



Universitat de Girona

**INNOVACIÓ I DESESTACIONALITZACIÓ DE
LA DEMANDA HOTELERA EN UN DISTRICTE
TURÍSTIC: EL PAPER DE LES XARXES
RELACIONALS**

Jordi COMAS TRAYTER

ISBN: 84-689-5489-6
Dipòsit legal: GI-I442-2005



Universitat de Girona

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny del Producte

Escola Universitària de Turisme

TESI DOCTORAL

***INNOVACIÓ I DESESTACIONALITZACIÓ DE LA
DEMANDA HOTELERA EN UN DISTRICTE TURÍSTIC:
EL PAPER DE LES XARXES RELACIONALS***

Jordi Comas Trayter

Direcció: Dr. Jaume Guia Julve

Girona, juliol 2005

Taula de continguts

INTRODUCCIÓ	11
OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ	13
FONAMENTS TEÒRICS DE LA INVESTIGACIÓ	15
INTERÈS I RELLEVÀNCIA DE L'ESTUDI	20
ETAPES DE L'ESTUDI I ESTRUCTURA DEL TREBALL	25
Capítol 1 PROCESSOS COMPETITIU I CREACIÓ DE CONEIXEMENT	33
1.1 INTRODUCCIÓ	35
1.2 LA TEORIA DE RECURSOS I CAPACITATS	36
1.2.1 Postulats de la Teoria	39
1.2.2 Tipologia de Recursos i Capacitats	42
1.2.3 Recursos Estratègics	46
1.2.4 Necessitat d'un Enfocament Dinàmic	47
1.3 XARXES RELACIONALS I CREACIÓ DE CONEIXEMENT	51
1.3.1 Capital Social i Xarxes Relacionals	51
1.3.2 La creació de coneixement	54
1.3.3 Xarxes relacionals i creació de coneixements	58
1.3.4 Capacitat d'absorció: El vincle entre xarxes relacionals i innovació	63
Capítol 2 DISTRICTES TURÍSTICS, INNOVACIÓ I DESESTACIONALITAT	69
2.1 INTRODUCCIÓ	71
2.2 LA DESTINACIÓ TURÍSTICA LOCAL COM A XARXA RELACIONAL	73
2.2.1 Estructura de les xarxes relacionals i models de destinació turística	73
2.2.2 Tipologies de xarxa vinculades a les empreses turístiques	76
2.2.3 Característiques de les Relacions en les Xarxes Relacionals entre Agents Turístics	78
2.2.4 Les Relacions entre el Sector Públic i el Sector Privat a les Destinacions Turístiques Locals	85
2.2.5 Les destinacions turístiques locals com a districtes industrials vs clústers	86

2.3 LA INNOVACIÓ COM A ELEMENT DE COMPETITIVITAT A LA DESTINACIÓ TURÍSTICA	90
2.3.1 Introducció.....	90
2.3.2 Xarxes i Innovació.....	91
2.3.3 La innovació a la destinació turística	93
2.4 L'ESTACIONALITAT DE LA DEMANDA TURÍSTICA	100
2.4.1 Introducció.....	100
2.4.2 Les dimensions de l'estacionalitat turística	101
2.4.3 La mesura de l'estacionalitat.....	109
2.4.4 La gestió de l'estacionalitat	110
Capítol 3 MODEL CONCEPTUAL I PLANTEJAMENT D'HIPÒTESIS	115
3.1 INTRODUCCIÓ.....	117
3.1.1 Els nivells d'anàlisi de les xarxes relacionals.....	118
3.1.2 Conceptualització del model: xarxes, innovació i desestacionalitat de la demanda hotelera	121
3.2 Hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa interna del districte.....	124
3.3 Hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa externa al districte.....	131
Capítol 4 DISSENY DE L'ESTUDI EMPÍRIC.....	137
4.1 INTRODUCCIÓ.....	139
4.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ OBJECTE D'ESTUDI	139
4.3 PROCÉS D'OBTENCIÓ DE DADES	147
4.4 DESCRIPCIÓ I DETERMINACIÓ DE VARIABLES	156
4.4.1 Medició de les variables independents	158
4.4.2 Medició de les variables dependents	167
4.5 METODOLOGIA PER AL CONTRAST DE LES HIPÒTESIS	168
Capítol 5 ANALISI I RESULTATS DE L'ESTUDI EMPÍRIC.....	175
5.1 INTRODUCCIÓ.....	177
5.2 ESTIMACIÓ DEL MODEL 1.....	179
5.3 ESTIMACIÓ DEL MODEL 2.....	183

5.4 ESTIMACIÓ DEL MODEL 3	186
5.5 ESTIMACIÓ DEL MODEL 4	188
5.6 ESTIMACIÓ DEL MODEL 5	190
5.7 ESTIMACIÓ DEL MODEL 6	193
5.8 ESTIMACIÓ DEL MODEL 7	195
5.9 ESTIMACIÓ DEL MODEL 8	197
5.10 ESTIMACIÓ DEL MODEL 9	200
Capítol 6 CONCLUSIONS.....	203
6.1 INTRODUCCIÓ	205
6.2 CONCLUSIONS DE LA INVESTIGACIÓ REALITZADA	206
6.3 LIMITACIONS DE L'ESTUDI I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ	223
BIBLIOGRAFIA	227

Índex de taules

Taula 1 Dimensions de les relacions en els negocis.....	82
Taula 2 Rols i responsabilitats del sector públic i privat en el partnership	85
Taula 3 Comparativa entre les característiques dels districtes industrials i els clústers	88
Taula 4 Causes de l'estacionalitat dels Holidaymakers (estiuvejants) – Factors <i>Push</i> i <i>Pull</i>	105
Taula 5 Hotels per categories	142
Taula 6 Nombre d'hotels per municipis	143
Taula 7 Serveis que disposen els hotels.....	145
Taula 8 Guió per a l'entrevista en profunditat.....	154
Taula 9 Resum de les hipòtesis associades al model 1	180
Taula 10 Matriu de correlacions del model 1.....	181
Taula 11 Resultats de l'estimació del model 1	181
Taula 12 Efecte de la variable Cohesió sobre el nivell d'ocupació en el mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.	182
Taula 13 Resum de la hipòtesi associada al model	183
Taula 14 Matriu de correlacions del model 2.....	184
Taula 15 Resultats de l'estimació del model 2	185
Taula 16 Resultats de las relacions amb els segments golf i jubilats.....	185
Taula 17 Resum de la hipòtesi associada al model 3	186
Taula 18 Matriu de correlacions del model 3.....	187
Taula 19 Resultats de l'estimació del model 3	187
Taula 20 Resum de les hipòtesis associades al model 4	188
Taula 21 Matriu de correlacions del model 4.....	189
Taula 22 Resultats de l'estimació del model 4	189
Taula 23 resum de la hipòtesi associada al model 5.....	190

Taula 24 Matriu de correlacions del model 5	191
Taula 25 Resultats de l'estimació del model 5.....	192
Taula 26 resum de la hipòtesi associada al model 6	193
Taula 27 Matriu de correlacions del model 6	194
Taula 28 Resultats de l'estimació del model 6.....	194
Taula 29 Resum de les hipòtesis associades al model 7	195
Taula 30 Matriu de correlacions del model 7	196
Taula 31 Resultats de l'estimació del model 7.....	197
Taula 32 Taula resum de les hipòtesis associades al model 8.....	198
Taula 33 Matriu de correlacions del model 8	198
Taula 34 Resultats de l'estimació del model 8.....	199
Taula 35 resum de les hipòtesis associades al model 9.....	200
Taula 36 Matriu de correlacions del model 9	201
Taula 37 Resultats de l'estimació del model 9.....	201

Índex de figures

Figura 1 Classificació dels recursos de l'empresa	43
Figura 2 Model conceptual: xarxes relacionals, capacitat d'absorció i creació de coneixement.	67
Figura 3 Etapes del model d'evolució de les relacions en turisme.....	80
Figura 4 Evolució dels tipus de relació entre empreses	84
Figura 5 Model d'Albernathy i Clark	95
Figura 6 Influències en les característiques de l'estacionalitat.....	106
Figura 7 Nivells d'anàlisi de les xarxes.....	119
Figura 8 Nivells d'anàlisi, centralitat i cohesió.....	120
Figura 9 Model conceptual per la derivació d'hipòtesis.....	124
Figura 10 Grau de centralitat i capacitat d'intermediació dels actors en un sistema de relacions	125
Figura 11 Grups dintre del sistema amb diferent connectivitat relativa i diferent nivell de cohesió.....	128
Figura 12 El paper de les institucions locals	130
Figura 13 Relacions dels actors del sistema amb els segments de mercat o comunitats de practica externes al sistema	133
Figura 14 Mapa de la comarca del Baix Empordà	141
Figura 15 Gràfic de nombre de places	144
Figura 16 Gràfic de mitjans de promoció.....	146
Figura 17 Interrelació bilateral i unilateral entre els establiments hotelers del districte industrial turístic de la Comarca del Baix Empordà.....	149
Figura 18 Interrelació bilateral entre els establiments hotelers del districte industrial turístic de la Comarca del Baix Empordà	151
Figura 19 Interrelació bilateral entre els establiments hotelers del districte industrial turístic de la Comarca del Baix Empordà i la institució local del mateix districte	152
Figura 20 Relació entre els establiments hotelers del districte industrial turístic de la Comarca del Baix Empordà i els segment de mercat	152

Figura 21 Interrelació bilateral entre els establiments hotelers del districte industrial turístic de la Comarca del Baix Empordà..... 162

Figura 22 Esquema dels models de regressió plantejats per al contrast de hipòtesis174

INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ

El treball que es presenta a continuació, es desenvolupa a partir de l'objectiu genèric de determinar en quina mesura les xarxes relacionals de les empreses d'allotjament hoteler d'un districte turístic condicionen la seva posició competitiva. Des d'aquesta perspectiva, aquest objectiu genèric es desenvolupa a partir de diferents objectius singulars que pretenen analitzar la influència de variables relatives a la xarxa relacional en la competitivitat de les empreses.

Com a primer objectiu singular es planteja analitzar si l'accés d'una empresa a una informació més abundant, més variada, més puntual i més exclusiva derivada de la posició que ocupa en termes de grau centralitat i d'intermediació en el marc del sistema de interrelacions en el que opera li permet una millora de la seva posició competitiva.

Per tant, s'analitza la posició que ocupen les diferents empreses hoteleres d'un districte turístic i com aquesta afecta a la seva posició competitiva mesurada en termes d'estacionalitat de la demanda.

El segon objectiu singular es deriva de l'explotació de nous coneixements per part d'una empresa, i aquesta explotació, entesa com a la implementació d'una innovació resultat del previ accés i posterior combinació de coneixements disponibles, depèn de la seva participació en una xarxa cohesionada amb vincles estrets. Aquest fet es produirà en la mesura que de la xarxa es puguin derivar mecanismes de coordinació i control que l'empresa pugui utilitzar per reduir els costos de transacció i facilitar així una explotació eficient dels nous coneixements. Així, doncs, es planteja analitzar en quina mesura la pertinença de l'empresa a un subgrup cohesionat dins del conjunt de relacions del sistema influeix en el seu èxit competitiu mitjançant l'efecte que pot tenir sobre les activitats d'explotació dels nous coneixements obtinguts.

S'estudien els subgrups als que pertanyen les diferents empreses d'allotjament hoteler d'un districte turístic i la influència en la seva posició competitiva mesurada en termes del nivell d'ocupació que tenen en els mesos immediatament anterior i posterior al que es coneix com a temporada turística, en termes de mesos totals d'obertura i en termes de millora o no de la seva estacionalitat.

El tercer objectiu singular d'aquest estudi consisteix en determinar el paper de les institucions locals en la posició competitiva de l'empresa, és a dir, es tracta d'estudiar si l'existència de vincles entre un actor concret del districte turístic, en aquest cas, una empresa d'allotjament hoteler, i la institució local de referència en el districte, condiciona l'avantatge competitiu d'aquesta en els termes del nivell d'ocupació assolit en els mesos de maig i octubre, del nombre total de mesos d'obertura i de la millora o no de l'estacionalitat. En aquest sentit, aquestes institucions poden facilitar la distribució de la informació i el coneixement existents en el districte entre tots els actors que hi interactuen, aportant així avantatges similars als que s'obtenen de la pertinença a un grup cohesiu. Addicionalment, aquestes institucions locals també poden aportar a les empreses del districte turístic, noves idees existents fora d'aquest.

Com a quart objectiu singular es planteja analitzar en quina mesura els vincles que els actors mantenen amb d'altres actors no pertanyents al sistema de referència inicial, és a dir, al districte turístic, afecta a la seva posició competitiva. Així, l'efecte de la posició que ocupa un actor determinat dins d'un sistema sobre el seu avantatge competitiu es veurà afectat per l'existència de vincles entre aquest actor i els altres actors pertanyents a qualsevol altre sistema del mateix suprasistema competitiu. D'aquesta manera, si prenem com a exemple de referència un districte turístic, els actors que el componen no mantindran relacions estretes únicament amb empreses ubicades en el districte, sinó que probablement també tindran vincles amb alguns competidors, proveïdors i clients ubicats en d'altres àrees geogràfiques del mateix país o d'altres països. Sens dubte, l'existència d'aquestes relacions afectarà a la relació entre la posició que ocupa l'empresa en l'estructura de relacions internes al districte i el seu avantatge competitiu.

Concretament, i en referència a l'estudi empíric que es realitza, s'analitzen els vincles existents entre les empreses d'allotjament hoteler que pertanyen a un districte turístic i els seus clients representats pels segments de mercat als quals ofereixen les seves places hoteleres.

El cinquè objectiu consisteix en determinar la importància de la varietat de vincles externs al districte turístic, sobre la competitivitat de les empreses en aquest sistema de referència. Es tracta, doncs de mesurar l'efecte de la varietat de segments de mercat amb els quals mantenen vincles externs les empreses d'allotjament hoteler del districte, sobre la seva posició competitiva en termes de mesura de l'estacionalitat de la demanda.

La vinculació de les empreses hoteleres amb aquests segments al llarg del temps els hi proporciona informació i coneixements relatius a les necessitats d'aquests turistes, i de com aquestes van canviant al llarg del temps.

FONAMENTS TEÒRICS DE LA INVESTIGACIÓ

Per dur a terme aquesta investigació s'ha hagut de recórrer a un conjunt variat i multidisciplinar de literatura acadèmica. D'una banda, ha estat necessari fonamentar teòricament el concepte d'avantatge competitiu de les empreses i s'ha requerit una apropiada conceptualització teòrica de les xarxes relacionals. D'altra banda, com que l'estudi empíric s'ha desenvolupat en el marc d'un districte turístic, ha estat necessari desenvolupar teòricament un conjunt de conceptes relacionats amb el fenomen del turisme.

La conceptualització de l'avantatge competitiu de l'empresa en un entorn dinàmic s'ha realitzat a partir de la teoria econòmica evolutiva (Nelson i Winter, 1982; Metcalfe, 1998) i de l'enfocament dinàmic de la teoria de l'empresa basada en els recursos i capacitats (Cohen i Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano i Shuen, 1997). El marc conceptual que es deriva de la integració d'aquestes dues teories té un elevat potencial per explicar la sostenibilitat de l'avantatge competitiu de l'empresa en un entorn competitiu canviant (Foss, 1999) i, per tant, es tracta d'un marc teòric rellevant per a la

nostra recerca. Aquest concepte, no obstant, en el sector turístic, es pot interpretar en termes d'estacionalitat de la demanda.

D'altra banda, el concepte de xarxes relacionals es desenvolupa originalment en el marc de l'enfocament estructural de la microsociologia (Merton, 1957; Burt, 1980; Coleman, 1990). D'aquest enfocament estructural es deriva la teoria social de xarxes (White, 1981; White, Boorman i Breiger, 1976; Boorman i White, 1976; Burt, 1982; 1992; Mizuchi, 1989; Nohria i Eccles, 1992). La idea de la xarxa és utilitzada com a metàfora per a captar les complexitats de les relacions entre actors socials, i és útil per analitzar la relació entre els processos de canvi i l'estabilitat de les estructures socials (Giddens, 1984; Knorr-Cetina, 1988).

Aquestes idees i conceptes són posteriorment adoptats i aplicats en el marc de la sociologia econòmica, l'interès de la qual radica en l'estudi de les organitzacions econòmiques (corporacions, mercats i xarxes interempresarials) des d'una perspectiva social (White, 1981; Burt, 1992; Nohria i Eccles, 1992; Smelser i Swedberg, 1994). En aquest punt, convé subratllar la similitud que existeix entre els punts de vista d'aquest corrent i els de la perspectiva econòmica marshaliana (Marshall, 1925; Hayek, 1945; Richardson, 1972). Per a Marshall (1925) el mercat és un sistema d'aprenentatge descentralitzat. Les interaccions, la comunicació i els vincles personals que existeixen entre les empreses aporten a la vegada estabilitat i varietat al sistema. L'estabilitat es deriva dels vincles personals, les normes socials, etc., mentre que la varietat es produeix com a conseqüència dels fluxos particulars d'informació que circulen per el sistema i que alimenten els processos de canvi.

Per últim, l'adopció de la teoria social de xarxes té un valor addicional, doncs facilita la definició sistemàtica i rigorosa de l'estructura de les xarxes de relació interempresarials que mantenen les empreses i la posició que aquestes ocupen en elles. En el mateix marc de la perspectiva estructural es posa de manifest que la xarxa de cada actor li permetrà l'accés a un conjunt de capacitats organitzatives i a un conjunt de recursos (Coleman, 1988, 1990; Burt, 1992; Nahapiet i Ghoshal, 1998) que faran que tingui avantatges d'accés a nous

coneixements i recursos i que pugui reduir els costos de transacció. Així, es vincula l'estructura de la xarxa relacional de l'empresa amb el seu avantatge competitiu.

Per la seva part, l'avantatge competitiu en un entorn dinàmic inestable no depèn tant de l'apropiació i explotació de recursos estratègics valuosos, com de la seva capacitat per a crear permanentment nous recursos que siguin valuosos en cadascun dels nous entorns que es van succeint. Així, la capacitat de creació de nous recursos que siguin valuosos en aquests nous entorns dependrà de la capacitat per a obtenir amb antel·lació i en exclusiva una quantitat d'informació i coneixements suficientment variats per dur a terme la creació de nous coneixements valuosos i la seva explotació en forma de nous productes o noves formes de produir. En aquest sentit les xarxes relacionals juguen un paper destacat perquè faciliten l'acceleració del procés d'innovació principalment a través dels vincles dels actors amb els seus clients que contribueix en la creació de nous productes.

A més, se sap que no totes les fonts d'informació i de coneixement són igualment útils en totes les circumstàncies (Stinchcombe, 1990). Les empreses estan vinculades amb d'altres empreses a través d'un ampli ventall de relacions socials i econòmiques. Entre elles podem destacar les xarxes de relacions amb clients, proveïdors, les d'intercanvi d'informació, les de pertinença comú a associacions empresarials o institucions locals, les derivades de formar part dels òrgans de govern de les empreses, les xarxes de relacions entre treballadors, etc. (Grandori, 1997).

La centralitat de la posició dels actors a les xarxes relacionals els hi proporciona avantatges d'accés a la informació i els coneixements que flueixen pel sistema. Per la seva banda, les xarxes que faciliten l'explotació de nous coneixements es caracteritzen per el seu elevat grau de cohesió. D'una banda, aquest tipus de xarxes cohesionades facilita l'aparició de normes compartides que redueixen considerablement els costos de coordinació de les activitats col·lectives (Abrahamson i Fombrun, 1992). D'altra banda, les relacions socials i personals implícites en aquest tipus de xarxa generen un elevat nivell de

confiança, reduint el risc de comportaments oportunistes, i per tant, els costos de control (Buskens, 1998; Ring, 1998).

A més, de la mateixa manera que tot sistema social pot ser dividit en subgrups o subsistemes, el propi sistema original pot ser considerat com un subsistema particular d'un sistema superior o suprasistema (Baum i Singh, 1994a, 1994b); com per exemple la indústria, el districte industrial, l'empresa, i els departaments en que es divideix aquesta (Halinen i Tornroos, 1998).

En aquest sentit, la destinació turística es pot definir com un sistema que conté un cert nombre de components del producte turístic com atraccions, allotjament, transport, infraestructures, etc (Butler, 1980; Pearce, 1989; Gunn, 1993; Laws, 1995). Aquesta definició permet assimilar una perspectiva propera a la configuració de la destinació turística com a xarxa. Segons Sorensen (2002), la majoria de destinacions turístiques presenten diversos graus d'aglomeració de productors en un espai geogràfic, en el qual les empreses hi interactuen i, per tant, es tracta d'una realitat organitzativa en forma de xarxa.

Si entenem el producte turístic com un producte complex, és a dir, en el qual intervenen molts elements en l'experiència que influeixen en la seva percepció, aleshores, la necessitat de coordinació i cooperació de tots els agents implicats dóna lloc a l'establiment de relacions en forma de xarxa. Això no vol dir que les relacions entre els actors que formen part d'una destinació es limitin a la pròpia destinació turística, sinó que normalment existeixen lligams externs que influeixen positivament en el resultat del producte turístic. Així, per exemple, els vincles dels actors del sistema amb els segments de mercat, condicionen el producte que acabarà essent comercialitzat.

Els districtes turístics, segons Hjalager (2000), es poden interpretar com una organització formada per un extens nombre d'empreses que són formalment interdependents, que es troben en una situació de competència cooperativa, que tenen confiança en una sostinguda col·laboració i que comparteixen una cultura i polítiques públiques comunes. En aquest sentit, entenem que en algunes ocasions, on es donin aquest tret característic, la destinació turística es pot assimilar a aquest concepte de districte turístic.

Tal i com s'ha assenyalat anteriorment, les xarxes relacionals tenen un paper molt rellevant sobre els beneficis dinàmics donat que condueixen l'increment de la capacitat d'aprenentatge i innovació de les empreses (Malmberg, 2000). En el marc del turisme, aquests avantatges s'haurien de traduir en una millora de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament, doncs és una de les variables de mesura de la incidència d'aquest fenomen. Entre les definicions de l'estacionalitat aplicada en el marc del turisme, la que desenvolupa Butler (1994) es troba entre les més acceptades per tots els autors. Així, defineix l'estacionalitat com un desequilibri temporal en el fenomen turístic, que es pot expressar en termes d'alguns elements com el nombre de visitants, despesa per visitant, trànsit a les carreteres principals i altres formes de transport, ocupació i admissió a les atraccions.

Les causes que s'associen a aquest fenomen al llarg de tota la literatura tenen a veure amb el clima, l'ocupació, la ubicació espacial, el grau d'especialització, etc. De forma generalitzada es determina l'existència de dues categories d'estacionalitat, l'estacionalitat natural i la institucional (Bar-On, 1975; Hartman, 1986). Així, la primera es relaciona amb el clima i les estacions de l'any i la segona amb la cultura i amb els factors socials.

D'altra banda, alguns autors com Baum i Lundtrop (1999) centren part dels seus treballs en determinar les conseqüències de l'estacionalitat, remarcant com a principals: la necessitat de generar ingressos en un període curt per a tot l'any, els problemes per mantenir la qualitat en el servei degut a l'absència de contractacions laborals a llarg termini, i els problemes per a l'atracció d'inversions pel turisme.

En aquest panorama s'hi vinculen directament les relacions cooperatives i les xarxes relacionals per poder millorar la competitivitat a nivell de destinació i poder entrar en processos enfocats a la innovació de la indústria turística en general, i particularment la dels productes turístics. Per tant, és fonamental la cooperació i la col·laboració entre els diferents agents implicats per tal de fer atractiva la zona a nivell turístic fora de temporada (Flognfeld, 2001).

INTERÈS I RELLEVÀNCIA DE L'ESTUDI

Les diferències en el comportament i l'avantatge competitiu de les empreses constitueixen l'objecte d'estudi de gran part de la investigació estratègica actual. Fins molt recentment, l'empresa ha estat considerada com una entitat autònoma que persegueix mantenir o millorar la seva posició competitiva mitjançant l'aportació i defensa de determinats recursos valuosos derivats de: (a) la identificació i explotació d'imperficcions en l'estructura industrial de l'entorn en el que opera (Porter, 1980), i (b) la seva pròpia estructura interna (Barney, 1991). Per tant, i excepte en comptades ocasions, els recursos derivats de l'estructura de les xarxes relacionals en les que l'empresa se situa han quedat al marge de les anàlisis de la competitivitat empresarial (Foss, 1999).

No obstant, la concepció de l'empresa com una entitat aïllada que competeix en un mercat de tipus impersonal, presenta problemes en un context en el qual les empreses operen cada vegada més lligades en un entramat de relacions interempresarials de tipus social, professional i transnacional, diferents a les meres relacions del mercat i a les relacions jeràrquiques (Gulati, 1998; Galaskiewicz i Zaheer, 1999). Per tant, si es desitja millorar la comprensió de les diferències en el comportament i els resultats de les empreses que operen en una indústria, es fa indispensable reconèixer la importància que tenen els recursos derivats d'aquestes xarxes relacionals en la investigació sobre la competitivitat empresarial.

En el marc de la sociologia econòmica, l'interès per demostrar que les accions econòmiques es troben en el marc d'una xarxa o entramat social de relacions entre els actors del sistema, i no en un context "asocial", ha anat augmentant (Granovetter, 1985, 1992; Smelser i Swedberg, 1994). Segons aquesta literatura, els diferents perfils d'estructura social de les indústries determinen el flux d'informació que circula pel sistema, i, en conseqüència, tenen implicacions importants sobre el comportament que adopten les empreses i sobre els seus resultats (White, 1981; Burt, 1992; Baker, 1984, 1994).

Recentment, aquesta perspectiva de xarxes socials ha anat penetrant en la literatura estratègica sobre relacions interempresarials (Kogut, 1988; Nohria i Garcia Pont, 1991; Dyer i Singh, 1998; Gulati, 1995, 1998, 1999; Gulati, Nohria i Zaheer, 2000) on es posa de relleu la necessitat de dedicar un major esforç a l'estudi de les xarxes interempresarials i el seu efecte sobre l'avantatge competitiu de les empreses des de la perspectiva de xarxes socials.

La major part de la literatura estratègica d'aquest tipus publicada fins ara ha centrat la seva atenció en explicar la influència que tenen les xarxes relacionals en els processos de formació d'aliances interempresarials. En canvi, l'estudi de les implicacions que aquestes xarxes tenen sobre el comportament i rendiment de les empreses ha rebut menor atenció. Segons Nohria i Gulati (1994) i Gulati, Nohria i Zaheer (2000), aquesta qüestió no ha estat suficientment investigada. Per tant, l'estudi de les implicacions de la participació en un determinat tipus de xarxa sobre les diferències de rendiment entre les empreses, constitueix una prioritat per la investigació estratègica (Grandori, 1999).

Per entendre les implicacions de les xarxes relacionals en els resultats de les empreses, resulta útil definir-les com a font de capital social que les empreses utilitzaran per tractar de mantenir i millorar la seva posició competitiva en la indústria (Burt, 1997). En conseqüència, entre els recursos que conformen l'empresa i que sustenten el seu avantatge competitiu, a més de considerar recursos interns com les marques, les capacitats tecnològiques, les capacitats directives, etc., caldria incloure-hi també el capital social que es deriva de la xarxa de contactes que l'empresa manté amb altres actors del sistema.

Per una part, la posició relativa que una empresa ocupa dins de la xarxa de contactes constitueix un element clau per al seu avantatge competitiu. Aquesta posició influeix en l'accés a la informació i les oportunitats que són rellevants per al seu èxit en el mercat. D'altra banda, el grau de cohesió de la xarxa relacional, en la qual participa l'empresa, té una influència directa en l'eficiència en la coordinació i control de les accions col·lectives que porta a terme l'empresa amb altres actors de la xarxa.

Com que es tracta d'un capital derivat de l'estructura de la xarxa social que manté l'empresa, ens trobem davant d'un recurs de difícil o impossible imitació i comercialització. Aquest aspecte és imprescindible per atribuir-li caràcter estratègic i per tal que sigui susceptible de contribuir a la sostenibilitat de l'avantatge competitiu de l'empresa (Barney, 1991; Foss, 1999). En conseqüència, l'anàlisi de xarxes relacionals i la seva relació amb el comportament i resultats de les empreses és un fenomen prometedor, doncs els seus resultats fins avui han estat en alguns casos contradictoris i requereix una major atenció i esforç investigador (Burt, 2000).

A més, la posició que l'empresa ocupa en la xarxa de relacions i del que depenen els seus avantatges d'informació, pot ser analitzat des d'un enfocament relacional (egoxarxes) o des d'un enfocament estructural (xarxes completes) (Burt, 1982; Granovetter, 1992). En l'anàlisi estructural, l'anàlisi posicional transcendeix els vincles directes i es posa atenció als avantatges d'informació que es deriven de la posició que l'empresa ocupa en el marc de l'estructura completa de relacions del sistema (Marsden i Friedkin, 1993). La gran majoria d'investigacions s'han realitzat a nivell relacional degut a les dificultats d'obtenir dades completes de tot el sistema. En el nostre cas, l'anàlisi s'ha dut a terme a nivell de la xarxa completa, aconseguint amb això una aportació rellevant en aquest camp.

D'altra banda, la major part de la investigació estratègica preocupada per estudiar les diferències en l'avantatge competitiu entre les empreses s'ha interessat per analitzar estratègies dirigides a sostenir i protegir els recursos i capacitats estratègics sobre els que descansa l'avantatge competitiu de l'empresa en un moment determinat. No obstant, tenint en compte que en el context d'un entorn canviant el valor dels recursos acaba sempre essent erosionat, és aconsellable prestar una major atenció a estudiar de quina manera les empreses obtenen els recursos que necessiten per revalidar amb el temps una posició d'avantatge competitiu (Teece, Pisano i Shuen, 1997).

En aquest context, l'estudi de l'avantatge competitiu en les empreses en termes de capacitats dinàmiques adquireix especial rellevància. Es tracta de les

capacitats que permeten a les empreses integrar, construir i reconfigurar competències internes i externes amb l'objectiu d'adaptar-se de manera ràpida a l'entorn canviant. Per tant, es tracta de capacitats clau per aconseguir revalidar posicions d'avantatge competitiu a partir de la base dels recursos que l'empresa disposa en cada moment (Leonard-Barton, 1992).

El món econòmic canvia a causa de la competència generada per la varietat, i l'element subjacent en aquest canvi és la innovació (Metcalf, 1998), la qual es produeix a mesura que les empreses expandeixen el seu estoc de coneixements i aquesta expansió depèn de les seves capacitats dinàmiques per identificar, assimilar, crear i explotar coneixements, és a dir, de la seva capacitat d'absorció (Cohen i Levinthal, 1990).

Les investigacions realitzades fins ara en aquest camp analitzen l'impacte global de les capacitats d'absorció d'una empresa sobre la seva situació competitiva. No obstant, l'efecte singular de cada una de les microcapacitats particulars que determinen la pròpia capacitat d'absorció gairebé no ha estat analitzat. Segons Falkenberg i Woiceshyn, (1999) i Zahra i George (2002), l'estudi per separat de la importància de cada una d'aquestes capacitats per obtenir (identificar i assimilar) i aplicar (crear i explotar) nous coneixements, fins ara no ha estat suficientment investigat.

Precisament, la posició que cada empresa ocupa en la seva xarxa de relacions en un moment determinat, es pot vincular directament amb les capacitats d'identificació i assimilació del coneixement, les quals determinen la capacitat dinàmica d'absorció de les empreses.

D'aquesta manera, els avantatges en l'accés a nous coneixements que es deriven de la posició de l'empresa en la xarxa, es vincula directament a la capacitat d'aquesta mateixa empresa per adquirir els coneixements que circulen pel seu entorn. D'altra banda, la pertinença de l'empresa a una xarxa o subgrup cohesionat del sistema posa a la seva disposició un seguit de normes socials i de confiança, del qual es poden derivar una reducció considerable dels costos de coordinació i control de les accions col·lectives en els quals participa

l'empresa amb altres membres del seu grup per a l'explotació de nous coneixements que hagi pogut adquirir.

Així, la vinculació de la teoria de recursos i capacitats en un context dinàmic amb la teoria social de xarxes, a partir dels elements de les xarxes relacionals i del concepte de capacitat d'absorció, constitueix una proposició útil per a fonamentar futurs desenvolupaments teòrics d'interès en el marc d'ambdues teories.

Respecte a l'objectiu de l'anàlisi empírica, cal destacar que els treballs realitzats fins ara sobre la influència de l'estructura de la xarxa relacional en les quals operen els actors econòmics i el seu desenvolupament, han estat aplicats a una sèrie d'àmbits diferents. Així, podem trobar treballs dedicats a l'estudi de l'estructura de la xarxa de relacions entre els directius d'un empresa (Burt, 1992), entre competidors i proveïdors de la indústria mundial de l'automòbil (Nohria i García-Pont, 1991), entre les diverses indústries de l'economia americana (Burt, 1992), en el districte industrial ceràmic de Castelló (Guia, 2000), etc. En aquest aspecte, l'aportació del present treball també adquireix rellevància en analitzar l'efecte de les xarxes relacionals entre les empreses sobre la seva posició competitiva en l'àmbit d'un districte turístic.

El gruix de la investigació estratègica sobre districtes industrials ha adoptat com unitat d'anàlisi el propi districte com a subjecte col·lectiu, i s'ha preocupat principalment d'investigar en quina mesura les empreses del districte s'aprofiten d'una sèrie de recursos i capacitats compartits, que constitueixen el seu avantatge competitiu respecte a altres empreses ubicades fora d'aquest (Piore i Sabel, 1984; Storper i Walker, 1989; Amin, 1993; Camisón i Molina, 1998; Foss, 1999).

En aquest treball, el districte turístic com a col·lectiu ha estat adoptat exclusivament per determinar la població d'empreses objecte d'estudi, i s'ha escollit com a unitat d'anàlisi cadascuna de les empreses hoteleres individuals que el componen. Es tracta, doncs, d'analitzar les diferències competitives entre les empreses en funció del particular arrelament social de cada una d'elles en el marc espacial d'un districte turístic. Aquesta circumstància,

juntament amb la pràctica inexistència d'anàlisis empíriques similars en la literatura, constitueix també un elevat interès del present treball.

Cal remarcar, també, que en el context del turisme no coneixem l'existència de cap tipus de treball d'aquestes característiques, i que per la seva especificitat i problemes associats a l'estacionalitat, pensem que és rellevant conèixer en quina mesura les variables vinculades a la xarxa relacional interna i externa dels actors del districte incideixen en la posició competitiva de les empreses, entesa conceptualment com a la possibilitat de fer front a aquest fenomen a través de la incorporació de variables relacionades amb la innovació en el sistema.

Finalment, l'interès d'aquesta investigació per a la pràctica empresarial resideix en el reconeixement de la importància estratègica de les xarxes relacionals, i de com afecten a la posició competitiva de les empreses. Per tant, les accions dels directius encaminades a entrar a formar part d'una xarxa determinada, juntament amb les accions dirigides a ocupar una posició central dins de la mateixa, adquireixen rellevància estratègica i poden contribuir a que l'empresa pugui assolir i sostenir una posició d'avantatge competitiu a llarg termini.

ETAPES DE L'ESTUDI I ESTRUCTURA DEL TREBALL

Per aconseguir els objectius proposats, el treball s'ha estructurat en tres etapes. En una primera fase, s'ha efectuat una revisió de la literatura sobre l'avantatge competitiu de l'empresa focalitzat en una perspectiva dinàmica de la teoria de recursos i capacitats, s'ha elaborat un argument teòric per fonamentar la relació entre les xarxes relacionals i la creació de coneixement i, finalment es presenta un model conceptual que recull tots els arguments presentats. En una segona etapa, s'ha procedit a una revisió de la literatura sobre els conceptes de destinació turística, innovació en turisme i estacionalitat de la demanda, s'ha plantejat un marc conceptual on han quedat integrats els diferents conceptes que s'han anat descrivint, i s'han derivat una sèrie d'hipòtesis. Per últim, en la darrera etapa de la recerca, s'ha definit la població objecte d'estudi, s'han

determinat i definit les variables rellevants per obtenir informació sobre les hipòtesis plantejades, s'ha descrit el procés de recollida de dades i els procediments metodològics per al seu tractament estadístic i s'han analitzat i presentat els resultats i les conclusions obtingudes.

Primera etapa: Desenvolupament teòric del concepte d'avantatge competitiu, des d'una perspectiva dinàmica, del concepte de xarxes relacionals i de la seva relació amb la creació de coneixement

El capítol 1, *Processos competitius i creació de coneixement*, d'aquest treball, incideix en el concepte d'avantatge competitiu de les empreses, proposa un model teòric a partir d'una perspectiva dinàmica de la teoria de recursos i capacitats. A partir de l'aparició d'aquesta teoria, l'origen de l'avantatge competitiu deixa de dependre exclusivament de la defensa de posicions de mercat, i passa a dependre principalment de la defensa de posicions de recursos. Malgrat això, aquesta primera versió de la teoria de recursos i capacitats presenta problemes per a explicar de quina manera les empreses mantenen la seva posició d'avantatge competitiu en un context inestable.

L'acumulació i explotació de recursos superiors no és suficient per a mantenir una posició d'avantatge competitiu en un context d'entorn turbulent. Les empreses han de demostrar una capacitat d'innovació que els hi permeti reorientar de forma efectiva les competències internes i externes que sustenten la seva activitat. Per això, la teoria de recursos i capacitats ha anat adoptant un enfocament cada vegada més dinàmic.

Els actors econòmics poden obtenir i mantenir una posició d'avantatge competitiu mitjançant la innovació i la contínua creació de nous coneixements. El coneixement es crea a partir de l'adquisició i combinació de coneixements, per això, és necessari l'accés a coneixements rellevants, capacitats comunicatives i la motivació dels actors implicats. La posició que una empresa ocupa en la xarxa de relacions pot proporcionar-li beneficis d'informació. D'altra banda, els esquemes d'interpretació comuns, les normes i les convencions socials que formen part d'una determinada xarxa relacional, constitueixen

mecanismes de coordinació eficients per aconseguir una integració i explotació de la informació i els coneixements als que té accés.

Una vegada analitzada la naturalesa dels processos competitius i posada de manifest la importància de la innovació per al manteniment de la posició competitiva favorable per les empreses, es posa de relleu el paper de les xarxes relacionals en la creació de coneixements i en la capacitat d'absorció, entesa com la capacitat de cada empresa individual per identificar, assimilar, combinar i explotar els coneixements disponibles en els seu entorn (Cohen i Levinthal, 1990). Per acabar, es presenta un model conceptual amb els factors estratègics que incideixen, en la millora i el manteniment de la posició competitiva de l'empresa en un context dinàmic.

Segona etapa: Desenvolupament teòric dels conceptes de destinació turística, innovació i estacionalitat. Model conceptual i plantejament d'hipòtesis

El capítol 2, que porta per títol, *districtes turístics, innovació i desestacionalitat*, posa èmfasi en primer lloc, en la destinació turística local entesa com a xarxa relacional a partir de la seva pròpia definició, es realitza una classificació de la tipologia de xarxes basada en la literatura acadèmica existent, es caracteritzen les relacions en les xarxes relacionals entre agents turístics i entre els agents turístics i el sector públic, i es detallen els trets que caracteritzen el districte industrial i el clúster com a exemples de models d'organització econòmica que pot adoptar una destinació turística local.

En segon lloc, per determinar el paper que representen les xarxes relacionals en la innovació de les empreses turístiques, es detallen els requisits essencials perquè la innovació es pugui fer efectiva, i es presenta una recopilació realitzada per Mytelka i Farinelli (2000) basada en la intensitat i la direccionalitat en la relació entre empreses que contribueixen a la innovació. Després, a partir de la literatura acadèmica sobre innovació en el turisme, es posa de manifest que les innovacions en aquest camp es duen a terme bàsicament sobre les millores i avenços en els productes i serveis turístics i s'associen amb una evolució d'aquests i no a la seva invenció inicial.

En últim terme, es fa referència a l'estacionalitat definint els paràmetres bàsics que la conformen, tenint en consideració les tipologies, causes i problemàtiques que genera aquest fenomen. Entre les definicions més acceptades per els acadèmics, destaca la de Butler (1994) que descriu l'estacionalitat com un desequilibri temporal en el fenomen turístic, el qual es pot observar en diverses dimensions. La majoria d'autors coincideixen en el fet de percebre l'estacionalitat com una alteració en el fluxos que es dirigeixen a una destinació turística, la qual cosa significa que no hi ha una estabilitat en el temps. Quant a les causes que la provoquen, es destaca l'existència de dues categories d'estacionalitat basades en motius naturals i en motius institucionals (Bar-On, 1975; Hartman, 1986; Osborn, 1992). Quan ens referim a motius naturals ens referim a les condicions climàtiques i quan parlem de motius institucionals, estem fent esment a factors socials, culturals, ètnics i religiosos. Habitualment l'estacionalitat queda dividida en tres períodes, temporada alta, temporada mitja i temporada baixa (Kennedy i Deegan, 1999), de manera que la temporada alta es caracteritza per concentrar la màxima afluència de turistes, mentre que la temporada mitja, tendeix a situar-se en períodes anteriors i posteriors a la temporada alta. La temporada baixa es caracteritza per un nivell d'activitat turística molt reduït, que implica el tancament d'una part important de l'oferta turística; aquest factor segons Flognfeldt (2001) afecta negativament a la imatge d'una destinació turística. Finalment, el capítol es centra en les diferents mesures de l'estacionalitat com a pas previ per a l'establiment de polítiques de gestió i desenvolupament de la destinació turística orientades a combatre aquest fenomen.

En el capítol 3, *Model conceptual i plantejament d'hipòtesis*, es presenten els nivells d'anàlisi de les xarxes relacionals, i s'expliciten les mesures de posició en la xarxa de relacions dels actors com el grau de centralitat, la intermediació i la cohesió. A continuació, es conceptualitza un model de xarxes relacionals, innovació i desestacionalització de la demanda hotelera, basat en els arguments teòrics presentats en els capítols anteriors. Finalment, es plantegen les hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa de relacions del districte turístic

local i d'aquesta amb el sistema extern al districte sobre la desestacionalització de la demanda.

Tercera etapa: Presentació de l'estudi empíric i dels resultats

En el capítol 4 es presenta la població objecte d'estudi i el procés de recollida de dades, es descriuen les variables rellevants i, finalment, es descriu el procés metodològic utilitzat per contrastar les hipòtesis plantejades en el capítol anterior.

