analitzar considerant les seves relacions amb altres empreses i les relacions existents entre altres empreses de la xarxa (Holmen et al., 2005).

S'ha vist també que les xarxes són més estables que les relacions de mercat i més flexibles que les organitzacions internes o jerarquies, i per tant haurien de ser considerades una tercera forma de coordinació econòmica (Küppers, 2002; Fischer, 1999).

Pel que fa al terreny més dinàmic, veiem que el procés d'innovació no s'ha de veure com un procés lineal i consecutiu –és a dir que el resultat de l'etapa inicial porta a la següent i així successivament–, sinó que ha de ser vist com un procés més flexible en el qual intervenen un conjunt d'interaccions relacionades amb activitats d'innovació (Fischer, 1999). La innovació es considera una activitat intensiva en coneixement (Roberts, 2001; Sundbo, 1998) i l'aprenentatge és un element totalment acceptat com a clau en el procés d'innovació (Fischer, 1999), tal com hem explicat àmpliament en l'apartat sobre aquest procés.

Per tant, les innovacions sorgeixen i tenen lloc a través de les interaccions entre empreses (Sorensen, 2004) i també entre aquestes i altres actors rellevants per a la seva activitat (Prats i Guia, 2005). Aquests vincles s'han d'entendre, doncs, com a intensos fluxos de coneixement i, per tant, esdevenen essencials per a la innovació.

Les relacions en una xarxa ajuden les empreses, així, a escurçar el temps necessari per al desenvolupament total dels productes, compartint els costos i riscos inherents, i obtenint el coneixement suficient per mantenir els costos de R+D raonablement baixos (Biemans, 1995).

Quant a la definició de xarxes empresarials, en podem trobar de diferents, començant per les més àmplies, que simplement veuen les xarxes com una varietat de tipus de contactes entre empreses o com un conjunt d'empreses i les relacions entre si (Ford et al., 2002).

Sorensen (2004), però, ens presenta una definició de les xarxes en la qual les descriu com el conjunt de relacions empresarials conscients i acceptades, ja siguin formals o informals, de transmissió de recursos, materials o immaterials, en l'àmbit de l'empresa.

En tot cas, és útil adoptar la perspectiva de l'anàlisi de xarxes socials, la qual estudia relacions específiques entre una sèrie definida d'elements, ja siguin persones, grups, organitzacions, països o esdeveniments, entre altres (Scott, 1990; Molina, 2001). Cal

tenir en compte que l'anàlisi de xarxes socials se centra en les relacions i no en els atributs dels elements.

Una xarxa social, doncs, la podem definir com aquell conjunt de persones, organitzacions o altres entitats socials connectades per un conjunt de relacions significatives (Wellman, 1997).

L'anàlisi de xarxes socials s'ha anat expandint al llarg del temps per diversos camps de coneixement dins les ciències socials, començant per la sociologia i estenent-se cap a l'antropologia, l'economia, els recursos humans i fins i tot saltant cap a les ciències polítiques, entre altres.

Cal dir que la seva aparició en diversos estudis i el creixement de la seva importància es van produir al llarg del segle XX, tot i que l'increment de la seva utilització i la seva popularitat van arribar a mitjans de la dècada dels noranta. Gràcies a això en els darrers anys s'ha pogut observar un augment considerable dels treballs que utilitzen el capital social com a base (Field, 2003).

Paral·lelament, i en les últimes dècades, s'ha desenvolupat i s'ha anat expandint per diversos camps de coneixement de les ciències socials el concepte de *capital social*. Tres dels màxims exponents de la popularització d'aquest concepte han estat el francès Bourdieu (1988) i els nord-americans Coleman (1988) i Putnam (1993), que a través dels seus treballs seminals van generar un intens debat i alhora en van fer créixer l'interès. No obstant això, utilitzen aproximacions diferents.

Bourdieu inicia les seves anàlisis en capital social en l'intent d'observar les jerarquies socials, és a dir, com es relacionen les diferents classes socials i com utilitzen el que ell anomena inicialment *capital cultural* (Bourdieu i Passeron, 1977), entès com el conjunt d'aspectes culturals que fan superior una classe social sobre una altra, com per exemple el tipus de música que escolten o l'esport que practiquen. Això el va portar a criticar durament el sistema universitari francès, al qual feia responsable de les deficiències culturals dels francesos (Bourdieu, 1988).

Per la seva banda, Coleman (1986) va fer un pas més dins el concepte a través dels seus estudis sobre els guetos de les grans ciutats americanes, a partir dels quals va indicar que el capital social podia generar beneficis a les comunitats marginals (Coleman, 1986). Com es pot veure, Coleman també estava interessat a explicar les diferències socials i veia el capital social com el recurs útil que tot actor té disponible a través de les seves relacions (Coleman, 1988). Sovint observa el capital social com un element de l'individu, cosa que li reporta nombroses crítiques, tot i que sempre es genera a través de l'estructura social (Coleman, 1994).

Finalment, Putnam va donar popularitat al concepte gràcies a un article seu del 1994, que va arribar a mans del president Bill Clinton i aquest se'n va fer ressò, la qual cosa va fer del següent llibre de Putnam un *best seller*. Putnam es decanta per les ciències polítiques en els seus estudis (Putnam, 1993) i demostra el declivi del capital social sobretot a partir de l'aparició de la televisió, amb la seva metàfora del solitari jugador de bitlles (Putnam, 2000 i 2002).

Amb tot, cal entendre el capital social com un tipus multidimensional de capital, lligat a algun aspecte de l'estructura social i de les connexions interpersonals (Coleman, 1988). Per tant, és possible definir el capital social d'un actor com el conjunt dels recursos socials inserits en la seva pròpia xarxa de contactes, a més de tots els recursos en mans d'altres actors accessibles a través d'aquesta xarxa (Nahapiet i Ghoshal, 1998).

I és en aquesta definició on es veu la clara interrelació entre els conceptes de *capital social* i *xarxes socials*, gràcies a la qual s'han desenvolupat aproximacions teòriques que han integrat en un mateix model conceptual els dos conceptes i les dues tradicions teòriques que acabem de presentar (Burt, 1998; Guia, 2000).

A través del seu paper de capital productiu, el capital social pot generar avantatge competitiu a aquell que en posseeixi, i per tant la societat pot ser vista com un mercat en el qual tots els tipus de béns econòmics i socials poden ser intercanviats i en el qual certs individus extreuen millors beneficis que altres gràcies a les seves accions. Així, mentre que la teoria del capital humà suggereix que els actors que són més capaços com a individus reben majors beneficis, la teoria del capital social afirma que els actors que reben majors beneficis són aquells que estan més ben connectats (Burt, 1998).

El problema apareix inicialment en intentar definir què s'entén per estar millor o més ben connectat (Burt, 2001). Una manera de fer-ho és analitzant la implicació que té sobre la innovació i l'avantatge competitiu el fet que el capital social estigui inserit o present en una determinada estructura social, i és en aquest punt on s'han de distingir dos tipus diferenciats de capital social (Putnam, 2000; Burt, 2001; Guia, 2000).

El primer és el capital social *bridging* (diferenciador), que afirma que la posició que ocupen els actors en la seva xarxa relacional determina l'estoc de capital social diferenciador a la seva disposició. Aquest és un capital exclusiu de cadascun dels actors; aquests depenen de la seva capacitat d'accés a la informació i a les oportunitats i, conseqüentment, de la seva potencial capacitat de mantenir i millorar la seva posició competitiva futura.

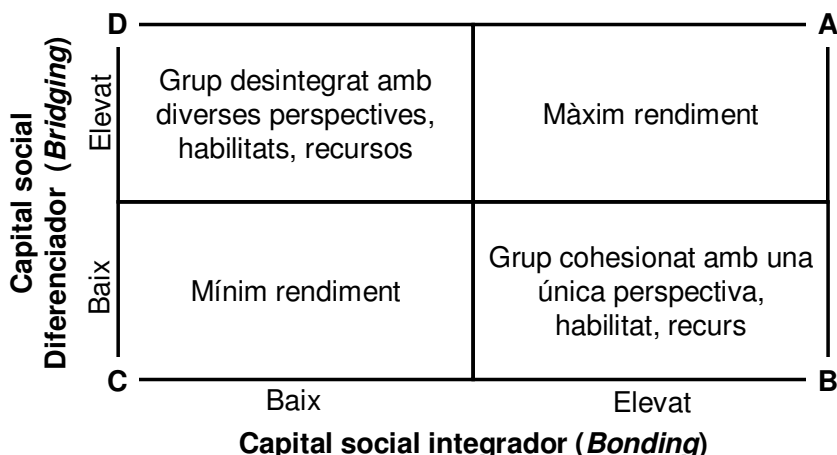
El segon tipus de capital social és l'anomenat *bonding* (integrador), que assenyala que la cohesió existent en la xarxa relacional d'un actor concret determina el seu estoc de capital social integrador. Aquest tipus de capital social és compartit per tots els

membres del mateix grup cohesionat i té efectes sobre l'eficiència de coordinació i control de les accions col·lectives de la xarxa. Per tant, és possible afirmar que com més ferm o inserit estigui un actor en el seu entorn local, més capital social integrador tindrà a la seva disposició, i conseqüentment haurà de suportar menors costos de control i coordinació de les seves accions col·lectives dins la xarxa.

Tots dos tipus de capital social apareixen en la literatura a través de dos corrents diferenciats sorgits de la noció inicial de capital social que adopten. El capital social diferenciador o *bonding* el podem lligar al conjunt de treballs sobre els forats estructurals (*structural holes*) iniciats per Burt (1992) i que tenen l'origen en els treballs inicials de Granovetter (1973), en el concepte de centralitat de Freeman (1977) i en els beneficis dels contactes exclusius de Cook i Emerson (1979). D'acord amb aquesta tradició, l'existència de forats estructurals es veu com una oportunitat que els actors tenen de controlar i distribuir el flux d'informació entre altres actors. Addicionalment, però, aquesta tradició també afirma que, com més contactes tingui un individu, més major serà l'accés i la probabilitat d'obtenir una major quantitat i varietat de coneixements o recursos. Si ara extrapolem aquesta anàlisi al grup o organització, tindrem que aquells actors de l'organització que mantinguin més contactes amb actors externs a l'organització disposaran d'avantatges d'accés a nova informació i coneixements respecte a d'altres que no tinguin aquest tipus de vincle.

Per la seva banda, el capital social integrador sorgeix dels treballs presentats per Coleman (1988, 1990) sobre la cohesió en la xarxa (*network closure*). En termes genèrics, l'autor afirma que una xarxa ben connectada internament és la font del capital social, és a dir, que la informació circuli de manera total i absoluta dins la xarxa facilitarà l'accés compartit i simultani a la informació disponible de tots els membres i facilitarà l'aparició de normes compartides de comportament (Granovetter, 1985). Conseqüentment, una xarxa més densa o cohesionada aportarà avantatge als seus membres respecte a elements externs en termes d'estalvi en costos de coordinació.

Malgrat les diferències entre aquests dos corrents, és fàcil observar que les connectivitats interna i externa d'una xarxa o organització tenen papers complementaris i en cap cas contraposats. Per tant, la integració de les dues aproximacions ens pot ajudar a entendre l'avantatge que es pot derivar en una xarxa de la seva estructura i pot ajudar a mesurar posteriorment la capacitat d'innovació. Burt (2001) fa una primera aproximació a aquesta integració que hem adaptat, tal com s'observa en la il·lustració següent.

Il·lustració 4: Relació entre el capital social diferenciador i integrador

Font: adaptació a partir de Burt (2001)

En la matriu anterior, les files representen el capital social diferenciador a disposició d'un individu i, com es pot observar, distingint entre alta i baixa connectivitat externa per part de l'organització o xarxa de referència. Per la seva banda, les columnes representen el capital social integrador, distingint entre alta i baixa cohesió de la xarxa o organització de referència.

Primerament, doncs, descriurem el quadrant C. Aquest és el pitjor dels quatre quant a rendiment, perquè representa una baixa connectivitat interna que impedeix l'existència de normes compartides i de confiança interna, i al mateix temps té una baixa connectivitat externa que dificulta l'accés a nous recursos o informacions. Per tot això els actors situats en aquest quadrant no disposaran d'una capacitat d'innovació suficient per gaudir d'avantatges competitius.

Si fem ara una ullada al quadrant D de la matriu, observem l'existència de nombrosos contactes externs i, per tant, de les oportunitats derivades d'un capital social diferenciador favorable, però al mateix temps s'observa una baixa cohesió interna i per tant no es pot disposar dels beneficis derivats del capital social integrador.

A l'altre extrem trobem la situació representada pel quadrant B, és a dir, l'existència d'un elevat grau de capital social integrador i d'un baix nivell de capital social diferenciador. En conseqüència, les implicacions per als actors són precisament les contràries de les del quadrant D. En el cas D hi hauria l'entrada de molta informació externa, però una cohesió insuficient per poder explotar-la de manera efectiva, mentre que en el cas B la capacitat d'explotació és molt elevada, però el flux de nova informació és de baixa magnitud.

Finalment, el quadrant A representa aquelles situacions en les quals els actors de referència gaudeixen d'un elevat nivell dels dos tipus de capital social, és a dir que la seva cohesió interna és alta i, al mateix temps, els seus contactes externs són importants. En conseqüència, els actors disposen d'una important quantitat i qualitat d'informació i recursos nous i gaudeixen de l'existència de normes socials i un elevat nivell de confiança en el grup. Per tant, aquesta darrera categoria es correspon amb la situació més avantatjosa, és a dir, la que permet obtenir una major i millor capacitat d'innovació. Tots dos tipus de connectivitat, tant interna com externa, són, doncs, necessaris per poder parlar d'una estructura de xarxa innovadora en un context evolutiu.

A partir d'aquestes reflexions, en el capítol 4 ens centrarem en l'anàlisi de les xarxes d'actors que intervenen en el funcionament d'una destinació turística, és a dir, les empreses turístiques, les administracions públiques que intervenen en el procés turístic, els centres de recerca i formació en turisme, i la comunitat local que hagi tingut un paper clau en la dinàmica turística. D'aquesta manera, l'estructura existent entre aquests agents permetrà determinar la capacitat d'innovació de la destinació local com a xarxa.

Un dels elements que contribuiran a analitzar aquest factor és la connectivitat existent entre els diversos agents de la xarxa, determinada principalment per l'estructura de la xarxa. No obstant això, hi ha altres elements importants, com ara la freqüència amb què aquests contactes coincideixen, l'aprofitament que aquests fan de la informació facilitada pels seus contactes o el tipus de relació que existeix entre aquests actors. Tots aquests elements tenen a veure amb les característiques de les relacions entre els membres de la xarxa. És per això que l'apartat següent el dedicarem a aquest concepte.

Vincles i relacions en les xarxes

En l'apartat anterior hem presentat el concepte de capital social en termes de l'estructura de les xarxes socials, fet que ens permet obtenir i analitzar una imatge conjunta dels agents que conformen una xarxa i qüestionar-nos quina és la seva estructura i la posició que hi ocupen els actors.

En aquest apartat, com hem avançat, ens interessa analitzar el tipus de relacions existents entre aquests agents per determinar-ne el grau de maduresa, juntament amb la qualitat de les relacions, i així detectar les mancances més importants en l'àmbit relacional.

Granovetter (1985) i Hite (2003) afirmen que les relacions existents dins de xarxes socials influencien les accions econòmiques. Inicialment, però, els vincles dins una

xarxa poden ser forts o no (Granoveter, 1972; Hite, 2003). Aquesta distinció ha permès que alguns autors com Granovetter (1985), Jack et al. (2004) o la mateixa Hite (2003) s'hagin ocupat de definir les característiques d'aquest tipus de vincles.

Taula 3: Característiques dels vincles forts

Influir	Capital social
Freqüència	Comportament menys oportunístic
Reciprocitat	Densitat
Confiança	Resolucions de problemes
Adaptació	Durada
Col·laboració	Multiplexitat
Forta història	Difusió
Solidaritat	Implicació personal
Expectacions	Informalitat

Font: adaptació de Hite 2003 a partir de diversos autors

Amb tot, els vincles forts o estrets seran aquells dels quals podem preveure el comportament i que ens mereixen confiança, amb la qual cosa ens proporcionen una certa certesa o seguretat inexistents en els vincles febles. Sembla clar, doncs, que estratègicament, en l'àmbit de l'organització, interessa obtenir i mantenir vincles forts amb altres actors de la xarxa, i és per aquesta raó que els treballs dedicats a estudiar l'impacte de les relacions en l'àmbit de l'estratègia empresarial han guanyat rellevància en els últims temps (Hite, 2003).¹⁰

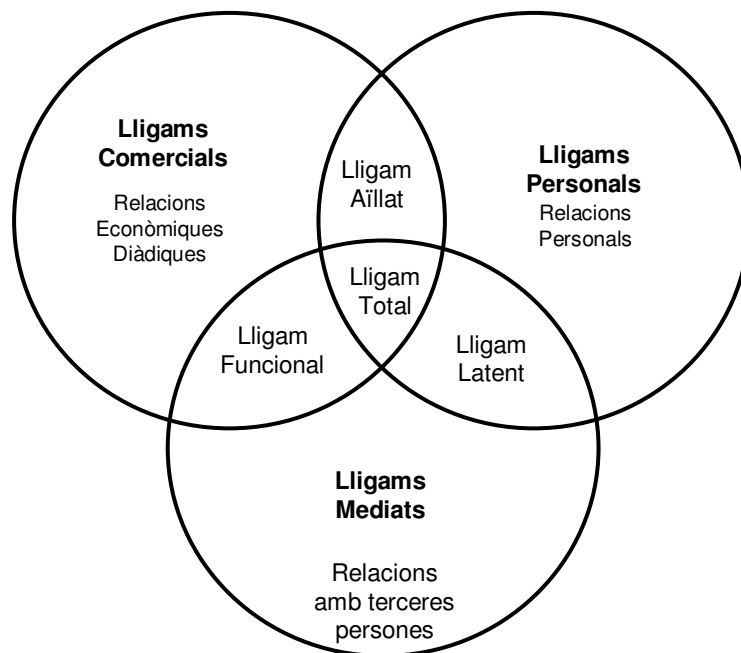
¹⁰ Per ampliar la informació vegeu els treballs de Borch i Arthur (1995), Dyer i Singh (1998), Hennart (1993) i Powell (1987, 1990).

Tot i això, podem observar, en el recull de característiques de la taula anterior, la dificultat per determinar objectivament quan una relació és o no és forta. La millor manera d'observar-ho seria preguntant directament als actors sobre la percepció de la seva relació amb els altres, però hem de ser conscients que pot haver-hi disparitat d'opinions sobre la mateixa relació entre els agents. Si bé és cert que alguns elements més objectius i concrets ens podrien aportar informació valuosa per determinar la fortalesa de la relació, com pot ser el cas de l'existència o no de contractes formals entre els agents, en cap cas no ens donaria una visió del conjunt de la relació a causa de la simplificació que això suposa de les característiques de les relacions (Palay, 1984).

Conseqüentment, no ens interessa tant saber si una relació es caracteritza com a vincle fort o no com conèixer quins tipus diferents de vincle podem trobar en una xarxa social i què ens aporta cadascun, i en tot cas, qüestionar-nos posteriorment si aquestes relacions són o no són fortes.

És per això que, com a punt de partida, adoptem la classificació dels vincles feta per Hite (2003) i que figura resumida en la il·lustració següent:

Il·lustració 5: Tipologies de relacions



Font: Hite (2003)

Tal com podem observar en la il·lustració anterior, Hite (2003) distingeix set tipus diferents de vincles que poden produir-se dins una xarxa social. El seu model parteix

d'una tipologia inicial de tres categories unidimensionals: la personal, la comercial i la mediada, a la qual després s'afegeix una tipologia multidimensional amb quatre categories: la funcional, l'aïllada, la latent i la total.

Fixem-nos primer en les categories de la tipologia unidimensional i, dintre d'aquesta, en la tipologia de vincles personals (Burt, 1997), definida per Hite (2003) com el tipus de relació dins una xarxa que gaudeix habitualment d'un vincle fort i que constitueix un element crític de les relacions socials en el marc dels vincles forts (Granovetter, 1985). Els vincles personals integren elements com les activitats socials, el coneixement dels vincles familiars, la lleialtat, la identificació o el respecte, entre altres.

Aquests elements poden ser agrupats en tres atributs principals (Hite, 2003): el coneixement personal, l'afecte i la socialització.

Taula 4: Elements i atributs dels vincles personals

Tipologia	Elements principals	Atributs principals
Vincles personals	✓ Activitats socials	1. Coneixement personal
	✓ Coneixement familiar	2. Afecte
	✓ Identificació	3. Socialització
	✓ Respecte	
	✓ Lleialtat	

El coneixement personal el podem definir com el conjunt d'elements que ajuden els agents actius de la relació a ser conscients de les necessitats, els interessos i les preocupacions de l'altra part. El coneixement personal es basa a conèixer personalment l'altre membre de la relació i identificar-s'hi, tenint una sensació de similitud. El segon atribut dels vincles personals és l'afecte, descrit com el marc en què els sentiments i les emocions es consideren una part integral de la relació diàdica (Krackhardt, 1992). Per tant, aquests vincles afectius podríem entendre que són els de més fermesa. Com a darrer atribut trobem la socialització, que és el grau en què la interacció pren la seva naturalesa més social i personal; aquest vessant es consolida a través del coneixement personal i/o familiar de l'altra part, així com compartint amb aquesta certes activitats socials.

Tornant a la il·lustració anterior, la segona categoria de relacions en la tipologia unidimensional es correspon amb les relacions comercials, que són les que s'han tractat històricament com a relacions d'intercanvi entre dos agents. Aquest component fa més èmfasi en els processos d'intercanvi que en el contingut específic de les transaccions econòmiques o en les bases contractuals per a l'intercanvi (Coleman, 1990; Hite, 2003). Alguns dels elements que integren aquesta tipologia són la freqüència, la intensitat, la reciprocitat, la responsabilitat, la resolució de problemes, la proximitat, el congruència d'objectius o la lleialtat, entre altres.

Aquests elements es poden agrupar en quatre atributs principals de les relacions comercials: el camp d'interacció, l'esforç d'interacció, la facilitat d'interacció i la qualitat de la relació.

Taula 5: Elements i atributs dels vincles comercials

Tipologia	Elements principals	Atributs principals
Vincles comercials	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Freqüència ✓ Intensitat ✓ Reciprocitat ✓ Responsabilitat ✓ Resolució de problemes ✓ Proximitat ✓ Congruència d'objectius 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Camp d'interacció 2. Esforç d'interacció 3. Facilitat d'interacció 4. Qualitat de la interacció

El camp d'interacció s'entén com l'abast, la varietat i la comprensió de la interacció entre els agents relacionats. El segon atribut és l'esforç d'interacció, definit com el nivell d'energia i els recursos dedicats per un agent a l'altre més enllà del que és habitual o esperat. El tercer atribut, la facilitat d'interacció, s'entén com el grau de comoditat de la interacció entre els agents relacionats i, òbviament, implica una reducció de l'esforç, l'estrès, la tensió i la dificultat que comporta la relació. Com a darrer atribut, la qualitat de la interacció es refereix al grau d'excel·lència i virtuosisme

de la relació, i quan és elevada suposa una entesa total entre ambdues parts i una experiència satisfactòria.

La darrera categoria de la tipologia unidimensional és la dels vincles mediats. Aquests vincles estan basats en la confiança dipositada pels agents en la relació en virtut de l'existència d'una tercera part que manté relacions amb tots dos agents. Per tant, aquesta confiança es basa en la reputació de les parts dintre del triangle de relacions. Alguns dels elements destacables d'aquesta categoria de vincles són l'habilitat d'accés als recursos, les expectatives o la introducció a terceres parts.

Aquests elements també poden ser integrats en quatre atributs: obligació, accessibilitat als recursos, intermediació i vincles estructurals.

Taula 6: Elements i atributs dels vincles mediats

Tipologia	Elements principals	Atributs principals
Vincles mediats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilitat d'accés als recursos ✓ Expectatives ✓ Introducció a terceres parts 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obligació 2. Accessibilitat als recursos 3. <i>Brokering</i> 4. Vincles estructurals

L'obligació s'ha d'entendre com el deure social que lliga o constreny el camp d'interacció entre els agents (Coleman, 1990). El segon atribut, l'accessibilitat als recursos, s'explica a partir de la capacitat dels agents per accedir als recursos disponibles de l'altra part (Nahapiet i Ghoshal, 1998). El tercer atribut d'aquesta tipologia és la intermediació o *brokering*, que es defineix com la capacitat dels agents per introduir o presentar els agents vinculats a terceres parts. Finalment, com a darrer atribut, definim els vincles estructurals entesos com l'estructura de vincles que hi ha a la xarxa i connecta els diversos agents entre si (Granovetter, 1985).

En la taula següent es resumeixen els elements principals i els atributs de cada una de les categories de vincles de la tipologia unidimensional que acabem de descriure.

Si ens fixem ara en els vincles multidimensionals, podem començar amb els vincles funcionals, que són els resultants de la combinació en una mateixa relació de vincles mediats i de vincles comercials. Consegüentment, podem afirmar que es tracta de

relacions amb un nivell elevat d'interacció econòmica i un elevat nivell de confiança basat en l'existència de terceres parts, però amb una manca de relació personal entre els agents de la relació. Per tant, es confia en la capacitat i la reputació del contacte. Aquest tipus de vincle funciona molt bé en interaccions purament econòmiques i demostra una capacitat de gestió de problemes superior a les relacions unidimensionals.

Taula 7: Combinació i característiques dels vincles funcionals

Tipologia	Combinació	Característiques
Vincle funcional	Vincles externs mediats + Vincles comercials	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivell elevat de confiança en terceres parts ✓ Nivell elevat d'interacció econòmica ✓ Manca de relació personal

El següent vincle multidimensional és el vincle aïllat, producte de la intersecció en una mateixa relació de vincles personals i comercials. En aquest cas, entre els agents existeix un alt nivell de relació personal, així com un alt nivell d'interacció econòmica, de la mateixa manera que hi ha manca de relacions amb terceres parts. Per tant, es confia directament en la capacitat i la bona voluntat del contacte. Aquest tipus de vincle és especialment indicat per a situacions amb una gran necessitat de confiança, tot i que pot anar acompanyat d'un cert risc d'estacament de les relacions i una pèrdua de capacitat explorativa.

Taula 8: Combinació i característiques dels vincles aïllats

Tipologia	Combinació	Característiques
Vincle aïllat	Vincles personals + Vincles comercials	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivell elevat de relació personal ✓ Nivell elevat d'interacció econòmica ✓ Manca de confiança en terceres parts

El tercer vincle multidimensional és el vincle latent, que apareix amb la intersecció en una mateixa relació de vincles personals i vincles mediats. Parlem, doncs, d'un alt nivell de relació personal entre els agents i d'un nivell elevat de confiança en terceres parts, però amb absència d'interacció econòmica entre ells. Aquest tipus de vincles són els que es perceben com a possibles futurs integrants d'interaccions econòmiques sòlides.

Taula 9: Combinació i característiques dels vincles latents

Tipologia	Combinació	Característiques
Vincle latent	Vincles personals + Vincles externs mediats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivell elevat de relació personal ✓ Nivell elevat de confiança en terceres parts ✓ Manca d'interacció econòmica

Com a darrer vincle hem de presentar el que Hite defineix com a vincle total, en el qual trobem integrades en una mateixa relació totes tres categories unidimensionals en el nivell més elevat. A més, Hite suggereix que els vincles personals poden influir en la confiança personal i la bona voluntat dels contactes, que els vincles comercials poden influir en la confiança personal i la capacitat dels contactes, i que els vincles mediats poden influir en la confiança social.

Taula 10: Combinació i característiques del vincle total

Tipologia	Combinació	Característiques
Vincle total	Aparició de tots els tipus de vincles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivell elevat en tots els camps

Un cop definits aquests tipus de vincles, cal fer referència a les relacions comercials. En el marc de l'economia i de la competitivitat empresarial, les relacions comercials constitueixen un dels elements fonamentals d'anàlisi. Porter (1990), amb el model de

les cinc forces i la posterior aproximació als *clusters*, ha universalitzat la necessitat de mantenir aquests tipus de vincles, tot i que les relacions comercials són valorades des de temps remots.¹¹

Un dels interessos de recerca que han mostrat aquestes i altres teories, és esbrinar com els empresaris individuals poden aprendre a obtenir aptituds i actituds que els permetin generar relacions interempresarials beneficioses, intentant obtenir la panacea. En aquest context, presentem a continuació una classificació coherent de les relacions empresarials, i definim les característiques bàsiques de cadascuna d'aquestes categories.

Segons Watkins (2000), cal tenir en compte que els individus tenen limitades les seves capacitats de discernir i de captar totes les possibilitats existents al seu entorn, igual que cal tenir en compte que no tots els individus tenen exactament les mateixes capacitats, ni tampoc esperen ni obtenen els mateixos resultats en circumstàncies similars.

És a partir d'aquestes consideracions que Watkins i Bell (2002) proposen una classificació de les relacions empresarials composta de tres categories: competència, cooperació i col·laboració, que considerem interessant, a més d'adient, i que detallarem tot seguit.

La competència o relació competitiva es defineix com l'habilitat de guanyar quota de mercat en detriment de la dels competidors o bé com una simple rivalitat cos a cos per guanyar més que l'altre.

Per definir la *cooperació* o relació cooperativa, aquests autors la descriuen com la manera d'estimular el creixement del negoci a través de treballar conjuntament amb altres organitzacions, tot compartint informació i posant en marxa activitats conjuntes i participant-hi. Els empresaris veuen aquesta opció des de la perspectiva de l'establiment d'espais informals i segurs d'aprovisionament i intercanvi d'informació que permetin la generació de negoci addicional. Lògicament, la cooperació també esdevé el compromís d'integració dins d'una indústria, que pugui proporcionar economies d'escala. La cooperació a llarg termini i de manera continuada no acostuma a ser-hi present, perquè la majoria de compromisos són per a objectius concrets de benefici mutu que no posen en perill els objectius particulars de cadascuna de les organitzacions individuals.

Finalment, el terme *col·laboració* –o la relació col·laborativa– el podem definir com un acord formal entre dos o més actors amb el propòsit d'assegurar avantatges empresarials

¹¹ Des de Schumpeter (1939) i Marshall (1936 o 1948) fins a Hamel (2000), passant per Becattini (1979), entre d'altres.

a llarg termini. Aquests avantatges o beneficis de la col·laboració s'esperen per a totes les parts, i també s'esperen a llarg termini i no de manera immediata. Habitualment, la col·laboració s'entén com la recerca de millora de posicionament en el mercat del conjunt de participants, acompanyada del detriment dels agents externs a l'aliança. Sovint és una estratègia utilitzada per al desenvolupament d'un sector industrial o d'una regió, i és motivada per un agent o un petit grup d'individus (Prats i Balagué, 2005).

Paral·lelament, aquests autors identifiquen un seguit de dimensions que determinen les característiques de cadascuna d'aquestes categories, i destaquen que la relació de competència implica una molt baixa interacció entre els diversos actors, mentre que la cooperació i, especialment, la col·laboració condueixen a un contacte directe amb un establiment de lligams més estrets. Algunes d'aquestes dimensions provenen de la literatura de xarxes socials, com poden ser la confiança, el compromís i els beneficiats, i d'altres provenen de la literatura d'estratègia empresarial, com poden ser el termini, els objectius o la presa de decisions.

Taula 11: Dimensions de les relacions empresarials

Dimensions	Categoria d'experiència		
	Competència	Cooperació	Col·laboració
Termini	Immediat, sovint com a resposta a accions del competidor.	Curt a mitjà, sovint com a resposta a projectes iniciats en la indústria.	Llarg, sovint com a resposta a acords empresarials existents.
Confiança	Mínima i sovint desconfiança.	Baixa o mitjana, sovint més confiança en l'element intern que en els altres.	Alta amb els contactes directes, s'espera un resultat compartit.
Compromís	Majoritàriament amb ell mateix.	Generalment baix, relativament fàcil d'obviar.	Mitjà o alt i formalitzat amb els resultats.
Objectius	Curt termini, directament relacionats amb guanys econòmics i fàcilment quantificables.	Mitjà termini lligat a l'estimulació del negoci i poc quantificable de manera immediata.	Llarg termini relacionat amb oportunitats de negoci estables i no quantificables de manera immediata.
Beneficiats	Guanys limitats majoritàriament a la mateixa organització.	Guanys per a les organitzacions participants i algun de potencial per a la regió.	Guanys per als membres i per al conjunt de la indústria o regió.
Preses de decisions	Individuals, alguns acords molt puntuals.	Sovint preses pels agents més rellevants o per petits grups que convencen els altres perquè els segueixin.	Compartida i orientada al consens.

Font: Watkins i Bell (2002)

A continuació, a la taula anterior es resumeixen i es comparen les característiques principals d'aquestes tres categories de relacions empresarials.

En el cas de la primera fase o categoria de relacions, aquesta es basa en la competència. El contacte que es produeix entre dues empreses del mateix sector és immediat en el moment en què hi ha alguna actuació d'una de les empreses que fa perillar la posició en el mercat de l'altra. Aquest primer contacte, originat a partir d'una actuació per part d'una de les empreses, que agredeix la posició en el mercat de l'altra, fa que la confiança existent entre aquestes dues empreses sigui nul·la. A més, els objectius marcats per aquesta petita interacció només es plantegen a partir de la situació financera de l'empresa i els seus resultats, de manera que els únics beneficiaris de les actuacions derivades d'aquest tipus de relacions és la mateixa empresa que les desenvolupa.

L'arribada a una relació de cooperació requereix haver passat un temps prudencial de contacte entre les dues o més empreses del mateix sector, de manera que a curt o mitjà termini és possible que les empreses puguin començar a cooperar en projectes iniciats per la indústria a la qual pertanyen, però amb un nivell de confiança encara més aviat baix i per tant el nivell de compromís tampoc no és gaire important, de manera que en qualsevol moment es pot produir el trencament d'aquesta relació cooperativa. Els impulsors que contribueixen a l'establiment d'una relació de cooperació entre empreses d'un mateix sector solen ser organitzacions fortes que tenen un cert poder emprenedor per poder arrossegar altres empreses més febles en aquest sentit. Els objectius s'estableixen a mitjà termini i sovint representen un estímul per al negoci al qual pertany l'empresa participant, tot i que no es poden mesurar de manera immediata. En aquest cas els beneficiaris són estrictament les organitzacions participants.

La relació de col·laboració només és possible a llarg termini, quan existeix una elevada confiança entre les empreses i el compromís és mitjà-alt, moltes vegades formalitzat. Els objectius es plantegen a llarg termini i suposen apostar per oportunitats que presenta el negoci, esperant l'obtenció de resultats conjuntament. En aquest cas, la decisió la prenen de manera compartida tots els membres integrants de la xarxa de relacions a partir de consens entre les diverses parts. Els beneficiaris de les actuacions col·laboratives afecten positivament tots els actors que hi han participat i fins i tot es poden expandir de manera més àmplia al sector en general o a la regió on estan situats.

Així doncs, segons aquest model, les tres categories de relacions representen una evolució de les relacions establertes inicialment, de manera que a mesura que avança el temps i aquestes progressen, es fan més complexes i impliquen un major grau d'interacció entre els participants.

La taula 12 representa aquesta idea d'evolució cap a la complexitat de les relacions entre els *partners* a mesura que passa el temps, així com els resultats que s'obtenen fruit d'aquesta evolució. S'observa que es passa d'una simple relació competitiva, on l'interès principal és l'obtenció d'un benefici propi, a cooperar per obtenir beneficis conjunts, que no s'haurien pogut assolir sense aquesta relació cooperativa, i fins a arribar a la relació de col·laboració que, a més de promoure l'obtenció de beneficis per a tots els membres participants, s'estén a la indústria en general i fins i tot a la regió on estan situades les empreses.

Taula 12: Fases de les relacions empresarials

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Competència	Competència	Competència
	+	+
	Cooperació	Cooperació
		+
		Col·laboració

Font: adaptació a partir de Watkins i Bell (2002)

A partir d'aquestes reflexions, en el capítol 4 prendrem en consideració el tipus de relacions entre els actors que intervenen en el funcionament d'una destinació turística. D'aquesta manera, a més de l'estructura existent entre aquests agents, considerarem també el tipus de relació com a determinant de la capacitat d'innovació de la destinació local com a xarxa.

Capítol 3. La indústria turística: xarxes i innovació

En aquest capítol farem una revisió de les teories acadèmiques sobre la innovació en turisme per tal de veure la incidència de la innovació en aquesta indústria. Com a pas previ, però, hem cregut oportú obtenir una visió general de la literatura sobre innovació en el sector de serveis per definir-ne les característiques principals i remarcar les diferències existents amb la innovació en indústries tradicionals.

En aquest punt hem cregut necessari deixar clar des de quina perspectiva entenem nosaltres el turisme, explicant-ne la visió sistèmica i dinàmica, que ens permetrà lligar el concepte d'*indústria turística* amb el de *sistema*, a través de la necessitat d'implicació de tots els agents de la destinació, per poder-lo traslladar posteriorment cap a conceptes d'evolució dinàmica a través de la capacitat d'innovació.

La innovació en serveis i la delimitació de la indústria turística ens han de permetre aprofundir en la innovació turística, de la qual ens interessa extreure els factors que la determinen i les seves característiques bàsiques, igual que posar de manifest les dificultats i mancances que existeixen per innovar en turisme.

Una manera efectiva per eliminar aquestes mancances és la col·laboració, i és per aquesta raó que creiem interessant aplicar els conceptes dels *clústers* innovadors a la indústria turística. A través dels clústers turístics innovadors unim els conceptes d'*innovació* i *proximitat*, juntament amb el concepte de *turisme*, essencials tots per poder definir l'eix d'aquesta tesi, els *sistemes locals d'innovació turístics (SLIT)*.

Seguidament, i com a apunt final, intentarem adaptar al turisme les teories d'enllaços i relacions presentades en el capítol anterior, tenint en compte que les relacions entre agents turístics serà el que ens permetrà determinar en gran manera l'estructura i la qualitat del sistema, i al mateix temps que són elements bàsics per al procés d'innovació de la destinació.

La innovació en serveis

Tal com han evidenciat múltiples estudis efectuats per entitats i investigadors de diverses procedències,¹² el sector de serveis, i la indústria del turisme en particular, suposa una contribució en augment al creixement econòmic mundial en general, i de les

¹² Vegeu, per exemple, els treballs de Boullón (1990), Bull (1991), Cooper et al. (1993), Gunn (1979, 1997) o OMT (2002).

nacions més particularment. En el cas d'Espanya ho aclareix la participació de més del 60 % de què gaudeix el sector de serveis sobre el PIB.¹³

En els darrers anys, s'està evidenciant que el sector de serveis té un paper més important en l'ús i la generació d'innovacions, tot i que la innovació en aquest sector, per raons òbvies de la seva naturalesa, té unes característiques específiques. Algunes de les característiques comunes a la majoria de serveis són els baixos nivells d'equipament de capital i la naturalesa discontinua dels processos de producció. Derivat d'aquestes dues característiques trobem que els serveis creen un limitat paper de les economies d'escala. Una altra característica és la naturalesa intangible i intensiva en informació dels serveis, la dificultat d'emmagatzematge i transport, la interacció existent entre producció i consum, tant en temps com en espai, i finalment, el paper fonamental dels recursos humans, molt més important que en els sectors industrials.

Per definir inicialment el concepte de *serveis*, utilitzarem la classificació que Miles (1994) proposa, ja que analitza la definició de serveis partint de l'estudi de les característiques dels productes, els processos, les organitzacions i els mercats.

En vista de les característiques, Miles apunta dues tipologies de serveis en la seva classificació: segons el tipus de mercat (administració, consumidors, mixt, o productors) i segons el tipus de producció (serveis físics, serveis personals, o serveis d'informació).

En aquest marc, les innovacions en serveis es poden definir com aquelles innovacions que comprenen nous serveis i noves formes de produir o proveir serveis, així com canvis significatius en els serveis ja existents o en la seva distribució i lliurament (Eurostat, 1995).

Per tant, les innovacions de producte són serveis que tenen un ús o unes característiques significativament diferents dels serveis ja produïts, i les innovacions de procés són noves o millors maneres de produir o proveir serveis.

Amb referència als serveis, Sundbo i Gallouj (1998) afegixen dos nous tipus d'innovacions a les dues que hem esmentat: les innovacions d'organització (noves formes d'organització i gestió de les empreses), que contribueixen a millorar la productivitat i la qualitat dels serveis, i les innovacions de mercat (nous comportaments del mercat), que poden repercutir en nous segments de mercat o en la introducció en noves indústries.

¹³ Per veure algunes dades rellevants, consulteu INE (referències electròniques) i OMT (1995, 2000a, 2001, 2002).

Un indicador que demostra que la innovació està avançant en el sector de serveis és que la despesa en recerca i desenvolupament (R+D) en aquest sector creix gradualment i que l'any 1997 ja comportava un 16 % de la despesa empresarial, amb la qual cosa doblava el percentatge en quinze anys (OCDE, 2000b).

Un altre cas que evidencia la importància de la innovació en el sector de serveis és el cas d'Alemanya, on l'enquesta sobre innovació entre 1993 i 1995 revelava que gairebé tres quartes parts de les empreses de serveis es declaraven innovadores.

És necessari distingir, però, que dins el sector de serveis es poden destacar determinats subsectors que contrasten amb la resta, com per exemple els *knowledge intensive business sectors* (KIBS), amb un esforç en R+D i una intensitat tecnològica molt similars als de les empreses manufactureres intensives en tecnologia (Roberts, 2001).

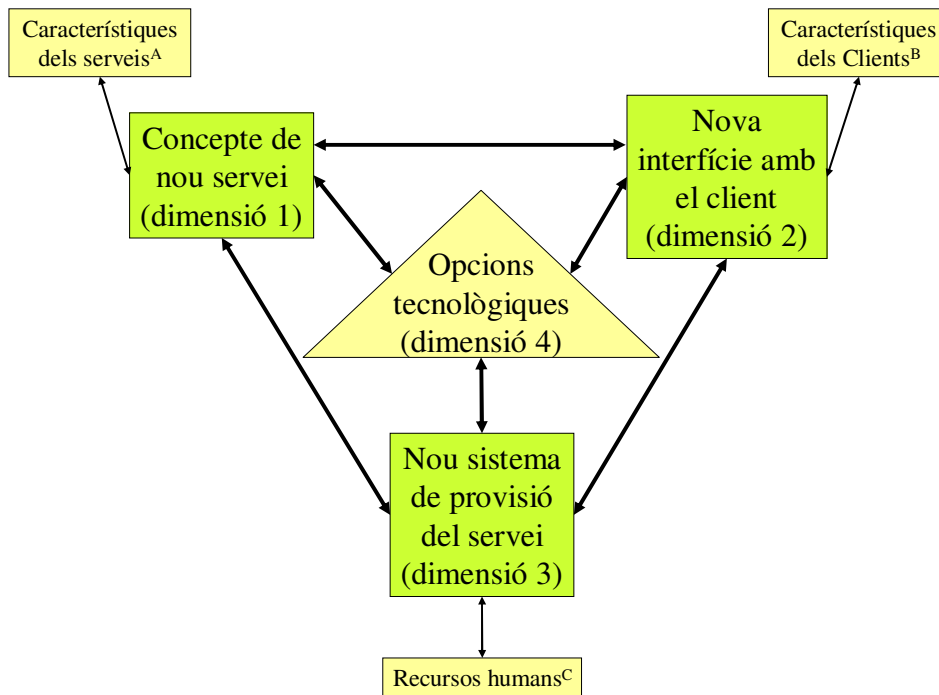
Cal destacar que la majoria d'innovacions en serveis no són tecnològiques, i únicament impliquen canvis petits i incrementals en els processos i els procediments (Miles, 1994). Aquestes innovacions són difícils de mesurar, ja que la despesa en R+D només recull una petita part de l'esforç innovador, i moltes innovacions es poden dur a terme sense R+D previ (Djellal i Gallouj, 2000).

També hem de comentar que diverses enquestes d'innovació efectuades a Itàlia, els Països Baixos i Austràlia¹⁴ durant la segona meitat de la dècada dels noranta suggereixen que hi ha molt poques empreses de serveis que duguin a terme un sol tipus d'innovació, ja que són habituals les innovacions de producte, procés i organització al mateix temps.

Aquesta concepció encaixa amb el model dimensional de la innovació en el sector de serveis que defineixen Bilderbeek et al. (1998). Aquest model es basa en quatre dimensions relacionades entre si que descriuen l'activitat innovadora en aquest sector.

¹⁴ Vegeu les dades recollides en els informes COTEC (2001a, 2001b), de les enquestes efectuades a Itàlia per Evangelista i Savona l'any 1998, als Països Baixos per Brouwer i Kleinknecht el 1995, i a Austràlia per Pattison, Ovington i Finlay el 1995.

II·lustració 6: Model dimensional de la innovació en serveis



A) Tant dels serveis existents com dels serveis de la competència.

B) Tant dels clients existents com dels clients potencials.

C) Capacitats, habilitats i actitud dels treballadors existents i dels treballadors de la competència.

Font: Bilderbeek, et al. 1998

Com a concepte de nou servei, el que és interessant és que l'aplicació de la innovació sigui nova en un mercat particular; si plantejem un exemple turístic, pot ser la introducció dels vols de baix cost en una zona on no existien anteriorment.

La segona dimensió indica que la innovació es pot donar amb un nou disseny de la interfície entre el proveïdor del servei i els seus clients. Aquestes darreres innovacions acostumen a implicar tecnologies de la informació; per exemple, continuant amb el mateix exemple anterior, la negativa inicial de les companyies de vols de baix cost a vendre els seus bitllets a través d'agències de viatges tradicionals va comportar un canvi en la interfície.

La tercera dimensió també implica una relació entre el proveïdor i els clients, i es refereix als arranjaments d'organització interns que es duen a terme per permetre als treballadors fer millor la seva feina i oferir un millor producte. Reprement l'exemple

utilitzat, podem destacar el sistema de gestió interna de places ocupades d'aquestes companyies, que alhora permet reduir el temps d'espera del client a l'aeroport.

La quarta dimensió no sempre és necessària; no obstant això, el coneixement de les opcions tecnològiques disponibles, el grau de disponibilitat de la tecnologia necessària o el coneixement necessari per sol·licitar la tecnologia que es necessita varien d'una empresa a una altra.¹⁵ Òbviament, la utilització d'Internet, i més concretament de sistemes de pagament segurs i de bases de dades relacionals, per part d'aquestes companyies ha estat crucial en el seu desenvolupament i en el seu èxit.

També es destaca que qualsevol innovació en serveis implica majoritàriament una combinació de les dimensions del model (nou servei, nova interfície amb el client, nou sistema de provisió i organització del servei, i opcions tecnològiques).

Una altra visió és la que ofereix Pavitt (1984) en la seva classificació en quatre categories dels patrons de la innovació per sectors (dominats pels proveïdors, productors a gran escala, proveïdors especialitzats i de base científica), en la qual descriu les empreses de serveis com a empreses dominades pels proveïdors. Posteriorment, i després de diverses crítiques, Pavitt et al. (1989) rectificaven la seva classificació i introduïen la categoria dels sectors intensius en informació, en la qual tenen cabuda algunes de les innovacions del sector terciari.

Tot i que l'estudi de la innovació en serveis és més recent que en el sector industrial, estudis com el de COTEC (2001a, 2001b) i autors com Roberts (2001) i Miles (2001) demostren la importància de la innovació en la indústria turística.

En contrapartida, la manca d'un marc teòric sobre la innovació en serveis no ha permès l'existència d'un manual que, com el d'Oslo, hagi aportat comparabilitat i acceptació universal sobre les innovacions en serveis (COTEC, 2001a).

Amb referència a la indústria turística, en la darrera etapa descrita en els cicles turístics per l'OMT (1998), les tendències principals són el continu desenvolupament de nous productes i l'extensió del turisme cap a nous territoris, la qual cosa evidencia la creixent importància de la innovació en aquesta indústria.

De fet, Ducatel (1999) estableix un tercer grup de serveis anomenat serveis no intensius en coneixement o informació. Aquests serveis engloben la venda al detall, la distribució, els serveis de neteja i el turisme, entre altres.

¹⁵ Vegeu l'exemple que proposa el professor Lladós sobre les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en la indústria catalana, a Lladós (2002).

Probablement, la raó per la qual aquests serveis no han gaudit de popularitat entre els investigadors és la manca d'una activitat innovadora institucionalitzada. Això significa que utilitzen poc personal altament qualificat i que hi ha pocs departaments d'investigació o pocs pressupostos per a aquests serveis. A més, els que hi ha no s'acostumen a identificar amb la paraula *innovació*.

Sembla que aquesta situació es va redreçant lentament, sobretot gràcies a la importància que el turisme té en diverses economies nacionals, i per tant és un camp on encara hi ha molt terreny per avançar.

Innovació turística

En aquest punt, hem cregut necessari deixar clar des de quina perspectiva entenem nosaltres el turisme, explicant-ne la visió sistèmica i dinàmica, que ens permetrà lligar el concepte d'*indústria turística* amb el de *sistema*, a través de la necessitat d'implicació de tots els agents de la destinació, per poder-lo traslladar posteriorment cap a conceptes d'evolució dinàmica, a través de la capacitat d'innovació.

La innovació en serveis i la delimitació de la indústria turística ens han de permetre aprofundir en la innovació turística, de la qual ens interessa extreure els factors que la determinen i les característiques bàsiques, i al mateix temps posar de manifest les dificultats i mancances que existeixen per innovar en turisme.

Consegüentment, en la primera part de la tesi conceptualitzarem la indústria turística, seguidament ens disposarem a descriure els factors determinants de la innovació en turisme, i finalment farem una intensa repassada de les dificultats i mancances que existeixen en la innovació en turisme.

Conceptualització de la indústria turística

Com a primer pas necessari per caracteritzar la indústria turística, creiem que és important reprendre algunes de les definicions que s'han fet sobre el turisme. Aquest recull ha de permetre no deixar de banda cap aspecte clau del turisme i decidir quin referent utilitzarem posteriorment.

Tot i que el turisme va començar a despertar la curiositat de pensadors i investigadors durant el període situat entre les dues guerres mundials,¹⁶ no és fins al 1942 que dos professors de la Universitat de Berna donen una definició formal del concepte de

¹⁶ Destaquen autors com Bormann, Glucksmann i Schwinck, de l'escola berlinesa.

turisme: “El turisme és la suma de fenòmens i de relacions que sorgeixen dels viatges i de les estades dels no residents, en tant que no estan lligats a una residència permanent ni a una activitat remunerada”.¹⁷

Aquesta aproximació és interessant, prenent-la com a inicial, ja que introdueix conceptes com *residència* i *economia*, tot i que es nota una tendència sociològica clara, ja que fa una incidència especial en les relacions sorgides. També cal destacar el matís relacional que aporta del turisme. No obstant això, és una definició rellevant, ja que va ser adoptada com a definició oficial de l'Associació de Científics i Experts en Turisme (AIEST). Uns anys més tard, trobem una definició menys generalista que l'anterior, que diu que el turisme comprèn “els desplaçaments curts i temporals de la gent cap a destins fora del lloc de residència i de treball, i les activitats empreses durant l'estada en aquests destins” (Burkart i Medlik, 1981).

En aquesta definició trobem l'encertada separació entre el lloc de residència i de treball i el lloc de vacances o turístic. Amb tot i això, Burkart i Medlick van ser criticats per la vaguetat del terme *desplaçament curt*, i sobretot perquè no consideraven conceptes com el de *viatge de negocis* en la definició.

És per això que la tercera definició que creiem que és important destacar va sorgir d'aquestes crítiques poc després i aportava la idea que el turisme és el moviment temporal de la gent, per períodes inferiors a un any, a destinacions fora del lloc de residència i de treball, i les activitats empreses durant l'estada i les facilitats creades per satisfer les necessitats dels turistes (Mathieson i Wall, 1992). Com es pot observar, és una definició molt similar a l'anterior, però amb algunes modificacions interessants.

Es pot veure que aquesta definició inclou un punt important, com és el de temporalitat de l'estada, que per primera vegada se situa en menys d'un any. Però el més interessant de la definició de Mathieson i Wall és que hi inclouen l'oferta i la demanda. L'oferta com a facilitats creades, i la demanda com a necessitats dels clients.

Com a darrera definició important, creiem que cal destacar la que adopta l'OMT, com a òrgan turístic representatiu, que tracta de reunir tots els conceptes interessants de les definicions anteriors. L'OMT (1994) afirma que el turisme comprèn les activitats que efectuen les persones durant els seus viatges i estades en llocs diferents del seu entorn habitual, per un període de temps consecutiu inferior a un any, amb finalitats d'oci, negoci i altres.

¹⁷ Hunziker, W.; Krapf, K. (1942); “Grundriss der Allgemeinen Fremdemverkehrslehre; Polygraphischer Verlag”; Zurich; a Burkart i Medlick (1981), i a OMT (1998).

Al mateix temps, l'OMT inclou en la seva definició característiques bàsiques de l'activitat turística, com poden ser els elements instigadors del viatge (oci, negoci i altres), la delimitació de les activitats efectuades (abans, durant i després de l'estada)¹⁸, la temporalitat de l'activitat (inferior a un any), o bé el concepte d'*entorn habitual* (àrea pròxima al seu lloc de residència més indrets que visita de manera freqüent).

La resta de conceptes i definicions els emmarcarem en els quatre elements bàsics del concepte d'*activitat turística*: demanda, oferta, espai geogràfic i operadors turístics (OMT, 1998). Aquests elements s'interrelacionen i mantenen una evolució conjunta i dinàmica.

En aquest marc, es parla de la demanda com del conjunt de consumidors turístics reals i potencials. Com a *demanda*, intervindrien els viatgers (persones que viatgen entre dos o més països o localitats del seu país), els visitants (viatgers relacionats amb el turisme), els turistes (visitant que pernocta, com a mínim una nit, en un mitjà d'allotjament col·lectiu o privat del lloc o país visitat) i els excursionistes (visitant que no pernocta en el lloc o país visitat); tots ells dividits en grups de característiques diferents (OMT, 1995).

Com a *oferta*, entenem el conjunt de productes i serveis que es posen a disposició de l'usuari turístic en una destinació determinada perquè els consumeixi. Inicialment, es basava l'oferta turística com a despesa turística, efectuada durant el desplaçament i durant l'estada. Actualment, s'ha vist que aquesta despesa també està integrada per les despeses efectuades abans (compra de productes i/o serveis necessaris per al viatge) i després del viatge (revelatge de fotografies, edició de vídeos, etc.).

Pel que fa al punt següent, l'espai geogràfic, creiem interessant posar-hi una atenció especial, ja que ens interessa captar una primera visió del concepte de *territori turístic*, que posteriorment analitzarem. Per aquest motiu ens sembla coherent veure algunes de les definicions que n'han fet diversos autors.

L'OMT (1998) defineix l'*espai geogràfic* com la “base física on té lloc la conjunció entre oferta i demanda turística i on es troba situada la població resident [...]”.

Boullón (1990), en canvi, parla de l'*espai turístic* com un “lloc geogràfic determinat on s'assenta l'oferta turística i cap al qual flueix la demanda”.

¹⁸ S'entén que tots aquells preparatius del viatge, com per exemple la recerca d'informació en guies, les vacances, etc., formen part del mateix viatge, tot i que abans de l'estada. Lògicament, el període d'estada forma part del viatge per naturalesa. Passa el mateix amb l'etapa postestada; per exemple, el revelatge de fotografies, les aclimatacions, etc. són part del viatge, tot i que després de l'estada.

Cooper et al. (1993) en diuen destinació turística, i la defineixen com la “concentració d’instal·lacions i serveis dissenyats per satisfer les necessitats dels turistes”, mentre que Bull (1991), prenent el mateix concepte de *destinació turística*, el descriu com a “país, regió o ciutat cap al qual es dirigeixen els visitants, tenint-lo com el seu principal objectiu”.

Observant les definicions anteriors, podem descobrir una part de les múltiples disciplines que aporten riquesa al turisme: visions humanistes, econòmiques, geogràfiques, etc. Amb tot i això, no hem de passar per alt la important interrelació que hi ha entre totes aquestes disciplines, el que s’anomena multidisciplinarietat.

Com a darrer element, l’OMT (1998) presenta els *operadors turístics*, que defineix com els agents que participen en l’activitat turística, generalment en qualitat d’intermediaris entre el consumidor final i el producte turístic. L’OMT afirma que el demandant no associa els operadors al consum final del producte, cosa que creiem que no és del tot certa, ja que els turistes en perceben una visió global (Burkart i Medlik, 1981).