La població escollida per aquest estudi està constituïda per el conjunt d'empreses d'allotjament turístic de 3 a 5 estrelles que operen en l'àmbit del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, situada al nord est de Catalunya. La recollida de dades s'ha realitzat a partir de entrevistes semiestructurades en profunditat que s'han efectuat als dirigents de les empreses esmentades. Una vegada recollides les dades, s'ha procedit en el capítol 5, al càlcul dels valors de les variables rellevants per a l'anàlisi empírica. Els valors de les variables independents s'han obtingut a través del programa informàtic d'anàlisi de xarxes socials, UCINET VI (Borgatti et al, 1999). Finalment, l'estudi del compliment de les hipòtesis s'ha realitzat mitjançant tècniques d'anàlisi de regressió múltiple i de logit ordinal portades a terme a través del programa SPSS versió 12.

Per a contrastar el primer dels objectius singulars que ens havíem plantejat, és a dir, el que es refereix a en quina mesura la posició de cada actor en la xarxa relacional afecta a la seva posició competitiva, com a conseqüència dels avantatges d'accés al coneixement que circulen per el seu entorn, s'han efectuat tres tipus d'anàlisi en funció de les variables dependents definides, que relacionen la posició competitiva de l'empresa en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística, de nombre de mesos d'obertura a l'any, i de millora o no de l'estacionalitat en els dos últims períodes. Dues d'aquests anàlisis s'han realitzat a través de models de regressió múltiple, mentre que per la variable independent ordinal s'ha dut a terme una regressió de tipus logit ordinal.

El mateix procés s'ha dut a terme per a contrastar el segon dels objectius proposats referent a l'estructura de la xarxa i la cohesió de la mateixa. Per tant, s'han realitzat dues regressions múltiples per a determinar l'efecte de la pertinença a un determinat subgrup sobre la posició competitiva de les empreses en termes del nivell d'ocupació en els mesos anterior i posterior a la temporada turística i en termes de mesos totals d'obertura a l'any. Finalment, s'ha realitzat un logit ordinal per a veure l'efecte de la cohesió sobre la millora o no de l'estacionalitat dels establiments hotelers en els últims dos anys.

El tercer dels objectius es basa en determinar el paper de la institució local en la posició competitiva de les empreses. Igualment que en els casos anteriors s'han desenvolupat dues regressions múltiples per a determinar l'efecte de la pertinença a la institució local sobre el nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística, i l'efecte sobre els mesos d'obertura dels establiments. Com en els objectius anteriors també s'ha realitzat un logit ordinal per mesurar l'efecte de pertànyer a *la institució local* sobre la millora o no de l'estacionalitat dels hotels en els darrers dos períodes.

L'objectiu quart vol mesurar l'efecte dels diferents segments de mercat als quals es dirigeixen les empreses d'allotjament hoteler del districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la seva posició competitiva mesurada en els termes que s'han manifestat en els objectius anteriors; per tant, es tracta d'estudiar l'efecte de la xarxa externa del districte sobre la posició competitiva de les empreses, i de veure quins són els segments de mercat que influeixen sobre el nivell d'ocupació dels hotels en els mesos anterior i posterior a la temporada turística, el nombre de mesos d'obertura i la millora o no de l'estacionalitat en els últims dos anys.

Per el cinquè dels objectius es realitza el mateix exercici que en els anteriors, és a dir, es realitzen dues regressions lineals múltiples per veure l'efecte de la varietat de segments als que es dirigeixen les empreses dels districtes sobre la seva posició competitiva entesa en els paràmetres que s'han manifestat en els objectius anteriors. Per a determinar l'efecte de la varietat de segments als que

es dirigeixen les empreses sobre la millora o no de l'ocupació, s'ha realitzat, també, un logit ordinal.

Finalment, en el capítol 6 es presenten les conclusions i les possibles línies d'investigació futures.

Capítol 1

PROCESSOS COMPETITIUS I CREACIÓ DE CONEIXEMENT

1.1 INTRODUCCIÓ

En les últimes dècades han anat evolucionant un conjunt de paradigmes teòrics que han incidit en la manera d'explicar l'avantatge competitiu de les empreses. Amb l'aparició de la teoria de recursos i capacitats, l'origen de l'avantatge competitiu deixa de dependre exclusivament de la defensa de posicions de mercat, i passa a dependre principalment de la defensa de posicions de recursos. No obstant, aquesta primera versió de la teoria de recursos i capacitats presenta seriosos problemes per a explicar de quina manera les empreses obtenen i revaliden les seves posicions d'avantatge competitiu en un context d'inestabilitat.

En un entorn canviant, l'acumulació i explotació d'actius superiors no és suficient per a mantenir una posició sostinguda d'avantatge competitiu. Les empreses han de demostrar una capacitat d'innovació que els hi permeti reorientar de forma efectiva les competències internes i externes que sustenten la seva activitat. Per poder fer front a aquesta qüestió, la pròpia teoria de recursos ha anat adoptant un enfocament cada vegada més dinàmic.

La posició que ocupa un actor en la seva xarxa de relacions és exclusiva i indicativa de la seva capacitat d'accés a la informació i oportunitats que han de determinar el seu avantatge competitiu. L'estructura de la xarxa de relacions determina els grups als que pertanyen els diversos actors; si aquests són més cohesionats, implicarà una reducció dels costos de transacció i, per tant, una millor posició competitiva per als membres del grup.

Les xarxes relacionals faciliten l'accés dels actors que en formen part a coneixements variats, puntuals i exclusius. Igualment, els vincles col·laboratius poden facilitar la integració i reduir els cost del procés de combinació i explotació d'aquests coneixements. Així, en el cas que es puguin desenvolupar comportaments oportunistes dels actors de la xarxa relacional, els efectes d'una reputació negativa poden ser suficients si es poden detectar i castigar amb l'exclusió social de la comunitat. D'altra banda, en un context dinàmic, la

possibilitat que el coneixement quedi obsolet en poc temps pot eliminar els incentius perquè les empreses es comportin de manera oportunista.

El concepte de capacitat d'absorció l'utilitzem per a vincular les xarxes relacionals amb la capacitat de creació de coneixement, i es defineix com un conjunt de capacitats organitzatives amb les quals les empreses adquireixen, assimilen, transformen i exploten el coneixement. Aquestes capacitats organitzatives es construeixen mútuament per a mantenir la capacitat dinàmica que influencia l'habilitat de les empreses per a crear i desplegar el coneixement necessari per a formar i mantenir el seu avantatge competitiu.

En aquest capítol es parteix dels fonaments de la teoria de recursos i capacitats, per posteriorment, presentar una perspectiva dinàmica d'aquesta teoria. Finalment, es posa de relleu la importància de les xarxes relacionals en els processos de creació de coneixement, i com aquests determinen la capacitat d'absorció real i potencial de les empreses i, per tant, la capacitat d'innovació que alhora esdevé decisiva en el manteniment de l'avantatge competitiu d'aquestes en un context dinàmic.

1.2 LA TEORIA DE RECURSOS I CAPACITATS

La principal preocupació de la literatura estratègica ha estat entendre el com i el perquè algunes empreses tenen posicions d'avantatge competitiu sostenibles (Rumelt, Schendel i Teece, 1994).

El model econòmic neoclàssic de competència perfecta nega la possibilitat de rendiments extraordinaris i per tant, de situacions d'avantatge competitiu de les empreses. Parteix de la hipòtesi d'homogeneïtat empresarial fonamentada en els supòsits de perfecció dels mercats de factors de producció i de béns finals: llibertat d'entrada i sortida, costos de transacció nuls i informació perfecta. Amb aquestes condicions els preus dels béns coincideixen amb el seu cost marginal i totes les empreses obtenen beneficis reals nuls a llarg termini. En realitat, per això, és gairebé impossible trobat un sol mercat que compleixi aquestes

condicions, això fa que el model no sigui aplicable a la majoria de situacions existents (Andrew, 1964).

Les imperfeccions dels mercats de productes derivades de l'existència d'economies de producció, asimetries en la informació, i costos de transacció (Yao, 1988), poden justificar l'heterogeneïtat empresarial, tal i com ho fa l'economia industrial. L'existència d'imperfeccions en els mercats de productes determinarà l'estructura de la indústria i el seu potencial de beneficis. En aquest context, Porter (1980) defineix les cinc forces competitives que determinen el potencial de beneficis en una indústria. Aquesta teoria que és útil per justificar les diferències de resultats interindustrials, presenta dificultats per explicar els diferents resultats que obtenen les empreses d'una mateixa indústria.

Posteriorment l'economia industrial adopta una postura menys determinista i incorpora la teoria de jocs com a instrument per analitzar el processos d'interacció competitiva entre les empreses rivals d'una indústria (Tirole, 1990). Es tracta d'estudiar de quina manera poden influir les empreses en l'actitud de les empreses rivals per tal d'aprofitar favorablement les oportunitats que es poden derivar de les imperfeccions dels mercats de referència. Així, a partir del posicionament diferencial que les empreses aconseguixen en el mercat, s'intenten explicar les diferències de resultats intraindustrials. Malgrat tot, segueixen persistint algunes limitacions respecte aquesta teoria:

- Denota poca atenció en el fet que les empreses poden obtenir beneficis reals sense necessitat d'explotar posicions favorables derivades dels mercats de productes. Les empreses poden obtenir beneficis reals si són capaces d'explotar i protegir actius productius comparativament eficients, encara que els mercats dels seus productes siguin perfectes (Wernerfelt, 1984).
- S'ignora el fet de que l'obtenció de beneficis reals derivada d'un posicionament favorable en el mercat només és possible si aquesta posició es sustenta en la possessió i protecció de recursos i capacitats superiors (Baumol, Panzer i Willig, 1982).

- El procés està subjecte a unes regles del joc que s'estableixen prèviament i que no permeten canvis, per tant, en un context dinàmic caracteritzat per canvis constants en les regles del joc, la teoria no disposa de poder explicatiu. Conseqüentment, la teoria queda limitada a situacions d'equilibri estàtic, en les quals els resultats de les empreses depenen únicament de l'habilitat dels seus directius per aplicar les regles del joc prèviament establertes.

Per superar les dues primeres limitacions s'ha desenvolupat la teoria de l'empresa basada en els recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx i Cool, 1989; Peteraf, 1993). La tercera limitació només podrà ser superada mitjançant la integració de la teoria evolutiva amb la versió dinàmica de la teoria de recursos i capacitats.

L'enfocament inicial de la teoria de recursos i capacitats (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx i Cool, 1989; Peteraf, 1993) nega que les empreses obtinguin beneficis reals derivats únicament de jugades estratègiques dirigides a tenir posicions de mercat favorables; aquests beneficis són el resultat de l'explotació eficient d'actius productius escassos, idiosincràtics i difícils de transferir i imitar (Barney, 1991). Segons la teoria de recursos i capacitats, cada empresa està formada per un conjunt específic de recursos i capacitats i són les diferències d'eficiència de cadascun d'aquests les que expliquen les diferències de resultats intraindustrials. Alguns d'aquests recursos com la reputació i els coneixements de tipus tàcit no es poden adquirir en el mercat, per tant, les imperfeccions en els mercats de recursos productius o la mateixa inexistència de mercats per aquests, fa que la homogeneïtat empresarial no sigui mai possible (Barney, 1986).

No obstant, els canvis tecnològics, sovint acompanyats d'alts nivells d'incertesa, poden tenir un impacte important sobre el valor dels recursos degut a què l'empresa opera en el marc d'un ampli sistema d'actius complementaris. Quan els canvis tecnològics afectin a aquests actius complementaris provocaran canvis en el valor dels recursos de l'empresa (Foss, Knudsen i Montgomery, 1995). Per tant, aquesta versió inicial de la teoria de recursos i

capacitats presenta un marcat caràcter estàtic; li cal una perspectiva més dinàmica que contempli els processos d'aprenentatge, la incertesa i l'impacte dels canvis que es produeixen en l'entorn per obtenir un poder explicatiu més gran. En aquest context, l'acumulació i l'explotació d'actius superiors no serà suficient per a sostenir l'avantatge competitiu. Caldrà, a més, que les empreses mostrin capacitat de resposta i capacitat d'innovació amb l'objectiu de poder reorientar de forma efectiva les competències internes i externes que sustenten la seva activitat econòmica (Teece, Pisano i Shuen, 1997).

Una perspectiva dinàmica de la teoria de recursos i capacitats ha de posar de relleu la importància de les estratègies encaminades a desenvolupar noves capacitats (Wernerfelt, 1984). Temes com l'adquisició de capacitats, la gestió del coneixement i l'aprenentatge, tenen una importància estratègica fonamental. Totes aquestes capacitats per a renovar competències i mantenir una congruència amb l'entorn dinàmic de l'empresa, reben el nom de capacitats dinàmiques (Teece, Pisano i Shuen, 1997).

La capacitat per identificar oportunitats i la capacitat per a integrar i reconfigurar de forma apropiada els recursos i capacitats actuals en un entorn canviant, es converteixen en capacitats clau per a la direcció de l'empresa. Malgrat això, no s'ha d'oblidar que la creació i desenvolupament de noves competències depèn sempre de la trajectòria tecnològica que l'empresa hagi seguit en el passat. Amb la creació de noves competències, les empreses estan adoptant compromisos quasi irreversibles a llarg termini, i inevitablement estan limitant la seva flexibilitat (Rumelt, 1995).

1.2.1 Postulats de la Teoria

L'objecte d'aquesta teoria ha estat la generació d'orientacions normatives per a la presa de decisions en l'empresa, fonamentades en l'anàlisi sistemàtica dels factors que provoquen diferències de rendibilitat entre les empreses. Les diferents dotacions de recursos de cada una d'elles, així com la gestió particular que cada empresa fa d'ells, han estat identificats com els factors determinants d'aquestes diferències.

El terme recursos inclou qualsevol element tangible o intangible que pot ser considerat com a punt fort o punt feble per a l'empresa (Winter, 1995). Entre els tipus d'actius intangibles de l'empresa cal assenyalar la importància de les capacitats organitzatives, que tenen la funció de coordinar i incentivar a la resta dels actius tangibles i intangibles amb l'objectiu de dur a terme l'activitat de l'empresa (Ventura, 1998). Tot conjunt de recursos i capacitats capaç de desenvolupar una competència determinada constitueix el que es coneix com a rutina (Nelson i Winter, 1982; Winter, 1995).

La teoria de recursos i capacitats proposa que l'empresa no ha de ser vista com una funció de producció, tal com ens mostrava el concepte neoclàssic d'empresa, cal veure-la com un conjunt de recursos i com una entitat que facilita l'acumulació de coneixements (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

A partir de la introducció que s'ha fet sobre aquestes línies a la teoria de recursos i capacitats, cal definir les característiques que han de tenir els recursos d'una empresa per assegurar un avantatge competitiu sostenible. Alguns autors identifiquen les imperfeccions dels mercats dels factors de producció com a causa principal de la sostenibilitat de l'avantatge competitiu de les empreses (Barney, 1986; 1991; Peteraf, 1993).

D'una banda Barney (1986) estableix que un recurs ha de ser escàs, valuós i inimitable perquè pugui generar rendes positives sostenibles. Que sigui escàs és necessari per a que pugui existir heterogeneïtat, que sigui valuós fa referència a què és comparativament eficient i, per tant, això fa possible la generació de rendes extraordinàries. Finalment, la inimitabilitat garanteix la sostenibilitat d'aquestes rendes per a l'empresa.

Per la seva part Peteraf (1993) analitza amb més detall els requisits que ha de complir un recurs per a ser valuós i inimitable. Per ser valuós, el seu valor potencial no ha d'haver estat descomptat en el preu pagat per la seva adquisició o el seu desenvolupament, mentre que la seva mobilitat o possibilitat de transferència futura ha de ser imperfecta. D'altra banda perquè el recurs pugui ser inimitable o imperfectament imitable ha de dur implícitament algun mecanisme d'aïllament.

Perquè el valor potencial del recurs no hagi estat descomptat en el moment de la seva adquisició o desenvolupament és necessari que això s'hagi dut a terme en un clima d'informació incompleta. Cal que en el moment de la seva adquisició o desenvolupament hagin existit asimetries entre les empreses rivals sobre les expectatives de valor futur del propi actiu. Si el recurs ha estat desenvolupat en la pròpia empresa, el cost total de desenvolupament ha d'haver estat menor que el seu valor futur. Això significa que els diferents recursos i capacitats utilitzats en el desenvolupament han d'haver estat adquirits infravalorats i, per tant, hi ha d'haver hagut asimetries sobre les expectatives del seu valor entre les empreses rivals (Barney, 1986).

Per la seva part, la mobilitat imperfecta dels actius estratègics d'una empresa no permet que el seu valor extraordinari es converteixi en cost d'oportunitat i es vegi anul·lat. Un actiu serà completament inamovible o intransferible quan no tingui cap valor fora de l'empresa en el que opera. És el cas d'aquells recursos que tenen una transferència pràcticament impossible o que no té sentit, com és el cas de la reputació de l'empresa (Dierickx i Cool, 1989). En canvi, un actiu serà imperfectament transferible quan en ser transferit, el seu valor es redueix en el nou context. En ambdós casos, l'origen de la immobilitat es troba en els costos de transacció positius o infinits associats a aquestes transaccions.

Finalment, el valor del recurs per a l'avantatge sostenible es veurà anul·lat si d'altres empreses poden imitar aquests actius o substituir-los per d'altres similars. La literatura econòmica ha introduït diversos conceptes per explicar el fenomen de la imitabilitat. Bain (1956) va introduir el terme barreres a l'entrada per referir-se a aquells actius que dificulten l'entrada en una indústria a les empreses que no els tenen. Com que aquests actius no poden ser reproduïts per el potencials competidors, les barreres a l'entrada poden justificar la sostenibilitat de les rendes extraordinàries de les empreses establertes. Més tard, Caves i Porter (1977), introdueixen el terme barreres a la mobilitat per a referir-se als actius en poder de les empreses d'un grup estratègic que impedeixen l'entrada a d'altres empreses que pertanyen a altres grups estratègics diferents. Finalment, Rumelt (1984), introdueix el terme mecanismes d'aïllament per a referir-se a aquells actius difícils o impossibles

d'imitar per a d'altres empreses. De fet, les barreres a l'entrada i a la mobilitat poden ser considerades com a casos particulars de mecanismes d'aïllament.

Així, l'ambigüitat causal que comporten els processos de desenvolupament de les capacitats i rutines organitzatives (Lippman i Rumelt, 1982) i la dependència que aquest desenvolupament té de la trajectòria tecnològica que l'empresa hagi seguit en el passat (Dosi, Teece i Winter, 1992) constitueixen importants mecanismes d'aïllament que dificulten o impedeixen la imitació d'aquests recursos per part dels competidors. Les imperfeccions dels mercats de recursos productius no limiten solament la mobilitat dels actius sinó també la seva imitabilitat (Rumelt, 1987). La informació incompleta i asimètrica derivada de l'ambigüitat causal implícita en el desenvolupament del recurs valuós, juntament amb els costos de transacció associats al desajustament temporal en el desenvolupament del recurs, i a la interdependència d'aquest amb d'altres actius complementaris, constitueixen exemples de friccions que limiten la competència lligada a la imitació (Dierickx i Cool, 1989).

1.2.2 Tipologia de Recursos i Capacitats

En la literatura acadèmica es poden trobar diferents classificacions dels recursos i capacitats de l'empresa (Hall, 1992; Grant, 1992). Prenent com a referència aquestes classificacions i tenint en compte les característiques que segons la mateixa teoria de recursos i capacitats han de complir els recursos per tenir un caràcter estratègic, es proposa a continuació una classificació dels diferents recursos i capacitats identificats en la literatura (veure figura 1).

Com mostra la figura, partim de les quatre categories principals de recursos: recursos primaris, recursos relacionals, recursos industrials i recursos territorials.

Figura 1 Classificació dels recursos de l'empresa

Recursos Primaris: que es poden dividir en tres grups:

- Recursos financers.
- Recursos físics.
- Recursos humans.

Recursos relacionals:

- Rutines organitzatives intraempresarials.
- Rutines organitzatives interempresarials.

Recursos industrials: recursos derivats de l'estructura de mercat.

Recursos territorials: recursos disponibles en l'entorn institucional.

Font: Guia (2000)

Dins de la categoria de recursos primaris s'inclouen els recursos financers, els béns de producció i els recursos humans.

El valor dels actius financers a disposició d'una empresa depèn de la seva capacitat per accedir als mercats financers, i de les condicions d'accés. Així, en el cas de poder-hi accedir en condicions avantatjoses, els recursos financers poden generar rendes positives. Malgrat això, degut a que la seva mobilitat sol ser perfecta, el mateix cost d'oportunitat dissiparà el potencial de renda i l'empresa haurà obtingut un benefici especulatiu.

Quan parlem dels béns de producció d'una empresa ens referim a actius com terrenys, equips productius, materials, etc., i són normalment accessibles a través dels seus respectius mercats. Per tant, encara que es puguin obtenir guanys derivats del control dels millors inputs de producció i/o dels millors canals de distribució, o de tenir accés preferent als mateixos, l'eficiència normalment associada a aquests mercats afavoreix la mobilitat dels recursos i, com en el cas dels recursos financers, limita els beneficis al terreny especulatiu.

Els recursos humans d'una empresa aporten informació i habilitats tècniques i interpersonals. Uns treballadors millor informats i amb les millors habilitats, poden constituir una font d'avantatge competitiu per a l'empresa. Aquí, el

problema podria raure en que malgrat que els mercats de recursos humans són molt més imperfectes que els citats anteriorment, el fet de que sigui el treballador i no l'empresa el propietari dels drets de propietat sobre els seus coneixements, fa que les rendes extraordinàries derivades d'aquests puguin ser apropiades pel primer (Caves, 1980). De tota manera, l'avantatge competitiu de l'empresa no depèn tant dels talents individuals dels seus treballadors com del talent comú derivat d'una adequada combinació de competències individuals. (Kay, 1993). Per tant, els recursos humans individuals difícilment constituïran la base de recursos explicativa de l'avantatge competitiu d'una empresa.

Tots aquests recursos primaris adquirits en el mercat seran contínuament combinats i recombinats de múltiples formes i, com a conseqüència d'això, es desenvoluparan i acumularan recursos relacionals en forma de capacitats organitzatives a diferents nivells. Així, a partir de les habilitats i informació dels dirigents, es configuraran l'estructura i les estratègies de l'empresa, que posteriorment hauran de ser executades a partir de les habilitats i informació de cadascun dels seus treballadors. A partir d'aquesta interacció social entre els membres de l'empresa, amb el pas del temps, es generaran un conjunt de normes, obligacions i expectatives, i unes xarxes de relacions que determinaran l'estructura de l'empresa, la seva cultura i el seu sistema d'informació.

Les rutines resultants de la integració dels recursos primaris amb els recursos relacionals que es van generant es van impregnant en els membres de l'empresa de tal manera que la seva racionalitat i efectivitat rarament es qüestionen (Oliver, 1996). Aquesta dimensió tàcita, implícita en les rutines i capacitats organitzatives, dificulta la mobilitat i imitació dels recursos i capacitats, i constitueix una base important per a l'avantatge competitiu de l'empresa (Dierickx i Cool, 1989).

A més a més, tal i com passa amb les activitats internes d'una empresa, aquesta ha de coordinar les seves activitats amb les d'altres empreses, com poden ser proveïdors, distribuïdors o competidors. És a dir, s'estableixen de manera formal les estratègies i l'estructura de coordinació interempresarial, que

comporten una posterior interacció social entre els membres de les diferents empreses per executar les tasques. El resultat que s'obté és un conjunt específic de rutines interempresarials que, degut a la seva imperfecta mobilitat i inimitabilitat, es convertiran també en recursos estratègics per a l'empresa (Kay, 1993).

El tercer tipus de recursos està format per aquells actius intangibles obtinguts com a resultat de l'acció col·lectiva de l'empresa, el valor del qual depèn de les característiques del mercat. Aquest recursos es deriven de l'estructura de la indústria, i són d'interès per a totes les empreses de la mateixa. Es tracta del que anomenem recursos industrials. Per exemple, una elevada quota de mercat serà un recurs valuós quan existeixin economies d'escala i/o economies d'experiència, o quan els costos de canvi de proveïdor siguin elevats (Yao, 1988). Igualment, una diversificació en indústries relacionades permetrà explotar economies d'abast i, com a conseqüència, reduir els costos unitaris de l'empresa (Yao, 1988). Malgrat això, tal i com hem vist anteriorment, el valor d'aquests recursos industrials depèn sempre de que hi hagin hagut limitacions prèvies i posteriors a la competència per els recursos que van facilitar la seva obtenció. Per tant, per si mateixos, aquests recursos industrials tampoc constitueixen recursos estratègics per a les empreses.

Finalment, un darrer tipus de recursos a disposició de l'empresa es deriva de la seva localització, i la seva existència és en gran mesura independent de les accions individuals de les empreses. Es tracta de recursos compartits per totes les empreses d'una àrea geogràfica, i és per això que els anomenem recursos territorials. Per exemple, la política del govern condicionarà l'evolució de les variables macroeconòmiques i el grau d'intervenció governamental en l'economia; el sistema legal determinarà l'estructura formal de les relacions comercials i laborals en el territori; i la cultura i la història del territori determinaran els valors socials i, per tant, condicionaran la forma de portar a terme els negocis. Finalment, les infraestructures tecnològiques disponibles en el territori condicionaran les accions de les empreses i per tant el seu nivell competitiu. Encara que aquest tipus de recursos pot ser estratègic per a les

empreses d'un mateix territori en la seva rivalitat enfront d'empreses d'altres territoris, no podrà ser-ho per a la competència intraterritorial.

1.2.3 Recursos Estratègics

Tal i com hem observat fins ara, els únics recursos que compleixen amb les condicions exigides per ser considerats recursos estratègics són els recursos relacionals interns i externs (individuals i territorials). Aquesta conclusió és similar a l'argument de Dierickx i Cool (1989) que opinen que els recursos estratègics han d'haver estat desenvolupats internament en el context de l'empresa i mai adquirits directament en el mercat. Segons ells, el rendiment d'un individu està altament associat al context específic en el que opera i, per tant, la consistència requerida als membres de l'empresa s'haurà d'aconseguir a través de l'aprenentatge organitzatiu i altres processos que permetin desenvolupar les capacitats dels individus una vegada s'hagin incorporat a l'empresa.

L'avantatge competitiu de l'empresa no està lligat a aquelles capacitats individuals que es poden comprar en mercats de factors, sinó a les capacitats relacionals desenvolupades en un context social, i exercitades repetidament amb l'objecte de dur a terme una activitat particular. Es tracta, per tant, de les capacitats organitzatives de les que es deriva el caràcter distintiu de les rutines de l'empresa.

D'altra banda, aquestes mateixes rutines poden ser definides com a arxius de coneixements idiosincràtics que determinen la capacitat de l'empresa per explotar i combinar el seu estoc de recursos i desenvolupar les seves competències distintives (Winter, 1995). A partir d'aquest argument, la heterogeneïtat de resultats intraindustrial i intraterritorial pot ser justificada pel fet de que cada empresa acumula, al llarg del seu cicle de vida, una base de coneixements idiosincràtics i diferenciats dels de qualsevol altra empresa (Penrose, 1959).

La transferibilitat i imitabilitat d'aquest tipus de coneixements acumulats és difícil o impossible degut principalment a la seva naturalesa tàcita, i a que no es

tracta de capital humà, sinó del que Coleman (1988, 1990) defineix com capital social i Prescott i Vischer (1980) denominen capital organitzatiu. Contràriament al capital humà que es troba en l'individu, el capital social es troba en les relacions i es manifesta en forma de normes socials de coordinació i cooperació, i en forma d'accés a la informació que existeix en el sistema.

Quan un grup de treball s'enfronta repetidament a un mateix problema de coordinació s'observa un desenvolupament gradual de normes socials amb l'objectiu de resoldre'l. L'aparició de normes socials noves és sovint un procés lent que porta a l'estabilització de les expectatives que cadascun dels membres del grup té del comportament dels altres. Aquestes normes i convencions s'acaben impregnant en els membres de l'empresa en forma d'hàbits i rutines inconscients i, per tant, constitueixen un actiu estratègic per a l'avantatge competitiu d'aquesta.

El desenvolupament de solucions espontànies i informals per a resoldre problemes de coordinació i cooperació, i per a obtenir informació i coneixements, pot arribar a tenir més importància per a la sostenibilitat de l'avantatge competitiu que el propi desenvolupament de capacitats directives (Knudsen, 1995).

Les capacitats organitzatives i les rutines característiques de les empreses poden ser considerades una forma de capital social derivat de la interacció a llarg termini entre els diferents membres de l'empresa, i entre aquests i altres individus interdependents externs a la mateixa. Les capacitats directives es converteixen doncs en un dels elements clau per a explicar les diferències de competitivitat entre les empreses.

1.2.4 Necessitat d'un Enfocament Dinàmic

La versió estàtica de la teoria dels recursos i capacitats que acabem de presentar es deriva d'un procés competitiu d'equilibri estàtic, que queda evidenciat per la utilització de raonaments microeconòmics neoclàssics per a la formulació dels models de la teoria (Peteraf, 1993). A més, com que assumeix la insubstituïbilitat dels recursos valuosos com a condició per a la sostenibilitat

de l'avantatge competitiu, nega implícitament la possibilitat de competència shumpeteriana. Cal doncs una aproximació dinàmica al procés d'acumulació de recursos i capacitats per tal de comprendre com una empresa pot, de manera intencionada, accedir a determinats actius estratègics en un context competitiu de creació destructiva (Ventura, 1998).

En aquest nou context, tant a través de l'especulació com mitjançant la capacitat de desenvolupament de nous usos per als recursos existents, o a través de la creació de nous recursos i activitats a partir de la combinació dels recursos disponibles, l'empresa ha de tractar de millorar permanentment la seva posició de recursos. No obstant, inherents als processos d'especulació i d'innovació es troben les asimetries informatives entre les empreses que competeixen en un entorn dinàmic. Per tant, uns sistemes d'informació que permetin aprofitar aquestes asimetries, juntament amb unes capacitats organitzatives que permetin desenvolupar nous recursos valuosos de difícil transferència i imitació poden ser considerats recursos clau per a l'avantatge competitiu de l'empresa.

Aquesta necessitat d'adopció d'un enfocament més dinàmic de la teoria dels recursos i capacitats es posa de manifest en l'article de Teece, Pisano i Shuen (1997) on s'introdueix el nou enfocament de les capacitats dinàmiques i es posa de relleu la importància estratègica de la capacitat d'autorenovar les rutines de l'empresa en un context de competència dinàmica. Mitjançant aquesta capacitat, les empreses creen nous processos i productes encaminats a respondre a les condicions de l'entorn canviant i influeixen en la pròpia dinàmica del procés competitiu.

L'existència de comportaments i resultats diferencials entre les empreses es pot justificar a partir de bases de recursos i capacitats diferents, conjunts de rutines diferents, i diferents intencions de cadascuna de les empreses. Molts dels problemes amb els que s'enfronta l'empresa són massa complexos per ser definits de manera clara i resolts analíticament. La racionalitat limitada dels individus fa que com a molt puguem parlar d'un comportament que persegueix

l'obtenció de beneficis, i que no puguem assumir un comportament maximitzador d'aquests.

A més, la interacció entre les empreses en els mercats de referència els hi proporciona en tot moment informació sobre l'eficàcia relativa de les seves rutines, i els hi proporciona els recursos financers que necessiten per a poder incrementar la seva capacitat, o portar a terme processos d'innovació. Malgrat això, encara que alguns dels recursos necessaris poden ser adquirits en el mercat, les capacitats organitzatives característiques de l'empresa han de reproduir-se internament.

La reproducció de competències implica transferir competències existents des d'un escenari particular a un de diferent, això implica la reproducció de capacitats i rutines organitzatives. Aquesta reproducció presenta algunes dificultats, primerament, com que els coneixements implícits en aquestes rutines acostumen a estar personificats, la seva reproducció no es pot dur a terme simplement amb la transmissió d'informació. Després, com que les arrels de l'avantatge competitiu són complexes, sovint ni tan sols les empreses poden saber quines són les rutines rellevants que sustenten una posició d'avantatge competitiu (Lippman i Rumelt, 1982). També és important fer notar que les rutines no són gairebé mai independents, això implica que la reproducció d'una sola rutina pot comportar canvis en altres rutines complementàries perquè sigui efectiva.

Aquesta reproducció pot desenvolupar-se a través de la codificació dels coneixements tàcits implícits en les rutines organitzatives, i requereix normalment de la transferència de persones entre empreses (Teece, Pisano i Shuen, 1997). A part del valor estratègic que té la reproducció de les rutines pel seu efecte sobre l'expansió de la capacitat productiva, té també, a més a més, un valor dinàmic. Per poder dur a terme la codificació de rutines es requereix una profunda comprensió dels processos subjacents, i si s'és capaç de replicar les rutines també s'és capaç d'aprendre i millorar-les (Winter i Zollo, 1999).

Així, l'existència de diferències de rendibilitat entre les empreses farà que aquelles que tinguin pitjors resultats intentin imitar els recursos i capacitats de

les empreses amb rendibilitat elevada. La imitació es basa en la reproducció de les rutines del competidor, i com més fàcil sigui la imitació, més ràpidament es dissiparan les rendes generades pels recursos imitats. De tota manera, el procés d'imitació es veurà rellentit per l'existència de barreres a la imitació, doncs la reproducció de rutines presenta com hem vist anteriorment dificultats i complicacions.

El que pot passar en els processos de reproducció de rutines és que les empreses imitadores, en el seu intent de copiar els actius estratègics de les empreses més competitives, desenvolupin mutacions potencialment valuoses (Nelson i Winter, 1982). Aquestes mutacions, sovint involuntàries, podran transformar el procés competitiu de tal manera que es pot crear un nou context on les empreses capdavanteres perdin el seu avantatge competitiu enfront de les empreses imitadores (Barney, 1986).

Deixant de banda els intents d'imitació i les mutacions involuntàries, les empreses en desavantatge competitiu tindran incentius per innovar de manera conscient. Amb aquestes accions tractaran d'obtenir avantatge competitiu en escenaris competitiu posteriors. Igualment que les empreses que disposen d'avantatge competitiu, que estaran interessades en mantenir-lo i en desenvolupar, per tant, nous recursos competitiu, sobretot si són conscients de la dependència que la seva posició d'avantatge té dels canvis que es puguin produir a l'entorn de mercat, assumint així, un procés competitiu de caràcter schumpeterià.

Quan una nova pràctica funcioni, s'incorporarà al conjunt de rutines de l'empresa, i quan no resulti satisfactòria es rebutjarà. Periòdicament, alguna d'aquestes innovacions podrà revolucionar el procés competitiu i canviar la distribució de rendes dins de la indústria. En el nou context, les empreses amb actius obsolets tractaran d'imitar o millorar els nous recursos valuosos. Si no poden mantenir-se en la indústria intentaran buscar altres activitats on els seus recursos els puguin proporcionar avantatge competitiu. Si això no els resulta, l'empresa o una part serà venuda o dissolta i els seus recursos es reubicaran en altres empreses (Hunt, 1995).

Finalment, si aquest procés de creació destructiva continua, s'observaran uns canvis permanents en els *rankings* de competitivitat de les empreses i una convergència cap a l'heterogeneïtat. Les barreres a la imitació impediran l'homogeneïtat a curt termini, i l'existència de mutacions accidentals i d'innovació conscient impediran l'homogeneïtat a llarg termini. En el cas de que totes les empreses adoptessin comportaments similars, tindriem agents uniformes, no hi hauria varietat i no hi hauria més evolució.

1.3 XARXES RELACIONALS I CREACIÓ DE CONEIXEMENT

Un cop analitzada la naturalesa dels processos competitiu, i posada de manifest la rellevància de la innovació per al manteniment de posicions competitives favorables per part de les empreses en el temps, en aquest apartat presentem la naturalesa dels processos de creació de coneixement, els quals són determinants en la capacitat d'innovació de les empreses.

1.3.1 Capital Social i Xarxes Relacionals

Hardin (1998) identifica diverses formes de capital: financer, físic, humà, social i institucional, tenint present que tots els casos representen elements que contribueixen al benestar dels individus que en disposen, donat que els capacita per adquirir i produir béns i serveis, a més de poder tenir una major utilitat en el seu consum.

La literatura sobre el capital social deixa com a clar referent la definició realitzada per Coleman (1988) en la qual es determina que el capital social és un capital multidimensional que sempre es troba relacionat amb algun aspecte de l'estructura de la xarxa de relacions personals, que facilita certes accions pels actors que operen dins d'aquesta estructura.

Tenint en consideració que el capital social d'un individu es pot definir com el conjunt de recursos arrelats en la seva xarxa de relacions socials, a més de tots els recursos accessibles a través d'aquesta mateixa xarxa (Nahapiet i

Goshal, 1998), aquest es manifesta en les seves capacitats organitzatives ubicades en la seva xarxa de relacions socials (Coleman, 1988; 1990; Burt, 1992).

D'aquesta definició es desprèn l'existència de dues característiques de les xarxes relacionals directament vinculades amb el concepte de capital social.

D'un costat, hi ha la posició que cada actor ocupa dintre de la xarxa de relacions, la qual és exclusiva de cada actor i indicativa de la capacitat d'accés a la informació i oportunitats que puguin ser rellevants per a la seva competitivitat.

De l'altre, tenim l'estructura de la xarxa, la qual determina els grups o àrees de major cohesió relativa i, per tant, la capacitat de desenvolupar normes i valors comuns entre els membres de cada grup. Aquí la cohesió és compartida pels membres d'un mateix grup i varia entre els diferents grups. Una major cohesió serà indicativa de costos de transacció més baixos en les accions col·lectives que portin a terme els membres del grup.

Una major cohesió facilita també la generació d'obligacions i expectatives mútues, normes i convencions socials que incrementen la previsibilitat i confiança en el comportament dels actors interdependents, i contribueixen a disminuir els costos de coordinació (Abrahamson i Fombrum, 1992).

Addicionalment, una major cohesió ajuda a augmentar el sentiment de pertinença i la identificació dels individus amb un grup social, la qual cosa pot afectar directament la seva satisfacció al proporcionar un treball més agradable i reconfortant. Similarment, la cohesió pot reduir també la necessitat de control associada als problemes d'oportunisme. Segons Granoveter (1985), les relacions socials i personals generen un clima de confiança en el qual els comportaments oportunistes es veuen mitigats. D'aquesta manera, la necessitat de desenvolupar i adoptar mecanismes formals de vigilància i control es veu reduïda de forma significativa i els costos de control són menors.

Així doncs, el capital social de forma implícita porta associada l'existència d'una xarxa de relacions socials, la qual inclou tant les relacions formals com informals, donat que si només s'incloguessin les unes o les altres s'estarien omitint relacions que poden tenir un pes important en el conjunt de la xarxa relacional (Burt, 1982; Shibutani, 1986).

A nivell productiu, el capital social pot aportar avantatges competitiu per qui en disposi, ja que la teoria del capital social determina que els individus millor retribuïts seran els que millor connectats estiguin (Burt, 1998), és a dir, els que tinguin una xarxa de relacions socials qualitativament millor.

De fet, en l'establiment de relacions entre persones i empreses es generen un seguit de sinèrgies que poden beneficiar a l'empresa. D'una banda, establim els anomenats beneficis estàtics i de l'altre, i remarcant la seva major importància, els beneficis dinàmics. A partir d'una anàlisi de la literatura, Sorensen (2002) aprofundeix en aquesta idea.

Pel que fa als beneficis estàtics, es tracta essencialment de la reducció dels costos de producció quan es comparteixen actius entre empreses localitzades al mateix lloc, i de la disminució de costos de transacció com a conseqüència de la generació de relacions de confiança entre *partners*.

Actualment, han sorgit noves idees que deixen de banda els beneficis estàtics i es preocupen per l'existència de beneficis dinàmics a partir de la hipòtesi que a llarg termini la posició competitiva i la supervivència de les empreses i les aglomeracions estan determinades per les capacitats d'aprenentatge i d'innovació (Malmberg, 2000). Aquest és un punt de vista dinàmic del context general, en el qual a més d'intervenir-hi els fluxos físics, hi juguen un paper clau la informació, l'experiència tecnològica (Storper, 1995), la cooperació interempresarial i la transferència de coneixement (Camagni i Capello, 2000).

Finalment, un últim element a considerar són les institucions locals que formen part de la xarxa en el context local, les quals poden aportar beneficis tant estàtics com dinàmics (Molina *et al.*, 2002).

1.3.2 La creació de coneixement

Quan parlem de coneixement és útil començar distingint tres dimensions fonamentals: el seu caràcter tàcit o explícit, el seu grau de codificació, i el seu caràcter general o particular. Encara que en molts casos, el caràcter tàcit, un baix nivell de codificació, i el caràcter específic, són considerats dimensions similars del coneixement, es veurà que, en realitat, es tracta de tres dimensions interdependents però diferents. El mateix succeeix amb el caràcter explícit, la codificació i la generalitat del coneixement.

El caràcter tàcit o explícit del coneixement

Els coneixements tàcits, tal i com van ser conceptualitzats per Polanyi (1966), es refereixen als coneixements dels que no s'és conscient perquè no se'ls està prestant atenció. Aquests coneixements tàcits formen part del context que possibilita la percepció dels objectes i dels coneixements en el quals l'individu concentra la seva atenció, i la fa comprensible i productiva. Els coneixements tàcits poden fer-se explícits quan se'ls presta atenció de manera explícita (Polanyi, 1975; Moss, 1995), i els coneixements explícits poden convertir-se en tàcits una vegada internalitzats i emprats per la producció de béns i la creació de nous coneixements (Nonaka, 1994). Per tant, el coneixement tàcit pot ser considerat com una infraestructura tecnològica o tecnologia de processos, a través dels quals, la informació i els estímuls rebuts pels individus són explícitament interpretats i combinats per portar a terme accions que els ajudin a mantenir-se competitiu, entre les quals destaquen les accions encaminades a modificar la pròpia base de coneixements tàcits. Així, els coneixements tàcits i explícits no han de ser vistos com dos tipologies de coneixement separades, sinó com dos possibles estats de tot coneixement.

Grau de codificació del coneixement

La codificació dels coneixements és una condició necessària pel seu intercanvi, transmissió, emmagatzematge i reproducció. Òbviament, per poder ser codificats o convertits en informació, els coneixements han d'haver estat fets explícits prèviament. Encara que el coneixement codificat pot ser transmès

efectivament a través de canals universals, la seva posterior integració amb la base de coneixements de l'individu receptor requereix, en molts casos, la interacció personal.

Així, la codificació dels coneixements pràctics, encara que parcialment possible, mai és totalment completa i sempre es demana contingut en el procés de traducció. Com és sabut, quan es segueixen al peu de la lletra algunes receptes o procediments operatius, els resultats obtinguts solen ser menys satisfactoris que els desitjats. Això és així perquè les accions humanes descansen en un conjunt de capacitats pràctiques que han de ser adquirides experimentalment, i transferides mitjançant demostració o instrucció personal. Per tant, la transmissió de coneixements pràctics és un procés que ha de ser portat a terme de manera interactiva per tal que, tant l'instructor com l'aprenent, puguin comprendre's mútuament, i verificar a cada pas del procés que la integració del coneixement està essent satisfactòria.