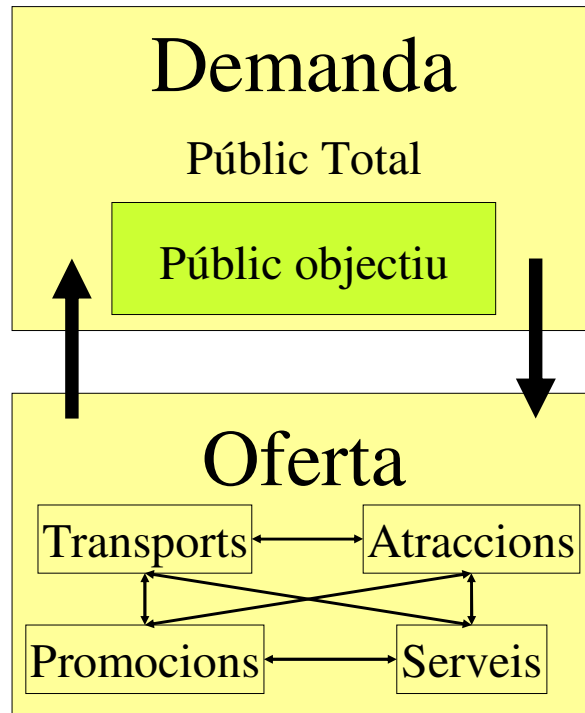
Aquest conjunt de conceptes ens ha permès obtenir una visió genèrica de la indústria turística, encara que difícilment analitzable en termes d’organització i gestió d’empreses. Tanmateix, aquesta conceptualització, situada en aquest marc general, ens ha de servir com a base per delimitar la indústria turística i situar-la dins les perspectives de clústers i sistemes per analitzar-la posteriorment, i així transportar el turisme cap a models d’anàlisi de la competitivitat i la innovació empresarial.

Un cop establert aquest marc general, no és gens fàcil delimitar amb precisió l’àmbit del turisme, perquè no s’ajusta de manera còmoda a cap de les classificacions estàndard utilitzades des del punt de vista econòmic. En realitat, el turisme comprèn diverses parcel·les o espais dins la realitat econòmica, per la qual cosa se l’anomena activitat o indústria transversal.

Una de les principals dificultats de la delimitació del turisme és que no és possible mesurar-lo ni des de la perspectiva dels serveis o productes turístics, ni tampoc des de la perspectiva de les unitats de producció o activitats productives.

És per aquestes raons que creiem interessant i oportú considerar el turisme com un sistema i una indústria socioeconòmica integrada. El sistema que ens permet fer aquesta classificació és el sistema turístic funcional, desenvolupat per l’OMT (1999a) a partir de les aportacions de Gunn (1997).

El sistema turístic funcional es basa en factors d’oferta i demanda, tal com es pot veure a l’esquema següent, en el qual s’observa la relació existent entre oferta i demanda, que és vital per al funcionament del mercat turístic.

Il·lustració 7: Sistema Turístic Funcional

Elaboració pròpia a partir de OMT (1993); OMT (1999a); Gunn, (1994, 1997)

Pel que fa a la demanda, és a dir, el conjunt de consumidors o possibles consumidors de béns i serveis turístics, es poden observar els dos tipus de demanda que distingeix l'autora: el total de la demanda, constituït per tots els individus que formen el públic, i el públic objectiu, constituït pels individus amb intenció o ganes de viatjar però que actualment no ho fan.

Per altra banda, l'oferta, és a dir, el conjunt de productes, serveis i organitzacions involucrats activament en l'experiència turística, inclou les atraccions, el transport, les instal·lacions i els serveis, i la promoció. Tots aquests elements formen part del que s'anomena producte turístic.

Per ampliar el concepte de *producte turístic*, en prenem algunes visions que permetran entendre millor tant l'oferta com la demanda. Hi ha definicions de *producte turístic* des del punt de vista econòmic, geogràfic, mediambiental i del màrqueting, entre altres.

Hem optat per fer un conglomerat de diverses d'aquestes visions, que ens permeten definir el *producte turístic* com el conjunt d'elements tangibles (béns, recursos,

infraestructures, equipaments, etc.) i intangibles (serveis, gestió, imatge de marca, preu, etc.) que formen l'experiència turística.¹⁹

Middleton (1994) va més enllà i divideix el producte turístic segons la visió que en tenen l'oferta i la demanda. La visió de l'oferta o visió vertical entén el producte turístic com un servei específic organitzat entorn a les necessitats del públic objectiu.²⁰ En canvi, la visió de la demanda o visió horitzontal s'entén com un seguit de productes individuals sobre els quals operen l'agent del sector i els mateixos clients per crear el producte turístic.²¹

Arribats a aquest punt, pensem que és necessari descriure amb una mica més de profunditat els dos representants d'aquest sistema turístic funcional: l'oferta i la demanda.

Tal com hem vist, els factors de l'oferta estan representats pel desenvolupament turístic d'atraccions, transports, instal·lacions i serveis, i la promoció del turisme. Pel que fa a les instal·lacions, els serveis i algunes modalitats d'atracció turística, podem dir que pertanyen majoritàriament al sector privat. Aquest conjunt d'elements constitueix el nucli de la indústria turística.

Altres modalitats d'atraccions turístiques són de propietat i gestió públiques, com la major part del transport de viatgers i infraestructures en la destinació, amb algunes excepcions privades o mixtes. Pel que fa a la promoció i comercialització de la destinació, normalment és competència de les administracions públiques, però, en aquest cas, en col·laboració amb el sector privat.

Darrerament han sorgit noves relacions entre sector públic i sector privat, en l'àmbit del turisme, algunes de les quals reforcen els elements competitius de les destinacions que les practiquen (OMT, 2000b).

Per delimitar el turisme des de l'òptica de l'oferta, que és el que pretenem, és necessari definir quines són les activitats que satisfan la demanda turística. Aquesta definició és complicada, en el sentit que les activitats que intervenen en el turisme són múltiples i

¹⁹ Obtinguda a partir de les diverses aproximacions de l'OMT (1998), Valls (1996), Middleton (1994) i Muñoz (1994).

²⁰ Per exemple, una companyia aèria, més un hotel, més alguns restaurants, més un parc temàtic, més una agència de viatges.

²¹ Per exemple, un paquet d'una setmana al Carib, tot inclòs, o un creuer per la Mediterrània, o un *forfait* golf de cap de setmana.

diverses. No obstant això, es poden esmentar les activitats característiques del turisme definides per l'OMT i les Nacions Unides (referències electròniques).

Taula 13: Activitats turístiques des de la òptica de la oferta

✗ Hotels i similars.
✗ Restaurants i similars.
✗ Servei de transport de passatgers per ferrocarril, carretera, mar, i aire.
✗ Serveis annexes al transport de passatgers.
✗ Lloguer de béns d'equip de transport de passatgers.
✗ Agències de viatges i similars.
✗ Serveis culturals.
✗ Serveis esportius i altres serveis d'esbarjo.

Totes aquestes activitats anomenades característiques inclouen també un seguit de productes característics i específics de l'activitat turística, definits per l'OMT (referències electròniques).

La primera classificació ens pot permetre trobar aquell seguit d'agents que interactuen en el sistema, tot i que en la subclassificació és inoperant utilitzar-los, ja que s'ha buscat d'una manera desmesurada el detall i això fa pràcticament impossible obtenir totes les dades sol·licitades.²²

No obstant això, aquestes i altres classificacions, com poden ser la classificació internacional uniforme d'activitats turístiques, han de ser un primer pas per permetre mesurar quantitativament dades turístiques de tota mena i atorgar-los una enorme utilitat.

²² En els casos en què s'utilitza la classificació d'activitats per donar resposta als comptes satèl·lit del turisme (CST) es pot observar que cada país utilitza únicament una part de les dades demanades.

Des del punt de vista del factor de la demanda, és evident que hi ha múltiples definicions del concepte, depenent de l'enfocament de qui les faci. Trobarem definicions amb biaix economista, psicològic, humanista, geogràfic, etc.

La definició més adient en el cas que ens pertoca defineix la *demanda turística* com el nombre total de persones que viatgen o volen viatjar a indrets diferents del lloc de treball i residència habitual per gaudir de les facilitats turístiques i de serveis (Mathieson i Wall, 1982).

Aquesta definició la trobem adient perquè distingeix diversos tipus de demanda, que podem definir en tres grups (Cooper et al., 1993), i no únicament els dos grups que defineix Gunn (1997):

- ✓ La demanda efectiva: el nombre total de persones que viatgen.
- ✓ La demanda no efectiva: el nombre de persones que volen viatjar i que ho faran en un futur (demanda potencial), i els que no ho poden fer per raons alienes (demanda diferida).
- ✓ La no-demanda: el nombre de persones que no volen viatjar o que són adverses al viatge.

Hi ha diversos factors que influeixen notablement en la demanda turística. Aquests factors es poden agrupar en cinc grans grups, que són els econòmics, els relatius a les unitats demandants, els aleatoris, els relatius als sistemes de comercialització i els relatius a la producció (OMT, 1998).

De tots aquests factors destacarem i descriurem els factors econòmics que intervenen en la demanda, perquè són els que més ens afectaran en aquest estudi. Concretament, en detallarem cinc.

El primer factor econòmic és la renda disponible, i fa referència a la quantitat de renda de què disposa el consumidor per gastar en lleure. Estretament lligat al nivell de renda, hi ha el lloc de treball de l'individu, ja que aquest també afecta el nivell de renda i el temps de lleure disponibles.

La renda ha de satisfer les diverses necessitats de l'individu, entre les quals, seguint l'esquema proposat per Maslow (1943), podem trobar les necessitats bàsiques, les físiques, les socials i les d'autorealització (Valls, 1996).

El segon factor econòmic, el nivell de preus, no afecta de la mateixa manera el mercat d'origen i el mercat de destinació. Inicialment, uns nivells de preus molt alts o una forta

inflació produeixen una despesa més alta en béns de primera necessitat, i per tant, queda menys renda per al lleure.

En la destinació, un augment dels preus implica un descens de la demanda, tot i que aquesta demanda no s'elimina, sinó que és diferida cap a una altra destinació. La demanda turística acostuma a ser elàstica, ja que el turisme té nombrosos substitutius.

La política fiscal és el tercer factor relacionat amb la renda disponible. Es percep que quan hi ha un augment de la pressió fiscal, els individus disposen d'una renda inferior. Un clar exemple d'aquest factor és Alemanya, on l'increment fiscal produït per la reunificació va portar a una davallada inicial de la demanda turística en aquell país.

El quart factor és el finançament dels viatges turístics, que és un factor recent però creixent en les economies desenvolupades. Aquest finançament permet als individus augmentar la despesa en turisme o viatjar amb més freqüència. Aquest sistema ha estat plenament acceptat per la demanda del Regne Unit.

El cinquè i últim factor són els tipus de canvi, és a dir, la relació entre monedes de diferents països incideix en la demanda turística. Una moneda forta influeix en la demanda d'aquest país cap a altres països on hi hagi una moneda més fluixa.

Tot i que aquest efecte ja no és tan pronunciat entre els països de la zona de l'euro, s'haurà traduït en un augment en relació amb els viatges entre turistes europeus i nord-americans, gràcies a l'etapa inicial de superioritat del dòlar americà, la posterior paritat entre el dòlar i l'euro, i els màxims històrics de l'euro, juntament amb la caiguda del dòlar.

Aquest darrer fet ens mostra que tots els factors esmentats, tant d'oferta com de demanda, tenen un marcat caràcter dinàmic, i que és imprescindible poder-los reflectir en qualsevol model d'anàlisi, igual que el que pretenem desenvolupar aplicat a la innovació turística.

És per aquesta raó que seguidament definim quins són els factors que determinen la innovació en turisme i posem de manifest el conjunt d'elements dinàmics que la componen.

Factors determinants de la innovació en turisme

Si centrem la innovació turística en aspectes relacionats amb els sistemes locals d'innovació, la innovació destaca per la característica de transferibilitat. Les innovacions turístiques generades en sistemes locals d'innovació són fàcilment transferibles dins dels mateixos actors del sistema, que adapten de manera gairebé immediata la innovació, en la majoria dels casos.

La diferència es produeix quan aquesta mateixa innovació es transfereix fora del sistema. La transferència acostuma a ser complexa, perquè el sistema per si mateix acostuma a estar tancat, però amb alguns contactes amb l'exterior. Si aquests contactes, als quals la innovació ja els arribarà amb un cert decalatge, no l'absorbeixen pot succeir que passi un llarg període fins que agents externs al sistema l'adquireixin o assumeixin.

La radicalitat, gairebé extrema, arriba quan la innovació es basa en recursos propis i específics del sistema o del territori, que són gairebé impossibles de copiar o transferir. En aquests casos es produeix una informació asimètrica dins el mateix sistema i el coneixement únic que són creats i absorbits de manera que promouen la competitivitat de les empreses locals (Storper, 1997).

Si fem referència a les innovacions segons els sectors d'activitat, tradicionalment el sector d'allotjament és el que més ha innovat.²³ No obstant això, cal remarcar que bàsicament les innovacions efectuades són d'introducció de nous procediments de base tecnològica.

Cal destacar els diversos tipus d'innovació que podem trobar en una empresa turística, que no difereixen gaire de la resta d'empreses del sector de serveis.

En primer lloc, tenim les innovacions de producte, és a dir un nou o millor servei. Entenent que el producte turístic normalment no afecta una sola empresa ni un sol sector, la cooperació entre empreses en aquest tipus d'innovació és crucial.

Seguidament, trobem les innovacions de procés, és a dir, una nova o millor forma de servucció. En aquest punt les introduccions tecnològiques adquireixen la màxima rellevància, cosa que converteix aquest tipus d'innovacions en les més detectades.

El tercer tipus d'innovacions són les de comercialització, que són noves o millors maneres de fer arribar el servei al client. En aquest darrer cas, les noves tecnologies hi han entrat de ple gràcies a Internet, tot i que encara no s'han consolidat com el sistema de comercialització més utilitzat.

La tipologia següent és la d'organització interna, és a dir, una nova o millor estructura organitzativa de l'empresa. Aquest tipus d'innovació és més subtil i més difícil de detectar, i tampoc no és tan freqüent, a causa de la dinàmica jeràrquica que hi ha en la majoria d'empreses.

²³ Per veure dades estadístiques sobre les innovacions de la indústria turística balear, consulteu COTEC (2001b).

El següent tipus d'innovacions són les d'organització externa, que pretenen crear una nova o millor relació amb els diversos agents externs a l'empresa. Els sistemes de cooperació entre agents n'és un exemple.

En darrer lloc, podem trobar les innovacions de mercat, que intenten explorar o explotar un nou mercat. Aquestes innovacions molt sovint impliquen una reestructuració o bé de producte o bé de procés, tret que les caracteritza.

Si bé fins ara hem conegut els diferents tipus d'innovacions, també cal conèixer quines motivacions té un empresari turístic per innovar. En destaquen tres de primordials.

La primera és bàsicament sobreviure, entenent la supervivència com a sostenibilitat en el mercat, és a dir obtenir un avantatge competitiu sostenible, per al qual, com hem vist anteriorment, és necessària la innovació.

El segon motiu és millorar, sigui a través de millors productes, d'una millor imatge de l'empresa, d'una major eficiència, o bé d'una major satisfacció dels clients. Les paraules complementàries podrien ser *desenvolupament*, *progressió* i sobretot *innovació*.

La darrera motivació de l'empresa turística, igual que en qualsevol altra empresa, és un nivell més alt de beneficis. Les innovacions poden donar peu a una eficiència més alta, a una rendibilitat més alta, a la disminució de riscos financers o bé la reducció de costos, principalment fixos, que en el turisme representen un percentatge molt elevat.

Finalment, cal analitzar l'origen de les innovacions en el turisme per detectar d'on prové l'impuls que reben les empreses turístiques per innovar. Segons l'estudi que COTEC (2001b) ha efectuat a les Illes Balears, els mateixos empresaris marquen sis orígens diferents:

- ✓ Direcció de l'empresa. Aquestes innovacions provindrien de l'acció específica de les persones responsables de la direcció de l'empresa.
- ✓ Clients. L'opinió dels clients, sovint recollida a través de reclamacions o d'enquestes fetes durant l'estada, origina els canvis.
- ✓ Treballadors. Siguí procedent de la mateixa inquietud dels treballadors o de la posada en pràctica de suggeriments rebuts per part del personal.
- ✓ Competència. Tant si prové de l'observació dels competidors com de l'adquisició d'innovacions externes a competidors.
- ✓ Proveïdors. Acceptació de suggeriments de proveïdors.

- ✓ Fires. La mateixa assistència a una fira i la mera observació de la realitat actual i previsiblement futura fan que les fires siguin una font d'inspiració per a la innovació per a moltes empreses turístiques.

En aquest punt hem cregut interessant afegir un element que l'estudi que hem esmentat anteriorment no preveia, que són els col·laboradors, sigui a través de la generació conjunta o a través de l'adaptació d'innovacions creades dins el sistema per altres agents.

Dificultats i mancances per innovar en turisme

Si prenem el concepte de *sistema d'innovació*, basat en la idea que l'actuació i el resultat global de la innovació d'una economia depenen de l'experiència històrica, del coneixement col·lectiu, de la relació amb organismes de recerca i amb institucions públiques en els processos d'innovació, podem dir que els factors que estimulen la innovació turística des del punt de vista local estan enormement condicionats per les especificitats del territori (destinació turística) i de l'entorn (Asheim i Isaksen, 2001).

En aquest sentit, però, els factors contextuals poden obstaculitzar els processos d'innovació turística, o bé afavorir-los. D'aquesta manera, trobem una dicotomia que encara fa més singular cada destinació.

El turisme és un sector amb un percentatge molt elevat de petites i mitjanes empreses (PIMES) (Hjalager, 2000), les quals tenen molt pocs recursos interns per afrontar innovacions pròpies de gran envergadura. És per això que les aliances són del tot indispensables per garantir la innovació en determinades àrees o destinacions, com és el cas per exemple de la Costa Brava, on més d'un 90 % de les empreses turístiques tenen una plantilla inferior als 50 treballadors (IDESCAT, referència electrònica).

La dada anterior implica que les PIME que vulguin optar per crear departaments de formació, recerca o desenvolupament, i que no estiguin situades en cap xarxa ni sistema, depenen fortament de les polítiques de R+D institucionals.

Continuant amb la idea de la mida de l'empresa, podem destacar que les grans empreses en conjunt tenen un millor comportament enfront de la innovació que les petites i mitjanes empreses, i generalment acostumen a implementar les innovacions a una velocitat molt més alta.

En el món acadèmic, tots som conscients que la recerca en turisme està mal valorada (Hjalager, 2002), ja que no es considera una ciència com a tal, en part a causa de la seva complexitat i de la seva transversalitat i multidisciplinarietat. Afortunadament, aquesta tendència es pot començar a trencar en breu, tot i que encara es van camuflant aquests estudis sota denominacions econòmiques i organitzacionals, entre altres.

Aquest fet ens porta a pensar que la innovació turística també és frenada pel mínim interès que els organismes dedicats a la R+D dediquen a aquest tema. A això hi podem afegir la pràctica inexistència de lligams entre els centres de recerca, com poden ser les universitats o els instituts de recerca, i les empreses, amb la qual cosa es desaprofita així una bona possibilitat de transferència de coneixement (Nordin, 2003).

Si a aquestes dades hi afegim la poca quantitat d'ajudes que les administracions destinen a R+D en turisme, ens trobem davant d'un panorama desolador respecte a les possibilitats d'innovació que sorgeixen fora de l'empresa o de la xarxa d'empreses.

Una nova dificultat per innovar en turisme és la manca en múltiples destinacions d'agents regionals i locals rellevants. És a dir que hi ha una debilitat organitzacional que fa perillar el sistema d'innovació, entre altres camps.

Per evitar aquesta debilitat hi ha d'haver un nombre d'empreses suficient, així com unes infraestructures de coneixement (institucions públiques, organismes de R+D, etc.) que permetin un aprenentatge col·lectiu.

En la indústria turística iniciada a partir de l'arribada dels primers turistes, cap als anys cinquanta i seixanta (no es dona tant en les indústries creades més recentment), encara està molt instal·lada la filosofia d'empresa familiar segons la qual les empreses del seu entorn són la seva competència directa, i no aquelles destinacions llunyanes, encara que ofereixin el mateix tipus de servei.

És per aquesta raó que entre alguns sectors de la indústria encara queda un cert recel a obrir-se als col·legues, ja que encara es considera en certa manera com a espionatge industrial (Hjalager, 2000).

Aquesta actitud, que es localitza sobretot en petites empreses, dificulta enormement les tasques d'establiment de xarxes de cooperació, col·laboració i confiança, tan necessàries per a la innovació pròpiament.

Una nova problemàtica que pot aparèixer, encara que aquesta en destinacions on la confiança i la cooperació sí que existeix, és la mateixa mentalitat anterior però des del punt de vista col·lectiu, és a dir, que la mateixa xarxa es tanqui en si mateixa hermèticament (Zimmermann, 2001).

El tancament de la xarxa, o el que Asheim i Isaksen (2001) anomenen *lock in*, és el resultat de xarxes massa rígides i tancades, que s'estanquen i queden obsoletes, i a l'últim perden tots els avantatges que tenien inicialment. Al mateix temps, les innovacions sorgides d'aquesta xarxa van disminuint fins a la no-innovació.

La naturalesa del producte turístic també esdevé un factor important de risc a la innovació, ja que aquest acostuma a incorporar múltiples serveis de sectors molt diversos, com per exemple allotjament, transport, restauració, entreteniment, infraestructures o esdeveniments. Això ocasiona que les innovacions, des del punt de vista del producte turístic, siguin molt més complicades d'assolir que en sectors industrials purs.

També hi té a veure el fet que els límits o fronteres de la indústria turística siguin molt tènues, a causa també de la multidisciplinarietat i la transversalitat del turisme. Això fa que sigui molt difícil de mesurar i de delimitar (Nordin 2003).

Aquesta difícil delimitació de les fronteres genera al mateix temps un altre obstacle que s'ha de salvar, ja que sovint implica una fragmentació més alta del sistema d'aprovisionament (Nordin, 2003). Pensem que l'empresari turístic sovint necessita proveïdors no eminentment turístics i de múltiples sectors, com per exemple de mobiliari, de disseny o de construcció, fet que fa difícil aconseguir una visió integrada de sistema turístic. Això es pot aconseguir quan un proveïdor no eminentment turístic dedica la majoria de la seva producció o tota la seva producció a la indústria turística, tot i que aquesta darrera opció tampoc no és recomanable, per no perdre el contacte amb altres fonts de coneixement i innovació.

Una mancança important en la indústria turística és la formació del personal (Hjalager, 2002). L'estacionalitat existent en la majoria de les destinacions, igual que les condicions laborals existents (salari baixos, condicions laborals no estàndards), fa que sigui un camp poc atractiu per als treballadors. Aquest fet, lligat a l'enorme circulació de personal que hi ha en sectors com l'hostaleria, també genera a l'empresari una sensació de poc aprofitament de la formació que com a empresa pot oferir als seus treballadors, i per tant deixa d'oferir-la.

Tanmateix, no s'ha d'oblidar que el sector turístic no gaudeix de formació especialitzada i d'elevada titulació gairebé a cap país, la qual cosa aporta al sector un baix nivell d'especialització (Prats et al., 2003). També cal recordar que la mobilitat de personal qualificat dins d'un sistema local facilita la creació i transferència de la innovació i el coneixement.

La manca de dades estadístiques fiables és una de les principals dificultats a l'hora d'analitzar problemàtiques en la indústria turística (Prats, 2003). Aquesta mancança s'observa que augmenta en el cas de la innovació, ja que no hi ha dades sobre innovació en turisme, exceptuant algunes dades referents a la incorporació de tecnologies de la informació i la comunicació per part de les empreses turístiques.

Aquest fet també comporta que per als mateixos empresaris del sector sigui difícil conèixer el terme *innovació* aplicat al turisme, ja que tradicionalment ha estat un terme aplicat exclusivament al sector industrial.

També hem de comentar, però, que les innovacions en turisme no són tan fàcilment detectables, ja que la majoria responen a innovacions incrementals efectuades en processos, i consegüentment, són més difícils d'apreciar (Hjalager, 2000).

Aquest és un dels fets que provoquen la dificultat de les empreses i institucions turístiques per trobar inversors que vulguin aportar fons (*loan and risk capital*) destinats a la innovació turística, perquè la majoria d'inversions també acostumen a ser l'anomenat *soft infrastructure*, (Nordin, 2003), causa que es torni a confiar en les administracions públiques per aportar aquest finançament.

Lògicament, el fet que la majoria d'innovacions turístiques no puguin ser protegides de la competència per la seva naturalesa també interfereix en la passivitat enfront de la innovació d'empresaris, institucions i capitalistes. D'entrada, és més fàcil invertir en idees d'altres, o simplement copiar-les (Nordin, 2003).

Com a darrer element que dificulta la innovació turística, tenim les barreres legals i burocràtiques. Legislacions impositives com la polèmica ecotaxa, o les normes i condicions per actuar en determinats mercats, poden impedir la bona marxa de la innovació (Hjalager, 2002).

Podem resumir les dificultats o barreres a la innovació a través de la taula següent.

Observant aquesta taula, veiem que hi ha moltes dificultats o problemes per innovar en turisme. Tanmateix, alguns d'aquests problemes també es donen en la indústria tradicional, i consegüentment, s'han tractat moltes vegades,²⁴ tot i que no en el camp turístic. Molts, però, són exclusius del turisme i difícilment han estat tractats amb anterioritat des del punt de vista acadèmic o teòric.

Amb tot i això, estem convençuts que totes aquestes dificultats són minimitzables, i creiem que en múltiples destinacions, sigui conscientment o inconscientment, han trobat solucions favorables per superar-les, tot i que pensem que difícilment seran exportables a altres destinacions o a altres moments.

²⁴ Vegeu, entre altres, els treballs de Becattini (1992) que tracten el tema de les PIME, Cameron (1998), que tracta el tema de la inversió, o Escorça i Valls (1996) amb referència a l'especialització.

La nostra opinió sobre aquest tema es basa en el fet que el principal factor que ha de permetre minimitzar aquestes dificultats és el relacional, i per aquesta raó tot seguit intentarem aplicar les teories basades en les relacions vistes anteriorment en la indústria turística, teories que al mateix temps ens ajuden a proporcionar la capacitat d'innovació necessària per innovar de manera sostinguda.

Taula 14: Dificultats per innovar en turisme

<ul style="list-style-type: none"> ✗ Àmplia existència de PIMES en el teixit empresarial turístic. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Possibilitat de col·laboració dins la destinació però no connectada a l'exterior, i poc flexible.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Baixa capacitat d'inversió en R+D+F de les PIMES i dependència de polítiques institucionals de R+D+F. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ La naturalesa del producte turístic.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Les PIMES acostumen a implementar les innovacions més lentament que les grans empreses. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manca de formació del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manca de recerca acadèmica en el camp del turisme i mal valorada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Excessiva rotació de personal.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poc lligam entre centres de recerca i empreses. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manca de formació especialitzada.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Les fronteres de la indústria del turisme són generalment difuses i difícils de mesurar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manca de dades estadístiques fiables sobre la indústria turística.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Fragmentació del sistema d'aprovisionament. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Dificultat per detectar innovacions en turisme.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poc interès dels organismes i institucions dedicats a la R+D per el turisme, i per tan poca inversió. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Dificultat d'accés a capital inversor.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Debilitat organitzacional en les destinacions turístiques per manca d'agents rellevants. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manca de protecció de les innovacions en turisme.
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Filosofia imperant de competència en comptes de col·laboració dins les destinacions. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Barreres legals o burocràtiques.

Xarxes i innovació en el turisme

Una manera efectiva per eliminar les mancances i dificultats per innovar en turisme és la col·laboració entre agents, i és per aquesta raó que creiem interessant aplicar els conceptes dels clústers innovadors a la indústria turística. A través dels clústers turístics innovadors unim els conceptes d'*innovació* i *proximitat*, presents en les definicions de sistemes d'innovació, juntament amb el concepte de *turisme*, essencials tots per poder definir finalment l'eix d'aquesta tesi, els *sistemes locals d'innovació turístics (SLIT)*.

Continuant en aquesta línia, un complement important d'aquests conceptes són els tipus de relacions existents entre agents, i com s'estructuren aquestes relacions en forma de xarxes dins les destinacions turístiques. És per aquestes raons que seguidament presentem els clústers turístics en la innovació, i posteriorment analitzarem els enllaços i les relacions en les xarxes turístiques per a la innovació.

Cluster turístic i innovació

En el capítol 2 hem vist com s'estructuren els clústers genèricament i quines són les seves característiques bàsiques, seguint la definició inicial que en va fer Porter.

Amb tot i això, i encara que el mateix Porter (1992), en el seu estudi dels *clústers* a Catalunya, designés com a clúster català la indústria turística, aquesta teoria ha estat fortament enfocada cap a les indústries tradicionals i ha relegat els serveis a la categoria d'indústria auxiliar (Hjalager, 2000), tot i que posteriorment s'ha pogut apreciar que alguns estudis acadèmics i altres economies nacionals han reconegut que és perfectament aplicable a indústries de serveis, com és el cas del turisme (Jackson i Murphy, 2002).

A través dels clústers podem emfatitzar un dels aspectes que les diverses teories de la globalització han anat minimitzant, com és el factor local, ja que el mateix Porter (1999b) introdueix el concepte dels clústers amb la finalitat de restaurar la importància de la localització i de l'anàlisi espacial cap a un paper més apropiat en la competitivitat.

Tal com hem comentat anteriorment, en el turisme la localització adquireix una rellevància especial, igual que la proximitat, sobretot quan ens referim a una destinació turística concreta, en la qual l'espai té un paper fonamental. És per aquesta raó que veiem necessari aprofundir en aquests dos aspectes.

Si parlem de globalització amb referència a les empreses, podem afirmar que com més es globalitzen les relacions, aquestes esdevenen més anònimes i generen incertesa, fet que porta els diversos agents a buscar identitats locals en què puguin recolzar-se i resistir així la competència internacional (Rallet i Torre, 2004).

No obstant això, quan parlem de proximitat respecte a algú, no volem expressar únicament que estiguem al seu costat, sinó que podem sentir-nos molt pròxims d'algú molt allunyat geogràficament. Això pot ser degut al fet que formem part d'un mateix cercle d'amistat, familiar, a un mateix àmbit professional, o en el cas de les empreses en una xarxa concreta. Al mateix temps, podem estar molt allunyats d'algú molt pròxim a nosaltres en termes d'espai.

És per aquesta raó que un grup d'acadèmics (Gilly i Torre, 2000; Rallet i Torre, 2001) van decidir classificar la proximitat en dos grans grups: la proximitat geogràfica i la proximitat organitzada.

La proximitat geogràfica tradueix la distància que separa dues unitats (individus, empreses, etc.) i té dues propietats essencials: la primera és la tipologia binària, ja que permet saber si s'està "prop de" o "lluny de", i la segona és la relativitat, que varia segons els individus que la mesuren i tenint en compte el cost de la distància en temps i en transport. Aquesta distància es pot considerar com una dada de l'espai físic imposada als agents per poder desenvolupar les seves accions (Rallet i Torre, 2004).

En canvi, la proximitat organitzada no és d'essència geogràfica, sinó relacional, i és la capacitat que ofereix una organització (entesa en la visió més àmplia) per fer interactuar els seus membres. Això es pot aconseguir a través de regles o rutines específiques en una organització formal, o gràcies a una bona cohesió comportamental, que genera regles implícites d'interacció en una organització informal.

Aquests dos tipus de proximitat són complementaris en els models d'anàlisi sorgits de l'economia geogràfica, com són els districtes industrials, els sistemes productius locals, les àrees sistema, els recursos i capacitats, els clústers o els sistemes d'innovació. En aquests dos tipus de proximitat es pot veure que la relació entre els actors es fonamenta en gran manera en una localització dels actors en una zona geogràficament determinada.

Taula 15: Cruament de les tipologies de proximitat

	Proximitat Geogràfica	Proximitat Organitzada
Proximitat Geogràfica	Aglomeració	Xarxes locals, Sistemes productius locals, dispositius de negociació
Proximitat Organitzada	Mobilitat, interaccions temporals.	Xarxes no territorials

Font: Rallet i Torre (2004).

Deixant parcialment de banda aquesta complementaritat, i encreuant les tipologies, en el primer quadre (quadre superior esquerre) de la taula anterior podem observar que la proximitat geogràfica no és suficient per generar sinergies en què es produeix una simple aglomeració. En el quadre següent (quadre superior dret) veiem que quan la proximitat geogràfica s'estructura i s'activa a través de la proximitat organitzada, es poden generar casos, per exemple, de sistemes d'innovació.

En el quadre inferior esquerre veiem casos en què la proximitat organitzada requereix l'acostament geogràfic, encara que sigui temporal, com per exemple en el cas d'investigadors en estades de recerca. En el quadre inferior dret, en canvi, hi intervenen organitzacions supraterritorials, com poden ser cadenes d'establiments o franquícies, en què el suport de coordinació desemboca en la compartició de normes o estàndards, regles formals comunes, i la mobilitat dels individus.

Segons Rallet i Torre (2004), la proximitat geogràfica en els processos de R+D i d'innovació varia segons la tipologia dels processos. Quan parlem de R+D d'exploració, és a dir recerca de coneixements no existents, la proximitat geogràfica ha d'esdevenir permanent, ja que el contacte directe i habitual ajuda en gran manera al procés d'innovació. Quan parlem de R+D d'explotació, és a dir de l'explotació d'una tècnica d'innovació relativament coneguda, tan sols és necessària una proximitat geogràfica temporal, ja que les regles i rutines de col·laboració únicament fan necessàries trobades cara a cara temporals. Finalment, quan parlem de R+D d'imitació, és a dir la imitació de processos innovadors de la competència, no es requereix cap tipus de proximitat geogràfica amb altres organitzacions, ja que necessita rapidesa i flexibilitat, i generalment està internalitzada.

Els mateixos autors també creuen que la temporalitat de la proximitat depèn de la mida de l'empresa, i que com més gran és l'empresa, més facilitat té d'ajustar la localització segons les seves necessitats. Per exemple, una gran empresa pot deslocalitzar una part de l'empresa, si ho creu oportú.²⁵

En el cas turístic podríem dir que únicament les grans cadenes d'establiments es poden permetre el luxe de deslocalitzar parts de la seva empresa, tot i que aquesta deslocalització només pot afectar aquelles parts de l'empresa que no tinguin a veure

²⁵ Es poden esmentar els casos d'empreses que deslocalitzen la seva producció a països amb la mà d'obra més barata, tal com ha passat aquest darrer any amb empreses radicades a Catalunya, com Samsung, Lear, Panasonic o Levi Strauss. També podem esmentar casos contraris que cerquen la creativitat abans que l'abaratiment de costos deslocalitzant la part del disseny, com ha passat amb l'arribada a Barcelona dels centres de disseny de vehicles de Nissan, Renault, Volkswagen o Alstom.

amb el procés de servució i consumició, per la impossibilitat de separar producció i consumició. En canvi, podem veure que algunes PIME, gràcies a sistemes de cooperació, poden deslocalitzar parts de l'empresa, com la gestió de compres.²⁶

Els clústers, com a possible forma de sistema productiu local, igual que els districtes i els sistemes d'innovació, acostumen a estar formats en gran part, i fins i tot totalment, per PIME que formalment són independents i no formen part de grans grups empresarials. Això també és un fet habitual en el sector turístic.

Amb tot i això, ja hem vist que l'aglomeració o l'existència de PIME en un entorn concret no garanteix en cap cas l'existència d'un sistema productiu local, ni que aquestes pertanyin a un sistema d'innovació. Tal com es pot observar a la taula següent, les característiques de l'activitat innovadora de les PIME varien substancialment segons si estan situades en un sistema productiu local o no.

²⁶ En el cas que analitzarem al capítol 6 veurem que un grup important d'empreses del sector van crear una cooperativa conjunta per efectuar la compra deslocalitzada de qualsevol nucli empresarial existent.

Taula 16: Característiques de l'activitat innovadora de les PIMES segons pertanyin o no a un SPL.

Tipus de PIME	Exemple	Font important d'innovació	Tipus de sistema d'innovació
Empreses dins d'un sistema productiu local (SPL) Tancat (poc connectat).	Aglomeracions emergents. Districtes industrials o <i>clusters</i> regionals o locals en declivi.	Coneixement col·lectiu local. Agents locals.	Subjecte al territori, principalment Regional o Local
Empreses dins d'un sistema productiu local (SPL) Obert (molt o bastant connectat).	Districtes industrials, sistemes, o <i>clusters</i> regionals o locals	Coneixement col·lectiu local i exterior. Agents locals i externs.	Subjecte al territori, principalment Regional o Local
Empreses fora d'un sistema productiu local	Empreses aïllades amb poca o inexistent col·laboració local. Subcontractades per sistemes d'innovació locals per especialització.	R+D per PIMES intensives en recerca. Proveïdors de maquinària i equips per a PIMES amb manca de tecnologia.	Sistemes Nacionals i/o internacionals.

Font: Elaboració pròpia a partir de Asheim i Isaken (2001)

A partir d'aquesta taula podem constatar novament que la connexió, i per tant la interdependència de les empreses, és un fet rellevant en l'activitat innovadora. Segons Jackson i Murphy (2002), aquesta interdependència en la indústria turística es produeix quan les empreses s'assisteixen les unes a les altres per tal de proveir la comprensió de l'experiència de la destinació.

No obstant això, les causes d'aquesta interdependència solen basar-se en la confiança que hi ha entre les empreses, sigui gràcies a la coneixença prèvia dels agents²⁷ en una fase inicial o gràcies a l'experiència positiva d'altres accions efectuades en fases no iniciàtiques, i també es basen en motius econòmics, sigui a causa de la percepció d'una

²⁷ En destinacions socialment actives, les coneixences per motius familiars, escolars o de pertinença a determinats cercles socials poden afavorir la posterior confiança en àmbits empresarials.

situació final millor resultant d'aquesta col·laboració o bé seguint estratègies de reducció de costos.

La competència cooperativa en el camp del turisme es relaciona amb el concepte de clúster a través de la generació de lligams, complementaritats, transvasaments de tecnologia, habilitats, informació i màrqueting que porten cap a una filosofia de “ven primer la destinació i després el teu negoci”, ja que es creu que només podrem atreure turistes a la nostra empresa si aquests visiten la destinació (Jackson i Murphy, 2002).

La col·laboració en el turisme pot aportar, igual que en els sistemes d'indústries tradicionals, millores mútues sense necessitat d'amenaçar o deformar la competència, o limitar la força del rival (Porter, 1998).

Segons Hjalager (2000), en turisme les polítiques públiques en les destinacions han anat majoritàriament destinades a proveir les infraestructures físiques i a planificar l'ús del sòl. En el marc dels sistemes d'innovació turístics es pretén arribar més enllà, i que les polítiques públiques arribin també a nivells culturals, polítics o socials, incloent-hi temes mediambientals, econòmics i tecnològics, aportant una major sensació de comunitat.

Lligant la cultura de comunitat i el factor de la comprensió compartida, veiem que els clústers intenten fer repercutir els beneficis entre tots els agents integrants. En el cas turístic trobem que l'heterogeneïtat de les empreses del sector involucrades en el clúster també pot reduir la tendència oligopolística de l'estructura del mercat.

Preguntar-se qui pot liderar un clúster turístic, sabent la resposta que hem donat anteriorment sobre els clústers industrials, pot semblar innecessari, però tenint en compte el caràcter especial d'aquesta indústria pensem que les administracions públiques hi poden exercir un paper molt més rellevant. Podem observar com el cas de Calvià, una destinació turística madura i en declivi després del lideratge empresarial, s'ha rellançat gràcies al fort lideratge de l'Ajuntament en una fase inicial, i dels governs autonòmics, estatals i europeus seguidament (Prats, 2003).

Com a exemples de les tipologies de clústers en el turisme, podríem parlar de dues destinacions conegudes internacionalment: la Costa Brava, a Catalunya, i Varadero, a Cuba. Podem classificar la Costa Brava com un clúster espontani, perquè va néixer i emergir com una aglomeració de petites empreses que van veure l'oportunitat de cobrir les necessitats dels primers turistes, que van arribar cap a finals dels anys cinquanta (Prats i Paunero, 2002). En canvi, Varadero va néixer com una iniciativa política del règim cubà per sortir de la profunda crisi de principis dels noranta, en què va saber aprofitar la necessitat de les grans cadenes hoteleres per aconseguir destinacions paradisiàques per als seus clients. En aquest cas podem parlar d'un clúster construït.

A causa de la fragmentació i multidisciplinarietat de la indústria turística, és necessari per a les destinacions integrar tots els agents i actors que hi estan implicats, incloent-hi les anomenades activitats perifèriques, i així acomplir l'àmplia involucració de tots els participants del clúster.

Aquesta integració tampoc no respon a fronteres físiques o polítiques, ja que una destinació turística acostuma a reunir múltiples municipis o comarques, en termes locals,²⁸ pot aglutinar províncies o comunitats autònomes,²⁹ en termes regionals, i fins i tot països, en termes nacionals i supranacionals.³⁰

Segons Jackson i Murphy (2002), el turisme s'ha beneficiat de l'aparició de l'increment de codis de conducta i d'estàndards d'acreditació per institucionalitzar les relacions i els lligams dins els clústers, tot i que aquesta estandardització no necessàriament ha d'afavorir l'estructura social i l'atenció a les relacions personals, sinó que pot ser que fins i tot la debiliti en alguns casos.

Anteriorment, hem pogut apreciar que sembla sensat no utilitzar la concentració geogràfica com a condició bàsica de la formació d'un clúster o sistema, però igual que en l'anàlisi marshalliana de les economies externes, sí que podem considerar aquesta proximitat geogràfica com un context favorable per a la seva creació (Zimmermann, 2001; Rallet i Torre, 2004).

Aquesta màxima es veu tant en la indústria tradicional com en la indústria turística, tot i que creiem que en el turisme el fet que la producció i la consumició estiguin en el mateix espai altera parcialment aquest concepte. Quan parlem d'una destinació concreta, acostumem a parlar d'un territori concret o a imaginar-nos un territori concret amb el qual la relacionem. És per aquesta raó que creiem que la proximitat és més important en el turisme que en altres indústries, i sobretot en l'àmbit més local.

Com a exemple, podem imaginar-nos una destinació mundialment coneguda, com per exemple París, de la qual tots tenim imatges a la retina, i per tant com a allotjament

²⁸ Podríem esmentar com a exemples la vall de Boí, als Pirineus catalans, venuda com a destinació de turisme cultural i de muntanya com a conjunt de municipis, o també la Costa Brava, com a unió de tres comarques en una mateixa destinació.

²⁹ Un clar exemple seria la unió de múltiples comunitats autònomes per oferir la destinació del camí de Santiago com a pelegrinatge, així com el treball conjunt de dues províncies catalanes en la ruta del Cister.

³⁰ A aquest nivell ens pot servir d'exemple la destinació Arc Mediterrani, que agrupa tots els països que tenen costa mediterrània, o la darrera promoció als Estats Units de la destinació Europa com a conjunt turístic cultural.

parisenc ens pot venir al cap un hotel amb vistes a la Torre Eiffel o al Sagrat Cor, però no ens podem imaginar de cap manera un hotel amb vistes als penya-segats de la Bretanya francesa. Segons aquest raonament, difícilment podem considerar que un hotel de París i un altre de la Bretanya pertanyin al mateix clúster local, la qual cosa no impedeix que puguin interactuar i que siguin dos elements importants d'un clúster a un nivell superior, i que acabin esdevenint elements externs d'ambdós sistemes locals.

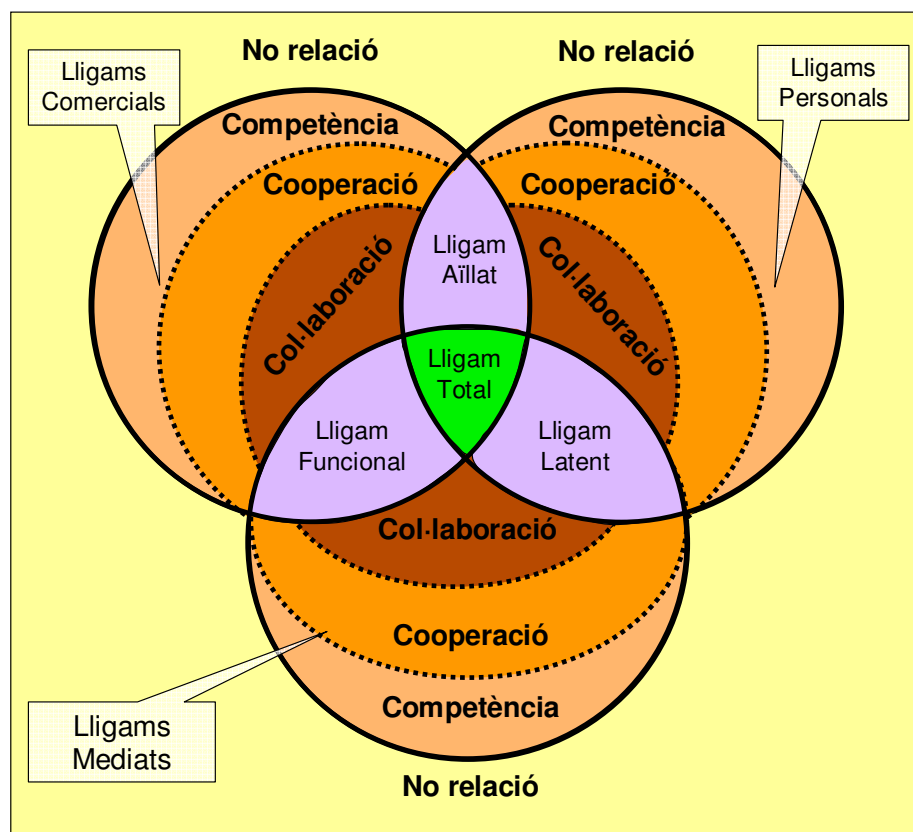
Després d'acostar el concepte de *clúster* i de *sistema* a les característiques específiques del turisme, d'analitzar els aspectes relacionals i el procés d'innovació en l'àmbit turístic, i d'apreciar la rellevància especial dels conceptes de *proximitat* i *localització* en la indústria turística, creiem que tenim els elements necessaris per desenvolupar un model conceptual que ens permeti analitzar la capacitat d'innovació de la indústria turística, fent un èmfasi especial en l'àmbit local, i per això ens disposem a fer-ho en el pròxim apartat.

Enllaços i relacions en el turisme

La naturalesa de les relacions empresarials és un tema que apareix amb força en la literatura de la indústria turística, complementat pels estudis de com es formen aquestes relacions, com podem observar en els treballs de Gunn (1979, 1997), Murphy (1985, 2000), Hall (1997), Long (1997) o McIntosh (2000), entre altres. Val a dir, però, que és el tema del màrqueting el que genera una literatura més extensa sobre relacions cooperatives (Watkins i Bell, 2002), com podem veure en el treball de Jamal i Getz (1995) sobre les relacions comercials basades en el màrqueting entre països.

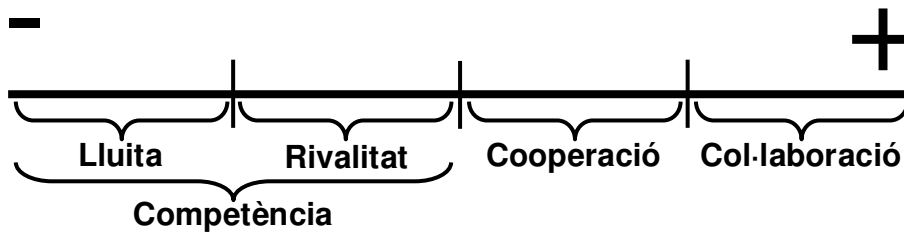
Seguidament, però, ens centrarem a intentar unir els tipus d'enllaços o relacions existents, seguint el model de Hite (2003) (vegeu la il·lustració 7), amb les categories de les relacions empresarials proposades per Watkins i Bell (2002) en el seu model (vegeu la taula 4), que hem presentat en el capítol 2. D'aquesta manera, pretenem categoritzar els tipus de relacions possibles entre dues o més persones o organitzacions, de manera que puguin ser fàcilment identificables a través d'anàlisis reals posteriors.

Il·lustració 8: Categorització dels tipus d'enllaços



A la il·lustració anterior podem observar que hem conservat els set tipus de lligams o de relacions proposats per Hite, i que els hem segmentat a partir de la categorització de Watkins i Bell, tot i que hi hem afegit una categoria que els autors no preveuen, que és la de no-relació.

Per entendre d'una manera ràpida el comportament del gràfic, definirem a través d'exemples la categorització dels lligams comercials. Parlem de no-relació quan no hi ha lligams comercials entre dos individus o organitzacions. És a dir que quan una relació està únicament basada en els lligams personals, com definia Hite, nosaltres considerem que pot ser que no hi hagi relació des del punt de vista comercial. Per aquesta raó hem deixat la no-relació com una fase fora dels lligams. En canvi, quan sí que existeix la relació, aquesta es pot basar en la col·laboració, en la cooperació o en la competència, figures ja definides a l'apartat anterior. En el cas de la competència, però, pensem que seria interessant desglossar-la en dos subgrups a través d'una simple apreciació que podeu observar en la il·lustració següent.

Il·lustració 9: Categorització de les relacions comercials

Aquesta realitat ens porta dos tipus de competència prou diferents entre si per tenir-los en compte. Nosaltres els hem anomenat competència en lluita i competència en rivalitat. En el primer cas, parlem d'organitzacions situades en competència, però que actuen en una lluita constant contra l'altra organització competidora o les altres organitzacions competidores amb l'objectiu d'eliminar-les per quedar-se la seva quota de mercat. Un exemple clar pot ser la relació de competència entre Microsoft, Netscape i Eudora, que va acabar amb la vida del darrer i amb la salvació de Netscape gràcies a elements externs.³¹ En el cas de competència en rivalitat, entenem aquelles organitzacions que competeixen però a través del *fair play*, intentant també prendre quota de mercat als competidors, però a través d'esdevenir millors que els altres als ulls dels consumidors, a través per exemple de la innovació.

En determinades destinacions turístiques s'observa una competència ferotge entre determinats governs locals per atreure més turistes al seu municipi. Habitualment utilitzen el factor promoció com a eina, sense tenir en compte l'àmbit d'actuació, fet que els provoca una gran ineficiència.

El model es comporta de la mateixa manera amb totes les categories unidimensionals, és a dir, comercial, personal i extern intermediat, però no es comporta de la mateixa manera amb les categories multidimensionals. Cal tenir en compte que una relació pot estar instal·lada, per exemple, en la categoria de lligam aïllat, però pot ser que aquesta estigui formada per un lligam de col·laboració personal i per un lligam de cooperació o de competència comercial. Lògicament, entendrem que hi haurà un lligam aïllat més profitós quan les dues dimensions que el componen siguin de categoria col·laborativa.

El mateix passa amb les altres categories bidimensionals, igual que amb el lligam total, tot i que en aquest cas les categoritzacions dels lligams poden tenir tres estadis diferents,

³¹ Altres casos destacats per la seva projecció pública poden ser els de Coca-Cola i Pepsi, o bé els de Sony i JVC per als seus sistemes de vídeo, com també el cas de les operadores telefòniques espanyoles després de la liberalització de les telecomunicacions el 1998, o fins i tot, des d'un punt de vista filosòfic, podríem parlar dels atacs constants entre els governs de Cuba i dels Estats Units.

és a dir, un lligam de col·laboració personal, un lligam de cooperació amb lligams externs intermedis i un lligam de competència comercial. Totes les combinacions són possibles, i és difícil identificar quina és millor *a priori*, tot i que sí que sembla clar que un lligam total amb totes les categories de col·laboració sembla millor que el mateix amb totes les categories en competència.

Per finalitzar aquest apartat, cal remarcar el fet que aquest model és perfectament aplicable al turisme i al conjunt de relacions existents en la indústria, i que, juntament amb les teories de les aglomeracions, en què apareixen implícites les relacions i l'establiment de xarxes, constitueixen un interessant model d'anàlisi aplicable a múltiples camps.

Capítol 4. Una proposta de model conceptual: sistemes locals d'innovació turística

En els capítols anteriors, hem vist inicialment la relació entre competitivitat i innovació a través de teories competitives i del procés d'innovació en si mateix, i posteriorment hem analitzat el binomi innovació i xarxes, a partir de les relacions entre agents, i també a partir de les teories d'aglomeracions, com poden ser els *clusters* o districtes industrials.

Tanmateix, en el capítol anterior ens hem introduït en el camp del turisme, i hem vist les divergències que presenta amb altres indústries, així com la naturalesa del producte o servei turístic i les seves especificitats. Hem lligat igualment la innovació amb el turisme veient les dificultats que comporta aconseguir avançar aquest binomi. Per aquestes raons també pensem que els sistemes d'innovació analitzats i utilitzats des d'un punt de vista local poden afrontar aquestes dificultats i mancances, i poden explicar per què algunes destinacions turístiques són més competitives que altres, i també per què algunes àrees locals perden pes en altres indústries i sectors en favor del turisme.

És per això que en aquest capítol farem una revisió del concepte de *sistemes d'innovació*, intentant lligar les seves característiques amb les teories plantejades anteriorment, per desgranar posteriorment els diversos corrents que han anat sorgint en relació amb aquests sistemes en els darrers anys. Això ens ha de permetre escollir posteriorment el tipus de sistema d'innovació que encaixa millor amb la realitat turística i intentar desenvolupar un model conceptual que ens permeti englobar tota la teoria plantejada i que, al mateix temps, es pugui traslladar a casos reals per poder-lo aplicar. Acabarem el capítol plantejant les característiques d'un sistema local d'innovació "ideal", que ha de reflectir els possibles casos reals per veure, en fases posteriors, com s'acosten a aquest ideal o com se n'allunyen.

Sistemes d'innovació

Anteriorment hem pogut apreciar que els conceptes de *districte industrial* i de *cluster* com a tal, entre altres, ens mostraven que un conjunt d'empreses situades en un territori determinat i pròxim, i les seves relacions, pot explicar la dinàmica que existeix en un sistema anomenat sistema productiu local.

Segons Vázquez (1999), el concepte de *districte industrial* és una mica limitat, ja que tot i que reconeix la importància de la difusió del coneixement no dóna a la innovació el

paper estratègic que té en la dinàmica industrial, ni el paper clau que aquesta exerceix en la competitivitat.

És per aquesta qüestió que en la literatura acadèmica apareix el terme francès *milieu innovateur* (Aydalot, 1986), que posteriorment va trobar el vessant anglòfon en el mot *innovation system* (Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Freeman, 1995) per intentar remarcar la rellevància de la innovació.

Cal dir que Lundvall (1992) va ser el primer d'utilitzar el terme *sistema nacional d'innovació*, tal com descriurem en el pròxim apartat, però els orígens d'aquest terme es podrien trobar en l'aportació que va fer List el 1904 en el seu treball sobre el sistema nacional d'economia política, en què reclamava polítiques de protecció per a les indústries existents i, alhora, altres polítiques per accelerar la industrialització i el creixement econòmic, tot i que el llibre cal entendre'l en el marc d'una Alemanya prenazi.

Més recentment, un volum important de literatura basada en la idea que la generació d'innovacions es produeix en regions i països (Patel i Pavitt, 1994; Malerba, et al., 1997) utilitza el marc conceptual dels sistemes d'innovació. Aquestes innovacions, a la vegada, són considerades com la causa de l'augment de competitivitat de diverses regions (Montobbio, 1999a; 1999b).

Les aproximacions sistèmiques a aquests models han aportat èmfasi als factors que afecten la generació de coneixement i l'aprenentatge col·lectiu, i entre aquests més concretament en les relacions, enllaços i interaccions existents entre empreses i institucions (Montobbio, 1999b). No obstant això, aquesta mescla de literatures ha fet que sigui difícil donar una única i clara definició del concepte *sistema d'innovació*, així com marcar-ne els límits i aclarir-ne els resultats (Andersen, et al., 2000).

L'efecte sistema també ha aconseguit unir molts camps d'estudi diversos, fent de pont entre aquests camps d'estudi i aportant un llenguatge comú a tots. Entre aquests, els *clusters* i els districtes industrials en són un exemple plausible, tal com hem argumentat anteriorment, així com veurem aplicat al cas turístic en apartats posteriors.

Amb tot i això, els sistemes d'innovació no són únicament productius, sinó que poden tenir una finalitat de construcció de patrimoni, de valorització de béns públics o de creació de riqueses col·lectives; en definitiva, la revalorització del territori i l'augment del benestar, tant físic com psíquic, dels qui l'habiten.

Lundvall (1992) argumenta que un sistema està constituït per un nombre d'elements i per les relacions existents entre aquests elements. El mateix autor també ens dona una definició clara sobre *sistemes d'innovació*, i concorda amb l'anterior dient que “un

sistema d'innovació està constituït per elements i relacions que interactuen en la producció, difusió i ús del coneixement nou i econòmicament viable”.