Per la seva part, la codificació del coneixement teòric mai és del tot completa. El significat de cada unitat de coneixement objectiu depèn del context d'interpretació, i en qualsevol cas la seva transmissió efectiva depèn de la capacitat pràctica d'instrucció, la qual requereixi una bona dosis d'interacció personal i un temps de dedicació considerable (Loasby, 1998).

Finalment, i amb independència de la dificultat de codificació dels coneixements, cal reconèixer també que molts dels nous coneixements es difonen primer localment, dins del context de la xarxa social immediata en la qual sorgeixen, quan el seu contingut cognitiu encara està sense codificar o la codificació és incompleta (Dasgupta i David, 1994). En conseqüència, si s'admet que el valor de la integració de nous coneixements d'un individu és major quan més aviat es produeixi, els mecanismes personals d'integració adquiriran especial rellevància.

La generalitat del coneixement

Els coneixements acumulats mitjançant l'experiència tendeixen a ser altament específics del context particular en el qual es va produir el seu aprenentatge.

Gairebé per definició, el coneixement particular no pot ser emprat per un agent que no estigui familiaritzat amb el context dins del qual va ser generat (Lam, 1997).

A mesura que el coneixement idiosincràtic es relaciona amb classes de fenòmens més generals, podrà ser traduït a un format més significatiu i útil per als actors que operen en contextos diferents. Evidentment, per generalitzar el coneixement, primer cal fer-se explícit i posteriorment s'ha de codificar. A mesura que els individus utilitzen coneixements més abstractes i generals, els seus esquemes per organitzar i representar els coneixements es tendeixen a superposar, amb la qual cosa es simplifica la integració d'aquests (Arora i Gambardella, 1994).

Els coneixements abstractes aplicables a diferents contextos s'adquireixen normalment a través de l'educació formal en institucions educatives. Contràriament als coneixements particulars, que rarament són formulats de manera lògica i consistent, els coneixements teòrics formals són coneixements genèrics, altament racionalitzats i internament coherents (Whitley, 1995). A més, en la mesura que aquests poden ser aplicats a múltiples situacions diferents i per propòsits diferents, direm que es tracta de coneixements lliurats de context.

Finalment, encara que l'ús de coneixements generalitzats i abstractes augmenta la proporció de coneixement que és articulable en categories universals, i fa que sigui major la proporció de coneixement aplicable a múltiples contextos, els actors econòmics no han de conformar-se només amb entendre els problemes en termes abstractes, sinó que també s'han de conèixer com implementar i posar en pràctica els termes teòrics en cada context particular. De la mateixa manera que la creació de coneixements generals i abstractes depèn de certes capacitats pràctiques relacionades amb la generació i l'aplicació d'aquest coneixement a problemes concrets, també depèn de capacitats pràctiques concretes relacionades amb la particularització (Arora i Gambardella, 1994).

La creació de coneixement

La informació en forma de senyals que reben els individus de l'entorn en forma d'estímul és interpretada i processada amb l'afany de trobar respostes i comportaments que els permeti sobreviure i desenvolupar-se en harmonia amb el seu entorn. Amb el temps, les accions i conceptes que els individus han après com a resultat de la seva interacció amb l'entorn es tornen tàcits, i gràcies a aquest fet, l'individu es pot concentrar en l'aprenentatge d'accions i conceptes cada vegada més complexos.

D'acord amb Nonaka i Takeuchi (1995), la creació de coneixement es produeix a través d'una espiral d'interacció constituïda per quatre processos de conversió:

- a) conversió de coneixements tàcits en nous coneixements tàcits a través de processos de socialització
- b) conversió de coneixements tàcits en explícits mitjançant processos d'externacionalització
- c) conversió de coneixements explícits en nous coneixements explícits a través de processos de combinació
- d) conversió de coneixements explícits en coneixements tàcits a través de processos d'internalització.

En qualsevol cas, la creació de coneixement genera problemes organitzatius en tant que es tracta d'un procés que requereix de l'accessibilitat a coneixements complementaris, la coordinació entre els individus que disposen d'aquests coneixements, i la motivació d'aquests per que la integració de les seves experiències i idees es faci efectiva.

La base de coneixements tàcits de cada individu pot ser dividida en categories diverses relacionades amb les distintes esferes d'activitat en les que participa. Amb el temps, cada individu va adquirint nous coneixements específics com a conseqüència de la seva interacció quotidiana amb d'altres individus interdependents i amb el món físic que l'envolta, i passen a formar part del seu coneixement sense alterar substancialment la seva base de coneixement tàcit.

No obstant això, hi ha ocasions en què la nova informació adquirida no pot ser interpretada de manera satisfactòria a partir de la base de coneixements de l'individu. En aquest cas, tindrà incentius per tractar de trobar els coneixements apropiats que li permetin resoldre el problema. Primer intentarà esbrinar si existeixen, i en cas afirmatiu, procedirà a integrar-los a la seva base de coneixements. Si no existeixen, però, tractarà de recombinar els seus propis coneixements entre ells, o amb coneixements complementaris que tinguin altres individus que operin en la mateixa àrea cognoscitiva o en àrees veïnes, als quals tingui accés.

Durant aquests processos d'innovació, els individus intenten aconseguir una integració apropiada d'aquests coneixements complementaris a través dels quatre processos de conversió descrits per Nonaka i Takeushi (1995) i resoldre així els problemes de la manera més ràpida i satisfactòria possible. Com a conseqüència d'aquestes interaccions s'aniran consensuant nous conceptes en l'àmbit local, que més tard i de manera progressiva 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 l'entorn local particular, i de la qualitat dels canals de comunicació entre els individus interdependents que operen en aquest entorn. En qualsevol cas, perquè es faci efectiva, els individus han de compartir, si més no, una base de coneixements comuna que serveixi d'infraestructura per la posterior integració efectiva dels coneixements.

1.3.3 Xarxes relacionals i creació de coneixements

L'èxit innovador de cada empresa individual dependrà de la seva capacitat per identificar, assimilar, combinar i explotar els coneixements disponibles en el seu entorn, és a dir, de la seva capacitat d'absorció (Cohen i Levinthal, 1990). Aquesta capacitat, però, es veurà afectada per les condicions d'accessibilitat al coneixement existent, per les condicions de coordinació del procés de transmissió, i per les condicions que motivin els actors a fer efectiva la transferència o integració del coneixement en qüestió.

Per tant, i en primer lloc, la col·laboració podrà aportar beneficis informatius a les empreses en forma d'accés a coneixements variats, puntuals i exclusius. En segon lloc, els vincles col·laboratius podran facilitar la integració i reduir el cost del procés de combinació i explotació d'aquests coneixements complementaris. Finalment, l'estructura de la xarxa de vincles de l'empresa podrà ajudar també a mitigar els possibles comportaments oportunistes dels actors interdependents en aquests processos. A continuació, desenvolupem breument aquests tres arguments.

Accessibilitat al coneixement

D'acord amb Shrader (1991), les fonts d'informació més importants per als actors econòmics es troben dintre de la mateixa empresa, seguides per els col·legues d'altres empreses similars, per els proveïdors i clients i, en menor mesura, per la participació en conferències i la lectura de llibres i revistes professionals. Les reunions de les associacions sectorials, les trobades professionals, les conferències, les recepcions, les celebracions, les fires comercials, etc., proporcionen totes elles un marc immillorable per a les trobades personals entre individus amb coneixements complementaris.

Totes aquestes trobades personals permeten compartir els últims rumors de la comunitat empresarial, les últimes novetats tecnològiques, i qualsevol altre coneixement propici per al desenvolupament de noves idees i compromisos. Mitjançant la interacció i integració dels seus coneixements complementaris, els individus poden generar súbitament nous significats i idees, i poden visualitzar alguna nova oportunitat de mercat. Quan això passi, es veuran inspirats a explorar conjuntament les noves idees sorgides, i apareixeran estructures comunes com ara equips conjunts de treball, *joint-ventures*, etc. (Kreiner i Shultz, 1993).

Integració de coneixements

La base de coneixements relacionals tàcits d'una empresa, formada per les seves rutines i capacitats organitzatives, es converteix en l'instrument adequat

perquè cada individu pugui interpretar i utilitzar els coneixements complementaris de la resta de membres de la comunitat.

Quant més universals, explícits i codificats siguin els coneixements, més eficient serà l'ús de mecanismes impersonals i formals de coordinació. No obstant això, és cada vegada més reconeguda la rellevància dels coneixements tàcits i no codificats per a les activitats d'innovació i per l'avantatge competitiu de l'empresa.

De fet, tot i que els coneixements obtinguts en forma codificada són més transparents, de més fàcil accés i comprensió, i es difonen millor que els coneixements sense codificar, l'ús que la seva transmissió fa de mecanismes impersonals no afavoreix l'acumulació compartida d'experiències ni el desenvolupament de codis compartits per part dels diferents actors implicats (Boisot, 1995).

A més a més, en un context dinàmic i competitiu, els nous coneixements que es van generant només acaben codificats després d'un llarg procés de difusió, durant el qual no es deixen de generar coneixements encara més nous, la codificació dels quals serà també lenta, o fins i tot no es produirà. Per tant, dintre de l'àmbit restringit de la xarxa local de relacions d'un individu o empresa, circularà un flux de coneixements sobre procediments experimentals, funcionament d'equips, rutines d'anàlisi de dades, etc. que sovint escaparan a la codificació i descripció completa de documents accessibles (David, 1998).

Finalment, cal també tenir en compte que gran part del coneixement que es genera no és fàcil de sotmetre a la codificació sistemàtica i només pot ser accedit i transferit a través de la interacció personal (Kogut i Zander, 1992).

Per tant, quan més particulars, tàcits i difícils de codificar siguin els coneixements que s'hagin d'integrar, major serà la necessitat de mecanismes socials d'adaptació mútua. A través de la interacció personal s'ampliarà la base de coneixement comú i es generarà un esquema de codis compartits entre els actors implicats en el procés d'intercanvi de coneixements. Aquestes interaccions solen desenvolupar-se dintre dels cercles socials relacionats amb

una mateixa especialitat, i es veuen plasmades en conversacions personals, enviaments d'esborranys, converses telefòniques, correu electrònic, etc.

Tot i això, les transaccions informals i interactives entre els membres d'una comunitat de coneixements compartits, adquireixen especial rellevància en el procés d'integració i creació de nous coneixements. En conseqüència, els coneixements relacionals implícits en les rutines organitzatives, en les normes, convencions i altres elements de la cultura organitzativa (Schein, 1985), i en els esquemes compartits d'interpretació (Choo, 1998; Weick, 1979), constitueixen tots ells mecanismes socials d'integració arrelats a les xarxes de relacions socials dels individus i empreses.

Incentius a la creació de coneixement

Finalment, tot i existir oportunitats per a la integració de coneixements, els actors involucrats no actuaran si no pensen que es poden apropiat del valor que esperen obtenir com a retribució a la seva aportació o participació.

Apareix, per tant, la necessitat de controlar la possibilitat de comportaments oportunistes per part dels individus amb els que es realitza la integració de coneixements, els quals poden aparèixer en situacions amb problemes de compromís, risc moral i selecció adversa (Williamson, 1985, Barzel, 1982).

Així, en les operacions d'integració de coneixements, els actors han de resoldre dos problemes d'oportunisme: a) que els individus cooperants no s'apropriïn de coneixements que es desitgi protegir, i b) que aquests actuïn recíprocament i compensin a l'emissor dels coneixements amb alguna retribució, ja sigui econòmica (llicències, transferència tecnològica, etc.), o en forma de crèdit social.

Per pal·liar aquests problemes es pot recórrer a mecanismes legals de propietat intel·lectual com ara les patents i drets d'autor, i a mecanismes contractuals com poden ser els secrets d'empresa. En qualsevol cas, i donat que els drets de propietat i els contractes de confidencialitat només poden ser redactats de forma incompleta i costosa, la protecció contractual mai podrà ser

completa. A més, l'aplicació de sancions sempre és complicada si considerem que les violacions dels drets han de ser demostrades als jutjats, i que aquest procés sol ser difícil, llarg i costós.

Com a alternativa, la unificació de la propietat dels coneixements que es desitgin integrar en una nova empresa comuna pot garantir la cooperació de les parts interessades, atenuant els incentius per a un potencial comportament oportunista. No obstant això, sempre caldran mecanismes addicionals per evitar la potencial expropiació del coneixement per part dels empleats (Liebeskind, 1996).

Finalment, com a complement o alternativa a tots aquests mecanismes, observem que la integració i creació de nous coneixements pot produir-se de manera informal amb la garantia d'una reciprocitat mútua, que podrà ser immediata o diferida. Els individus que utilitzin aquets mecanismes de control mostren poca preocupació pels resultats immediats i no adopten precaucions especials per a assegurar la reciprocitat. Aquest intercanvi de coneixement constitueix per naturalesa una economia informal fonamentada en relacions de tipus personal (Kreiner i Schultz, 1993). Així, quan una empresa decideix compartir coneixements de manera informal, i arriba el cas d'haver de solucionar un problema d'oportunisme, no necessita recursos legals de cap tipus. Això sí, els efectes d'una possible reputació negativa poden ser suficients com alternativa eficient a les accions legals contra aquells que s'apropien d'informació valuosa de forma oportunista (von Hippel, 1988), o contra aquells que no actuen recíprocament amb la transferència esperada de coneixements. Si be a curt termini es pot pensar que els actors que es comporten de manera oportunista en situacions d'intercanvi informal poden obtenir certs beneficis, a llarg termini es veuran perjudicats sempre que els comportaments oportunistes es puguin detectar i puguin ser castigats amb l'exclusió social de la comunitat (David, 1998).

Per últim, hem d'assenyalar que la necessitat de protecció o de control disminueix quan els coneixements en qüestió són de tipus tàcit i de difícil codificació. En aquests casos, la lentitud en la reproducció i difusió del

coneixement evita que les rendes puguin ser apropiades de manera completa. A més, en un context dinàmic i evolutiu, la possibilitat de que el coneixement quedi obsolet en poc temps pot eliminar, també, la necessitat de protecció (Nooteboom, 1999).

1.3.4 Capacitat d'absorció: El vincle entre xarxes relacionals i innovació

Com s'ha dit abans, un concepte rellevant per vincular les xarxes relacionals i la capacitat de creació de coneixement és la capacitat d'absorció, definida de forma general com un conjunt d'habilitats que disposa l'empresa per a gestionar el coneixement, tot i que es poden trobar algunes divergències entre les definicions realitzades del concepte.

La definició més citada i, per tant, que s'ha imposat en certa manera sobre el concepte de capacitat d'absorció, és la realitzada per Cohen i Levinthal (1990). Aquests autors la defineixen com a l'habilitat de l'empresa per reconèixer el valor, assimilar i aplicar el nou coneixement existent. Una segona definició és la que ofereixen Mowery i Oxley (1995), els quals descriuen la capacitat d'absorció com un conjunt ampli d'habilitats que es necessiten per tractar amb el component tàcit de la transferència del coneixement. Posteriorment, Kim (1998) dona una tercera definició determinant la capacitat d'absorció com la capacitat d'aprendre i solucionar problemes, és a dir, la capacitat d'assimilar coneixement per imitació i habilitats de solucionar problemes per crear nou coneixement per a la innovació.

D'altra banda, Guia (2000) detecta la manca d'una reconceptualització del concepte, degut al fet que els estudis empírics realitzats no sempre han sabut capturar la riquesa del concepte teòric ni la seva multidimensionalitat.

Així, Guia (2000) i Zahra i George (2002) determinen l'existència de quatre dimensions o microcapacitats i defineixen la capacitat d'absorció com un conjunt de capacitats organitzatives amb les quals les empreses adquireixen, assimilen, transformen i exploten el coneixement. Les quatre capacitats organitzatives d'adquirir, assimilar, transformar i explotar el coneixement es

construeixen les unes a les altres per mantenir la capacitat d'absorció, una capacitat dinàmica que influencia l'habilitat de les empreses per a crear i desplegar el coneixement necessari per construir noves capacitats organitzatives amb les quals l'empresa té la base per formar i mantenir el seu avantatge competitiu (Barney, 1991).

Aquesta nova definició de capacitat d'absorció transcendeix les tres definicions anteriors, tenint en consideració els seus subcomponents. Mowery i Oxley (1995) i Kim (1998) assenyalen la importància d'importar nou coneixement, és a dir, la dimensió de l'adquisició; la definició de Cohen i Levinthal (1990) remarca les dimensions d'assimilació i explotació; i Kim (1998) suggereix que l'habilitat de resoldre problemes prové de la capacitat per modificar el coneixement, és a dir, de la dimensió de transformació.

Així, i d'acord amb Zahra i George (2002), l'adquisició de coneixement fa referència a la capacitat de l'empresa per identificar i adquirir externament coneixement crític per les seves operacions; l'assimilació del coneixement es refereix a les rutines i processos de l'empresa que li permeten analitzar, processar, interpretar i comprendre la informació obtinguda de fonts externes; la transformació del coneixement denota la capacitat de l'empresa per desenvolupar i redefinir les rutines que faciliten la combinació del coneixement existent i aquell coneixement adquirit i assimilat de nou; i l'explotació del coneixement es pot definir com la capacitat que permet a l'empresa refinar, estendre i impulsar les competències existents o crear-ne de noves per tal de poder obtenir nous productes o processos.

Seguint als mateixos autors, l'adquisició de coneixement i les capacitats d'assimilació aporten conjuntament el que es defineix com la capacitat d'absorció potencial, mentre que la capacitat de transformació i explotació s'assimila a la capacitat d'absorció real. Aquests dos tipus de capacitat d'absorció coexisteixen simultàniament i compleixen amb una necessària, però insuficient, condició de millora de l'avantatge competitiu de l'empresa. Les empreses no tenen la possibilitat d'explotar coneixement sense primer haver-lo adquirit. De forma similar, les empreses poden adquirir i assimilar coneixement però pot ser que no tinguin la capacitat per transformar i explotar aquest

coneixement per generar beneficis. Per tant, les empreses varien en l'habilitat de crear valor procedent de la seva base de coneixement, degut a diferències en les seves capacitats de transformació i explotació del coneixement.

La majoria dels investigadors que han treballat el concepte d'innovació, estan d'acord en definir-la com una idea nova portada a la pràctica. Aquesta definició deriva de la Shumpeter (1934) que defineix la innovació com a la introducció en el mercat d'un bé, d'un nou mètode de producció, com a l'obertura d'un nou mercat, com la conquesta d'una nova font de subministrament de matèries primeres i com la implantació d'una nova estructura de mercat.

Sundbo (2002), posa de manifest que la idea és part del procés d'innovació, perquè sense aquesta no hi hauria cap possibilitat d'innovar, però que cal tenir en compte que les següents etapes del procés són encara més rellevants, doncs, la innovació és en primer terme un assumpte d'accions i decisions.

Existeix entre els diferents investigadors el criteri de què la innovació és un element clau per a la competitivitat de les empreses, és a dir, les empreses aconsegueixen avantatges competitiu a través d'innovacions i que el procés acaba amb la introducció amb èxit en el mercat. Per tant, hi ha una vinculació estreta entre el concepte d'innovació i el de competitivitat perquè dir que els nous productes o serveis han de tenir èxit és pràcticament el mateix que dir que han de ser competitiu (Escorsa i Valls, 2003)

Tal i com es posa de manifest en aquests últims paràgrafs, el procés d'innovació comença en la idea i acaba en la implantació d'aquesta idea amb èxit en el mercat. Aleshores, tenint en compte aquests elements i el concepte de capacitat d'absorció que hem definit anteriorment, podem considerar que parlar d'innovació és el mateix que parlar de capacitat d'absorció. Així, la capacitat d'absorció potencial, relacionada amb la capacitat d'identificar i assimilar coneixements, es troba representada en una primera fase del procés d'innovació, i la capacitat d'absorció real, relacionada amb la capacitat de transformar i explotar els coneixements, està directament relacionada amb les fases de recerca, obtenció de la solució i d'implantació del procés d'innovació. És a dir, sense l'adquisició i l'assimilació de coneixements, no hi poden haver idees, precisament perquè les fonts d'aquestes, rauen en aquestes capacitats,

i, d'altra banda, sense la capacitat de transformar i explotar coneixements no es pot implantar una idea en un mercat. Per tant, els dos conceptes es refereixen al mateix.

En aquest capítol hem vist com la competitivitat de les empreses depèn, en gran mesura, de l'èxit de la seva activitat d'innovació, la qual li permet arribar a poder assolir un avantatge competitiu. També acabem de veure que la capacitat d'innovació dels actors econòmics depèn de la seva capacitat per crear i explotar nous coneixements, és a dir, de la capacitat d'absorció. S'han definit dos tipus de capacitat d'absorció: capacitat potencial d'absorció, o l'habilitat per identificar i assimilar el nou coneixement, i capacitat real d'absorció, que és la capacitat per transformar i explotar el nou coneixement adquirit i assimilat.

Una altra qüestió que s'ha destacat en aquest capítol ha estat l'existència de dos elements de les xarxes socials amb implicacions sobre els beneficis que proporcionen als actors involucrats: la posició en la xarxa, que proporciona als actors avantatges informatius, i la cohesió del grup al qual l'actor pertany dintre de la xarxa, que proporciona uns menors costos de transacció en la seva tasca de creació i explotació de coneixement.

A partir d'aquests arguments, proposem que la capacitat potencial d'absorció dels actors ve determinada per la posició particular que ocupin en les seves xarxes relacionals. Concretament, aquesta posició determinarà la quantitat i varietat del coneixement accessible, la seva puntualitat i la seva exclusivitat, és a dir, la seva capacitat potencial d'absorció en forma de capacitats d'adquisició i assimilació.

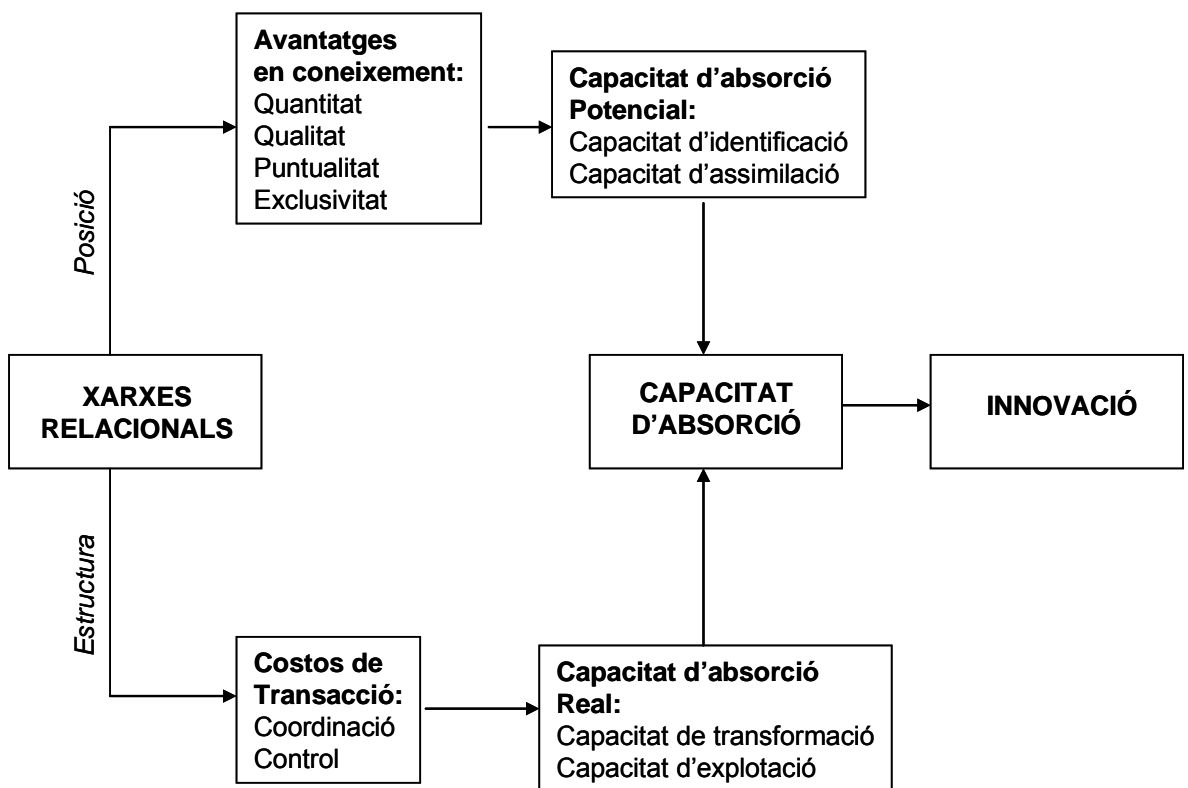
De forma similar, la capacitat real d'absorció dels actors serà el resultat de la cohesió dels subgrups als quals pertanyen els actors de la xarxa relacional. Aquesta cohesió facilitarà la generació de normes de coordinació i control que reduiran els costos de transacció relacionats amb l'ús del nou coneixement adquirit i assimilat.

Per tant, la posició dels actors en la xarxa relacional en la que operen i la cohesió del grup al que pertanyen dintre de la xarxa, poden ser útils com a

proxys per a mesurar la capacitat d'absorció (Guia, 2000). Tant la posició de l'actor en la xarxa, com la cohesió del grup al qual pertany representen una font important d'heterogeneïtat entre ells, i es converteixen en factors estratègics de cares a mantenir i millorar la seva posició competitiva en un context dinàmic.

D'acord amb aquests arguments presentem a continuació un model conceptual on es pot veure de forma esquemàtica el conjunt d'elements i relacions que acabem d'exposar:

Figura 2 Model conceptual: xarxes relacionals, capacitat d'absorció i creació de coneixement.



Font: Guia (2000)

Capítol 2

DISTRICTES TURÍSTICS,

INNOVACIÓ I

DESESTACIONALITAT

2.1 INTRODUCCIÓ

La destinació turística és un sistema en el qual interactuen empreses, institucions locals, administracions públiques i població local (Butler, 1980; Gunn, 1993; Laws, 1995; Pearce, 1989). Aquest sistema implica una necessitat de coordinació i cooperació de tots els agents implicats, i forma una realitat organitzativa en forma de xarxa relacional, la qual cosa no significa que l'estructura relacional es limiti a la destinació turística en si mateixa, sinó que aquesta té o bé pot tenir vincles externs que influeixen positivament en el producte turístic resultant i en la seva demanda.

Aquestes xarxes relacionals, tal i com s'ha posat de manifest en el capítol anterior, poden generar beneficis en les empreses que en formen part, depenent de la posició que ocupa cadascun dels actors en la xarxa, de l'estructura de la mateixa i de la intensitat de les relacions.

Els districtes industrials es poden definir com a un extens nombre de petites empreses que estan estretament relacionades entre elles, que cooperen en un marc de competència, que mantenen una confiança en la col·laboració sostinguda i que comparteixen una cultura comunitària i polítiques públiques de suport (Pyke, 1992). És en aquest sentit que la destinació turística caracteritzada per aquests elements que acabem de citar, es pot assimilar al concepte de districte industrial (Hjalager, 2000).

Les xarxes relacionals d'un districte turístic són un element essencial per tal de que la innovació es faci efectiva, doncs és l'existència de vincles entre els diferents actors la palanca necessària per a dur a terme aquest tipus de processos, degut a que permeten una major capacitat d'aprenentatge. En el sector del turisme, el concepte d'innovació s'associa a les millores i avenços en els productes i serveis turístics, per tant, es tracta d'un tipus d'innovació que té més en compte les necessitats de demanda dels clients, és a dir, fer un producte més atractiu, que aspectes més relacionats amb les noves tecnologies que ofereixen solucions més eficients (Hjalager, 2001).

Al final de tot, l'objectiu del procés és en molts casos trencar amb les fluctuacions de la demanda que es deriven del fenomen de l'estacionalitat, i poder millorar així la posició competitiva de les empreses. L'estacionalitat és un tema de gran interès per a la recerca en el camp del turisme, i segons Butler (1994) es refereix a un desequilibri temporal en el fenomen turístic que es pot expressar en diferents termes, entre els quals els més utilitzats són el nombre de turistes i la seva despesa.

Des d'una perspectiva de la indústria turística i de la comunitat local es considera l'estacionalitat com un problema per diversos motius que es poden expressar en termes econòmics (reducció de beneficis), però també en termes socials (increment de l'atur). En aquest sentit, alguns autors com Jeffrey i Barden (1999) proposen tenir una cura especial en aspectes relacionats amb una correcta gestió del marketing com a eina dinamitzadora de la destinació turística, portant a terme diverses actuacions i innovacions en el sector com per exemple, la reducció de tarifes en temporada baixa, la creació de paquets turístics, oferir un valor afegit al producte, cerca de microsegments, introducció de canvis en les vacances de la gent, etc.

El contingut d'aquest capítol es basa en el desenvolupament dels conceptes turístics sobre els quals ens hem referit en aquesta introducció, així, en primer terme es plantegen els trets característics de la destinació turística que fan que la puguem entendre com un sistema, es detallen els tipus de xarxes que es poden observar vinculades amb empreses turístiques, i es compara la destinació turística amb els trets característics del districte industrial i del clúster.

En segon terme, s'analitza el paper de la innovació com a element de competitivitat en una destinació turística, es presenten diverses classificacions del tipus d'innovació que es pot realitzar en el marc del turisme i s'explicita la importància que té la xarxa relacional perquè la innovació es faci efectiva.

En el darrer apartat es posa èmfasi en el concepte de l'estacionalitat, s'assenyalen els factors que incideixen d'una manera més rellevant sobre aquest fenomen, les conseqüències que comporta per una destinació turística i

es subratlla la importància de la innovació en les empreses que formen part d'una destinació turística per a combatre-la. Finalment, es presenten diferents alternatives de medicació d'aquest fenomen, per determinar el grau d'estacionalitat existent com a pas previ per a l'establiment de polítiques de gestió i desenvolupament de la destinació turística.

2.2 LA DESTINACIÓ TURÍSTICA LOCAL COM A XARXA RELACIONAL

En aquest apartat analitzem la destinació turística local o districte turístic des de la perspectiva i amb la terminologia de la literatura sobre xarxes relacionals.

En primer lloc, s'identifiquen diversos models de destinació turística en funció de l'estructura relacional que pot prendre, centrant-nos en les tipologies de xarxa vinculades a les empreses turístiques, així com la determinació de les característiques necessàries per tal que una relació subjecta a una xarxa relacional funcioni. També es fa un incís en els elements bàsics que ha de tenir una relació de cooperació entre el sector públic i privat a la destinació turística local. Finalment, acabarem amb una anàlisi de les principals característiques relacionals de les xarxes dels districtes turístics o destinacions turístiques locals.

2.2.1 Estructura de les xarxes relacionals i models de destinació turística

En la literatura acadèmica trobem diversos autors que utilitzen les teories sobre districtes industrials (Piore i Sabel, 1984; Harrison, 1992; Hensen, 1991; Pike, 1992) i clústers (Porter, 1998; Mytelka i Farinelli, 2000) per analitzar la destinació turística des d'una perspectiva relacional.

La definició de destinació turística és un element que cal tenir en consideració a l'hora de determinar els paràmetres organitzatius bàsics que la regeixen. Des d'un punt de vista geogràfic, Frisk (1999) es refereix al concepte de destinació turística com una regió o localitat geogràfica on una "societat turística" està

amb contacte amb la comunitat “ordinària”. De forma generalitzada, altres autors (Butler, 1980; Gunn, 1993; Laws, 1995; Pearce, 1989) defineixen la destinació turística com un sistema que conté un cert nombre de components del producte turístic com atraccions, allotjament, transport i altres serveis i infraestructures.

Aquesta darrera definició permet extreure una perspectiva pròxima a la configuració de la destinació turística com a xarxa, donat que empra la paraula “sistema”. Paral·lelament, Jackson i Murphy (2002), defineixen la destinació turística com a aglomeració d'empreses, cadascuna d'elles amb la seva pròpia agenda de prioritats, i difícil de coordinar i gestionar.

Tinsley i Lynch (2001) també van en la mateixa direcció assenyalant que la destinació ha de ser considerada com un tot – un sistema amb inputs i outputs, en la qual hi ha una comunitat formada pels residents, serveis i empreses.

Recentment, Sorensen (2002), afirma que la majoria de destinacions turístiques presenten diversos graus d'aglomeració de productors en un espai geogràfic. Segons aquest autor, la destinació turística és un sistema en forma d'aglomeració empresarial en el qual interactuen empreses, altres institucions, administracions públiques i població local i, per tant, es tracta d'una realitat organitzativa en forma de xarxa.

Sabem que en tota experiència turística el principal atractiu del lloc que es visita o l'activitat motivadora de la visita juguen un paper rellevant. No obstant això, cal tenir en consideració altres elements de l'experiència que influeixen en la percepció del producte turístic, com poden ser l'hotel, el transport, la informació turística rebuda i l'oferta complementària. És necessari, doncs, que hi hagi una coordinació entre tots els agents implicats de la destinació perquè la percepció del producte per part del client sigui satisfactòria.

Aquesta necessitat de coordinació i cooperació de tots els agents implicats en l'experiència turística dona lloc a l'establiment de relacions en forma de xarxa, la qual cosa no significa que l'estructura relacional es limiti a la destinació

turística en si mateixa, sinó que pot tenir, i normalment té, lligams externs que influeixen positivament en el producte turístic resultant.

Els beneficis que s'obtenen de les xarxes relacionals entre les empreses turístiques d'una destinació local tant poden ser beneficis estàtics, composts per reducció de costos de producció, mercat laboral estandarditzat, baixos costos de transport i comunicació, etc.; com beneficis dinàmics, com la transferència d'informació, l'experiència tecnològica, la cooperació interempresarial i la transferència de coneixement. En aquest sentit, la posició competitiva que aconseguixi cada empresa anirà en funció de la posició de cada actor en la xarxa, l'estructura d'aquesta i la intensitat de les relacions.

En primer lloc, en tot sistema de producció turístic (TPS) podem identificar dues categories de xarxa, les xarxes locals o internes al sistema i les xarxes no locals o xarxes amb actors externs al sistema local. Totes dues xarxes poden aportar beneficis tant estàtics com dinàmics alhora, encara que les xarxes no locals, principalment associades a les relacions amb el mercat, representen l'assegurança del flux turístic a la destinació i per tant, tenen una especial rellevància per a obtenir beneficis dinàmics.

Tot i que de vegades la xarxa local no presenta una estructura adequada, aquesta mancança pot veure's compensada per l'existència d'una xarxa no local ben estructurada (Sorensen, 2002). Aquest fet ens porta a pensar que no necessàriament una destinació turística local ha de presentar una xarxa local de relacions òptimament configurada. En qualsevol cas, si la xarxa local no està adequadament configurada, la destinació local pot tenir problemes per garantir l'atractiu del producte als visitants que arriben com a conseqüència dels canals de la xarxa no local.

Recopilant les idees bàsiques que s'han remarcat al llarg d'aquest apartat, es destaca que els beneficis dinàmics configurats pels fluxos físics, la transferència d'informació, l'experiència tecnològica, la cooperació interempresarial i la transferència de coneixement són els elements que poden conduir a l'obtenció d'innovació al conjunt d'empreses que formen part de la xarxa, la qual cosa és el principal benefici de l'establiment de xarxes.

En una destinació turística, les empreses petites no sempre tenen la capacitat de poder aprofitar-se dels avantatges que suposa la participació en xarxes relacionals per poder innovar. Tot i així, cal remarcar que és necessària l'existència d'una coordinació entre la xarxa local i la no local, per obtenir una transmissió d'informació adequada que condueixi a una configuració òptima de la xarxa global, la qual si que pot ajudar a les petites empreses a beneficiar-se'n i poder innovar quelcom del seu producte, servei o funcionament intern.

2.2.2 Tipologies de xarxa vinculades a les empreses turístiques

En aquest apartat analitzem les diverses tipologies de xarxa existents en les destinacions turístiques.

En primer lloc, Szarka (1990), presenta una classificació de les xarxes relacionals de les empreses turístiques d'acord amb la funció que realitzen: xarxes d'intercanvi, xarxes de comunicació i xarxes socials.

Les xarxes d'intercanvi estan formades per vincles amb companyies i organitzacions amb les quals les empreses mantenen transaccions comercials típiques del seu negoci (intercanvi material, intercanvi monetari, generació d'ingressos).

Per la seva part, les xarxes de comunicació són les formades per vincles relacionats amb l'intercanvi d'informació i coneixements, per exemple, amb consultors, governs local o central i d'altres agents amb els que s'observen fluxos d'informació. També s'han d'incloure les relacions d'intercanvi d'informació entre les pròpies empreses turístiques.

Finalment, les xarxes socials són, d'acord amb aquest autor, les formades per relacions amb familiars i amics, i altres relacions caracteritzades per elements propis de vincles comunitaris o d'àmplia dimensió social. Aquí, els valors, actituds i comportament dels actors són els elements que tenen més importància per explicar la naturalesa de la relació formada.

En el cas d'una destinació turística es pot observar l'existència simultània de xarxes d'intercanvi, de comunicació i socials. Això és degut al fet que el lligams

i relacions que s'estableixen entre els diversos agents implicats a la destinació turística exerceixen funcions diverses per a la producció d'un producte turístic satisfactori i d'acord a les necessitats del turista.

A més, com ja hem vist anteriorment, aquestes xarxes no es limiten a les relacions internes a la destinació turística, de manera que hi poden haver, i normalment n'hi ha, relacions amb agents externs a la destinació que poden exercir un paper crucial.

Una altra classificació rellevant és la que proposa Tremblay (1998). Aquest autor estableix l'existència de quatre tipus de xarxes o estructures relacionals entre les empreses turístiques: xarxes horitzontals, xarxes verticals, xarxes locals i xarxes sobreposades.

Quant a les xarxes horitzontals es tracta de xarxes d'empreses que disposen d'una tecnologia similar, però que serveixen a diversos mercats i operen en diferents destinacions. Per exemple, el cas d'hotels que s'associen sota una mateixa marca i/o comparteixen els canals de marketing.

Per la seva part, les empreses integrades en xarxes verticals disposen de tecnologies diverses i complementaries, i comparteixen el *know-how* de marketing en relació a grups específics de clients. Generen rendes mitjançant la creació de paquets turístics integrats (transport + hotel + activitats). Moltes vegades aquest tipus de xarxa té com a objectiu el control de la qualitat del producte i de vegades també l'estandardització de l'entorn del servei. La integració que es produeix entre les empreses pot ser vertical, lateral o gairebé diagonal i es pot produir una connexió amb activitats complementàries.

Pel que fa a les xarxes locals, aquestes es caracteritzen pels vincles entre els agents turístics d'una mateixa destinació, de manera que les empreses comparteixen les infraestructures públiques de la destinació, a més de necessitar una gestió cooperativa dels recursos amb la finalitat de minimitzar les potencials externalitats negatives.

Finalment, les empreses de les xarxes sobreposades participen simultàniament en xarxes dels tres tipus anteriorment esmentats. Aquesta descripció de la “xarxa sobreposada” com a xarxa complexa permet entendre la destinació turística com un sistema que implica relacions entre agents de la pròpia destinació i d'aquests amb altres d'exterior. En funció de la posició de cada empresa en la xarxa i la seva relació amb altres agents clau del sistema obtindrà més o menys avantatges competitiu.

De fet, es pot considerar que en la destinació turística, o sistema de producció turística en sentit ampli, hi ha una elevada interdependència entre les empreses, perquè l'experiència i la qualitat de cada producte individual influeix en la qualitat del producte turístic total (TTP) i en la seva competitivitat envers altres productors (Sorensen, 2002).

Per tant, a l'hora d'establir vincles, les empreses turístiques valoraran els beneficis de compartir recursos, la potencial reducció dels costos de transacció, l'obtenció d'economies d'escala i abast, i a llarg termini, la capacitat d'obtenir rendes econòmiques procedents de les innovacions de productes i noves configuracions organitzatives. En un context dinàmic de competència, els beneficis procedents de la capacitat d'innovació adquireixen una rellevància especial.

2.2.3 Característiques de les Relacions en les Xarxes Relacionals entre Agents Turístics

L'establiment de relacions de xarxa entre els integrants d'una destinació turística o entre aquests i d'altres actors externs és un fet comú i que amb el temps està adquirint una major rellevància a nivell mundial.

En aquest context, la configuració de les destinacions turístiques locals en termes de xarxes relacionals pressuposa l'existència d'uns requisits bàsics, per tal que el funcionament de la destinació sigui eficaç. Aquests requisits es compleixen si en les relacions de la xarxa s'observa l'existència de confiança, cooperació, col·laboració, comunicació formal i informal cara a cara,

transferència de coneixement, distribució de coneixement, coneixement comú, *know-how* local, etc.

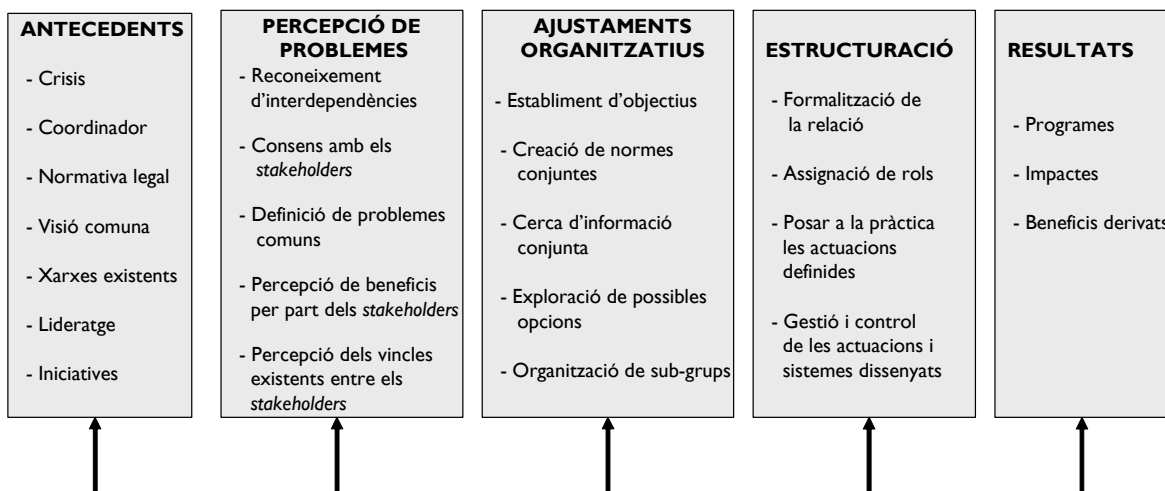
En general la cooperació, la confiança i la col·laboració són ingredients essencials per obtenir l'èxit del desenvolupament turístic (Sorensen, 2002).

A més de les característiques de les relacions a les xarxes relacionals entre empreses turístiques en destinacions locals, és important analitzar com aquestes relacions evolucionen amb el temps.

Selin i Chavez (1995) proposen un model d'evolució de les relacions en turisme marcat per diverses etapes que són les que finalment comporten l'establiment de relacions de xarxa, i destaquen la importància en aquest procés de la dinàmica de l'entorn social en el que operen els *partners*. Aquests autors, determinen que les forces que condueixen a l'establiment de les relacions entre les empreses turístiques poden ser de caire tecnològic, polític, social o econòmic, i afirmen que les empreses es posen a cooperar per raons diverses d'interès comú o per l'existència de problemes que els afecten conjuntament.

En la figura que es mostra a continuació s'exposen les cinc etapes identificades per Selin i Chavez (1995), de manera que, inicialment, es requereix la identificació dels factors de l'entorn que afecten als diversos actors, a partir d'aquí es passen un seguit d'etapes seqüencials que van des de la percepció dels problemes, als ajustaments organitzatius i l'estructuració de la xarxa; per finalment, identificar els resultats i el *feedback* procedent de la relació cooperativa desenvolupada, emfatitzant la seva naturalesa cíclica i dinàmica.

Figura 3 Etapes del model d'evolució de les relacions en turisme



Font: Selin i Chavez (1995)

En els antecedents del model es considera que les empreses es mouen en un entorn dinàmic influenciat per les forces competitives a més d'altres factors de caire tecnològic, sociocultural i econòmic. Moltes vegades una crisi pot ser un element clau per a iniciar un procés de cooperació amb altres empreses o organitzacions, o bé l'existència d'un coordinador que iniciï l'establiment de contactes, per tal que es pugui començar la relació. En altres ocasions, l'establiment d'una relació pot venir donada per l'existència d'algun tipus de normativa legal, per exemple quan estigui regulada l'existència d'una institució que s'encarregui de la planificació turística. Un altre element que pot incidir en l'evolució de la cooperació, pot ser la preexistència de xarxes ja configurades fa temps en les quals hi ha actors de la destinació turística que ja hi treballen i altres no, passant-se a implicar les organitzacions que fins ara no hi participaven. En aquest context, el lideratge i les iniciatives per part d'alguns agents, per a incentivar la formació i continuïtat d'una relació entre els agents implicats en la destinació turística, és un factor essencial per tal que aquesta pugui evolucionar al llarg del temps.

La percepció de problemes existents es presenta com la segona etapa en l'evolució d'una relació, en la qual els agents implicats comencen a reconèixer les nombroses interdependències que tenen entre ells i la necessitat d'un treball conjunt per a resoldre els problemes existents. No obstant, això no és

suficient i només s'evoluciona en aquesta etapa amb una definició concreta de les problemàtiques existents i la identificació dels beneficis comuns que se'n poden extreure, portant a terme finalment la percepció dels vincles existents entre els diversos actors implicats.

Els canvis organitzatius formen part de la tercera fase, en la qual els diversos actors implicats comencen a identificar i apreciar la importància de treballar conjuntament. En aquest sentit inicien un procés d'establiment d'objectius conjunts, fixació de normes conjuntes, cerca d'informació, exploració de possibles opcions a desenvolupar i, finalment, l'organització de subgrups per a l'assoliment de les línies estratègiques marcades.

Durant la fase d'estructuració, es porta a terme la institucionalització de les relacions que s'han establert anteriorment, és a dir, es formalitza la relació entre els diversos actors implicats, assignant els rols que ha de desenvolupar cadascun dels actors, començant a desenvolupar les accions establertes en base als objectius marcats i portant a terme la gestió i control d'aquestes accions.

En la darrera fase, la relació de cooperació que s'ha desenvolupat recull els fruits del treball conjunt, és a dir, els actors implicats poden veure els resultats obtinguts a través del treball conjunt com pot ser una oficina d'informació turística, un centre d'interpretació, fulletons, etc.

Un altre estudi rellevant és el realitzat per Watkins i Bell (2002) on s'analitza la tipologia de relacions que sorgeixen entre empreses turístiques i com aquestes evolucionen al llarg del temps. En aquest estudi es determinen tres categories de relacions que reflecteixen les experiències viscudes pels directius d'empreses turístiques en les seves activitats relacionals amb d'altres empreses. Els resultats obtinguts per aquests autors mostren l'existència de tres tipus de relacions: les de competència, les de cooperació i les de col·laboració, les quals es diferencien entre sí per la intensitat de les activitats relacionals.

Paral·lelament, s'identifiquen un seguit de dimensions que determinen les característiques de cadascuna d'aquestes categories, destacant 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.

En la taula 1 que es mostra a continuació es resumeixen els elements que divergeixen entre les categories de relacions identificades i les diverses dimensions establertes com elements clau d'anàlisi per a la comparació.

Taula 1 Dimensions de les relacions en els negocis

Dimensions	Categoria de l'experiència		
	Competència	Cooperació	Col·laboració
Temporalitat	Immediat, sovint en resposta a accions del competidor	Curt-mig, sovint com a resposta a projectes iniciats per la indústria	Llarg termini, sovint en resposta a l'obtenció d'avantatges en el negoci
Confiança	Mínima. Sovint es tradueix en desconfiança en els altres	Baixa-mitjana; la confiança sovint dona lloc a altres relacions de cooperació	Alta entre els membres immediats; expectatives de compartir resultats
Compromís	Principalment amb un mateix	Generalment baix; relativament fàcil de "pull out"	Mitjà-alt i formalitzat amb compromís de resultats
Objectius	A curt termini, directament relatiu a la <i>performance</i> financera i fàcilment mesurable	A mig termini, relatius a estímuls pel negoci i normalment no immediatament mesurables	A llarg termini, relatiu a assegurar oportunitats de negoci i no immediatament mesurable
Beneficiaris	Guanyos principalment limitats per la pròpia organització	Guanyos de participar a les organitzacions, algun potencial per l'amplitud de la regió	Guanyos per la participació dels membres i/o de forma més àmplia per a la indústria o regió
Presa de decisions	Individual; algunes molt limitades poden ésser compartides	Decisió sovint presa per grups individuals o petits forts que convencen a altres que els segueixin	Decisió compartida, orientada al consens

Font: Watkins i Bell (2002)

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 que 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 agrideix 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 interactuació només es plantegen en base a 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 pròpia empresa que les desenvolupa.

L'arribada a una relació de cooperació, requereix haver passar 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 endegats 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 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 a altres empreses més febles en aquest sentit. Els objectius s'estableixen a mitjà termini i sovint representen un estímul pel negoci al qual pertany l'empresa participant, tot i que no es poden mesurar de forma immediata. En aquest cas els beneficis són estrictament per 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 són plantejats a llarg termini i suposen apostar per oportunitats que presenta el negoci, esperant l'obtenció de resultats conjuntament. En aquest cas la decisió es pren de forma compartida per part de 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 a tots els actors que hi han participat, i fins i tot es poden expandir de forma 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 mida

que avança el temps i aquestes progressen es tornen més complexes i impliquen un major grau d'interacció entre els participants.

La figura que es presenta a continuació representa aquesta idea d'evolució cap a la complexitat de les relacions entre els *partners* a mesura que passa el temps, i els resultats que s'obtenen fruit d'aquesta evolució. S'observa com es passa d'una simple relació a nivell competitiu, on l'interès principal és l'obtenció d'un benefici propi; a cooperar, per a l'obtenció de beneficis conjunts, que no s'haurien pogut assolir sense aquesta relació cooperativa; fins a arribar a la relació de col·laboració que a més de promoure l'obtenció de beneficis per a tots els membres participants aquests s'estenen a la indústria en general i fins i tot a la regió on hi ha ubicades les empreses.

Figura 4 Evolució dels tipus de relació entre empreses

Competència

Guanys en el negoci a costa dels altres

+

Guanys en el negoci a través de compartir accés al negoci amb altres

Competència

+

Cooperació

Estimular el negoci a través d'idees sorgides de contactes informals

+

Estimular el negoci a través de compromís comú per a desenvolupar projectes conjunts

Competència

+

Cooperació

+

Col·laboració

Assegurar avantatges en els negocis a llarg termini a través d'operacions complementàries

+

Assegurar avantatges en el negoci a través de contribuir a desenvolupar estratègies per al sector industrial o regional

Font: Watkins i Bell (2002)

Així doncs, d'acord amb la literatura, les relacions de xarxa es basen en l'existència de confiança, cooperació, col·laboració, comunicació formal i informal cara a cara, transferència de coneixement, distribució de coneixement,

coneixement comú, *know-how* local, qüestió que es pot vincular amb els tipus de relacions entre empreses turístiques que defineixen Watkins i Bell (2002), de manera que a mida que la relació evoluciona cap a l'estadi de cooperació i col·laboració, incrementen els nivells de confiança, transmissió d'informació, transferència de coneixement, etc.

2.2.4 Les Relacions entre el Sector Públic i el Sector Privat a les Destinacions Turístiques Locals

En relació als rols i responsabilitats que han d'adquirir el sector públic i el privat, aquestes són d'intensitats diferents en funció de l'etapa de desenvolupament turístic en la qual estigui la destinació, de manera que de forma general el sector públic té una major iniciativa a l'inici del desenvolupament, mentre que aquesta és transferida al sector privat una vegada passada aquesta fase inicial (WTO, 2001)

Una vegada establerta un relació de *partner* entre el sector públic i privat es solen compartir les càrregues i responsabilitats per aconseguir el desenvolupament i gestió del turisme i al mateix temps afavorir que aquest es realitzi d'acord amb els principis de la sostenibilitat a nivell econòmic, sociocultural i mediambiental. De fet, en algunes ocasions, els governs i les autoritats locals actuen simplement com a coordinadors que estimulen la inversió, però no involucrats de forma directa (WTO, 2001).

Taula 2 Rols i responsabilitats del sector públic i privat en el partnership

SECTOR PÚBLIC	SECTOR PRIVAT
<ul style="list-style-type: none"> • Tenir una visió envers el turisme • Proveir un entorn amb suficients infraestructures i condicions d'un mercat suficientment obert perquè el desenvolupament del sector privat turístic sigui sostenible. • Ésser el guardià de l'entorn natural, social i cultural • Assegurar el benestar dels ciutadans del país, residents de la comunitat local i dels visitants nacionals i internacionals 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder i voler proveir l'experiència i l'accés a finançar, desenvolupar i operar en els serveis turístics. • Entendre els interessos del govern envers el medi ambient i la societat

Font: Elaboració pròpia a partir de WTO, 2001

Alguns dels rol i responsabilitats que han d'assumir el sector públic i privat en l'establiment d'una relació de cooperació són els que es detallen en la taula 2 (WTO, 2001).

Per garantir l'èxit de la relació entre sector públic i sector privat a les destinacions locals és molt important l'existència d'un seguit d'elements (WTO, 2001) com ara (a) la necessitat d'una estructura equilibrada en la relació entre sector públic i privat, és a dir, que cap de les parts tingui un poder de negociació superior a l'altra, donat que en cas contrari es podrien originar conflictes; (b) l'existència d'un lideratge compartit entre sector públic i privat; (c) tenir com a objectiu comú actuar sota els principis de desenvolupament sostenible, de manera que les actuacions de desenvolupament que s'enduguin per part tant del sector públic com privat contemplin la sostenibilitat econòmica, social i mediambiental; (d) l'existència d'una certa flexibilitat tant per part del sector públic com privat per entendre les necessitats de l'altre part, donat que en cas contrari la relació es pot deteriorar; i finalment (e) la voluntat per part de les dues parts de portar a terme un desenvolupament turístic amb un procés que a llarg termini ha de contemplar una visió estratègica i planificada amb objectius que es puguin assolir a curt termini i siguin mesurables.

2.2.5 Les destinacions turístiques locals com a districtes industrials vs clústers

Després d'analitzar les característiques de les relacions entre agents turístics a les destinacions locals, apliquem els conceptes teòrics de districte industrial i clúster al cas de les destinacions turístiques locals.

Per un costat, Hjalager (2000) en el seu estudi referent a la consideració de les destinacions turístiques com a districtes industrials, segueix la definició realitzada per Pyke (1992). Aquest autor defineix el districte industrial com un extens nombre de petites empreses que són formalment interdependents. Sota l'objectiu d'obtenir economies d'escala, emergeix una divisió del treball entre les empreses que estan estretament relacionades entre si en una mena de teranyina horitzontal, vertical i diagonal de relacions entre elles.

Tenint present l'anàlisi realitzada per Hjalager (2000), es destaquen un seguit de característiques, les quals són les que s'han establert per la literatura sobre districtes industrials: interdependència de les empreses, flexibilitat en les fronteres de les empreses, competència cooperativa, confiança en una col·laboració a llarg termini i cultura de comunitat amb el suport de polítiques públiques.

Per l'altre costat, Jackson i Murphy (2002), partint del model de clústers que planteja Porter (1998), analitzen els punts que tenen en comú els clústers i els districtes industrials com a forma d'anàlisi d'una destinació turística local. Segons la definició de Porter (1998), els clústers són una concentració geogràfica d'empreses interconnectades, oferents especialitzats, proveïdors de serveis, empreses d'indústries relacionades i institucions associades, les quals simultàniament competeixen i cooperen.

En aquest sentit, els districtes industrials són habitualment clústers locals amb indústries d'un únic producte, mentre que en la teoria dels clústers, aquests es defineixen com a concentracions d'empreses interrelacionades, però de diferents indústries (Jackson i Murphy, 2002).

A partir d'estudis previs realitzats en referència als districtes industrials i els clústers s'estableix una comparativa entre les característiques comunes i diferencials que s'amaguen darrere d'aquests dos conceptes.

En el quadre que es mostra a continuació, Jackson i Murphy (2002) estableixen una comparació entre les característiques del model de districte industrial i el model de clúster per a destinacions turístiques, s'hi pot observar que els clústers arriben a una definició molt més detallada dels elements que hi intervenen.

Taula 3 Comparativa entre les característiques dels districtes industrials i els clústers

Característiques	Districte Industrial	Clúster
Interdependència de les empreses	*	*
Flexibilitat de les fronteres de les empreses	*	*
Competència cooperativa	*	*
Confiança en col·laboració sostinguda	*	*
Cultura comunitària i polítiques públiques de suport	*	*
Comprensió compartida de l'ètica competitiva de les empreses		*
Lideratge del sector privat		*
Àmplia involucració dels participants del clúster		*
Fronteres apropiades dels clústers		*
Institucionalització de les relacions		*
Estructura social i atenció a les relacions personals		*
Cicles de vida		*

Font: Jackson i Murphy (2002)

Inicialment, s'observa que tant en el cas dels districtes industrials com dels clústers, es pot determinar que són aglomeracions d'empreses, institucions, etc. que com ja s'ha assenyalat estan interrelacionades entre elles, aprofitant les sinèrgies positives que es generen d'aquestes relacions.

Aquesta interrelació entre empreses crea interdependències, donat que el producte turístic no depèn d'una empresa sola, tot i que realitzi transaccions individuals, sinó del conjunt d'empreses situades a la destinació, ja que el servei conjunt acaba per configurar l'experiència turística. Aquest fenomen el descriu Porter (1998) com les complementarietats entre productes.

La competència cooperativa fa referència al fet que les empreses d'una destinació turística siguin conscients que la raó per la qual el turista hi anirà no serà el seu hotel o restaurant, sinó pels atractius de l'entorn on estan ubicades. Això, propicia que s'hagi d'actuar sota el principi de "ven primer la destinació i després el teu negoci"; d'aquesta manera les empreses, tot i que competeixen en la destinació, cooperen per atraure el turisme amb mecanismes diversos com la utilització d'un marketing conjunt.

És interessant tenir en consideració la necessitat de l'existència de confiança entre les empreses tant sota el concepte de districte industrial com de clúster,

donat que permet una relació entre les empreses a llarg termini, així com millores mútues, i fins i tot millorar el posicionament respecte destinacions competidores, permetent al mateix temps la sostenibilitat del districte o clúster.

La intervenció del sector públic es fa evident tant en els clústers com en els districtes industrials, entenent que cal la provisió de determinats serveis i l'execució de polítiques públiques que ajuden al conjunt de les empreses, sota la percepció de destinació. En aquest sentit, l'ajuda del govern sovint va encaminada a la provisió d'infraestructures, equipaments, etc.

Per tant, a partir de les característiques dels districtes industrials i dels clústers, es pot identificar l'existència d'un comportament de xarxa que afecta a tots els seus actors en major o menor mesura. Donades les característiques identificades tant per Hjalager (2000) en el model dels districtes industrials, com per Jackson i Murphy (2002) en el model de clústers de Porter (1998), aquestes fan referència als requisits bàsics per l'establiment d'una relació de xarxa que inclogui l'existència de confiança, cooperació i col·laboració entre els diferents agents implicats, en major o menor grau.

En la classificació de xarxes de Tremblay (1998), en el cas de la xarxa local i la xarxa "sobrepasada", s'identifica un paral·lelisme amb el model de districtes industrials i de clústers.

S'observa que les xarxes locals representen un districte industrial, quant a localització geogràfica, ja que s'identifica l'existència d'infraestructures públiques d'ús comú i l'establiment d'aliances que permetin portar a terme un marketing conjunt.

Els clústers, tenint en consideració que porten associada una visió no tant localista a nivell geogràfic, s'han d'entendre des d'una perspectiva d'existència de vincles entre diversos clústers locals, o de districtes industrials amb un abast geogràfic més ampli. En aquest sentit, s'associa aquest concepte a la xarxa "sobrepasada" definida per Tremblay (1998).

Una destinació turística entesa en sentit ampli, és a dir, no a nivell local estrictament, sinó a nivell regional o fins i tot nacional, es pot lligar al concepte de clúster, tenint en consideració la importància de les relacions establertes entre els agents de les diverses destinacions turístiques que formen una regió o un país, o bé entre la destinació turística i els espais emissors de turisme.

2.3 LA INNOVACIÓ COM A ELEMENT DE COMPETITIVITAT A LA DESTINACIÓ TURÍSTICA

2.3.1 Introducció

Són diversos els elements que condicionen que un sector determinat mantingui la seva competitivitat i eficiència en el mercat, tenint present que fins al moment ja s'ha vist que l'establiment de xarxes en les diverses formes possibles aporten un seguit de beneficis que condueixen a la perdurabilitat i evolució al llarg del temps de l'empresa o del conjunt d'empreses que en formen part.

La rellevància de la inversió en recerca i desenvolupament (R+D) és un dels factors amb un major pes per al desenvolupament de qualsevol tipus d'indústria o sector, i eminentment el sector turístic no es queda aïllat d'aquest efecte, en tan que es porti a terme aquesta activitat. Els resultats obtinguts del procés de R+D són els que permetran mirar de cara al futur i poder esdevenir més competitiu enfront altres empreses del mateix sector que no han aconseguit el mateix grau d'innovació.

Tenint en consideració aquestes premisses, al llarg d'aquest apartat es té com a principal finalitat arribar a establir els paràmetres bàsics que es donen en la innovació produïda en el sector turístic.

Inicialment, s'expliquen de forma introductòria els fonaments de la innovació, exposant sota quins paràmetres es considera que s'ha produït una innovació i quins són els requisits bàsics per tal que es pugui fer palesa.

Posteriorment, s'ha passat a aplicar aquests conceptes al sector turístic, detallant les principals tipologies d'innovació que s'hi produeixen, així com les particularitats que presenta la innovació en el sector turístic.

Finalment, s'han pogut extreure un seguit de conclusions d'acord amb els objectius marcats.

2.3.2 Xarxes i Innovació

Partint del fet que la R+D és un element clau pel futur de l'empresa és important distingir de forma inicial entre el concepte d'invenció i innovació. D'acord amb l'aportació de Shumpeter (1934) les invencions tenen una relació directa amb la recerca científica i/o tecnològica i aquest terme s'utilitza per definir un avenç genuí; en canvi, les innovacions consisteixen en el desenvolupament de les invencions i poden incloure adaptacions dels productes i serveis existents.

Concretament, i tal i com s'ha vist en el capítol anterior, Shumpeter (1934) defineix com a innovacions el succés d'algun d'aquests esdeveniments: (a) introducció d'un nou producte o un nou atribut al producte; (b) introducció d'un nou mètode de producció, la qual cosa no suposa una nova invenció científica, sinó que és una nova manera de tractar comercialment el producte; (c) operar en un nou mercat; (d) operar en una nova font de matèries primeres o semimanufacturades ja existents amb anterioritat; i (e) crear una nova estructura organitzativa a la indústria.

Posteriorment, Rogers (1983) realitza una nova definició en la qual determina que la innovació és un procés que comença amb la invenció d'un nou element, de manera que la invenció permet desenvolupar de forma pràctica la idea per un ús comercial.

Anys després, altres autors han definit la innovació com un procés interactiu i de reconceptualització de les empreses i una orientació en aprenentatge emmarcat en un context institucional (Nelson i Winter, 1982; Freeman i Perez, 1988; Lundvall, 1988; Kline i Rosenberg, 1986).

En tots els casos s'acaba conclouent que la innovació suposa una redefinició del producte o servei ja existent, amb un nou element que el fa certament diferent a la versió inicial, tenint present que també queda acceptada com a innovació la introducció d'un determinat producte en un mercat on no hi era present.

Tal i com s'ha determinat en l'apartat anterior, la innovació i la capacitat d'innovació que tingui cada empresa provindrà en gran mesura de la intensitat en la configuració de les seves xarxes socials, destacant que la proximitat és un factor que contribueix positivament a la transferència de coneixement i, per tant, a l'obtenció d'una major capacitat per innovar.

De fet, és ben reconegut en la literatura que un dels requisits essencials, per tal que la innovació es faci efectiva, es l'existència de lligams entre empreses o el que es podria entendre com l'establiment de xarxes o clústers. Molts autors han tractat aquest tema i se n'han extret diversos models en funció de la seva intensitat i direccions en la relació entre empreses que contribueixen a la innovació. En aquest marc, Mytelka (2000) recopila un total de quatre models: (a) relació vertical estable entre usuaris i productors (Lundvall, 1988; Lundvall, 1992; Ernest, Ganiatsos i Mytelka, 1998; Nelson, 1993); (b) col·laboració horitzontal entre sector empresarial petit i mitjà que pot comportar eficiència col·lectiva (Schmitz, 1997); (c) aglomeracions que condueixen a l'assoliment d'externalitats positives (Storper, 1995; Maskell, 1996); i per últim (d) suport de les institucions polítiques i socials en les polítiques endegades (Best, 1990; Brusco, 1982; Piore i Sable, 1984; Morgan i Sayer, 1988; Storper i Scott, 1992; Wolf i Gertler, 1998).

En els quatre casos es destaca que les diverses relacions generades comporten una acceleració de la innovació, així com una major eficiència.

D'altra banda, cal destacar que Mytelka (2000) va més enllà quan defineix a més l'existència d'uns clústers generats de forma espontània i un altres que han estat creats a propòsit en forma de parcs tecnològics i industrials.

En la definició dels clústers espontanis es destaca l'existència de tres topologies que diferencien la seva dinàmica: els clústers informals, els clústers

organitzats i els clústers innovadors. Les dues primeres categories solen ser les predominants en els països en vies de desenvolupament, mentre que els clústers innovadors són els que principalment s'estableixen en els països desenvolupats i eminentment són els que comporten una innovació més eficient i continuada, destacant que la configuració de la xarxa en aquests casos ratlla la perfecció donat que la confiança, la cooperació i els vincles són molt forts i de gran importància.

Ara bé, per tal que hi hagi innovació en els clústers, tal i com estableix Mytelka pels casos de Belluno, clúster dedicat a la producció d'espectacles, i Jutland, clúster especialitzat en el sector de la fusta, és necessària l'existència de determinats elements com els vincles, especialment amb els proveïdors, la qual cosa ajuda a la creació de nous productes; les noves tecnologies, la introducció de nous materials i sens dubte la R+D.

Una vegada més s'arriba a la conclusió que l'establiment d'algun tipus de xarxa, en aquest cas emmarcada sota el concepte de clúster és el que pot contribuir a una generació més eficient de la R+D, per obtenir finalment algun tipus d'innovació.

2.3.3 La innovació a la destinació turística

En el sector turístic, i prenent com a referència el que s'ha establert fins ara, es pot determinar que la R+D que es pot portar a terme per part del conjunt d'empreses i institucions que en formen part, es pot traduir en innovacions. No obstant, en molts casos la R+D a nivell científic i tècnic no és necessària, donat que les millores i avenços en els productes i serveis turístics s'associen sovint a una evolució d'aquests i no a la seva invenció inicial. Tanmateix, en certes ocasions s'utilitzen invencions científiques o tecnològiques per aplicar-les a empreses turístiques, com podria ser el cas de l'aplicació de la domòtica a un establiment hotelier.

Diversos autors han realitzat aportacions en referència a diversos aspectes sobre la innovació en turisme, factors que hi intervenen, etc; d'aquesta manera tenint presents les diferències entre innovació i invenció, Hjalager (1997) va

desenvolupar una adaptació de les teories de Schumpeter per reflectir la realitat moderna del sector serveis, i va establir cinc categories d'innovació: innovacions en el producte, en el procés, en la gestió, logístiques i institucionals.

Les innovacions en el producte són aquelles que consisteixen en el desenvolupament i comercialització d'un nou producte o servei. Aquest nou producte o servei pot ser totalment nou per al mercat global o bé pot ser que s'introdueixi en un mercat en el que fins al moment l'empresa no hi operava o almenys amb aquest producte.

El cas de la innovació del procés, suposa el desenvolupament d'un nou procés per a la producció del producte o servei, o bé la millora dels processos amb l'objectiu de millorar l'eficiència productiva de l'empresa.

Per la seva banda, les innovacions en la gestió consisteixen en, canvis organitzatius a l'empresa com l'establiment de nous perfils de treball, estructures de col·laboració, sistemes d'autoritat, etc. que sovint són paral·lels a la introducció de nous productes o serveis. Aquest tipus d'innovacions poden comportar solidificar el personal base a través de l'enriquiment del treball, la descentralització, la formació, etc.

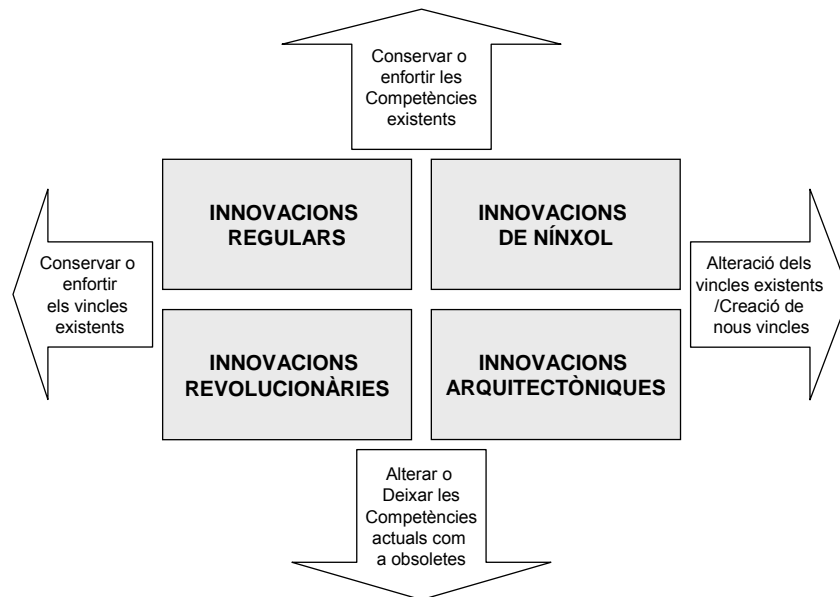
Les innovacions logístiques fan referència a canvis organitzatius de l'empresa a nivell extern, és a dir, recomposar els enllaços comercials externs, cercar noves aliances estratègiques o reestructurar les ja existents, etc.

Per últim, les innovacions institucionals estan basades en canvis organitzatius que afecten de forma transversal al sector públic i al sector privat, de manera que canvien o es creen noves estructures de col·laboració i regulació. Aquest podria ser el cas de la creació d'un patronat de turisme o bé l'aprovació d'un nou marc legislatiu.

D'altra banda, Hjalager (2001) utilitza el model d'Albernathy i Clark (1985) per definir les innovacions que es produeixen en el sector turístic. En la Figura 5 es defineixen quatre tipus diferents d'innovacions ubicades en els quadrants

centrals, les quals són les innovacions regulars, innovacions de nínxol, les innovacions revolucionaries i les innovacions arquitectòniques.

Figura 5-Model d'Albernathy i Clark



Font: Hijalager (2001)

Paral·lelament, es presenten dos eixos que classifiquen aquestes tipologies d'innovacions, de manera que l'eix horitzontal es refereix als lligams establerts per a dur a terme la innovació, i l'eix vertical als coneixements i competències emprades per a la producció de béns i serveis.

Tant les innovacions regulars com les de nínxol, a partir de l'eix horitzontal superior suposen conservar o enfortir les competències existents, en canvi les innovacions revolucionàries i arquitectòniques situades en l'eix horitzontal inferior impliquen alterar les competències existents.

D'altra banda, si ens fixem amb l'eix vertical, les innovacions regulars i revolucionàries, situades en la part esquerra d'aquest eix, es tradueixen en la conservació o l'enfortiment dels vincles existents a nivell relacional, a diferència de les innovacions de nínxol i arquitectòniques, ubicades en l'eix vertical esquerra, que pressuposen l'alteració dels vincles existents o bé la creació de nous.

Es considera que les innovacions regulars són aquelles que es porten a terme d'una forma més o menys periòdica i no suposen grans canvis. Aquest tipus d'innovacions intenten conservar o enfortir les competències existents a l'empresa a partir de la realització de noves inversions, la formació del personal o l'increment de la qualitat i dels seus estàndards, tot i que això també implica conservar o enfortir els vincles relacionals existents, sense cercar-ne de nous.

Per la seva banda, les innovacions de nínxol, tot i que també tenen aquesta vessant conservadora i d'enfortiment de les competències existents, el que cerquen és l'alteració dels vincles existents o la creació de nous vincles, la qual cosa es porta a terme a partir de l'establiment de noves aliances estratègiques, per exemple en marketing, de promoure l'entrada de nous emprenedors al negoci, etc.

Les innovacions revolucionaries, tot i que pretenen conservar o bé enfortir lligams existents, també impliquen l'alteració de les competències existents. Alguns exemples serien els referents a la difusió de noves tecnologies i l'aplicació de nous mètodes de treball, entre d'altres.

Finalment, les innovacions arquitectòniques són les més complexes i les que impliquen un major canvi per l'empresa turística, donat que per una banda s'alteren les seves competències i de l'altra s'alteren els vincles existents o se'n creen de nous. Aquest tipus d'innovacions es produeixen a través de la creació de nous esdeveniments i atraccions que comporten una reorganització de l'empresa o la redefinició de la seva infraestructura física i legal.

En aquest context, és rellevant posar de manifest que les universitats juguen un paper molt important en la R+D en tots els àmbits i també en el turisme, de manera que una relació directa entre les empreses del sector turístic i les universitats permet aconseguir una transferència de coneixements que ajuda a incrementar la capacitat d'innovació en el sector (Pavitt, 1993; Saxenian 1991; Scott 1993; etc.), tenint present que si bé en molts altres sectors es disposa d'un sistema de patents que permeten aconseguir una protecció de les innovacions i descobriments aconseguits, el sector serveis queda totalment desprotegit. Així doncs, en turisme és molt senzill per les empreses observar el

que estan fent les altres, per exemple mitjançant el *benchmarking*, de manera que l'espionatge industrial és inevitable i les idees poden ser protegides molt poques vegades amb una patent o algun altre mecanisme similar (Hjalager, 2001).

En el sector turístic es destaca que les PIME tenen una forta capacitat d'adaptació a les pressions i oportunitats exteriors, de manera que els resultats de la R+D produeixen millors efectes si s'apliquen a aquest tipus d'empreses. Tanmateix, les empreses turístiques grans són més ràpides i juguen amb avantatges competitius a l'hora d'implantar noves idees.

Un element molt important i que no es pot oblidar és el factor humà, el qual en realitat és la base que permet la generació de noves idees, l'aprenentatge, la comunicació, la transferència de coneixements, etc. Tot i així, en turisme de vegades sembla que s'hagi oblidat la importància del personal per a l'assoliment d'una favorable evolució de l'empresa. Hjalager (2001) qüestiona aquest fet destacant que les empreses turístiques dels països europeus dediquen pocs esforços a la formació del personal, fent esment que el nivell formatiu sol ser força baix (Richards, 2001) i només una petita part dels treballadors sol tenir un alt nivell de formació. A més, hi ha una elevada mobilitat de treballadors, per qüestions referents a l'estacionalitat dels llocs de treball, els salaris baixos, etc. que dificulten la correcta transferència de coneixements; i finalment, es destaca també que els propietaris i inversors de les empreses turístiques no tenen el mateix esperit competitiu que l'existent en altres sectors.

No obstant això, Levitt i March (1996) determinen que la mobilitat dels treballadors no és tan negativa quan es tracta de treballadors qualificats, donat que això pot contribuir a obtenir una major transferència de coneixement i capacitat per a la innovació de l'empresa, sempre i quan aquesta sigui receptiva a les aportacions dels seu nou personal.

En turisme també cal tenir en especial consideració el marc institucional, destacant l'existència dels factors *push* i *pull* que afecten d'una forma directa a la transferència de coneixements. Els factors *push* es relacionen amb les noves

tecnologies i mètodes apropiats que ofereixen solucions més eficients per el procés productiu o fan el producte més atractiu pels clients; per la seva banda, els factors *pull* es reflecteixen en les necessitats de la demanda individual dels clients o grups de clients (Hjalager, 2001); tenint en compte que ambdós factors operen de forma simultània, és necessari un equilibri per tal d'afavorir l'existència d'innovacions a l'empresa.

Tal i com s'ha vist en l'apartat anterior, quan es tractaven els avantatges de l'establiment de xarxes i les relacions cooperatives, els beneficis dinàmics tenien un paper molt rellevant, donat que condueixen a l'increment de la capacitat d'aprenentatge i d'innovació de les empreses (Malmberg, 2000). En aquest sentit, s'estableix l'existència de quatre possibles canals que contribueixen a la transferència del coneixement que condueix a l'obtenció d'innovació i que han de ser emprats pels agents implicats en el sector turístic, tenint en consideració que no només hi juguen un paper destacat les empreses turístiques, sinó també el conjunt d'entitats i institucions que formen part de la destinació turística, com pot ser el cas de les administracions públiques. Aquests quatre canals són (a) el sistema comercial, (b) el sistema d'infraestructures, (c) el sistema tecnològic i (d) el sistema legal.

El primer dels canals de transferència de coneixement és el sistema comercial, el qual està format per associacions, organitzacions comercials, unions de diversa índole, etc. La contribució d'aquest conjunt d'actors al procés de transferència de coneixements es realitza a partir de certificacions i estàndards, tecnologies de la informació, bones pràctiques, etc.

El sistema d'infraestructures està basat en les organitzacions que gestionen els recursos naturals, patrimoni cultural, carreteres, etc. que configuren la destinació turística, els quals també són un canal pel qual circula informació que s'acaba transferint en forma de coneixement.

El tercer canal a destacar és el sistema tecnològic. Aquest sistema està configurat pels subministradors de tecnologia a les empreses turístiques, de manera que hi ha una transferència de coneixements sobre aquest tema.

En darrer terme el sistema legal és el que subministra el marc legislatiu d'actuació per part del conjunt d'agents de la destinació turística. Moltes d'aquestes normes han estat originades a partir de la transferència de coneixements d'altres disciplines per exemple referents a seguretat i salut.

Dels quatre sistemes el comercial, el d'infraestructures i el legal són els més dinàmics en el sector turístic (Hjalager, 2001), mentre que el sistema tecnològic no ho és tant i va a remolc de les innovacions produïdes en altres sectors per a la seva posterior adaptació a la indústria turística.

Tenint en consideració les diverses formes d'innovació que es poden donar en el producte d'una destinació turística, l'organització de la destinació en forma de xarxa és la manera més eficient per poder obtenir els condicionants bàsics que permeten inicialment la millora de la capacitat d'aprenentatge i finalment de la innovació pròpiament dita.

En definitiva, la importància de les aglomeracions en xarxa rau en el fet que la cooperació interempresarial i la transferència de coneixement augmenta l'aprenentatge i les capacitats d'innovació de les empreses i en les aglomeracions de forma global (Camagni i Capello, 2000). A més, cal remarcar que la qualitat de la relació millora amb la confiança i la interacció social, i el conjunt de moviments informals i de transferències tàcites d'informació i de *know-how* (Sorensen, 2002)

L'establiment d'una relació de xarxa pot ésser originada per diversos motius com la realització d'un marketing conjunt, utilització d'infraestructures comunes, l'intercanvi o la simple transferència de coneixements. A més, també pot ser establerta en diferents moments al llarg de la vida de la destinació turística o de l'empresa o institució que estableix lligams amb algun altre agent del sistema de producció turístic. D'altra banda, cal remarcar que seguint la lògica de les aglomeracions per a les destinacions turístiques, les relacions de xarxa poden ser impulsades i facilitades a nivell geogràfic, cultural i econòmic (Sorensen, 2002)

En aquest context, tal i com apunten Tinsley i Lynch (2001), tot i que les xarxes poden venir d'un passat, aquestes poden canviar al llarg del temps i per tant poden evolucionar, de manera que les xarxes s'han d'entendre des d'un punt de vista dinàmic, per mantenir-les en "vida". Tanmateix, hi ha diversos autors (Butler, 1980; Gunn, 1993; Laws, 1995; Pearce, 1989) que apunten al fet que la destinació turística com a sistema tendeix a ésser estàtica i sense un element dinàmic, tot i que determinades experiències demostrin el contrari, com el cas de Victoria (Canadà) on el turisme s'ha desenvolupat a partir del treball conjunt entre empreses privades i el sector públic, destacant la seva evolució progressiva.

L'existència de xarxes informals inicialment pot aparèixer per crear una barrera al sistema formal (Birley *et al.*, (1985), tot i que posteriorment es pot produir una transició de les xarxes informals a les xarxes formals (Birley, *et al.*, 1991), donant com a resultat un desenvolupament per a l'empresa. No obstant, moltes vegades l'existència d'una xarxa informal paral·lela a la formal, ajuda la transferència d'informació que contribueix a incrementar el coneixement, passant a un major aprenentatge i a una major capacitat per poder innovar.

En general, doncs, s'observa que la formació d'una xarxa no és una qüestió que es pugui portar a terme de forma obligada, sinó que requereix d'una certa espontaneïtat, a més d'un seguit d'elements bàsics aportats per part dels diversos actors implicats com la confiança, la comunicació i la col·laboració, i que sense ells no és possible ni el seu establiment, ni la seva futura evolució.

2.4 L'ESTACIONALITAT DE LA DEMANDA TURÍSTICA

2.4.1 Introducció

Una destinació turística està afectada, en major o menor incidència, per l'estacionalitat, és a dir, es produeixen fluctuacions de la demanda que es concentren principalment en uns determinats períodes de l'any. Aquest fenomen comporta un seguit de problemàtiques per a la destinació turística, la pròpia oferta i la població local, tenint present que és necessària una gestió

adequada per a poder suavitzar els seus efectes, tot i que no tots s'han de veure en sentit negatiu.

En aquest context, l'estacionalitat és un tema de gran interès per a la recerca en turisme, de manera que molts autors han portat a terme estudis teòrics i pràctics en referència a aquesta temàtica, destacant que la seva preocupació no és un fet completament nou, sinó que ja es va començar a estudiar fa algunes dècades de la mà d'autors com Butler (1973) o Yacoumis (1980), entre molts d'altres.

Al llarg d'aquest apartat es té com a principal objectiu poder obtenir una visió àmplia del què significa l'estacionalitat per una empresa o destinació turística. En primer lloc, es defineixen els paràmetres bàsics que conformen l'estacionalitat, tenint en consideració les seves tipologies, causes i problemàtiques que genera. Paral·lelament, també s'exposen mètodes emprats per poder mesurar l'estacionalitat i els elements que cal tenir en consideració a l'hora de gestionar una destinació turística, obtenint finalment un seguit de conclusions a considerar.

2.4.2 Les dimensions de l'estacionalitat turística

Inicialment, s'ha determinat superficialment l'estreta vinculació entre l'estacionalitat i el turisme, però és interessant abans d'entrar amb qüestions de tipologies i causes de l'estacionalitat definir formalment aquest concepte segons els paràmetres establerts pels diversos autors.

La definició més acceptada per la literatura és la donada per Butler (1994), la qual estableix que l'estacionalitat és un desequilibri temporal en el fenomen turístic, el qual es pot expressar en diverses dimensions d'alguns elements com el nombre de visitants, despesa dels visitants, tràfic a les carreteres principals i altres formes de transport, ocupació i admissió a les atraccions.

També es troben altres aportacions que van més enllà en la seva precisió, introduint possibles causes que la poden provocar com la realitzada per Hylleberg (1986), la qual determina que l'estacionalitat és sistemàtica, però no necessàriament regular. De manera que el moviment intraanual està causat per

canvis en el temps, el calendari, i el *timing* de les decisions, de forma directa o indirecta, a través de la producció i consum en les decisions preses pels agents econòmics. Aquesta decisió està influenciada per dotacions, expectatives i preferències dels agents i de la producció tècnica disponible en l'economia.

D'altra banda, Kennedy i Deegan (1999) determinen que l'estacionalitat en el sector del viatge i el turisme és usualment vista en sentit estricte per pics de la demanda a diferents moments de l'any.

Tal i com es pot observar en les diverses citacions l'estacionalitat és una alteració dels fluxos que es dirigeixen a una destinació turística, la qual cosa significa que no hi ha una estabilitat en el fenomen turístic de forma lineal al llarg del temps.

Paral·lelament, en la literatura referent a l'estacionalitat es destaca l'existència d'un seguit d'elements clau (Butler, 1994) que afecten d'una manera més directa o indirecta l'estacionalitat. Aquests elements són bàsicament el clima, l'ocupació i la ubicació espacial. El nivell d'ocupació i la ubicació espacial i climàtica estan molt relacionats, donat que la intensitat de l'estacionalitat pot variar en funció de si estem parlant de grans centres urbans, àrees d'interior o del litoral; si són localitzacions centrals o perifèriques; i si ens referim a un context nacional regional o sectorial.

De forma generalitzada es determina l'existència de dues categories d'estacionalitat: l'estacionalitat natural i l'estacionalitat institucional (Bar-On, 1975; Hartmann, 1986). Tot i que alguns autors determinen classificacions diferents, en realitat totes elles es poden traduir a una de d'aquestes dues categories.