Una altra definició de *sistemes d'innovació* ens diu que són un “conjunt d'institucions que determinen les actuacions d'innovació de les empreses mitjançant les seves interaccions” (Nelson 1993).

Ambdós autors estan d'acord en el fet que els sistemes d'innovació inclouen institucions i organitzacions que cerquen i exploren noves tecnologies o coneixements, i que aquestes poden provenir de qualsevol part de l'estructura econòmica.

Nelson també ens deixa clar que un sistema d'innovació no és el resultat de cap disseny concret, sinó que depèn de les institucions i organitzacions que en formen part.

També és convenient emfatitzar l'aspecte relacional que destaquen aquestes definicions, cosa que ens torna a apropar a teories competitives que ens mostren que les relacions existents entre els diversos agents implicats en un territori poden aportar un alt nivell de competitivitat.³²

D'acord amb els mateixos autors, un sistema d'innovació aporta diversos condicionants que s'han de tenir en compte:

- ✓ Una explotació del territori activa i innovadora.
- ✓ Comportaments cooperatius, siguin formals o informals, entre els diversos actors o agents del sistema.
- ✓ Una òptica o visió a més llarg termini.
- ✓ Estratègies coordinatives entre actors, que eviten comportaments oportunistes.
- ✓ Estratègies d'integració o de valorització, sigui des d'una òptica vertical (cooperació intersectorial) o horitzontal (cooperació interempresarial).
- ✓ Repartiment dels efectes positius (rendes, benestar, etc.) entre els actors.

La presència d'aquestes característiques és el que dóna cos a un sistema d'innovació, i identificar els indicadors necessaris per extreure aquesta informació dels diversos agents

³² Algunes d'aquestes teories són molt pròximes als sistemes d'innovació, però en l'àmbit més local o territorial, com ara els districtes industrials presentats per Becattini (1992), la teoria de recursos i capacitats presentada per Camisón i Molina (1998), o els *clusters* de Porter (1999).

del sistema és vital per aconseguir determinar l'existència o no d'un sistema d'innovació en un territori concret.

Per tot el que hem exposat en aquesta breu introducció, cal desmembrar els sistemes d'innovació en dues branques molt clares. La primera respon a la concentració o àmbit territorial d'anàlisi dels sistemes d'innovació, en què pretenem fer un repàs dels tres corrents desenvolupats fins a aquest moment (sistemes nacionals, regionals i locals), entenent que els sistemes nacionals són els que s'han tractat de manera més àmplia en la literatura, els sistemes regionals s'han desenvolupat amb posterioritat però també han estat prou treballats, i els locals són gairebé inèdits, però per les seves característiques són els que ens interessa desenvolupar per la naturalesa de la destinació i del producte turístic.

La segona branca, en canvi, és la que tracta de l'element situat a l'eix oposat de la matriu imaginària, amb el corrent d'anàlisi dels sistemes sectorials d'innovació, entenent però que l'anàlisi sectorial d'una destinació turística pot ser poc representativa, ja que el producte turístic no respon a elements purament sectorials, sinó que habitualment actua multisectorialment. A la taula següent es pot observar un resum gràfic d'aquestes dues branques.

Taula 17: Àmbit d'anàlisi dels sistemes d'innovació

<i>Territorial</i>	<i>Nacional</i>	<i>Regional</i>	<i>Local</i>
<i>Sectorial</i>			
<i>Sector 1</i>	A	B	C
<i>Sector 2</i>	D	E	F
<i>Sector N</i>	G	H	I
<i>Indústria 1</i>	J	K	L

Cal dir que fer anàlisis d'un mateix cas en més d'un àmbit pot ser interessant en alguns casos; per exemple, veure com es desenvolupa una destinació turística des del punt de vista regional i al mateix temps fer una anàlisi del sector de l'allotjament des del punt de vista local pot aportar informació de l'aportació d'aquell sector local determinat al conjunt de la indústria a un nivell regional.

Sistemes Territorials d'innovació

Probablement, la primera definició acadèmica de *sistema nacional d'innovació* la va donar Freeman (1987), que com a tal entenia la “xarxa d'institucions públiques i privades, les activitats i interaccions de les quals van encaminades a iniciar, importar, modificar i difondre noves tecnologies”.

Amb tot i això, el mateix Freeman reconeix que el primer d'utilitzar la denominació de *sistema nacional d'innovació* com a tal va ser Lundvall (1992). Aquest defineix el terme, en el sentit més estricte, com a “organitzacions i institucions involucrades a cercar i explorar, com per exemple departaments de R + D, instituts tecnològics i universitats” (Lundvall 1992), i en un sentit més ampli, com a “totes les parts i aspectes de l'estructura econòmica i institucional que afecta l'ensenyament, així com la recerca i l'exploració, com per exemple els sistemes de producció, *marketing* i financers, presentant-se a ells mateixos com a subsistemes en els quals l'ensenyament existeix”.

No obstant això, recopilant explicacions del mateix Lundvall, podem afirmar que un sistema nacional d'innovació comprèn elements i relacions que interactuen en la producció, difusió i ús de coneixement nou i econòmicament viable, localitzat dins de les fronteres d'un estat o nació, i aquesta és la visió que compartim plenament i que ens permet reunir tots els conceptes anteriors de competitivitat, innovació i xarxes tal com els hem definit.

Les principals finalitats d'un sistema nacional d'innovació són contribuir a fer que les institucions i organitzacions que en formin part assoleixin fàcilment la transferència de coneixement, facilitar la resolució de problemes i reduir els riscos i el costos derivats de la innovació (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993).

El fet de diferenciar els sistemes nacionals dels sistemes genèrics sorgeix a partir de diversos elements que expliquen les diferències entre aquests sistemes, i que posteriorment ens serviran per raonar la necessitat d'utilitzar diferents anàlisis territorials en funció del cas que vulguem estudiar. Els elements bàsics són l'experiència històrica, entesa com aquells esdeveniments ocorreguts des d'un punt de vista social, econòmic o polític; la llengua, entesa com a element socialitzador, i la cultura, pensant en aquells aspectes culturals que marquen una societat, com per exemple el folklore.

Lundvall (1992) assegura que les idiosincràsies de cada nació es reflecteixen en l'organització interna de les empreses, les relacions entre empreses, el paper del sector públic, l'organització institucional del sector financer, el paper de les organitzacions de R+D i la intensitat d'aquesta recerca.

L'organització interna de les empreses l'explica amb el fet que la majoria d'innovacions sorgeixen i parteixen d'empreses concretes. No obstant això, remarca que les relacions entre empreses són essencials per estructurar el sistema d'innovació, entenent que la cooperació és un perfecte aliat de la competitivitat. Òbviament, aquesta línia encaixa perfectament amb tota la literatura de xarxes, i al mateix temps, amb el procés d'innovació que ja hem explicat anteriorment.

Pel que fa al paper que desenvolupa el sector públic, Lundvall (1992) fa referència a la importància que té el suport que aquest exerceix a la innovació, a la recerca, així com des d'un punt de vista legislatiu. També pren notorietat el fet que el sector públic sigui el principal consumidor d'innovacions desenvolupades pel sector privat. Cal esmentar que Becattini (1979), a través dels districtes industrials, o Porter (1990), a través dels *clusters*, donen una importància similar al fet del contacte públic-privat, de la mateixa manera que totes tres teories fan èmfasi en l'aportació necessària dels centres de R+D al conjunt del sistema.

Finalment, el paper del sector financer és clau, ja que en determinats casos permet o impedeix que les empreses puguin innovar. Tanmateix, és important la relació entre R+D i innovació, i consegüentment, les organitzacions i institucions de recerca són fonamentals, aspecte en el qual totes tres teories posen èmfasi.

Quan ens qüestionem, però, el concepte regional, és habitual sentir quatre criteris essencials (Cooke, 2001), que detallem a continuació. El primer ens diu que una regió no està vinculada a una mida o extensió determinada; una regió és homogènia tenint en compte uns criteris específics; una regió no ha d'obeir fronteres, sinó associacions de característiques relacionades; finalment, una regió presenta una certa cohesió interna.

També cal esmentar que una regió, un cop delimitada, no gaudeix d'uns límits fixos, sinó que aquests poden variar a causa dels canvis en la mateixa regió o l'aparició o la desaparició de noves regions. Per tant, d'aquests fets en podem extreure també que una regió no és eterna.

Sovint s'intenta equiparar el concepte de *cluster* amb el de regió. Segons la definició de *cluster* que fa Porter (1990), podem afirmar que en una regió hi té cabuda més d'un *cluster*, tal com demostra el mateix Porter (1992) en l'estudi de la regió de Catalunya, on estableix nombrosos *clusters* altament diferenciats entre si.

Segons Cooke (2001), un sistema d'innovació fort és aquell que gaudeix de vincles sistèmics entre les fonts de producció del coneixement (universitats, organitzacions de R+D), intermediaris (govern i serveis d'innovació privats) i les empreses, siguin grans o petites.

Aquest concepte adquireix més rellevància en el cas regional, en què els vincles poden ser més estrets que en els sistemes nacionals, a causa de la major proximitat. També es pot donar en el cas local, però amb més dificultat, perquè no és fàcil que els entorns locals puguin gaudir de tot el conjunt d'agents, tot i que en cas d'existir, lògicament aportaria més força, a causa de la proximitat encara més gran. A més, cal entendre tots els tipus de proximitats existents, tal com hem definit anteriorment, per fer aquestes afirmacions.

Les principals diferències que hi ha entre diversos sistemes nacionals, com ara l'experiència històrica, la cultura i algunes vegades la llengua, també poden esdevenir raons de divergència regional en un sistema des del punt de vista nacional.

Si dissecionem aquests aspectes i els mirem des d'una perspectiva enfocada a un nivell intermedi, podem observar diferències substancials. En el cas de la cultura, per exemple, podem veure diversos tipus de folklore o diversitat d'aspectes socials.

Un exemple clar el trobem en el sistema nacional espanyol, en què apareixen realitats diverses entre les regions i el conjunt de l'Estat, i també entre les diverses regions que en formen part, com per exemple Catalunya, on hi ha una experiència històrica diferent, una altra llengua, i aspectes culturals i folklòrics totalment divergents.

Altres exemples remarcables poden ser els diferents estats nord-americans, diversos entre ells, o algunes regions franceses amb especificitats clau, com pot ser el cas de la Bretanya o la zona del Llenguadoc-Rosselló.

És per aquest seguit d'especificitats que es creu que regions amb un nivell de particularitats elevat poden divergir àmpliament dels seus sistemes nacionals respectius, i consegüentment, són casos d'estudi recomanat (Olazaran i Gómez, 2001).

No obstant això, els sistemes locals han estat els menys tractats per la literatura acadèmica, i únicament es poden trobar certes aproximacions a través d'adaptacions a través dels sistemes regionals a casos locals. Amb tot i això, creiem que l'anàlisi des d'un punt de vista local pot ser extremadament explicativa en determinats sistemes per la seva estructura, i en determinades indústries per la seva naturalesa, com pot ser la turística.

Un entorn local està format per una xarxa d'actors locals i per les relacions que configuren el sistema productiu, en què els agents econòmics, socials, polítics i institucionals posseeixen formes específiques d'organització i regulació, tenen una cultura pròpia i generen una dinàmica d'aprenentatge col·lectiu (Maillat i Perrin, 1992).

El concepte d'*entorn local* té tres característiques específiques clau (Vázquez, 1999). Primerament, fa referència a un territori concret, que tot i no tenir fronteres específiques forma una unitat; seguidament, els actors locals estableixen vincles de cooperació i interdependència; finalment, aquest conté processos d'aprenentatge col·lectiu.

Segons Aydalot (1982), els entorns locals funcionen com a “incubadores d'innovació”, ja que compten amb empreses que són elements decisius en els processos de creació i difusió de les innovacions, així com alguns ens públics.

Aquest fet ens deixa clara l'existència de la relació entre innovació i territori, ja que les empreses i institucions formen part d'entorns localitzats i específics. El desenvolupament i la innovació depenen de l'organització del territori, de la interacció dels agents, de la dinàmica d'aprenentatge i, lògicament, de la mateixa història local singular i col·lectiva.

És en la situació global actual, l'anomenada globalització, en què les diferències substancials entre agents globals estan marcades bàsicament per les divergències de les diverses localitats a les quals pertanyen, i fan que actualment la relació local-global sigui més necessària i més explicativa (Borja i Castells, 2004; Gilly i Torre, 2000; Rallet i Torre, 2004).

Segons Maillat (1995) i Perrin (1991), les innovacions tecnològiques sorgeixen del territori i estan íntimament lligades al *know-how* o saber fer local, als recursos humans, a les institucions generadores de coneixement dedicades a l'R+D.

Les ciències econòmiques han presentat al llarg del temps models i paradigmes que han creat un distanciament entre l'entorn microeconòmic i l'entorn macroeconòmic. Els sistemes d'innovació intenten aproximar aquests conceptes i traspasar les fronteres entre un nivell i l'altre.

Tot aquest seguit d'arguments evidencia que els sistemes d'innovació locals són els més pròxims al nivell micro, i per tant els que estan més a prop del territori. És per aquesta raó que s'impregnen de les especificitats de l'entorn per aprofitar-ne al màxim les possibilitats.

En un sistema local, les innovacions de les empreses que en formen part contribueixen a estructurar el seu entorn local substancialment. Les doten d'una estructura productiva diversificada, sigui horitzontalment, verticalment o transversalment; també les doten de recursos humans qualificats, però, com a condicionant més important, generen conjuntament el saber fer col·lectiu, que és el fonament de qualsevol dinàmica local.

Múltiples exemples que han aparegut al llarg del temps donen com a característica no essencial però sí determinant el fet que en el sistema productiu local hi hagi una major proporció i concentració de PIME.³³

Finalment, i a tall de resum, veiem que els sistemes territorials d'innovació són una eina eficaç per traslladar les implicacions dels territoris a les realitats innovadores i competitives d'un conjunt d'agents amb una proximitat determinada. Com hem pogut observar, també reuneix les característiques essencials de les teories d'aglomeracions, i esdevé l'eina més completa per fer anàlisis territorials sobre la innovació, i no únicament de les empreses.

Sistemes Sectorials d'innovació

Els sistemes sectorials d'innovació neixen de la necessitat de trobar mètodes d'estudi intersectorials que permetin fer anàlisis comparatives entre sectors diversos. És a partir d'aquest moment que creix la necessitat de veure de manera integrada quines són les principals dimensions dels sectors i quines són les diferències rellevants d'aquests aspectes entre sectors.

Fins a aquest moment, els sectors s'han analitzat segons les teories de l'economia industrial estàndard, com per exemple les aproximacions dels costos de transacció, la teoria de jocs, estratègies de cooperació o estudis econòmics (Malerba, 2003; Tether i Metcalfe, 2004).

Els sistemes sectorials procedeixen de les teories generals de sistemes d'innovació plantejades per Edquist (1997) i Lundvall (1992), i també emfatitzen els aspectes cognitius de les teories evolutives, com poden ser els objectius o les creences, basats en el coneixement (Nelson, 1995; Metcalfe, 1998).

Segons Malerba (1999; 2002), els sistemes sectorials d'innovació estan compostos, igual que un sistema d'innovació clàssic, per un conjunt d'agents heterogenis entre si que estableixen un seguit d'interaccions entre ells que els permeten generar, adoptar i utilitzar tecnologia, i crear, produir i utilitzar nous productes que pertanyin al sector, que anomena productes sectorials.

³³ Vegeu, entre altres, els exemples de la Llombardia italiana (Becattini, 1979; Becattini, 1992), del País Basc espanyol i la Toscana italiana (Cooke, 2001), de les Illes Balears (COTEC, 2001b), o el cas de l'arc jurassien a Suïssa (Maillat, D.; Perrin, J. C. 1992).

Un sector tradicional es pot definir com un seguit d'empreses que utilitzen tecnologies, materials de producció i tècniques similars, i que produeixen béns o serveis destinats a satisfer les mateixes necessitats dels clients, i que competeixen en un mercat similar.

Malerba (1999) defineix lleugerament el concepte fonamentant-se en sis punts clau:

- ✓ Coneixement, com a element clau en un sistema sectorial. Aquest difereix substancialment entre sectors i afecta les activitats d'innovació, organització i comportament dins d'un mateix sector.
- ✓ Heterogeneïtat, que és el que persegueixen les empreses i que està íntimament relacionat amb l'aspecte anterior.
- ✓ Límits, definits per les interdependències i les complementarietats que s'assoleixen a través dels vincles existents entre sectors relacionats, tant verticalment com horitzontalment.
- ✓ Institucions, que pretén emfatitzar el paper de les organitzacions, com ara governs o universitats, i les seves regles del joc, com per exemple legislacions i regulacions. També acostumen a diferir entre sectors i a afectar la innovació de les empreses.
- ✓ Relacions existents entre els diversos agents del sector, que gaudeixen cadascun d'ells de coneixement i atributs específics.
- ✓ Dinamisme, o la transformació contínua dels sistemes sectorials, fent un èmfasi especial en els processos de coevolució de tots els agents.

Els sistemes sectorials d'innovació i els sistemes d'innovació en general tenen com a punt destacat l'efecte dinàmic, i que el canvi hi és present i els diferencia d'altres teories. Amb tot i això, cal matisar que el canvi no es pot simplificar únicament parlant de creixement quantitatiu de les diferents variables, sinó que s'ha d'entendre com una transformació i evolució d'aquest.

El nivell d'anàlisi d'un sistema sectorial depèn de l'estructura del sector que es vol analitzar, però sovint es pot observar que un sector està altament localitzat i que al mateix temps acostuma a definir l'especialització del conjunt de l'àrea local (Malerba, 2003). És per això que el més apropiat no sempre és fer l'anàlisi dins els límits d'un sistema nacional, i que els sistemes locals i regionals poden tenir una rellevància especial en el tractament dels sistemes sectorials.

Cal tenir en compte que els diversos —tot i que encara pocs— treballs sobre el concepte de *sistemes sectorials* coincideixen a destacar que els diferents sectors dins una mateixa

indústria acostumen a tenir un conjunt d'institucions rellevants diferents entre ells (Casper i Soskice, 2001; Coriat i Weinstein, 2001; Malerba, 2003).

Sistemes locals d'innovació turística

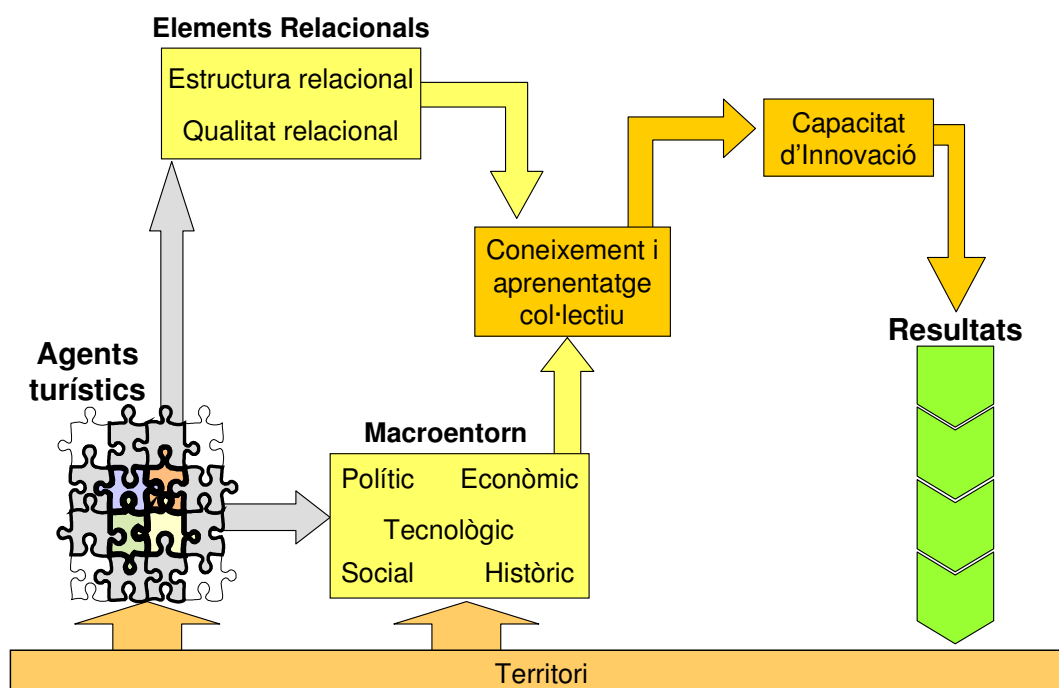
Per poder delimitar i definir correctament un model conceptual de sistema local d'innovació turística necessitem conèixer tres elements bàsics:

- ✓ Les característiques bàsiques d'un SLI.
- ✓ Els factors condicionants de la innovació turística des del punt de vista local.
- ✓ Els indicadors que ens permetin explicar el comportament dels diversos sistemes.

Els dos primers factors els hem explicat àmpliament en apartats anteriors, mentre que el tercer factor intentarem desenvolupar-lo juntament amb el model per poder detallar-lo en acabar aquest apartat. Un cop obtingudes les dades referents a aquests tres factors principals, es podran establir criteris de comparabilitat entre destinacions i entre fases temporals diferents.

És a partir de les característiques bàsiques d'un SLI que hem esmentat anteriorment, i dels principals factors condicionants de la innovació turística, que presentem en forma de model o de marc conceptual dinàmic un sistema local d'innovació turística (SLIT)

Il·lustració 10: Model conceptual de Sistema Local D'innovació Turístic



Segons aquest model, podem dir que un SLIT es basa en un territori concret en el qual interactuen i intervenen el conjunt d'agents turístics que hi són presents, fonamentats per les indústries auxiliars i pels agents externs al sistema, que generen com a factors determinants els elements relacionals, els quals units a les variables del macroentorn permeten generar coneixement i aprenentatge col·lectiu, essencials per a la capacitat d'innovació del sistema. Aquesta capacitat és la que permet generar innovacions que ens permetran assolir avantatge competitiu respecte a altres destinacions, i al mateix temps ens ha de proporcionar riqueses col·lectives que ens portin cap a la sostenibilitat del mateix sistema i de la destinació per continuar evolucionant.

L'espai ha deixat de ser un marc en el qual succeeixen fenòmens econòmics i ha esdevingut un factor important de la forma d'organització i dinàmica econòmica. L'espai esdevé el marc de localització dels agents econòmics, però sobretot el marc d'un actor particular i emergent: el territori.

Entenem el *territori* com una construcció col·lectiva no necessàriament lligada a la proximitat geogràfica ni a l'aglomeració, quelcom més que l'economia. Es pot veure el territori com un camp d'acció en el qual els conflictes, les negociacions, els dispositius formals i informals de cooperació, d'arbitratge de conflictes o de reglament dels diferents agents formen un complex conjunt difícil d'entendre des de les diverses aproximacions acadèmiques (Courlet, 2001). Per aquesta raó s'ha d'entendre des d'una òptica multidisciplinària com la que pot oferir el turisme, la qual cosa ens porta a

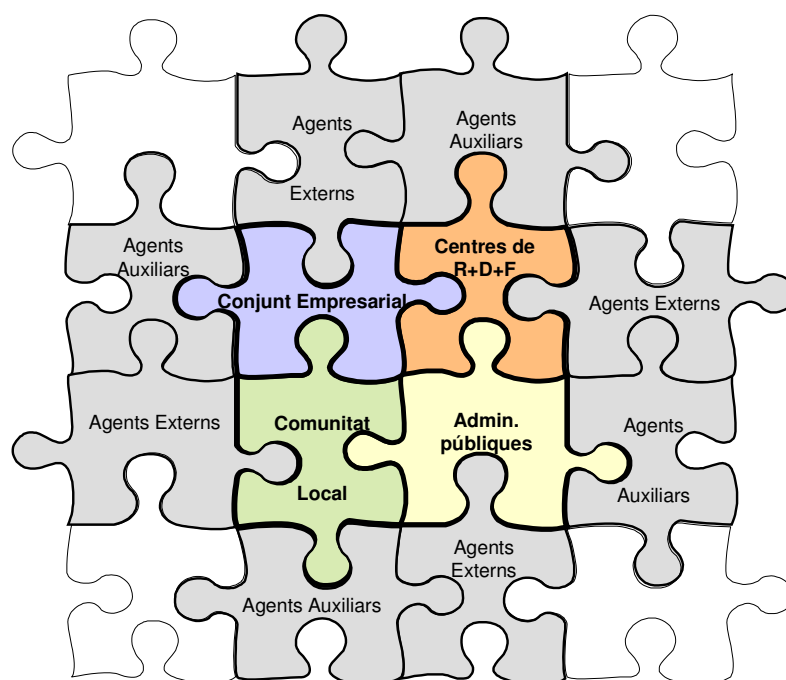
constatar la importància que pot exercir el territori en la indústria turística, juntament amb les característiques innates del turisme raonades anteriorment.

El territori, doncs, queda entès com un espai en què existeix una aglomeració important d'agents del mateix sistema, entenent també que un sistema d'innovació no respon a fronteres físiques ni a polítiques preestablertes, i que no tots els elements que pertanyen al territori són una part innata del sistema. El territori també és present en l'anàlisi de xarxes socials, tot i que de manera molt simple per a Barnes (1954), que és qui utilitza el terme *network* per primera vegada.

Els agents turístics són una part essencial del sistema, i és per aquesta raó que hem cregut necessari emprar una part important del temps a identificar aquests agents. Si ens fixem en les diverses definicions de sistemes d'innovació, de *clusters*, de *milieux innovateurs* o de districtes industrials, entre altres, aplicats a la indústria tradicional, veurem que sempre ens mostren tres agents principals, que creiem importants. No obstant això, pensem que en el cas turístic també hi entra en joc un altre agent principal que creiem que ajuda a definir la situació del sistema, i per tant, el completa.

Aquests agents principals tenen en tot moment el suport de dos altres tipus d'agents, que també són necessaris per mantenir el conjunt d'agents complet. Aquest conjunt d'agents és el que es pot veure a la il·lustració següent i que tot seguit detallarem.

Il·lustració 11: Conjunt d'agents turístics



Seguint aquest esquema, entenem com a empreses privades aquelles entitats amb ànim de lucre que intervenen de manera directa en la generació de l'experiència turística.

D'aquesta manera, s'hi inclouen les empreses turístiques bàsiques (allotjament, restauració, etc.) (OMT, 1998), igual que aquelles que, sense ser eminentment turístiques, basen tota la seva activitat en el turisme (neteja, construcció, bugaderies, etc.).

Parlem d'administracions públiques quan volem anomenar aquells organismes de caràcter públic que intervenen en els processos turístics.³⁴ La transversalitat del turisme aporta una idiosincràsia diferent de la d'altres sectors industrials. Si prenem una institució local, com per exemple un ajuntament, i la dissecionem, podem observar elements com l'urbanisme, el medi ambient, la cultura o els esports, que adquireixen tota rellevància en el camp del turisme. Això implica que les decisions s'haurien de prendre, en la majoria dels casos, des d'una visió integrada.

Ens referim als centres de recerca, desenvolupament i formació (R+D+F) com a elements essencials per a qualsevol indústria, tot i que en el cas turístic estan poc valorats i, consegüentment, infrautilitzats. Alguns exemples d'aquest tipus d'agents són les universitats, els instituts de recerca, els laboratoris d'empreses, les consultores, les escoles de formació professional, els observatoris, etc. Per tal que aquests centres formin part de l'SLIT han de generar formació i/o investigació en l'àmbit del turisme.

Podem veure que els tres agents principals que hem esmentat fins ara són els que la literatura acadèmica sobre els sistemes d'innovació considera bàsics, tal com hem comentat anteriorment. Nosaltres, però, prenent com a base l'esquema turístic proposat per Gunn (1997) i posteriorment adaptat per l'OMT (1999), conceptualitzem la indústria turística com un sistema turístic funcional (Prats, 2003; Prats, et al., 2003).

Amb aquesta base demostrem que la comunitat local també exerceix un paper essencial en el desenvolupament de l'activitat turística i, consegüentment, del sistema. Podem definir la *comunitat local* com el conjunt de persones que viuen habitualment en el territori d'estudi. Aquestes persones les podem considerar de manera individual o com a participants d'organitzacions sense ànim de lucre, com ara ONG, plataformes ciutadanes, entitats cíviques, etc.

Destaquem la importància de la comunitat local en el turisme veient que moviments com els que hem esmentat anteriorment han aconseguit mantenir sense urbanitzar determinades zones d'interès ecològic, cultural o paisatgístic, o han demanat la creació d'espais protegits o la senyalització de senders. Aquests i altres fets poden encaminar,

³⁴ Aquesta intervenció es pot efectuar de múltiples maneres, com ara legislatives (normatives de seguretat), controls i inspeccions, incentivant la investigació, la planificació territorial, etc.

frenar o impulsar el turisme, i poden convertir la comunitat local en un potent aliat si el sistema funciona correctament, o en un enemic si el sistema no ho té en compte.

Un cop descrits els elements bàsics, definim els agents auxiliars del turisme com tots aquells que, tot i que no són activitats directament relacionades amb la indústria turística, hi presten algun servei però sense basar-hi tota la seva activitat. Si prenem les teories econòmiques com a referent, són totes aquelles empreses receptores de l'efecte multiplicador turístic³⁵ (comerços, oficis, etc.).

Quan parlem d'*agents externs al sistema* ens referim a aquells elements que no en formen part. Aquests agents poden tenir relació amb un o més elements del sistema i interactuar-hi. Podem distingir entre dos tipus d'agents externs segons la seva situació geogràfica, ja que poden estar situats en el mateix territori físic que el SLIT però no pertànyer-hi, o bé poden estar situats en un altre territori. Pensem que si un agent extern està situat en el mateix territori físic *a priori* pot ser més fàcil que aquest pugui integrar-se en un futur al sistema.

Alguns autors integren un altre agent principal, concretament el sector financer (Montobbio, 2000). Nosaltres pensem que les empreses del sector financer són molt rellevants per a la innovació, i el cas turístic no n'és una excepció, tot i que no veiem el conjunt d'aquestes empreses com un agent independent.

En el nostre supòsit, el sector financer pot integrar-se en dos dels agents ja esmentats, segons la seva naturalesa. Inicialment, col·locaríem una entitat financera com a agent auxiliar de la indústria turística, en tant que és necessari per finançar-la. En aquest cas estaríem parlant d'una entitat financera que esporàdicament pot prestar serveis a un agent turístic. No obstant això, si aquesta entitat financera sorgeix o està basada en la indústria turística, ja que és aquesta la seva principal font de treball,³⁶ considerem que és part del conjunt empresarial turístic.

El territori per si sol no té les condicions suficients per a la coordinació, i la proximitat no genera per si sola sinèrgies, però pot contribuir a la seva eficàcia si existeixen altres

³⁵ Per aprofundir en la literatura del multiplicador turístic vegeu-ne les referències a Boullón (1990), Bull (1991), Mathieson i Wall (1992), Figuerola (1995), OMT (1998), Valls (1999), McIntosh et al. (2000).

³⁶ Com a exemple podem parlar de les caixes rurals, molt esteses en el nostre territori, que generen productes bàsicament enfocats a activitats agrícoles i ramaderes, i al mateix temps són el principal finançador d'aquestes activitats. Altres exemples més concrets es poden trobar en activitats més localitzades, com pot ser el cas de la caixa d'arquitectes.

dimensions compartides entre els agents (planificacions, projectes, etc.) (Zimmermann, 2001).

L'eficàcia de les interaccions sovint està determinada per una proximitat geogràfica, ja que permeten als agents beneficiar-se conjuntament d'infraestructures, enginyeries comunes, transferència de coneixements tàcits, etc., igual que permet efectuar un seguit de combinacions productives i interaccions més difícils de portar a terme en dispersió.

No obstant això, un sistema local ha de mantenir agents dispersos o externs per obtenir contactes que li permetin beneficiar-se de tecnologies o sistemes de gestió, entre altres, radicats fora de l'àmbit local i gairebé impossibles d'aconseguir sense aquesta dispersió. Rallet (2001) ens parla dels agents situats, que són els que estan dins el sistema però alhora lluny del sistema, portant la noció de proximitat fora de l'espai físic.

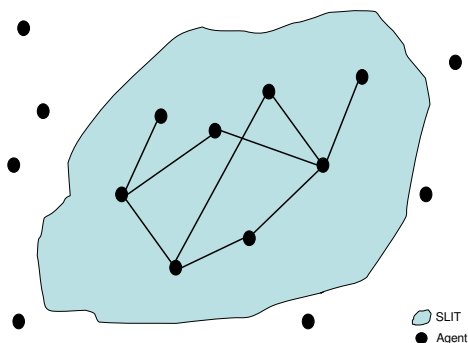
El fet de pertànyer a una organització³⁷ es tradueix en l'existència d'interaccions entre els seus membres, habitualment transformades en rutines de l'organització. És el que Rallet i Torre (2004) anomenen la lògica de pertinença. La interacció és el que aproxima els membres de l'organització. Entenem també que aquesta interacció serà més fàcil *a priori* si hi ha una base de coneixement comuna, anomenada lògica de similitud.

La interacció d'aquests agents genera un conjunt de factors que són determinants per poder definir si un SLIT té èxit o no en tots els àmbits. Un primer factor primordial són les relacions que es produeixen en el sistema, tant des del punt de vista intern com extern, entre els seus agents. Aquestes relacions poden ser de diverses menes, i les podem resumir en dues característiques clau.

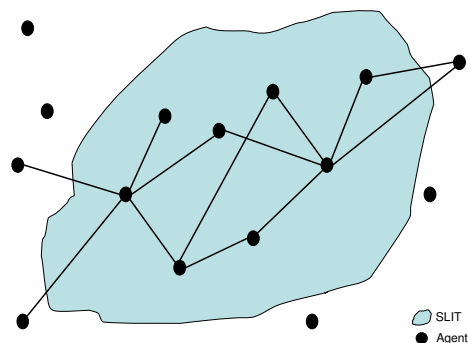
Depenent de l'estructura de relacions que s'adopti en un sistema variarà el grau d'èxit. En aquest factor l'element clau és el grau de connectivitat que s'assoleixi, entenent que com més alta sigui la connectivitat entre agents, més s'acostarà al sistema "ideal". Hem cregut oportú presentar-ho amb uns exemples.

³⁷ Entenem el terme *organització* com un conjunt estructurat de relacions, sigui quina sigui la seva estructura, és a dir que pot ser, per exemple, una empresa, una administració, una xarxa social, una comunitat, un *cluster* o un sistema.

Il·lustració 12: Estructura relacional tancada

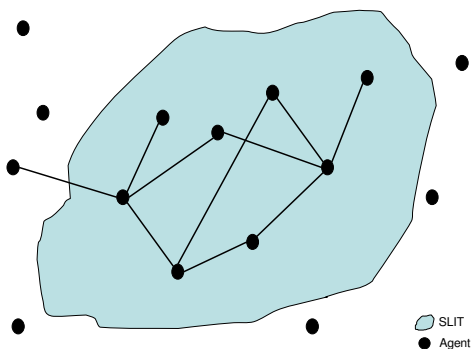


Il·lustració 13: Estructura relacional oberta

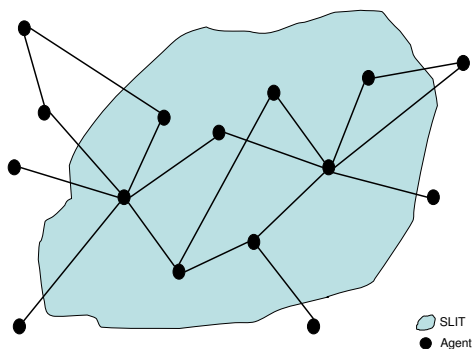


Si un sistema té únicament una estructura relacional interna o tancada (il·lustració 11), és a dir, si no té cap relació amb l'exterior, la seva capacitat d'innovació es veurà afectada, ja que la no-incorporació de coneixement extern afavoreix l'estancament del sistema a mitjà i a llarg termini. Si, contràriament, el sistema manté una estructura relacional oberta a agents externs (il·lustració 12), això soluciona aquest problema. També cal esmentar que hi ha dos tipus d'estructures relacionals obertes, que detallem a continuació.

Il·lustració 14: Estructura oberta poc connectada

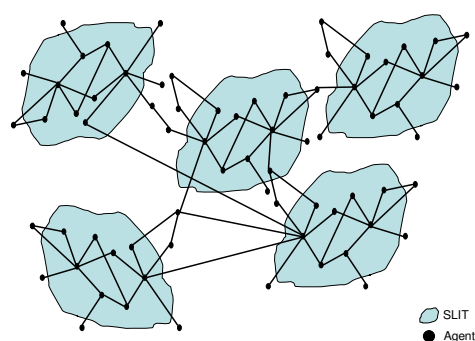


Il·lustració 15: Estructura oberta molt connectada

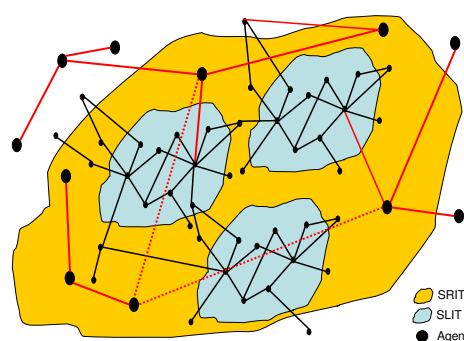


A la il·lustració de l'esquerra podem observar una estructura relacional oberta però poc connectada, amb la qual tenim risc d'estancament a mitjà i a llarg termini, llevat que aquesta ens porti una gran quantitat de coneixement. Contràriament, a la il·lustració de la dreta podem veure una estructura oberta i molt connectada, amb la qual garantim el no-estancament, sempre que els contactes exteriors aportin en conjunt un coneixement ampli.

Il·lustració 16: Connexió entre sistemes



Il·lustració 17: Connexió amb suprasistemes



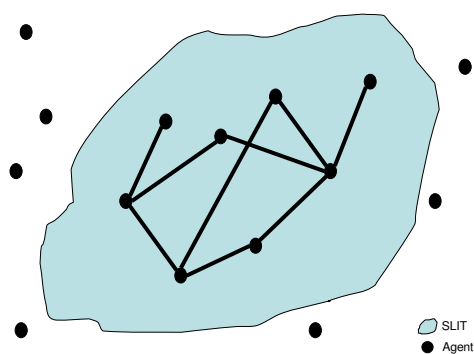
També hem de tenir en compte que les relacions amb altres SLIT són beneficioses per al sistema, ja que aporten un coneixement més especialitzat i eviten la reiteració d'innovacions, la qual cosa afavoreix la incorporació o adaptació d'innovacions ja existents en altres sistemes. El mateix exemple el podem aplicar a les relacions amb sistemes superiors, com ara sistemes regionals, nacionals o fins i tot supranacionals.

Pel que fa a les relacions, tal com ens explica Zimmermann (2001) en la seva aproximació al model de *small worlds*, podem constatar que una dosi conseqüent d'interconnexions locals genera una forta connectivitat de la xarxa i, per tant, del sistema. Entenem que com més connectivitat interna hi hagi, més fluïdesa i circulació del coneixement hi haurà entre els agents, i això afavorirà al mateix temps la confiança entre ells, tot i que un excés de connectivitat interna pot fer disminuir la confiança en els agents externs, fins al punt de considerar-los intrusos.

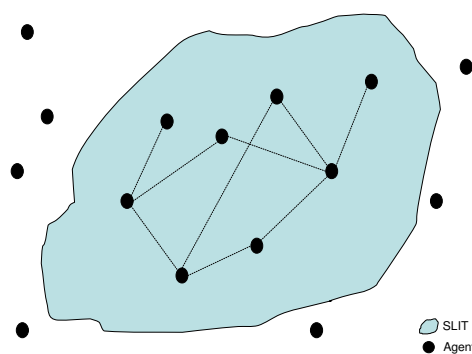
És per aquesta raó que l'existència d'una proporció més reduïda d'interconnexions globals o fora de l'àmbit local assegura una eficàcia d'accés a tots els punts del sistema, entenent que un excés d'aquests contactes o de dependència d'aquests contactes pot perjudicar el sistema local, però que són molt necessaris per introduir al sistema local informació i coneixements nous.

No obstant això, no ens podem fixar exclusivament en l'estructura de les relacions, sinó que també hem d'observar la qualitat d'aquestes relacions. Depenent de la qualitat que tinguin les relacions del sistema, s'alterarà el seu grau d'èxit. L'element clau en aquest factor és la confiança, entenent que com més gran sigui la confiança entre els diversos elements del sistema, més elevats seran els beneficis del sistema, que s'aproximaran així al seu màxim valor. També podem definir dos tipus bàsics de qualitat.

Il·lustració 18: Qualitat relacional alta



Il·lustració 19: Qualitat relacional baixa



El primer tipus de qualitat, dotada d'alta confiança, permet que les relacions entre els agents —siguin interns o externs— siguin fortes, constants i amb contingut, i permet un flux de coneixement elevat. El segon tipus de qualitat, dotat d'una confiança molt baixa, fa que les relacions entre els agents siguin més dèbils, esporàdiques i amb poc contingut, i produeix l'efecte invers a les anteriors, i per tant, transfereix un flux de coneixement baix.

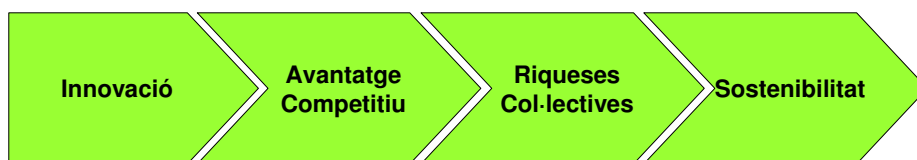
Un altre factor que creiem determinant d'un SLIT és el macroentorn, que és definit per cinc fonaments principals. El primer és el macroentorn polític, entès com aquelles decisions o elements polítics que afecten el sistema (polítiques econòmiques o d'innovació, entre altres). Un altre fonament és el macroentorn econòmic, entès com les diferents situacions econòmiques que afecten el sistema (nivell de salaris, nivell de desenvolupament, estat de l'economia nacional, etc.). El macroentorn tecnològic no l'entendem únicament com a *hard* (nivell de tecnificació), sinó també com a *soft* (nivell de formació de la població). El macroentorn social ens aporta aspectes rellevants per a la cultura del sistema (grau d'associacionisme, nivell cultural, etc.). Finalment, el macroentorn històric dona al sistema valors d'experiència històrica (règims polítics viscuts, desastres naturals habituals, etc.).

A partir dels factors determinants que hem explicat, el sistema ha de ser capaç de generar un altre factor també determinant per a l'evolució del mateix sistema, com és el coneixement i l'aprenentatge col·lectiu. Aquests són fruit de les interaccions i intervencions dels diversos agents del sistema. Com més favorable sigui el macroentorn, i millors i amb més qualitat siguin les relacions existents, més facilitat tindrem per fer circular aquest coneixement per tot el sistema, afavorint també la capacitat d'aprenentatge col·lectiu.

La principal finalitat d'aquest coneixement i aprenentatge col·lectiu en un SLIT és poder ser capaços de generar una capacitat d'innovació constant, que aportarà dinamisme al sistema. Aquesta capacitat d'innovació també ha de permetre al sistema

obtenir un seguit de resultats que podem observar en la il·lustració següent i que detallarem a continuació.

Il·lustració 20: Resultats d'un sistema local d'innovació turística



En aquest esquema podem observar que hi ha quatre resultats successius, entenent la successió com la necessitat d'assolir el primer resultat per obtenir el segon, i així gradualment. Entenem, doncs, que no hi pot haver avantatge competitiu sense innovació, tal com explicarem a continuació, i que si s'aconsegueix una configuració “ideal” del sistema s'obtindran tots quatre resultats.

El primer resultat indiscutible d'una bona capacitat d'innovació són les innovacions, en qualsevol modalitat. Tal com entenem que la innovació té un paper important en la competitivitat, aquestes innovacions generades han de permetre gaudir d'avantatge competitiu en el conjunt del sistema i fer que la nostra destinació satisfaci millor les necessitats que les destinacions amb qui competim.

Consegüentment, l'avantatge competitiu ha d'aportar al sistema un conjunt de riqueses col·lectives que permetin augmentar el benestar de tots els agents que l'integren. Entenem el benestar com una millora de la qualitat de vida de tots els elements, que no es basa únicament en el benestar econòmic, ni mediambiental, ni social, ni cultural, ni altres des del punt de vista individual, sinó en el perfecte equilibri entre tots aquests.

Aquest equilibri fa que el sistema sigui perfectament sostenible a llarg termini. Aquesta sostenibilitat genera un nou estadi que finalment aconsegueix una millora del territori, la qual, al seu torn, alimenta novament els agents del sistema i el macroentorn, que constantment varien el comportament del sistema i obliguen a un replantejament i a un dinamisme constants.

Aquest dinamisme és bàsic per poder veure i llegir l'evolució d'un sistema, i per aconseguir que els agents del sistema siguin capaços de plantar cara a les dificultats que puguin aparèixer, o simplement millorar el funcionament o l'estructura del sistema per acostar-se al màxim al model paradigma.

Tot seguit farem una aproximació a aquest sistema “ideal” definint quines creiem que són les seves característiques bàsiques. Per aquest motiu idealitzarem els aspectes més rellevants dels models que acabem de presentar.

El Sistema Local d'Innovació Turística "ideal"

Podríem definir metafòricament un SLIT com un trencaclosques on totes les peces encaixen entre elles, i totes són al mateix temps independents i dependents, ja que cadascuna té la seva pròpia forma i la seva pròpia part de la imatge, però amb tot i això, sense la unió de totes les peces no s'aconsegueix veure la imatge completa, ni es pot dir que el trencaclosques sigui complet.

De la mateixa manera, no podem fer encaixar de manera correcta una peça d'un altre trencaclosques, com tampoc podem fer encaixar de manera forçada cap de les peces. No obstant això, les peces poden encaixar sense cap ajut, trobant-se espontàniament o bé de manera organitzada, seguint les pautes d'un o més jugadors.

L'"ideal" de trencaclosques, però, no és el típic trencaclosques pla, on les peces tenen només una cara, i per tant una imatge estàtica, sinó el trencaclosques de múltiples cares (per exemple, els de cub amb sis cares), que permet variar constantment la imatge exterior.

L'"ideal" de SLIT, doncs, serà aquell que uneixi totes les peces necessàries i mantingui acabat el trencaclosques al llarg del temps, que sigui capaç de modificar-se en el moment precís, consumint el menor temps possible i sense perdre cap dels elements necessaris.

No obstant això, cal precisar més quines són les característiques de l'SLIT ideal o paradigma recollint les idees que hem anat aportant a través de la definició del model. Primerament, l'"ideal" ha de tenir com a mínim un element de cada agent turístic descrit, tot i que amb les peculiaritats que cadascun té.

El conjunt empresarial hauria de tenir un nombre d'empreses suficient per generar coneixement intern, i que sigui l'ídoni per satisfer en qualsevol cas la demanda existent, sempre que no influeixi negativament en l'oferta general de la destinació.

La comunitat local, en canvi, hauria d'estar formada com a mínim per una entitat o per entitats no lucratives integrades en el sistema que tinguin manifestament preocupacions relacionades amb el turisme de la destinació, i no únicament mediambientals o urbanístiques. També cal recordar que les persones a títol individual residents al territori en formen part, tot i que necessiten una mínima estructura per tenir força suficient per generar un coneixement que incideixi en el conjunt del sistema.

Quan parlem d'administracions públiques en el sistema "ideal", hi hem d'incloure aquelles administracions locals municipals amb un mínim d'un tècnic en turisme que es preocupi d'integrar les visions de la resta de departaments, i que la resta de departaments integrin el turisme en les seves actuacions. Aquestes, però, haurien de

tenir el suport d'una administració local supramunicipal que integrés les diverses visions de les municipalitats i que tingués una visió global de la destinació.

Si prenem inicialment la part de formació dels centres de R+D+F, com a mínim és imprescindible un centre de formació on es pugui formar des del punt de vista turístic de manera general i amb un grau de tecnificació de màxim nivell. Al mateix temps, es requereix que en aquest centre d'ensenyament es garanteixi la formació específica per a totes les activitats turístiques existents, presents o futures, i requerides en la destinació. Si ens centrem tot seguit en els centres de recerca i desenvolupament és imprescindible que hi hagi com a mínim un centre multidisciplinari i amb una opinió absolutament independent dels altres agents, però que a la vegada hi estigui extremadament unit per captar les necessitats de recerca de la destinació.

El nombre d'agents auxiliars hauria de ser com a mínim de dos agents per a cada activitat de proveïment perquè les empreses turístiques del sistema no haguessin de dependre d'un sol proveïdor, i aquests haurien de tenir un grau d'especialització turística elevat per satisfer notablement les necessitats de la destinació. És bo que alguns passin a formar part del conjunt empresarial, fet que mostrarà el seu grau d'especialització, mentre en restin de la seva mateixa activitat com a agents auxiliars, i per tant capaços d'aportar noves solucions procedents d'altres indústries.

És imprescindible que la resta d'agents tinguin contactes amb agents externs, tot i que la relació entre contactes interns i externs no ha de tenir una proporció excessivament elevada d'interconnexions fora de l'àmbit local, entenent que un excés de contactes, o la dependència d'aquests contactes, pot perjudicar el sistema local.

Pel que fa a les relacions, els elements interns del sistema s'han de relacionar entre ells de manera que no tots hagin d'estar connectats amb tots directament, tot i que sí indirectament, de manera que tothom tingui un accés àgil i complet a la informació que li és d'interès. D'aquesta manera, es generarà una forta connectivitat de la xarxa i, per tant, del sistema, entenent que com més connectivitat interna hi hagi, més fluidesa i circulació del coneixement hi haurà entre els agents, i això afavorirà al mateix temps la confiança entre ells.

Cal, però, pensar que un excés de connectivitat interna pot fer disminuir la confiança amb agents externs fins al punt de considerar-los intrusos i eliminar-ne el contacte. Tots els agents del sistema haurien de tenir relació amb un mínim d'agents externs que els garantís l'accés a informació externa de valor per a la destinació.

Aquestes relacions, tant internes com externes, en el model "ideal" han de gaudir d'un grau elevat de confiança entre els elements que les generen perquè la informació circuli ràpidament i fluidament, amb la total seguretat de no utilitzar-la de manera oportunista.

Pensem que l'eficiència del sistema variarà depenent del macroentorn en què estigui situat, essent conscients que en el macroentorn hi poden intervenir molts factors. És per aquesta raó que hem decidit posar un exemple, entre molts altres de possibles, de cadascuna de les parts en què hem dividit el macroentorn.

Així, el macroentorn polític pot valorar-se, en part, pel percentatge pressupostari dedicat a innovació. Com més percentatge, més valoració, sempre que aquest percentatge no actuï negativament en el finançament d'altres activitats necessàries.

Un elevat nivell de salaris pot ser un element indicatiu d'un macroentorn econòmic perfecte, ja que pot permetre atreure personal més qualificat que la competència, sempre que no actuï negativament en la reinversió.

Si ens fixem en el macroentorn tecnològic, podem prendre com a exemple el nivell de formació dels treballadors del turisme, entenent que l'estatus màxim seria poder optar a estudis de tercer cicle universitari en turisme, acompanyats de cursos de postgrau i màsters.

El nivell cultural de la població d'una destinació pot esdevenir un exemple d'un factor que modifica el macroentorn social.

Finalment, amb referència al macroentorn històric, es pot utilitzar l'estabilitat política d'un país, creient que com més anys d'estabilitat tingui a favor seu un país, millor serà el seu macroentorn històric. En aquest cas, podríem esmentar quatre nivells possibles d'estabilitat; per exemple, l'Iraq estaria en el nivell d'inestabilitat, Croàcia en estabilitat feble, Espanya en estabilitat forta, i Suïssa en estabilitat màxima.

En qualsevol cas el sistema "ideal" ha de ser capaç de generar les innovacions necessàries, gràcies a la capacitat d'innovació obtinguda a través del coneixement i l'aprenentatge col·lectiu creat, que li permetin assolir avantatge competitiu i generar així riqueses col·lectives, i fer-ho de manera sostenible. Sense l'obtenció dels quatre resultats del sistema, un sistema no és dinàmic, i per tant, no és sostenible a llarg termini.

Capítol 5. Estudi empíric: objecte d'estudi, variables, i tècniques d'anàlisi

En aquest punt prendrem el model de sistema local d'innovació turístic explicat en l'apartat anterior per detectar i desenvolupar la metodologia que s'ha d'utilitzar en l'anàlisi de les relacions existents en qualsevol xarxa social de caire turístic i poder així determinar l'existència o inexistència de sistemes d'innovació en les destinacions turístiques.

El primer que cal destacar és la complexitat i l'esforç que representa el fet de poder registrar interaccions entre elements a través de l'observació directa i fins i tot mitjançant el sistema d'entrevistes (Molina, 2001). No obstant això, pensem que el resultat obtingut pot esdevenir molt explicatiu, i consegüentment, gairebé imprescindible en aquest tipus d'anàlisi.

Selecció de la població: els límits de la destinació

Primerament, i seguint les teories plantejades en la conceptualització de la indústria turística i en el model de sistema turístic funcional plantejat, el primer que haurem de fer és detectar els agents rellevants de la xarxa que vulguem analitzar. En el cas del turisme, i a causa de les seves característiques, l'espai d'anàlisi i els agents que el formen, aquests tendeixen a localitzar-se geogràficament. Aquest territori pot ser el que entenem com una destinació.

Tal com hem explicat anteriorment, la delimitació de la destinació com a tal depèn de múltiples factors, i es pot entendre com a destinació des del punt de vista local una localitat o municipi determinat, un conjunt de municipis, un únic recurs turístic o un conjunt de recursos turístics, o bé una zona amb una única tipologia de turisme, entre altres. En definitiva, una zona amb un o diversos elements que l'homogeneïtzin, tant des de la perspectiva de l'oferta com des de la perspectiva de la demanda.

El conjunt d'agents rellevants d'una destinació turística inclou totes aquelles administracions públiques que intervinguin en el turisme, totes les empreses privades amb uns ingressos que procedeixin majoritàriament del turisme, els centres de recerca, desenvolupament i formació de temàtica turística, i la comunitat local, formada per aquelles institucions civils no lucratives que agrupin residents de la destinació i que afectin el turisme. També cal esmentar el paper dels agents externs, molt més importants en anàlisis des del punt de vista local, ja que podem entendre que no és fàcil que en cada sistema local existeixin i convisquin tots els elements, com per exemple una universitat o un institut de recerca en turisme. És per això que els sistemes locals es poden veure afectats en gran manera per sistemes superiors.

Cal comentar que la inclusió d'agents a la llista també variarà segons la grandària de la mostra esperada. Probablement, si analitzem un municipi concret, l'opció més senzilla és incloure a la mostra tots els agents existents des del punt de vista més micro, com poden ser totes les empreses, els residents de manera individual, etc. En canvi, si pretenem analitzar una destinació més àmplia, però volem la màxima representativitat, segurament l'opció més viable és analitzar-la des d'un punt de vista més meso, mesurant la xarxa des del punt de vista associatiu, seguint la teoria que presenta Freeman (1992), anomenada *filling-in-the-blanks*, en què argumenta i afirma que si dos agents formen part d'un mateix grup de treball s'assumeix que aquests han de tenir relació.

Amb tot i això, cal tenir en compte que el teixit associatiu és també representatiu del tipus de destinació que estem analitzant, ja que no hi ha una relació directa entre la grandària de la destinació, sigui física o en nombre d'agents, i el grau d'associacionisme que hi ha en aquesta destinació. És a dir, que podem trobar destinacions locals molt reduïdes però amb un teixit associatiu intens, i d'altres de molt extenses amb un teixit associatiu limitat o inexistent. El que creiem és que l'associacionisme genera associacionisme al seu voltant; fa l'efecte de taca d'oli. Aquest fet en el turisme és evident, si prenem com a referent l'atomització per sectors del conjunt de la indústria; així, és fàcil entendre com en el cas de la Costa Brava neixen en un període molt curt múltiples associacions sectorials, hostaleria, càmpings, apartaments turístics, etc., igual que està passant actualment amb l'associacionisme impulsat per les administracions públiques locals gironines, amb la creació de l'Associació de Turisme del Baix Empordà, l'Associació de Turisme Selva Comarca de l'Aigua, l'Associació Garrotxa Terra d'Acolliment o l'Associació de Turisme de l'Alt Empordà.

Per generar la llista d'agents rellevants d'una destinació, proposem utilitzar la tècnica de l'*snowballing* (Erickson et al., 1981, 1983; Frank i Snidjers, 1994). Primerament, definirem una llista inicial d'agents, i a través dels elements de la primera llista construirem una segona llista, i així successivament fins que apareguin nous elements i tinguem la xarxa completa.