Així, l'estacionalitat natural es defineix com el fenomen associat al clima i les estacions de l'any, tenint en consideració també les diferències en temperatures, les precipitacions, les hores de llum (Barry i Perry, 1973; Boucher, 1975) destacant que en general l'estacionalitat és més marcada quant més lluny es troba la destinació turística de l'equador amb conseqüents

implicacions en l'activitat de la població (Budyko, 1974; Mauss i Beuchat, 1979; Smith, 1973).

Per la seva part, l'estacionalitat institucional és el resultat d'accions i polítiques humanes, i estan normalment relacionades amb factors socials, culturals, ètnics i religiosos que en alguns casos poden també relacionar-se amb els factors naturals i en altres són part d'antigues preferències (Osborn, 1992), destacant-se les tradicions religioses i paganes, vacances escolars, efectes socials de la moda o la pressió social, les temporades esportives, la inèrcia i la tradició.

D'altra banda, es troben també altres classificacions que observen el fenomen de l'estacionalitat des d'un punt de vista temporal. Lundtrop (2001) distingeix quatre tipus d'estacionalitat temporal, els quals són els períodes llargs "onejats"; l'estacionalitat durant l'any; l'estacionalitat mensual, setmanal i diària; i les *public holidays*.

Els períodes llargs "onejats", consisteixen en l'observació al llarg del temps de com es produeixen variacions en la tendència estacional d'un any a l'altre, com en el cas dels possibles desequilibris temporals en el fenomen turístic a nivell biennal. No obstant, aquest cas no està considerat purament com a estacionalitat.

L'estacionalitat durant l'any fa referència a la variació en el flux turístic al llarg d'un any, és a dir, el nombre de visitants que es reben durant diversos períodes interanuals. Aquest tipus d'estacionalitat pot variar entre diferents destinacions en funció de la seva oferta i localització.

L'estacionalitat mensual, setmanal i diària, també es defineix com una variació en el nombre de visitants, tot i que en escales temporals més petites. El cas de les variacions intramensuals poden venir donades per la celebració de determinats esdeveniments o festivitats concretes com és el cas de Setmana Santa. Per la seva banda, les variacions intrasetmanals solen fer referència a les diferències en el nombre de visitants entre els caps de setmana i els dies laborables. Finalment, l'estacionalitat diària es caracteritza per un major moviment de fluxos de visitants en certs moments del dia.

Per últim, l'estacionalitat anomenada *public holidays*, ve donada per períodes vacacionals establerts a nivell institucional com el cas de Setmana Santa o Nadal, de manera que aquest tipus d'estacionalitat queda inclosa en el marc de l'estacionalitat institucional. Segons Lundtrop (2001) aquest períodes vacacionals representen en si mateixos una temporada turística, donat que s'incrementa de forma sobtada el nombre de visitants per un període curt de temps.

Aquesta classificació es pot associar a les formes que pot prendre l'estacionalitat en funció de múltiples qüestions que l'influencien, tenint present que els models bàsics que es determinen són tres (Butler i Mao, 1996), existència d'un pic, existència de dos pics i inexistència de pics.

La forma d'estacionalitat d'un pic, es produeix quan una destinació concentra la major part del seu nombre de visitants durant una determinada època de l'any, fet que condueix a produir-se una estacionalitat extrema. En canvi, l'estacionalitat caracteritzada per dos pics, es produeix quan el nombres màxims de visitants es concentren en dos períodes a l'any, habitualment se sol produir un període més accentuat a l'estiu i un altre de menor incidència al hivern. Molt diferent és el cas de la inexistència de pics, la qual es caracteritza per una estabilitat de la demanda turística al llarg de l'any, identificant-se especialment en destinacions urbanes.

Habitualment, l'estacionalitat queda dividida en tres períodes: temporada alta, temporada mitjana o de suport i temporada baixa (Kennedy i Deegan, 1999), de manera que la temporada alta es caracteritza per concentrar la màxima afluència de turistes i activitat a la destinació, mentre que la temporada de suport tendeix a situar-se en els períodes abans i després de la temporada alta, essent el moment en el qual ja hi comença a haver activitat o bé comença a minvar. Pel contrari, la temporada baixa és mancada d'activitat turística i eminentment de fluxos turístics, la qual cosa fa que el sector no pugui mantenir oberts els establiments per falta de clientela.

Aquest és un fet especialment palpable al litoral català, donat que com demostra el tarannà del sector turístic, la temporada alta s'identifica en els

mesos de juliol i agost, mentre que la temporada mitjana inclou en termes generals els mesos de maig, juny, setembre i octubre; la temporada baixa, per la seva banda, coincideix amb la resta de mesos de l'any.

Prenent com a base l'existència de factors d'estacionalitat com són el clima i les influències de caràcter social, Lundtorp, Rassing i Wanhill (1999) plantegen l'existència d'un seguit de factors *push* i *pull* que són els que afecten en darrera instància la decisió dels turistes, tal i com queda reflectit en la taula 4.

Taula 4 Causes de l'estacionalitat dels Holidaymakers (estiuers) – Factors *Push* i *Pull*

Factors <i>Push</i>	Factors <i>Pull</i>
Institucionals (les vacances escolars, les vacances industrials)	Clima
Calendari – Setmana Santa i festes públiques (locals)	Temporada esportiva – caça, pesca, golf, esquí
Inèrcia i tradicions	Esdeveniments
Pressió social i modes	
Accés – costos del transport i temps	

Font: Lundtrop et al. (1999): Basat en Baum (1997), Frechtling (1996) i Butler (1994)

Tal i com ja s'ha vist anteriorment, és important tenir en consideració que les causes i factors que condueixen a l'existència d'estacionalitat en una destinació turística són diferents en funció de diversos elements com el clima, la ubicació espacial (central o perifèrica), l'especialització, la proximitat a l'equador, etc., els quals poden afectar d'una manera o altra a l'oferta i/o a la demanda. Podem destacar que les àrees remotes tenen índex d'estacionalitat més elevats que les àrees properes a espais centrals (Butler, 1998); a més, també és rellevant destacar que, en general, les destinacions més especialitzades solen ser també les més estacionals (WTO, 1984).

Tenint en consideració aquests factors de caràcter natural, es destaca que tot i que en general l'estacionalitat natural és una característica inherent del turisme, els canvis climàtics poden arribar a fer-la menys previsible (Houghton et al., 1995).

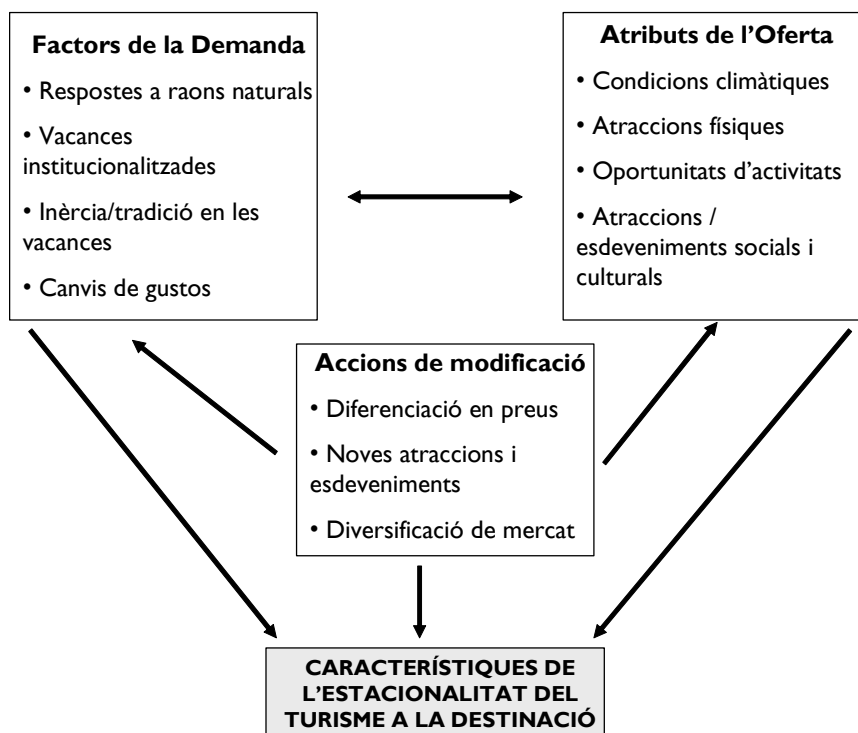
En totes aquestes possibles causes de l'estacionalitat cal afegir, també, la influència que exerceixen les polítiques turístiques establertes per aconseguir fer front o minvar l'existència d'estacionalitat, la qual cosa i de forma conjunta,

dóna com a resultat les característiques pròpies de l'estacionalitat en una destinació turística en particular.

El caràcter social que té el turisme és també una causa a considerar, especialment englobada dins l'estacionalitat qualificada com a institucional, destacant que en moltes ocasions no se sap si els turistes viatgen en temporada alta per una qüestió de decisió pròpia o perquè estan condicionats per algun factor concret (Butler, 1994), com podria ser el cas de la tradició i la inèrcia. Així doncs, s'observa que els fluxos turístics es troben condicionats per un seguit de factors que influeixen i impacten sobre el seu comportament (Commons i Page, 2001)

En la Figura 6 que es presenta a continuació es pot veure de forma esquemàtica aquesta idea.

Figura 6 Influències en les característiques de l'estacionalitat



Font: Butler (1994)

Un factor a remarcar és el que identifica Flognfeldt (2001) quan determina que la imatge d'una destinació turística amb totes les atraccions tancades durant la temporada baixa es veu afectada negativament, especialment si es té en

compte que hi ha part de l'oferta que podria obrir, donat que pot portar a terme la seva activitat independentment de les condicions meteorològiques. En realitat, el fet que tots els establiments d'una destinació turística tanquin arribada una determinada època de l'any comporta que el turisme que podria estar interessat en visitar-la defugui per manca d'una oferta que permeti satisfer les seves necessitats durant la visita, és a dir, es requereix de l'existència d'una certa massa crítica que mantingui l'atractiu turístic, malgrat tenir clar que segurament el nínxol de mercat serà diferent a l'existent en temporada alta. Aquesta situació queda en certa manera reflectida en el cas de la ciutat de Lom (Noruega), on a partir de l'obertura dels museus, durant la temporada baixa, es va començar a disposar d'oferta fora de la temporada purament turística, la qual cosa va ajudar a la seva obertura a nivell turístic durant la temporada baixa.

Una altra qüestió, que no es pot deixar de banda, és el fet que tan la indústria turística com la comunitat local, de forma comuna, consideren l'estacionalitat com un problema per diverses raons (Flognfeldt, 2001), destacant que la indústria turística necessita una temporada més llarga per poder obtenir suficients guanys i així poder pagar els costos de capital, com el cas dels interessos i les reparacions; la manca de treballadors en temporada alta, especialment treballadors qualificats; l'atur és un dels principals problemes en temporada baixa per a la comunitat local, així com la manca de treball en temporada alta, destacant que aquest problema pot venir reforçat per la competència laboral en temporada alta, ja que els treballadors avui dia ja no estan disposats a treballar en feines tradicionals com el cas de l'agricultura.

Finalment, Baum i Lundtrop (1999) identifiquen altres problemàtiques relacionades amb l'estacionalitat. Les empreses turístiques moltes vegades presenten una operativitat curta, donat que la demanda es concentra en períodes relativament curts. Aquest fet condueix al tancament de molts dels establiments durant la temporada baixa, o bé en altres casos es redueixen el nombre de serveis a oferir, la qual cosa disminueix el seu nivell operatiu de forma molt considerable.

D'altra banda, ens trobem amb el problema que les empreses necessiten generar ingressos suficients per tot l'any a través d'un període de l'any relativament curt. En molts casos s'han de suportar uns elevats costos d'estructura que es reparteixen en els dotze mesos de l'any, fet que es tradueix en la necessitat d'extreure suficients ingressos per a poder fer front a aquestes despeses fixes anuals.

Un altre element a considerar és el fet que quan hi ha estacionalitat a la destinació turística, es presenten grans dificultats per atreure inversions en el sector turístic, ja que la recuperació de la inversió es preveu a molt més llarg termini, la qual cosa fa que la rendibilitat anual del negoci també es vegi afectada negativament.

És habitual que la contractació laboral en el sector turístic es realitzi a curt termini i principalment coincident amb la temporada turística. Això fa que en els períodes de temporada baixa es produeixin elevats nivells d'atur, qüestió que afecta molt directament a la població local.

Paral·lelament, el fet que hi hagi una elevada mobilitat laboral en el turisme, comporta que sigui difícil poder mantenir els nivells de qualitat dels serveis oferts, la qual cosa afecta negativament als estàndards de qualitat, fent que en molts casos es redueixi la qualitat oferta al client.

Malgrat aquesta visió negativa de molts autors, hi ha d'altres que defensen l'existència d'efectes positius procedents de l'estacionalitat, com el cas de Flognfeldt (1988) quan determina que l'existència de l'estacionalitat ofereix oportunitats a destinacions rurals i permet la combinació de l'activitat laboral del sector turístic amb altres sectors tradicionals com l'agricultura o la pesca, és a dir, tot i que la temporada baixa en termes econòmics és ineficient, és molt preferible per algunes comunitats, especialment, per aquelles que poden tenir vies alternatives per obtenir ingressos i sobreviure econòmicament (Lundtrop *et al.*, 1999), donat que la temporada baixa és l'únic període en el qual la població pot operar de forma "normal" i prosseguir amb les seves activitats culturals i socials de forma tradicional (Butler, 1994) i és "la llum del túnel" per poder rebaixar l'estrès i preparar-se per la temporada següent (Murphy, 1985).

Paral·lelament, també es determina que l'estacionalitat permet que l'entorn i el medi ambient es recuperin per suportar la següent temporada turística (Baum i Lundtorp, 1994).

2.4.3 La mesura de l'estacionalitat

Una vegada analitzades les dimensions i categories d'estacionalitat, és pertinent analitzar les mesures existents per determinar el grau d'estacionalitat existent com a pas previ per a l'establiment de polítiques de gestió i desenvolupament de la destinació turística.

Habitualment, la unitat bàsica per mesurar l'estacionalitat és el nombre de visitants, de manera que si el propòsit és mesurar l'impacte econòmic i la creació d'ingressos ha de ser un estàndard, però malauradament molt poques vegades es disposa d'aquest tipus de dades, la qual cosa fa que el nombre de visitants (arribades, sortides, estades, etc.) siguin la unitat a emprar (Lundtrop, 2001). Així també ho afirmen altres autors com Butler i Mao (1996), quan determinen que l'estacionalitat es troba il·lustrada en l'ocupació de l'allotjament, tal i com es reflexa a l'estudi portat a terme a Ontario (Canadà); a més de quedar definida com un baròmetre de l'estacionalitat per Jeffrey i Barden (1999).

Els mètodes de mesura de l'estacionalitat establerts són molt variats a partir de diversos càlculs estadístics com el coeficient de *Ginni*, el qual mostra les característiques de l'estacionalitat i la distribució dels fluxos turístics al llarg de l'any (Wanhill, 1980); l'indicador d'estacionalitat calculat a partir de la *Corba de Lorenz*, el qual només mostra l'existència o no d'estacionalitat (King, 1999); el coeficient de variació estacional, que és igual a la desviació estàndard dels índex estacionals; la ràtio d'estacionalitat, calculada a partir del quocient entre el nombre total d'arribades durant l'any i la mitjana de visitants anual (Lundtrop, 2001).

Lundtrop (2001) aplicà de forma empírica un estudi en referència a la determinació de les característiques de l'estacionalitat a Dinamarca entre els anys 1989 i 1998, en el qual va utilitzar l'establiment de sèries temporals calculades a partir de dos paràmetres bàsics: un paràmetre per a

l'estacionalitat per indicar la influència de la temporada per mes, i un paràmetre per indicar la suma de visitants per mes durant els anys inclosos en l'estudi. A més, pel càlcul de la sèrie temporal es disposa també d'una variable estocàstica, és a dir, que correspon a un conjunt de variables aleatòries associades a un conjunt de valors temporals.

Un altre estudi que val la pena destacar és el portat a terme per Jeffrey i Barden (1999), en el qual determinen que l'estacionalitat es pot veure des de quatre dimensions diferents, destacant especialment l'observació de l'estacionalitat en termes d'intensitat (RC2) i de amplitud de la temporada (RC4), i que es corresponen en les mesures de l'estacionalitat utilitzades en l'estudi empíric efectuat que presentem en els capítols 4 i 5.

Així, doncs, s'observa l'existència de nombroses metodologies per mesurar les dimensions de l'estacionalitat aplicades en diverses destinacions turístiques, però sota un mateix objectiu: poder conèixer millor l'estacionalitat aparent per poder actuar conseqüentment.

2.4.4 La gestió de l'estacionalitat

En la literatura podem trobar diverses estratègies per minimitzar els efectes negatius de l'estacionalitat i potenciar els positius (Bar-On, 1975; James, 1961; Lewis i Beggs, 1982; Manning i Powers, 1984; Smale i Butler, 1991; Semerville, 1987; Stuclyffe i Sinclair, 1980; Witt *et al.*, 1991).

Així, Butler (1994) recopila tot un seguit d'accions i estratègies per a la gestió de les destinacions turístiques entre les que destaquen intentar allargar la temporada turística principal, accions de marketing intensiu, establir temporades turístiques addicionals, diversificació de mercats, utilització d'una política de preus i incentius en funció de la temporada, promoure l'existència de canvis en les èpoques de vacances, promoure el turisme domèstic fora de temporada i proveir la temporada baixa d'atraccions com festivals i conferències per atraure públic.

En aquest context, Jeffrey i Barden (1999) posen especial atenció a una correcta gestió del marketing com a eina per a la dinamització de la destinació turística i, especialment, per a l'increment en l'ocupació hotelera, portant a terme diverses actuacions i innovacions com la reducció de les tarifes de l'hotel en temporada baixa, la creació de paquets turístics, oferir un valor afegit al producte, celebració d'esdeveniments, cerca de microsegments, creació de nous productes turístics com *short breaks*, etc.

Anant més enllà i reforçant el que s'ha esmentat fins ara, Baum i Hagen (1997) determinen que cal posar molta atenció i esforços per poder reduir l'estacionalitat, donat que per superar-la es poden prendre diversos camins, com per exemple l'establiment d'una temporada addicional, diversificació de mercats, reducció de preus i oferta d'activitats en temporada baixa.

La gestió del marketing, des de la perspectiva de les 4 "P" (producte, preu, promoció i distribució), és un dels elements en els quals les diverses experiències demostren que s'actua d'una forma més intensiva i/o immediata, per tal d'aconseguir canviar la percepció que hom pot tenir de la destinació turística. Tanmateix, es poden donar fortes repercussions quan s'actua de forma massa intensiva en el marketing, ja que poden donar-se contradiccions entre la realitat i la promoció. Aquest és el cas d'Irlanda, la qual es promociona com una destinació natural "verge" però que rep un elevat nombre de visitants durant els mesos de temporada alta (Kennedy i Deegan, 1999).

Per la seva part, el comportament social és una de les qüestions que és més difícil de poder gestionar i/o preveure, donat que tot i que es portin a terme nombroses accions per poder canviar la manera d'actuar en les vacances de les persones, aquestes no sempre resulten efectives, destacant que en general totes les accions i polítiques que es porten a terme en última instància han d'obtenir una resposta de la demanda, donat que en cas contrari aquestes no tindrien cap efecte. Tanmateix, en les últimes dècades s'han produït alguns canvis en les preferències de les persones, de manera que avui dia la gent s'inclina a dividir les seves vacances en subperíodes, oferint-los l'oportunitat de realitzar *breaks* tant a l'estiu com a l'hivern (Sorensen, 1999), tenint present

que aquí hi ha jugat un paper important la flexibilitat de les empreses en l'elecció del període de vacances per part del propi treballador i altres factors de caire més institucional.

Tenint en consideració les pautes socials, Osborn (1992) determina que el rol de la inèrcia i la persistència d'hàbits establerts en el model de consum no queda limitada al turisme, ja que si es manté l'estacionalitat és a causa del comportament associat a l'estil de vida de les persones. En alguns casos són els propis turistes els que no volen canviar la seva manera de fer i realitzar les vacances en temporada baixa, degut a que els resulta poc atractiu i gran part dels serveis i atraccions de la destinació estan tancats (Butler, 1994). En realitat la manca d'una massa crítica suficient durant la temporada baixa és la que pot afectar de forma més negativa l'obtenció de fluxos turístics durant aquesta temporada. En aquest sentit es procedent la proposta mencionada anteriorment per Baum i Hagen (1997) quan determinen que cal impulsar l'oferta d'activitats en temporada baixa.

Finalment, cal considerar també que en determinades ocasions hi ha restriccions per part de la comunitat amfitriona que està en contra d'un allargament de la temporada o d'atreure turistes durant la temporada no turística, la qual cosa ha de ser entesa per part dels gestors que marquen les polítiques i porten a terme el desenvolupament turístic, donat que per a la reducció de l'estacionalitat es necessita el suport de la comunitat que viu a la destinació, per tal que les actuacions que es portin a terme tinguin èxit (Butler, 1994), destacant la necessitat d'un nombre suficient d'establiments d'allotjament i d'oferta complementària oberts per poder fer front a la demanda turística.

Tenint en consideració, doncs, l'opinió de la comunitat local, és fonamental la col·laboració i cooperació entre els diversos agents turístics implicats, incloent el sector públic i sector privat, per tal de fer atractiva la zona o regió a nivell turístic fora de la temporada alta (Flognfeld, 2001). En aquest panorama s'hi vinculen directament les relacions cooperatives i la configuració de xarxes socials per poder millorar la competitivitat a nivell de destinació i poder entrar

en processos enfocats a la innovació de la indústria turística en general i particularment dels productes turístics.

En definitiva, tot i la posada en marxa d'actuacions per aconseguir fer front a l'estacionalitat turística hi ha molts indrets que no poden canviar la successió d'aquest fenomen al qual estan subjectes, tot i que en altres llocs s'estan produint canvis amb fluctuacions estacionals (Butler, 1994). Per aquest motiu, es determina que en general és possible un allargament de la temporada turística, però tenint present que només funcionen aquells productes turístics innovadors i imaginatius (Frognfeldt, 2001), de manera que cal realitzar un esforç per encaminar la indústria turística cap a un procés vinculat a la innovació en tots els seus aspectes que millori l'eficiència del sector turístic fora de la temporada turística, fent front a l'estacionalitat provocada per qüestions naturals i institucionals.

Capítol 3

MODEL CONCEPTUAL I

PLANTEJAMENT D'HIPÒTESIS

3.1 INTRODUCCIÓ

En aquest capítol, es presenten en primer lloc els tres nivells d'anàlisi de les xarxes relacionals per acabar determinant la importància de l'anàlisi sistèmic, que contempla l'existència de vincles entre actors del sistema i d'altres actors que no pertanyen al sistema, sobre la posició competitiva d'un actor en un moment donat.

A continuació es detallen les principals mesures d'anàlisi de les xarxes relacionals entre les quals s'hi troben el grau de centralitat, la capacitat d'intermediació i la cohesió de la xarxa relacional.

Posteriorment es conceptualitza un model teòric en el qual s'observa la importància d'aquestes variables d'anàlisi de la xarxa relacional, és a dir, la posició, representada per el grau de centralitat i la capacitat d'intermediació d'un actor, i l'estructura, representada per la cohesió dels grups, sobre els avantatges d'accés al coneixement i els costos de transacció dels actors respectivament.

Aquests avantatges, com hem vist en els capítols anteriors, proporcionen capacitat d'absorció, és a dir, capacitat d'identificar, assimilar, transformar i explotar els coneixements i per tant, capacitat d'innovació. Aquesta capacitat d'innovació no es traduirà en una desestacionalitat de la demanda si no té en compte els factors climatològics i institucionals que condicionen l'estacionalitat i, per tant, si no va dirigida als segments de mercat disponibles en cada moment del temps.

Finalment, es desenvolupen les hipòtesis derivades del model conceptual i de les tres diferents mesures d'estacionalitat expressades en termes d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística estival, als mesos totals d'obertura dels establiments durant l'any i a la millora, el manteniment o l'empitjorament de l'estacionalitat en els darrers dos períodes.

3.1.1 Els nivells d'anàlisi de les xarxes relacionals

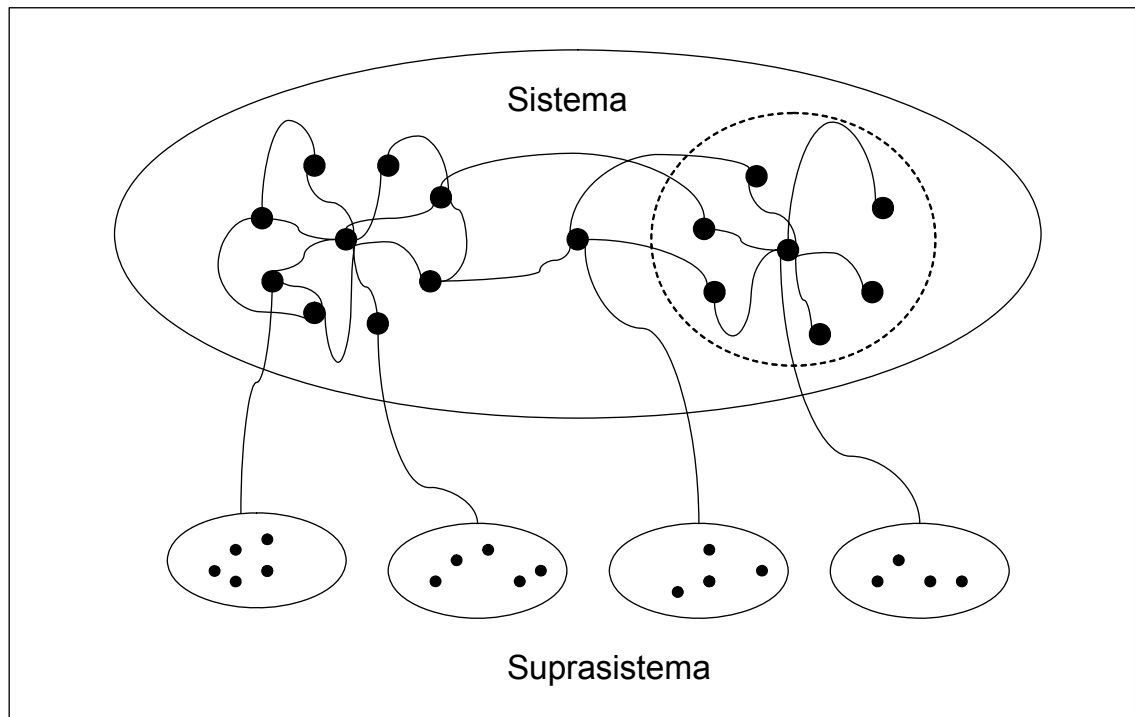
L'anàlisi de xarxes es fonamenta en els nodes i les connexions entre nodes. En el context de les ciències socials, els nodes es reemplacen pels actors, que poden ser individus o agrupacions d'individus, i les connexions coincideixen amb els vincles socials entre actors (Davern, 1997).

Per a l'anàlisi de les xarxes socials, els investigadors han adoptat fonamentalment tres nivells d'anàlisi (Laocobucci i Zerillo, 1996). El primer nivell és el que podem definir com a nivell d'anàlisi d'actor, on la recerca es centra en les egoxarxes, les quals són les xarxes amb contactes directes lligats a l'actor de referència. En segon lloc, tenim el nivell d'anàlisi sistèmic, centrat en l'estudi de xarxes completes o grans col·lectius d'actors interconnectats. Finalment, hi ha també un nivell d'anàlisi suprasistèmic, en el qual els vincles dels actors del sistema amb contactes externs a aquest, també es tenen en consideració (Guia, 2000).

Johannisson *et al.* (1994) determinen que els principals estudis empírics realitzats sobre xarxes de petites empreses s'han desenvolupat al nivell de les egoxarxes. En aquest nivell d'anàlisi, s'estudia com els actors poden incrementar la grandària de la seva egoxarxa i així poder tenir accés a més quantitat de coneixement i més diferenciat. En aquest nivell els actors es poden beneficiar de l'obertura de forats estructurals en la seva egoxarxa. Els forats estructurals es donen quan dos contactes d'un actor de referència en una egoxarxa no estan directament vinculats entre ells (Burt, 1992). Les egoxarxes amb abundants forats estructurals donen, als actors de referència, una major diversitat, menor redundància, més exclusivitat, i major puntualitat en la informació que les egoxarxes amb menys forats estructurals.

No obstant això, resulta difícil determinar el valor dels forats estructurals en les egoxarxes d'un actor, ja que no es té en compte si les egoxarxes són o no centrals dintre del sistema de relacions en el qual operen. (veure figura 7). Per tant, l'anàlisi a nivell sistèmic resulta molt més complet i fiable que el efectuat a nivell d'actor.

Figura 7 Nivells d'anàlisi de les xarxes



Font: Elaboració pròpia

A més a més, la posició competitiva d'un actor en un moment donat pot estar afectada per l'existència de vincles entre els actors del sistema i altres actors que no pertanyen al sistema de referència original (veure figura 7). Per tant, el valor de la posició competitiva d'un actor no només depèn de les accions dels actors individuals, sinó també de les accions de la resta dels actors, tant de dins com de fora del sistema de referència.

A fi de mesurar la importància de les relacions existents en una xarxa social a nivell sistèmic es poden utilitzar diverses mesures, d'entre les quals es destaca, el grau de centralitat (*degree of centrality*) i la intermediació (*betweenness*). El grau de centralitat es refereix al nombre de contactes directes que manté un actor en el sistema de referència. Intuïtivament, l'actor amb més contactes directes serà més actiu en la seva activitat de comunicació en el sistema.

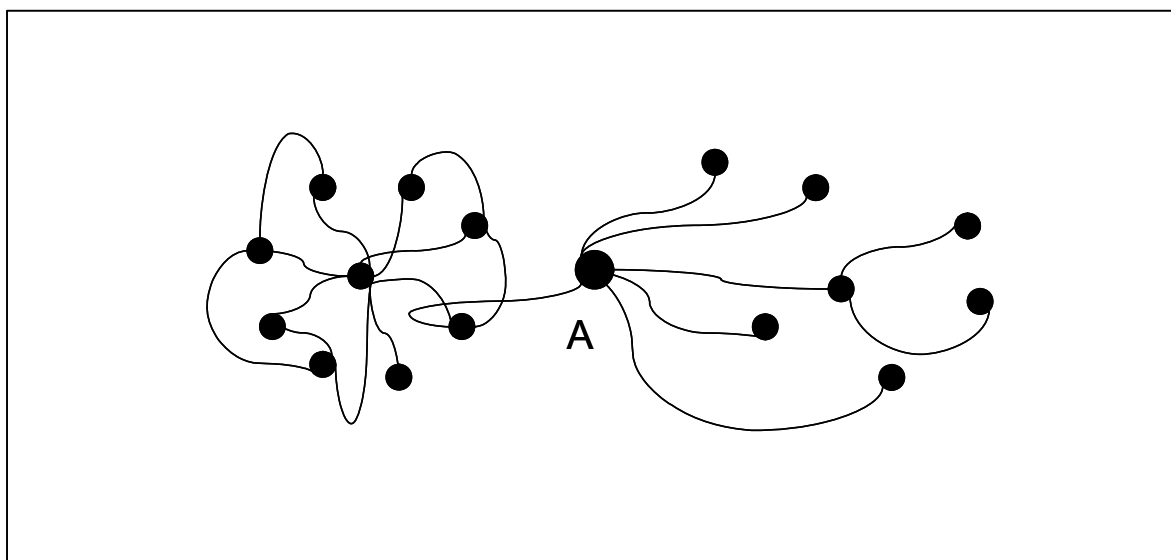
D'altra banda, la intermediació consisteix en mesurar la capacitat d'intermediació d'un actor, és a dir, indica en quin nivell la seva posició en el sistema és exclusiva, lligant diferents actors o grups d'actors del sistema separats entre ells. D'aquesta manera, un actor amb un elevat nivell

d'intermediació , malgrat disposi d'un grau de centralitat petit, *pot* jugar un rol d'intermediació important entre els diversos actors del sistema que es troben en posicions llunyanes els uns dels altres, donat que serà el que tindrà el control dels fluxos d'informació que passin d'una banda a l'altra.

Finalment, com a consideracions en l'anàlisi referent a la cohesió de la xarxa cal remarcar també la conveniència d'utilitzar el nivell sistèmic. A nivell de les egoxarxes s'argumenta que quants menys forats estructurals hi hagi a la xarxa, més cohesionada estarà aquesta, amb la qual cosa s'assumeix que per guanyar en cohesió s'ha de renunciar a la centralitat i viceversa (Ahuja, 1998). Tanmateix, des del punt de vista de l'anàlisi a nivell sistèmic es detecten defectes en aquesta argumentació (Guia, 2000), ja que les egoxarxes estan totes elles interconnectades en el marc d'un sistema més ampli, de manera que tot actor pot pertànyer a un subgrup cohesiu i al mateix temps ocupar una posició central dintre del sistema o tenir contactes exclusius amb d'altres actors.

Aquest argument queda il·lustrat en la figura 8. Tal i com s'observa, l'actor A forma part del subgrup cohesiu de la part esquerra de la figura i al mateix temps manté un elevat grau de centralitat i poder d'intermediació.

Figura 8 Nivells d'anàlisi, centralitat i cohesió



Font: Elaboració pròpia

3.1.2 Conceptualització del model: xarxes, innovació i desestacionalitat de la demanda hotelera

En el primer capítol hem vist com en un context evolutiu, la competitivitat dels actors econòmics depèn, en gran mesura, de l'èxit de la seva activitat d'innovació. També s'ha vist que la capacitat d'innovació dels actors econòmics depèn de la seva capacitat d'absorció, que pot ser de dues tipologies: *capacitat potencial d'absorció*, definida com a l'habilitat per identificar i assimilar el nou coneixement, i la *capacitat d'absorció real*, que és la seva capacitat per transformar i explotar el nou coneixement, adquirit i assimilat procedent del sistema en el qual l'actor opera.

Una altra qüestió que s'ha destacat, ha estat l'existència de dos elements que condicionen la formació de les xarxes socials: la posició en la xarxa, la qual proporciona als actors avantatges informatives i la cohesió del grup, la qual ajuda als actors a disminuir la quantitat dels costos de transacció que comporten les seves accions.

D'altra banda, s'ha determinat que la capacitat d'absorció potencial dels actors està condicionada per la posició particular que ocupi l'actor en les seves xarxes i determina la quantitat i varietat del coneixement accessible, la seva puntualitat i la seva exclusivitat, és a dir, la seva capacitat d'absorció potencial caracteritzada per les capacitats d'adquisició i assimilació.

De forma similar, hem vist com la capacitat real d'absorció dels actors vindrà determinada per la cohesió del grup al qual pertanyen els actors en la xarxa relacional, la qual els proporciona normes de coordinació i control que els permet crear i explotar nous coneixements amb costos de transacció menors.

Per la seva part, d'acord amb el concepte de destinació turística establert en el capítol anterior, una destinació turística és un sistema en forma d'aglomeració empresarial en el qual interactuen empreses, institucions, òrgans de govern i població local, entre altres (Butler, 1980; Gunn, 1993; Laws, 1995; Pearce, 1989; Jackson i Murphy, 2002; Sorensen, 2002).

Tal i com molt bé ja s'ha vist anteriorment, en aquesta definició es troba de forma implícita que la destinació és una xarxa relacional amb lligams i contactes entre múltiples i diversos actors que conjuntament contribueixen a la producció de l'experiència turística.

En aquest context, i d'acord amb la literatura sobre xarxes (Burt, 1992; Scott, 1991), l'avantatge competitiu dinàmic (Cohen i Levinthal, 1989; Teece, Pisano i Shuen, 1997) i el model presentat anteriorment que aglutina aquests conceptes, es proposa un nou model conceptual que es basa en la gestió de l'estacionalitat turística.

Aquesta estacionalitat com hem vist també, en el capítol anterior, els autors la mesuren de diverses maneres. En el nostre estudi empíric ens hem proposat de mesurar-la en tres termes diferents. Els dos primers estan bastant relacionats amb els estudis de Jeffrey i Barden (1999) que mesuren l'estacionalitat en termes d'intensitat, és a dir, del nivell d'ocupació que assoleixen les empreses hoteleres en un període concret i també en termes d'amplitud de la temporada, és a dir, dels mesos totals d'obertura dels establiments. El motiu de l'ús d'aquestes dues variables té a veure en el fet que, normalment, en els períodes propers a la temporada turística d'estiu que inclou els mesos que van des de juny fins a setembre, gairebé totes les empreses d'allotjament es troben obertes, aleshores, les diferències de competitivitat entre elles no es troben en aquest fet sinó en el nivell d'ocupació que assoleixen en aquest període.

Contràriament, en acabar el període estival, algunes empreses deixen de dur a terme la seva activitat, en principi cal pensar que els motius del seu tancament, rau en el fet que no poden arribar a atraure determinats segments de mercat que estan disponibles fora de temporada, i que per tant, no són competitives.

Finalment, i per incorporar una variable dinàmica en els nostres plantejaments, s'ha buscat una variable que pogués mostrar si aquest fenomen de l'estacionalitat millorava, es mantenia o empitjorava en el temps. En aquest sentit, es tracta d'una variable que indica la tendència de l'estacionalitat en les empreses, tant des d'una perspectiva d'intensitat d'ocupació com de nombre

total de mesos d'obertura, i que aporta una informació molt valuosa i complementària per a la nostra anàlisi, és a dir, una empresa pot indicar que té el seu establiment obert durant nou mesos, però potser anteriorment, el tenia obert dotze mesos, aleshores, la tendència d'aquest establiment envers el fenomen de l'estacionalitat seria negativa. Igualment, pot assenyalar un empitjorament de l'estacionalitat a partir de la reducció de la intensitat de l'ocupació. En canvi, una altra empresa d'allotjament hoteler que indica que la seva estacionalitat ha millorat, pot voler dir que, o bé ha millorat el seu nivell d'ocupació, o bé que està oberta al públic més mesos a l'any que anteriorment, i que per tant, és més competitiva que abans, doncs pot atraure més segments de mercat o més quantitat dels que tenia.

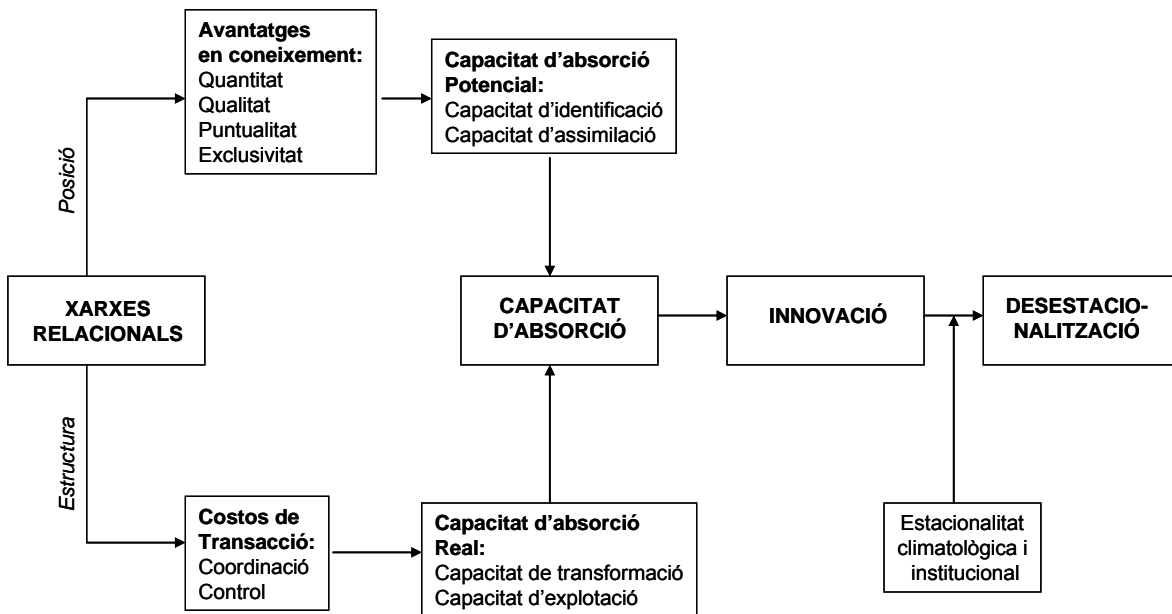
Les hipòtesis que es plantejaran més endavant en aquest capítol, recolliran doncs, les tres variables que acabem de presentar per a mesurar el fenomen de l'estacionalitat.

La millora de l'estacionalitat de la demanda turística s'ha de produir atacant els obstacles institucionals i climatològics que la provoquen. Es fa, doncs, imprescindible la creació de nous productes amb capacitat de atraure els col·lectius menys afectats per factors institucionals, i fins i tot, per a vèncer les barreres a les que estan subjectes els més afectats per aquests factors.

La innovació passa a ser, doncs, un factor fonamental en aquest procés. A més a més, com s'ha vist en els capítols 1 i 2, la innovació passa per poder crear coneixement, és a dir, per disposar d'una elevada capacitat d'absorció.

A partir d'aquests arguments, presentem el model conceptual de la figura 9 a partir del qual deduirem el conjunt d'hipòtesis que seran contrastades en els capítols posteriors.

Figura 9 Model conceptual per la derivació d'hipòtesis



Font: Elaboració pròpia

Finalment, i a partir dels arguments presentats anteriorment derivem la següent pregunta principal de recerca:

En quina mesura l'estructura i la posició que les empreses hoteleres ocupen en la xarxa relacional del districte turístic són determinants per explicar el grau de desestacionalitat que aconsegueixen?

3.2 Hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa interna del districte

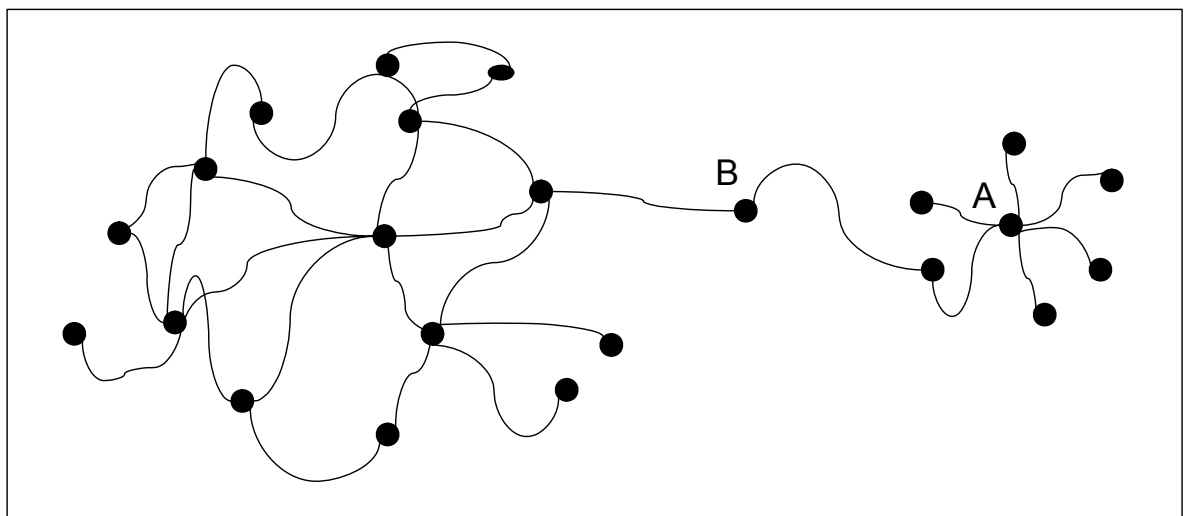
A continuació es presenten les hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa de relacions interna de les empreses d'allotjament hoteler del districte turístic sobre la desestacionalitat de la demanda.

L'avantatge competitiu que la xarxa pot proporcionar als agents turístics estarà condicionat tant per la posició de cada actor com per l'estructura de la xarxa (Guia, 2000; Burt, 1992).

Tal i com es desprèn del model, la capacitat d'identificar i assimilar el coneixement està condicionada pels avantatges en coneixement disponibles, centrats especialment en la quantitat d'informació, la seva qualitat, la puntualitat en la qual s'adquireix i la seva exclusivitat. Per la seva part, aquests avantatges en coneixement estaran influïts per la posició que els actors ocupin a la xarxa. En aquest context, serà necessari contemplar la centralitat dels actors en la xarxa. Els indicadors que s'utilitzen tradicionalment per determinar la centralitat dels actors i establir així quins actors presenten una major *capacitat d'absorció potencial* són el grau de centralitat i la capacitat d'intermediació.

Més concretament, el grau de centralitat es refereix al nombre de contactes directes que l'actor manté dins de la destinació turística local (Freeman, 1979), de manera que l'actor amb un major nombre de contactes directes serà el que tindrà un major grau de centralitat.

Figura 10 Grau de centralitat i capacitat d'intermediació dels actors en un sistema de relacions



Font: Elaboració pròpia

Com s'observa en la figura 10 l'actor A és el que més grau de centralitat disposa, doncs és qui més vincles directes té amb altres actors del sistema. Tots els altres actors tenen diferents graus de centralitat però sempre inferiors a aquest.

En conseqüència poden proposar la primera hipòtesi:

H1: Els hotels (les empreses) que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic presentin un grau de centralitat (*degree of centrality*) més elevat disposaran d'una major capacitat d'innovació (capacitat potencial d'absorció) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la seva demanda.

Aquesta hipòtesi però, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H1a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

H1b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H1c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

Per la seva part, la intermediació (*betweenness*) mesura la capacitat d'intermediació de cada actor dintre del sistema de relacions de la destinació local (Freeman, 1979; Friedkin, 1991).

Quan un actor turístic tingui un elevat nivell d'intermediació, malgrat disposi d'un grau de centralitat reduït, podrà tenir un important rol com a intermediari entre els diferents actors de la destinació, donat que la resta d'actors es troben allunyats els uns dels altres. En la figura anterior, es pot veure com l'actor B és l'únic actor que lliga els actors de la dreta amb els de l'esquerra de la figura, veient-se intuïtivament que té el major nivell d'intermediació de la destinació. Per tant, aquest actor disposa del control exclusiu dels fluxos d'informació d'una banda a l'altra de la xarxa de la destinació.

Per tant, proposem una segona hipòtesi:

H2: Els hotels (les empreses) que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic presentin una posició d'intermediació (*betweenness*) més elevada,

disposaran d'una major capacitat d'innovació (capacitat potencial d'absorció) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la seva demanda.

Aquesta hipòtesi, igualment que l'anterior, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H2a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

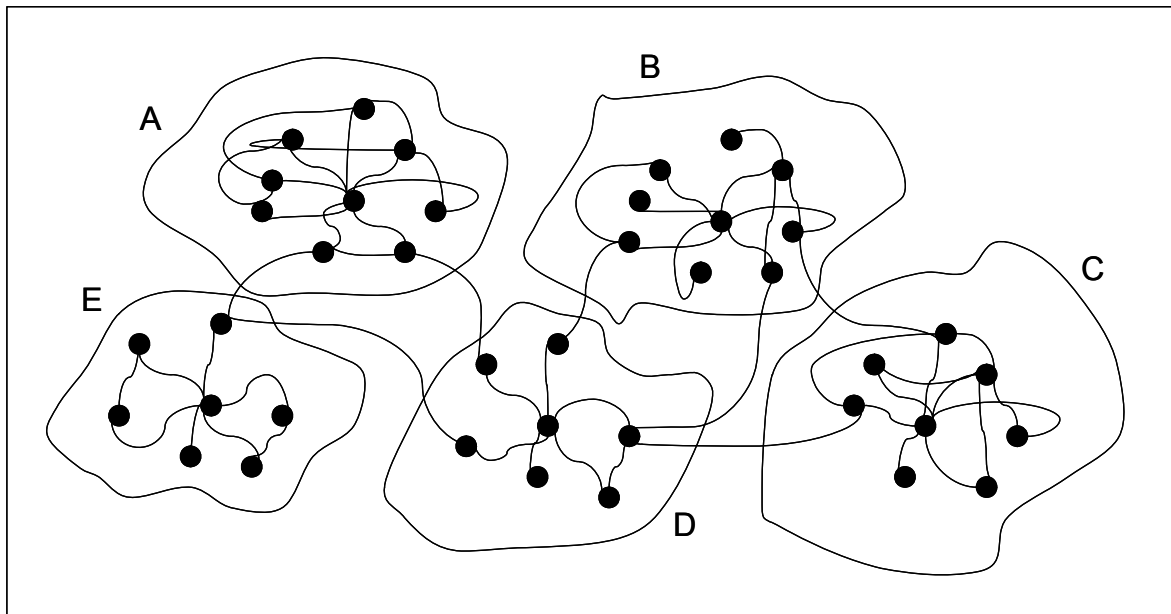
H2b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H2c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

No obstant, aquestes dues primeres hipòtesis no tenen present que per que es faci efectiva la competitivitat de l'actor turístic no n'hi ha prou en disposar de la capacitat d'identificar i assimilar nou coneixement, sinó que també és necessari que aquest actor disposi de capacitat de transformació i explotació d'aquest coneixement adquirit, és a dir, que disposi de *capacitat d'absorció real*.

L'estructura de la xarxa relacional és un dels factors que contribueix que es pugui produir la transformació i explotació del nou coneixement a partir del grau de cohesió del grup. En qualsevol sistema, i en aquest cas la destinació turística, els actors es poden classificar en grups caracteritzats per una major densitat relativa dintre d'ells mateixos, que entre uns grups i els altres (Seidman, 1983), tal i com es mostra en la figura següent.

Figura 11 Grups dintre del sistema amb diferent connectivitat relativa i diferent nivell de cohesió



Font: Elaboració pròpia

Quan un actor treballi amb un grup cohesionat els costos de transacció en la integració i explotació del coneixement compartit seran més baixos, com a conseqüència de l'elevat grau de coordinació implícita i normes de control (confiança) existents.

Aleshores, els membres d'un mateix grup compartiran aquest element, mentre que els de diferents grups diferiran. Per tant, proposem una tercera hipòtesi:

H3. Els hotels (les empreses) que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic formin part d'un grup relacional amb una cohesió més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (capacitat real d'absorció) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la seva demanda.

Aquesta hipòtesi però, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H3a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

H3b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H3c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

Finalment, es interessant també explorar el paper d'intermediació que les institucions locals poden jugar dintre del districte o destinació local.

D'acord amb la definició que estableixen Molina *et al.* (2002) les institucions locals són organitzacions orientades localment que donen suport col·lectiu a les empreses d'un districte industrial. En aquest context, les institucions locals poden ésser de caràcter públic o privat, i poden aportar a les empreses del districte avantatges ben diverses. Entre la tipologia d'institucions que s'hi poden incloure hi trobem les universitats, centres de recerca, associacions comercials o professionals, etc.

En qualsevol cas, entre les tasques que poden desenvolupar les institucions locals en una xarxa, les més rellevants en el context d'aquest estudi són les relacionades amb la innovació, és a dir, les tasques que aquestes poden realitzar per facilitar l'accés de les empreses a nova informació i nous coneixements (Madsen *et al.*, 2002).

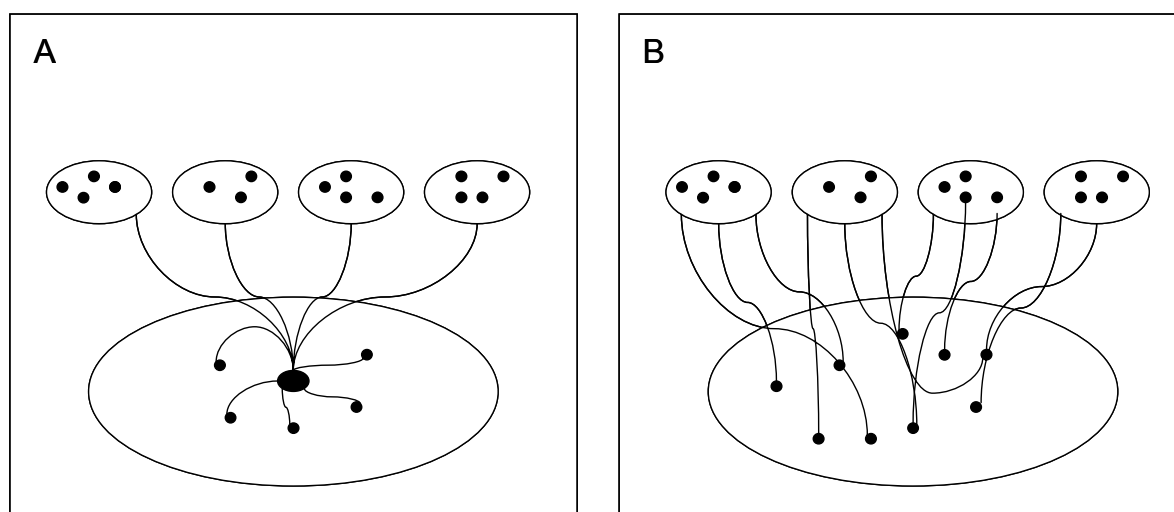
En aquest sentit, aquestes institucions poden facilitar la distribució de la informació, coneixement, rutines i convencions existents en el districte entre tots els actors amb els que interactuen, aportant així a aquests actors, avantatges similars a les que s'obtenen de la pertinença a un grup cohesiu.

Addicionalment, en moltes ocasions les institucions locals d'un districte industrial juguen també el paper d'intermediari amb d'altres actors externs al districte (Molina *et al.*, 2002). D'aquesta manera les institucions locals poden aportar a les empreses del districte noves idees i conceptes existents fora del districte, sense que cadascuna de les empreses hagi d'establir vincles directes amb l'exterior. En aquest sentit poden aportar les mateixes avantatges de

coneixement que els vincles directes, però amb costos de cerca d'informació més reduïts.

Tal i com es mostra en la figura 12, els actors de la part A poden accedir als diferents segments de mercat amb un esforç relacional molt inferior als de la part B.

Figura 12 El paper de les institucions locals



Font: Elaboració pròpia

Per tant, el paper de les institucions locals com a intermediaris suposa en realitat una forma de mantenir una relació entre el districte industrial i l'exterior que contribueix a la contínua transferència d'informació i coneixement, la qual cosa afavoreix l'evolució, el desenvolupament i les activitats per part de les empreses que componen el districte industrial.

Gràcies a les avantatges en la informació que aporten les institucions locals a les empreses i l'estalvi de temps que els suposa aquesta transmissió d'informació directa, poden aprofitar per desenvolupar noves activitats (Galaskiewicz, 1985). En conseqüència, plantejem una quarta hipòtesi:

H4: Els hotels (les empreses) vinculats amb l'associació d'hostaleria del districte turístic disposaran d'accés indirecte a la informació i coneixements interns i externs del districte als que l'associació (com a institució local d'una important xarxa interna i externa) accedeix directament a través de la seva xarxa de contactes, i per tant, disposaran d'una major capacitat d'innovació

que es traduirà amb una major capacitat per desestacionalitzar la demanda més elevada, que els hotels (empreses) que no pertanyin a l'associació.

Aquesta hipòtesis però, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H4a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

H4b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H4c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

3.3 Hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa externa al districte

Finalment, es presenten les hipòtesis relacionades amb l'efecte de la xarxa de relacions externes al districte turístic local, sobre la desestacionalitat de la demanda dels establiments hotelers

Tal i com acabem d'avançar, a més de la importància dels contactes interns que disposa l'actor del districte, també són rellevants pel seu avantatge competitiu, els contactes disponibles d'aquest amb d'altres actors que es troben fora de la destinació turística.

En les destinacions turístiques, els principals vincles que els actors econòmics disposen amb l'exterior són els que tenen amb els clients (Sorensen, 2002). Aquests vincles, tot i poder ser directes, en la majoria de casos estan intermedisats per part d'agències de viatges i touoperadors, en molts casos especialitzats en segments turístics concrets.

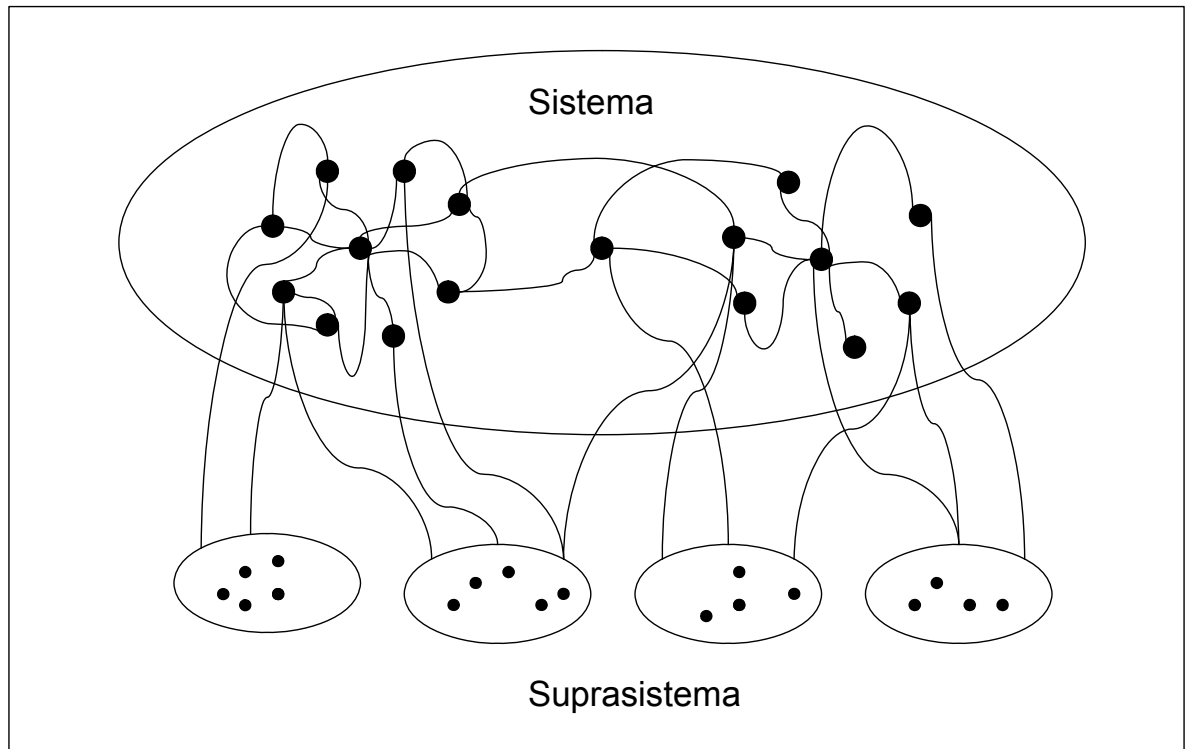
Si bé seria possible contemplar el nombre de vincles que els diferents actors del districte turístic tenen amb clients individuals o touroperadors, en termes pràctics resulta impossible degut a l'enorme volum d'actors que es veurien implicats. És per aquest motiu que plantegem considerar els diversos segments turístics com a actors col·lectius externs al districte local.

Aquest fet pot ser criticat si tenim en compte que els actors que hi ha dintre de cada segment turístic estaran normalment desvinculats entre ells. No obstant això, proposem que cada segment turístic sigui tractat com una comunitat de pràctica (Wenger, 1998).

Les comunitats de practica es defineixen com a grups de persones que comparteixen una practica o afició per quelcom que habitualment duen a terme, i que aprenen a millorar a mesura que interactuen de forma regular. En el cas dels segments turístics trobem dos potencials problemes per assimilar-los al concepte de comunitats de practica: la heterogeneïtat interna dels segments, i la relativament baixa interacció entre els actors de cada segment o membres de la comunitat. El primer queda resolt si acceptem que el que defineix una comunitat de practica no és la uniformitat dels membres sinó el que aquests comparteixin un interès comú per un fenomen concret. Igualment, la baixa interacció directa entre els membres del segment no ha de significar necessàriament que aquests no aprenguin de forma conjunta. De fet, la existència de revistes i altres fòrums especialitzats, la lectura o participació en els quals comparteixen tots o molts d'ells, més les xarxes relacionals entre aquests i altres membres de la comunitat acaben generant processos col·lectius d'aprenentatge inconscients. L'aprenentatge comú queda, doncs, garantit pel procés d'autoorganització dels segments.

Dintre d'aquest nou marc considerarem que una empresa turística del districte local estarà vinculada amb un segment o comunitat de practica determinats, quan una part important dels seus clients i esforços de marketing vagin dirigits a ells.

Figura 13 Relacions dels actors del sistema amb els segments de mercat o comunitats de practica externes al sistema



Font: Elaboració pròpia

Tal i com mostra la figura anterior, cada actor del sistema manté vincles directes amb parts concretes del suprasistema, és a dir, segments de mercat i per tant, en funció de com cada segment estigui més o menys afectat en cada moment per factors institucionals de l'estacionalitat, donarà respectivament una menor o major "centralitat" externa a l'actor.

Per un altre costat, el volum de cadascun d'aquests segments variarà al llarg dels mesos de l'any en funció dels factors institucionals generadors de l'estacionalitat turística, tal i com hem vist en el capítol 2 (Butler, 1994), En aquest sentit assumim que les empreses turístiques vinculades amb els segments turístics menys afectats pels factors institucionals de l'estacionalitat tindran una major centralitat a nivell de suprasistema i mostraran una menor taxa d'estacionalitat,

A més a més, aquest fet es veurà reforçat quan la destinació local pugui proporcionar als turistes d'aquests segments, productes suficientment atractius i adaptats a les seves característiques.

Finalment, la vinculació de les empreses turístiques amb aquests segments al llarg del temps, proporciona a les empreses de la destinació local informació i coneixements relatius a les necessitats d'aquests turistes, i de com aquestes van canviant al llarg del temps. Aquesta informació és crucial per poder mantenir en el temps la capacitat d'innovar que permeti competir amb garanties amb d'altres destinacions competidores.

Proposem, per tant, una cinquena hipòtesi:

H5. L'impacte de mantenir contactes amb els diferents segments en que es divideix el mercat (sistema extern al districte) sobre la desestacionalització de l'hotel (empresa) serà diferent en funció de la 'centralitat' (és a dir, en quina mesura és afectat per factors institucionals, grandària del segment, etc.) que tingui (en cada moment de l'any) dintre del suprasistema del mercat turístic.

Aquesta hipòtesi tal i com hem vist en els casos anteriors, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H5a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

H5b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H5c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

Finalment entenem que no només la vinculació amb segments turístics "centrals" o menys afectats per les barreres institucionals a la desestacionalitat és rellevant per a les empreses turístiques de les destinacions locals, sinó que també la quantitat i varietat de segments amb els que mantenen vincles tindrà efectes positius sobre aquesta.

En aquest sentit plantejem una última hipòtesi:

H6. Els hotels (empreses) que mantinguin vincles amb una major varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) disposaran d'una major 'centralitat' dintre de l'univers del mercat turístic i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la seva demanda.

Aquesta hipòtesis però, ha de recollir les diferents mesures del fenomen de l'estacionalitat que hem vist anteriorment, i per tant, cal reescriure-la en els termes següents:

H6a. En termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

H6b. En termes de nombre total de mesos d'obertura a l'any de l'establiment.

H6c. En termes de la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes.

En definitiva, l'assoliment de la *capacitat d'absorció*, definida anteriorment com un conjunt de capacitats organitzatives amb les quals les empreses adquireixen, assimilen, transformen i exploten el coneixement (Guia, 2000; Zahra i George, 2002); implica com a condició necessària que a més d'haver identificat i assimilat la informació, s'hagi desenvolupat la capacitat de transformació i explotació del coneixement adquirit.

Una vegada l'actor disposi d'aquesta d'absorció, serà capaç de poder innovar. No obstant, la innovació només contribuirà a la desestacionalitat, si aquesta s'ajusta a les pautes de l'estacionalitat climàtica i institucional, és a dir, si és capaç de fer front a aquestes barreres.

Capítol 4

DISSENY DE L'ESTUDI EMPÍRIC

4.1 INTRODUCCIÓ

En aquest capítol es presenta el disseny de l'estudi empíric realitzat per a contrastar les hipòtesis que acabem de plantejar en el capítol anterior.

En primer lloc es defineix la població objecte d'estudi. Després es descriu el procés utilitzat per obtenir les dades necessàries de les empreses de la població. En el següent apartat es procedeix a la presentació de les diferents variables representades a cadascuna de les hipòtesis i s'especifica la fórmula utilitzada per a calcular el seu valor. Finalment, en el darrer apartat del capítol es descriu el procés metodològic seguit per a realitzar el contrast i es deriven les equacions de regressió i el logit ordinal corresponents.

4.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ OBJECTE D'ESTUDI

L'objectiu del treball consisteix en analitzar com l'estructura relacional de la xarxa d'una empresa afecta a la seva posició competitiva, aleshores la població estudiada està formada per un conjunt d'actors que ofereixen productes similars en un mercat determinat.

Aquesta circumstància segons Burt (1998) pot donar-se tant entre actors individuals com entre actors col·lectius a diferents nivells, el que fa que les proposicions anteriors poden ser vàlides, entre d'altres, en el context dels membres d'un equip, en el dels directius dins d'una empresa determinada, per a diferents equips de projecte que operen dins d'una gran empresa, per el conjunt d'empreses que competeixen en un mercat, per el conjunt d'indústries que conformen una economia, etc..

En el nostre cas, l'anàlisi empíric de les hipòtesis plantejades s'ha dut a terme en el context de la indústria d'allotjament turístic hoteler en el marc d'un districte turístic. Tal i com hem vist en els capítols anteriors, es tracta d'una forma d'organització econòmica intermitja formada per un conjunt d'empreses interrelacionades, que el seu nombre limitat i la seva concentració geogràfica,

el converteixen en un sistema ideal per obtenir les dades necessàries per procedir al contrast de les hipòtesis plantejades.

La literatura estratègica sobre districtes industrials es preocupa principalment de demostrar com aquesta forma d'organització genera una sèrie de recursos i capacitats compartits que beneficien per igual a totes les empreses del districte, i que contribueixen al seu avantatge col·lectiu davant d'altres empreses que no operen en el districte (Storper i Walker, 1989; Foss i Eriksen, 1995; Camison i Molina, 1998). Malgrat això, cada empresa del districte industrial persegueix també les seves pròpies estratègies individuals, diferents de les de les altres empreses del propi districte, i de les que es deriven els recursos particulars sobre els que es fonamenten, les diferències competitives entre elles i la pròpia heterogeneïtat interna del districte industrial.

Així, de la mateixa forma que es pot analitzar l'avantatge competitiu d'un equip de projecte davant d'altres equips que operen en una mateixa empresa, amb els que es coopera i es competeix al mateix temps, es pot analitzar també l'avantatge competitiu d'una empresa individual en el marc d'un districte industrial, on també es produeix una situació similar de cooperació i competència simultània.

D'acord amb l'objectiu plantejat inicialment, enfocat a explicar l'èxit de les empreses d'allotjament hoteler d'un districte turístic en base a l'estructura relacional que es deriva de la seva xarxa de contactes estratègics, la nostra població objecte d'estudi està constituïda pel conjunt d'hotels de 3 a 5 estrelles que formen part del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

El Baix Empordà és una comarca situada al nord-est de Catalunya, la qual limita al nord amb l'Alt Empordà, al sud amb la Selva, a l'oest amb el Gironès i l'est amb el Mar Mediterrani. Aquesta comarca representa un espai turístic per excel·lència desenvolupat ràpidament durant els anys 60 a partir del boom turístic que va patir el litoral català, especialment centrat a la Costa Brava.

El Baix Empordà consta de 36 municipis, dels quals una desena es troben situats amb els límits costaners, la qual cosa fa que les platges, el mar i els seus paisatges, siguin els seus principals recursos turístics.

Figura 14 Mapa de la comarca del Baix Empordà



Font: Institut Cartogràfic de Catalunya

La comarca del Baix Empordà presenta símptomes que fan pensar en la seva assimilació a un districte turístic, doncs, un districte industrial és com un extens nombre de petites empreses que són formalment interdependents, tot i que no depenen d'un conglomerat de propietat gran, és a dir, són empreses que es dediquen al mateix sector en les quals s'identifiquen signes d'interdependència entre empreses, flexibilitats en les seves fronteres, competència cooperativa, confiança en una col·laboració sostinguda i cultura de comunitat amb el suport de polítiques públiques (Pyke, 1992). Inicialment, es considera que la comarca del Baix Empordà presenta símptomes que fan pensar en la seva assimilació a un districte turístic, doncs presenta unes característiques molt similars a aquest tipus d'organització.

La població objecte d'estudi està formada per 60 establiments d'allotjament hotel·ler de 3 a 5 estrelles, dels quals, han participat en les entrevistes per a la realització d'aquest treball un total de 54 establiments. Per tant, cal destacar que l'índex de resposta ha estat bastant elevat, i que tan sols 6 establiments

dels 60 que formaven part de la població objecte d'estudi inicial, no han participat en el mateix per diversos motius.

Encara que idealment, l'anàlisi de xarxes s'ha de realitzar sobre sistemes complets on cap dels actors sigui exclòs, en la pràctica sempre és necessari realitzar alguna exclusió per diversos motius: impossibilitat d'obtenir informació sobre determinats actors, limitacions en el temps disponible per a obtenir les dades, etc. No obstant, s'ha demostrat que la distorsió provocada per l'exclusió de determinats vincles no afecta significativament a la validesa dels resultats de l'anàlisi de xarxes. En el nostre cas particular, els actors eliminats no produeixen distorsions significatives, doncs, són actors marginals i són molt pocs (Burt i Ronchi, 1998).

En principi es van seleccionar només els establiments hotelers de 3 a 5 estrelles. El motiu principal d'aquesta decisió es basa en el fet que només es van voler estudiar allotjaments hotelers estrictament turístics. És cert, que en la comarca del Baix Empordà hi trobem establiments de menys categoria, però cal tenir en compte que molts d'aquests no són turístics, doncs més aviat, dirigeixen les seves places d'allotjament cap a passants o agents comercials.

Per tant, la distribució final dels establiments hotelers objecte d'estudi està formada per un total de 54 hotels, distribuïts segons categoria de la següent manera:

Taula 5 Hotels per categories

Categoria	f	%
3 estrelles	38	70,4
4 estrelles	14	25,9
5 estrelles	2	3,7
Total	54	100,00

Font: Elaboració pròpia

De forma global els establiments hotelers pertanyen a 16 municipis de la comarca del Baix Empordà, concentrant-se la major part, als municipis de Castell-Platja d'Aro (29,63%), Palafrugell (12,96%) i Sant Feliu de Guíxols (12,96%).

En aquest context, cal destacar que la localització dels hotels es troba principalment a la perifèria del municipi (61,1%) i només el 38,9% estan situats al centre. No es pot oblidar que en molts casos es tracta de municipis grans que disposen de diversos *ressorts* o centres turístics, com és el cas de Palafrugell que disposa de la població central del municipi a l'interior i altres petits nuclis ubicats al litoral (Tamariu, Llafranc i Calella).

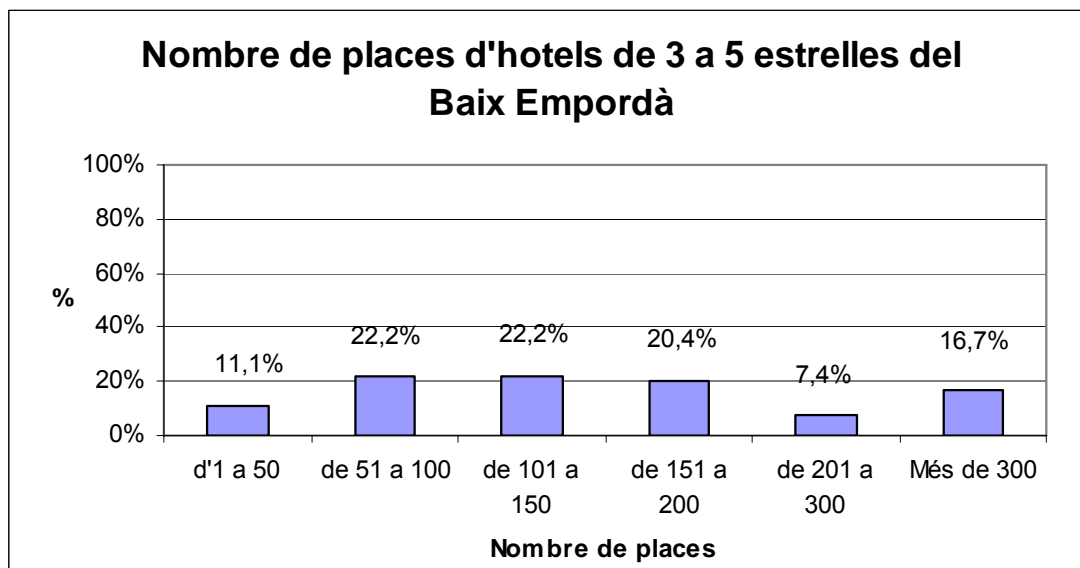
Taula 6 Nombre d'hotels per municipis

Municipi	f	%
Albons	1	1,85
Begur	3	5,56
Calella de Palafrugell	1	1,85
Calonge	5	9,26
Castell-Platja d'Aro	16	29,63
Palafrugell	8	14,81
Palamós	1	1,85
Pals	3	5,56
Parlavà	1	1,85
Platja d'Aro	1	1,85
Sant Antoni de Calonge	1	1,85
Sant Feliu de Guíxols	7	12,96
Santa Cristina d'Aro	2	3,70
Tamariu	1	1,85
Torrent	1	1,85
Torroella de Montgrí	3	5,56
Total	54	100,00

Font: Elaboració pròpia

Els establiments hotelers estudiats, en conjunt, representen 8.898 places, destacant l'existència de dimensions diverses, que van de petits hotels amb només 18 places a establiments grans amb un total de 480 places. És interessant remarcar que el 75,9% dels hotels tenen 200 places o menys, de manera que els hotels de dimensions més grans només representen el 24,1%. Així, mateix es pot destacar que els hotels qualificats com a petits (de 50 places o menys) només en són un 11,1%.

Figura 15 Gràfic de nombre de places



Font: Elaboració pròpia

En referència als serveis disponibles als establiments hotelers, s'ha identificat un total de 28 possibles serveis, gran part dels quals es troben resumits en la taula que s'adjunta a continuació.

Els atributs del producte que més usualment (entre el 92% i el 98%) es poden trobar als establiments hotelers estudiats són el bar, calefacció, jardí/terrassa i pàrking propi. També, es troben alguns altres serveis no tant comuns entre els hotels analitzats (disponibles entre el 64 i el 81% dels casos), com poden ser aire condicionat, l'acceptació de gossos i animals domèstics, piscina i sala de convencions. En última instància, cal remarcar l'existència d'altres serveis més particulars i menys presents de forma homogènia entre els hotels de la població objectiu de l'estudi.

Taula 7 Serveis que disposen els hotels

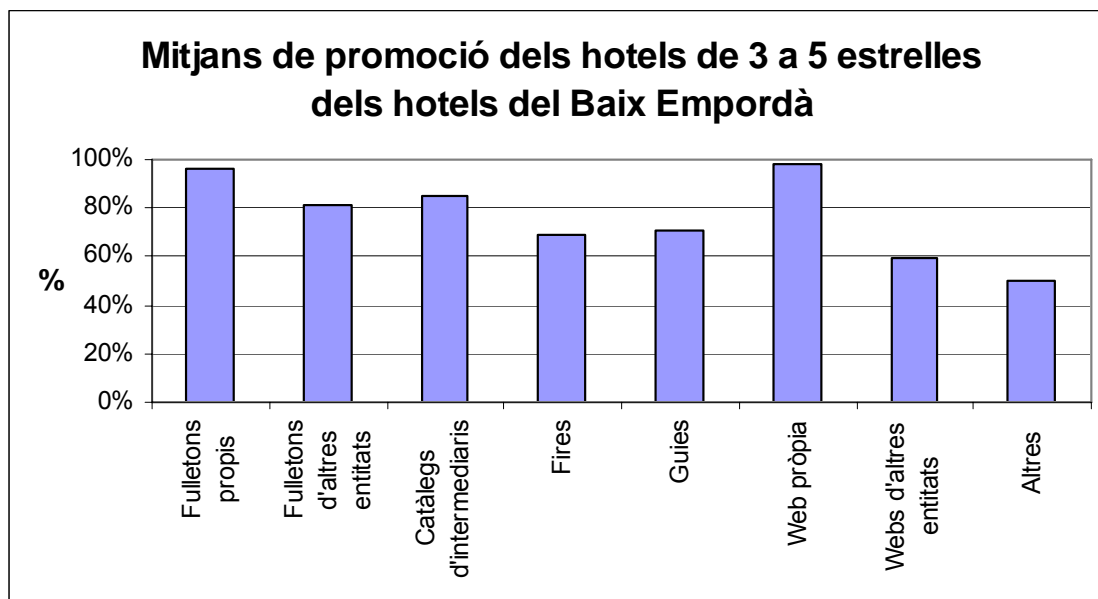
Serveis	f	%
Calefacció	52	96,3%
Aire Condicionat	44	81,5%
Bar	53	98,1%
Discoteca o sala de festes	10	18,5%
Piscina	37	68,5%
Tenis	14	25,9%
Jardí / Terrassa	52	96,3%
Saló de convencions	35	64,8%
Pàrking propi	50	92,6%
Gossos i animals domèstics	39	72,2%
Balneari / Centre de salut	3	5,6%
Animació	3	5,6%
Internet	20	37,0%
Altres	18	33,3%

Font: Elaboració pròpia

El nombre de serveis per hotel se situa de mitjana en 7,98, incloent serveis com calefacció, aire condicionat, bar, pàrking propi, etc. D'altra banda, alguns establiments destaquen amb xifres per sobre la mitjana fins a un màxim de 15 serveis oferts. Contràriament, s'identifiquen altres establiments que ofereixen un nombre de serveis inferior a la mitjana, situant-se alguns d'ells en tres serveis que bàsicament són disposició de jardí, bar i calefacció.

A nivell de promoció, els establiments estudiats manifesten la utilització de gran varietat de canals. D'acord amb les dades obtingudes, s'ha identificat un pes rellevant en la utilització de les noves tecnologies per a la promoció dels establiments, donat que a l'entorn del 98% dels establiments utilitzen una web pròpia per comercialitzar el seu producte, i paral·lelament el 59,3% també figura en la web d'altres entitats com poden ser ajuntaments, associacions, etc. Altres canals més tradicionals serien els fulletons propis i els fulletons d'altres entitats que utilitzen el 96,3% i el 81,5% dels establiments respectivament. Els catàlegs d'intermediaris també juguen un paper important com a canals d'intermediació, essent emprats per al 85,2% de la població objectiu. Finalment, les guies (70,4%) i les fires (68,5%), també tenen un pes significatiu entre els mitjans de promoció utilitzats per els hotels de la comarca del Baix Empordà entrevistats.

Figura 16 Gràfic de mitjans de promoció



Font: Elaboració pròpia

En el context de la metodologia sobre anàlisi de xarxes socials, aquesta manera de definir i delimitar la població a estudiar és coneguda com enfocament nominalista, en contraposició al enfocament realista. Quan s'adopta l'enfocament nominalista, l'investigador imposa a priori els límits del sistema sobre la base de criteris derivats d'algun marc teòric que el justifica, mentre que quan s'escull l'enfocament realista la població queda determinada a partir de la pròpia percepció que els actors tenen de quins són membres del sistema i quins no ho són (Laumann, Marsden i Prensky, 1989).

En el nostre cas, l'enfocament que s'ha adoptat ha estat nominalista perquè hem definit prèviament els límits del sistema, és a dir, el districte turístic de la comarca del Baix Empordà i també la població objecte d'estudi (hotels de 3 a 5 estrelles), doncs aquests actors comparteixen el mateix marc institucional delimitat territorialment.

D'altra banda, la particular elecció d'aquesta població formada per empreses d'allotjament turístic hoteler és especialment útil per el contrast de les hipòtesis proposades, doncs, es tracta d'un conjunt d'actors que operen en una indústria que per tal d'aprofitar la seva estructura requereix que siguin molt dinàmics en la creació de productes alternatius al sol i platja, en el marc de la no temporada,

i on per tant, la innovació constant és cada vegada més important. A més, en el marc d'un districte industrial la informació flueix amb molta rapidesa i, per tant, les rendes generades per la innovació que realitzen les empreses són difícils d'apropiar i mantenir. Per aquest motiu, cada empresa individual estarà motivada a innovar permanentment i buscar així l'obtenció d'una posició competitiva favorable.

En definitiva, la població escollida es caracteritza per operar en un context suficientment dinàmic perquè la importància de les activitats exploratòries, i de l'explotació de nous projectes, sigui crucial per la determinació i sostenibilitat de l'èxit competitiu de les empreses.

4.3 PROCÉS D'OBTENCIÓ DE DADES

Les dades necessàries per a contrastar les hipòtesis plantejades en aquest capítol són de dos tipus. En primer lloc, les variables dependents que han estat calculades a partir de la informació que ens han facilitat les empreses d'allotjament hotel·ler del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, amb la finalitat de poder calcular la seva posició competitiva. Aquestes dades es refereixen al nombre de mesos d'obertura, als percentatges d'ocupació dels mesos de maig i abril, i a l'existència d'una millora o no del factor estacional.

En segon terme, per mesurar les variables independents es requereixen dades de tipus relacional per calcular la posició dels actors i l'estructura de la xarxa. En el nostre cas, aquestes variables han estat calculades a partir de la informació obtinguda sobre els vincles que cadascun dels establiments d'allotjament hotel·ler mantenia durant l'exercici 2003.

Les dades relacionals aporten informació sobre els vincles que mantenen entre ells, els diferents actors d'una xarxa relacional. La investigació empírica amb dades relacionals o sociomètriques s'ha desenvolupat en el marc de la teoria microsociològica preocupada per l'estudi de l'estructura social de l'acció col·lectiva (Bavelas, 1950; Barnes, 1954). La conjunció d'aquesta teoria social amb els avenços en les metodologies matemàtica i estadística, i de

programació, ha provocat el desenvolupament d'un conjunt de tècniques d'anàlisi emmarcades en el que es coneix com metodologia d'anàlisi de xarxes socials (Scott, 1991; Molina, 2001).

D'altra banda, els mètodes d'obtenció de dades relacionals referits als vincles que les empreses mantenen entre elles, són similars als utilitzats per obtenir dades referides a determinats atributs individuals de les empreses: qüestionaris, entrevistes, observació, fonts documentals, etc. (Scott, 1991).

Les dades relacionals de les diferents unitats mostrals del sistema, que es requereixen per poder realitzar l'anàlisi empírica, són dades sobre els vincles bilaterals que les empreses d'allotjament hoteler del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, mantenen entre elles, els vincles que mantenen els establiments hotelers amb els segments de mercat (comunitats de pràctica) als quals van dirigits els productes turístics fora de la temporada i els vincles que mantenen amb les institucions locals. Cal destacar que el contingut relacional es correspon amb l'intercanvi d'informació i coneixements.

Concretament, a les empreses entrevistades se'ls ha demanat que identifiquin dintre del districte a d'altres actors que operen en el mateix sector d'allotjament hoteler amb els quals mantenen vincles i que consideren que són rellevants per a millorar la seva posició competitiva. Addicionalment, s'ha demanat informació sobre la xarxa de vincles que mantenen amb institucions locals i amb els actors que representen els segments de mercat als quals les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà dirigeixen la seva oferta d'allotjament. Paral·lelament, s'ha realitzat una entrevista amb la principal institució local de referència amb l'objectiu de poder identificar la seva relació amb els diversos establiments hotelers objectes de l'estudi. Per tant, tal i com és desitjable, la informació obtinguda en tot el procés ha estat de manera directa, doncs la mida de la xarxa del districte, ha possibilitat aquesta opció.

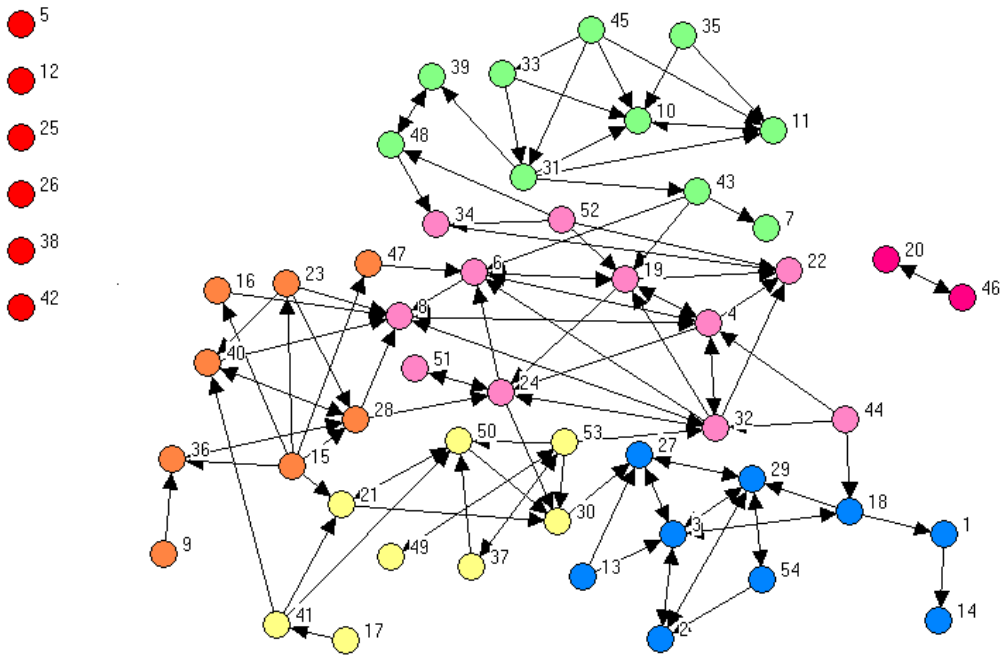
El tractament d'aquestes dades relacionals ens permet obtenir diversos mapes sobre l'estructura de la xarxa. Així, en la figura 17 que es presenta a continuació es pot veure la relació existent entre els diversos actors que han format part de la població objectiu. A priori es poden observar cinc grups que es

troben interrelacionats, tot i que no tots els vincles existents són bilaterals, sinó que molts d'ells són unilaterals. Paral·lelament s'identifica un grup d'establiments hotelers que no han manifestat cap tipus de vincle (codis 5,12, 25, 26, 28 i 42) i un altre petit grup (codis 20 i 46) amb una relació bilateral però totalment desvinculats de la resta.