Per construir una primera llista d'agents d'una destinació, hem de cercar fonts indirectes d'informació. Per fer-ho, podem utilitzar les guies turístiques que hi hagi de la destinació, si l'anàlisi es fa des del punt de vista micro o individual, o els opuscles promocionals per veure les institucions que els editen, des d'un punt de vista meso o associatiu. També cal afegir que en plena era d'Internet és lògic utilitzar la xarxa com a font indirecta i consultar els llocs web dels agents que s'han anat detectant i analitzar els enllaços directes que se'n deriven o altres indicis de relació existent, com pot ser la llista de projectes efectuats amb altres entitats.

També podem consultar les bases de dades de les cambres de comerç per detectar empreses individuals, si és el nostre objectiu, o el registre d'associacions per detectar tot tipus d'entitats no lucratives.

De la mateixa manera, podem definir la llista d'agents externs i auxiliars rellevants de manera inicial, tot i que per les seves característiques pròpies pot ser més complex que en els altres casos detectar-los utilitzant aquest tipus de fonts. Aquesta dificultat, però, és compensada per l'obtenció de dades en la generació de la segona llista i llistes posteriors, on aquest tipus d'agents apareixen amb més facilitat.

Aquestes generacions de llistes posteriors fins a arribar a la llista definitiva les obtindrem ja amb fonts directes. És a dir, que els mateixos agents de les llistes inicials, juntament amb experts i coneixedors de la destinació, ens ajudaran a completar la llista definitiva amb tots aquells agents que no hagin aparegut en l'anàlisi prèvia. D'aquesta manera, també ens assegurem que, d'entrada, la llista sigui com més extensa millor, per no obviar ningú i, per tant, poder gaudir de la màxima representativitat de la mostra.

Cal dir també que l'anàlisi de sistemes regionals o nacionals més grans pot ser extremadament dificultosa pel nombre d'agents que apareixen a la llista definitiva. En el cas d'una llista excessivament extensa, i per tant no utilitzable perquè sobrepassa els límits marcats en l'anàlisi de xarxes que hem treballat en el capítol 2, el criteri de l'investigador pot determinar la investigació final. Com a exemple, podríem fer una anàlisi d'un sector concret, tot i que cal tenir en compte que en aquest cas ja no estaríem fent una anàlisi sobre sistemes d'innovació, sinó una anàlisi de xarxes socials.

Determinació de les variables d'anàlisi

Un cop delimitada la mostra que volem analitzar, hem d'aclarir quines dades volem obtenir per poder determinar les variables d'anàlisi necessàries per obtenir-les. La primera variable ens la dona la mostra obtinguda en l'apartat anterior, la varietat existent, ja que creiem necessària la presència de totes les categories d'agents rellevants, tal com hem argumentat anteriorment.

Consegüentment, prenent com a base el model de sistema local d'innovació turístic i havent definit els agents rellevants de la destinació, hem de captar els elements que componen els factors determinants del sistema local d'innovació turístic. Aquests són els elements relacionals i el macroentorn, que ens han de permetre concretar la capacitat d'innovació del sistema.

Si prenem, d'entrada, els elements relacionals, veiem que estan dividits en dues categories: la primera fa referència als elements estructurals del sistema i la segona fa referència als elements qualitius del sistema. Si comencem parlant d'estructura, la variable de l'anàlisi de xarxes socials més representativa en aquest camp és la connectivitat; és a dir, si hi ha connexió entre els diversos agents de la destinació. Per

aquesta raó creiem necessari determinar la connectivitat existent entre els agents. Aquesta connectivitat s'ha de mesurar des del punt de vista intern de la destinació, i també des del punt de vista extern, per poder dir si la xarxa està oberta o tancada, i en quina mesura ho està.

Per mesurar la riquesa relacional de la xarxa necessitem la conjunció de diverses variables complementàries. La primera variable que creiem necessària és el grau d'aprofitament que els mateixos agents fan de la informació obtinguda a la xarxa. La segona variable és la freqüència amb què es produeixen aquests contactes entre els agents. La tercera variable és la confiança que hi ha des del punt de vista comercial entre els agents enquestats. La quarta i darrera variable és l'existència de vincles socials i personals que fomentin la relació personal.

Pensem que la conjunció de les variables d'aprofitament de la informació i la variable de freqüència és molt necessària, ja que ens pot aportar una informació que des del punt de vista individual no és possible d'extreure. Si posem l'exemple de dos agents que es troben diàriament, podríem pensar que la qualitat d'aquesta relació és molt bona, però si l'aprofitament que fan de la informació obtinguda en les trobades és nul direm que no és una qualitat bona. Podríem considerar que la qualitat és bona en la situació inversa; és a dir, poca freqüència però aprofitament absolut. Aquest segon cas es podria interpretar com l'exemple ideal de relació amb un contacte extern que t'aporta informació puntualment, però valuosa.

Com a darrer factor rellevant del sistema, hem de parlar del macroentorn. El macroentorn està compost per diversos elements, econòmics, socials, culturals, polítics i històrics, cadascun dels quals, al seu torn, pot aportar un nombre incalculable de variables diverses. Si prenem com a exemple l'element polític, podríem afirmar que aquelles destinacions que estiguin en un macroentorn polític estable tenen una capacitat d'innovació igual, tenint en compte aquests aspectes.

El mateix podríem argumentar dels altres elements que participen del macroentorn, a excepció d'aquelles variables que suposen o poden suposar una barrera o un fre a la innovació. El conjunt de barreres a la innovació que hem detallat i explicat en el capítol 3, podem agrupar-lo en categories, tal com deixa intuir Hjalaguer (2002). El primer grup estaria relacionat amb les característiques de l'empresa i inclouria tot allò relacionat amb la mida i el poder de l'empresa. Aquest tipus de barreres, però, creiem que són automàticament superades si les empreses formen part d'una xarxa en què l'estructura i la qualitat de les relacions existents és bona, ja que això elimina aquestes barreres, tal com hem explicat anteriorment. La segona categoria ens permet agrupar totes aquelles barreres relacionades amb les deficiències del component humà, com ara la manca de formació, l'elevada rotació, etc. Aquestes barreres també les considerem

superades si la xarxa inclou centres de R+D+F dedicats al turisme i en contacte amb la resta d'agents.³⁸ La tercera categoria comprendria les barreres financeres de la innovació, com per exemple l'obtenció del finançament per a la innovació. En aquest sentit, creiem que una variable clau serien les possibilitats de finançament a l'abast dels agents del sistema. La quarta i darrera categoria agruparia totes aquelles barreres legals i burocràtiques que frenen la innovació, com ara les dificultats per protegir les innovacions generades. No obstant això, pensem que les barreres que hi ha en aquesta categoria fan referència a la protecció de la innovació, o bé ajuden al desistiment per part del sistema a innovar, però no eliminen en cap moment la seva capacitat per fer-ho, i consegüentment, creiem que no és necessari incloure les variables que en puguin sorgir.

Finalment, com a darrera variable que s'ha d'analitzar, creiem interessant observar el sentiment de pertinença dels agents. Aquesta variable no està relacionada exclusivament amb cap factor en concret, sinó amb tots els factors parcialment, és a dir que el sentiment de pertinença pot integrar o extreure un agent de l'estructura de la xarxa, pot fer augmentar la riquesa relacional entre aquells agents que el comparteixin i pot estar influït per algunes de les variables del macroentorn.

En vista de tot el que hem exposat, les variables que hem cregut necessari analitzar són les que enumerem a continuació:

1. La connectivitat que hi ha entre els agents, tant interna com externa.
2. La varietat d'agents presents en la destinació.
3. L'aprofitament de la informació que circula per la xarxa.
4. La freqüència d'aquestes relacions.
5. La confiança comercial entre els agents.
6. L'existència d'altres vincles, a part dels purament comercials.
7. La possibilitat de finançament.
8. El sentiment de pertinença de l'agent.

³⁸ Hi ha altres elements, com poden ser l'estacionalitat, que també poden marcar el grau de rotació del personal i el grau de formació del personal en les empreses, entenent que com més estacionalitat, més increment de les barreres. No obstant això, pensem que la innovació és l'element que pot reduir d'una manera dràstica l'estacionalitat de la demanda i eliminar aquestes barreres, igual que aquesta innovació s'aconsegueix a través del funcionament i de l'aprofitament del sistema, i en gran manera, de l'aportació dels centres de R+D+F que hi ha en el sistema.

Volem deixar clar que l'anàlisi se centra en aquestes variables, ja que són les variables estrictament necessàries per poder mesurar la capacitat d'innovació, que és l'objectiu primordial d'aquesta tesi. Som conscients que l'anàlisi de xarxes socials, l'anàlisi d'aglomeracions, l'anàlisi de competitivitat dinàmica, l'anàlisi de la innovació, etc. aporten un seguit de variables fàcilment analitzables en el marc de les destinacions turístiques. No obstant això, no ens plantejem en cap moment quin és el rang d'un determinat agent; és a dir, que no pretenem analitzar l'existència d'*egos*, ni la concentració de poder que aquests posseeixin. Tampoc no volem observar com i per quins canals flueix la informació, ni les innovacions generades en la destinació, com tampoc l'increment de rendes de la comunitat local o de beneficis de les empreses, entre altres.

En qualsevol cas, les múltiples línies d'investigació derivades d'aquesta anàlisi s'analitzaran posteriorment i es posaran a disposició d'aquelles persones que comparteixin unes línies de recerca iguals o similars.

Tractament de dades i anàlisi de resultats

D'entrada, partim de la premissa que perquè dins el sistema pugui circular informació de tota mena i perquè aquesta sigui de qualitat hi ha d'haver connexió entre tots els tipus d'agents principals. És a dir, que com a mínim han d'estar connectats un membre de cadascun dels grups entre ells; si és possible, l'agent amb el rang més elevat del grup. En cas que no sigui així, creiem que la informació que circuli serà limitada, i per tant, de menys qualitat.

Tot i que creiem que totes les categories d'agents són necessàries i requerides en qualsevol sistema perquè sigui considerat com a tal, també aportem la hipòtesi que si els centres de recerca i formació no apareixen com a agent principal, això no afectarà amb excés el sistema, sempre que aquest hi figuri com a agent extern. No passa el mateix amb els altres agents principals, tenint en compte que si no hi ha relació entre les administracions públiques, el conjunt empresarial i la comunitat local interns a la destinació, no es pot parlar mai de sistema.

Com a exemples, podríem parlar d'una destinació governada per administracions públiques de fora de la destinació, o en la qual no es té en compte la població local, com els casos de destinacions turístiques del Carib on s'imposa el producte tot inclòs. També és il·lustrador el cas d'algunes destinacions emergents en països sota el règim comunista, on no existeix el conjunt empresarial com a tal i on les administracions públiques representen ambdós papers.

Cal recordar també el conjunt de teories sobre aglomeracions,³⁹ en què s'esmenta que perquè una aglomeració sigui capaç d'innovar ha de gaudir de la presència d'agents externs. Argumentem novament, doncs, que un sistema no connectat amb agents externs perd capacitat d'innovació a mitjà i a llarg termini.

Una vegada definits els agents rellevants de la destinació, n'hem d'analitzar l'estructura relacional. Per veure la connectivitat que hi ha entre ells també podem recórrer en una fase prèvia a fonts indirectes. Partim de les hipòtesis que si un opuscle ha estat editat per més d'una associació o entitat, entre aquestes hi ha hagut un contacte relacional. De la mateixa manera, pensem que si en el lloc web d'un dels agents podem trobar un enllaç directe i assenyalat⁴⁰ d'un altre agent, entre ells també hi ha hagut relació.

Aquest pas ens permetrà generar una matriu simètrica binària que únicament ens mostrarà la connectivitat entre els agents. Lògicament, no podrem determinar si aquesta connectivitat és permanent o temporal, ni tampoc la riquesa d'aquestes relacions, però sí que ens mostrarà les relacions aparents en què es poden començar a detectar certes mancances o determinades fortaleeses.

Un cop efectuada l'anàlisi a través de fonts indirectes, és el moment de fer una recollida de dades de manera directa per poder identificar la qualitat d'aquestes relacions.

Creiem que tota aquesta informació no es pot captar de manera objectiva únicament a través de qüestionaris. També cal afegir que la intenció és que cada agent respongui totes les preguntes per a cadascun dels altres agents amb qui s'ha detectat un contacte previ, fet que fa inviable un qüestionari complet, per la seva dimensió (Molina, 2001). Tampoc no ens podem oblidar de la necessitat d'explicar amb claredat les intencions del projecte i així aconseguir la complicitat i bona voluntat dels implicats, cosa difícil d'assolir enviant simplement una enquesta. De la mateixa manera, opinem que el mètode d'entrevista directa no seria viable pel nombre de preguntes i, consegüentment, pel temps que s'hauria de sol·licitar per a cada entrevista.

És per aquestes raons que pensem que la solució per donar resposta a totes aquestes qüestions és fer una barreja dels dos sistemes: una entrevista personal per explicar el què es pretén i per extreure subtilment aquelles qüestions que poden ser difícils

³⁹ Entenem com a teories de les aglomeracions, les teories de districtes industrials (Becattini 1979), dels *milieux innovateurs* (Aydalot 1986), de *clusters* (Porter 1990), de les àrees sistema (Garofoli 1991), dels sistemes d'innovació (Lundvall 1992), de proximitat (Rallet 2000; Gilly i Torre 2000) i dels *small worlds* (Zimmerman 2001)

⁴⁰ Com a enllaç directe i assenyalat, entenem que l'usuari pot entendre fàcilment que clicant-hi accedeix a un altre lloc web diferent, no tenint en compte els enllaços robats o encoberts.

d'interpretar sobre paper, i un qüestionari posterior per obtenir la resta de informacions, després d'haver-nos guanyat la seva confiança.

El qüestionari que plantegem, que detallarem a continuació, ens serviria per donar resposta a les quatre primeres informacions que cerquem, mentre que la resta de preguntes, més subjectives, trobaran resposta a través de l'entrevista personal.

Segons Molina (2001), els qüestionaris es poden classificar en dos grans grups: el primer és la llista tancada d'agents, en la qual es demana a l'agent enquestat que identifiqui la seva relació amb els altres elements de la llista, i el segon es basa en una llista lliure d'agents, és a dir que es demana que l'agent enquestat anomeni i valori lliurement els agents amb els quals té relació.

Nosaltres proposem alternativament a aquests dos grups un tercer grup que esdevindria una llista mixta d'agents. A través de la recerca de connectivitat prèvia que hem efectuat amb els mètodes de recollida indirecta d'informació, aportem a l'agent enquestat la llista de relacions directes que hem detectat que té. Seguidament, se li aporta una llista de la resta d'agents rellevants del sistema amb els quals no hem detectat contacte. Finalment, se li dona la possibilitat d'esmentar aquells contactes que ell considera importants per al desenvolupament de la seva activitat i que no figuren a la llista proporcionada. D'aquesta manera evitem les llistes massa llargues i, al mateix temps, les respostes per por de quedar malament, és a dir, per por de no ser prou interessant si no es marca una relació amb un agent determinat que es considera rellevant, i també obtenim dades que no hem pogut obtenir en la confecció de la primera llista, efectuant d'aquesta manera les onades necessàries de la tècnica de bola de neu, fins a obtenir el resultat adient.

Taula 18: Model d'enquesta utilitzat

* Agent B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amb aquest contacte us comuniqueu <input type="checkbox"/> Diàriament <input type="checkbox"/> Setmanalment <input type="checkbox"/> Mensualment <input type="checkbox"/> Anualment <input type="checkbox"/> Esporàdicament ▪ La informació que t'aporta aquest contacte l'aprofites <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> En la majoria dels casos <input type="checkbox"/> Algunes vegades <input type="checkbox"/> Poc probablement <input type="checkbox"/> Mai ▪ Participaries en un projecte comú en que el màxim beneficiat sigui l'altre? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ▪ Amb aquest agent comparteixes... (pots marcar diverses opcions) <input type="checkbox"/> Actes socials <input type="checkbox"/> Relacions d'estudis <input type="checkbox"/> Relacions familiars <input type="checkbox"/> Amistat personal
-----------	---

Seguidament, detallem les múltiples possibilitats d'informació que poden sorgir d'aquesta enquesta, que ha estat treballada amb profunditat extrema i essent conscients de les informacions rellevants que se'n poden extreure. En qualsevol cas, les decisions s'han pres d'acord amb els coneixements extrets sobre l'anàlisi de xarxes (Hanneman, 2000; Molina, 2001), sobre l'anàlisi dels tipus d'enllaços (Watkins i Bell, 2002; Hite, 2003) i sobre l'anàlisi de les teories d'aglomeracions que ha estat plasmada en la

generació del model de sistema local d'innovació turístic que acabem de detallar en l'apartat anterior.

Les preguntes de què consta el qüestionari són quatre per a cadascuna de les relacions. S'ha escollit el procediment de valoracions bilaterals, és a dir cada agent valora la seva relació amb la resta d'agents de manera individual, i no el procediment de valoracions multilaterals, és a dir, que cada agent valori la seva relació envers el sistema. Creiem que amb aquest procediment aconseguirem definir millor la percepció de la riquesa de la relació des de les perspectives dels dos agents individualment.

La primera pregunta del qüestionari ens serveix, d'entrada, per contrastar la connectivitat percebuda inicialment a través dels llocs web i del material analitzat. Això ens permetrà generar una nova matriu binària, tot i que la diferència rau en el fet que aquesta serà asimètrica. A través d'aquesta nova matriu i dels nous sociogrames generats a partir d'aquests, podrem comparar-los amb els obtinguts *a priori*, i també obtindrem informacions addicionals, com la direcció d'aquestes relacions.

Les relacions poden tenir dos tipus de direcció, que es poden complementar (Hanneman, 2000); és a dir, de A a B i/o de B a A. Si només hi ha una única direcció de la relació, per exemple de A a B, interpretem que A considera que té una relació amb B, però en canvi B considera que aquesta relació no existeix. D'aquesta manera, podrem detectar aquelles relacions que s'han marcat simplement per por de no marcar-les, i així les podrem depurar.

A través de la primera pregunta també podem establir de manera clara la freqüència de les relacions existents entre els agents turístics. La pregunta ha estat codificada de manera que si no es respon es dona a entendre que no hi ha relació, i si es marca una opció significarà l'existència de relació, que pot variar des d'una relació diària, que qualificarem d'important, en tant que facilita l'intercanvi d'informació, fins a una relació esporàdica de menys d'un cop a l'any, que qualificarem de pràcticament inexistent, en tant que és menys favorable a l'intercanvi d'informació.

La segona pregunta del qüestionari ens ajuda inicialment a determinar si la informació flueix o no entre els agents. Hem volgut incidir en el terme *aprofitament de la informació*, ja que pensem que pel simple fet d'haver-hi una relació podem pressuposar un intercanvi d'informació. No obstant això, creiem que si aquesta informació s'aprofita, en qualsevol dels termes en què es pot interpretar aquest concepte, podem afirmar que s'està generant coneixement.

Hem decidit estratificar la pregunta en quatre nivells d'aprofitament, més un nivell de no aprofitament, per poder mesurar la importància que l'agent atorga al seu contacte i el grau de coneixement capaç de generar a través d'aquella relació. Lògicament, també hem inclòs l'opció de no aprofitament de la informació aportada per l'altra part, ja que es pot donar el cas que tot i haver-hi un contacte aquest no gaudeixi de bona salut. Per

exemple, dos polítics que es troben periòdicament en una comissió parlamentària però que, tot i coincidir, no parlen entre ells, per tant no intercanvien informació d'una manera directa.

La tercera pregunta del qüestionari serà més útil si la relacionem amb altres dades obtingudes. Amb tot i això, pot ser un indicador del nivell en què es troben les relacions comercials o de negocis. A aquest efecte, podem argumentar, seguint l'esquema presentat per Watkins i Bell (2002), que si hi ha contacte entre els agents però aquests declaren que no col·laborarien en un projecte en què l'altre en sortís beneficiat, aquesta relació es troba en una fase de competència pura. La fase de cooperació apareix, en canvi, quan el contacte és poc freqüent però l'agent permet que l'altra part en surti beneficiada, i parlem de fase de col·laboració entre dos agents quan aquests tenen una freqüència elevada de contacte i al mateix temps es permet que l'altra part en surti beneficiada. El tercer ítem necessari per poder parlar de fase de col·laboració és que l'opció de benefici de l'altra part sigui bidireccional.

Quan la bidireccionalitat (Granovetter, 1985; Portes i Sensenbrenner, 1993; Powell, 1990) es compleix en l'opció del benefici aliè, podem afirmar que hi ha un grau elevat de confiança entre els dos agents i que aquests esperen obtenir un benefici comú d'aquesta relació. Aquesta reciprocitat en la direcció, però, tenint en compte en aquest cas les dades que ens parlen de l'aprofitament de la informació, també ens pot ajudar a determinar la qualitat de la informació existent entre els dos agents; és a dir, si s'observa l'opció "sempre" en l'aprofitament de la informació de manera bidireccional, podem afirmar que la qualitat d'informació que fluirà d'aquella relació serà alta, i consegüentment, també podrem afirmar que generarà més coneixement.

Amb la quarta i darrera pregunta pretenem detectar principalment el tipus de relacions existents entre els agents, seguint l'esquema proposat per Hite (2003), que desenvoluparem posteriorment en l'apartat 3 del capítol 2 d'aquest treball. Per tant, el que pretenem és classificar les relacions depenent de si són purament comercials o de si hi ha contactes personals. Entenem que són purament comercials si els agents no han compartit cap de les opcions detallades en aquesta pregunta; en canvi, pensem que existeix una certa relació personal si n'han marcat alguna.

Hem aportat quatre possibles tipus de relacions personals a la pregunta, sempre deixant molt clar a l'agent enquestat que estem parlant de situacions fora de l'àmbit laboral. Les possibilitats marcades són les relacions d'amistat personal —entenent que aquesta amistat els portarà a dur a terme activitats no relacionades amb els negocis—, si comparteixen relacions de parentesc o de família —entenent que les famílies estan fora de l'àmbit laboral—, si són o han estat companys d'estudis —entenent que les relacions personals més profitoses des del punt de vista comercial posteriorment són les basades en la coneixença dins l'àmbit acadèmic (Watkins i Bell, 2002)—, o bé si comparteixen activitats socials fora de la feina (Hite, 2003) —entenent-les com a sopars, pertinença a

associacions fora de l'àmbit laboral, participació conjunta en casaments, batejos i altres celebracions diverses.

La complementarietat de les informacions obtingudes en aquesta darrera qüestió ens permetrà determinar els tres atributs que segons Hite es necessiten per poder afirmar l'existència d'una relació personal plena: primerament, el coneixement personal entre els agents, seguidament l'afecte mutu, i finalment, el nivell de socialització, elements que hem explicat àmpliament en el capítol 2.

Encreuant les dades obtingudes en la primera pregunta i les dades obtingudes en la segona pregunta, podem parlar de casos hipotètics i extrems en què la freqüència de la relació és esporàdica però, en canvi, l'aprofitament de la informació obtinguda és màxima, o de l'opció inversa, en què la freqüència de la relació és diària però l'aprofitament de la informació obtinguda a través d'aquella relació és nul. En aquest cas podem dir que és més important com a generadora de coneixement la relació en el primer cas que en el segon. Per tant, creiem assenyat atorgar més rellevància a la segona pregunta del qüestionari que no pas a la primera; és a dir, atorgar més rellevància a l'aprofitament de la informació que no pas a la freqüència de la informació.

Tot i que es pot fer una anàlisi profunda i interessant a través del qüestionari, i tenint en compte que no pretenem analitzar altres mesures que es podrien extreure de les dades obtingudes, com poden ser el grau de centralitat, el nivell d'intermediació dels agents o l'observació d'Egonetworks, entre altres, creiem que el qüestionari no ens pot aportar certa informació de caire més subjectiu. És per aquesta raó que decidim fer una entrevista en profunditat.

Cal esmentar també que primerament portem a terme l'entrevista personal que tot seguit detallarem, ja que a través d'aquesta entrevista aportem totes les dades necessàries als enquestats per comprovar que entenen el sentit de les preguntes del qüestionari; d'aquesta manera evitem les subjectivitats procedents de les diverses interpretacions que els enquestats puguin fer de la pregunta i assegurem una resposta interpretada seguint els mateixos criteris.

La persona que escollim per entrevistar ha de ser en tot cas aquella persona que segons el nostre criteri personal domini més la xarxa social de la institució a la qual anem a preguntar. Per exemple, en una associació empresarial és obvi que el que posseeix la informació és el que la gestiona, és a dir el gerent, mentre que en una administració pública tindrà un coneixement més acurat de la situació turística el tècnic en turisme que no pas el president o alcalde. En els casos dels centres de recerca, i en associacions cíviqes, serà el president de l'entitat, tenint en compte que és escollit democràticament pels mateixos integrants de l'agrupació.

En qualsevol cas, però, som conscients que elements externs, com per exemple un canvi de govern en una administració pública o un relleu de direcció en una associació cívica,

poden influir en el nivell i en la qualitat d'informació de què disposi un individu o un altre, entenent però que si el traspàs de coneixement no s'efectua totalment afectarà el conjunt del sistema, i això quedarà reflectit en els resultats de l'estudi. És per aquest motiu que creiem interessant fer aquest estudi amb una certa periodicitat per analitzar l'evolució i el dinamisme dels sistemes, tot i que pensem que aquesta és una tasca futura i a llarg termini, i que, consegüentment, és inabastable en aquesta tesi.

L'agent entrevistat i l'entrevistador han d'interactuar prèviament dues vegades telefònicament per tal d'obtenir la informació crucial per generar la llista d'agents, i lògicament han de tenir un nou contacte per concertar l'entrevista. També s'ha de dur a terme un tercer contacte a través de correu electrònic, en què l'entrevistador ha d'exposar en un breu resum el contingut previst de la reunió. Aquest missatge permet donar confiança a la persona entrevistada i que, d'aquesta manera, es pugui preparar l'entrevista si vol. La intenció és que la persona interrogada tingui la sensació de dominar en tot moment la trobada, i no de ser la dominada, i per tant que la cohibició no tingui un paper rellevant.

L'entrevista l'hem organitzat en tres parts, tot i que invisibles als ulls de la persona entrevistada per tal de donar-li una homogeneïtat aparent. La primera es tracta d'una presa de contacte entre entrevistat i entrevistador. Durant aquests moments inicials la feina de l'entrevistador és guanyar-se la confiança de la persona entrevistada i aconseguir la relaxació mental de l'entrevistat perquè no percebi l'entrevista com un interrogatori nociu. Per aquest efecte es fan tot un seguit de preguntes relacionables amb l'entrevista però de baix valor per analitzar-la. Un exemple pot ser sol·licitar-los opinió sobre algun esdeveniment turístic que hagi aparegut recentment com a notícia, a part lògicament d'explicar-los més detalladament els resultats que es pretenen obtenir.

Per eliminar recels i pors a possibles filtracions d'informació per part de l'entrevistador, també s'ofereix la possibilitat de signar un conveni de confidencialitat entre l'entrevistador i l'associació o entitat. Cal destacar que no hi ha hagut cap de les persones entrevistades que hagi cregut necessari signar-lo, cosa que transmet d'aquesta manera un missatge de confiança a l'entrevistador (pel fet de no conèixer-nos personalment amb anterioritat, entenem que aquesta confiança es basa majoritàriament en la institució que represento).⁴¹

⁴¹ Cal dir que en aquest treball únicament es presentarà informació sobre l'estat relacional dels agents, respectant d'aquesta manera la confidencialitat d'algunes informacions obtingudes, seguint el que personalment entenem com a codi ètic de conducta de l'investigador. En cap cas pretenem fer un mal ús, o un ús indegut de la informació obtinguda, i a aquest efecte en deixem constància, intentant retornar d'aquesta manera la confiança dipositada en nosaltres.

És a partir d'aquest moment que s'inicia la segona fase de l'entrevista. Un cop guanyada aparentment la confiança, la primera pregunta clau té connotacions històriques. Es pregunta sobre la creació o el sorgiment de l'associació en particular; d'aquesta manera es pot obtenir una visió històrica interessant, determinar fins i tot qui va liderar el procés associatiu en alguns casos, veure de manera simple la seva evolució i, sobretot, garantir la plena obertura de l'entrevistat, ja que parla d'una cosa que coneix perfectament —i, per tant, se sent segur— i de la qual li agrada parlar. A partir d'aquest moment és relativament senzill poder interactuar amb els entrevistats per anar introduint aquelles preguntes que són més importants per a l'anàlisi.

S'ha de tenir en compte que en una entrevista semiestructurada s'ha de tenir un guió de la informació que es vol obtenir, però no és viable plantejar preguntes tancades i inflexibles. És a dir que has de saber què has de preguntar, però no com ho has de preguntar.

En aquest cas, preteníem aconseguir una mesura de suport a la confiança declarada en determinats actors i, al mateix temps, obtenir dades per poder detectar algunes de les dificultats per innovar en turisme, i també el sentiment de pertinença dels agents. Per aquestes raons preguntàvem sobre l'obtenció de finançament, la generació de productes, la identificació amb la marca i la imatge turística emesa, i l'adequació de les normatives vigents a la realitat actual.

Una vegada obtingudes aquestes dades, i com a tercera i darrera part de l'entrevista, presentàvem a l'entrevistat l'enquesta que acompanyava l'entrevista. D'aquesta manera, podíem aportar les instruccions necessàries per aconseguir un sistema de resposta correcte. Amb tot i això, i per tal de no influir en el resultat l'enquesta, l'emplenaven sense la nostra presència, en format paper o electrònic, segons les preferències, de manera que en aquest moment finalitzava l'entrevista i començava l'enquesta.

També cal tenir en compte que el temps destinat a cadascuna de les entrevistes varia en funció de la persona entrevistada. Nosaltres, d'entrada, el que sol·licitàvem era que les persones reservessin un buit d'un mínim de dues hores a l'agenda, deixant clar que el més probable era que no utilitzessin tot el temps, entenent també que aquest és el temps límit per al cansament i el no aprofitament de l'entrevista (Molina, 2001). Al mateix temps, la temporalització per parts de l'entrevista és molt inexacta, tenint en compte que la primera part pot esdevenir molt extensa, sobretot si el contacte es fa entre dues persones que no es coneixien prèviament.

Per concloure aquest apartat, cal recordar que el que pretenem és observar les interaccions existents entre un seguit d'agents rellevants del sistema. És per aquest motiu que aquestes interaccions s'hauran d'interpretar- a través de les dades obtingudes, però també pot ser de gran vàlua l'ajuda que puguin prestar-nos els mateixos implicats o

altres elements externs, però coneixedors del sistema, tot i que no en siguin una part rellevant.

Essent conscients d'això, creiem necessari ordenar les dades recollides, i encreuar-les si és necessari, seguint una classificació que depèn de la informació que preteníem obtenir per poder-la analitzar des d'aquests paràmetres. Un cop analitzades les dades, deixar a alguns elements els resultats obtinguts per a la seva observació i crítica.

Observant el conjunt de variables i les argumentacions que s'han donat fins a aquest moment, podem afirmar que el macroentorn és un element que pràcticament no farà variar la capacitat d'innovació de la destinació, si prenem com a casos d'anàlisi destinacions pròximes o amb uns paràmetres globals similars.

Podem dir que el sistema té estructura de sistema d'innovació si:

- ✓ Hi són presents totes les categories d'agents, el que anomenem varietat.
- ✓ Totes les categories d'agents estan connectades entre elles, directament o indirectament.
- ✓ Hi ha connexions amb l'exterior.

Podem dir que el sistema té qualitat relacional de sistema d'innovació si:

- ✓ Els agents estan connectats amb una freqüència positiva.
- ✓ La relació comercial és positiva.
- ✓ L'aprofitament de la informació és positiva tant internament com externament.
- ✓ Hi són presents relacions personals combinades amb les comercials.

Podem dir que el sistema té un macroentorn favorable si:

- ✓ Les circumstàncies polítiques, econòmiques, socials, culturals i històriques són estables o positives, i iguals per a tots els sistemes de l'entorn.
- ✓ Les barreres a la innovació en turisme dependents del macroentorn no són determinants.

Podem dir que el sistema és un sistema d'innovació si:

- ✓ L'estructura relacional és considerada de sistema d'innovació.
- ✓ La qualitat relacional es considera positiva.

El macroentorn no esdevé negatiu.

Capítol 6. Resultats de l'estudi empíric: La caracterització de la Costa Brava Centre com a SLIT

Sense necessitat de fer una anàlisi a fons de la Costa Brava o del turisme a Catalunya des dels seus inicis, tenim la sensació que la Costa Brava Centre ha sabut estar al marge de certs hàbits incontrolats i maldestres de l'oferta, i al mateix temps ha mantingut una posició més constant i coherent respecte a la demanda que altres destinacions, com per exemple la Riviera italiana, fet que aporta la sensació d'estar davant d'una regió diferent, turísticament parlant.

En aquest sentit, pretenem fer un repàs de l'evolució que el turisme ha experimentat en aquesta destinació i analitzar si aquesta evolució ha seguit els canons establerts o no respecte a altres destinacions. Lògicament, farem un èmfasi especial en aspectes relacionals que ens puguin aportar dades sobre la col·laboració i la cooperació existents a la zona.

Seguidament entrarem de dret en la segona part empírica de l'estudi, en que intentarem analitzar el funcionament pràctic del model i de l'eina d'anàlisi desenvolupats, amb l'ajuda de dades que ens permetin posar una especial atenció en els aspectes relacionals, de macroentorn, i de proximitat.

Observant alguns dels fullets promocionals, veiem que la destinació Costa Brava Centre és una àrea bastant delimitada que coincideix en gran manera amb la divisió administrativa corresponent al Baix Empordà. Aquest fet ens facilita la delimitació referent a les administracions públiques que hi intervenen.

És per aquesta raó que iniciarem aquesta recerca intentant aplicar el model paradigma de SLIT proposat en l'apartat anterior per poder-ne comprovar, per una banda, l'eficàcia i la funcionalitat, i per l'altra, per poder definir a quina distància del paradigma es troba la Costa Brava Centre.

Evolució turística a la Costa Brava Centre

“L'Empordanet és un tros de geografia d'una bellesa excepcional, paisatge no sublim sinó discret, elegant, esvelt.” Josep Pla

Tot i que alguns agosarats situen l'inici del turisme en moments remots històricament,⁴² per a la Costa Brava i per al turisme mundial, el moviment turístic comença amb l'inici de les vacances pagades. A la Costa Brava Centre va tenir una rellevància especial el fet que els francesos dotessin de tres setmanes de vacances pagades els seus treballadors l'any 1958, i de quatre setmanes el 1966 (Tinard, 1994), una mesura seguida posteriorment per altres països veïns, com el Regne Unit.

Indubtablement, la Costa Brava es va beneficiar en aquest moment històric de diversos factors, com per exemple de l'augment del poder adquisitiu dels turistes procedents d'aquests països, combinat amb un nivell de vida inferior a Catalunya, dels avenços en comunicació i transport de passatgers de l'època, de la necessitat dels turistes europeus de fugir de les àrees industrialitzades, de l'augment del nivell cultural i del creixent interès per altres cultures, combinat amb un paisatge idíl·lic i un important folklore, i finalment, dels inicis de la publicitat i el màrqueting en el turisme.

Fent un breu repàs històric de la creació i el desenvolupament de la Costa Brava Centre com a destinació turística, hem de posar una atenció especial en dos treballs que plasmen de manera gairebé videogràfica el pas del temps fins als anys noranta. Seguint el referent de Barbaza (1988) i Cals (1982), veiem que podem dividir el desenvolupament turístic en un conjunt d'etapes clarament característiques i diferenciables. De la mateixa manera, el podem dividir en etapes igualment diferenciables des de la dècada dels noranta fins a l'actualitat (Prats i Paunero, 2002; Prats i Balagué, 2005).

⁴² McIntosh i altres (2000) apunten els inicis del turisme als egipcis (1500 a.c.) i els seus viatges religiosos, Casson (1974) als romans i els seus descansos estivals a les Vil·les, Mathieson i Wall (1992) als “*Grand Tour*” aristocràtics del segle XVIII, Albert (1995) a Thomas Cook i els seus viatges de la lliga anti-alcohòlica, entre altres.

Taula 19: Evolució turística de la Costa Brava

Etapa	Causa	Efecte
Fins a la dècada dels 60	<p>Construcció de ports de navegació</p> <p>Creació de les cases de bany</p> <p>Guerra civil</p> <p>Postguerra</p> <p>Creació del “Patronato de la Costa Brava”</p>	<p>Creixement de les ciutats ubicades al litoral</p> <p>Motivació principal del viatge la millora de la salut</p> <p>Aturada en la rebuda de turistes</p> <p>Obertura turística del país a l'exterior</p> <p>Primeres iniciatives per atreure turistes</p>
Dècada dels 60 i 70	<p>Millora dels transport</p> <p>Necessitat de serveis turístics per part dels nouvinguts</p> <p>Aparició dels Tour Operadors</p> <p>Arribada massiva de turistes</p>	<p>Facilitat d'accés per part dels països emissors pròxims a la zona</p> <p>Creació d'hotels familiars per part del habitants locals</p> <p>Increment del nombre d'arribades</p> <p>Construcció al litoral sense planificació</p>
Dècada dels 80 i dels 90	<p>Preocupació pel medi ambient</p> <p>Conscienciació de les autoritats locals</p> <p>Crisis del petroli</p> <p>Noves tipologies de turistes</p>	<p>Aparició del turisme sostenible</p> <p>Urbanització planificada dels espais</p> <p>Crisis al sector turístic</p> <p>Nova tipologia de turisme</p>
Etapa actual (2000-2005)	<p>Fraccionament de les vacances</p> <p>Viatgers experimentats</p> <p>Noves línies de baix cost</p> <p>Sorgeixen noves destinacions similars a la Costa Brava i a preus més baixos</p> <p>Voluntat de competir en producte i no en preu.</p> <p>La qualitat com a valor principal per a l'oferta i la demanda.</p>	<p>Possibilitat de desestacionalitzar la demanda i allargar la temporada</p> <p>Protecció del consumidor</p> <p>Increment espectacular del nombre d'arribades a l'aeroport Girona – Costa Brava.</p> <p>Necessitat de promocionar la destinació. Hi ha més oferta que demanda.</p> <p>Necessitat d'innovar.</p>

Els inicis del turisme a la costa catalana comencen únicament amb finalitats terapèutiques i de salut, en una època en què fins i tot els metges receptaven estades de dues a quatre setmanes per fer el que anomenaven un canvi d'aigües. Al mateix temps, aconsellaven passejos a la vora del mar per a les artrosi, molt comunes, i remullades amb aigua marina per a les ferides, a causa de l'alt component en iode de l'aigua de mar.

Posteriorment, i coincidint amb la Guerra Civil i la posterior postguerra, es van frenar radicalment aquests iniciàtics viatges al mar i es va reservar el turisme a una reduïda minoria que aprofitava per fer estades en les seves segones residències, com és el cas de les cases senyoriales que encara avui es conserven a les muntanyes marítimes de Sant Sebastià, al País Basc, on la noblesa espanyola passava els estius.

A finals dels anys cinquanta i principis dels seixanta, i veient l'oportunitat de negoci, neixen nombrosos operadors turístics (*tour operators*, TO) en països nord-europeus (Anglaterra, França, Suècia, Noruega, Alemanya, etc.) que ofereixen com a principals productes les destinacions turístiques mediterrànies, entre les quals hi ha la Costa Brava.

A la Costa Brava Centre, altrament anomenada Empordanet, aquests inicis turístics també van ser vistos com una oportunitat de fer negoci per moltes famílies, que en les seves fases més inicials cedien les seves pròpies habitacions als turistes a canvi d'un mòdic preu. Aquests ingressos atípics van provocar en molts casos la inversió per reconvertir antics pallers o cases pairals en petits hostals de poques habitacions per començar a donar resposta al turisme creixent, alguns dels quals encara estan en funcionament, adaptats a les noves tendències del mercat (Barbaza, 1988).

Aquest fet va minimitzar l'impacte, en molts casos negatiu, que els operadors turístics van imprimir en altres destinacions pròximes o en altres localitats de la Costa Brava, com Lloret de Mar, Empuriabrava o Roses, en les quals els operadors turístics pagaven una gran part de la construcció de l'hotel, imposant però les seves peticions i a canvi de tenir garantit un important nombre de llits a preus reduïts durant anys (Cals, 1982). Poon (1993) satiritza els beneficis que poden aportar a un territori els viatges a través dels operadors turístics, i utilitza la il·lustració següent a tall explicatiu.

Il·lustració 21: Beneficis del turisme en viatges de Tour operators



Font: Poon (1993)

Aquests operadors turístics, juntament amb l'enorme millora dels transports, sobretot el transport aeri, van generar un gran creixement en el nombre d'arribades, que va provocar, a la vegada, la construcció de grans hotels a primera línia de mar, que s'alçaven en pocs mesos, protegits per la total permissibilitat del govern de l'època, que veia en el turisme una font d'ingressos per explotar i una projecció de la seva imatge de progrés i tranquil·litat al món.

Malgrat la caiguda del règim el 1975, i a causa de la quantitat de coses que hi ha per arreglar després de qualsevol dictadura, el descontrol en el turisme va continuar fins a principis de la dècada dels vuitanta, quan van començar a aparèixer algunes alternatives al turisme de masses, així com una tímida primera preocupació per temes mediambientals.

En aquesta etapa, la Costa Brava Centre veu que l'evolució de la construcció de segones residències per part, sobretot, de turistes de l'àrea metropolitana de Barcelona creix enormement i continua durant tota la dècada.

No és fins a finals dels vuitanta i principis dels noranta que algunes organitzacions cíviques comencen a exposar la seva disconformitat amb actuacions urbanístiques de masses, com és el cas del paratge de Castell, en què el 1992 la plataforma cívica Salvem Castell es va oposar frontalment als governs i constructors, i finalment va guanyar una batalla encara recordada i considerada èpica a la zona. Tot i així, les construccions de segones residències viuen una segona explosió amb l'entrada d'Espanya a la Unió Europea, que fa que nombrosos col·lectius europeus vegin en el bon clima de la zona el lloc ideal per instal·lar-hi la seva segona residència.

Aquesta etapa també està marcada per la profunda crisi del petroli derivada de la primera guerra de l'Iraq, que va provocar una greu crisi econòmica arreu dels països industrialitzats, i consegüentment, en el turisme. Aquesta davallada del turisme va ser un punt d'inflexió clau arreu del món, i també a la Costa Brava. Amb referència a la demanda, aquesta va començar a rebutjar el turisme de masses i el turisme tradicional de sol i platja, i es va començar a preocupar per la qualitat, per la cultura, pel medi ambient i pel valor afegit, és a dir per l'experiència global, en comptes de tenir-ne prou amb sol i un tros de sorra on estendre la tovallola.

Amb referència a l'oferta, aquest fet fa reflexionar tota la indústria, i cap a finals dels noranta comencen a aparèixer iniciatives per unir esforços i generar noves idees i nous productes; així, neixen amb força a la zona productes com el submarinisme o el turisme rural.

Finalment, ens trobem amb l'etapa actual, en què veiem d'entrada viatgers molt experimentats i, per tant, exigents amb l'oferta, amb un mercat occidental amb un poder adquisitiu cada vegada més elevat, però al mateix temps un seguit de nous turistes procedents de països de gran evolució en els darrers anys, com poden ser els nous membres de la Unió de l'est d'Europa o algun país asiàtic.

L'impacte dels vols de baix cost sobre la Costa Brava ha estat molt notable a partir de l'any 2002, en què l'aeroport Girona - Costa Brava ha passat de tenir un volum de sis-cents mil passatgers l'any 2001 a tenir-ne tres milions l'any 2004, i amb una previsió d'arribar a sis milions el 2007. La proximitat d'aquest aeroport a les zones turístiques ha fet que aproximadament la meitat dels passatgers que hi arriben tinguin com a destinació la Costa Brava (Martínez et al., 2005).

El turista actual aposta per fragmentar les vacances, eliminant les llargues estades per fer-ne de més curtes, però al mateix temps més intenses, fet que obre una nova oportunitat a la indústria turística de desestacionalitzar la demanda, i això pot suposar una eliminació per part del mateix mercat de l'oferta obsoleta. Aquesta tendència,

combinada amb l'explosió dels vols de baix cost, que en conseqüència han provocat un abaratiment d'altres mitjans de transport, com per exemple els ferroviaris de llarg recorregut, fa que les noves possibilitats que apareixen al mercat siguin múltiples, variades i cada vegada més personalitzades.

En definitiva, els turistes ja no vénen sense haver de fer res més que esperar-los, i la necessitat de captar-los és més gran, fet que també ha propiciat a la zona moltes aliances des del punt de vista de la promoció i el màrqueting. Però aquestes aliances tenen una base sòlida, a causa de la gran tendència a l'associacionisme que hi ha a la destinació. Els primers a associar-se van ser els hotelers a la dècada dels setanta, i, com podem veure en l'estudi empíric, des d'aquest fet s'ha anat estenent a altres sectors, com el de la restauració, el dels càmpings, el dels apartaments turístics, el de les agències de viatge receptives i, més recentment, els camps de golf o les cases de turisme rural.

El bon funcionament d'aquestes associacions, sobretot pel que fa a la reducció de costos de gestió conjunta en les fases inicials i a les posteriors reduccions de costos de promoció, juntament amb els canvis de mercat, ha propiciat a la zona la creació de fòrums de trobada de totes aquestes organitzacions per ser coherents amb l'oferta i promocionar conjuntament productes, i no únicament sectors. Aquestes plataformes han estat generades fonamentalment per les diverses administracions públiques, que en els darrers anys exerceixen un paper clau a la zona per encaminar el turisme cap a les noves tendències. Cal afegir que, darrerament, la presència en alguns d'aquests fòrums dels centres de recerca i formació de la zona enriqueix la xarxa que està treballant pel present i pel futur de la destinació.

Altres elements més embrionaris poden ser l'augment dels períodes de vacances, com és el cas actual de Dinamarca, on nombroses empreses opten per donar sis setmanes de vacances als treballadors, sempre que com a mínim tres d'aquestes setmanes no es concentrin en períodes estivals. Però aquest i altres temes segurament seran una part destacable de finals de la dècada dels anys deu i/o principis dels vint.

Agents turístics i elements relacionals

Seguint la metodologia presentada, i utilitzant la tècnica de l'*snowballing*, se'ns va presentar la dificultat de generar una llista inicial d'agents rellevants del territori des del punt de vista de l'anàlisi meso. Per iniciar la recerca vam creure oportú buscar diferents fonts d'informació per a cadascun dels tipus d'agents que plantegem i que tot seguit detallem.

Per determinar els agents rellevants en la tipologia de les administracions públiques, vam iniciar la recerca definint els nivells d'administració existents en aquests moments a Catalunya, començant pel nivell micro. L'escala natural administrativa té com a esglaons els ajuntaments, els consells comarcals, les diputacions provincials, els governs autonòmics i el govern estatal. Tal com hem comentat, la Costa Brava Centre

respon a l'àrea administrativa del Baix Empordà, fet que ja d'entrada ens elimina la participació directa de la Diputació de Girona, la Generalitat de Catalunya i el Govern espanyol, si bé val a dir que aquestes administracions poden formar part del sistema com a agents externs.

Una vegada fixades les administracions públiques possibles, concretament un consell comarcal i trenta-sis ajuntaments, és necessari determinar quins intervenen en el turisme. Pensem que la millor manera d'obtenir aquesta informació és demanant la seva composició interna i veure si en els seus organigrames, necessàriament públics, hi apareix la figura del tècnic o del responsable turístic, o si tenen una regidoria destinada totalment o parcialment al turisme.

Tot i ser informació pública, aquesta informació no va ser fàcil d'obtenir, i va comportar el contacte directe, a través de converses telefòniques o de visites personals, a gairebé tots els ajuntaments implicats, així com al consell comarcal, tenint en compte l'extensió de l'àrea de què parlem i els horaris administratius d'aquestes entitats. A partir d'aquesta informació, vam detectar que únicament dotze municipis i el consell comarcal tenen departaments o responsables turístics. També vam poder descobrir que els dotze municipis turístics estan units a través de l'Associació d'Oficines de Turisme, que incorpora els tècnics de tots els ajuntaments, per la qual cosa vam decidir utilitzar-la com a representant d'aquests. Conseqüentment, la llista inicial d'administracions públiques rellevants de la Costa Brava Centre és la següent.

- ✓ Consell Comarcal del Baix Empordà
- ✓ Associació d'Oficines de Turisme del Baix Empordà

Una altra tipologia d'agents que s'ha de determinar és la que comprèn els centres de recerca, desenvolupament i formació en turisme. Per obtenir tota la informació, és necessari separar els centres de formació dels altres, ja que les fonts són diverses en els dos casos. Per veure si hi havia centres de formació turística al Baix Empordà, vam visitar la delegació provincial del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya a Girona i, posteriorment, vam enviar un missatge de correu electrònic al Departament d'Universitats i Recerca per tal que ens informessin de l'existència de centres universitaris en turisme —tot i que en coneixíem prèviament la resposta— i també de l'existència d'instituts o centres de recerca en turisme. Aquestes accions van donar la llista següent:⁴³

⁴³ Cal dir que aquesta part de la recerca es va dur a terme a principis de l'any 2004. S'ha de esmentar, però, que actualment, concretament durant el mes de febrer del 2005, aquests dos agents s'han deslocalitzat fora de la destinació per situar-se a la ciutat de Girona. No obstant això, i tenint les dades

- ✓ Escola Universitària de Turisme
- ✓ Institut Turístic de Recerca

Per poder enumerar les associacions d'empreses privades que intervenen com a agents rellevants en la destinació, vam considerar com a fonts d'informació principal les dues cambres de comerç que hi ha al Baix Empordà: la situada a Palamós i la situada a Sant Feliu de Guíxols. A través del registre i cercant en l'apartat d'associacions empresarials vam generar la llista següent:

- ✓ Costa Brava Centre Hotels
- ✓ Unió d'Hostaleria i Turisme del Baix Empordà
- ✓ Associació Cuina de l'Empordanet
- ✓ Cooperativa Costa Brava Centre
- ✓ Associació de Turisme Rural del Baix Empordà
- ✓ Associació de Centres Subaquàtics

Cal esmentar, però, que els quatre primers estan gestionats pel mateix grup de persones i, consegüentment, podem considerar-los com un sol conjunt però dividit en diversos fragments.

Finalment, com a darrer grup d'agents principals, ens interessava definir quines associacions i entitats civils podien tenir un paper rellevant en el desenvolupament turístic de la destinació. Per fer-ho vam acudir al registre d'entitats sense ànims de lucre de la Generalitat per obtenir la llista d'associacions reglades amb seu social al Baix Empordà. El resultat ens va aportar que tres associacions cíviques lluitaven per la preservació paisatgística de l'entorn turístic, i consegüentment, les vam incloure a la llista:

- ✓ Consorci Les Gavarres
- ✓ Salvem Castell⁴⁴

recollides, hem cregut oportú incloure'ls-hi igualment, tenint en compte, però, que aquests agents han passat a ésser agents externs.

⁴⁴ Aquesta associació, creada amb l'objectiu de preservar el paratge de Castell, situat entre Mont-ras i Palamós, es va dissoldre a finals del 2004, després d'haver aconseguit declarar la zona com a espai protegit i no urbanitzable.

- ✓ Salvem el Crit
- ✓ Plataforma Ciutadana contra l'Abocador de Vacamorta

A partir d'aquesta llista inicial, vam fer la primera onada contactant amb tots els agents esmentats. Aquest primer contacte es va fer telefònicament i es va plantejar la possibilitat d'esmentar altres agents de la seva mateixa tipologia o d'altres que no haguessin estat detectats en la llista inicial. El resultat no va variar respecte a les administracions públiques, així com tampoc en el cas dels centres de recerca, desenvolupament i formació, ni tampoc en les associacions empresarials. En canvi, hi va haver una gran remodelació pel que fa a la comunitat local:

- ✓ Salvem l'Empordà (comunitat local)
- ✓ Consorci Alba-Ter

La inclusió de la plataforma cívica Salvem l'Empordà, tot i ser una associació que treballa a un nivell regional superior i que té la seu local a l'Alt Empordà, va ser determinada per l'observació, després del contacte telefònic mantingut, que les persones actives i responsables de les altres tres entitats detectades prèviament, excepte Salvem Castell, eren gairebé les mateixes, amb algunes excepcions, i que totes participaven també activament en l'associació Salvem l'Empordà, en la branca del Baix Empordà. Per aquesta raó vam creure assenyat substituir les dues entitats detectades anteriorment per aquesta darrera, entenent que la informació que ens aportarien seria la mateixa en tots els casos.

Després d'aquesta primera onada, doncs, la llista d'agents principals de la destinació que analitzem està integrada per tretze elements. En aquest moment, es van analitzar els llocs web de tots els agents per tal de trobar totes les relacions que esmentaven amb agents externs al sistema. Es va fer una recerca minuciosa dels enllaços directes en el lloc web, més els agents amb els quals han participat en projectes, seminaris, comissions, etc.

Paral·lelament, també vam visitar les oficines de turisme de la regió, dotze en concret, i també la situada a Girona capital i la situada a l'aeroport de Girona, com a punts d'arribada més freqüents a la província i perquè són les que tenen un caràcter més global, per tal d'obtenir un recull dels opuscles, llibrets, fullets, memòries, etc. de temàtica turística. També es va obtenir documentació provinent de les institucions més actives en promoció, com són el consell comarcal del Baix Empordà, el Patronat de Turisme Costa Brava - Girona, i també es va fer una recerca al fons bibliogràfic de turisme de la Biblioteca de la Universitat de Girona, on hi ha un recull dels fullets turístics més representatius. En total, vam recollir o veure més de dos cents exemplars, dels quals en vam detectar gairebé un centenar de diferents.

Tot aquest material es va analitzar minuciosament per detectar els noms dels agents als quals es fa referència, així com el conjunt de logotips que tradicionalment denoten la contribució, si més no monetària, a la seva realització. Un cop efectuada tota aquesta anàlisi, es van poder enumerar un total de quaranta-vuit agents externs al sistema:

- ✓ Federació d'Hostaleria de Girona
- ✓ FOEG
- ✓ PIMEC-SEFES
- ✓ Associació d'Hostaleria de Tossa
- ✓ Associació Hotels i Càmpings de la Cerdanya
- ✓ Associació de Bars i Restaurants de la Cerdanya
- ✓ Associació d'Hostalatge de la Garrotxa
- ✓ Associació d'Hostaleria de Blanes
- ✓ Associació d'Hostaleria de Lloret
- ✓ Associació d'Hostaleria del Ripollès
- ✓ Associació d'Hostaleria de l'Alt Empordà
- ✓ Associació d'Hostaleria de Girona
- ✓ Associació d'Hostaleria de la Selva
- ✓ Patronat de Turisme Costa Brava - Girona
- ✓ Associació Turística d'Apartaments
- ✓ Associació de Camps de Golf
- ✓ Associació de Càmpings de Girona
- ✓ Ruïnes d'Empúries
- ✓ Museu d'Arqueologia de Girona
- ✓ Diputació de Girona
- ✓ Departament d'Agricultura Ramaderia i Pesca - Delegació de Girona
- ✓ Fundació Salvador Dalí

- ✓ Museu de la Farinera (Castelló d'Empúries)
- ✓ Museu de l'Automòbil (Sils)
- ✓ Caixa de Girona
- ✓ Consell Comarcal del Ripollès
- ✓ Consell Comarcal del Gironès
- ✓ Consell Comarcal de la Selva
- ✓ Confederació d'Hostaleria de Catalunya
- ✓ Federació de Restauració de Catalunya
- ✓ Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya
- ✓ Associació d'Agències de Viatges Receptives de Catalunya
- ✓ Museu d'Arqueologia de Catalunya
- ✓ Departament de Cultura de la Generalitat
- ✓ Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya
- ✓ Consorci Alba-Ter
- ✓ Universitat de Vic
- ✓ Universitat de Barcelona
- ✓ Diputació de Barcelona
- ✓ Caixa de Manlleu
- ✓ Consell Comarcal d'Osona
- ✓ Fundació Natura
- ✓ Fundació Territori i Paisatge
- ✓ Federació Espanyola d'Hostaleria i Restauració
- ✓ Fundació Pro Mediterrània
- ✓ International Council of Museums
- ✓ International Council of Maritime Museums

✓ Associació de Museus Marítims del Mediterrani

Seguint en aquesta fase, el criteri nominalista (Laumann et al., 1983), per tal de no sobredimensionar la mostra amb agents externs no rellevants, creiem necessari fer una tria dels agents externs que s'han d'entrevistar i enquestar. El criteri de no-eliminació de la llista comporta tenir algun element integrat en la destinació i no estar representat per cap associació ni entitat presents en la llista inicial d'agents. Per exemple, es decideix no eliminar —i per tant tenir en compte— l'Associació de Camps de Golf de Girona, perquè hi ha cinc camps de golf en la destinació, però no hi ha cap associació que els representi localment. Contràriament, decidim eliminar Caixa Manlleu perquè no té cap presència en la destinació, igual que d'altres. D'aquesta manera, la llista d'agents externs als quals decidim entrevistar queda reduïda als sis següents:

- ✓ Associació Turística d'Apartaments
- ✓ Associació de Camps de Golf
- ✓ Associació de Càmpings de Girona
- ✓ Fundació Salvador Dalí
- ✓ Associació d'Agències de Viatges Receptives de Catalunya
- ✓ Consorci Alba-Ter

Seguidament, i per continuar amb el sistema de bola de neu, es va planificar la segona onada, que es va portar a terme al mateix temps que les entrevistes i les enquestes als agents de la primera llista. Aquesta segona onada ens va permetre detectar altres agents externs que no havíem detectat a través de l'anàlisi prèvia, però que els entrevistats consideraven igualment importants.⁴⁵ D'aquesta manera, vam ampliar la llista amb els agents que seguidament esmentem:

- ✓ Consorci de Normalització Lingüística
- ✓ Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona
- ✓ Turespaña
- ✓ Consell Comarcal de l'Alt Empordà

⁴⁵ Per motius legals referents a la Llei de protecció de dades personals vigent a l'Estat espanyol, creiem oportú no annexar a aquest treball una llista amb les dades personals de cadascun dels agents esmentats en aquest treball. Tanmateix, com que es tracta d'associacions i d'entitats públiques, creiem que sí que és necessari comprovar les dades del treball, que es poden obtenir a partir de fonts indirectes.

- ✓ Consell Comarcal de la Garrotxa
- ✓ Consell Comarcal del Pla de l'Estany
- ✓ Consell Comarcal de la Cerdanya
- ✓ Consell Comarcal del Ripollès
- ✓ International Association Golf TTOO (IAGTO)
- ✓ Universitat Rovira i Virgili
- ✓ Ajuntament de Girona
- ✓ Ajuntament de Lloret de Mar
- ✓ Associació Garrotxa Terra d'Acolliment
- ✓ Consorci de l'Alta Garrotxa
- ✓ Associació Xarxa de Custòdia del Territori
- ✓ Associació de Turisme Rural del Gironès
- ✓ Associació de Turisme Rural de la Selva
- ✓ Associació de Turisme Rural de la Garrotxa
- ✓ Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat a Girona

Com podem observar, els agents nous apareguts en aquesta segona onada són únicament agents externs al sistema. Seguint novament els criteris nominalistes que hem exposat anteriorment, veiem que la llista d'agents rellevants de la destinació no ha variat respecte a l'onada anterior. És per aquesta raó que decidim que no és necessari continuar fent més onades i que tanquem la llista definitiva d'agents per enquestar i entrevistar en profunditat, que detallem a continuació.

Taula 20: Llistat final d'agents de la Costa Brava Centre.

Administracions Públiques
Consell Comarcal del Baix Empordà
Associació d'oficines de turisme del Baix Empordà
Centres de Recerca, Desenvolupament i Formació
Escola Universitària de Turisme
Institut turístic de recerca
Conjunt Empresarial
Costa Brava Centre Hotels
Associació de turisme rural del Baix Empordà
Associació de centres subaquàtics
Comunitat local
Consorci de les Gavarres
Salvem l'Empordà
Agents Externs
Consorci Alba-Ter
Associació turística d'apartaments
Associació de Camps de Golf
Associació de Càmpings de Girona
Fundació Salvador Dalí
Associació d'agències de viatges receptives de Catalunya

Un cop finalitzades totes les onades de recerca d'informació, així com les entrevistes personals i les enquestes als agents seleccionats, és el moment d'analitzar les dades obtingudes. En el apartats següents, doncs, ens dedicarem a agrupar aquestes dades per tal d'aportar els resultats de la xarxa establerta a la destinació turística Costa Brava Centre.

Estructura de les relacions

El primer dels elements relacionals que hem d'analitzar és l'estructura existent de la xarxa que pretenem observar. Aquesta estructura la podem resumir en un sol aspecte, que, al seu torn, es divideix en dos més. Aquest aspecte és la connectivitat existent entre els agents, és a dir, l'observació del contacte o no contacte que tenen els agents entre si. Aquesta observació ens aportarà, amb l'ajuda dels sociogrames, una imatge visual de l'entramat de relacions de la xarxa que ens podrà aportar informació de l'estructura de la xarxa, i així podrem detectar-ne mancances, si escau.

Com hem esmentat, aquesta connectivitat l'hem dividit en dos grups. El primer grup és la connectivitat aparent, que serà la primera que tractarem, que prové de la informació que hem obtingut a través de fonts indirectes, i que per tant no ens mostra de manera fidel l'estructura exacta de la xarxa, però sí que ens permet obtenir una primera impressió de quins poden ser els agents rellevants de la destinació. El segon grup, en canvi, fa referència a la connectivitat real, obtinguda a través de les entrevistes personals i de les enquestes efectuades als diversos agents rellevants de la xarxa. A diferència de la connectivitat aparent, aquesta sí que ens mostra una imatge més fidel de l'estructura de la xarxa, i ens permet definir si compleix o no els requisits per esdevenir un sistema.

Cal tenir en compte, però, que sense obtenir inicialment la connectivitat aparent, pot ser excessivament complicat obtenir la connectivitat real, a causa de l'augment d'onades que s'ha d'efectuar durant la fase de *snowballing*, després de l'aparició de nous elements a la xarxa.

Connectivitat aparent

Partint de la metodologia explicada en el capítol anterior i seguint el supòsit que hem plantejat anteriorment, en aquest apartat ens disposem a veure l'estructura relacional de la destinació Costa Brava Centre a través de la connectivitat aparent.

Prenent la llista d'agents de la destinació argumentada en l'apartat anterior, ens vam disposar a analitzar escrupolosament els opuscles, llibrets, fullets, memòries, etc. de temàtica turística recollits a través dels mètodes ja exposats.

Les hipòtesis que vam seguir són les que ja hem argumentat: la presència de noms i logotips en diverses publicacions, així com els enllaços directes existents en els llocs web.

Aquest pas ens va permetre generar una matriu simètrica binària que únicament ens mostra la connectivitat entre els agents. És a dir, si detectem que hi ha o hi ha hagut relació seguint el plantejament explicat, en la matriu apareixerà un 1, i si no hem detectat cap contacte apareixerà un 0, sigui quina sigui la direcció i la riquesa d'aquesta relació, entre altres arguments.

Il·lustració 22: Exemple de la matriu original

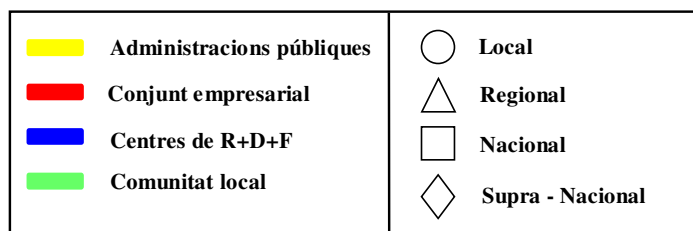
	Fed. Hostaleria Girona	FOEG	CB Centre Hotels	Confed. Hostaleria Catalunya	Fed. Restauració Catalunya
Fed. Hostaleria Girona	0	1	0	1	1
FOEG	1	0	0	0	0
CB Centre Hotels	0	0	0	0	0
Confed. Hostaleria Catalunya	1	0	0	0	0
Fed. Restauració Catalunya	1	0	0	0	0
Fed. Española Host. y Rest.	1	0	0	0	0
ZONTUR	1	0	0	0	0
PIMEC-SEFES	1	0	0	0	0
Ass. Host. Tossa	1	0	0	0	0
Ass. Hotels i campings Cerdanya	1	0	0	0	0
Ass. Bars i Restaurants Cerdanya	1	0	0	0	0
Ass. Hostalatge Garrotxa	1	0	0	0	0

Font: Elaboració pròpia amb el programa UCINET 6 (Borgatti et al 2002)

Cal dir que el mapa de relacions resultant és hipotètic i, per tant, no el creiem prou significatiu per extreure conclusions o afirmacions categòriques. Lògicament, no podem determinar si aquesta connectivitat és permanent o temporal, ni tampoc el tipus de relacions ni la fase en què es troben; no obstant això, ens pot permetre fer un primer diagnòstic ràpid de la situació general del sistema i detectar certes mancances o determinades fortaleeses del sistema.

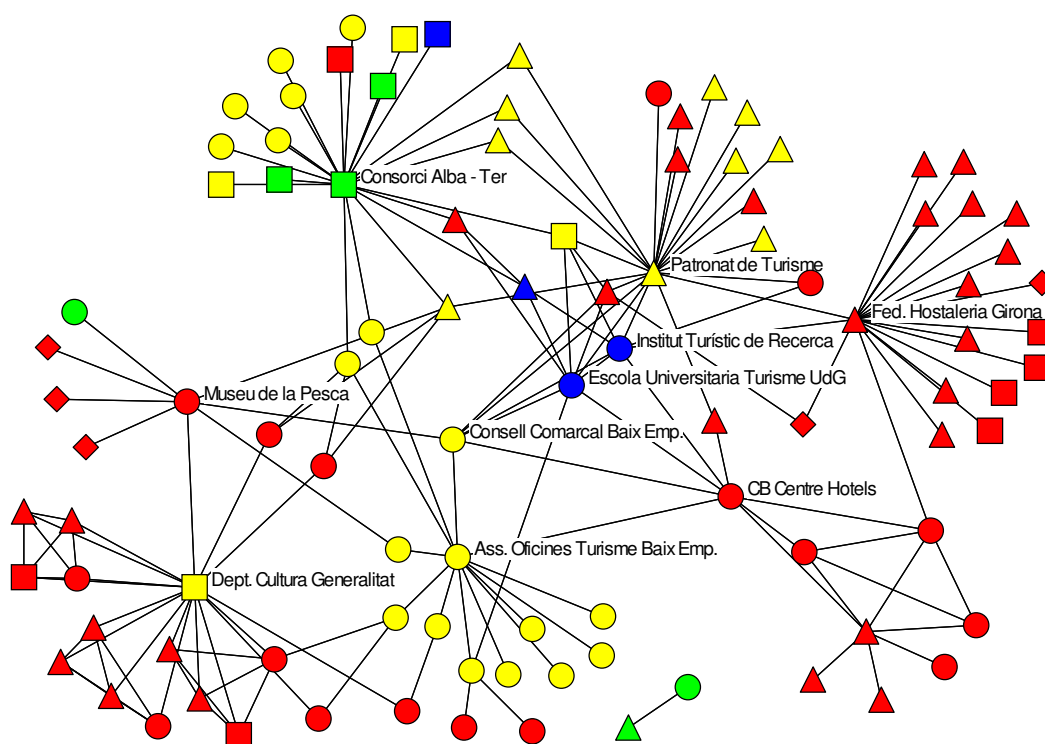
Inicialment, hem decidit categoritzar els agents a través de dues tipologies. La primera tipologia, que està representada en el color, és el grup d'agents al qual pertany, és a dir, conjunt empresarial (vermell), administracions públiques (groc), centres de recerca i formació (blau), i comunitat local (verd). La segona tipologia fa referència a la situació d'aquests agents i està representada pel tipus de figura: així, tenim que els agents situats en la destinació estan categoritzats en el territori local (rodona), els agents situats a la província en un pla regional (triangle), els agents situats en la comunitat autònoma, en el territori nacional (quadrat), i els agents situats fora dels límits de la comunitat autònoma en l'àmbit supraterritorial (diamant).

Il·lustració 23: Llegendari sociogrames



El resultat inicial de l'anàlisi de la connectivitat aparent seguint els paràmetres definits és el que es pot observar a la il·lustració següent, en la qual es representen tots els agents detectats.⁴⁶

Il·lustració 24: Connectivitat aparent del conjunt d'agents.



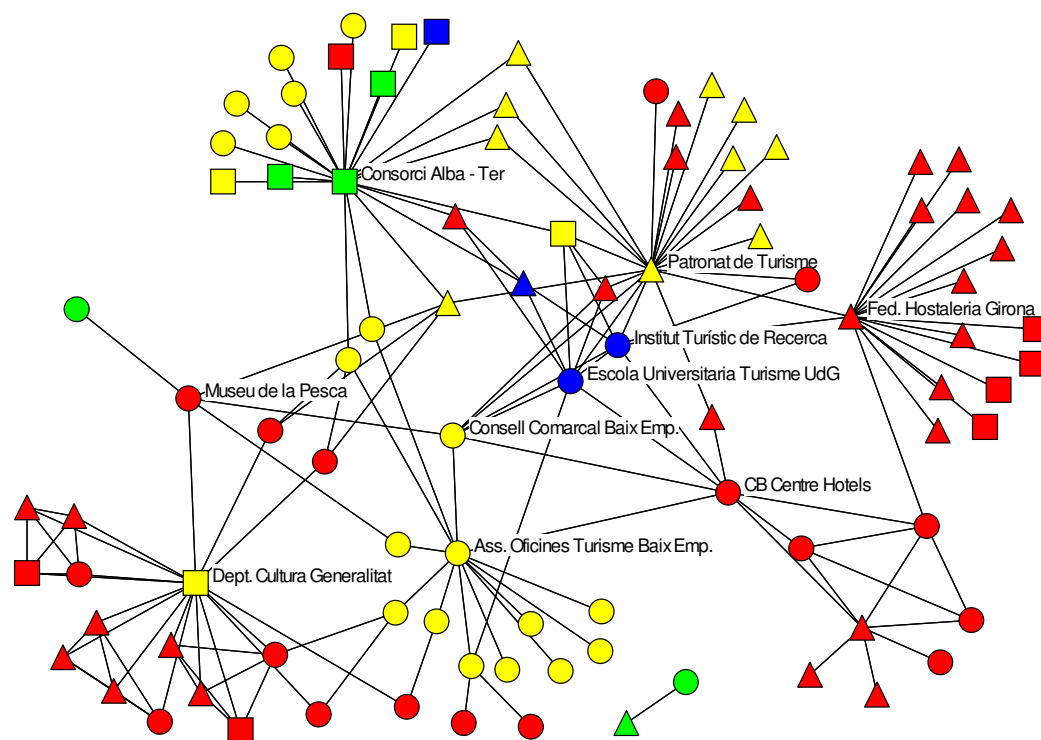
A través dels sociogrames podem apreciar les relacions turístiques existents entre els diversos agents que intervenen en la destinació. Cal esmentar que, a causa de la simetria de la matriu presentada, no és rellevant mostrar la direcció de la relació, i per tant, només veiem si hi ha relació o no, confiant que aquestes relacions existeixen o bé han existit en algun moment.

⁴⁶ Tots els sociogrames són d'elaboració pròpia, i han estat realitzats amb el programa NetDraw 1 (Borgatti et al., 2002).

Hem destacat tots aquells agents que gaudeixen d'un nombre més elevat de contactes directes, que d'entrada els fa més rellevants per poder obtenir informació. N'hem destacat deu, i veiem que d'aquests, sis són agents locals, dos són agents regionals i dos més són agents nacionals. D'entrada, sembla un nombre normal, però creiem que el fet que gairebé la meitat siguin de fora del sistema local pot indicar una forta dependència d'agents externs i, per tant, una manca de cohesió interna, mentre que si fem la lectura en clau positivista podem dir que fa la sensació de ser una xarxa molt connectada amb l'exterior i, per tant, amb molta capacitat d'obtenir informació nova i no quedar-se estancats.

De la mateixa manera, detectem que entre els agents locals destacats figuren tres de les quatre tipologies d'agents, i que entre ells hi ha connexió directa. Podem observar que el Consell Comarcal del Baix Empordà (administració pública), el grup Costa Brava Centre Hotels (centre empresarial) i l'Escola de Turisme i l'Institut Turístic de Recerca (R+D+F) estan connectats tots amb tots, la qual cosa fa pensar que aquest pot ser o pot esdevenir el nucli dur del sistema. No obstant això, cal fer notar que els agents de la comunitat local estan absolutament desconnectats del nucli, i tan sols un està connectat al sistema de manera molt indirecta.

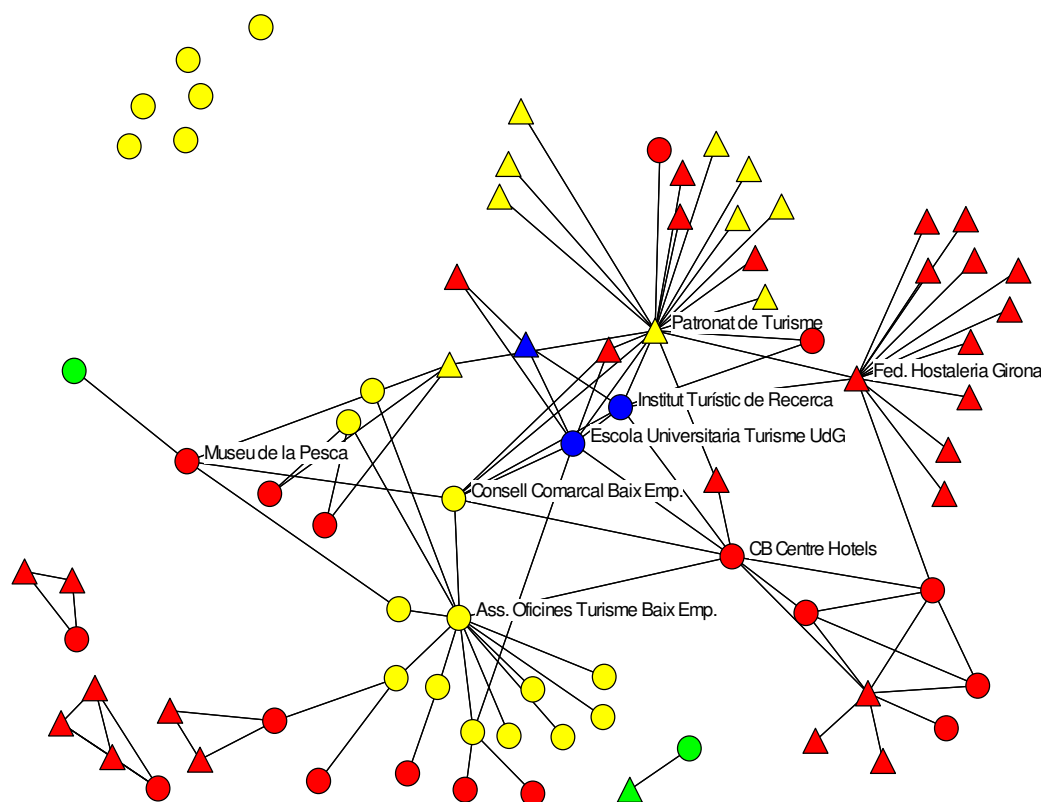
Il·lustració 25: Connectivitat aparent sense els agents supra – nacionals



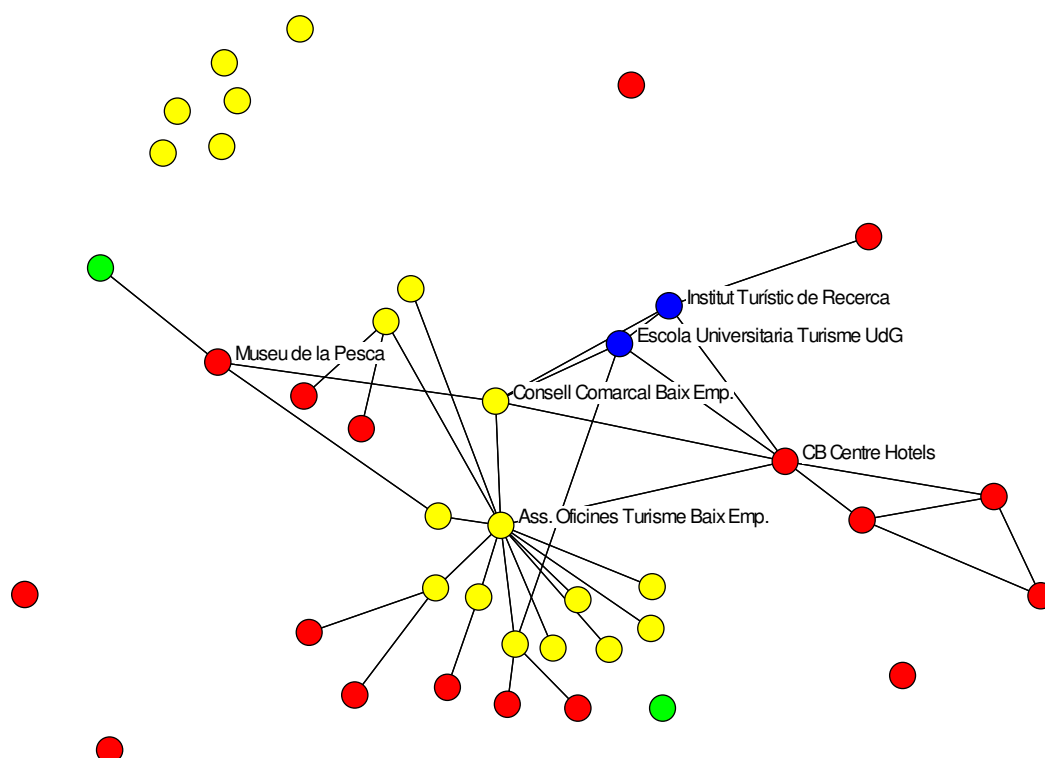
Tal com es pot apreciar en la il·lustració anterior, si eliminem els agents supraterritorials, el conjunt de les relacions varia substancialment poc del conjunt, si bé cal destacar que un dels agents locals destacats, el Museu de la Pesca, ha perdut gran part del seu potencial, ja que està molt ben connectat amb l'exterior. Aquesta afirmació és refermada pel fet que el Museu de la Pesca ha estat guardonat amb una menció

especial en l'edició 2005 dels premis Museu Europeu de l'Any, sense que això vulgui treure mèrit a la seva qualitat.

Il·lustració 26: Connectivitat aparent sense els agents nacionals



Si ens fixem en la il·lustració anterior, en canvi, sí que podem apreciar canvis importants en l'estructura del sociograma. Veiem que hi ha un elevat nombre d'agents nacionals que intervenen en la destinació. Probablement, el fet més remarcable és que d'aquesta manera hi ha certs agents locals que queden desvinculats del sistema. Podem veure alguns agents de l'Administració pública, que en aquest cas són alguns ajuntaments, igual que agents privats, que en aquest cas són tots museus, tot i que conserven lligams regionals. Val a dir també que els ajuntaments no connectats són també aquells menys turístics en la destinació, i que pertanyen sobretot a la segona línia del territori. No obstant això, és estrany observar aquesta situació, tenint present l'augment d'altres tipologies de turisme en què aquestes zones tenen força a dir.

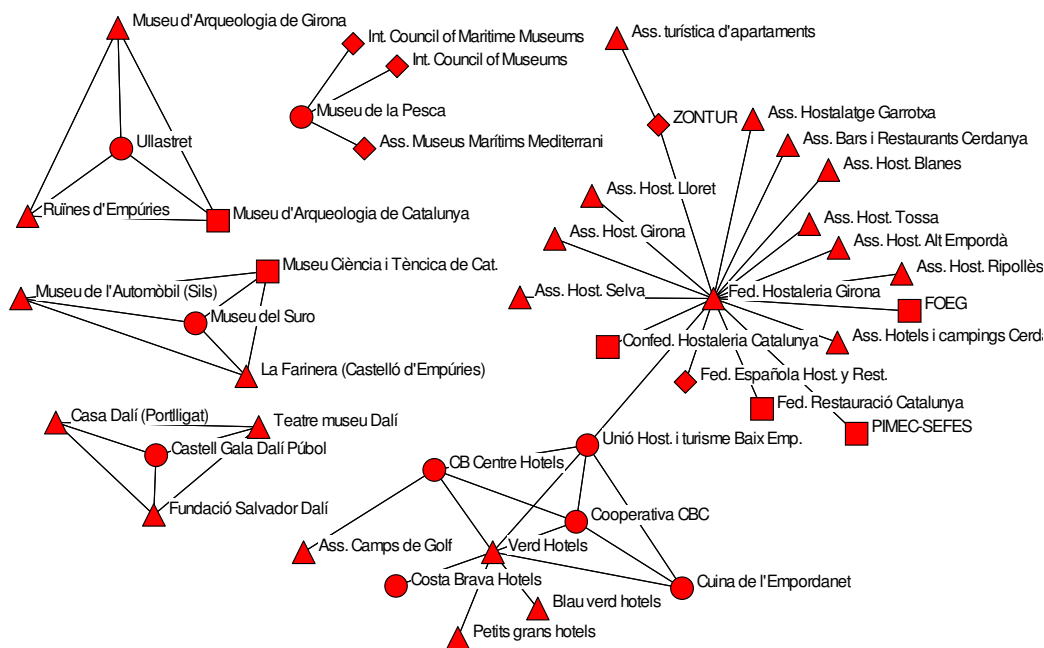
Il·lustració 27: Connectivitat aparent dels agents locals

En la il·lustració precedent podem veure únicament els agents locals de la destinació. D'entrada, podem constatar que els elements restants són bastants menys de la meitat (39,4 %) del total d'agents inicialment detectats, fet que reafirma els nostres plantejaments anteriors. Igualment, podem reafirmar la bona connexió existent entre els agents centrals de la destinació.

Com a element negatiu, però, cal fer referència a l'elevat nombre d'agents aïllats que es poden apreciar en la destinació, fet que ens fa fer èmfasi en la necessitat d'integrar alguns d'aquests elements, com els museus, l'associació de turisme rural, els ajuntaments de segona línia i les entitats cíviques i ciutadanes, que poden ser rellevants en l'actual evolució del turisme cap a noves tipologies. També cal dir que el fet que la majoria siguin neòfits en el camp del turisme implica un possible distanciament amb el nucli històric de la destinació que altres agents de sistemes superiors poden ajudar a trencar, com a generadors de confiança cap a terceres persones (*hollow capital*).

Seguidament, observarem més atentament els sociogrames que sorgeixen de cadascun dels tipus d'agents separadament. Cal dir que en aquests sociogrames s'han eliminat els elements aïllats per tractar únicament les connexions directes.

Il·lustració 28: Connectivitat aparent dels agents del conjunt empresarial



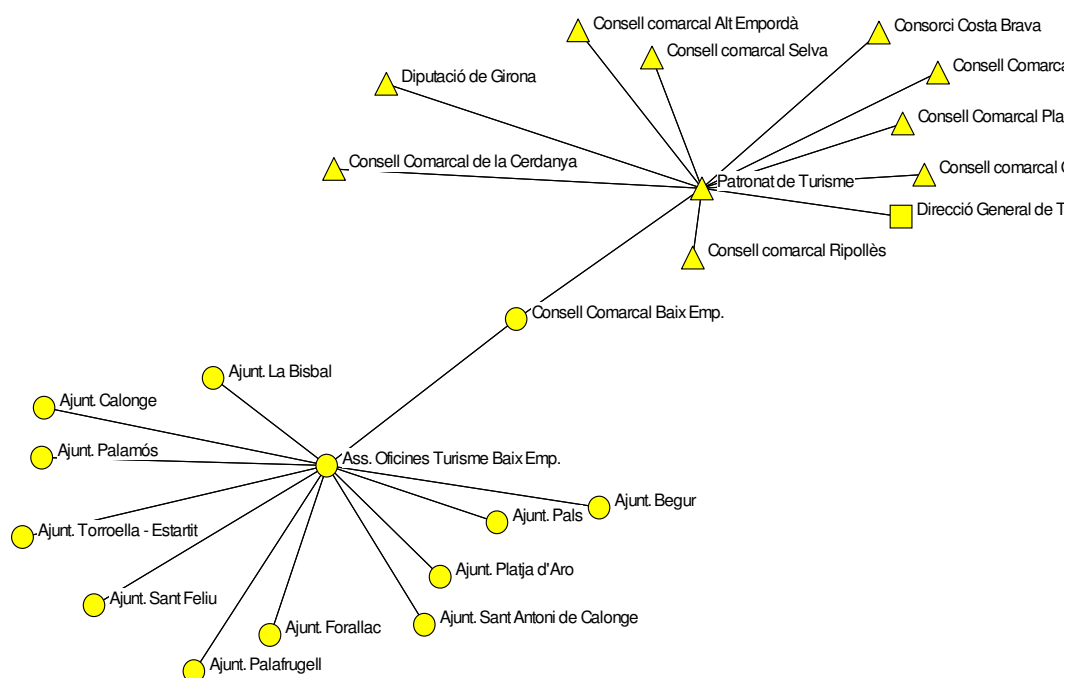
Si observem el sociograma superior, inicialment sobta l'existència d'una certa dualitat. Per una banda, els museus, disgregats entre si, i per l'altra, el sector d'allotjament i restauració, majoritàriament representat amb una certa centralitat.

Observem que els museus creen les seves pròpies xarxes, i en aquest cas concret subxarxes, seguint criteris d'afinitat, com per exemple els museus de patrimoni industrial, els arqueològics o els artístics. Creiem que això es pot explicar per la manca de recursos dels museus, que ha generat la necessitat de cooperar, sobretot per compartir costos de promoció.

En canvi, l'element que explica la gran cohesió del sector d'allotjament i restauració creiem que és la gran història i tradició associacionista d'aquests sectors en aquesta destinació. Val a dir que no tots els hotels locals pertanyen a l'associació Costa Brava Centre, però molts pertanyen individualment a la Federació d'Hostaleria de Girona. També podem observar que aquesta federació agrupa tota la regió i que el vincle del nivell local amb el regional és la Unió d'Hostaleria i Turisme del Baix Empordà.

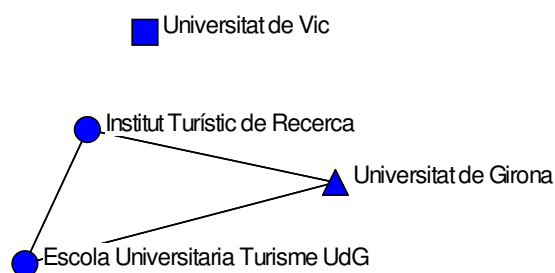
Cal dir que excepte les associacions de camps de golf i les d'apartaments turístics, que estan vinculades de manera indirecta a la xarxa, la resta de sectors, com per exemple el de càmpings o el de turisme rural, necessiten agents d'altres tipologies per formar-ne part.

Il·lustració 29: Connectivitat aparent dels agents de les administracions públiques



En el sociograma anterior podem veure la centralitat que té el Consell Comarcal del Baix Empordà. Com a element de gestió turística des del punt de vista de la destinació, exerceix el paper de connector i, per tant, de transmissor d'informació des del nivell més micro de les municipalitats fins al nivell regional, igual que el procés invers. Tanmateix, cal recordar que hi ha un seguit de municipalitats de la destinació que no comparteixen aquesta xarxa, tal com hem vist anteriorment.

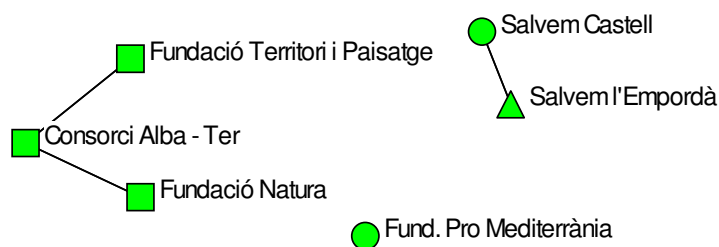
Il·lustració 30: Connectivitat aparent dels agents R+D+F



Pel que fa als centres de recerca, desenvolupament i formació, cal destacar que estan ben connectats entre si, tot i que *a priori* és lògic, ja que sorgeixen d'una mateixa institució. Això queda reflectit amb l'aïllament de la Universitat de Vic, que accentua la poca connexió d'aquests centres amb l'exterior.

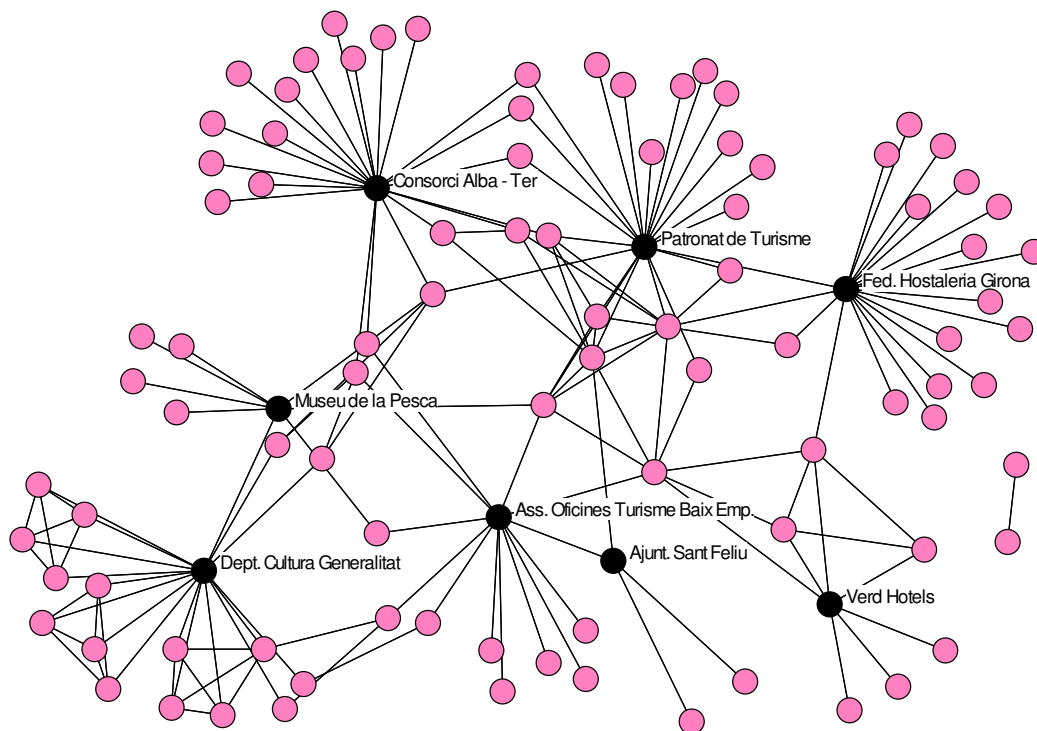
També cal remarcar la manca de presència en el sistema d'altres sectors dins d'aquesta mateixa tipologia d'agents, com poden ser les consultores especialitzades en turisme o les escoles de formació professional turística.

Il·lustració 31: Connectivitat aparent dels agents de la comunitat local



Com a aspecte més destacat d'aquest sociograma, podem destacar l'existència de pocs membres interns a la destinació i, així mateix, que no estan connectats entre si. Si bé és cert que a nivell nacional sembla que hi hagi una certa xarxa d'aquest tipus d'agents, tampoc no existeix a nivell regional. També cal fer notar que la majoria d'aquestes entitats tenen com a finalitat la protecció i conservació de l'entorn, i també del medi ambient. Tanmateix, s'obvien altres tipus d'entitats cíviques de la comunitat local, tot i que la majoria de les que poden tenir repercussions en el turisme, com poden ser les agrupacions contra l'obertura de locals nocturns, s'acostumen a crear per a uns objectius molt concrets que un cop assolits impliquen la dissolució de l'entitat.

Il·lustració 32: Connectivitat aparent exclusiva



Com a darrer sociograma de connectivitat, hem cregut rellevant posar de manifest tots aquells elements de la xarxa que tenen accés restringit a determinats agents. En aquest només hem distingit entre els que tenen contactes exclusius (negre) i aquells que no en tenen (morat).

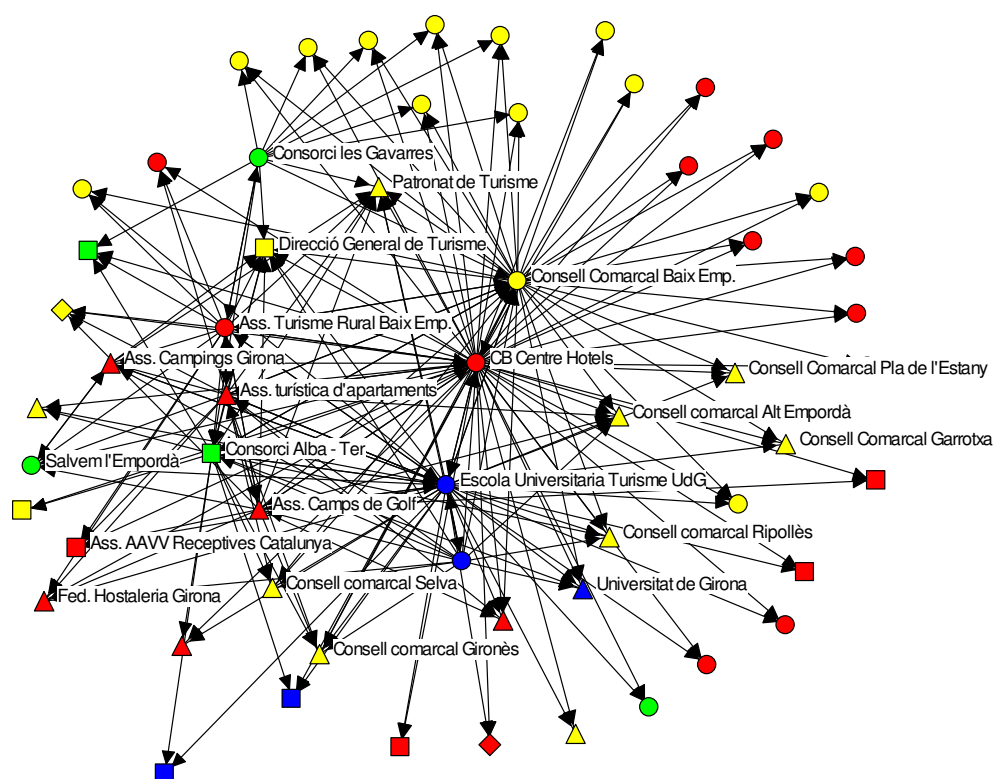
Podem observar que dels deu agents que inicialment hem destacat com a possiblement rellevants, només n'hi ha quatre que no tenen contactes exclusius. Curiosament, aquests quatre són els mateixos que hem detectat com a centrals del sistema local: el Consell Comarcal, Costa Brava Centre Hotels, l'Escola de Turisme i l'Institut de Recerca en Turisme.

Això ens porta a dos extrems de pensament. El racionalista ens mostra la versió negativa, ja que com a individus no gaudeixen d'informació exclusiva i per tant no els diferencia dels altres tres, i alhora els fa inferiors als que sí que en tenen. Lògicament no compartim aquesta visió. En canvi, creiem que aquest fet pot mostrar una bona cohesió interna d'aquests agents des del punt de vista local, que genera prou confiança perquè puguem parlar de cooperació i, per tant, de possible sistema d'innovació.

Connectivitat real

Un cop efectuades totes les enquestes i revisada la matriu inicial, la matriu resultant s'ha reduït a cent tres agents, sense que cap dels agents locals rellevants hagi estat suprimit. En aquest moment, cal remarcar que la matriu continua essent binària, però en aquest cas no és simètrica; d'aquesta manera, es veu la connectivitat real manifestada pels mateixos agents i la direcció de les relacions si observem les puntes de les fletxes.

Il·lustració 33: Connectivitat real del conjunt d'agents.



Si ens fixem en el primer sociograma de connectivitat real, podem veure que el nombre d'agents que destaquem és més elevat. Simplement hi hem volgut reflectir tots aquells agents que continuem considerant més rellevants, més aquells agents que no apareixien

en la matriu inicial i que, no obstant això, han estat esmentats per més d'un dels agents entrevistats. Creiem que aquests agents són interessants perquè no formen part de la xarxa de manera aparent, però hi treballen i influeixen realment, i aquest és un dels principals objectius d'aquest treball: poder obtenir les dades reals i funcionals d'una xarxa.

Si mirem més detingudament el sociograma, podem veure que han desaparegut respecte a la connectivitat aparent dos dels agents considerats rellevants, com són el Museu de la Pesca i l'Institut Turístic de Recerca. Creiem que tots dos estan condicionats per la seva creació recent, però també pensem que poden reaparèixer en un futur no gaire llunyà.

El Museu de la Pesca, tanmateix, també es pot veure influenciat pel fet de ser museu, ja que observem que encara que aparentment tots els museus estiguin connectats a través d'agents regionals i nacionals, realment estan molt desconnectats, i només alguns mantenen contactes reals amb la xarxa local.

Tal com prevèiem en la connectivitat aparent, han minvat els contactes reals amb agents supranacionals, però amb tot i això, els que es conserven són compartits per més d'un agent; per tant, pensem que aquests agents estan integrats a la xarxa de manera habitual, la qual cosa millora la qualitat estructural de la xarxa. En canvi, no succeeix el mateix amb els agents nacionals, ja que aquests augmenten, tot i que l'increment no és gaire accentuat. Al mateix temps, també en desapareix algun que havíem detectat prèviament però que no té connectivitat real.

Taula 21: Comparativa del nombre d'agents segons sistema i tipus de connectivitat

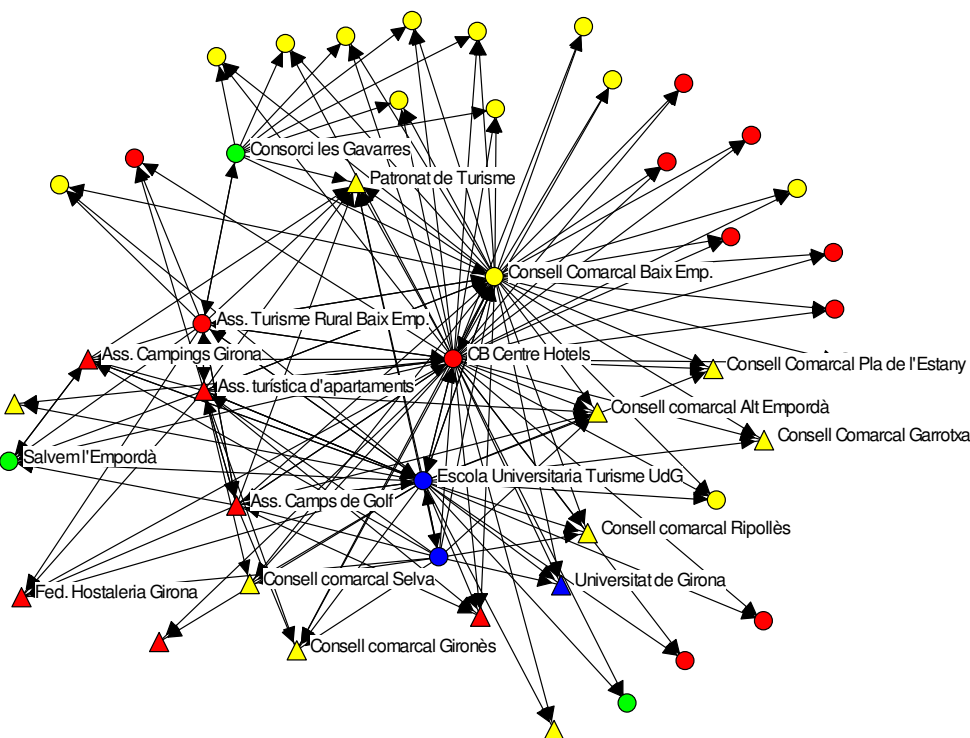
Sistema	Nº d'agents en Connectivitat aparent	Nº d'agents en Connectivitat real
Local	39	41
Regional	62	37
Nacional	16	21
Supra – Nacional	6	4

Com a aparicions destacades, cal esmentar les associacions empresarials de caràcter regional però que tenen representativitat absoluta a la zona, com per exemple

l'associació de càmpings, de camps de golf, d'apartaments turístics o d'agències de viatge receptives. Creiem que això és degut bàsicament al fet que aquestes associacions no intervenen decisivament en les campanyes de difusió locals, ja que han d'obeir criteris més regionals, però realment són presents a la xarxa i hi treballen activament. És per aquesta raó que hem decidit incloure en les entrevistes que s'han d'efectuar totes aquelles que creiem que podrien aportar informació rellevant.

Al mateix temps, però, veiem que la davallada més important es produeix en el si dels agents regionals, en què es redueix més d'un terç el nombre d'agents que en formen part. Això només pot ser degut a la desaparició de molts agents que no estan realment integrats a la xarxa. Aquest fet pot explicar en part per què hi ha diferències notables entre les diverses destinacions detectades de la mateixa regió de Girona. Creiem que alguns agents regionals simplement apareixen junts en publicacions i projectes de caràcter regional, tot i que entre ells no hi ha un contacte directe de cooperació.

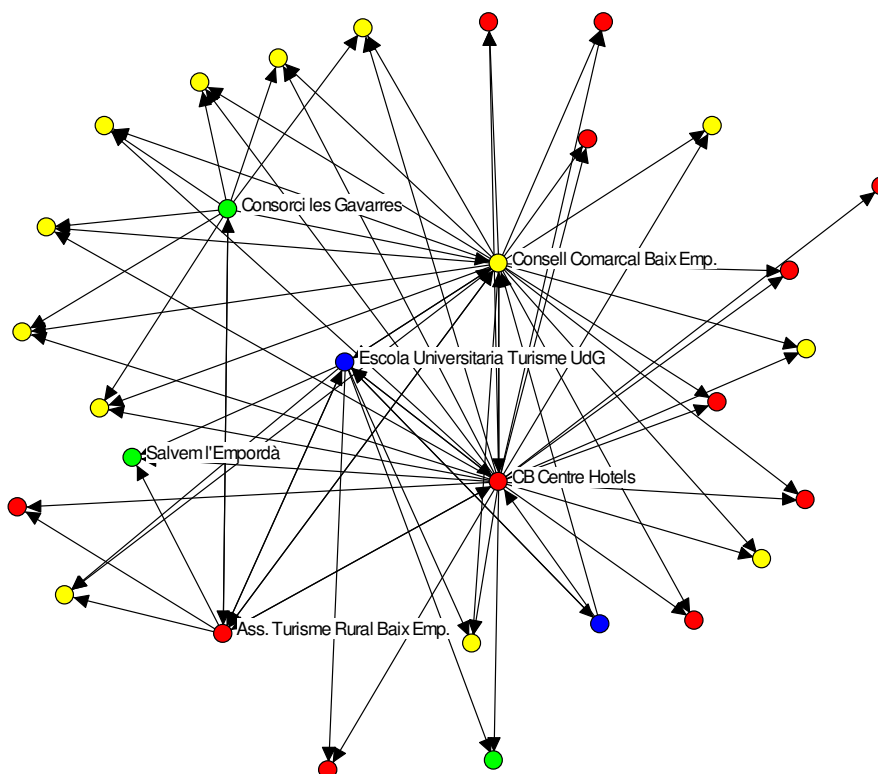
Il·lustració 34: Connectivitat real sense els gents supra – nacionals ni nacionals.



Tot i els canvis succeïts, els agents locals mantenen amb un lleuger augment el nombre absolut, però la davallada dels agents regionals afavoreix que es consolidin com el primer grup en nombre d'agents. En aquest cas aquest fet és rellevant, ja que estem parlant en tot moment d'associacions que representen un conjunt d'empreses del territori, i per tant, podem dir que l'associacionisme a la Costa Brava Centre és un element clau en la generació de capital social i cohesió interna de la xarxa. Cal pensar que si manca aquest element associatiu caldrà traslladar l'anàlisi a un nivell més micro,

i fer que el nombre d'agents de la xarxa local sempre sigui més gran que el de les xarxes superiors, tot i que si en la xarxa no es té una bona connectivitat interna, l'atomització podria provocar l'efecte contrari. Òbviament, però, en aquest cas segurament ja no parlariem de possible sistema.

Il·lustració 35: Connectivitat real dels agents locals.



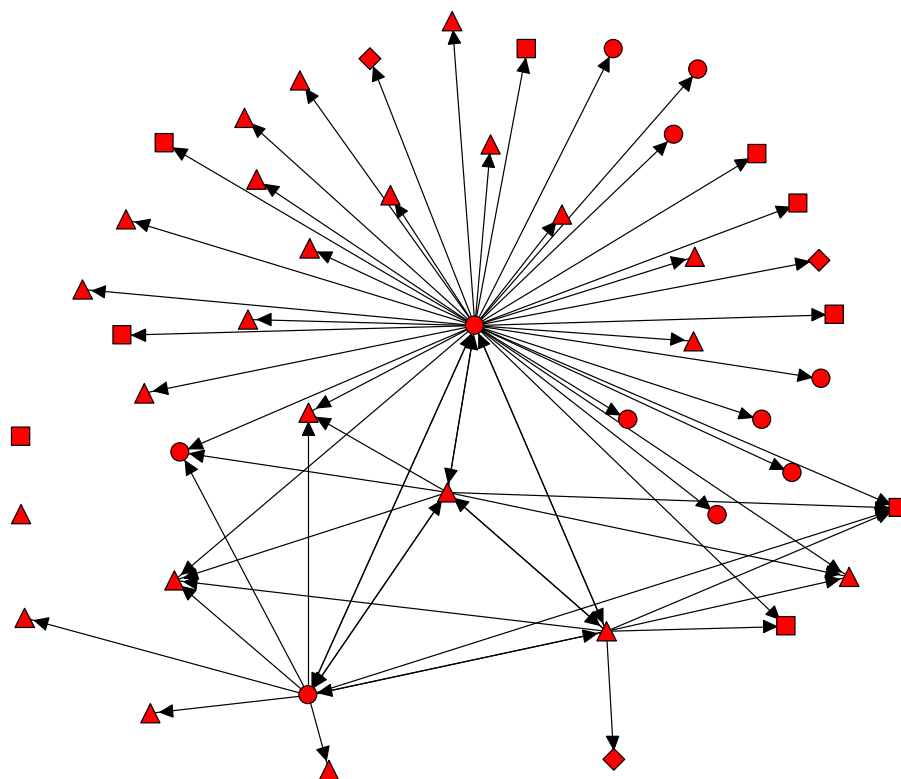
Observant el sociograma anterior, veiem que la connectivitat real entre els diversos agents locals és intensa i genera una xarxa de relacions densa. És en aquest gràfic, però, on veiem que els quatre agents que tenen un nombre més elevat de relacions des del punt de vista local són Costa Brava Centre Hotels, per part del conjunt empresarial, el Consell Comarcal del Baix Empordà, com a agent de l'Administració pública, l'Escola Universitària de Turisme, representant els centres de R+D+F, i el Consorci les Gavarres, com a agent de la comunitat local.

Podem apreciar també que l'associació Salvem l'Empordà perd molta rellevància, situada únicament a nivell local; això pot ser degut al fet que les seves accions més reivindicatives tenen com a escenari l'Alt Empordà, i també perquè hem pogut notar a través de les entrevistes personals que és vista com a negativa per altres agents.

L'Associació de Turisme Rural, en canvi, té com a punt fort el fet d'estar connectada amb agents de totes les tipologies, incloent-hi tots els agents principals que hem esmentat. Suposem que això en part és degut a la gran acceptació que ha tingut aquesta

tipologia de turisme a Catalunya, que ha suposat un creixement exponencial del nombre d'establiments d'aquest tipus, i creiem que aquest creixement ha fet que, entre altres, els principals agents de la destinació hi mostrin interès.

Il·lustració 36: Connectivitat real dels agents del conjunt empresarial



Mirant la connectivitat real dels agents que formen el conjunt empresarial de la xarxa, podem apreciar inicialment, respecte al mateix sociograma de la connectivitat aparent, que l'atomització que es veia en el primer ha desaparegut completament. Podem observar que l'agent principal des del punt de vista local fa de porta d'entrada a la xarxa a molt d'agents i manté un cert poder en la possessió d'informació. Així, és senzill veure que hi ha elements locals que únicament poden accedir a aquesta informació a través de l'agent principal.

Tanmateix, podem veure que la connexió entre els diversos agents regionals però que intervenen en la xarxa local és intensa, i al mateix temps estan connectats amb els agents locals. També veiem que algun d'ells fa de porta d'entrada d'agents superiors que, d'altra manera, no tindrien contacte amb la xarxa.

En aquest punt hem volgut fer notar que el nombre d'elements del conjunt empresarial ha estat pràcticament invariable entre la connectivitat aparent i la real, fet que ens podria fer pensar que no hi ha hagut moviment en aquest conjunt, però tal com hem pogut apreciar aquest és el tipus d'agent que ha experimentat més canvis en la seva estructura entre les dues tipologies de connectivitat.

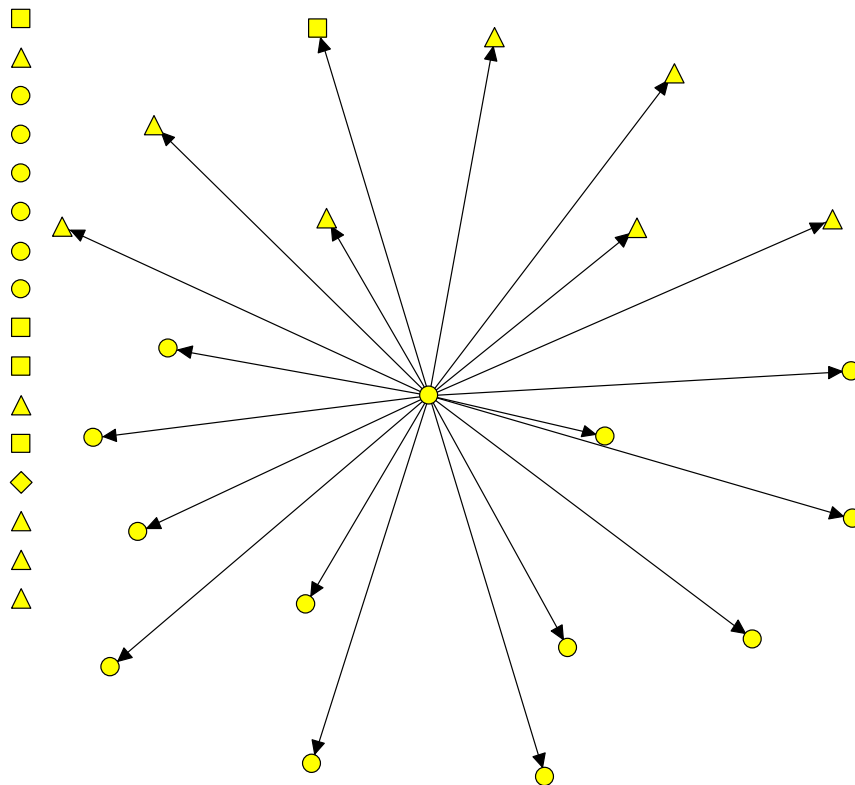
Taula 22: Comparativa del nombre d'agents segons tipologia d'agents i tipus de connectivitat

Tipologies Agents	Nº d'agents en Connectivitat aparent	Nº d'agents en Connectivitat real
Conjunt Empresarial	53	52
Administració pública	60	37
Centres R+D+F	5	6
Comunitat local	5	8

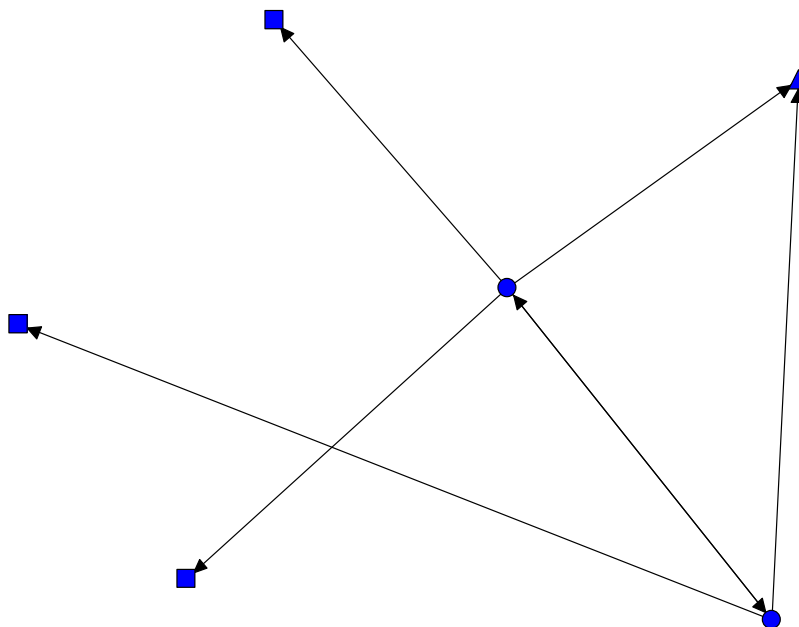
Les variacions no són el cas de l'Administració pública, ja que la seva presència és menys fàcilment ocultable que la de les empreses privades o les associacions de la comunitat local. No obstant això, hem de destacar la gran pèrdua d'elements que ha experimentat aquest col·lectiu en la xarxa real. En els sociogrames de connectivitat aparent de la xarxa des del punt de vista global, podíem veure que un grup d'agents de l'administració pública, bàsicament ajuntaments de municipis no eminentment turístics, únicament estaven connectats a la xarxa a través d'agents regionals o nacionals, sobretot de la comunitat local. Tal com apuntàvem anteriorment, doncs, aquests agents no han aparegut en cap moment dins la xarxa real, i finalment han acabat desapareixent-ne.