Els cinc grups que s'observen en el mapa de l'estructura de la xarxa tenen en comú que es formen a partir d'una proximitat geogràfica, és a dir, els establiments entrevistats manifesten, en la majoria dels casos, vincles amb els altres, a nivell municipal o amb municipis propers. De fet, les relacions entre establiments hotelers de zones més llunyanes de la comarca del Baix Empordà són molt limitades, doncs, tal i com indiquen les fletxes en la mateixa figura 17, molt pocs establiments hotelers d'un determinat grup tenen vincles amb establiments d'un altre grup.

Així, per exemple, es pot observar que entre el grup d'establiments identificat en color blau i el grup representat en color groc, tan sols existeix un vincle entre l'establiment hotelier número 27 i l'establiment número 30. El mateix succeeix entre els establiments identificats en color blau i els de color rosa, vinculats a partir dels establiments 44 i 18. Pel que fa a la resta de grups, els establiments del grup blau, no hi tenen cap mena de vinculació.

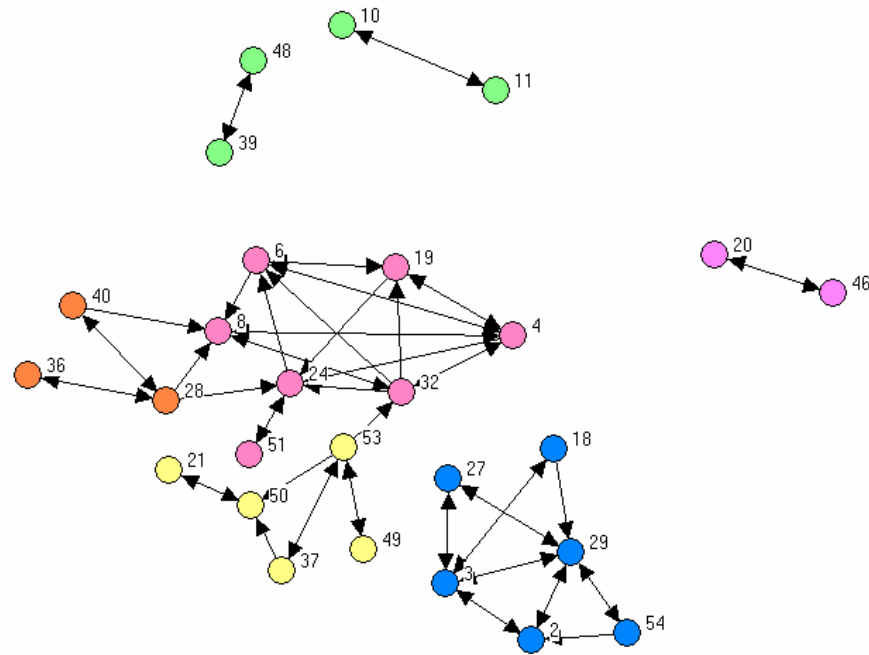
Figura 17 Interrelació bilateral i unilateral entre els establiments hotelers del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà



Font: Elaboració pròpia

En aquesta segona figura (18) referent als vincles entre les empreses d'allotjament hoteler, només hi ha representats els vincles bilaterals, és a dir, aquells vincles en els quals hi ha una relació de reciprocitat entre els actors entrevistats. Tal i com es pot observar el nombre d'actors que han quedat en la il·lustració és molt menor als existents en el cas anterior. En aquest cas es poden identificar un total de sis grups, dels quals tres es troben interrelacionats entre ells, de manera que hi ha algunes empreses d'allotjament hoteler que actuen com a intermediaris entre un grup i l'altre. La resta de grups es troben aïllats i sense connexió entre ells, la qual cosa significa que formen part d'una petita xarxa particular on no hi ha cap actor que actuï com a força d'intermediació.

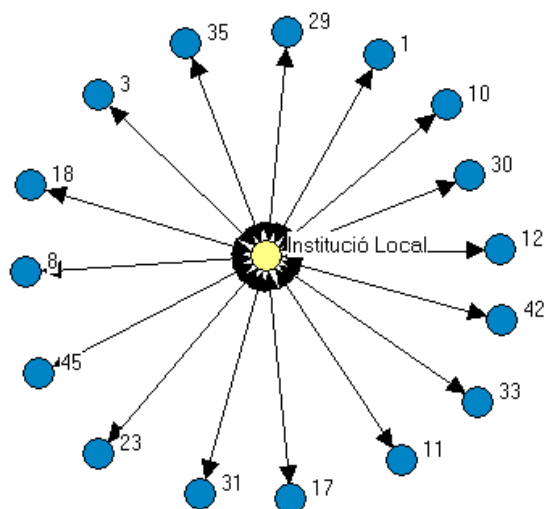
Figura 18 Interrelació bilateral entre els establiments hotelers del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà



Font: Elaboració pròpia

En la figura 19 es pot observar els actors que tenen una relació en condicions de reciprocitat amb la institució local de referència en el districte turístic de la Comarca del Baix Empordà. Tal i com ja s'ha esmentat l'entrevista amb la institució local va servir per a poder identificar amb quins dels hotels hi ha una relació bilateral. No obstant, cal tenir en consideració que en les entrevistes amb els responsables dels hotels molts d'ells van manifestar la seva vinculació amb la institució local, però en l'entrevista amb aquesta es va poder constatar que el vincle no és considerat com a suficientment estret per part de la institució local, generant així, un vincle unilateral per part dels establiments hotelers.

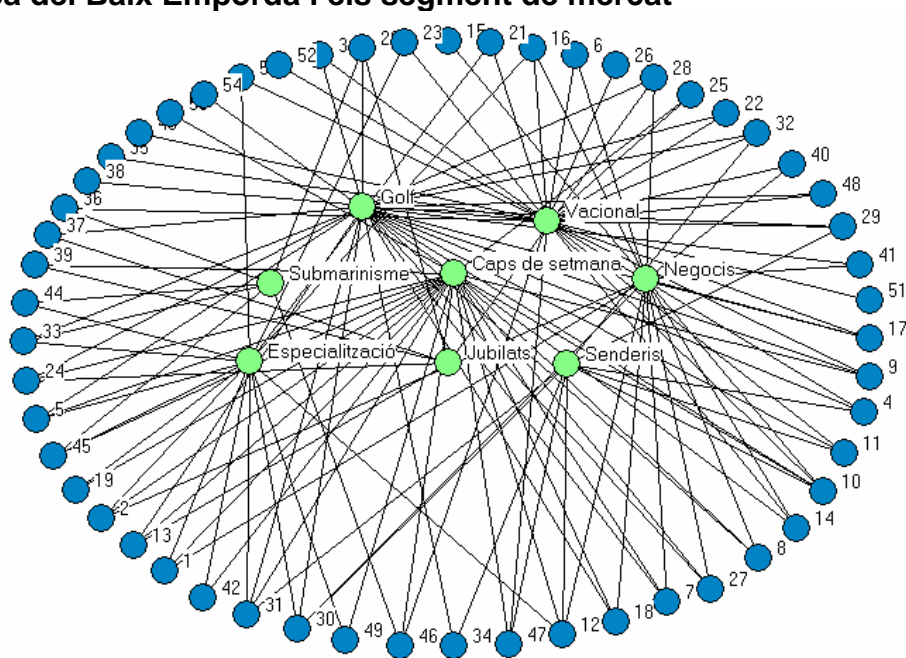
Figura 19 Relació bilateral entre els establiments hotelers del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà i la institució local del mateix districte



Font: Elaboració pròpia

Tot seguit, en la figura 20, es presenta la relació entre les empreses d'allotjament hoteler i els segments de mercat. Tal i com es pot observar, el més habitual és l'existència de més d'un vincle de cada actor amb els diferents segments de mercat.

Figura 20 Relació entre els establiments hotelers del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà i els segment de mercat



Font: Elaboració pròpia

En el nostre cas, tant les dades que mesuren les variables dependents com les dades referides als vincles que els diferents actors del districte mantenen entre ells i amb els diferents segments de mercat als quals dirigeixen el seu producte, s'han obtingut a partir de fonts documentals i d'una entrevista en profunditat mantinguda en cadascun dels responsables de la direcció dels establiments hotelers del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

Quan l'actor objecte d'estudi és un actor col·lectiu, el qüestionari s'ha de dirigir a algun dels seus membres individuals que sigui representatiu i que coneix bé els vincles que l'actor col·lectiu manté amb els altres actors col·lectius del sistema (Wasserman i Faust, 1994). En qualsevol cas, a l'hora de dissenyar un qüestionari per obtenir dades de tipus sociomètric, s'han de determinar prèviament tres qüestions associades als formats de les preguntes:

1. Format de caràcter obert o tancat.
2. Format amb un nombre de respostes fix o lliure, i
3. Format destinat a ordenar els vincles per intensitats, o a definir i quantificar les intensitats dels vincles (Wasserman i Faust, 1994).

Quan l'investigador coneix la composició de la xarxa o sistema de referència, pot ser útil presentar a la persona entrevistada la llista tancada dels actors del sistema entre els quals se li demanarà que identifiqui aquells que compleixen les condicions requerides en la pregunta formulada. Quan no es coneix a priori la composició de la xarxa, o quan malgrat i conèixer-la és excessivament elevat el nombre d'actors, és aconsellable optar per un format de preguntes obertes, i demanar a la persona entrevistada que anomeni lliurement als actors amb els que manté vincles, sempre d'acord amb el criteri imposat en la pregunta formulada.

D'altra banda, quan existeix una elevada probabilitat de que els actors entrevistats interpretin de forma similar els criteris especificats en la pregunta per identificar els actors amb els que mantenen un determinat tipus de vincle, és convenient deixar en mans de la persona entrevistada l'elecció del nombre d'actors a identificar. Malgrat això, quan no es dona aquesta circumstància, és preferible fixar prèviament el nombre específic d'actors que la persona

entrevistada ha d'identificar en cada pregunta formulada. Finalment, el format per ordenar per intensitats només és útil quan l'actor manté vincles amb tots els actors de la llista i es requereix conèixer la intensitat relativa de cada vincle.

En el nostre cas particular, i tenint en compte les característiques específiques de la població escollida, les preguntes han estat dissenyades amb format obert i nombre de respostes lliure (Rubin, 1995). El guió per a l'entrevista en profunditat és el que es pot observar en la taula 8.

Taula 8 Guió per a l'entrevista en profunditat

Preguntes relatives a l'estructura de la xarxa relacional del districte turístic de la comarca del Baix Empordà

- Amb quines altres empreses d'allotjament hoteler vostè parla, discuteix i intercanvia informació sobre aspectes rellevants que puguin incidir en la millora de l'estacionalitat de la seva empresa?
- Quines institucions locals, a les que pertany i amb les que vostè parla, discuteix i intercanvia informació són rellevants per la desestacionalització de la demanda turística del seu establiment?

Preguntes relatives a la xarxa externa del districte turístic de la comarca del Baix Empordà

- A quins segments de mercat dirigeix vostè la seva oferta d'allotjament hoteler, fora de la temporada turística?
- Quins d'aquests segments que ha esmentat són més importants en termes d'ocupació del seu establiment en els mesos de maig i octubre?
- Quins d'aquests segments que ha esmentat són més importants en termes d'ocupació del seu establiment en el període que va de novembre a març?

Preguntes relatives al fenomen de l'estacionalitat

- Durant quin període de l'any està obert al públic el seu establiment?
- Quina és l'ocupació en percentatge del seu establiment en els mesos de maig i octubre?
- De quantes places hoteleres disposa el seu establiment?
- Considera que la demanda de places del seu establiment fora de la temporada turística, és a dir, fora del període que va de primers de juny a finals de setembre ha millorat, s'ha mantingut o ha empitjorat durant els darrers 2 anys?

Font: Elaboració pròpia

Finalment, ens queda descriure el procés que s'ha seguit per obtenir de les empreses la informació sol·licitada en el qüestionari. Quan es treballa amb dades sociomètriques, la utilització de tècniques tradicionals de mostreig és altament problemàtica, bàsicament, degut a què l'exclusió d'actors que es deriva de aquests mètodes implica l'eliminació d'una sèrie de vincles, sense els

quals, la majoria de tècniques d'anàlisi de xarxes produeixen resultats totalment desvirtuats (Burt, 1980; Marsden, 1990).

En el nostre cas, com s'ha dit anteriorment, s'ha realitzat una entrevista en profunditat a 54 dels 60 actors que formen part de l'oferta hotelera de 3 a 5 estrelles del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà.

L'entrevista en profunditat es pot definir com una entrevista personal no estructurada que té com a objectiu que l'entrevistat expressi lliurement les seves opinions i creences sobre un tema objecte d'anàlisi (Rubin, 1995). La base d'aquesta tècnica consisteix en aconseguir que l'entrevistat reveli els seus sentiments i actituds més bàsics, aprofundint més del que seria una resposta superficial, per obtenir la màxima informació possible.

En aquest context, la tasca de l'entrevistador és fonamental donat que ha de ser capaç de crear un ambient agradable, relaxat, lliure de tensions que permeti que l'entrevistat pugui respondre lliurement. Un element important en el procés és l'experiència de l'entrevistador, la qual pot contribuir a l'èxit o al fracàs en el resultat del mateix.

L'entrevista pot ser semiestructurada o lliure. En el cas que sigui lliure, l'entrevistat té total llibertat per donar informació referent a les opinions i creences del tema d'anàlisi tot i que l'entrevistador ha d'anar dirigint les respostes de l'entrevistat cap a les àrees de màxim interès per a la investigació, així com, tenir l'habilitat per obtenir respostes clares sense que això pugui esbiaixar el contingut de la resposta.

En el cas de l'entrevista semiestructurada, l'entrevistador segueix unes pautes més específiques per a cobrir una sèrie de temes d'interès per a la investigació, i regula l'ordre i el temps que l'entrevistat dedica a respondre cadascuna de les preguntes que se li formulen, aconseguint així una entrevista fluïda i natural.

Cal remarcar que l'entrevista en profunditat ha de durar entre mitja hora i dues hores per tal de que sigui efectiva, i cal enregistrar-la en alguna mena de suport tècnic per posteriorment analitzar les respostes obtingudes.

En el nostre cas hem realitzat entrevistes en profunditat semiestructurades a cadascun dels establiments hotelers de la població objecte d'estudi, és a dir, s'han realitzat un total de 54 entrevistes als directors o responsables d'aquests establiments d'una durada aproximada que va des de la mitja hora fins a la hora i mitja. També s'ha realitzat una entrevista en profunditat semiestructurada amb el màxim responsable de la institució local Grup Costa Brava Centre, el qual va aportar informació relativa als vincles que tenia el grup amb els establiments hotelers que formen part de la població objecte d'estudi. Totes les entrevistes realitzades als establiments hotelers del districte turístic i a la institució local, han estat enregistrades i posteriorment transcrites per a la seva interpretació i assignació de valors a les variables quantitatives i qualitatives del model.

4.4 DESCRIPCIÓ I DETERMINACIÓ DE VARIABLES

El càlcul dels valors de les variables independents per a cada actor, a partir de les dades relacionals obtingudes mitjançant el qüestionari, s'ha realitzat a través de tècniques pròpies de l'anàlisi de xarxes relacionals. Aquestes tècniques tenen el seu fonament en els models d'àlgebra matricial. De fet, les dades relacionals recollides es registren en forma de matriu sociomètrica, coneguda com a matriu d'adjacents, Z . En les files estan representats els actors dels que parteix el vincle, en les columnes s'hi troben els actors als que es dirigeix el vincle, i en cadascuna de les cel·les s'hi mostra el valor que té el contingut de la relació de cada parella d'actors representats.

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & z_{13} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & z_{23} & \dots & z_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{n1} & z_{n2} & z_{n3} & \dots & z_{nm} \end{bmatrix}$$

La matriu d'adjacents, Z , és sempre quadrada, i segons el caràcter dels vincles que representa podrà ser simètrica o asimètrica. Les matrius simètriques es deriven de dades relacionals de tipus recíproc. En elles el valor de la relació

entre l'actor *A* i l'actor *B* és igual al de la relació entre l'actor *B* i l'actor *A*. Contràriament, les matrius asimètriques mostren estructures relacionals no recíproques en les quals l'origen i el destí del vincle assumeixen protagonisme individualment. Per tant, en les matrius asimètriques el valor de la relació entre l'actor *A* i l'actor *B* no és necessàriament igual al valor de la relació entre l'actor *B* i l'actor *A*.

Finalment, les dades representades en la matriu d'adjacències, *Z*, solen ser binàries. Les dades binàries indiquen simplement l'existència o no de relació entre els dos actors, mentre que els valors no binaris indiquen a més la fortalesa de la relació. De tota manera, perquè una matriu d'adjacències amb valors no binaris sigui operativa és necessari transformar-la prèviament a valors binaris.

En el nostre cas, la matriu d'adjacències corresponent a les dades obtingudes sobre els vincles que mantenen les empreses que operen dintre del districte turístic, és simètrica, doncs assumeixen que l'intercanvi de la informació i coneixements entre actors estretament vinculats, s'ha de realitzar en un ambient de reciprocitat. D'altra banda, les dades obtingudes es refereixen únicament a l'existència o no de relació entre els actors i, per tant, són directament de tipus binari.

A partir de la matriu d'adjacències, *Z*, i mitjançant les tècniques d'anàlisi de xarxes es poden calcular els valors de les variables relacionals dels actors de la xarxa. La disponibilitat del programa informàtic d'anàlisi de xarxes UCINET VI (Borgatti et al, 1999) ha permès el càlcul d'aquests valors amb gran comoditat.

En aquest context, presentem a continuació la manera com s'ha calculat cadascuna de les variables independents i dependents presents a les hipòtesis plantejades en el capítol anterior.

4.4.1 Medició de les variables independents

Medició dels valors de les variables independents per a contrastar l'efecte de l'estructura de la xarxa relacional dins d'un determinat sistema de referència.

Per a contrastar les hipòtesis del model 1 (H1, H2, H3 i H4), es requereix mesurar per a cada actor, i en el marc dels vincles que tenen amb els altres actors del districte turístic de la comarca del Baix Empordà:

1. el grau de centralitat
2. la intermediació
3. la cohesió
4. la pertinença a la institució local de referència.

En primer lloc, el grau de centralitat (*degree of centrality*) d'un actor, R_i , permet observar en quina mesura manté un elevat nombre de vincles amb d'altres actors del sistema i , per tant, en quina mesura és l'actor més actiu dins d'aquest sistema en termes d'interacció informacional.

A efectes operatius, coincideix amb la mida de la seva xarxa egocèntrica i , en conseqüència, es pot calcular a través de la següent fórmula:

$$R_i = \sum_q p_{iq} m_{jq}, \quad q \neq ij$$

Amb l'objectiu de poder efectuar comparacions entre actors que pertanyen a xarxes diferents i , donat que aquesta mesura depèn de la mida del sistema N , s'acostuma a utilitzar una mesura estandarditzada del grau de centralitat. Aquesta mesura es calcula dividint el nombre de contactes directes que manté cada actor entre el nombre total de contactes possibles que podria mantenir com a màxim dins del sistema, $N-1$.

En segon lloc, la centralitat d'un actor es pot entendre també com el poder d'intermediació derivat d'ocupar una posició d'enllaç exclusiu en el camí

geodèsic que uneix a dos actors qualsevol. D'altra banda, les interaccions entre dos actors que ocupen posicions no adjacents, depenen del comportament dels actors situats en la ruta que els uneix. Així, els actors amb un major poder de mediació en el conjunt de vincles d'un sistema exerceixen un major control sobre les interaccions que poden efectuar els demés, i per tant, tenen més influència que els actors que ocupen posicions menys intermitges (Freeman, 1979; Friedkin, 1991). A més, aquests actors amb poder d'intermediació poden gaudir de forma exclusiva dels fluxos d'informació que els arriben, i així poder aprofitar les avantatges que se'n deriven per a la innovació.

Per a poder calcular el poder d'intermediació d'un actor i , s'ha de calcular primer la probabilitat de que una comunicació qualsevol entre un actor j i un actor k circuli per una ruta determinada. Si s'assumeix que totes les línies tenen el mateix pes, i que la comunicació es desenvolupa a través de la ruta més curta, també s'assumeix que la comunicació flueix per un dels camins geodèsics entre els dos actors. Quan hi hagi més d'un camí geodèsic entre j i k , tots ells tindran la mateixa probabilitat de ser adoptats, la qual serà igual a $1/g_{jk}$, on g_{jk} és el nombre de camins geodèsics que uneixen els actors j i k . Per tant, la probabilitat de que un actor qualsevol, i , estigui implicat en la comunicació j i k , serà equivalent a g_{jki}/g_{jk} , on g_{jki} indica el nombre de camins geodèsics que uneixen a dos actors j i k , i que al mateix temps inclouen a l'actor i .

En conseqüència el poder d'intermediació (*betweenness*) de l'actor i dins del sistema de relacions es calcula sumant la probabilitat d'estar implicat en la comunicació entre dos actors qualsevol estimada per totes i cadascuna de les parelles d'actors del sistema, exceptuant les parelles en les quals intervé el mateix actor i :

$$M_i = \sum_{j < k} \frac{g_{jki}}{g_{jk}}$$

Finalment, tal i com succeeix amb el grau de centralitat (*degree of centrality*), aquest índex ha d'estar estandarditzat per poder efectuar comparacions entre els actors que pertanyen a xarxes de mida diferent. En conseqüència, si el

màxim valor que pot prendre aquesta mesura coincideix amb el nombre de parelles d'actors de la xarxa, sense comptar el propi actor i , és a dir, $(N-1)(N-2)/2$, llavors, el valor estandarditzat del poder d'intermediació (*betweenness*) d'un actor podrà ser calculat mitjançant la següent fórmula:

$$M'_i = \frac{M_i}{(N-1)(N-2)/2}$$

En tercer lloc, per a calcular l'efecte que té la cohesió del grup al qual pertany l'empresa, sobre la seva posició competitiva és necessari identificar els grups rellevants que es deriven de l'estructura del sistema.

Les tècniques més utilitzades per a identificar subgrups dins d'un sistema de relacions classifiquen els actors en funció de certes característiques específiques dels vincles que mantenen entre ells. Així, en funció de l'adjacència dels seus vincles s'obtenen grups coneguts com *cliques*, en funció de la distància geodèsica entre els actors s'obtenen *n-cliques*, *n-clans* i *n-clubs*, i en funció del nombre de vincles que mantenen entre ells els diferents conjunts d'actors es calculen *k-plexes* i *k-cores* (Wasserman i Faust, 1994).

No obstant, la manera més intuïtiva d'identificar grups dins d'un sistema de relacions consisteix en agrupar els actors de tal manera que la vinculació entre els membres de cada grup sigui major que la vinculació entre ells i la resta d'actors del sistema que no han estat classificats en aquest grup (Seidman, 1983). Aquesta idea intuïtiva de subgrup es fonamenta tant en la fortalesa, freqüència, densitat i proximitat relatives als vincles que mantenen els actors classificats en un mateix grup, com en la relativa debilitat, infreqüència, escassetat o falta de proximitat dels vincles que mantenen els actors classificats en un mateix grup i els classificats en grups diferents (Alba, 1973).

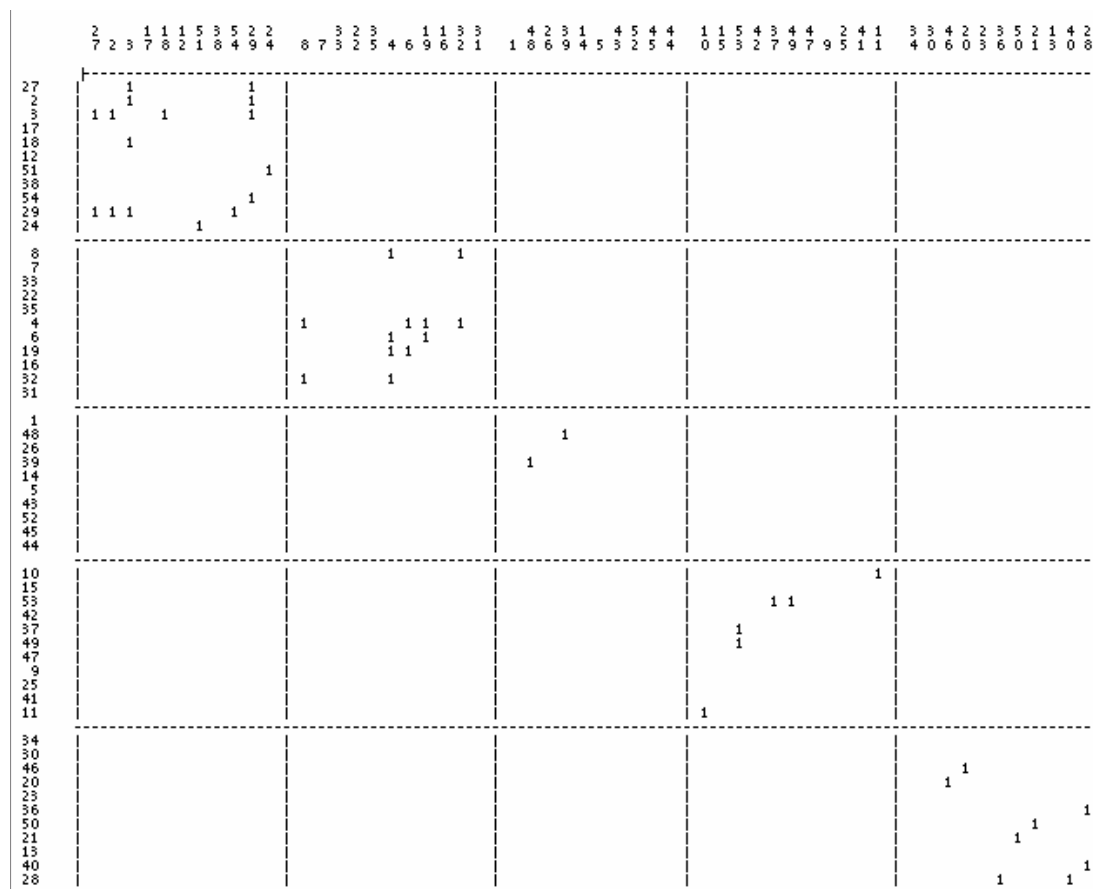
Per identificar subgrups s'ha utilitzat el mètode conegut com a *factions* (Borgatti *et al*, 1999), el qual defineix grups a partir de la similitud de les característiques de les connexions dels actors. A partir dels resultats obtinguts en una matriu s'observarà si realment els subgrups formats són suficientment homogenis i al mateix temps heterogenis a la resta de subgrups formats.

En conseqüència, els diferents subgrups que integren el sistema de vincles en el districte turístic objecte d'estudi s'han identificat a partir del mètode dels conjunt *factions*. Posteriorment, una vegada identificats els diversos grups, s'ha calculat el grau de cohesió de cadascun d'ells, la qual cosa suposa mesurar la densitat de cada grup. El nivell de densitat màxim d'una xarxa es dona quan en ells cadascun dels actors està directament connectat amb tots i cadascun dels altres. Per a mesurar la densitat d'una xarxa es compara el nombre de línies presents en la xarxa amb el nombre total de línies que s'observarien si la densitat sigues màxima. El màxim nombre de línies que pot suportar una xarxa es calcula a partir del nombre d'actors que la formen. Cada actor pot estar connectat amb tots els altres excepte amb ell mateix, i per tant, una xarxa simètrica amb un nombre n d'actors pot contenir un màxim de $n(n-1)/2$ connexions diferents. Per tant, la densitat d'una xarxa es pot mesurar per el nombre de línies o connexions que conté, l , expressat com a fracció del màxim nombre possible de connexions. Concretament, es calcula de la forma següent:

$$d = \frac{l}{n(n-1)/2}$$

Paral·lelament als càlculs numèrics el software UCINET VI, també ha permès l'extracció d'una matriu que representa d'una forma més intuïtiva la relació existent entre cadascun dels actors. No obstant, en la matriu que es presenta a continuació només s'han considerat els vincles bilaterals, és a dir, aquells vincles que han estat manifestats per ambdues parts i per tant hi ha reciprocitat.

Figura 21 Interrelació bilateral entre els establiments hotelers del districte turístic de la Comarca del Baix Empordà



Font: Elaboració pròpia

Es dona la circumstància que els grups que es poden observar en la figura 21 es componen segons àrees geogràfiques locals concretes. És a dir, els diferents grups que formen les empreses hoteleres, es redueixen a un context municipal, així, cadascun del grups coincideix en un determinat municipi o conjunt de municipis limítrofes de la comarca del Baix Empordà.

En darrer terme, trobem la variable de pertinença a la institució local representada per al Grup Costa Brava Centre. Aquesta institució està integrada per la Unió d'Associacions d'Hostaleria de la Costa Brava Centre i Costa Brava Centre Societat Cooperativa Limitada.

La Unió d'Associacions d'Hostaleria de la Costa Brava Centre va néixer el 1981 fruit de la fusió de les associacions d'hotels, de restaurants i de bars de la comarca del Baix Empordà, nascudes entre els anys 1977 i 1979. Actualment

agrupa més de 330 empreses del sector d'hostaleria de la comarca. Els seus objectius principals són la defensa dels interessos del sector davant de les institucions i la representació dels seus socis en les principals organitzacions d'àmbit comarcal, provincial, nacional, estatal i internacional.

Costa Brava Centre Societat Cooperativa Limitada és una entitat creada l'any 1986, com una entitat paral·lela a l'Associació d'Hostaleria de la Costa Brava Centre i hi participen socis d'aquesta darrera entitat. El capital social està repartit entre més de vuitanta establiments del sector de l'hostaleria (bars, restaurants i hotels), ubicats tots a la comarca del Baix Empordà. Les seves funcions són principalment enfocades a la gestió laboral i fiscal, així com la gestió de la facturació i subministrament dels seus socis.

Més endavant, es van crear les marques Costa Brava Hotels, Blau Verd Hotels, que posteriorment, van estar fusionades en una sola marca, Costa Brava Verd Hotels, paral·lelament es va crear una central de reserves per a comercialitzar els establiments associats a aquestes marques. Finalment es va crear la marca Petits Grans Hotels, per establiments amb encant, que compleixen unes determinades característiques,

En el nostre estudi empíric hi trobem establiments associats a la Costa Brava Centre Societat Cooperativa Limitada, i d'altres establiments que, a més, estan associats a la marca comercial Costa Brava Verd Hotels. També hi trobem establiments que no estan associats a cap de les dues anteriors, aquests darrers no tenen, per tant, cap mena de vincle amb la institució local.

Així, doncs, la variable Grup Costa Brava Centre és una variable dicotòmica, la qual representa el vincle de cadascun dels actors del sistema amb aquesta institució i també el vincle de la mateixa amb cadascun dels actors del sistema. Cal tenir en compte que per a representar el vincle, s'ha establert que l'existència d'aquest tenia rellevància solament en el cas que la relació entre l'actor i la institució sigues recíproca, és a dir, que un determinat actor manifesta que té relació amb aquesta institució, i que és rellevant per la seva competitivitat fora de la temporada turística, i que l'esmentada institució també assenyali que aquest determinat actor i té un paper rellevant en el

desenvolupament i la innovació de productes turístics per combatre el factor estacional.

Medició dels valors de les variables independents per a contrastar l'efecte que té sobre la desestacionalització de la demanda, el fet de comercialitzar el seu producte a uns determinats segments de mercat.

Per a contrastar les hipòtesis del model 2 (H5 i H6), es requereix identificar per a cada actor, els vincles que manté amb d'altres actors (segments de mercat), que no formen part del sistema de referència, entre aquests i trobem els següents:

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Golf | 5. Negocis |
| 2. Jubilats | 6. Submarinisme |
| 3. Vacacional | 7. Senderisme |
| 4. Cap de setmana | 8. Especialitzacions |

Cadascuna d'aquestes variables es caracteritzen per ser qualitatives i dicotòmiques, és a dir, cadascun dels actors que formen part del sistema de referència, manifesta els vincles que té amb els diferents actors, durant els mesos de fora la temporada turística de sol i platja, que estan fora d'aquest sistema de referència i que representen els segments de mercat (comunitats de pràctica). Quan l'actor manifesta que té un vincle amb un dels segments de mercat, la variable independent qualitativa pren un valor igual a 1, i quan no manifesta cap mena de vincle amb el segment de mercat la variable independent qualitativa pren un valor igual a 0. En aquest cas, però, la determinació de la rellevància del vincle no s'ha dut a terme de manera recíproca donada la impossibilitat de poder entrevistar a cadascun dels actors que formen part d'aquests segments de mercat. Per tant, hem optat per acceptar com a vàlid el vincle manifestat per l'actor del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

Per a poder tenir una visió més acurada del què representa cadascun dels segments de mercat que s'han emprat per a l'estudi, tot seguit es passa a la realització d'una breu descripció.

El segment de mercat catalogat com a *golf* està integrat per persones que tenen com a principal motivació del viatge la pràctica d'aquest esport, tenint en consideració que es dirigeixen a espais en els quals hi ha les instal·lacions adequades, com el cas de complexos turístics on el camp de golf n'és un equipament. Dels estudis d'alguns autors (Kim *et al.*, 2004) se'n desprèn que el segment de golf es caracteritza per una majoria d'homes (74,5%), a partir de 29 anys (80%), amb estudis universitaris (60%) i les principals ocupacions són professionals independents o es dediquen als negocis. A més, a l'entorn d'un 30% han realitzat entre 4 i 6 viatges amb el golf com a motivació principal i el 9,7% n'han realitzat més d'11. Els viatges solen ser majoritàriament de més de 6 dies.

El criteri més usual per a definir el segment de mercat *jubilats* és l'edat, considerant que les persones entren en aquesta franja d'edat a partir dels 65 anys, tot i que en alguns casos es parteix dels 55 o 62 anys (Blazey, 2002). La majoria de casos tenen estudis secundaris i uns ingressos classificats com a suficients (Jang i Wu, 2004). Les motivacions principals d'aquest segment són el descans, la interacció social, l'exercici físic i l'aprenentatge (Fleischer i Pizam, 2002).

El segment de mercat que s'ha classificat com a *vacacional* fa referència a aquells turistes que realitzen les seves vacances amb la motivació principal de descansar i desconnectar, fora de la temporada turística pròpiament dita.

El segment de mercat *caps de setmana* es refereix a visitants que tenen com a motivació principal la realització d'una estada curta de dos o tres dies, coincidint amb el cap de setmana. Tenint presents els resultats d'alguns estudis (Wan i Uybers, 2003) la majoria de persones que realitzen estades curtes (short breaks) són dones i solen tenir entre 15 i 44 anys. El vehicle més habitual per aquest tipus de viatges és el cotxe particular, tot i que l'avió també hi té un pes relatiu superior a la resta de mitjans de transport.

El segment de mercat de *negocis* té com a principal motivació del viatge la realització de transaccions comercials o l'assistència a congressos i convencions (WTO, 1992; Robin i Ritchie, 2002). Aquesta tipologia turística es diferencia de la resta, especialment per la menor estacionalitat dels viatges i la seva realització en dies d'entre setmana (Wootton i Stevens, 1995; Robin i Ritchie, 2002). D'altra banda, és un segment que deixa importants ingressos a la destinació on es dirigeix, essent habitualment ciutats (Wootton i Stevens, 1995).

El segment de mercat de *submarinisme* agrupa a aquelles persones que viatgen amb la motivació principal de practicar el submarinisme. D'acord amb un estudi sobre el perfil dels submarinistes que es dirigeixen a les Illes Medes (Mundet i Ribera, 2000), són majoritàriament homes, el 80% dels visitants tenen entre 25 i 50 anys i la seva procedència és principalment de països de la Unió Europea. A més, el nivell d'estudis és universitari o secundari en gairebé el 90% dels casos i la seva ocupació està vinculada a professions liberals, administradors, negocis, caps de departament o tècnics. Cal destacar que la majoria dels submarinistes que es dirigeixen a les Illes Medes pertanyen a algun club de submarinisme i són persones amb una experiència que va dels 6 als 10 anys en el 60% dels casos.

El senderisme és una pràctica turística de caràcter esportiu que consisteix en caminar per senders (Johnston, 2002), tenint especial afinitat amb altres activitats com l'excursionisme i la marxa a peu. Per tant, es considera que un turista formarà part del segment de mercat *senderisme* quan la motivació principal del viatge sigui la realització d'aquesta activitat.

El grup *especialitzacions* consisteix en l'agrupació de petits segments de mercat que tenen una representació molt baixa entre tots els establiments hotelers entrevistats, els quals fan referència a turisme de salut, cultural, cicloturisme, casaments, entre d'altres.

4.4.2 Medició de les variables dependents

En el nostre model, la variable dependent adquireix tres formes diferents per a representar el factor d'estacionalitat de la demanda turística d'allotjament en el districte turístic objecte d'estudi.

La primera d'aquestes, fa referència a l'estacionalitat en termes d'allargament de la temporada turística en els mesos immediatament anterior i posterior, i el nivell d'ocupació assolit en aquest període, és a dir, s'estudien els mesos de maig i octubre perquè la temporada turística pròpiament dita, s'identifica entre els mesos de juny i setembre, degut a la seva vinculació amb el tipus de turisme de sol i platja.

Una vegada obtinguda la informació pertinent de l'ocupació dels establiments hotelers que conformen la població objecte d'estudi, i a l'hora de plantejar el seu ús com a variable dependent, es va observar que el nombre de places podia influir negativament en aquells hotels de dimensió més gran, és a dir, no era el mateix ocupar un percentatge X sobre el total d'un hotel de mida petita que d'un hotel de mida gran. Per aquest motiu es va pensar que era adient incorporar en la variable dependent el nombre de places dels establiments. El procediment que es va seguir per a la configuració final de la variable dependent va ser d'una banda estandarditzar els percentatges d'ocupació i el nombre de places dels establiments, la qual cosa va permetre treballar amb variables de mètrica similar. Una vegada estandarditzades es va realitzar la mitjana de les dues i es van estandarditzar de nou els resultats obtinguts.

La segona de les formes que adquireix la nostra variable dependent, tracta d'explicar l'amplitud del factor estacional, és a dir, el nombre de mesos que els establiments hotelers objecte d'estudi obren al llarg de l'any. Aquesta dada es va obtenir simplement observant la informació publicada a les guies hoteleres i confirmant aquestes dades a través de l'entrevista mantinguda amb els responsables dels establiments. Aquesta variable, igualment que en el cas anterior s'ha normalitzat.

La tercera de les formes que adquireix la nostra variable dependent, té l'objectiu de posar en un context dinàmic la mateixa variable, en el sentit que es demana al responsable de l'establiment amb el qual es porta a terme l'entrevista que es manifesti respecte si l'ocupació al llarg de tota la no temporada ha tendit a la millora, s'ha mantingut igual o bé ha empitjorat en els darrer 2 anys. Aquesta variable recull aquestes tres possibilitats esmentades esdevenint una variable ordinal.

4.5 METODOLOGIA PER AL CONTRAST DE LES HIPÒTESIS

El contrast de les hipòtesis plantejades en el capítol anterior relacionades amb les variables dependents nivell d'ocupació i mesos d'obertura, s'ha realitzat a partir dels valors de les variables calculats a partir de totes les fórmules que acabem d'exposar i utilitzant la tècnica estadística de regressió lineal múltiple (Etxeberria, 1999; Contreras i Belaire, 2000):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Com a conseqüència d'una anàlisi de regressió múltiple i d'un logit ordinal es deriva tota una sèrie d'estadístics, la interpretació dels quals és d'utilitat per treure conclusions associades als models plantejats.

Així, el coeficient de correlació múltiple, R , és un índex d'ajust global del model, el seu resultat correspon a la mesura de relació existent, de forma conjunta, entre la variable dependent i el conjunt de variables independents, és a dir, mesura la correlació existent entre la variable Y , i les prediccions que realitzem a partir de l'equació de regressió.

El quadrat del coeficient de correlació múltiple, anomenat coeficient de determinació (R^2) indica la proporció de variància de la variable dependent que és explicada per la combinació lineal de les variables independents del model.

$$R^2 = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}$$

No obstant, quan es vol realitzar la interpretació dels resultats obtinguts del coeficient de determinació (R^2), caldrà prendre com a resultat vàlid el coeficient de determinació corregit (R^2 corregida). A mesura que incloem variables en l'equació del model, anirà augmentant la suma de quadrats explicats per la regressió, de manera que cal ajustar el coeficient de determinació definint un índex que tingui en consideració el nombre de variables que s'han inclòs en l'equació. El coeficient de determinació corregit té aquesta funció, per aquest motiu serà l'índex que haurem d'emprar per a la interpretació dels resultats obtinguts dels models de regressió contrastats.

$$R_a^2 = \frac{(n-1) R^2 - k}{n - k - 1}$$

Per la seva banda, els coeficients de regressió, b , representen estimadors dels efectes o impactes de cada variable X sobre la variable Y , quan es mantenen sota control els efectes de la resta de variables del model, X .

Concretament, un determinat b_i representa el nombre d'unitats que s'espera que variï Y per a cada increment unitari en X (mantenint-se constants la resta de variables independents X). Si totes les variables estan estandarditzades, llavors el terme d'intersecció, a , serà igual a zero, i els coeficients b_i estaran representats per els seus valors estandarditzats. La interpretació d'aquests és similar a la dels coeficients sense estandarditzar, exceptuant que les unitats estan expressades en desviacions estàndard. En general es prefereix utilitzar els valors estandarditzats perquè totes les variables tenen una mètrica comú i, per tant, resulta més fàcil realitzar comparacions de la magnitud dels coeficients per a diferents variables independents.

El coeficient de cada variable, representa l'increment de la variable dependent (en desviacions típiques) que es produeix quan augmenta una desviació típica el valor de la variable independent, mentrestant segueixin constants les altres variables. Els valors obtinguts amb l'equació de regressió, poden servir per

poder observar l'efecte de cada variable explicativa sobre la variable dependent.