Si fem una ullada al sociograma següent, podem veure també que destaca el nombre d'administracions públiques que apareixen desconnectades de la xarxa de la seva pròpia tipologia. Això ens indica que tots aquests agents necessiten altres col·lectius per formar part de la xarxa. També podem veure que sembla que la jerarquia local hi és present, en el sentit que l'agent local principal és la porta d'accés a la informació a agents superiors per als altres actors locals, excepte per a aquells que no passen a través seu. Creiem que hi ha certes mancances en els contactes entre administracions públiques que podrien aportar beneficis al conjunt de la destinació.

Il·lustració 37: Connectivitat real dels agents de les administracions públiques



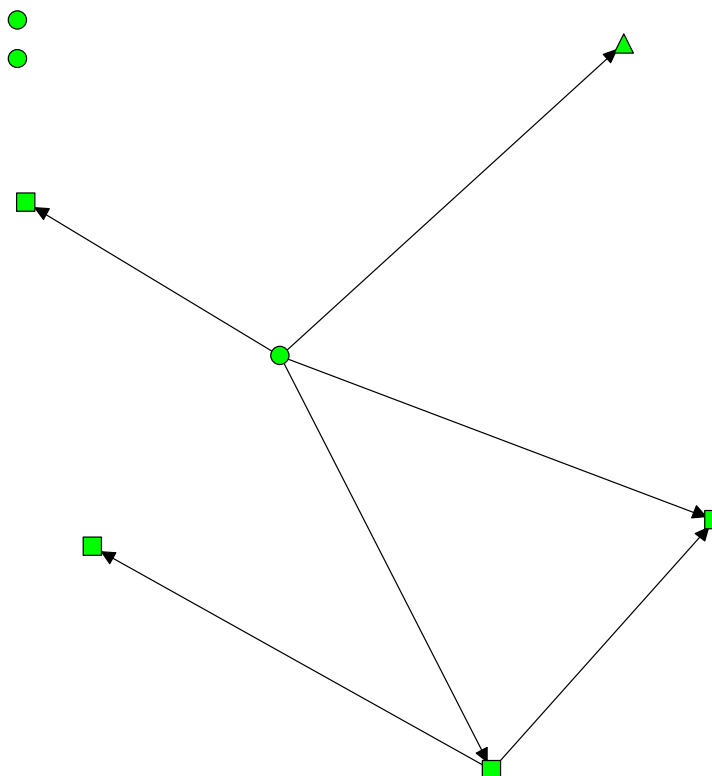
Il·lustració 38: Connectivitat real dels agents R+D+F



Mirant el sociograma anterior, podem veure que no hi ha canvis substancials en la composició de la subxarxa dels centres de R+D+F; amb tot i això, podem destacar que realment tots estan connectats d'una manera o una altra. La crítica en aquest cas és la mateixa, en el sentit que tots els agents presents són de nivell universitari, sigui en

formació com en recerca, però això implica una petita varietat que podria esdevenir molt més gran si hi hagués connexió amb altres centres de formació de nivell més baix, i igualment amb consultores especialitzades en turisme.

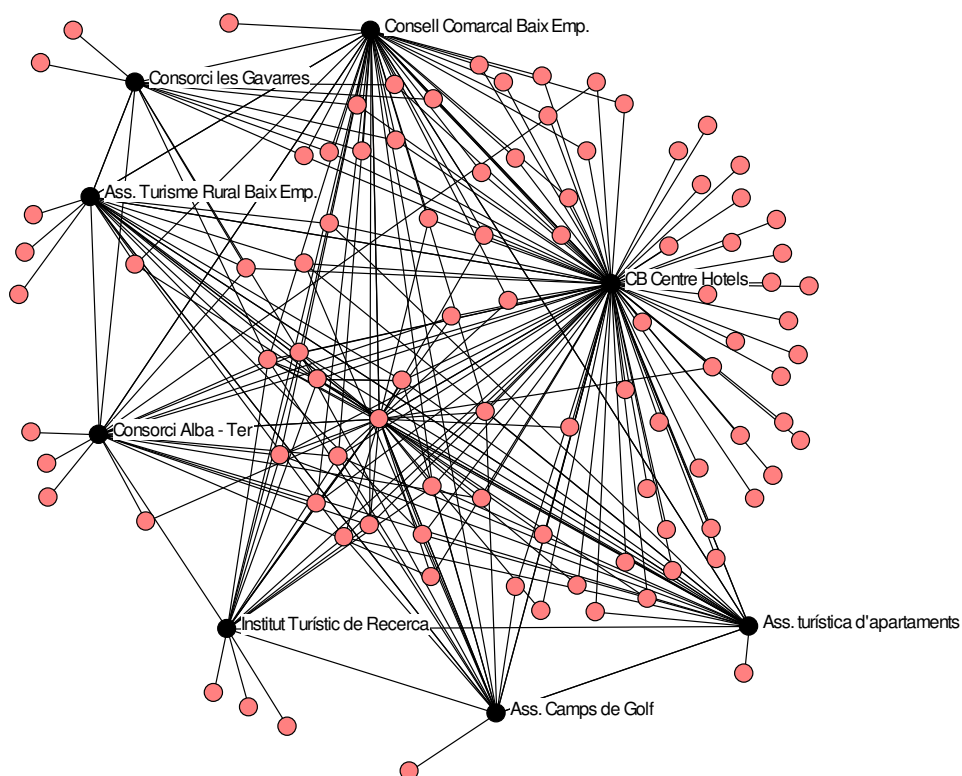
Il·lustració 39: Connectivitat real dels agents de la comunitat local



Tot i que tampoc no podem apreciar un canvi gaire substancial respecte al mateix gràfic de l'apartat anterior, sí que podem fer notar que la xarxa sembla més unida en aquest darrer sociograma. No obstant això, encara podem observar la desconexió de la subxarxa d'una quarta part dels agents locals presents en el sistema. Pensem que no és interessant que la destinació subsisteixi bàsicament a través d'un sol agent de la comunitat local i de la seva connexió amb l'exterior. Pensem que no és una bona manera d'unir esforços, i que en aquest cas concret és rellevant el coneixement de l'entorn local que tenen les associacions d'aquest nivell.

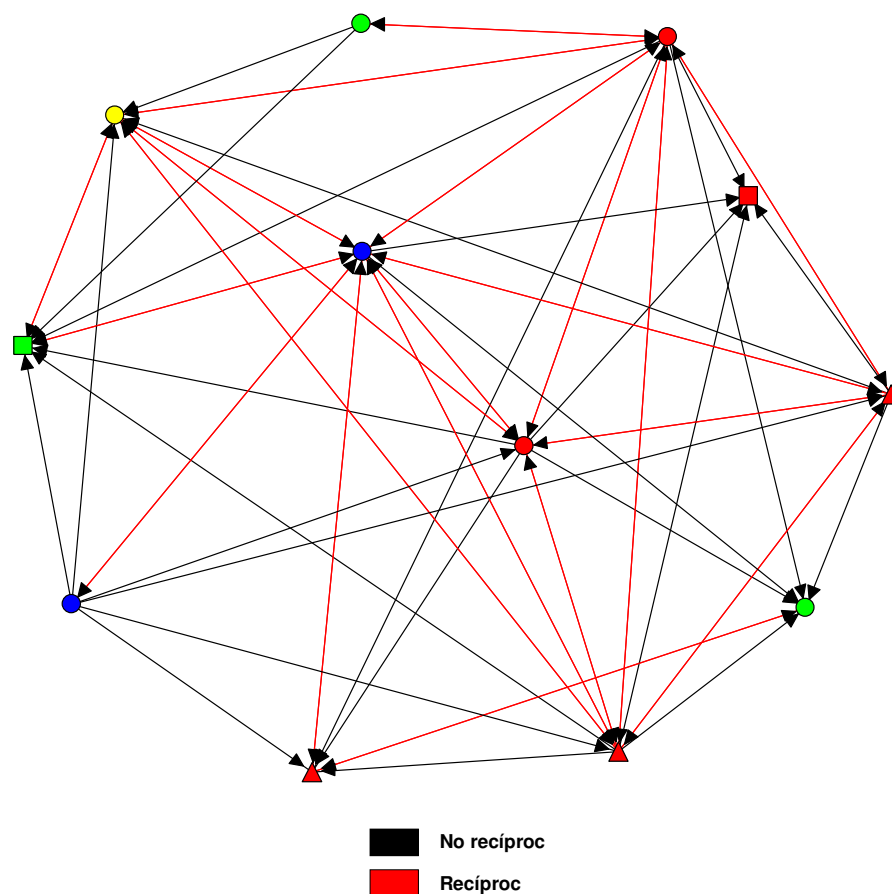
També cal destacar que tot i que aquest tipus d'agents són més fàcilment ocultables en els processos oberts a l'exterior, ens ha sorprès la no inclusió en la xarxa real de més agents locals; en canvi, els dos que hem pogut captar com a nous membres de la xarxa són de nivells superiors.

Il·lustració 40: Connectivitat real exclusiva



A través del sociograma superior podem veure que gairebé tots els agents principals de la xarxa que s'han detectat inicialment tenen contactes en exclusivitat. Pensem que aquest és un bon símptoma de la xarxa, ja que mentre això sigui així tots els actors rellevants podran aportar elements nous a la xarxa, i també cal tenir en compte que el capital social a tercers és un valor positiu més per a la xarxa.

Si a aquestes dades hi afegim que la connectivitat existent entre aquests agents principals és molt bona, com hem vist anteriorment, i que la reciprocitat entre ells és elevada, com podem veure a continuació, creiem que són aspectes estructurals suficientment positius per poder dir que aquesta xarxa gaudeix d'una estructura de sistema.

Il·lustració 41: Reciprocitat de la connectivitat real entre els agents principals

Amb tot el que hem vist en aquests apartats sobre l'estructura relacional de la xarxa de la Costa Brava Centre, podem creure que aquesta gaudeix d'una estructura suficient per poder ser anomenada sistema. Amb tot i això, detallarem amb més cura aquests elements en l'anàlisi sobre la generació o no de capacitat d'innovació.

Riquesa relacional

El segon dels elements relacionals que tenim en compte és la riquesa de les relacions existents. Aquesta, a la vegada, està dividida en tres elements que hem considerat en les entrevistes i enquestes realitzades als agents locals. En primer lloc, parlarem de la freqüència temporal amb què els diversos agents de la xarxa es comuniquen. Seguidament, analitzarem l'aprofitament de la informació que els mateixos entrevistats diuen que obtenen de les seves relacions amb altres agents de la xarxa. Finalment, observarem si entre aquests agents hi ha algun tipus de relació personal, deixant de banda les relacions comercials, per intentar esbrinar si pot influir o haver influït en les relacions comercials existents.

Cal dir també que la combinació d'aquests diversos elements ens pot aportar dades sobre el nivell de confiança existent dins la xarxa. Tanmateix, afegirem una dada addicional que ens permetrà confirmar amb més força els resultats obtinguts, que és la

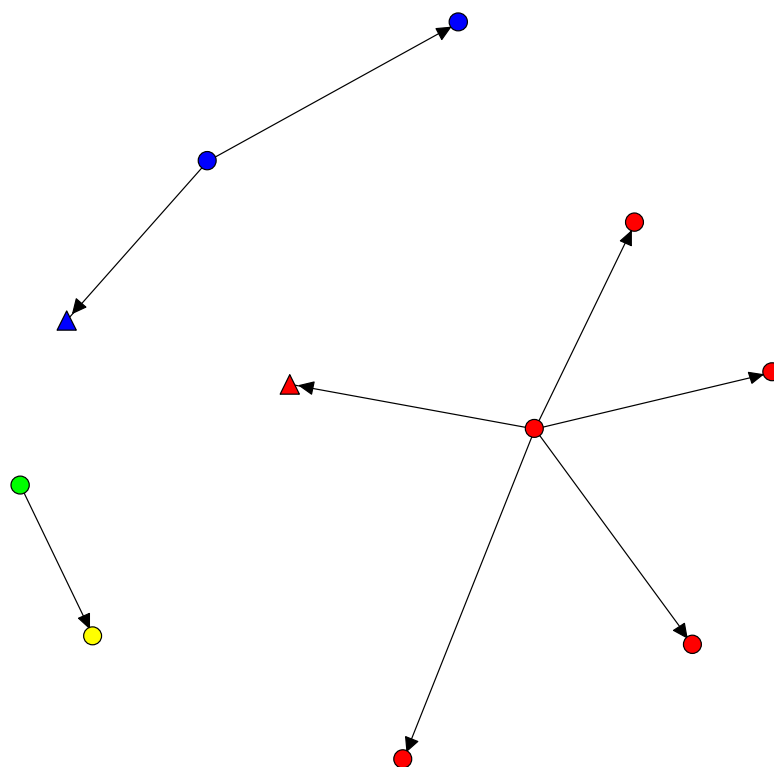
percepció que tenen els mateixos enquestats sobre la cooperació o col·laboració amb altres agents en relació amb el benefici que els uns i els altres n'obtindrien.

Frequència dels contactes

El primer dels components de la riquesa relacional és la freqüència, que tal com hem argumentat anteriorment hem categoritzat en cinc possibles opcions. Esmentant-les de més a menys elevada, trobem una freqüència diària, setmanal, mensual, anual i esporàdica. També entenem que la no existència de contacte implica la no-freqüència.

En aquest cas utilitzem una matriu no binària i asimètrica per plasmar els nostres resultats, en la qual valorem amb un cinc la freqüència diària i anem disminuint una xifra en cada categoria. Finalment, dotem la no-freqüència amb un zero. Tot seguit veurem els resultats obtinguts a partir d'aquesta matriu a través dels sociogrames extrets, en els quals destacarem les informacions que creiem més explicatives.

Il·lustració 42: Frequència diària dins de la xarxa

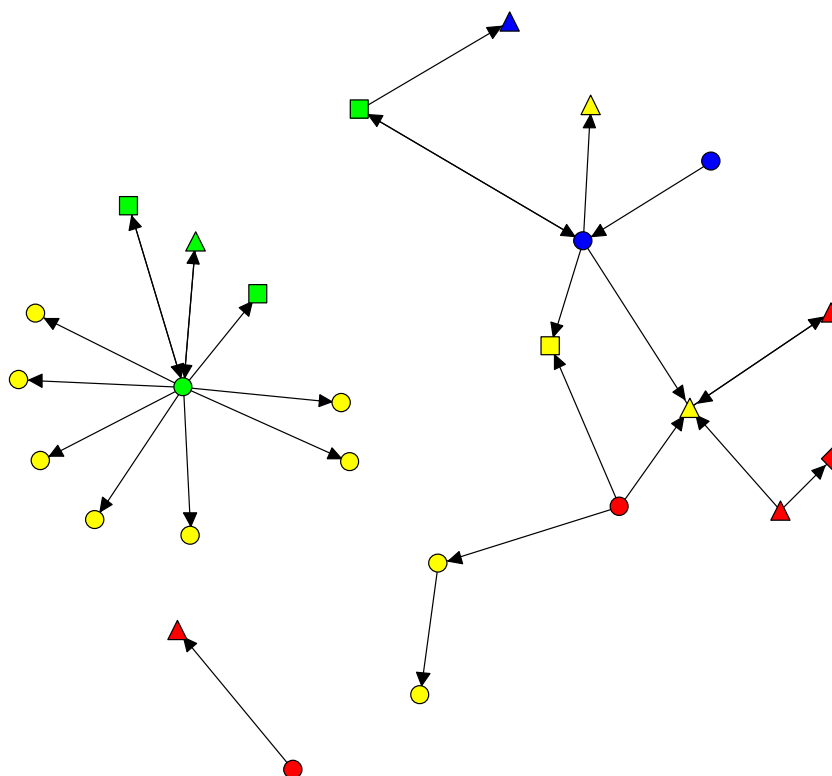


A través del sociograma anterior, podem observar que la freqüència diària és poc present a la xarxa, i consegüentment, involucra pocs agents. Sobta també que cap dels contactes sigui recíproc. Aquest és un dels problemes de la subjectivitat de les entrevistes personals, però també ens indica que la freqüència diària té encara menys rellevància de la que inicialment ens mostra. També cal fer notar que no tots els agents

presentes han estat enquestats i, per tant, és possible que en alguns dels casos hi hagi aquesta reciprocitat.

Com a aspecte positiu, cal destacar que tots els tipus d'agents són presents en aquest sociograma, la qual cosa pot significar un augment qualitatiu, en el sentit que tots els tipus d'agents estan en contacte diari amb altres agents, tot i que falta que algun d'aquests contactes traspassi les fronteres del mateix grup d'agents.

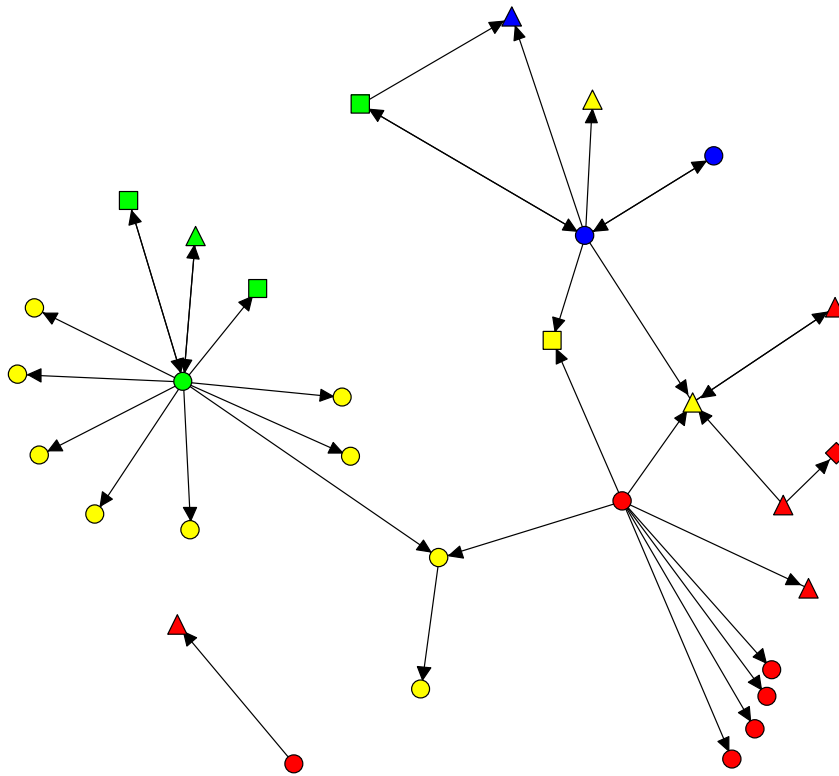
Il·lustració 43: Freqüència setmanal dins de la xarxa



Amb referència a la freqüència setmanal, podem notar un augment del nombre d'agents respecte al sociograma anterior, de la mateixa manera que també augmenta considerablement la mida de la xarxa resultant. Cal tenir en compte, però, que els agents poden aparèixer en diversos sociogrames de freqüència, i fins i tot en tots.

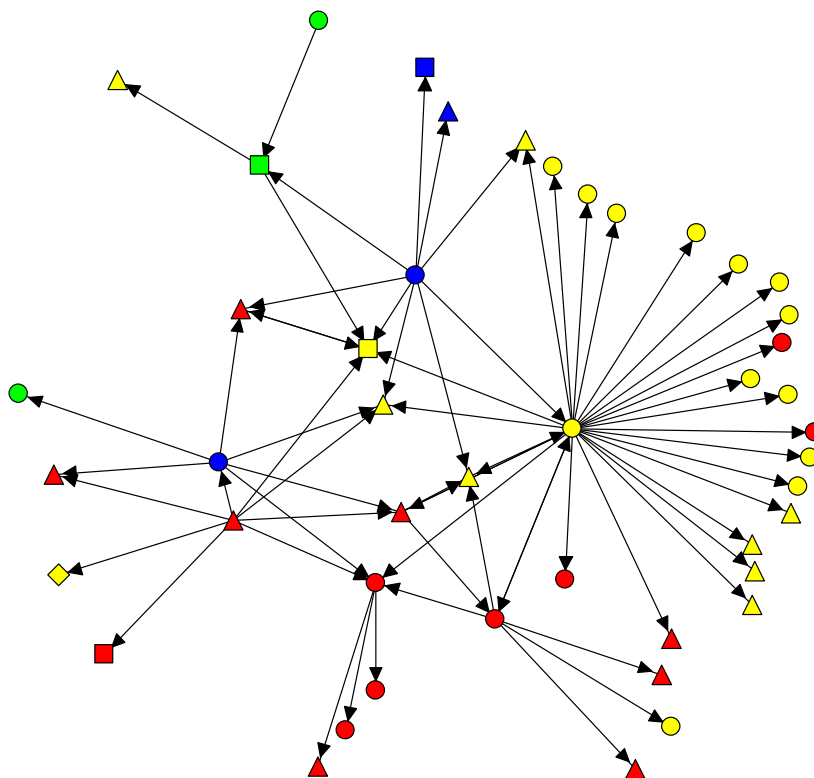
Cal que destaquem que també hi apareixen tots els tipus d'agents, i aquesta vegada amb major mesura, tot i que la presència d'agents del conjunt empresarial és menys intensa. En canvi, a la il·lustració hi ha presents tots els agents de la comunitat local, amb l'excepció d'un, cosa que ens porta a pensar que quan aquest tipus d'agents s'integren en una xarxa acostumen a ser molt actius.

No podem deixar passar per alt el fet que diversos agents coincideixen en l'avaluació de la freqüència entre ells, i per tant apareixen diverses relacions freqüencials recíproques. Creiem que aquest fet remarca la qualitat d'aquest enllaç, ja que la percepció dels dos agents és la mateixa, i per tant, creiem que del tot fiable.

Il·lustració 44: Freqüència diària i setmanal dins de la xarxa

Hem cregut interessant posar de manifest aquesta il·lustració, ja que ens aporta una visió interessant de com s'articula la xarxa en funció d'una freqüència bona i molt bona. Unint aquestes dues categories aconseguim una representativitat de prop del 13 % del total de freqüència.

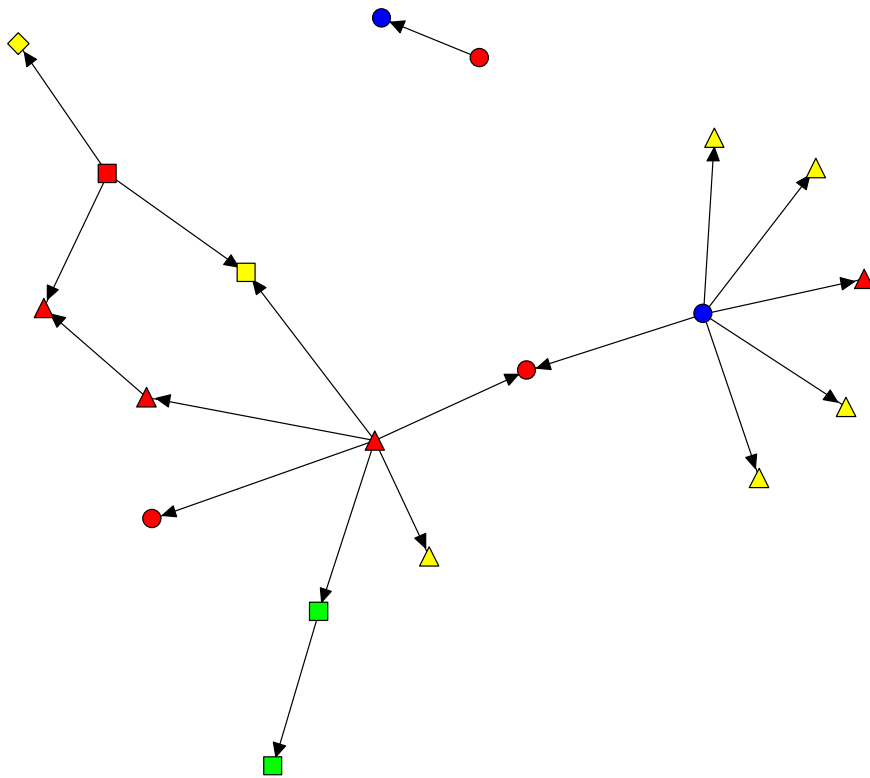
Així doncs, podem apreciar que, a excepció de dos agents, la resta estan tots connectats entre si directament o indirectament. Això ens fa pensar que la informació dins d'aquesta subxarxa pot circular de manera que en pocs dies tots els agents de la subxarxa disposin d'aquesta informació. Hem de destacar que en aquest nucli hi trobem els agents més rellevants de les quatre tipologies, cosa que encara fa més rellevant aquesta subxarxa.

Il·lustració 45: Freqüència mensual dins de la xarxa

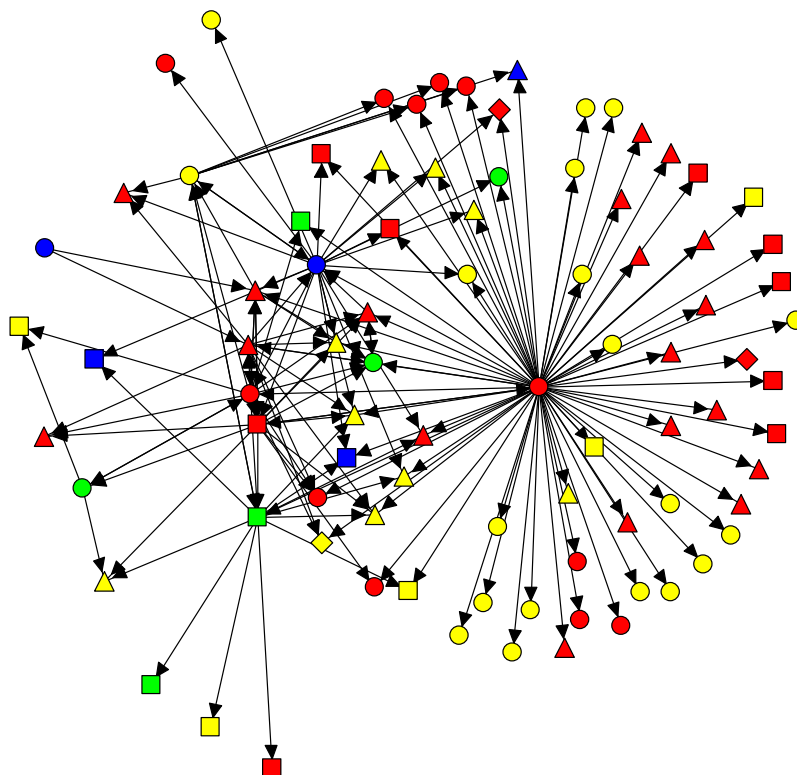
Si fem una ullada ràpida a la il·lustració superior, veiem que la xarxa que utilitza una freqüència mensual augmenta notablement el nombre d'agents respecte a les anteriors. També podem apreciar la presència de totes les tipologies d'agents, i com a element més destacat, l'aparició en aquest mapa d'un agent supranacional, tot i que no està connectat a cap agent local. Aquest fet, però, ens fa notar la manca de contacte directe de manera habitual i periòdica de l'àmbit local amb l'àmbit supranacional, tot i entenent que aquest tipus de contacte no ha de ser excessivament nombrós i que comporta moltes dificultats, tenint en compte l'abast del territori al qual fem referència.

La xarxa es torna a reduir quan parlem dels agents que mantenen relacions de freqüència anual. Tanmateix, el fet rellevant d'aquest sociograma és la poca presència d'agents locals en la subxarxa i l'augment notable d'agents de sistemes de nivells superiors. Amb tot i això, aquest és un fet que creiem normal, ja que no sempre és necessari mantenir una relació de freqüència elevada amb elements forans a la xarxa local. Per exemple, pot ser normal que determinats agents locals únicament contactin un cop a l'any amb els serveis estadístics superiors.

Il·lustració 46: Freqüència anual dins de la xarxa



Il·lustració 47: Freqüència esporàdica dins de la xarxa



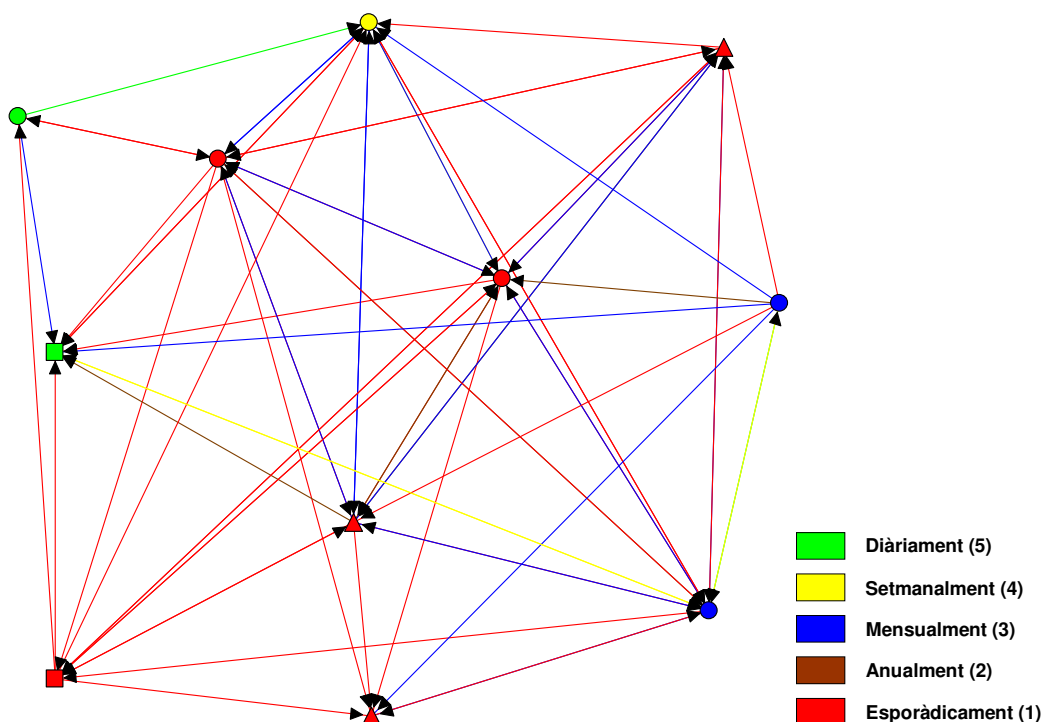
D'entrada, sobta la gran quantitat d'agents que apareixen en el sociograma de la freqüència esporàdica. Tanmateix, creiem que una primera explicació es pot sintetitzar amb la frase "no en tenim necessitat" i tots els seus homòlegs, que van ser bastant recurrents entre els agents entrevistats. Un exemple simulat pot ser que una determinada associació de la comunitat local no cregui necessari establir contactes cordials amb determinades associacions d'empreses privades, i el mateix podríem dir d'alguna empresa privada respecte als centres de recerca.

Òbviament, també hi són presents la majoria d'elements regionals o superiors, cosa que en aquest cas sí que té més lògica, tal com hem explicat en el sociograma anterior. Per tant, pensem que aquesta baixa freqüència (gairebé un 58 %) de les relacions és esporàdica, és un element negatiu que s'ha d'intentar superar, sobretot en l'àmbit local.

Per tal de donar suport a la precarietat de la freqüència, hem volgut destacar el sociograma següent, en què es poden veure les freqüències en les relacions dels principals agents de la destinació.

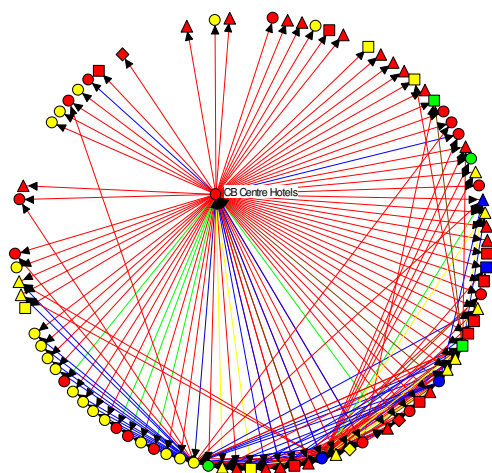
Tal com podem observar, les relacions existents que predominen entre aquests agents són esporàdiques, tal com es pot apreciar en l'impacte que el color vermell genera. La segona freqüència que destaca és la mensual, marcada amb color blau, tot i que no és tan important com la primera, i també destaca la presència gairebé inexistent de contactes diaris, setmanals i anuals.

Il·lustració 48: Conjunt de freqüències entre els agents principals

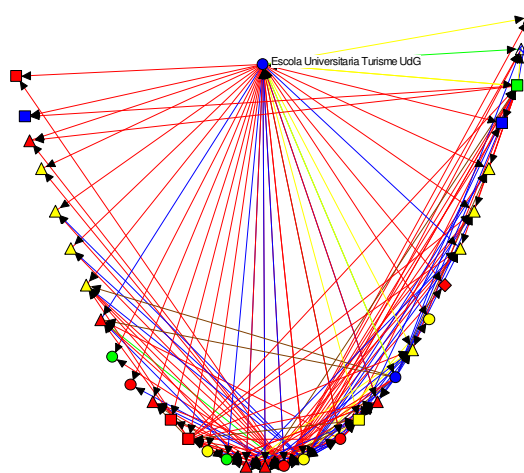


Finalment, per reflectir de manera contundent aquest fet, hem cregut interessant veure algunes de les xarxes Ego d'agents principals de la destinació de cadascuna de les tipologies. Podem apreciar que l'associació empresarial i el centre de recerca i formació tenen una xarxa majoritàriament de freqüència esporàdica; en canvi, l'Administració pública té predomini de la freqüència mensual, i la comunitat local, setmanal, tot i que en aquest darrer cas cal tenir present la reduïda xarxa de contactes que presenta, que fa la sensació de tenir molt de contacte amb els qui en formen part i més l'envolten i obviar els altres.

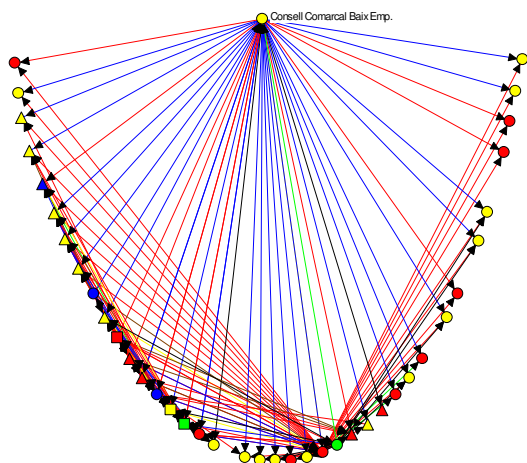
Il·lustració 49: Egonet de Costa Brava centre hotels



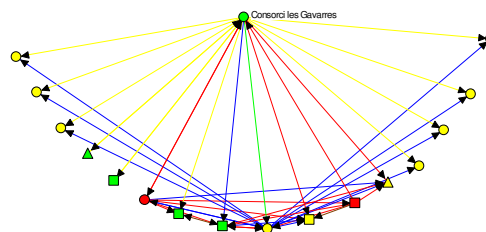
Il·lustració 51: Egonet de l'Escola Universitària de Turisme



Il·lustració 50: Egonet del Consell Comarcal del Baix Empordà



Il·lustració 52: Egonet del Consorci de les Gavarres

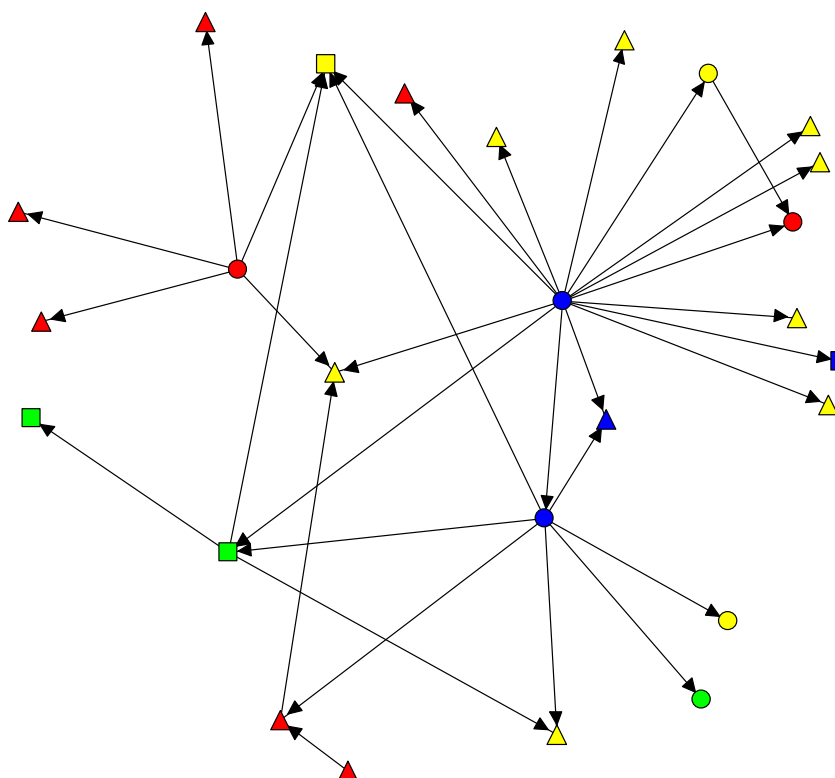


Aprofitament de la informació

Igual que en la freqüència, aquest segon element de la riquesa relacional l'hem dividit en cinc categories. Esmenant-les de més elevada a menys elevada, parlem d'un aprofitament total de la informació (sempre), seguit d'un aprofitament en la majoria dels casos; en tercer lloc, tenim algunes vegades, seguit del poc probable, i finalment, un no-aprofitament explícit, és a dir que l'agent entrevistat el marca expressament. També podem parlar d'un no-aprofitament implícit quan entre els agents no circula informació per manca de contacte.

En aquest cas utilitzem una matriu de la mateixa naturalesa que la de freqüència (és a dir, no binària i asimètrica) per plasmar els nostres resultats. En aquesta matriu valorem amb un cinc l'aprofitament total i anem disminuint una xifra en cada categoria. Finalment, dotem el no-aprofitament implícit amb un zero. Tot seguit veurem els resultats obtinguts a partir d'aquesta matriu a través dels sociogrames extrets, en els quals destacarem les informacions que creiem més explicatives.

Il·lustració 53: Aprofitament sempre dins de la xarxa

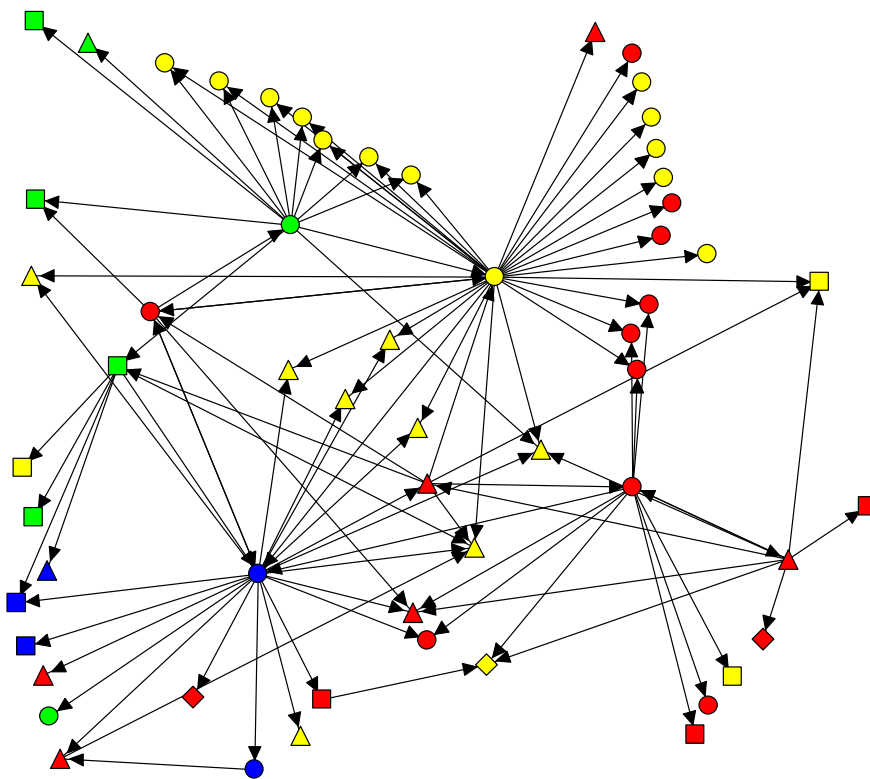


Tal com podem observar en el sociograma superior, veiem que la xarxa d'aprofitament total de la informació és molt extensa i que hi ha representats tots els tipus d'agents des del punt de vista local. Cal veure, però, que a la il·lustració anterior els agents locals són

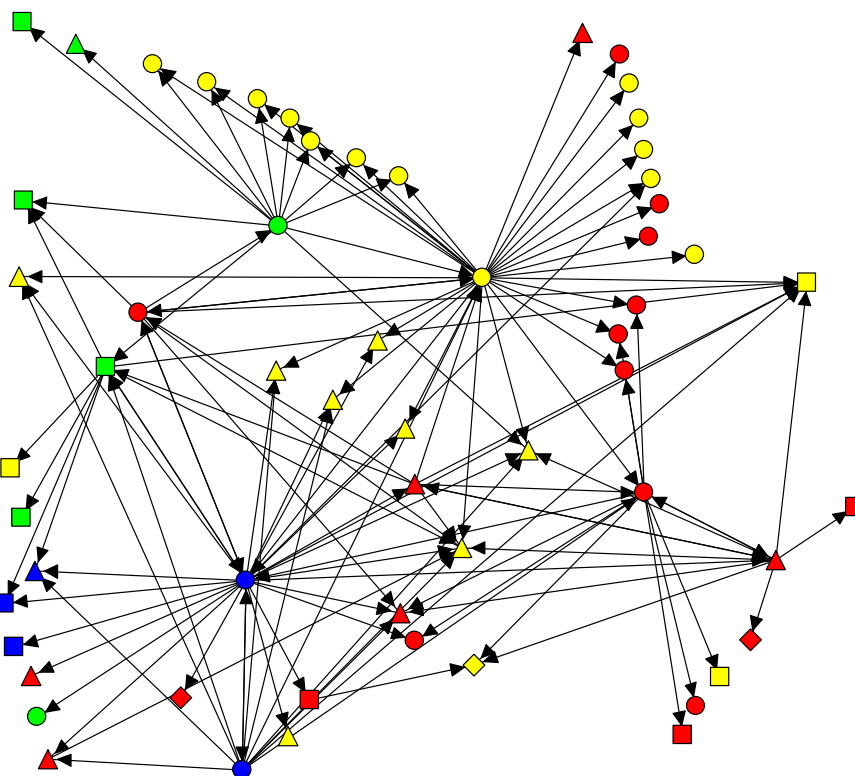
minoria, i per tant, podem suposar que, d'entrada, els agents locals obtenen informació més valuosa d'agents de xarxes superiors que no pas dels mateixos agents del sistema. Aquest fet, però, també pot ser degut a una freqüència més baixa de la relació local-extern respecte a la relació local-local.

També cal fer notar que, com es pot veure en la il·lustració següent, cap de les relacions mostrades és recíproca, i per tant, podem deduir que la diversitat d'interessos que pot generar una mateixa informació depenent de les seves necessitats genera aquest fet. Una informació considerada de gran importància per una associació empresarial pot ser considerada interessant per un centre de recerca i, alhora, de cap importància per una associació de defensa del paisatge.

Il·lustració 54: Aprofitament en la majoria dels casos dins de la xarxa



Continua augmentant el nombre d'agents de manera interessant, i l'aprofitament és en la majoria dels casos el grup que concentra més respostes, amb un 36,5% del total. Aquesta dada ens aporta indicis que l'aprofitament de la informació, i per tant la qualitat d'aquesta informació que circula a la xarxa, és un dels punts forts d'aquesta.

Il·lustració 55: Aprofitament conjunt de les dues categories superiors dins de la xarxa

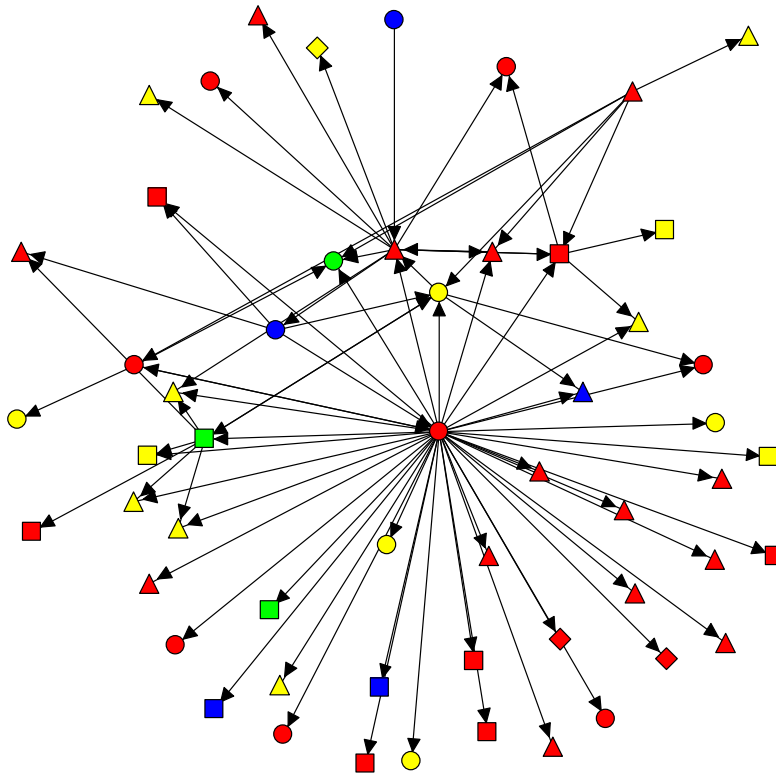
L'observació del sociograma superior encara fa més palesa aquesta situació, acumulant entre les dues categories de nivell més alt gairebé la meitat de les respostes obtingudes en les entrevistes.

Creiem que a la llarga això pot fer capgirar la tendència de la freqüència cap a un augment. És a dir que si la informació que circula és bona entre dos agents això farà augmentar la confiança entre ells, i alhora pot ajudar a augmentar la freqüència de contacte d'aquella relació.

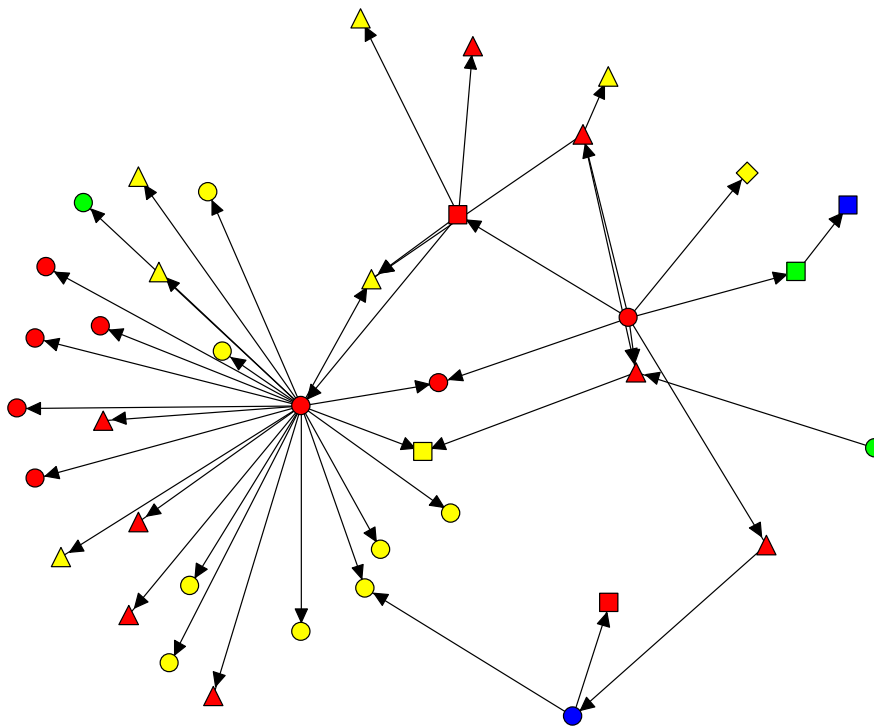
També podem apreciar que en el sociograma conjunt apareixen tots els agents de la comunitat local presents a la xarxa, igual que tots els centres de R+D+F que la integren, i que entre ells els d'àmbit local són receptors i emissors d'informació útil amb els seus contactes.

Amb tot i això, la segona categoria en nombre d'importància en l'aprofitament de la informació és la d'algunes vegades, tal com podem veure a continuació, amb un 29 % del total. Observem com a destacat en aquesta il·lustració que hi predominen els agents pertanyents al conjunt empresarial.

Il·lustració 56: Aprofitament algunes vegades dins de la xarxa



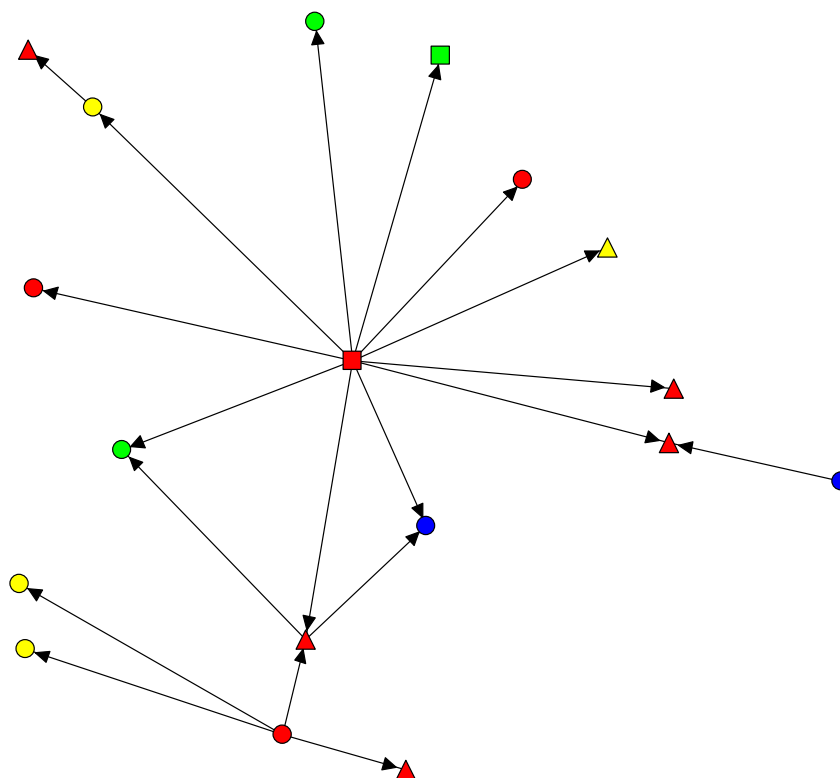
Il·lustració 57: Aprofitament poc probable dins de la xarxa



En el sociograma superior podem apreciar també un predomini dels agents del conjunt empresarial. Podem veure que aquests aprofiten poc probablement les informacions

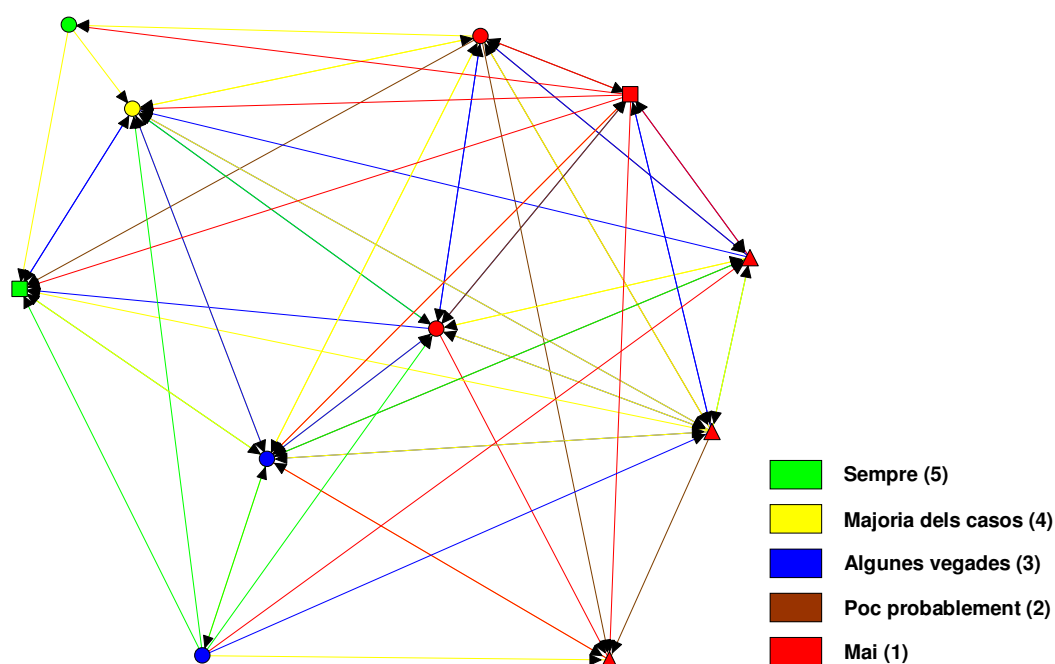
provinents de les administracions públiques locals, fet que ens porta a pensar que la desconexió que hem pogut apreciar anteriorment d'alguns ajuntaments respecte a la xarxa queda reforçada, igual que la desconexió que els museus locals experimenten respecte a l'àmbit local.

Il·lustració 58: Aprofitament mai dins de la xarxa



Com a darrera categoria, trobem l'aprofitament nul explícit, que és el menys abundant, i per tant creiem que és un clar símptoma de la bona circulació de la informació per la xarxa. També podem observar que aquest tipus de relació no existeix entre membres locals. Val a dir, però que el membre que més emissions fa d'aquest tipus d'aprofitament és un dels considerants necessaris dins la xarxa, ja que representa un sector poc implementat en la xarxa local, i aquest sociograma ho demostra clarament.

En aquest punt, és necessari explicar que creiem que el mai explícit pot ser interpretat com a element negatiu en una relació, entès com la no aportació de valor afegit i, en conseqüència, totalment prescindible. Això ens portaria a pensar que aquests contactes existents estan en perill o en vies d'extinció. No obstant això, creiem que una altra explicació pot ser que tot i que el contacte no aporta informació útil, sí que es creu interessant mantenir-lo basant-se en múltiples raons, com per exemple tenir-hi vincles personals, o bé creure que en un futur et pot brindar informació útil, o simplement perquè a través d'aquest contacte pots accedir a tercers que sí que t'aporten informació de valor a la qual no podries accedir d'altra manera.

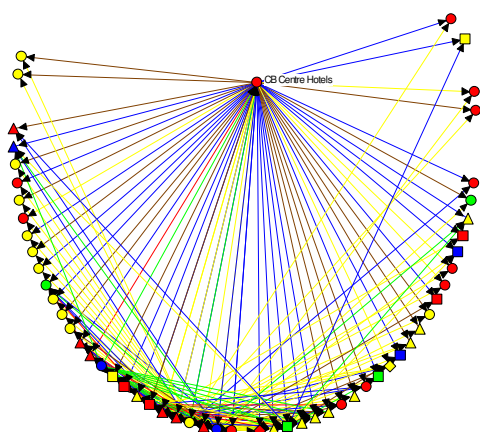
Il·lustració 59: Conjunt d'aprofitaments entre els agents principals

Igual que en el conjunt de la xarxa, en el sociograma que representa la subxarxa d'agents principals, veiem que es pot notar un predomini de l'aprofitament en la majoria dels casos, representat amb el color groc. Amb tot i això, i a diferència del conjunt de la xarxa, hi ha un nombre considerable de relacions amb un aprofitament nul explícit, que, no obstant això, és degut bàsicament a l'agent de la comunitat empresarial esmentat anteriorment com a distorsionador. En alguns casos podem veure fins i tot que aquesta relació és recíproca.

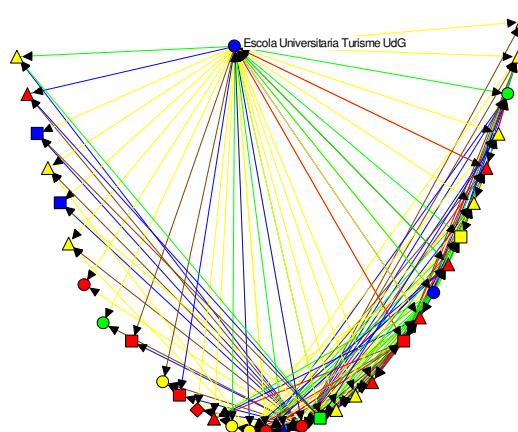
Si ens ho mirem des del punt de vista dels agents locals principals de cadascuna de les tipologies d'agents, podem veure que gairebé tots valoren majoritàriament amb un quatre l'aprofitament que fan de la informació obtinguda pels seus contactes; aquest és el cas de l'Administració pública, de l'associació de la comunitat local i del centre de formació, tot i que aquest darrer disposa d'un grup important de relacions amb aprofitament total.

La xarxa Ego de l'agent del conjunt empresarial, en canvi, mostra que l'aprofitament més usual que fa és el d'algunes vegades, i hi ha gairebé absència de contactes amb aprofitament total. Probablement aquest fet és determinat per una visió més pràctica i aplicada del conjunt empresarial respecte a la informació que obté dels seus contactes, i potser fins i tot encara basada en l'aplicació immediata o gairebé immediata d'aquella informació.

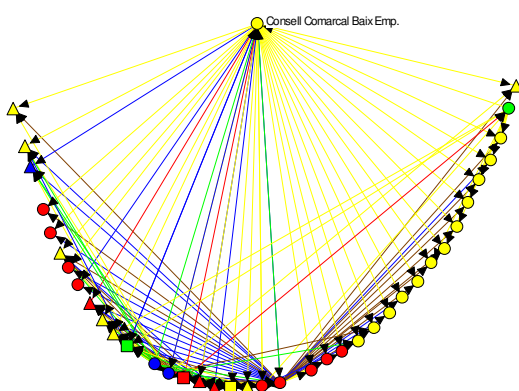
Il·lustració 60: Egonet de Costa Brava Centre Hotels



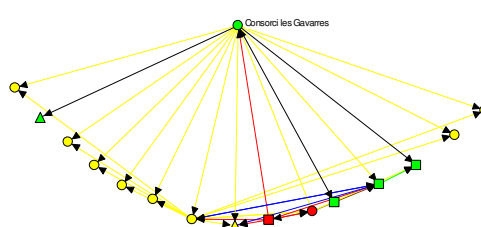
Il·lustració 62: Egonet de l'Escola Universitària de Turisme



Il·lustració 61: Egonet del Consell Comarcal del Baix Empordà



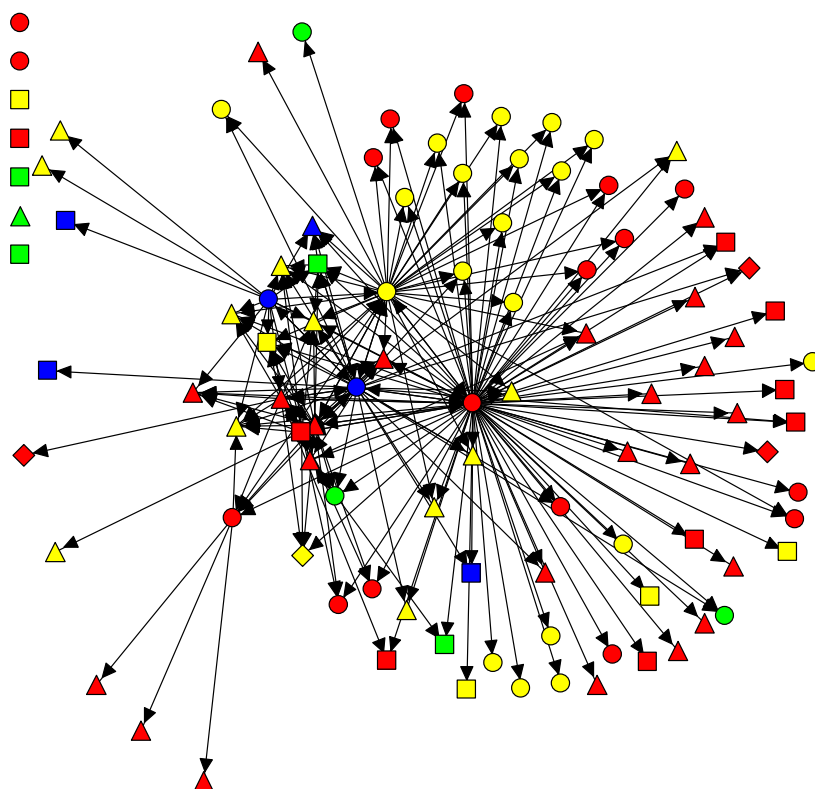
Il·lustració 63: Egonet del Consorci de les Gavarres



Relació personal

El darrer dels tres elements que formen la riquesa relacional és l'existència, fora de la relació purament comercial, de relacions personals entre els agents, siguin de tipus familiars, de compartició d'estudis, trobades en actes socials o amistat personal.

Per analitzar aquestes dades vam optar per elaborar una matriu binària no simètrica en la qual vam representar amb un 1 qualsevol relació existent des del punt de vista personal, i amb un 0 quan aquesta relació no existeix. Tot seguit presentem els resultats obtinguts a partir d'aquesta matriu a través dels sociogrames extrets, en els quals esmentarem especialment les informacions més explicatives.

Il·lustració 64: Relacions personals existents en el conjunt de la xarxa

Observant el sociograma anterior, podem destacar que únicament set dels cent tres agents de la xarxa no comparteixen algun tipus de relació personal dins la xarxa, la qual cosa representa tan sols el 6,8 %. Això ens permet dir, d'entrada, que la xarxa està molt ben connectada a nivell personal i que aquest pot esdevenir un dels seus punts forts. No obstant això, cal dir que la majoria d'aquests contactes personals estan relacionats amb actes socials i altres esdeveniments, seguits per les relacions d'amistat personal, i en una mesura gairebé inexistent, per relacions personals familiars o d'estudis.

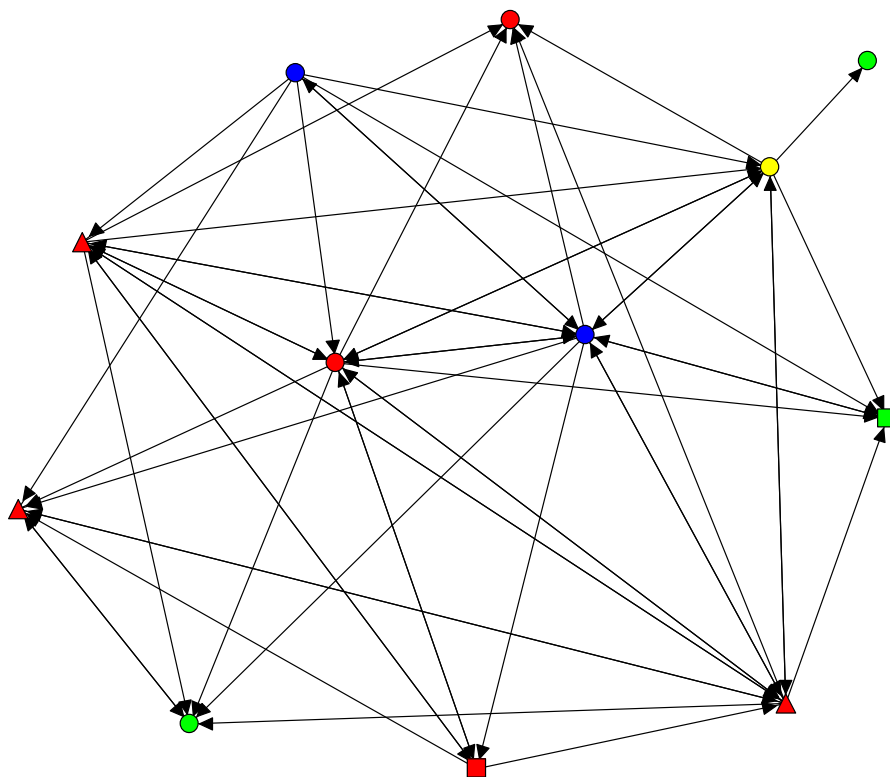
No és la nostra intenció, però, entrar en el debat de quines de les relacions personals aporten una millor qualitat a la relació comercial, si bé pensem que tots els tipus són capaços d'aportar una millora qualitativa important. Tanmateix, i de la mateixa manera, creiem que aquests poden aportar un rebuig important. En qualsevol cas, pensem que aquest pot ser un tema interessant per aprofundir en un futur pròxim.

Si observem el sociograma següent, ens podrem adonar que en relació amb els agents principals, les relacions personals flueixen en gran manera, fins al punt que es pot observar que els dos casos centrals gaudeixen de relació personal amb tots els altres agents, excepte un. També podem observar que els agents locals estan ben connectats entre ells, a excepció d'un dels agents de la comunitat local.

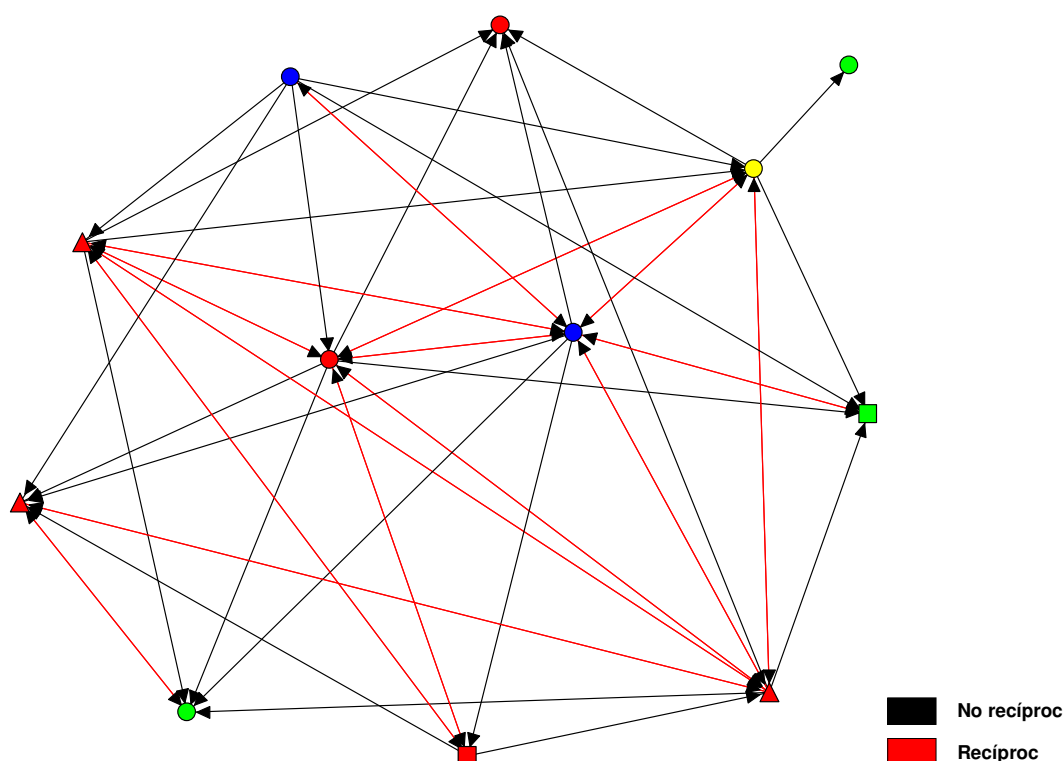
També és interessant veure que els diversos agents de la comunitat local no gaudeixen de relació personal entre ells. Creiem que això encara és un punt feble d'aquest grup

d'agents i és possible que ajudi a fer-los menys rellevants del que podrien esdevenir si en gaudíssin.

Il·lustració 65: Relacions personals existents entre els agents principals



Tal com podem veure a la il·lustració següent, la reciprocitat de les relacions personals existeix en gran mesura en la subxarxa d'agents principals; no obstant això, es pot veure que sobretot alguns dels agents locals no aporten reciprocitat a les seves relacions personals. Això ens fa pensar que les relacions recíproques poden aportar una millor qualitat relacional a la xarxa que les no recíproques.

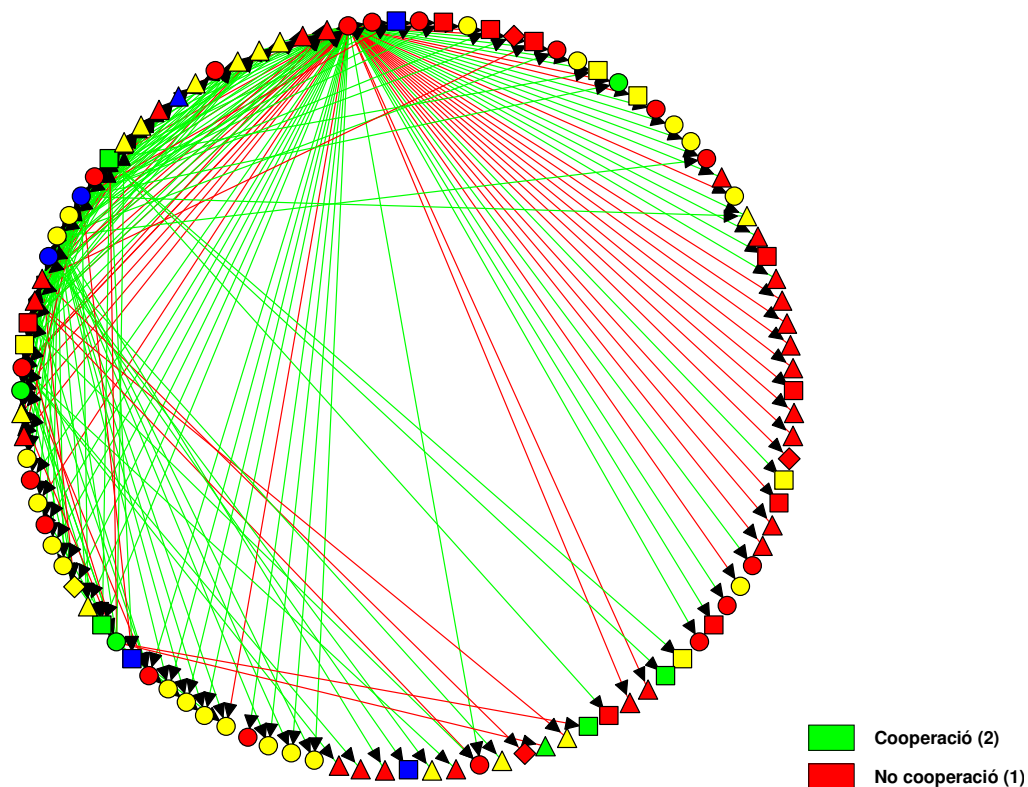
Il·lustració 66: Relacions personals recíproques entre els agents principals**Possibilitat de cooperació**

Un cop analitzats els elements bàsics de la riquesa relacional, creiem interessant afegir un altre concepte que es pot combinar tant amb els elements de riquesa com amb els elements d'estructura relacional. L'hem anomenat possibilitat de cooperació, i l'hem extret de la pregunta que fèiem als entrevistats sobre la seva predisposició a participar en algun projecte comú en què el màxim beneficiat sigui l'altra part.

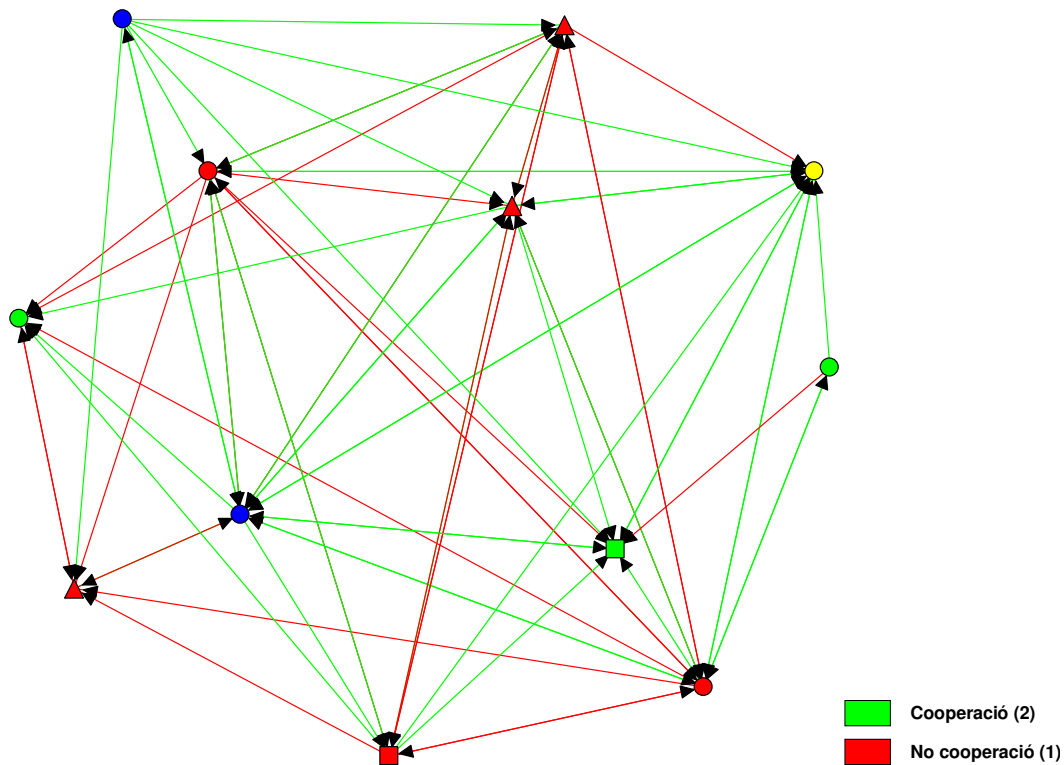
Analitzant les dades d'aquesta pregunta, creiem que podem aportar un element més per validar la confiança existent entre els diferents agents de la xarxa, entenent que si un agent habilita la participació en aquests casos aquest observa de manera no negativa l'obtenció de beneficis personals de l'altra part.

El que ens mostra el sociograma que tenim a continuació és la gran quantitat de possibles cooperacions que es poden arribar a donar tenint en compte el nombre de relacions positives existents. Amb tot i això, les relacions en què no és possible aquesta cooperació, tot i que no són tan elevades, representen el 27 % del total, i són suficientment quantioses. Això ens porta a pensar que el nivell de confiança que hi ha actualment és un dels factors que s'han de millorar, tot i que creiem que té uns valors més que acceptables.

Il·lustració 67: Cooperació en projectes del conjunt de la xarxa

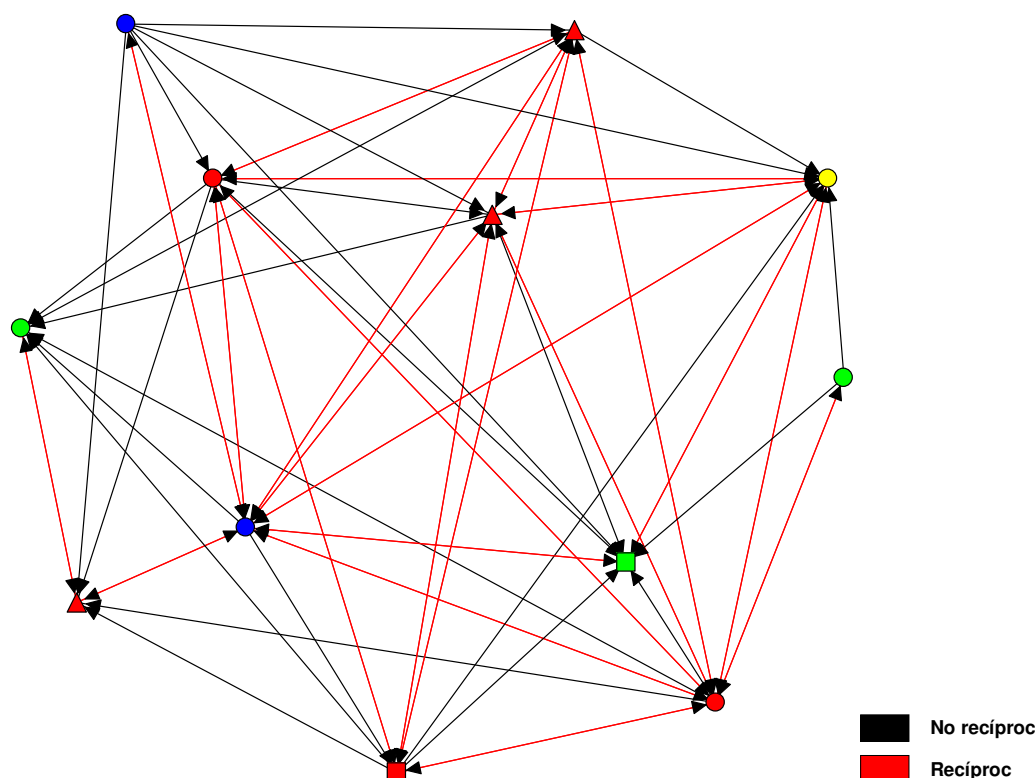


Il·lustració 68: Cooperació en projectes dels agents principals



Si ens fixem únicament en els agents principals de la xarxa, podem observar exactament la mateixa tendència que amb tot el conjunt de la xarxa. En aquest nivell, però, cal destacar que els agents amb un grau més alt de predisposició són els centres de R+D+F i l'Administració pública, mentre que els de menys predisposició són clarament els agents del conjunt empresarial. En canvi, els representants de la comunitat local tenen una posició intermèdia, i sorprèn novament que entre ells no hi hagi cap tipus de declaració respecte a això, la qual cosa els torna a situar en una posició de desavantatge dins la xarxa.

Il·lustració 69: Reciprocitat de cooperació en projectes dels agents principals



Si mirem detingudament la reciprocitat que hi ha en aquest aspecte, podem observar que predominen les relacions recíproques. Això ens porta a pensar que aquest és un altre dels actius que aquesta xarxa posseeix, i fa que la confiança en els altres agents permeti generar múltiples projectes de cooperació, i fins i tot de col·laboració, si escau.

Si ens fixem en l'agent corresponent a l'institut de recerca, situat a la part superior, en els dos sociogrames anteriors veiem que, malgrat que aquest té un esperit de cooperació màxim (respon afirmativament a tots els altres agents), no gaudeix de la mateixa situació a la inversa, ja que veiem que només un dels altres agents li retorna la confiança. Tanmateix, creiem que això és degut a la recent creació d'aquest agent, que té poc més d'un any de vida, i òbviament necessita situar-se dins la xarxa. Tot i que sembla que hi ha accedit sense gaires problemes, podem dir que no gaudeix encara de la confiança suficient dels altres agents.

En trets generals, i com a petit resum dels apartats sobre la riquesa relacional, podem dir que la xarxa de la Costa Brava Centre gaudeix de suficients elements positius per dir que té una riquesa relacional capaç d'esdevenir sistema. No obstant això, en l'apartat sobre la capacitat d'innovació de la xarxa detallarem aquests elements, juntament amb els de l'apartat anterior i els de l'apartat següent, per confirmar o desmentir aquestes suposicions.

Obstacles a la innovació derivats del Macroentorn

En aquest apartat posarem atenció en el darrer dels elements relacionals que poden influir en la capacitat d'innovació de les destinacions turístiques: el macroentorn. El macroentorn, tal com hem plantejat en el model i en la metodologia, està compost bàsicament per cinc elements principals: polític, econòmic, tecnològic, social i històric, que seguidament comentarem breument.

El primer factor és el macroentorn polític, que entenem com aquelles decisions o elements de caire polític que afecten directament els actors de la xarxa o del sistema. En aquest cas, podríem esmentar com a exemple el tipus de política del govern actual de la destinació, entenenent que les polítiques de caire més conservador o de caire més social poden influir de manera diferent en la destinació a través de polítiques de foment de la innovació o de protecció del medi ambient, entre altres. No cal dir que l'estabilitat política també és un dels factors rellevants en el macroentorn, ja que els governs provisionals o els governs sorgits després de cops d'estat tenen un caràcter negatiu per la incertesa que incorporen al macroentorn.

Un altre factor és el macroentorn econòmic, entès com les diferents situacions de caire econòmic que afecten la destinació. Alguns exemples poden ser el nivell dels salaris, el nivell de desenvolupament econòmic del país o l'estat en què es troba l'economia nacional o internacional. En el cas del turisme és evident que quan hi ha períodes de recessió econòmica en els països màxims emissors de turistes, encara que l'economia del país vagi bé, la destinació se'n ressent, tal com ha passat aquest any a les Illes Balears a causa de la crisi econòmica alemanya, principal visitant a la comunitat.

El tercer factor, el macroentorn tecnològic, no l'entendem únicament des del punt de vista *hard* (nivell de tecnificació), sinó també com a *soft* (nivell de formació de la població). Per tant, el grau de formació en turisme que hi hagi a la destinació i el nombre de persones que hagin obtingut aquesta formació específica i que treballin en la indústria turística serà un element molt rellevant en una indústria en què el nivell de tecnificació requerit és baix, tot i que va augmentant amb el temps.

El factor següent és el macroentorn social. Aquest ens aporta aspectes rellevants per a la cultura del sistema, entesa de la manera més àmplia. Alguns exemples rellevants poden ser el grau d'associacionisme que hi ha a la destinació, entenenent que aquest aspecte ajuda a facilitar la cohesió interna de la xarxa. També és rellevant el nivell cultural de la

població, entenent que com més nivell cultural hi hagi, més capacitat de generar nou coneixement hi haurà, entre altres coses.

Finalment, com a darrer factor, trobem el macroentorn històric, que entenem com l'eina que aporta al sistema valors d'experiència històrica, com poden ser els règims polítics viscuts, o bé desastres naturals, entenent que la seva aparició genera mecanismes de superació d'aquests valors, entre altres.

Cal tenir en compte que qualsevol alteració radical en un o diversos d'aquests factors pot desestabilitzar i fins i tot trencar la competitivitat d'un sistema local. Com a exemples reals, podem tenir en compte, amb referència a un canvi polític radical, el que va succeir a l'antiga Unió Soviètica, amb la desaparició del sistema comunista. Com a exemple de fort període de recessió econòmica, podem parlar de la crisi cubana després de la caiguda del mur. Un salt tecnològic important pot ser el que va experimentar la indústria rellotgera suïssa amb l'aparició dels rellotges digitals japonesos. Com a canvi social radical, podem esmentar la revolució estudiantil francesa del 1968, i finalment, com a factor històric podem parlar de l'huracà Mitch, que el 1998 va devastar nombrosos països americans.

El macroentorn que hi ha en aquests moments a la Costa Brava Centre el definim com un entorn estable, atès que no hi ha hagut canvis radicals en els darrers deu anys. Com a aspectes remarcables, podem parlar de l'alt grau d'associacionisme existent a la zona, com hem esmentat anteriorment, entenent el macroentorn social com a positiu, i pel que fa als aspectes negatius, podríem destacar que el segon país turístic al món en nombre d'arribades i d'ingressos, com és Espanya, és l'únic país de l'Europa dels quinze que no té reconegut el grau de llicenciatura en turisme ni graus superiors, fet que provoca que actualment la formació dels integrants de la indústria sigui baixa. Tot i que cal dir que l'entrada a l'espai europeu d'ensenyament superior ha comportat canvis en el darrer any.

Amb tot i això, quan parlem de macroentorn hem de ser conscients que aquest no es pot modelar ni dominar localment. Estem parlant de certs elements globals que difícilment es poden interpretar de manera local. Per exemple, la Costa Brava Centre no pot decidir canviar el tipus d'interès de la zona de l'euro segons la seva conveniència, i per tant, és possible que alguna decisió del Banc Central Europeu en relació amb el tipus d'interès no li sigui favorable.

Com a darrer punt important que s'ha de tenir en compte, cal esmentar que el macroentorn és el mateix per a tots els tipus d'agents del territori, tant si formen part de la xarxa o del sistema com si no, i consegüentment, aquest fet elimina la seva rellevància a escala local, i en la majoria de casos regional o fins i tot nacional, en aspectes concrets. No obstant això, la seva rellevància radica en l'anàlisi entre destinacions distants entre si, quan un o diversos aspectes concrets tinguin variació.

Per tot el que hem pogut observar en aquest apartat, creiem que els obstacles derivats del macroentorn en aquesta destinació són suficientment baixos per permetre que aquest macroentorn sigui considerat favorable per al funcionament d'un sistema. És per això que creiem que el macroentorn de la Costa Brava Centre és estable i favorable per generar capacitat d'innovació. No obstant això, en el punt següent posarem aquestes dades en comú amb les altres dades recollides per veure si finalment podem parlar de la Costa Brava Centre com d'un sistema capaç d'innovar.

Capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre

Tal com hem comentat en el capítol metodològic, la capacitat d'innovació d'un conjunt d'agents connectats entre si depèn de múltiples factors, com poden ser la composició i l'estructura de la xarxa, i la freqüència i l'aprofitament que es faci de les relacions. Si els ajuntem tots, ens permetran dir si aquella destinació es pot anomenar sistema local d'innovació turístic i si gaudeix de capacitat d'innovació.

Per tal d'aclarir la posició que ocupa la Costa Brava Centre en relació amb aquests factors, hem expressat gràficament tots aquests conceptes de manera que permetin preveure d'una manera senzilla i ràpida si la destinació compleix els requisits i en quina mesura ho fa.

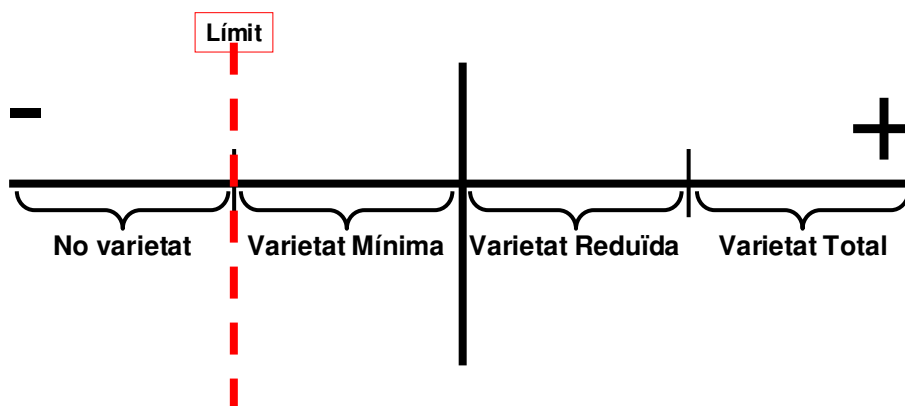
En totes les il·lustracions següents es pot observar la presència d'un límit, que creiem que és el llindar que ens permet definir la xarxa com a sistema d'innovació. També es pot veure que tots els esquemes estan valorats de més a menys positius, tal com hem argumentat en el capítol metodològic.

Començarem parlant de la composició de la xarxa o de la varietat d'agents que hi ha. En aquest sentit, hem definit quatre categories possibles, tenint en compte que quan parlem de *varietat total* ens referim al fet que la xarxa està composta per tots els agents: les administracions públiques (AP), el conjunt empresarial (CE), els centres de recerca, desenvolupament i formació (R+D+F), la comunitat local (CL) i els agents externs (AE). Per *varietat reduïda* entenem aquella xarxa en què hi són presents les AP, el CE i els AE, però hi falten els R+D+F i/o la CL. Considerem *varietat mínima* la xarxa en què figura un cert nombre d'agents, però hi falten o bé les AP, o bé el CE. Les xarxes amb varietat mínima es poden considerar sistemes a curt termini, per exemple en fases inicials, ja que a llarg termini les considerem sistemes latents.

Considerem que no podem parlar de l'existència d'un sistema d'innovació quan la xarxa està categoritzada com a no varietat, que definim com l'existència d'un cert nombre d'agents, però hi falten les AP i el CE segur, i probablement altres elements. Creiem que aquests dos eixos són essencials per al funcionament del sistema (Perrat i Zimmermann, 2003; Prats i Guia, 2004).

Il·lustració 70: Esquema de valoració de l'element varietat

Varietat

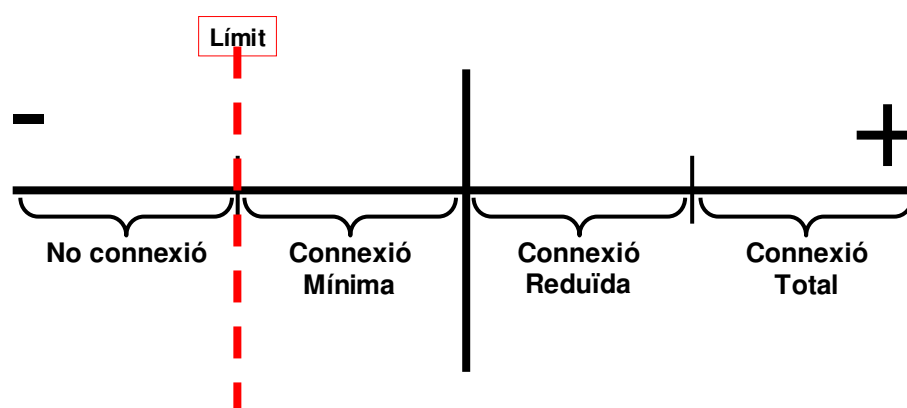


Pel que es pot observar en els diagrames de connectivitat que abans hem explicat, podem dir que en el cas de la Costa Brava Centre podem parlar d'un cas de varietat total, ja que hi apareixen tots els tipus d'agents, entre els quals podem esmentar el Consell Comarcal, l'Institut Turístic de Recerca, Salvem l'Empordà i Costa Brava Centre Hotels, i per tant, en aquest cas podem parlar de varietat de sistema.

Centrem-nos ara en la connexió interna que hi ha entre els agents que componen la xarxa, també delimitada en quatre categories. Direm que una xarxa gaudeix de *connexió total* quan, com a mínim, estan connectats entre si un membre de cadascun dels grups d'agents presents a la xarxa. La *connexió reduïda* apareix quan els R+D+F i/o la CL, encara que siguin presents a la xarxa, no estiguin connectats amb la resta d'elements. Parlem de *connexió mínima* quan estan connectats un cert nombre d'agents, però estan desconnectades les AP o el CE. Ens referim a *no connexió* quan encara que hi hagi connexió entre un cert nombre d'agents, les AP i el CE segur que estan desconnectats, i probablement també d'altres.

Il·lustració 71: Esquema de valoració de l'element connexió interna

Connexió interna

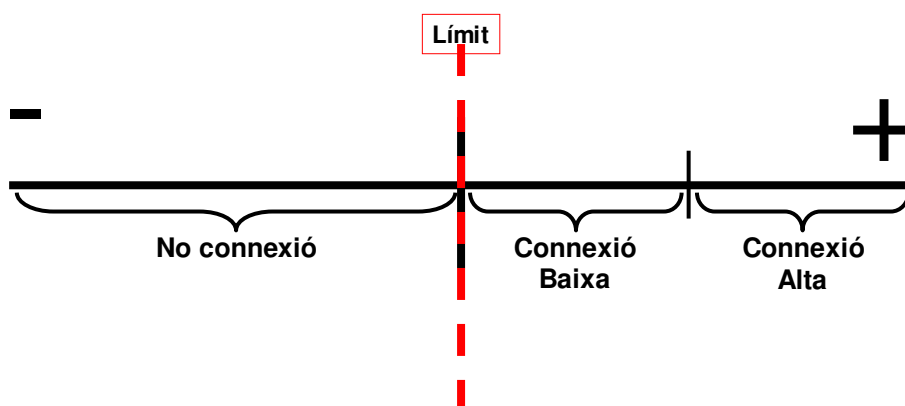


En el cas de la Costa Brava Centre, observem sobre els sociogrames de connectivitat que la connexió interna existent és la reduïda, i per tant podem considerar que aquest element es comporta com un sistema, però encara té capacitat de millora. Concretament, podem veure que la comunitat local és present en el sistema però no té connexió amb els altres agents directament, i la connexió gairebé és nul·la indirectament.

Si dividim la connexió externa en categories, ens n'apareixen tres, de les quals la millor és la connexió alta, que representa l'existència de nombrosos contactes externs procedents de tots els tipus d'agents. Quan parlem de *nombrosos*, ens referim a l'existència d'un mínim de dos contactes externs al sistema per a cadascun dels grups d'agents principals, i que en el conjunt superin els vuit; no obstant això, si els R+D+F o la CL tenen únicament un contacte extern, també es pot considerar connexió alta. La segona categoria és la connexió baixa, que representa l'existència de pocs contactes externs, entenent *pocs* com menys de dos contactes externs en més d'un grup de membres i menys de vuit en total. Finalment, la no connexió representa la manca o l'existència gairebé nul·la de contactes externs. Entenem que en aquest cas no es pot parlar de sistema.

Il·lustració 72: Esquema de valoració de l'element connexió externa

Connexió externa

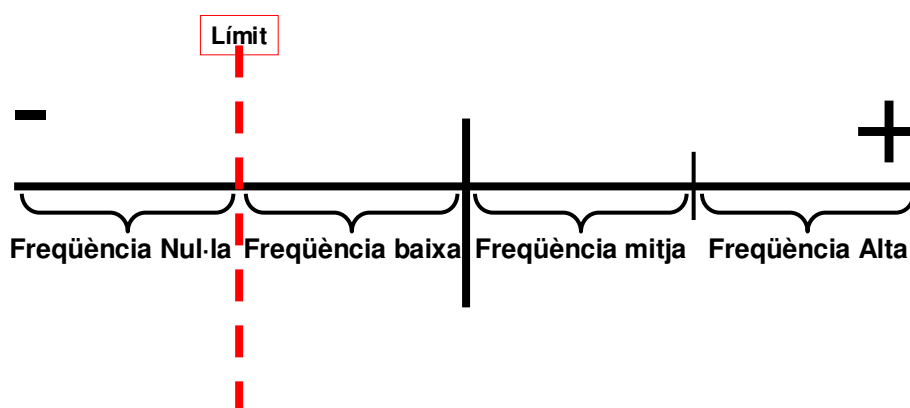


Tal com es pot observar en el sociograma de connectivitat, la Costa Brava Centre gaudeix d'una connexió externa alta, cosa que ens permet dir que en aquest element la xarxa també es pot considerar un sistema i que, consegüentment, genera capacitat d'innovació.

El següent element que s'ha d'observar és la freqüència dels contactes, que hem categoritzat en quatre etapes. Aquesta divisió en categories l'hem argumentat en l'apartat metodològic, i hem deixat com a més rellevant la freqüència alta, és a dir quan hi ha contactes diaris o setmanals. La segueix la freqüència mitjana, en què els contactes es relacionen més d'una vegada a l'any però menys d'un cop per setmana. La tercera categoria és la freqüència baixa, entesa com el contacte anual o plurianual. Finalment, quan el contacte ha estat purament ocasional i no reiterat parlem de freqüència nul·la, que és la categoria que s'entendria com a no sistèmica.

Il·lustració 73: Esquema de valoració de l'element freqüència

Freqüència



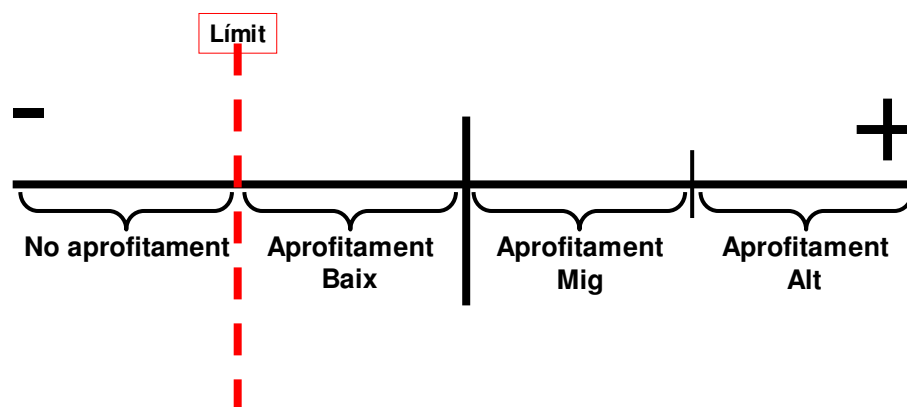
Observant els sociogrames de freqüència, podem dir clarament que el major nombre de contactes que s'hi reflecteixen són esporàdics, i representen el 57,9 % del total, o bé mensuals, que representen el 23,2 %, i són molt pocs els diaris (un 2,8 %), i pocs els setmanals (9,8 %), així com els anuals (6,3 %).

Per tant, creiem que la freqüència existent a la xarxa és baixa, tot i que s'acosta a la mitjana, i consegüentment, podem dir que és la freqüència mínima necessària per començar a parlar de sistema. Això també ens permet dir que la freqüència és un dels punts dèbils d'aquesta xarxa, la qual cosa ens fa pensar en una necessària inversió en l'establiment de plataformes de contacte més nombroses, però a la vegada profitoses.

En el mateix cas que la freqüència podem situar l'element aprofitament de la informació, ja que hem fet una categorització, argumentada en el capítol metodològic, dividida en quatre etapes. La categoria de més importància és la d'aprofitament alt, entesa de manera que la informació aportada pel contacte s'aprofita sempre. La segona categoria és l'aprofitament mitjà, que definim com la informació que s'aprofita sovint, mentre que la categoria d'aprofitament baix només permet utilitzar la informació algunes vegades. Finalment, podem parlar del no aprofitament de la informació, que ens marca el límit de la declaració sistèmica.

Il·lustració 74: Esquema de valoració de l'element aprofitament de la informació

Aprofitament de la informació



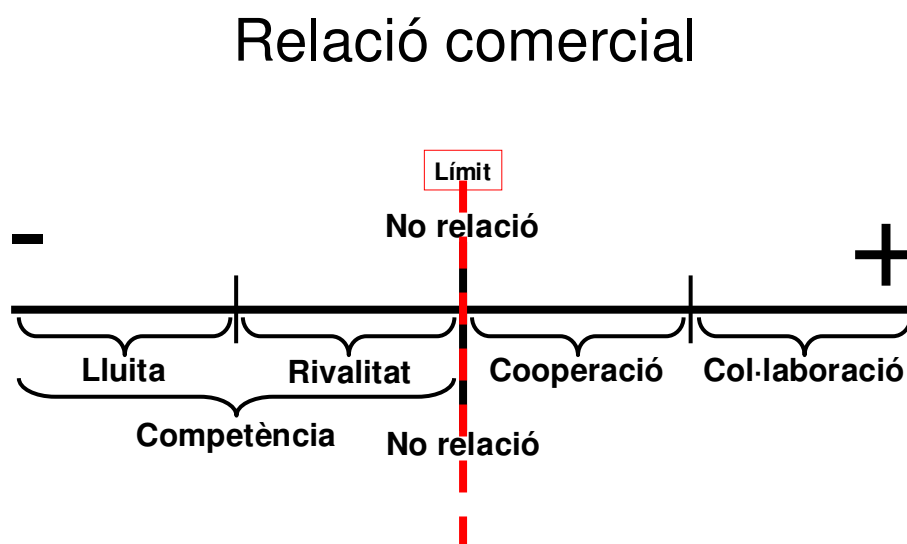
Observant els sociogrames d'aprofitament de la informació, podem dir clarament que el major nombre de contactes que s'hi reflecteixen tenen un aprofitament alt de la informació obtinguda dels seus contactes. Més concretament, podem dir que el 36,5 % dels contactes manifesten un aprofitament en la majoria dels casos; el segueixen el 28,9 % que manifesten que algunes vegades, el 15,9 % del poc probablement, i l'11,9 %, que declaren que aprofiten sempre la informació que els brinda aquell contacte. Finalment, també podem destacar que només un 6,8 % declara que la relació no li aporta mai informació útil.

Aquesta relació de xifres ens permet dir que l'aprofitament i la utilitat de la informació que circula per la xarxa de la Costa Brava Centre es pot considerar d'aprofitament mitjà, i pensem que està molt a prop d'aconseguir un aprofitament alt, una dada que fa menys rellevant la dada anterior de la freqüència.

Cal remarcar novament que la freqüència i l'aprofitament de la informació són elements que es poden fonamentar mútuament, ja que podem tenir una freqüència baixa de contactes però que aquests ens aportin sempre informació útil, o bé podem gaudir d'un aprofitament baix de la informació aportada pels nostres contactes però que la freqüència sigui diària. Tot i així, creiem que és millor la situació actual de la xarxa d'anàlisi que una situació inversa.

Si mirem la il·lustració següent, podem veure que el límit plantejat per a la declaració de sistema és el fet que els agents tinguin una relació comercial positiva. En aquest gràfic veiem que es mostren cinc categories, tot i que la categoria de no-relació apareix com a element neutre, és a dir, que si no hi ha relació no es pot jutjar *a priori* si aquest fet és positiu per al sistema o no. Per tant, ens centrem en els quatre elements que ja hem comentat àmpliament en el capítol 2. Els elements que considerem que permeten establir un sistema d'innovació són els de col·laboració i cooperació, mentre que els de lluita i rivalitat, inclosos en el terme competència, potencien la no generació de sistemes.

Il·lustració 75: Esquema de valoració de l'element relació comercial

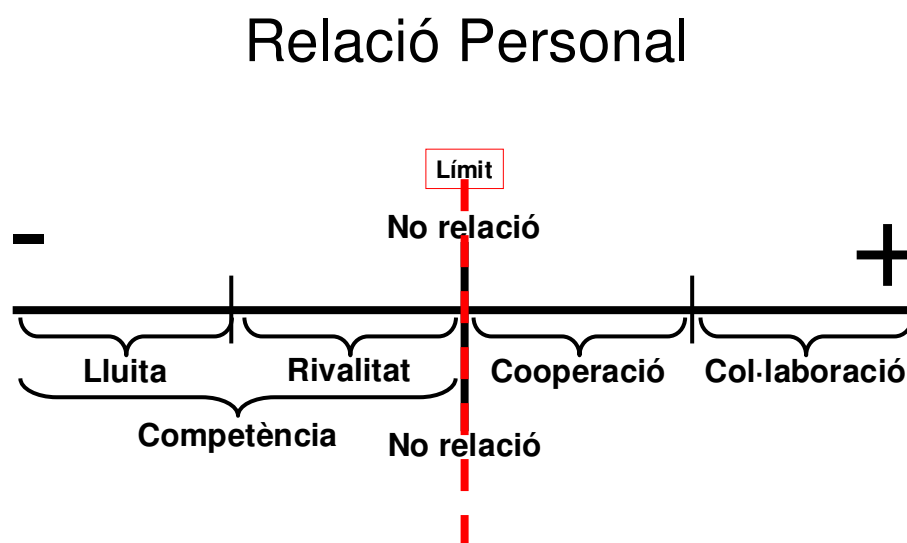


Després d'haver analitzat les entrevistes efectuades, en el cas de la Costa Brava Centre podem afirmar que hi ha col·laboració entre els dos agents centrals del territori (Consell Comarcal i Costa Brava Centre Hotels), que en diversos aspectes, com per exemple en el producte cicloturisme, han treballat i treballen conjuntament. No obstant això, no passa el mateix amb la resta d'agents, tot i que la majoria d'actors cooperen en accions puntuals, com per exemple la generació d'estudis d'investigació o l'establiment dels traçats de les rutes de senderisme. Amb tot i això, creiem que encara queda molt camí

per recórrer en aquest àmbit i que el conjunt d'agents es mouen en els paràmetres de la cooperació bàsics, en molts casos motivats simplement per la reducció de costos, com pot ser el cas de la publicitat conjunta.

La mateixa categorització que hem comentat en l'element relació personal serveix per definir l'element relació personal. Quan parlem de l'existència de relació personal però identifiquem lluita, com per exemple les baralles familiars, la rivalitat com la que hi ha entre companys d'estudis o d'esports, la cooperació, com la cordialitat que hi ha entre familiars no gaire pròxims, i la col·laboració, com aquella relació d'amistat o familiar profitosa en termes emocionals.

Il·lustració 76: Esquema de valoració de l'element relació personal

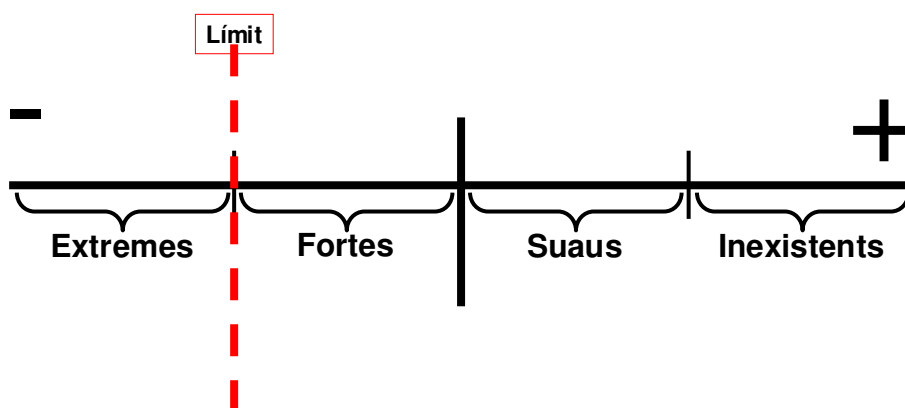


Veient la taula de relacions personals existents a la Costa Brava Centre podem dir que també hi ha una relació personal de cooperació entre els seus membres, que acostumen a acudir i a coincidir en actes socials rellevants a la zona, i fins i tot alguns tenen relacions familiars i d'amistat personal entre ells, encara que pocs.

Un altre element que influeix en la capacitat d'innovació de les xarxes socials són les barreres a la innovació que s'hi perceben. Les podem agrupar en quatre categories, i la més rellevant és la d'inexistents, entenent que no existeixen o que són molt fàcils d'eliminar. El segon grup són les barreres suaus, és a dir que existeixen en menys mesura, i per tant, gairebé no impedeixen el funcionament del sistema, o l'impedeixen poc. Entrant en les categories negatives, trobem les barreres fortes, és a dir, existents en gran manera i difícils d'eliminar. Com a darrera categoria, trobem les barreres extremes, que són existents i molt difícils o impossibles d'eliminar, fins i tot a llarg termini. És per aquesta raó que creiem que aquesta darrera categoria marca el límit del sistema, entenent que mentre es puguin eliminar aquestes barreres a curt o a mitjà termini el sistema podrà continuar avançant.

Il·lustració 77: Esquema de valoració de l'element barreres a la innovació

Barreres a la innovació

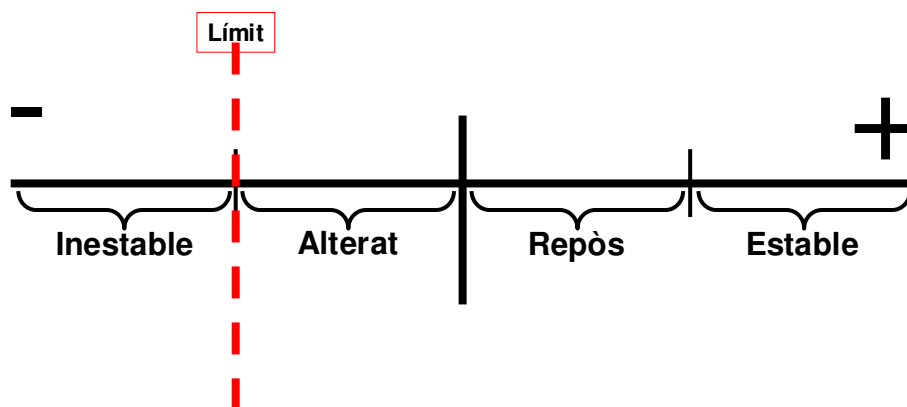


En el cas concret de la Costa Brava Centre, podem extreure de les entrevistes les enormes dificultats de finançament a la innovació existent, o els problemes de protecció de les innovacions, entre altres. Per aquests motius creiem que les barreres a la innovació que s'observen a la destinació són fortes, i consegüentment, això afecta la capacitat d'innovació de la indústria.

Com a darrer element trobem el macroentorn, que hem cregut oportú delimitar en quatre grups diferents. Com a categories positives, trobem la categoria estable, en què el macroentorn funciona i avança positivament, i la categoria de repòs, en què el macroentorn ha sortit d'una etapa d'alteració. Com a exemple de categoria estable podríem destacar l'exemple de les destinacions de qualsevol país de la comunitat europea, o una destinació turca ens serveix com a exemple de macroentorn en repòs. Com a categories negatives trobem el macroentorn alterat, en el qual hi ha algun element distorsionador que fa que s'alenteixi l'evolució positiva o que s'iniciï l'evolució negativa, i el macroentorn inestable, en el qual hi ha alguna fractura elevada d'un o més elements. Els països balcànics o els països del sud-est asiàtic es podrien considerar exemples de macroentorn alterat, mentre que l'Iraq o Corea del Sud serien clars exemples de macroentorn inestable.

Il·lustració 78: Esquema de valoració de l'element macroentorn

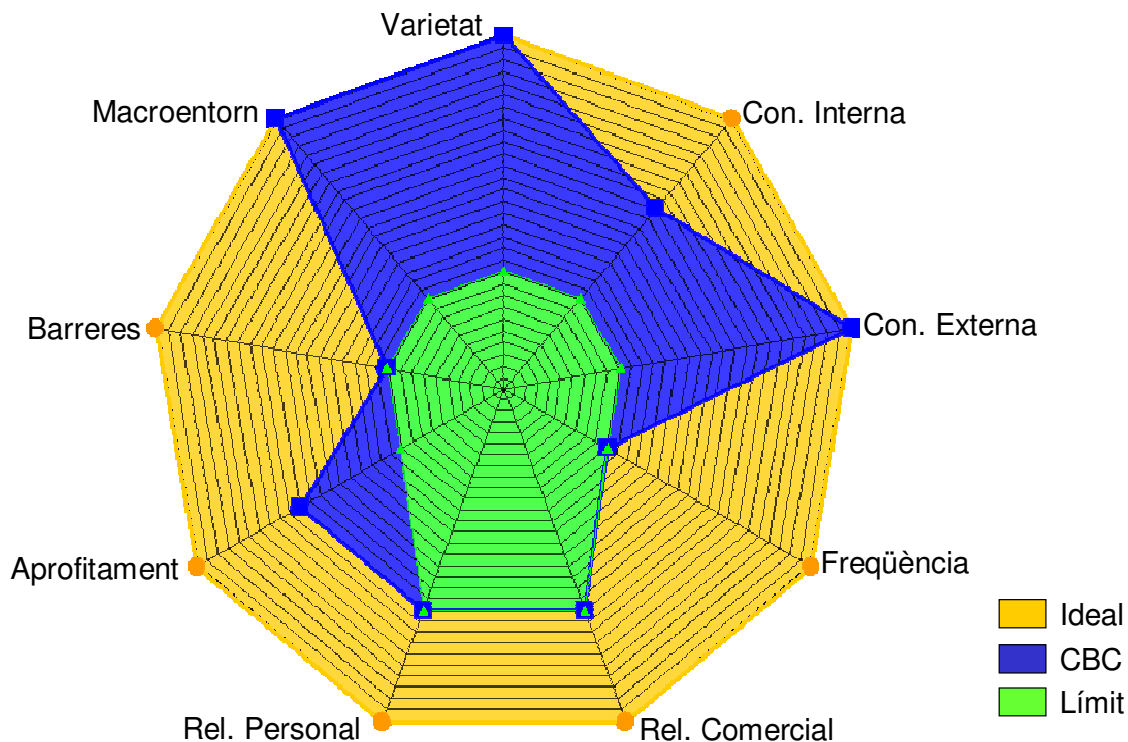
Macroentorn



Per aquest efecte, i basant-nos en el coneixement del territori, podem afirmar que la destinació d'anàlisi es troba en un macroentorn estable, i per tant positiu, per a la generació, evolució i estabilitat del sistema.

A tall de resum, i per tal de sistematitzar la possible comparació en un futur entre diverses destinacions de la capacitat d'innovació, creiem que és interessant omplir la taula i el gràfic següent.

Il·lustració 79: Capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre respecte a l'ideal



Taula 23: Valoració de la capacitat d'innovació de la Costa Brava Centre

Element	Categoria	Sistema	Capacitat d'innovació ¹
Varietat	Varietat Total	☒	Alta
Connexió interna	Connexió reduïda	☒	Mitjana
Connexió externa	Connexió alta	☒	Alta
Freqüència	Freqüència baixa	☒	Baixa
Relació comercial	Cooperació	☒	Mitjana
Relació personal	Cooperació	☒	Mitjana
Aprofitament de la informació	Aprofitament mig	☒	Mitjana
Barreres a la innovació	Fortes	☒	Baixa
Macroentorn	Estable	☒	Alta

¹ Les categories possibles són Alta, Mitja, Baixa, i Nul·la.

Observant la taula resum, doncs, podem veure que la xarxa existent a la Costa Brava Centre compleix tots els requisits per esdevenir un sistema d'innovació, i consegüentment, podem afirmar que gaudeix de la capacitat d'innovació suficient per poder generar resultats positius en els termes plantejats. Amb tot i això, cal dir que hi ha un seguit de factors que caldria millorar per minimitzar el risc de perdre aquesta capacitat, com poden ser les barreres a la innovació, la connexió interna i la freqüència dels contactes. Tanmateix, també cal destacar com a punts forts que s'han de mantenir la varietat d'agents existent dins la xarxa, la connexió amb l'exterior i l'aprofitament de la informació que hi circula.

Conclusions

L'estructura d'aquesta tesi ha seguit la pròpia d'un treball de recerca que combina els aspectes descriptius, analítics i prescriptius.

La descripció de la situació es pot observar en els tres primers capítols i en la primera part del quart, on hem proposat i explicat l'escenari teòric en el qual ens hem situat, i del qual partim per a les fases posteriors. El pla descriptiu ens ha servit per posteriorment posicionar-nos en l'aspecte analític a través de la segona part del capítol quatre, tot el capítol cinc, i la part inicial del darrer capítol. Aquesta etapa l'hem dividit entre l'anàlisi de la teoria per a la generació del model i de l'eina d'obtenció de dades, i l'anàlisi del cas pràctic en el qual hem contrastat el model i l'eina en l'obtenció de dades reals del cas.

Finalment el capítol sis i aquestes conclusions ens serviran per prescriure a través de les dades obtingudes, els elements més rellevants del mateix i que constitueixen el seu valor afegit.

Per tot això crec interessant començar plantejant un resum a tall de consideracions finals de cadascun dels capítols de la tesi per posteriorment entrar a valorar les possibles prescripcions, al igual que plantejar les limitacions actuals del nostre treball, que finalment ens permetin marcar els camins a seguir i valorar les recerques futures a desenvolupar.

Fent referència al primer capítol, doncs, podem dir que ens hem posicionat en la vessant de la innovació més propera a les teories evolutives dins el camp de l'estratègia empresarial, donant així especial rellevància al procés d'innovació on la generació conjunta de la innovació per part de tots els agents implicats en el procés en ha permès emfatitzar la importància del treball en xarxa.

Per aquesta raó hem cregut interessant dedicar el segon capítol a la importància de les relacions i vincles entre el conjunt d'agents, i veure com aquest influeixen de forma positiva en el procés innovador. Tot i les moltes aproximacions que aporten coneixement a la teoria de xarxes, és en la del capital social, i més concretament en les xarxes socials, en la que podem incorporar de forma natural la innovació.

En el tercer capítol, podem apreciar que el lligam entre aquests conceptes i el turisme és perfectament factible, i al mateix temps observem com la naturalesa del fenomen turístic troba un encaix viable dins les teories innovadores basades en el territori i en les xarxes. És en aquest capítol on recollim també altres aproximacions en la mateixa línia, com poden ser Hjalaguer (2000) a través dels districtes industrials turístics, o Jackson i Murphy (2002) a través dels *clusters* turístics. En aquest sentit recollim aquesta

literatura tot proposant un pas més enllà introduint les xarxes socials aplicades a les destinacions turístiques que ens permet abordar en el capítol quatre el plantejament de sistemes locals d'innovació turístics com a evolució dels anteriors, seguint la mateixa trajectòria que la literatura ha seguit en els sectors industrials. És en el quart capítol on podem observar la nostra proposta d'anàlisi de la indústria turística seguint aquests conceptes.

Finalment en el dos darrers capítols podem veure com tant el model, com l'eina desenvolupada per a l'anàlisi de les destinacions turístiques són utilitzades per a l'anàlisi del cas real de la Costa Brava Centre. Després dels resultats obtinguts, creiem fermament que aquestes dues utilitats poden donar resposta a algunes de les necessitats de la indústria turística, com per exemple emfatitzant la necessitat de treballar col·lectivament a nivell de destinació i no únicament a nivell individual, o bé mostrant la importància que també exerceix la innovació en el turisme.

A tall de recapitulació doncs, i intentant sintetitzar el que s'ha dit fins ara, les contribucions que en la nostra opinió, hem aportat al camp de la recerca es resumeixen en el seguit de punts que resumim a continuació.

Hem realitzat recerca en un punt de confluència de temes fins ara separats o no conjuntament tractats demostrant que són conjuncions d'interès presents i futures per a la recerca. Aquests temes són el turisme, els sistemes d'innovació, el territori local, les xarxes, i el capital social.

Aportem la generació i desenvolupament d'un model d'anàlisi dels sistemes locals d'innovació turístics no existent anteriorment.

Pensem que l'anàlisi de destinacions turístiques a través del model de sistemes locals d'innovació turístics permet eliminar determinades incongruències dels models anteriors d'anàlisi de destinacions en les que es prioritzaven les fronteres polítiques o geogràfiques com a delimitadors de l'àmbit d'estudi.

Proporcionem una eina d'anàlisi de la capacitat d'innovació de xarxes, element que creiem imprescindible en la diagnosi i solució de processos amb mancances innovadores.

Tenim en compte el paper fins ara menys tractat que han de jugar els agents de la comunitat local en el turisme, aportant, segons la nostra opinió, més consistència al conjunt d'agents rellevants, i afavorint igualment el bon funcionament del sistema.

Realitzem per primera vegada un estudi de cas real en el que es determina la capacitat d'innovació d'una destinació turística. A més, a través de l'eina d'anàlisi de la capacitat d'innovació creiem que és possible fer prescripcions per al recolzament i suport de decisions dels agents i institucions turístics en la planificació i gestió de destinacions.

El que si volem matisar és que el fet de que una destinació turística intenti adoptar l'estructura i les característiques definides dels sistemes locals d'innovació no serà en cap cas garantia d'èxit, tot i que creiem fermament en aquest model. **Explicar millor.**

No obstant això, val a dir, que analitzant les destinacions turístiques sota el prisma del model plantejat pot ajudar, a aquestes, a determinar quins aspectes tenen més febles o més forts en aquell moment concret i per tant necessiten una millora o un manteniment, o bé quins elements els hi manquen i necessiten treballar per incorporar, en aquells casos en que es vulgui utilitzar aquesta línia de gestió. En aquesta línia la planificació d'escenaris futurs per a aquestes xarxes pot esdevenir un altre factor d'utilitat del model.

En el cas de la Costa Brava Centre, podem destacar com a punts forts de la destinació la molt alta connectivitat externa que permet aprofitar el capital social diferenciador, o l'existència de varietat total d'agents, tot i que al mateix temps els agents de la comunitat local es veuen desplaçats i poc integrats fet que genera un aspecte a millorar. Altres aspectes en els que treballar poden ser l'augment de la freqüència de les relacions que permeti una millor circulació de la informació internament, o proposar alternatives comunes per tal de fer front a les barreres a la innovació que actualment estan presents en la destinació.

També cal mencionar que els agents individuals poden tenir a través dels resultats del model una representació clara del paper real que desenvolupen en la xarxa i de la posició que ocupen dins el conjunt del sistema, això els pot ajudar a cercar contactes interns o externs que els ajudin a millorar el seu rendiment individual i col·lectiu.

Si fem referència al cas de la Costa Brava Centre novament, podem percebre que els centres de recerca principals com són l'escola universitària de turisme⁴⁷ o l'institut turístic de recerca necessiten establir més contactes i sobretot augmentar la importància del flux d'informació que aquests tenen, fet que pot permetre la millora tant dels agents individuals augmentant el seu prestigi i nivell, com del conjunt de la xarxa que es pot beneficiar de coneixements que altrament li serien molt costosos d'aconseguir.

Tanmateix les destinacions poden veure quina és la seva capacitat d'innovació i en funció d'això considerar si les innovacions que acaben generant són suficients o no.

Una altra possible utilitat en aquest cas per a agents o institucions de desenvolupament, és la planificació de noves destinacions, com pot ser el cas de destinacions encara per

⁴⁷ Cal dir que la denominació actual d'aquesta entitat ha canviat al de facultat de turisme i comunicació, però que no altera en cap cas els plantejaments fets en el treball ja que el canvi s'ha produït amb posterioritat a la realització de l'estudi empíric.

descobrir o remodelacions totals de destinacions volgudes o no com per exemple les destinacions del sud-est asiàtic després del malaurat tsunami. Tot i això, cal remarcar que resulta més complicada la generació voluntària que el sorgiment espontani d'un sistema d'innovació.

Limitacions del treball i recerca futura

Cal doncs en aquest punt, deixar clares les limitacions que hem detectat i de les que som plenament conscients, a les que en propers treballs intentarem donar resposta, i així ho plasmarem en l'apartat de recerques futures. Aquestes limitacions, no invaliden el que pensem ha estat el valor afegit de la nostra investigació si bé és també cert que de no haver existit, hagueren reforçat el seu valor.

És necessari començar dient que existeix una àmplia literatura que pretén detectar i classificar les innovacions existents, sobretot en empreses individuals i també, encara que en menor mesura, en conjunts d'empreses i territoris. Val a dir però que l'adaptació d'aquests treballs al turisme és poca, i pràcticament inexistent quan parlem de destinacions turístiques com a territoris.

És per aquesta raó que pensem que manca adaptar aquestes teories a l'anàlisi del model per a poder veure si la capacitat d'innovació es tradueix en innovacions reals. Probablement aquest anàlisi s'haurà de realitzar a través de l'adaptació de l'eina actual o bé a través del desenvolupament d'una nova eina dins el marc del model. Entenem però que l'eina actual només pot donar resposta a una part del model, encara que estem convençuts que el desenvolupament total del model és una tasca que sobrepassava els límits plantejats en aquesta tesi.

També cal aprofundir en la observació i en la obtenció de dades dels resultats del model com de la distribució de riqueses col·lectives entre els agents del sistema, vigilant la seva equitat, com també observar la realimentació del sistema a través de la sostenibilitat generada a partir de la resta de resultats.

Cal tenir clar, però, que per a dur a terme aquests dos darrers estudis cal fer anàlisis a llarg termini per a poder comprovar els resultats generats a partir de la capacitat d'innovació actual, entenent que les innovacions al igual que la resta de resultats actuals són fruit de la capacitat d'innovació anterior ja que aquests no tenen perquè sorgir de manera immediata.

Pel que fa referència a la recerca futura hem volgut distingir entre dues branques molt definides a través de les quals es poden enfocar i emmarcar els treballs a realitzar. La primera d'aquestes pretén desenvolupar i aprofundir en les teories plantejades al llarg de la tesi, mentre que la segona està enfocada a expandir i explotar l'aplicació del model a casos reals.

El camí d'aquesta primera branca ens pot portar inicialment a ampliar i millorar l'anàlisi de la capacitat d'innovació per tal de treballar amb mètodes qualitius i sobretot quantitius que simplifiquin i ajudin a fer les prescripcions pertinents.

Dins la mateixa branca creiem rellevant desenvolupar l'anàlisi actual del model per tal d'arribar a nivells més micro, i d'aquesta manera poder estudiar les xarxes existents entre agents individuals.

Dins aquest mateix marc però en estudis diferents també esdevé interessant l'anàlisi de sectors concrets i per tan desenvolupar les teories dels sistemes sectorials d'innovació per tal d'analitzar xarxes d'agents d'un determinat sector i observar la importància que aquests poden exercir en el conjunt de la destinació o de la indústria.

Com hem comentat anteriorment quan mencionàvem les limitacions actuals de la recerca, cal cercar, generar, o adaptar al turisme si cal, els indicadors que ens permetin mesurar l'existència d'innovacions en una destinació turística. D'aquesta manera podrem iniciar l'anàlisi de resultats del sistema.

I per tant lligat i sempre posteriorment a l'anterior, veiem interessant i necessari comprovar l'efecte sistèmic del model mesurant la generació de sostenibilitat, i així poder mesurar de manera evolutiva les destinacions turístiques.

Finalment i ja a nivell més teòric ens sembla interessant desenvolupar i utilitzar el model d'anàlisi del tipus de relacions, entre altres mesurant l'impacte que les relacions negatives poden tenir en les xarxes.

Si prenem en canvi la branca d'aplicacions futures del model, probablement la millor manera d'iniciar altres estudis que alhora permetin contrastar en major mesura l'eina d'anàlisi és la realització d'estudis comparatius amb altres destinacions turístiques. En aquest sentit cal destacar que es podrien realitzar comparatives amb altres destinacions de caire vacacional com el cas tractat en la tesi, o destinacions d'altres tipologies turístiques com pot ser el turisme de ciutat, o el turisme d'esports d'hivern.

En qualsevol cas, és necessari realitzar anàlisis periòdics de les destinacions escollides, que permetin comprovar l'evolució que aquestes tenen i així observar la seva millora o declivi i establir els motius de la reacció.

També existeix la possibilitat d'analitzar sistemes regionals amb el mateix mètode, i per tant comprovar si el model i l'eina d'anàlisi funcionen de la mateixa manera en xarxes més grans.

Posteriorment a l'aplicació anterior, pot ser enormement interessant comparar els anàlisis realitzats a nivell regional i a nivell local permetent veure la implicació i rellevància que els sistemes locals exerceixen sobre els sistemes regionals.

Finalment cal desenvolupar tant el model com les diverses eines que en puguin sorgir per tal d'enfocar-ho cap a la planificació d'escenaris futurs, ajudant de manera absoluta a la gestió i planificació de destinacions turístiques.

Som conscients després d'aquest repàs a les possibles recerques futures que tot just hem iniciat el camí, de ben segur que això és el que preteníem, al igual que tenim clar que aquest és el millor resultat de qualsevol tesi.

Reprement així el discurs de l'antropologia social, no sé si som millors o pitjors després d'haver finalitzat aquesta tesi, però de ben segur que som diferents.

Bibliografia

Referències bibliogràfiques

Abell, D.F. (1980); *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*; Prentice Hall, Englewood Cliffs (EUA).

Albert, I. (1995); *Gestión i Técnicas de Agencias de Viajes*; Síntesis, Madrid

Andersen, B.; Metcalfe, J.S.; Tether, B.S. (2000); *Distributed Innovation System and Instituted Economic Processes*; en Metcalfe, J.S.; Miles, I. (eds); *Innovation Systems in the Service Economy*; Kluwer Academic Publishers; Norwell, EUA.

Anton, S. (1997); *Diferenciació i Reestructuració de l'Espai Turístic: Processos i Tendències al Litoral de Tarragona*; El Mèdol, Tarragona.

Asheim, B.T.; Isaksen, A. (2001); *Los Sistemas Regionales de Innovación, las PYMES y la Política de Innovación*; en Olazaran, M.; Gómez, M.; *Sistemas Regionales de Innovación*; Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Zarautz.

Aydalot, P. (1986); *Milieux Innovateurs en Europe*; GREMI; Economica, París.

Baerenholdt, J.O.; Aarsaether, N. (2002); *Coping Strategies, Social Capital and Space*; *European Urban and Regional Studies*; vol. 9 N° 2, pàgs. 151-165.

Baerenholdt, J.O.; Haldrup, M.; Larsen, J.; Urry, J. (2004); *Performing Tourist Places*; Ashgate, Hants (Anglaterra)

Barbaza, Y. (1988); *El Paisatge Humà de la Costa Brava*; Edicions 62, Barcelona.

Barnes, J. (1954); *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*; *Human Relations*, vol. 7, N° 1, pàgs. 39-58.

Barney, J.D. (1991); *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; *Journal of Management*; N° 17, pàgs. 99-120.

Becattini, G. (1979); *Dal Settore Industriale al Distretto Industriale. Alcune Considerazione sull'Unità di Indagine dell'Economia Industriale*; *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol .1

Becattini, G. (1992); *Italia*; En Sengenberger, W.; Loveman, G.W.; Piore, M.J.; *El Resurgimiento de la Pequeña Empresa*; *Colección Economía y Sociología del Trabajo*, N°56; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

-
- Biemans, W.G. (1992); *Managing Innovations within Networks*; Routledge, Londres.
- Biemans, W.G. (1995); *Internal and External Networks in Product Development: A Case for Integration*; En Bruce, M.; Biemans, W.G.; *Product Development: Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*; Jon Wiley and Sons, Nova York.
- Bilderbeek, R.; Den Hertog, P; Marklund, G.; Miles, I. (1998); *Services in Innovation: KIBS as Co – Producers of Innovation*; *Synthesis Paper N° 3*; STEP group.
- Borja, J.; Castells, M. (2004); *Local y Global: la Gestión de las Ciudades en la Era de la Información*; United Nations for Human Settlements (Habitat), Madrid.
- Bourdieu, P.; Passeron, J.C. (1977); *Reproduction in Education, Society and Culture*; Sage, Londres.
- Bourdieu, P. (1988) *Homo Academicus*; Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P.; Coleman, J.S. (eds.) (1991); *Social Theory for a Changing Society*; Westview Press, Boulder.
- Bourdieu, P.; Wacquant, L. (1992); *An Invitation to Reflexive Sociology*; University of Chicago Press, Chicago.
- Borgatti, S.P.; Everett, M.G.; Freeman, L.C. (2002); *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard: Analytic Technologies.
- Boullón, R. (1990); *Planificación del Espacio Turístico*; Editorial Trillas, Mèxic D.F.
- Braczyk, H.J.; Cooke, P.; Heidenreich, M. (1998); *Regional Innovation Systems: the Role of Governances in a Globalized World*; UCL, Londres.
- Breschi, S.; Lissoni, F. (2001); *Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey*; *Industrial and Corporate Change*; vol. 10, N°4, pàgs. 975-1005
- Bull, A. (1991); *La Economía del Sector Turístico*; Alianza Editorial, Madrid.
- Burkart, A.J.; Medlik S. (1981); *Tourism: Past, Present and Future*; Heinemann, Londres.
- Burt, R.S.; Minor, M.J. (1983) *Applied Network Analysis*; Sage, Beverly Hills
- Burt, R.S. (1992); *The Social Structure of Competition*; en Nohria, N.; Eccles, R.G.; *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*; Harvard Business School Press, Boston.

Burt, R.S. (1992); *Structural Holes: the Social Structure of Competition*; Harvard University Press, Cambridge.

Burt, R.S.; Ronchi, D. (1994); Measuring a Large Network Quickly; *Social Networks*, vol. 16, N° 2, pàgs. 91-135.

Burt, R.S. (1997); A Note on Social Capital and Network Content; *Social Networks*, vol. 19, pàgs. 355-373

Burt, R. S. (1998); The Gender of Social Capital; *Rationality and Society*; N° 10, pàgs. 5-46.

Burt, R. S. (2001); *Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital*; en Lin, N.; Cook, K. S.; i Burt, R.S. (eds.) *Social Capital: Theory and Research*; Aldine de Gruyter, Nova York.

Butler, R.W. (1980); The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources; *The Canadian Geographer*, N° 24, vol. 1, pàgs. 5-12.

Caccomo, J.L.; Bes, M.P. (eds.) (2000); *Déséquilibre Innovation et Rapports Sociaux*; Cahiers de d'Économie de l'Innovation; l'Harmattan, París.

Caccomo, J.L.; Solonandrasana, B. (2001); *L'Innovation dans l'Industrie Touristique: Enjeux et Stratégies*; l'Harmattan, París.

Caccomo, J.L. (2005); *L'épopée de l'Innovation: Innovation Technologique et Evolution Economique*; l'Harmattan, París.

Cals, J. (1982); *La Costa Brava i el Turisme: Estudis Sobre la Política Turística, el Territori i l'Hoteleria*; Kapel, Barcelona.

Cameron, G. (1998); *Innovation and Growth: A Survey of the Empirical Evidence*; Nuffield College, Oxford; Llibre en línia.

Casper, S.; Soskice, D. (2001); Patterns of Innovation and Varieties of Capitalism: Explaining the Development of High-Technology Entrepreneurialism in Europe; *Working paper ESSY*; CESPRI, Milà.

Casson, L. (1974); *Travel in the Ancient World*; Allen And Unwin, Londres.

Cohen, S. (2000); *Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley*; en Lesser, E.L.; *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*; Butterworth – Heinemann, Boston.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990); Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation; *Administrative Science Quarterly*, N°35, pàgs. 128-152.

-
- Coleman, J. S. (1986); *Individual Interests and Collective Action: Selected Essays: Studies in Rationality and Social Change*; Cambridge University Press, Cambridge.
- Coleman, J. S. (1988); Social Capital in the Creation of Human Capital; *American Journal of Sociology*, N° 94, pàgs. 95-120.
- Coleman, J. S. (1990); *Equality and Achievement in Education*; Westview Press; Boulder, Nova York.
- Coleman, J. S. (1990); *Foundations of Social Theory*; Harvard University Belknap Press, Cambridge.
- Cooke, K.S.; Emerson, R.M. (1978); Power, Equity and Commitment in Exchange Networks; *American Sociological Review*, N° 43, pàgs. 712-739.
- Cooke, P. (2001); *Sistemas de Innovación Regional: Conceptos, Análisis y Tipología*; en Olazarán, M.; Gómez, M.; *Sistemas Regionales de Innovación*; Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Zarautz.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D.; Wanhill, S. (1993); *Tourism: Principles and Practice*; Pitman Publishing, Londres.
- Coriat, B.; Weinstein, O. (2001); The Organisation of R+D and the Dynamics of Innovation: A Sectoral View; *Working paper ESSY*; CESPRI, Milà.
- COTEC (2001a); Jacob, M.; Tintoré, J.; Torres, X.; *Innovación en Servicios*; COTEC, Madrid.
- COTEC (2001b); Jacob, M.; Bravo, A.; *Estudio Exploratorio Sobre Innovación en el Sector Turístico Balear*; COTEC, Madrid.
- Courlet, C.; Pecqueur, B. (1993); *Systèmes Productifs Localisés et Industrialisation*; en Dupuy, C.; Gilly, J.P.; *Industrie et Territoires en France*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.
- Courlet, C. (2001); *Territoires et Régions les Grands Oubliés du Développement Economique*; L'Harmattan, París.
- De Burca, S.; Brannick, T.; Fynes, B.; Glynn, L. (2001); Intimate Relations – Fact or Fiction: An Analysis of Business to Business Relationships in Irish Companies; *Irish Journal of Management*, N° 22, vol. 1, pàgs. 55-71.
- Downie, J. (1958); *The Competitive Process*; Duckworth, Londres.
- Dupuy, C.; Burmeister, A. (eds) (2003); *Entreprises et Territoires, les Nouveaux Enjeux de la Proximité*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.
-

Dupuy, C.; Gilly, J.P. (1993); *Industrie et Territoires en France*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.

Dupuy, C.; Gilly, J.P. (1993); *Groupes et Régions, un Rapport en Mutation: l'Exemple de Midi-Pyrénées*; en Dupuy, C.; Gilly, J.P.; *Industrie et Territoires en France*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.

Dupuy, C.; Gilly, J.P. (1999); Industrial Groups and Territories: the Case of Matra Marconi Space in Toulouse; *Cambridge Journal of Economics*, N° 23, pàgs. 207-223.

Erickson, B.H.; Nosanchuck, T.A; Lee, E (1981); Network Sampling in Practice: Some Second Steps; *Social Networks*, N° 2, vol. 3 pàgs. 127-136.

Erickson, B.H.; Nosanchuck, T.A. (1983); Applied Network Sampling; *Social Networks*, vol. 5, pàgs. 367-382.

Escorsa, P.; Solè-Parellada, F. (1988); *La Innovació Tecnològica a Catalunya*; La Magrana, Barcelona.

Escorsa, P.; Valls, J. (2003); *Tecnologia i Innovació a l'Empresa: Direcció i Gestió*; Edicions UPC, Barcelona.

EUROSTAT (1995); Report of the Pilot Project to Investigate the Possibilities to Measure Innovation in the Service Sectors; EUROSTAT, Luxemburg.

Faust, K. (1994); Centrality in Affiliation Networks; *Social Networks*, vol. 19, pàgs. 157-191.

Fayos, E. (1994); Competitividad i Calidad en la Nueva Era del Turismo; *Estudios Turísticos*, 123, 5-10.

Fernández, Z.; Suárez, I. (1996); La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, N° 3, pàgs. 73-92.

Fernández, E.; Montes, J. M.; Vázquez, C. J. (1997); La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, N° 3, pàgs. 11-32.

Field, J. (2003); *Social Capital*; Routledge, Londres.

Filippi, M.; Torre, A. (2003); *L'Organisation en Réseau: de l'Instauration de Règles Locales aux Actions Collectives*; en Dupuy, C.; Burmeister, A. (eds); *Entreprises et Territoires, les Nouveaux Enjeux de la Proximité*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.

-
- Fischer, M. M. (1999); *The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms*; En Fischer M. M.; Suárez, L.; Steiner, M. (eds); *Innovation Networks and Localities*; Springer-Verlag, Berlin.
- Ford, D.; Håkansson, H.; Snehota, I.; Gadde, L.E. (2002); *Managing Networks*; Proceedings of the 18th IMP Conference; Perth, Australia.
- Fourcade, C. (1993); *Les PME et la Région*; en Dupuy, C.; Gilly, J.P.; *Industrie et Territoires en France*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.
- Framke, W. (2002); The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective Versus the Socio-Cultural Approach in Tourism Theory; *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*; vol. 2, N° 2, pàgs. 92-108.
- Frank, O.; Snidjers, T. (1994); Estimating the Size of Hidden Populations Using Snowball Sampling; *Journal of Official Statistics*, vol. 10, N° 1, pàgs. 53-67.
- Freeman, C. (1987); *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*; Pinter, Londres.
- Freeman, C. (1995); The National System of Innovation in Historical Perspective; *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, N° 1, pàgs. 5-24.
- Freeman, L. C. (1977); A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness; *Sociometry*, N° 40, pàgs. 35-40.
- Freeman, L.C. (1992); Filling in the Blanks: a Theory of Cognitive Categories and the Structure of Social Affiliation; *Social Psychology Quarterly*, N° 55, pàgs. 118-127.
- Garofoli, G. (1991); *Modeli Locali di Sviluppo*; Franco Angeli, Milà.
- Garofoli, G. (2002); Local Development in Europe: Theoretical Models and International Comparisons; *European Urban and Regional Studies*; vol. 9 N° 3, pàgs. 225-239.
- Gilly, J.P.; Torre, A. (2000); *Introduction Générale*; en Gilly, J.P.; Torre, A. (eds.); *Dynamiques de Proximité*; L'Harmattan, París.
- Granovetter, M. (1973); The Strength of Weak Ties; *American Journal of Sociology*; N° 78, pàgs. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985); Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness; *American Journal of Sociology*, N° 91, vol. 3, pàgs. 481-510.
-

Granovetter, M. (1992); *Problems of Explanation in Economic Sociology*; en Nohria, N.; Eccles, R.G.; *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*; Harvard Business School Press, Boston.

Guia, J. (2000); *Implicaciones del Capital Social para la Ventaja Competitiva de la Empresa en un Contexto Evolutivo*; Tesi Doctoral, Universitat Jaume I, Castelló.

Guia, J. (2002); *The Implications of Social Capital for the Competitive Advantage of Firms*; Workshop on Social Capital and Institutional Economics; Maig 2002, Rungsted, Dinamarca.

Gunn, C.A. (1979); *Tourism Planning*; Crane, Nova York.

Gunn, C.A. (1997); *Vacationscape: Developing Tourist Areas*; Taylor and Francis, Washington D.C.

Hall, C.M.; Jenkins, J.; Kearsley, G. (1997); *Tourism Planning and Policy in Australia and New Zealand: Cases, Issues and Practice*; Irwin, Sydney.

Hamel, G. (2000); *Liderando la Revolución*; Ediciones Gentió 2000, Barcelona.

Hanneman, R.A. (2000); *Introducción a los Métodos del Análisis de Redes Sociales*; Universitat de Riverside, Califòrnia.

Håkansson, H.; Snehota, I.J. (eds.) (1995); *Developing Relationships in Business Networks*; Routledge, Londres.

Harrison, B.; Kelley, M.R.; Gant, J. (1996); Innovative Firm Behavior and Local Milieu: Exploring the Intersection of Agglomeration, Firm Effects, and Technological Change; *Economic Geography*; vol. 72, N° 3, pàgs. 233-252.

Heckathorn, D. (1979); The Anatomy of Network Linkages; *Social Science Research*, N°. 11, vol. 8, pàgs. 222-252

Hite, J. (2003); Patterns of Multidimensionality Among Embedded Network Ties: a Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms; *Strategic Organization*, vol. 1, N° 1, pàgs. 9-49.

Hill, C.W.L.; Deeds, D.L. (1996); The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective; *Journal of Management Studies*; vol. 33, pàgs. 429-451.

Hjalager, A.M. (1997); Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology; *Tourism Management*, vol. 18, N°1, pàgs. 35-41.

-
- Hjalager, A.M. (2000); Tourism Destinations and the Concept of Industrial Districts; *Tourism and Hospitality Research*, vol. 2 N° 3, pàgs. 199-213.
- Hjalager, A.M. (2002); Repairing Innovation Defectiveness in Tourism; *Tourism Management*, vol. 23, pàgs. 465-474.
- Holmen, E.; Pedersen, A.C.; Torvatn, T. (2005); Building Relationships for Technological Innovation; *Journal of Business Research*; vol. 58, N° 9, pàgs. 1240-1250.
- Homans, G. (1963); *El Grupo Humano*; Eudeba, Buenos Aires.
- Hunt, S.D. (1995); The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth; *Journal of Management Inquiry*, vol. 4, pàgs. 317-332.
- INE (Institut Nacional d'Estadística) (2002); La Cuenta Satélite del Turismo de España: Metodología y Primeras Estimaciones (1996 – 1999); INE, Madrid.
- Inskoop, E. (1991); *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*; John Wiley & Sons, Nova York.
- Jackson, J.; Murphy, P. (2002); Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the World; *Tourism and Hospitality*, N° 4 vol. 1, pàgs. 36-52.
- Jamal, T.; Getz, G. (1995); Collaboration Theory and Community Tourism Planning; *Annals of Tourism Research*, N° 22, vol. 1, pàgs. 186-204.
- Johnsen, T.E.; Ford, I.D. (2000); *Managing Collaborative Innovation in Complex Networks: Findings from Exploratory Interviews*; Proceedings of the 16th IMP Conference, University of Bath; Bath, Anglaterra.
- Krackhardt, D. (1992); *The Strength of Strong Ties: the Importance of Philos in Organisations*; en Nohria, N.; Eccles, R.G.; *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*; Harvard Business School Press, Boston.
- Küppers, G. (2002); *Complexity, Self-Organisation and Innovation Networks: A New Theoretical Approach*; En Pyka, A.; Küppers, G. (eds.); *Innovation Networks: Theory and Practice*; Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Anglaterra.
- Laumann, E.O.; Marsden, P.V.; Prensky, D (1983); *The Boundary Specification Problem in Network Analysis*; en Burt, R.S.; Minor, M.J.; *Applied Network Analysis*; Sage, Beverly hills.
- List, F. (1904); *The National System of Political Economy*; Longman, Londres.

-
- Lladós, J. (2002); *Ha Aprofitat la Indústria Catalana la Revolució Tecnològica dels Anys 90?: Una Aproximació a la Contribució Directa del Sector TIC en l'Evolució del Comerç Exterior*; Observatori de la Nova Economia (ONE-IN3); UOC.
- Long, P. (1997) *Researching Tourism Partnership Organisations: from Practice to Theory to Methodology*, en Murphy, P. (eds); *Quality Management in Urban Tourism*, Wiley, Nova York.
- Lundvall, B.A. (1992); *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*; Pinter, Londres i Nova York.
- Maillat, D.; Perrin, J.C. (1992) (eds.); *Entreprises Innovatrices et Développement Territorial*; EDES (Editions de la Division Économique et Sociale), Neuchâtel.
- Malerba, F.; Orsenigo, L.; Peretto, P. (1997); Persistence of Innovative Activities, Sectoral Patterns of Innovation and International Technological Specialisation; *International Journal of Industrial Organisation*; vol. 15, N° 6, pàgs. 801-826.
- Malerba, F. (2002); Sectoral Systems of Innovation and Production; *Research Policy*, vol. 31, N° 2, pàgs. 247-264.
- Malerba, F. (2003); Sectoral Systems and Innovation and Technology Policy; *Revista Brasileira de Inovação*, vol. 2, N° 2, pàgs. 329-375.
- Malerba, F. (Ed.) (2004); *Sectoral Systems of Innovation*; Cambridge University Press, Cambridge.
- Markides, C. (1997); *La Innovación Estratégica*; *Harvard-Desto Business Review*, N° 81, pàgs. 28-40.
- Marshall, A. (1919); *Principles of Economics*; Macmillan, Londres.
- Martin, C. (1995); La Industria Española: Problemas Estructurales y Coyuntura Actual; *Papeles de Economía Española*, N° 62, pàgs. 2-13.
- Martin, C. (1997); *España ante la Nueva Europa*; Alianza Editorial, Madrid.
- Martínez, E.; Prats, L.; Barcelo, A. (2005) *El Perfil de l'Usuari dels Vols de Baix Cost de l'Aeroport de Girona*; Patronat de Turisme Girona Costa Brava, Girona.
- Maslow, A.H. (1973); *El Hombre Autorealizado: Hacia una Psicología del Ser*; Kairós, Barcelona.
- Mathieson, A.; Wall, G. (1992); *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*; Longman Publishers, Essex UK.

- Mayr, E. (1982); *The Growth of Biological Thought*; Belknap Press, Cambridge.
- McIntosh, R; Goeldner, C; Ritchie, J.R. Brent (2000); *Turismo: Planeación, Administración y Perspectivas*; Limusa Wiley, Mèxic D.F.
- Mestres, J.M.; Costa, J.; Oliva, M.; Fité, R. (2000); *Manual d'Estil: La Redacció i l'Edició de Textos*, EUMO, Barcelona.
- Metcalf, J.S. (1998); *Evolutionary Economics and Creative Destruction*; Routledge, Londres.
- Metcalf, J.S.; James, A. (1998); Emergent Innovation Systems and the Delivery of Clinical Services: the Case of Intra-Ocular Lenses; *Working Paper ESSY*, CESPRI, Milà.
- Middleton, V.T.C. (1994); *Marketing in Travel and Tourism*; Butterworth, Heinemann, Oxford.
- Miles, I. (1994); *Sectoral and Industrial Studies of Innovation: Innovation in Services*; pàgs. 243-256 en Dogson, M.; Rothwell, R.; *The Handbook of Industrial Innovation*; Edward Elgar, Londres.
- Miles, I. (2001); *Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies*; *PREST Discussion Paper Series*, Manchester.
- Molina, F.X. (200); *European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm*; *Journal of International Management*; vol. 7 N° 4, pàgs. 277-294
- Molina F.X. (2002); *Industrial Districts and Innovation: the Case of the Spanish Ceramic Tiles Industry*; *Entrepreneurship and Regional Development*; vol. 14, N° 4, pàgs. 317-335.
- Molina, F.X.; López, M.A.; Guia, J. (2002); *The Role of Local Institutions as Intermediary Agents in the Industrial District*; *European Urban and Regional Studies*; vol. 9 N°4, pàgs. 315-329.
- Molina, F.X.; Martínez, T. (2003); *The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation*; *European Planning Studies*; vol. 11, N° 2, pàgs. 155-170.
- Molina, F.X.; Martínez, T. (2004); *How Much Difference is there Between Industrial District Firms? A Net Value Creation Approach*; *Research Policy*; vol. 33 N° 3, pàgs. 473-486.

-
- Molina, F.X. (2005); The Territorial Agglomerations of Firms: A Social Capital Perspective from the Spanish Tile Industry; *Growth and Change*; vol. 36, N° 1, pàgs. 74-99.
- Molina, J.L. (2001); *El Anàlisis de Redes Sociales: una Introducció*n; Edicions Bellaterra, Barcelona.
- Molina, J.L.; Marsal, M. (2002); *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*; Colección Negocios, Empresas y Economía; Llibre en línia, Madrid.
- Montobbio, F. (1999a); *Sectoral Specificity in the Relation Between Technology and Market Share Dynamics*; Proceedings of the European Meeting on Applied Evolutionary Economics; del 7 al 9 de juny de 1999, Grenoble, França.
- Montobbio, F. (1999b); National Innovation Systems: a Critical Survey; *Working Paper N° 2 ESSY*; CESPRI, Milà.
- Mowery, D.; Rosenberg, N. (1979); The Influence of Market Demand upon Innovation: a Critical Review of Some Recent Empirical Studies; *Research Policy*, vol. 8 N° 2, pàgs. 102-153.
- Mowery, D.; Rosenberg, N. (1993); *The U.S. National Innovation System*, en Nelson, R.R.; *National Innovation Systems*; Oxford University Press, Oxford.
- Mulet, J. (1999); El Sistema Español de Innovación, un Instrumento Clave de Competitividad, todavía en Desarrollo; *Economía Industrial*, N° 327, pàgs. 31-38.
- Muñoz, F. (1994); *Marketing Turístico*; Fundación Ramón Areces, Madrid.
- Murphy, P. (1985); *Tourism: a Community Approach*; Methuen, Nova York.
- Murphy, P. (eds) (1997); *Quality Management in Urban Tourism*; Wiley, Nova York.
- Murphy, P.; Pritchard, M.; Smith, B. (2000); The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions; *Tourism Management*, vol. 21, N° 1, pàgs. 43-52.
- Mytelka, L.; Farinelli, F. (2000); *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Document de Treball 2005 (octubre 2000) United Nations University, Institute for New Technologies, Maastrich, Holanda.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998); Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational Advantage; *Academy of Management Review*, N° 23, vol 2, pàgs. 242-266.
- Nelson, R.; Winter, S. (1982); *An Evolutionary Theory of Economic Change*; Harvard University Press, Cambridge.

- Nelson, R.R. (1993); *National Innovation Systems*; Oxford University Press, Oxford.
- Nelson, R.R. (1995); *Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change*; The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Nordin, S. (2003); *Tourism Clustering and Innovation: Paths to Economic Growth and Development*; European Tourism Research Institute (ETOUR), Östersund, Suècia.
- Nohria, N.; Eccles, R.G. (1992); *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*; Harvard Business School Press, Boston.
- OCDE (Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic) (1992); *Manuel d'Oslo: Principes Directeurs Proposés par l'OCDE pour le Recueil et l'Interprétation des Données sur l'Innovation Technologique*; OCDE, París.
- OCDE (1996); *SME's: Employment, Innovation and Growth*; The Washington Workshop. OCDE, París.
- OCDE (2000a); *A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*; Information Society; OCDE, París.
- OCDE (2000b); *Innovation and Economic Performance*; Science, Technology and Industry Outlook 2000; OCDE, París.
- OCDE (2005); *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*; OCDE, París
- Olazaran, M.; Gómez, M. (2001); *Sistemas Regionales de Innovación*; Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Zarautz.
- OMT (Organització Mundial del Turisme) (1994); *Recomendaciones Sobre Estadísticas de Turismo*; OMT, Madrid.
- OMT (1995); *Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics: A Technical Manual*; OMT, Madrid.
- OMT (1998); *Introducción al Turismo*; OMT, Madrid.
- OMT (1999a); *Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Administradores Locales*; OMT, Madrid.
- OMT (1999b); *Resoluciones de la Conferencia Mundial Enzo Paci sobre la Evaluación de la Incidencia Económica del Turismo*; 15 – 18 de juny de 1999, Niça.
- OMT (2000a); *Cuentas Satélite del Turismo: Referència Metodológica*; OMT, Madrid

OMT (2000b); *Public – Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*; OMT, Madrid.

Palay, T.M. (1984); Comparative Institutional Economics: the Governance of Rail Freight Contracting; *Journal of Legal Studies*; vol. 13, pàgs. 43-63.

Papeles de economía española (1993); La Competitividad de la Indústria Española; *Papeles de Economía Española*, N° 56. pàgs. V – XXXVI (Introducción Editorial).

Patel, P.; Pavitt, K. (1994); Uneven and Divergent Technological Accumulation Among Advanced Countries: Evidence and a Framework of Explanation; *Industrial and Corporate Change*; vol. 3, N°3, pàgs. 750-787.

Pavitt, K. (1984); Sectoral Patterns of Technological Change: Towards a Taxonomy and a Theory; *Research Policy*, vol. 13 pàgs. 343-373.

Pavitt, K.; Robson, M.; Townsend, J. (1989); Technological Accumulation, Diversification and Organisation in UK Companies, 1945 – 1983; *Management Science*, N° 35 vol. 1 pàgs. 81-99.

Pavón, J.; Goodman, R.A. (1981); *La Planificación del Desarrollo Tecnológico*; Projecte MODELTEC; CSIC, Madrid

Penrose, E.T. (1959); *The Theory of Growth of the Firm*; Basil Blackwell, Londres.

Peteraf, M. (1993); The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View; *Strategic Management Journal*, vol. 14, pàgs. 179-191.

Perrat, J.; Zimmermann, J.B. (2003); *Stratégies des Firmes et Dynamiques Territoriales*; en Dupuy, C.; Burmeister, A. (eds); *Entreprises et Territoires, les Nouveaux Enjeux de la Proximité*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.

Perrin, J.C. (1993); *Décentralisation et Millieux Locaux: Etude Comparative*; en Dupuy, C.; Gilly, J.P.; *Industrie et Territoires en France*; Notes et Etudes Documentaires; La Documentation Française, París.

Perrow, C. (1992); *Small Firms Networks*; en Nohria, N.; Eccles, R.G.; *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*; Harvard Business School Press, Boston.

Poon, A. (1993); *Tourism, Technology and Competitive Strategies*; CAB international, Oxon.

Porter, M.E. (1980); *Competitive Strategy*; Free Press, Nova York.

-
- Porter, M.E. (1990a) *The Competitive Advantage of Nations*; The MacMillan Press, Londres.
- Porter, M.E. (1990b); ¿Dónde Radica la Ventaja Competitiva de las Naciones?; *Harvard – Deusto Business Review*; Nº 44, pàgs. 3-26.
- Porter, M.E. (1992); *Els Avantatges Competitius de Catalunya*; Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Porter, M.E. (1998); Clusters and the New Economics of Competition; *Harvard Business Review*, Vol 76, Nº6 Novembre / Desembre 1998.
- Porter, M.E. (1999a); *Ser Competitivos: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*; Ediciones Deusto, Bilbao.
- Porter, M.E. (1999b); Ser Competitivos: Fronteras en Expansión; *Harvard Deusto Business Review*, Nº 91, pàgs. 34-37.
- Portes, A.; Sensenbrenner, J. (1993); Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action; *American Journal of Sociology*; Nº 98, vol. 6, pàgs. 1320-1350.
- Powell, W.W. (1990); Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organisation; *Research in Organisational Behaviour*, Nº 12, pàgs. 295-336.
- Prats, L.; Paunero, X. (2002); *Girona i la Costa Brava: Algunes Reflexions sobre la Cohesió i la Flexibilitat del Territori*; Seminari Internacional sobre Competitivitat i Territori; 7 i 8 de febrer de 2002, Girona.
- Prats, L. (2003); *Competitivitat i Turisme: el Paper Rellevant del Territori*; Cicle de Conferències sobre Competitivitat i Territori, del 18 de febrer al 25 de març del 2003; Universitat de Girona, Girona.
- Prats, L.; Guia, J.; Balagué, J.; Vega, V. (2003); *Aproximación a la Competitividad de la Industria del Turismo: Una Propuesta de Indicadores*; en Actas del Congreso TURDES 2003, Universidad de Matanzas, Cuba.
- Prats, L.; Guia, J. (2005); *The Destination as a Local System of Innovation*, en Swarbrooke, J., et al. (eds); *Networking and Partnership in Destinations and Development Management*, Arnhem ATLAS.
- Prats, L.; Balagué, J. (2005); Cohesión y Sostenibilidad, Elementos Clave en la Competitividad del Territorio Turístico: el Caso de la Costa Brava; *Retos Turísticos*, Nº 3, vol. 3, pàgs. 8-15.

-
- Putnam, R. D. (1993); *Making Democracy Works: Civic Traditions in Modern Italy*; Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1993); The Prosperous Community: Social Capital and Public Life; *The American Prospect*, N° 13 vol. 4, pàgs. 66-72.
- Putnam, R. D. (2000); *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*; Simon and Schuster, Nova York.
- Putnam, R. D. (2002); *Democracies in Flux: the Evolution of Social Capital in Contemporary Society*; Oxford University Press, Oxford.
- Pyka, A.; Küppers, G. (eds.) (2002); *Innovation Networks: Theory and Practice*; Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Anglaterra.
- Kotler, P. (1988); *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, EUA.
- Rallet, A. (2000); *De la Globalisation à la Proximité Géographique: pour un Programme de Recherches*, en Gilly, J.P.; Torre, A. (eds.); *Dynamiques de Proximité*; Col. Emploi, Industrie et Territoire; L'Harmattan, Paris.
- Rallet, A.; Torre, A. (2001); Proximité Géographique ou Proximité Organisationnelle? Une Analyse Spatiale des Coopérations Technologiques des Réseaux Localisés d'Innovation; *Economie Appliquée*, vol. 54, N°1, pàgs. 147-171.
- Rallet, A.; Torre, A. (2004); Proximité et Localisation; *Economie Rurale*, N° 280 Proximité et Territoires, mars-avril 2004.
- Ritchie, J.R. Brent; Crouch, G. (1993); *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*; Congrès Internacional de la Aiest (Association of Scientific Experts in Tourism), 17 – 23 d'Octubre de 1993, Bariloche, Argentina.
- Ritchie, J.R. Brent; Crouch, G. (1999); Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity; *Journal of Business Research*, N° 44, pàgs. 137-152.
- Ritchie, J.R. Brent; Crouch, G. (2000); The Competitive Destination: A Sustainability Perspective; *Tourism Management*, vol. 21, pàgs. 1-7.
- Roberts, J. (2001); Challenges Facing Service Enterprises in a Global Knowledge – Based Economy: Lessons from the Business Services Sector; *PREST Discussion Paper Series*, Manchester.

- Rodríguez, J. (1999); Apoyo a la Industria y Sistema Nacional de Innovación; *Economía Industrial*, Nº 327, pàgs. 39-47.
- Rosenberg, N. (1993); *Dentro de la Caja Negra: Tecnología y Economía*; Hogar del Libro, Barcelona.
- Rosson, P. (2003); *Clusters and Innovation in Biotechnology*; Proceedings of the 19th. IMP Conference, Lugano, Suïssa.
- Rumelt, R.P. (1995); *Inertia and Transformation*; en Montgomery, C.A. (Ed.); *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*; Kluwer, Londres.
- Sabrià, M. (1996); *L'aprofitament del Territori en la Creació del Producte Turístic*; *Jornades sobre el Turisme en Espais Litorals*; 29 de març 1 d'abril de 1995; en Turisme, Territori i Estratègies de Desenvolupament; Universitat de Girona, Girona
- Schlapfer, A.; Marinova, D. (2001); *Local Innovation Systems: Nature, Importance and Role*. A Milestone in the Transfer of Western Renewable Energy Technology into Non-Western Communities; International Summer Academy on Technological Studies: User Involvement in Technological Innovation, Deutschlandsberg, Austria.
- Schumpeter, J. A. (1939); *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*; McGraw – Hill, Nova York.
- Schumpeter, J. A. (1961); *The Theory of Economic Development*; Oxford University Press, Nova York.
- Sengenberger, W.; Loveman, G.W.; Piore, M.J.; Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas: El Resurgimiento de la Pequeña Empresa; *Colección Economía y Sociología del Trabajo*, Nº56; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Shaw, G; Williams, A (1996); *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*; Blackwell Publishers, Oxford, EUA.
- Soane, J. (1992); The Origin, Growth and Transformation of Maritime Resorts Since 1840; *Built Environment*, Nº 18 , vol. 1, pàgs. 12-26.
- Solé-Parellada, F.; Valls, J. (1992); *Entreprises Innovantes et Environnement en Catalogne: le Cas du Vallès Oriental*; en Maillat, D.; Perrin, J.C. (eds.); *Entreprises Innovatrices et Développement Territorial*; EDES (Editions de la Division Économique et Sociale), Neuchâtel.
- Sorensen, F. (2002); *Tourist Destination Networks: Networks of Agglomeration as Sub-Optimal Network Configurations*; PhD Course on Mobility, Culture and Tourism; Del 9 al 15 de setembre de 2002, Nold, Islàndia.

-
- Sorensen, F. (2004); *Tourism Experience Innovation Networks*; Tesi Doctoral, Universitat de Roskilde, Roskilde, Dinamarca.
- Storper, M. (1997); *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*; The Guildford Press, Londres.
- Storper, M. (2000); *L'Innovation comme Action Collective: Produits, Technologies et Territoires*; en Gilly, J.P.; Torre, A.(eds.); *Dynamiques de Proximité*; Col. Emploi, Industrie et Territoire; L'Harmattan, París.
- Sundbo, J. (1998); *The Organisation of Innovation in Service*. Roskilde University Press, Frederiksberg, Dinamarca.
- Sundbo, J. (1998); *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy*; Edward Elgar, Cheltenham, Regne Unit.
- Sundbo, J.; Gallouj, F. (1998); *Innovation in Services*; Work Package 3/4; SI4S Project Synthesis; STEP Group, Oslo.
- Sundbo, J. (2001); *The Strategic Management of Innovation: a Sociological and Economic Theory*; Edward Elgar, Cheltenham, Regne Unit.
- Swarbrooke, J.; Smith, M.; Onderwater, L. (eds) (2004); *Networking and Partnership in Destinations and Development Management*; Arnhem, ATLAS.
- Teece, J.T.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997); Dynamic Capabilities and Strategic Management; *Strategic Management Journal*; vol. 18:7, pàgs. 509-533.
- Tether, B.S.; Metcalfe, J.S. (2004); *Systems of Innovation in Services*; en Malerba, F. (eds.); *Sectoral Systems of Innovation*; Cambridge University Press, Cambridge.
- Tinard, Y. (1994); *Le Tourisme: Economie et Management*; Ediscience International, París.
- Urry, J. (1990); *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*; Sage, Londres.
- Valente, T.W. (1995); *Network Models of the Diffusion of Innovations*, Hampton Press, Cresskill, Nova York..
- Valente, T.W. (1996); Social Network Thresholds in the Diffusion of Innovations; *Social Networks*, vol. 18, pàgs. 69-89.
- Valls, J.F. (1996); *Las Claves del Mercado Turístico: Cómo Competir en el Nuevo Entorno*; Deusto Turismo, Bilbao.

-
- Valls, J.F. (1999); *La Gestió d'Empreses de Turisme i Lleure: L'Art de Provocar Satisfacció*; Proa Columna; ESADE, Barcelona.
- Valls, J.; Mancebo, N.; Guia, J.; Bikfalvi, A.; Casadesús, M. (2004); *Innovacions Organitzatives i Competitivitat Industrial; Papers d'Economia Industrial*; Secretaria d'Indústria i Energia, Generalitat de Catalunya.
- Vázquez, A.; Garofoli, G.; Gilly, J.P. (1997) (eds.); *Gran Empresa y Desarrollo Económico*; Síntesis, Madrid.
- Vázquez, A. (1999); *Desarrollo, Redes e Innovación: Lecciones sobre Desarrollo Endógeno*; Ediciones Pirámide, Madrid.
- Watkins, M. (2000); Ways of Learning about Leisure Meanings; *Leisure Sciences*, N° 22, vol. 2, pàgs. 93-108.
- Watkins, M.; Bell, B. (2002); The Experience of Forming Business Relationships in Tourism; *International Journal of Tourism Research*, N° 4, pàgs. 15-28.
- Wellman, B. (1997); *An Electronic Group is Virtually a Social Network*; en Kiesler, S.; *Culture of the Internet*; Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Wellman, B. (1998); *An Introduction to Networks in the Global Village*; en Wellman, B.; Berkowitz, S.D.; *Social Structures: a Network Approach*; JAI Press, Greenwich.
- Wernerfelt, B. (1984); A Resource-Based View of the Firm; *Strategic Management Journal*; vol. 5, pàgs. 171-180.
- Willer, D. (1992); Predicting Power in Exchange Networks: a Brief History and Introduction to the Issues; *Social Networks*, vol. 14, pàgs. 187-211.
- Winter, S. (1995); *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication*; En Montgomery, C.A. (Ed.) (1995); *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*; Kluwer, Londres.
- Zahara, S.A.; Georges, G. (2002); Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualisation, and Extension; *Academy of Management Review*; vol. 27, pàgs. 185-203.
- Zimmermann, J.B. (2001); Des "Clusters" aux "Small Worlds" une Approche en Termes de Proximités; *GREQAM Document de Travail N°1 A23*; Université d'Aix – Marseille.

Referències electròniques

Cambres de Comerç; Cens d'empreses espanyoles a nivell municipal; Octubre de 2003;
<http://www.cscamaras.es/censo>

Cameron, G.; pàgina personal del professor Gavin Cameron; Agost de 2002;
<http://hicks.nuff.ox.ac.uk/users/cameron/research>

Clusters and Competitiveness Foundation; Cluster Competitiveness Report; Novembre 2003; <http://www.fundacio-clusters-competitivitat.org>

CSS, Center for Service Studies; Centre de recerca de la universitat de Roskilde; Agost de 2002; <http://www.ssc.nuc.dk/css/index.html>

Dialogic; pàgina de l'empresa de recerca Dialogic; Agost de 2002;
http://www.dialogic.nl/en/index_en.htm

GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs); pàgina de recerca del grup GREMI dins la universitat de Neuchâtel; Octubre de 2003;
<http://www.unine.ch/irer/Gremi/accueil.htm>

Hardvard Business School; pàgina del Institute for Strategy and Competitiveness; Novembre de 2003; <http://www.isc.hbs.edu>

INE; pàgina oficial de l'Institut Nacional d'Estadística; Agost de 2002;
<http://www.ine.es>

MCYT; pàgina oficial del Ministeri de Ciència i Tecnologia; Agost de 2002;
<http://www.mcyt.es>

Organització Mundial del Turisme, Projecte dels Comptes Satèl·lit del Turisme; pàgina Oficial de la OMT; Agost de 2002; http://www.world-tourism.org/statistics/tsa_project/basic_references/castellano/index.htm

PREST, Discussion papers; Grup de recerca Policy Research in Engineering, Science and Technology; <http://les.man.ac.uk/prest>

SI4S project; pàgina del projecte Services innovation – innovation in services; Agost de 2002; <http://www.step.no/projectarea/si4s/start.htm>

SIC; pàgina del grup de recerca project Service development, Internationalisation and development of Competence de la Universitat de Roskilde; Agost de 2002;
<http://www.ssc.nuc.dk/css/sic/index.html>

UNU (United Nations University); Institute for New Technologies;
<http://www.intech.unu.edu>

Résumé

Mots clés: Tourisme, innovation, systèmes d'innovation, territoire, destination touristique, capital social, réseaux, proximité.

Le tourisme comme phénomène touristique et économique a une importance qui grandit. En plus, l'industrie touristique en général, et les destinations touristiques mûres en particulier, se trouvent immergés dans une étape de changements profonds en ce qui concerne l'offre et aussi la demande. Il faut dire que l'analyse touristique n'a pas eu non plus un reflet important dans l'investigation scientifique, et en particulier dans les disciplines d'économie et de stratégie d'entreprise, dans lesquelles on travaille. Dans ce champ nous nous sommes concentrés en l'étude de l'innovation, en partant que cet élément est fondamental en la détermination d'avantage compétitif soutenable.

Dans ce sens, l'ensemble des différentes théories sur les agglomérations partagent la vision de groupement des agents dans un espace déterminé, comme peut être le cas d'une destination touristique, et les rapports positifs qui existent parmi eux, ce sont des éléments bénéficiaux pour la concurrence et l'innovation de celles-ci. En recueillant tous ces arguments, nous croyons que les systèmes d'innovation deviennent le parfait élément d'agglutination pour nous, puisqu'ils apportent toutes les caractéristiques nécessaires pour son adaptation au tourisme et ses spécificités, ils reconnaissent l'importance de la génération et la diffusion des connaissances et de l'apprentissage collectif en donnant à l'innovation le rôle stratégique qui a dans la dynamique industrielle.

Pour couvrir les vides dans la recherche que jusqu'à maintenant nous avons posé, nous pensons que c'est indispensable de générer et de présenter un modèle conceptuel qui encadre les théories antérieures de concurrence, d'innovation, et de réseaux et de l'adapter de façon qu'il soit utile pour l'analyse des destinations touristiques à niveau local. Pour le faire il faudra établir une catégorisation sur le type de relations qui existent dans un réseau, et voir comme ces rapports aident à interagir aux agents et à compléter qualitativement ces liens.

Ce modèle devrait mettre parfaitement en rapport les binômes tourisme et innovation, tourisme et avantage compétitif, et tourisme et soutenance qui représentent les bénéfices pour la destination et au même temps ils permettent l'évolution constante de celle-ci. Nous sommes logiquement totalement conscients que analyser tous ces aspects échappe de la portée de cette thèse et entrent à prendre partie des tâches à réaliser dans l'avenir.

Finalement, nous voulons faire une révision à l'évolution que le tourisme a enregistré dans la Costa Brava Centre comme destination illustrative, et comme cette évolution a suivi les canons établis ou pas par rapport à d'autres destinations.