Per les variables explicatives qualitatives que només poden prendre valors 0 i 1, és a dir, les variables dicotòmiques, no té sentit un augment d'una desviació tipus i no s'estandarditzen. Així els seus coeficients s'interpreten en l'increment en la variable dependent en desviacions típiques quan l'individu pertany a la categoria definida com a 1 a la variable qualitativa.

Adicionalment, per a cadascun dels anteriors estadístics és necessari realitzar els corresponents anàlisis de significativitat. Així, per el quadrat del coeficient de correlació múltiple, R^2 , la hipòtesi nul·la de que el seu valor és zero es contrasta a través d'un test F. Similarment, la hipòtesi nul·la de que els coeficients de regressió b són zero és contrastada mitjançant els corresponents tests de l'estadístic t.

No obstant, cal tenir present que l'anàlisi de la significativitat només es realitzarà quan es treballi amb una mostra de la població objectiu. En el cas concret d'aquest estudi no ha estat necessària la utilització dels esmentats estimadors per la coincidència entre la mostra i la població objectiu, és a dir, el fet de treballar directament amb el conjunt de la població objectiu fa que no sigui necessària la realització d'inferència estadística amb els resultats obtinguts.

Per últim, per a comprovar el poder predictiu de cada variable independent en el context del model de regressió plantejat, és útil també procedir a l'estimació dels coeficients de correlació d'ordre zero i semiparcial, entre les variables independents i la dependent. El quadrat del primer reflexa la porció de variància de la variable dependent amb independència del valor que tinguin la resta de variables independents. Contràriament, el quadrat del coeficient de correlació semiparcial indica la proporció de variància de la variable dependent que està exclusivament associada a cada variable independent una vegada controlada la variància associada a la resta de variables independents del model. En altres paraules, es tracta de l'increment en la proporció de variància explicada de la variable dependent qual al model representat per la resta de variables

independents se li afegeix la variable independent de referència (Cohen i Cohen, 1993).

Finalment, perquè un model de regressió lineal múltiple es pugui utilitzar amb garantia ha de complir una sèrie de supòsits (Berry i Feldman, 1985), d'entre els quals, els més rellevants pel nostre anàlisi són:

- Les variables independents no han d'estar perfectament correlacionades entre elles, no hi pot haver multicolinealitat exacta.
- Les variables independents no han d'estar correlacionades amb el terme d'error: el model no omet variables rellevants i la forma funcional de les relacions està correctament especificada.
- La variància dels residus ha de ser constant (homocedasticitat).
- Els residus no han d'estar correlacionats entre ells (no multicolinealitat).

La resta de supòsits que s'exigeixen per a la validesa de la regressió no tenen efectes en les regressions plantejades en aquest treball. Així, la condició de que la mitjana del terme d'error sigui zero, només afecta a la interpretació del terme d'intersecció, a , el qual no apareix en cap de les hipòtesis que hem plantejat. Similarment, la condició de que els termes d'error segueixin una distribució normal només és un problema quan la mostra sobre la qual es realitza la regressió és petita. Quan la mostra és gran, encara que el terme d'error no es distribueixi normalment, i degut al teorema central del límit, es pot assegurar que la distribució del coeficient de regressió estimat seguirà una distribució normal (Bohrnstedt i Carter, 1971; Hanushek i Jackson, 1977).

Per a comprovar que es compleixen els quatre supòsits rellevants, s'han realitzat per a cada regressió les proves recomanades. Concretament, l'existència de multicolinealitat s'ha controlat a partir dels factors d'increment de la variància (VIF) calculats per a cada model de regressió múltiple plantejat. A més també s'ha comprovat l'existència de valors atípics a partir de la distància de Cook. D'altra banda, per a controlar les condicions 2 i 3 s'ha elaborat un gràfic representatiu dels termes d'error associats a cada valor projectat de la variable dependent.

Finalment, el contrast de les hipòtesis plantejades relacionades amb la variable dependent millora de l'estacionalitat en els darrers 2 períodes, s'ha realitzat a través d'una tècnica estadística anomenada logit ordinal. Quan la variable endògena que es vol modelitzar és una variable discreta amb varies alternatives possibles de resposta, ens trobem davant dels models de resposta múltiple. Aquests models es classifiquen en dos grans grups segons les alternatives que presenta la variable dependent. Si aquesta es pot ordenar, ens trobem davant de models amb dades ordenades, en cas contrari, ens trobarem davant de models amb dades no ordenades (Borooah, 2002).

En el nostre cas, la variable dependent *millora de l'estacionalitat*, té tres possibles alternatives de resposta: millora de l'estacionalitat, ni millora ni empitjora l'estacionalitat i empitjora l'estacionalitat, per tant, ens trobem davant d'un model de resposta múltiple, el qual pertany a la tipologia de dades no ordenades. La formulació del model logit ordinal queda com s'especifica a continuació:

$$Y^* = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y^* \leq \mu_1; \quad Y=1: \text{empitjora l'estacionalitat}$$

$$\mu_1 < Y^* \leq \mu_2; \quad Y=2: \text{ni millora ni empitjora l'estacionalitat}$$

$$Y^* > \mu_2; \quad Y=3: \text{millora l'estacionalitat}$$

Els resultats dels contrastos de les hipòtesis plantejades per a la variable dependent *millora de l'estacionalitat* tenen una interpretació similar als que es deriven de la regressió lineal múltiple que hem vist anteriorment. El coeficient de determinació R^2 queda representat per l'estadístic *Nagelkerke* i els estimadors dels paràmetres adquireixen el mateix significat que els coeficients de regressió estandarditzats.

Per a realitzar les anàlisis de regressió i els logit ordinals associats a les hipòtesis que s'han plantejat en el capítol anterior, així com per obtenir la informació requerida amb l'objectiu de controlar el compliment dels supòsits

que acabem de definir, s'ha utilitzat el programa de càlcul estadístic SPSS© versió 12.

En primer lloc, s'ha elaborat un model de regressió amb les variables rellevants per a contrastar les hipòtesis H1, H2, H3 i H4, derivades d'una anàlisi relacional del sistema de relacions, en el qual es contemplava el grau de centralitat, la intermediació (*betweenness*), la cohesió de la xarxa i la pertinença a la institució local, contrastades amb cadascuna de les tres variables dependents definides anteriorment. El model resultant es correspon amb les següents equacions de regressió i logit ordinal:

<p>Allargament de la temporada = $b_0 + b_1$ grau de centralitat + b_2 intermediació + b_3 cohesió + b_3 pertinença a la institució local + e</p> <p>Amplitud del factor estacional = $b_0 + b_1$ grau de centralitat + b_2 intermediació + b_3 cohesió + b_3 pertinença a la institució local + e</p> <p>Millora de l'estacionalitat* = $b_0 + b_1$ grau de centralitat + b_2 intermediació + b_3 cohesió + b_3 pertinença a la institució local + e</p>
--

A continuació, i amb l'objectiu de contrastar les hipòtesis H5 i H6, s'ha introduït en el model els segments de mercat que van ser esmentats en l'entrevista en profunditat per part dels responsables dels establiments hotelers.

El model resultant, per a la H5 es correspon amb les següents equacions de regressió i logit ordinal:

<p>Allargament de la temporada = $b_0 + b_1$ Golf + b_2 Jubilats + b_3 Vacacional + b_4 Cap de setmana + b_5 Negocis + b_6 Submarinisme + b_7 Sendarisme + b_8 Especialitzacions + e</p> <p>Amplitud del factor estacional = $b_0 + b_1$ Golf + b_2 Jubilats + b_3 Vacacional + b_4 Cap de setmana + b_5 Negocis + b_6 Submarinisme + b_7 Sendarisme + b_8 Especialitzacions + e</p> <p>Millora de l'estacionalitat* = $b_0 + b_1$ Golf + b_2 Jubilats + b_3 Vacacional + b_4 Cap de setmana + b_5 Negocis + b_6 Submarinisme + b_7 Sendarisme + b_8 Especialitzacions + e</p>

Per al seva part, el contrast de la H6 s'ha efectuat introduint la variable independent *varietat de segments de mercat* en les equacions de regressió i logit ordinal que es presenten a continuació:

Allargament de la temporada = $b_0 + b_1$ Varietat de segments de mercat + e

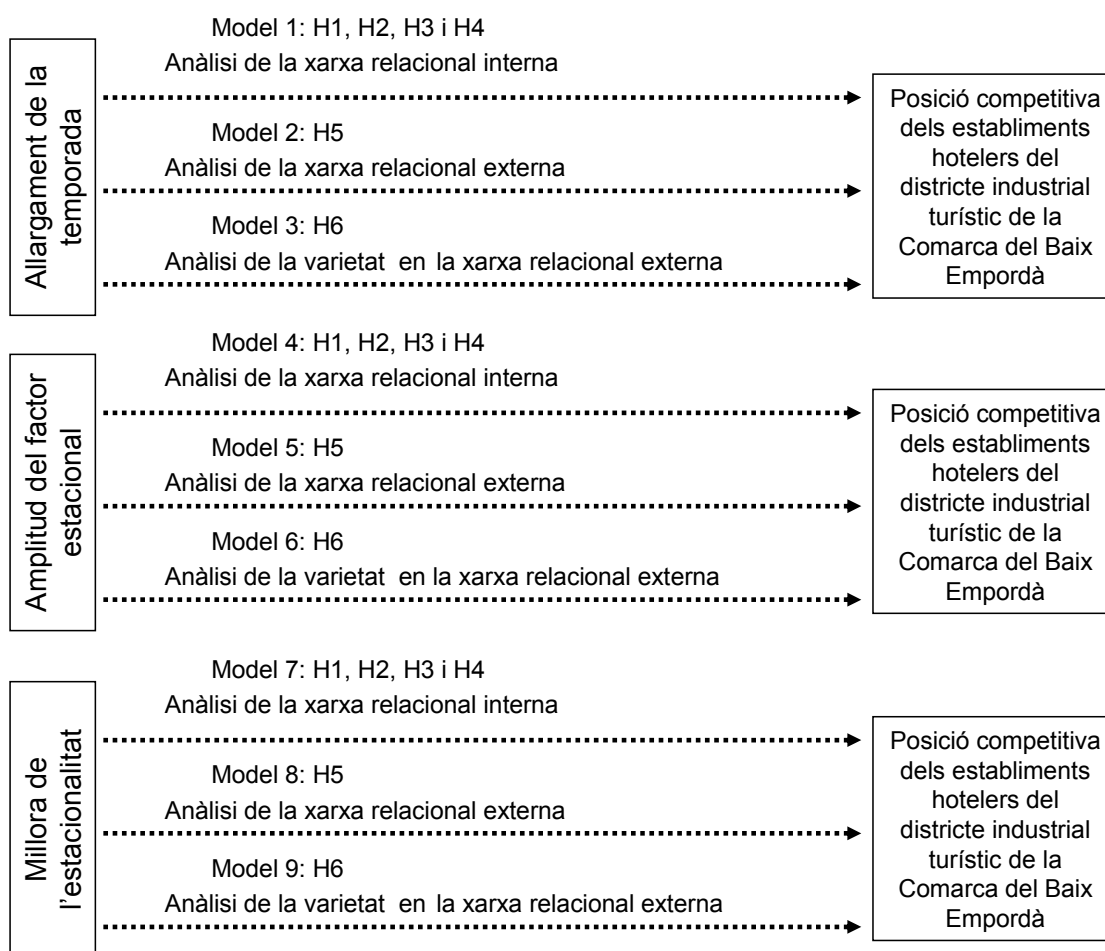
Amplitud del factor estacional = $b_0 + b_1$ Varietat de segments de mercat + e

Millora de l'estacionalitat* = $b_0 + b_1$ Varietat de segments de mercat + e

Finalment, a partir dels resultats obtinguts en els dos models de regressió exposats s'ha passat a realitzar la seva anàlisi, per tal d'extreure'n conclusions que permetessin determinar l'acompliment o no de les hipòtesis plantejades inicialment.

En resum, les hipòtesis plantejades apareixen plasmades en la figura 22.

Figura 22 Esquema dels models de regressió plantejats per al contrast de hipòtesis



Font: Elaboració pròpia

Capítol 5

ANALISI I RESULTATS DE L'ESTUDI EMPÍRIC

5.1 INTRODUCCIÓ

En aquest capítol es presenten els resultats que s'han obtingut en l'anàlisi empírica realitzada per a contrastar les hipòtesis plantejades en el tercer capítol. Com s'ha pogut veure, aquestes es presenten en blocs o sèries on es determina l'efecte que tenen determinades variables associades a la xarxa relacional de les empreses hoteleres del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes de nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre, de mesos d'obertura i de millora o no de l'estacionalitat en els darrers períodes.

No obstant, l'exposició de l'anàlisi empírica es realitza presentant els resultats obtinguts que fan referència a les hipòtesis per a cadascuna de les variables dependents de forma correlativa (nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre, de mesos d'obertura i de millora o no de l'estacionalitat en els darrers períodes), incloent en cadascuna d'elles tres models diferents que corresponen a l'agrupació de les variables independents (xarxa relacional interna al districte: H1, H2, H3 i H4; sistema extern al districte quant a segments: H5; i sistema extern al districte referent a la varietat de segments: H6).

Tal i com s'ha esmentat, el primer dels models és el corresponent a les hipòtesis H1, H2, H3 i H4, referents a la xarxa relacional interna del districte. Tant en el cas de la utilització de la variable dependent de nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre, com en el cas de la variable dependent mesos d'obertura s'ha realitzat una regressió lineal múltiple que ha servit per a poder observar el poder predictiu de les variables independents de la xarxa relacional sobre cadascuna de les variables dependents, a través dels valors que prenen els coeficients de correlació semiparcials, amb l'objectiu de poder veure quin és el seu efecte sobre el coeficient de determinació ajustat (R^2 ajustada), identificant així aquelles variables independents que proporcionen un coeficient de determinació ajustat millor respecte l'obtingut a través del model inicial que inclou el conjunt de les variables independents de xarxa.

Seguidament, s'ha passat a realitzar el mateix per al segon model referent al sistema extern al districte quant a segments (H5), és a dir, en primer lloc s'ha realitzat una regressió lineal múltiple per tal d'obtenir el poder predictiu de les diverses variables independents de segments i posteriorment, mitjançant l'estudi dels coeficients de correlació semiparcials, s'han identificat els efectes d'aquestes variables sobre el coeficient de determinació ajustat. Per últim, quan s'han pogut identificar les variables independents amb un major pes sobre el coeficient de determinació, s'ha passat a realitzar una nova regressió lineal múltiple que contempla les variables que finalment s'inclouen en el model.

En el cas del tercer model configurat pel sistema extern al districte referent a la varietat de segments (H6), s'ha portat a terme una regressió lineal simple, doncs, aquest model només inclou una sola variable independent: varietat de segments de mercat. A partir d'aquesta operació s'ha pogut veure quin és l'efecte d'aquesta variable sobre el coeficient de determinació ajustat.

Finalment, les variables independents que s'han identificat com a rellevants en cadascun dels models s'han passat a incloure en un nou model que també ha sigut contrastat a partir d'una regressió lineal múltiple.

El procés que s'ha seguit per a la presentació dels resultats de la variable dependent de millora o no de l'estacionalitat en els darrers períodes, ha estat molt similar al descrit per a les altres dues variables dependents. La principal diferència és que no s'han realitzat regressions lineals múltiples i simples, sinó que s'ha portat a terme un logit ordinal, degut al fet que la variable dependent és ordinal, tal i com s'ha explicat en el capítol anterior.

Les taules amb les dades més rellevants associades a cadascun dels models proposats es presenten en el present capítol. Per a cadascun dels models, es presenten un mínim de tres taules: una primera taula on es resumeixen les hipòtesis de referència, una segona representativa de la matriu de correlacions entre les variables del model, i una tercera amb els resultats obtinguts de les regressions lineals i/o dels logit ordinals.

En aquesta darrera taula s'hi pot observar un primer quadrat on es recull per a cada variable independent, i per a cadascuna de les equacions resultants de l'anàlisi de regressió efectuat, el valor del seu coeficient de regressió estandarditzat i el coeficient de correlació semiparcial. Finalment, també es pot observar el valor del coeficient de determinació ajustat (R^2 ajustada).

En tots els casos s'ha procedit al control previ de les condicions que s'han de satisfer perquè els resultats obtinguts es puguin interpretar de forma satisfactòria. Així, per a cadascun dels models plantejats s'ha calculat l'estadístic del *Factor d'Increment de la Variància* (VIF), que es troba situat en uns valors que són normals. També s'han realitzat l'anàlisi dels valors atípics a partir de l'estadístic *Distància de Cook* per a cadascuna de les variables dependents numèriques, els valors que s'han obtingut, mostren que no hi ha existència de valors influents.

Per últim, i després de presentar les dades obtingudes per a cadascun dels models, es descriuen els resultats de l'anàlisi i es discuteix en quina mesura el contrast de les hipòtesis plantejades ha resultat favorable.

5.2 ESTIMACIÓ DEL MODEL 1

EFFECTE DE LA XARXA RELACIONAL DEL DISTRICTE TURÍSTIC SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DEL NIVELL D'OCUPACIÓ TURÍSTICA EN ELS MESOS IMMEDIATAMENT ANTERIOR I POSTERIOR A LA TEMPORADA TURÍSTICA.

En la taula 9 apareixen les hipòtesis associades a la relació entre la posició que ocupen les empreses d'allotjament turístic en la seva xarxa relacional i la seva posició competitiva expressada en termes del nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre.

La taula 10 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 11 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 9 Resum de les hipòtesis associades al model 1

Hipòtesi 1a	H1a: Les empreses d'allotjament turístic que dins de la xarxa del districte turístic presentin un grau de centralitat (<i>degree of centrality</i>) més elevat, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat de desestacionalitzar la demanda en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.
Hipòtesi 2a	H2a: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic presentin una posició d'intermediació (<i>betweenness</i>) més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.
Hipòtesi 3a	H3a: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions dels districte turístic formin part d'un subgrup relacional (<i>faction</i>) amb una cohesió més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (realised absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.
Hipòtesi 4a	H4a: Les empreses d'allotjament vinculades a l'institució local del districte turístic disposaran d'accés indirecte a la informació i coneixements interns i externs del districte als que aquesta institució local accedeix directament a través de la seva xarxa de contactes, i per tant, disposaran d'una capacitat d'innovació que els permetrà una desestacionalitat més elevada que les empreses d'allotjament que no pertanyen a aquesta institució local en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Font: Elaboració pròpia

La taula 10 mostra la matriu de correlacions del model 1 que mesura l'efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 10 Matriu de correlacions del model 1

CORRELACIONS XARXA - DEP 1	Nivell d'ocupació	Grau de centralitat (degree)	Intermediació (betweenness)	Cohesió (factions)	Institució Local
Nivell d'ocupació	1,000	-0,021	0,043	0,242	-0,061
Grau de centralitat (<i>degree</i>)	-0,021	1,000	-0,497	-0,479	-0,261
Intermediació (<i>betweenness</i>)	0,043	-0,497	1,000	0,310	0,154
Cohesió (<i>factions</i>)	0,242	-0,479	0,310	1,000	0,291
Institució Local	-0,061	-0,261	0,154	0,291	1,000

Font: Elaboració pròpia

En la matriu de correlacions es pot observar que no existeix correlació entre les variables explicatives del model 1 i la variable dependent *nivell d'ocupació*, doncs els coeficients prenen un valor molt petit. Aquest fet, posa de manifest una baixa capacitat explicativa de les variables exògenes sobre la variable endògena. Pel que fa a la relació entre les variables independents, els valors que prenen els coeficients de correlació de Pearson i els coeficients de correlació biserial puntual de Pearson, evidencien la no existència de multicolinealitat entre les variables.¹

En la taula 11 es detallen els resultats obtinguts en l'estimació del model 1: Efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 11 Resultats de l'estimació del model 1

Variables	Nivell d'ocupació		
	B	Beta	Semiparcial
Grau de centralitat (<i>degree</i>)	0,124	0,127	0,098
Intermediació (<i>betweness</i>)	0,017	0,018	0,015
Cohesió (<i>factions</i>)	0,335	0,332	0,281
Institució Local	-2,35	-0,117	-0,111
R2 corregida	0,006		

Font: Elaboració pròpia

¹ Quan es mesura la correlació entre dues variables numèriques, els coeficients de correlació obtinguts són els que coneixem amb el nom de coeficient de correlació de Pearson, mentre que quan es mesura la correlació entre una variable binària i una de numèrica el nom que reben els coeficients de correlació és el de correlació biserial puntual.

L'anàlisi dels coeficients de regressió estandarditzats (per les variables numèriques) i no estandarditzats (per les variables dicotòmiques)² indica que la variable explicativa que té un major impacte sobre la variable dependent és la Cohesió. També és la que té el coeficient de correlació semiparcial més elevat, que indica en quant ens disminueix el coeficient de determinació ajustat (R^2), si traiem aquesta variable del model, mentre que l'efecte de les variables *grau de centralitat*, *intermediació* i *pertinença a la institució local* són pràcticament insignificants. D'altra banda, el valor del coeficient de determinació ajustat (R^2 corregida) ens indica que les variables independents només arriben a explicar en el seu conjunt un 0,6% de la variància de la variable dependent.

El fet de que hi hagin tres variables independents del model que no tenen pràcticament cap poder predictiu respecte de la variable dependent, fa que en conjunt el valor del coeficient de determinació ajustat empitjori, doncs a mesura que s'inclouen variables que no tenen poder predictiu en el model, el valor d'aquest coeficient disminueix. Donat que la variable *cohesió*, té un coeficient de correlació semiparcial prou elevat, ens porta a estudiar la capacitat predictiva d'aquesta variable, per tant, en la taula següent, es presenta el model incorporant solament la variable *cohesió*.

Taula 12 Efecte de la variable cohesió sobre el nivell d'ocupació en el mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Variables	Nivell d'ocupació		
	B	Beta	Semiparcial
Cohesió (<i>factions</i>)	0,244	0,242	0,242
R^2 corregida	0,039		

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar, el valor del coeficient de determinació ajustat augmenta fins al 3,9%, per tant, la variable *cohesió* arriba a explicar el 3,9% de la variància de la variable dependent. Aquesta millora del valor del coeficient de

² Per les variables explicatives numèriques, els coeficients de regressió estandarditzats s'interpreten com les diferents desviacions tipus en que incrementa o disminueix la variable dependent si la variable explicativa incrementa en una desviació tipus. Si parlem de variables explicatives qualitatives, els coeficients no estandarditzats s'interpreten com les diferents desviacions tipus en que incrementa o decrementa la variable dependent si l'observació pertany al grup "1", és a dir, en el cas de pertànyer a una institució local l'observació pertany al grup "1", mentre que si no hi pertany l'observació pertany al grup "0".

determinació ajustat, confirma també, que efectivament les variables de *centralitat*, *intermediació* i *pertinença a l'institució local*, no tenen cap poder predictiu sobre la variable dependent.

5.3 ESTIMACIÓ DEL MODEL 2

EFFECTE DE LES RELACIONS EXTERNES (SEGMENTS DE MERCAT) AL DISTRICTE TURÍSTIC DE LA COMARCA DEL BAIX EMPORDÀ SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DEL NIVELL D'OCUPACIÓ TURÍSTICA EN ELS MESOS IMMEDIATAMENT ANTERIOR I POSTERIOR A LA TEMPORADA TURÍSTICA.

En la taula 13 apareix la hipòtesi associada a la relació entre els vincles que tenen les empreses d'allotjament turístic amb el sistema extern al districte i la seva posició competitiva expressada en termes del nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre.

La taula 14 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquesta hipòtesi. Posteriorment, la taula 15 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 13 Resum de la hipòtesi associada al model

Hipòtesi 5a	H5a: Les empreses d'allotjament turístic que mantenen contactes amb els diferents segments de mercat en que es divideix el sistema extern del districte, tindran un impacte sobre la desestacionalitat que serà diferent en funció de com estigui afectat per factors institucionals, grandària del segment, etc, que tinguin (en cada moment de l'any) dintre de l'univers del mercat turístic en termes d'un nivell d'ocupació més elevat en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia

Com s'ha dit, en la taula 14 es mostra la matriu de correlacions del model 2: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa

expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 14 Matriu de correlacions del model 2

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 1	Nivell d'ocupació	Golf	Jubilats	Negocis	Cap de setmana	Vacacional	Senderisme	Submarinisme	Especialitzacions
Nivell d'ocupació	1,000	0,366	0,510	0,087	-0,109	-0,058	0,066	0,054	-0,188
Golf	0,366	1,000	0,263	0,130	-0,083	-0,151	0,322	-0,092	-0,277
Jubilats	0,510	0,263	1,000	-0,100	0,040	-0,341	-0,169	0,062	-0,194
Negocis	0,087	0,130	-0,100	1,000	0,154	-0,138	0,004	-0,229	-0,040
Cap de setmana	-0,109	-0,083	0,040	0,154	1,000	-0,414	-0,043	-0,079	0,090
Vacacional	-0,058	-0,151	-0,341	-0,138	-0,414	1,000	0,113	-0,105	-0,182
Senderisme	0,066	0,322	-0,169	0,004	-0,043	0,113	1,000	-0,169	-0,038
Submarinisme	0,054	-0,092	0,062	-0,229	-0,079	-0,105	-0,169	1,000	0,173
Especialitzacions	-0,188	-0,277	-0,194	-0,040	0,090	-0,182	-0,038	0,173	1,000

Font: Elaboració pròpia

En la matriu de correlacions els valors que prenen els coeficients de regressió biserials puntuals en la primera columna, és a dir, la que es refereix a la capacitat explicativa de les variables exògenes respecte la variable endògena, tenen en els casos dels segments de *golf* i *jubilats* un valor prou elevat, mentre que en els altres casos els valors són molt petits i fins i tot negatius en algun cas. Els coeficients de correlació Phi (Φ)³, és a dir els que es refereixen als valors de correlació que es donen entre les variables explicatives binàries, indiquen la no existència de multicolinealitat entre aquestes variables.

En la taula 15 es detallen els resultats de l'estimació del model 2: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

³ Igualment que en el cas que hem vist anteriorment, el coeficient de correlació entre dues variables binàries s'anomena Phi (Φ). Per tant, com que les variables explicatives d'aquest model són binàries els seus respectius coeficients de correlació s'anomenen així.

Taula 15 Resultats de l'estimació del model 2

Variables	Nivell d'ocupació		
	B	Beta	Semiparcial
Golf	0,419	0,211	0,173
Negocis	0,379	0,178	0,166
Jubilats	1,640	0,534	0,453
Cap de setmana	-0,117	-0,059	-0,051
Vacacional	0,273	0,137	0,111
Senderisme	0,192	0,074	0,065
Submarinisme	0,339	0,11	0,103
Especialitzacions	0,017	0,011	0,01
R2 corregida	0,253		

Font: Elaboració pròpia

Els resultats d'aquesta regressió lineal múltiple mostren, d'acord amb el valor que prenen els coeficients de regressió no estandarditzats, que les variables que tenen el poder predictiu més elevat són les que es refereixen als segments de *golf*, *negocis*, *jubilats*, *vacacional* i *submarinisme*. El valor de la R^2 corregida ens indica que les variables independents arriben a explicar en el seu conjunt un 25,3% de la variància de la variable dependent. Malgrat això, les variables que en posteriors contrastos ens donen el valor de la R^2 corregida més elevada són les que corresponen als segments de mercat de *golf* i *jubilats*, coincidint amb les que tenen els coeficients de correlació semiparcial més elevats, tal i com podem observar en la taula 15.

Finalment, en la taula 16 es mostren els efectes de les relacions de les empreses d'allotjament hoteler del districte turístic de la comarca del Baix Empordà amb els segments de mercat de *golf* i *jubilats* sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 16 Resultats de las relacions amb els segments golf i jubilats

Variables	Nivell d'ocupació		
	B	Beta	Semiparcial
Golf	0,503	0,243	0,246
Jubilats	1,371	0,378	0,432
R ² corregida	0,292		

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observa en la taula 16, el valor del coeficient de determinació ajustat augmenta fins a un 29,2%, és a dir, les dues variables expliquen un

29,2% de la variància de la variable dependent. Qualsevol inclusió d'una altra variable referida a un segment de mercat empitjora el valor del coeficient de determinació ajustat. Aquest fet ens permet pensar que la resta de segments de mercat tenen un poder predictiu pràcticament nul sobre la variable dependent.

5.4 ESTIMACIÓ DEL MODEL 3

EFFECTE DE LA VARIETAT DE SEGMENTS DE MERCAT (SISTEMA EXTERN AL DISTRICTE) AMB ELS QUALS LES EMPRESES MANTENEN VINCLES SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA D'AQUESTES EXPRESSADA EN TERMES DEL NIVELL D'OCUPACIÓ TURÍSTICA EN ELS MESOS IMMEDIATAMENT ANTERIOR I POSTERIOR A LA TEMPORADA TURÍSTICA.

En la taula 17 apareix la hipòtesi associada a la relació entre la varietat de segments de mercat amb els quals les empreses d'allotjament hoteler del districte turístic de la comarca del Baix Empordà mantenen vincles i la seva posició competitiva expressada en termes del nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre.

La taula 18 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 19 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 17 Resum de la hipòtesi associada al model 3

Hipòtesi 6a	H6a: Les empreses d'allotjament que mantinguin vincles amb una major varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) disposaran d'una major "centralitat" dintre de l'univers del mercat turístic i, per tant, d'una major capacitat de desestacionalitzar la seva demanda en termes d'un nivell d'ocupació més elevat en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia

Com hem dit anteriorment, la taula 18 mostra la matriu de correlacions del model 3: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 18 Matriu de correlacions del model 3

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 1	Millora d'ocupació	Varietat de Segments
Millora d'ocupació	1,000	0,220
Varietat de Segments	0,220	1,000

Font: Elaboració pròpia

En la matriu de correlació es pot veure que el valor del coeficient de correlació de Pearson entre la variable explicativa i la variable dependent no té un valor massa elevat. Aleshores, aquest valor posa de relleu la poca capacitat explicativa d'aquesta variable sobre la variable dependent.

En darrer terme, la taula 19 detalla els resultats de l'estimació del model 3: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes del nivell d'ocupació turística en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Taula 19 Resultats de l'estimació del model 3

Variables	Nivell d'ocupació		
	B	Beta	Semiparcial
Varietat de segments	0,223	0,220	0,220
R ² corregida	0,029		

Font: Elaboració pròpia

El valor que pren el coeficient de determinació ajustat, ens fa notar que el poder predictiu de la variable independent sobre la variable dependent és pràcticament nul i que, per tant, la varietat de segments amb els quals les empreses d'allotjament hotelier del districte turístic de la comarca del Baix Empordà mantenen vincles no afecta a la posició competitiva d'aquestes empreses en termes del seu nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre.

5.5 ESTIMACIÓ DEL MODEL 4

EFFECTE DE LA XARXA RELACIONAL DEL DISTRICTE TURÍSTIC SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DE TOTAL DE MESOS D'OBERTURA

En la taula 20 es mostren les hipòtesis associades a la relació entre la posició que ocupen les empreses d'allotjament turístic en la seva xarxa relacional i la seva posició competitiva expressada en termes de nombre de mesos a l'any que l'establiment està obert.

La taula 21 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 22 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 20 Resum de les hipòtesis associades al model 4

Hipòtesi 1b	H1b: Les empreses d'allotjament turístic que dins de la xarxa del districte turístic presentin un grau de centralitat (<i>degree centrality</i>) més elevat, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat de desestacionalitzar la demanda en termes de nombre de mesos a l'any que l'establiment està obert.
Hipòtesi 2b	H2b: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic presentin una posició d'intermediació (<i>betweenness</i>) més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de nombre de mesos a l'any que l'establiment està obert.
Hipòtesi 3b	H3b: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions dels districte turístic formin part d'un subgrup relacional (<i>faction</i>) amb una cohesió més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (realised absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de nombre de mesos a l'any que l'establiment està obert.
Hipòtesi 4b	H4b: Les empreses d'allotjament vinculades a l' <i>institució local</i> del districte turístic disposaran d'accés indirecte a la informació i coneixements interns i externs del districte als que aquesta institució local accedeix directament a través de la seva xarxa de contactes, i per tant, disposaran d'una capacitat d'innovació que els permetrà una desestacionalitat més elevada que les empreses d'allotjament que no pertanyen a aquesta institució local en termes de nombre de mesos a l'any que l'establiment està obert.

Font: Elaboració pròpia

Com hem dit, en la taula 21 es mostra la matriu de correlacions del model 4: Efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nombre total de mesos que l'establiment està obert al públic.

Taula 21 Matriu de correlacions del model 4

CORRELACIONS XARXA - DEP 2	Mesos obertura	Grau de centralitat (degree)	Intermediació (betweenness)	Cohesió (factions)	Institució Local
Mesos obertura	1,000	-0,224	0,051	0,175	0,094
Grau de centralitat (<i>degree</i>)	-0,224	1,000	-0,497	-0,479	-0,261
Intermediació (<i>betweenness</i>)	0,051	-0,497	1,000	0,310	0,154
Cohesió (<i>factions</i>)	0,175	-0,479	0,310	1,000	0,291
Institució Local	0,094	-0,261	0,154	0,291	1,000

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar en aquesta taula (21), els valors que prenen les diferents variables independents respecte la variable dependent *mesos d'obertura* són relativament petits, sent la variable exògena *cohesió* la que té més capacitat explicativa sobre la variable endògena.

Els valors de correlació de Pearson que es donen entre les variables explicatives quantitatives mostren la no existència de multicolinealitat entre les variables, igualment que els valors de correlació biserial puntual de Pearson entre les variables independents quantitatives i la variable independent qualitativa que recull el fet de pertànyer a la institució local.

Finalment, en la taula 22 es mostren els resultats de l'estimació del model 4: Efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nombre total de mesos que l'establiment està obert al públic.

Taula 22 Resultats de l'estimació del model 4

Variables	Mesos d'obertura		
	B	Beta	Semiparcial
Grau de centralitat (<i>degree</i>)	-0,219	-0,219	-0,173
Intermediació (<i>betweness</i>)	-0,090	-0,091	-0,077
Cohesió (<i>factions</i>)	0,091	0,091	0,078
Institució Local	0,050	0,025	0,023
R2 corregida	-0,014		

Font: Elaboració pròpia

Els valors que prenen els coeficients de regressió estandarditzats posen de manifest que el seu poder predictiu en referència a la variable dependent de mesos d'obertura és nul, és a dir, cap de les variables independents de la xarxa relacional del districte turístic de la comarca del Baix Empordà té cap efecte sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers. El valor de la R^2 ajustada és negatiu, i els coeficients de correlació semiparcials constaten que l'exclusió d'alguna de les variables de xarxa relacional incloses en el model no el pot fer millorar. Aquest fet s'ha pogut comprovar a través de la realització de diferents regressions lineals múltiples que permeten determinar l'efecte de cadascuna de les variables sobre la variable dependent.

5.6 ESTIMACIÓ DEL MODEL 5

EFFECTE DE LES RELACIONS EXTERNES (SEGMENTS DE MERCAT) AL DISTRICTE TURÍSTIC DE LA COMARCA DEL BAIX EMPORDÀ SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DEL NOMBRE TOTAL DE MESOS D'OBERTURA DELS ESTABLIMENTS HOTELERS DEL DISTRICTE.

En la taula 23 es mostra la hipòtesi associada a la relació entre els vincles que tenen les empreses d'allotjament turístic amb el sistema extern al districte i la seva posició competitiva expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

La taula 24 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 25 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 23 resum de la hipòtesi associada al model 5

Hipòtesi 5b

H5b: Les empreses d'allotjament que mantenen contactes amb els diferents segments de mercat en què es divideix el sistema extern al districte, gaudiran d'un impacte sobre la desestacionalitat que serà diferent en funció de com estigui afectat per factors institucionals, grandària del segment, etc. que tinguin (en cada moment de l'any) dintre de l'univers del mercat turístic en termes de nombre de mesos de l'any que l'establiment està obert.

Font: Elaboració pròpia

Com hem dit, la taula 24 mostra la matriu de correlacions del model 5: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte.

Taula 24 Matriu de correlacions del model 5

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 2	Mesos obertura	Golf	Jubilats	Negocis	Cap de setmana	Vaca- cional	Sende- risme	Subma- rinisme	Especiali- tzacions
Mesos obertura	1,000	0,230	0,156	0,326	0,139	-0,236	0,047	0,025	0,025
Golf	0,230	1,000	0,263	0,130	-0,083	-0,151	0,322	-0,092	-0,277
Jubilats	0,156	0,263	1,000	-0,100	0,040	-0,341	-0,169	0,062	-0,194
Negocis	0,326	0,130	-0,100	1,000	0,154	-0,138	0,004	-0,229	-0,040
Cap de setmana	0,139	-0,083	0,040	0,154	1,000	-0,414	-0,043	-0,079	0,090
Vacacional	-0,236	-0,151	-0,341	-0,138	-0,414	1,000	0,113	-0,105	-0,182
Senderisme	0,047	0,322	-0,169	0,004	-0,043	0,113	1,000	-0,169	-0,038
Submarinisme	0,025	-0,092	0,062	-0,229	-0,079	-0,105	-0,169	1,000	0,173
Especialitzacions	0,025	-0,277	-0,194	-0,040	0,090	-0,182	-0,038	0,173	1,000

Font: Elaboració pròpia

La matriu de correlacions posa en evidència que l'existència d'uns valors de correlació Phi molt baixos entre les diferents variables independents. Per tant, no hi ha multicolinealitat entre aquestes variables.

Pel que fa als valors de correlació biserials puntuals entre les variables independents i la variable dependent, aquest evidencien que la variable independent amb més poder explicatiu sobre la variable dependent és la que correspon al segment de *negocis*.

La taula 25 mostra els resultats de l'estimació del model 5: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte.

Taula 25 Resultats de l'estimació del model 5

Variables	Mesos d'obertura		
	B	Beta	Semiparcial
Golf	0,321	0,161	0,134
Negocis	0,701	0,323	0,301
Jubilats	0,422	0,134	0,114
Cap de setmana	0,139	0,07	0,062
Vacacional	-0,147	-0,074	-0,059
Senderisme	0,121	0,047	0,042
Submarinisme	0,31	0,098	0,092
Especialitzacions	0,113	0,074	0,066
R2 corregida	0,055		

Font: Elaboració pròpia

Tal i com es pot observar en la taula 25 les variables independents que representen els segments de mercat, que tenen més poder explicatiu són el *golf*, *negocis* i *jubilats*, doncs els valors dels seus respectius coeficients de correlació semiparcial indiquen que prescindint d'aquestes variables el valor de la R^2 corregida seria més baix.

No obstant, el valor més elevat que arriba a prendre el coeficient de determinació s'assoleix quan en el model s'inclouen les variables independents que es refereixen als segments de mercat de *golf* i *negocis*. Així és, en aquest cas el valor de la R^2 corregida arriba al 10,9%, és a dir, aquestes dues variables independents expliquen en un 10,9% la variància de la variable dependent nombre total de mesos d'obertura de l'establiment hotelier.

5.7 ESTIMACIÓ DEL MODEL 6

EFFECTE DE LA VARIETAT DE SEGMENTS DE MERCAT (SISTEMA EXTERN AL DISTRICTE) AMB ELS QUALS LES EMPRESES MANTENEN VINCLES SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA D'AQUESTES EXPRESSADA EN TERMES DEL NOMBRE TOTAL DE MESOS D'OBERTURA DELS ESTABLIMENTS HOTELERS.

En la taula 26 apareix la hipòtesi associada a la relació entre la varietat de segments de mercat amb els quals les empreses mantenen vincles i la seva posició competitiva expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers que formen part del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

Per la seva part, la taula 27 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 28 recull els resultats de l'estimació del model de regressió múltiple plantejat.

Taula 26 resum de la hipòtesi associada al model 6

Hipòtesi 6b	H6b: Els hotels (empreses) que mantinguin vincles amb una major varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) disposaran d'una major 'centralitat' dintre de l'univers del mercat turístic i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la seva demanda en termes de nombre de mesos de l'any que l'establiment està obert.
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia

Com hem assenyat, la taula 27 ens mostra la matriu de correlacions del model 6: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers.

Taula 27 Matriu de correlacions del model 6

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 2	Mesos obertura	Varietat de Segments
Mesos obertura	1,000	0,297
Varietat de Segments	0,297	1,000

Font: Elaboració pròpia

La matriu de correlacions posa en evidència l'existència d'uns valors de correlació de Pearson baixos entre la variable independent i la variable dependent. Per tant, el poder explicatiu de la variable exògena serà molt reduït.

Finalment, la taula 28 ens mostra els resultats de l'estimació del model 6: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes del nombre total de mesos d'obertura dels establiments hotelers.

Taula 28 Resultats de l'estimació del model 6

Variabes	Mesos d'obertura		
	B	Beta	Semiparcial
Varietat de segments	0,297	0,297	0,297
R2 corregida	0,071		

Font: Elaboració pròpia

La taula 28 mostra que el valor del coeficient de determinació és molt baix indicant així, que la variable independent *varietat de segments* té molt poc poder explicatiu respecte de la variable dependent mesos d'obertura, és a dir, la varietat de segments amb els quals tenen vincles els establiments hotelers del districte turístic no té massa incidència respecte del nombre total de mesos que romanen oberts.

5.8 ESTIMACIÓ DEL MODEL 7

EFFECTE DE LA XARXA RELACIONAL DEL DISTRICTE TURÍSTIC SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DE MILLORA O NO DE L'ESTACIONALITAT DE LA DEMANDA D'ALLOTJAMENT HOTELER EN ELS DARRERS DOS PERÍODES.

En la taula 29 apareixen les hipòtesis associades a la relació entre la posició que ocupen les empreses d'allotjament turístic en la seva xarxa relacional i la seva posició competitiva expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hoteler en els darrers dos períodes.

Per la seva part, la taula 30 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 31 recull els resultats de l'estimació del logit ordinal plantejat.

Taula 29 Resum de les hipòtesis associades al model 7

Hipòtesi 1c	H1c: Les empreses d'allotjament turístic que dins de la xarxa del districte turístic presentin un grau de centralitat (<i>degree centrality</i>) més elevat, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat de desestacionalitzar la demanda en termes de millora global que aquestes han experimentat en els darrers dos períodes.
Hipòtesi 2c	H2c: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions del districte turístic presentin una posició d'intermediació (<i>betweenness</i>) més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (potential absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de millora global que aquestes han experimentat en els darrers dos períodes.
Hipòtesi 3c	H3c: Les empreses d'allotjament que dintre de la xarxa de relacions dels districte turístic formin part d'un subgrup relacional (<i>faction</i>) amb una cohesió més elevada, disposaran d'una major capacitat d'innovació (realised absorptive capacity) i, per tant, d'una major capacitat per desestacionalitzar la demanda en termes de millora global que aquestes han experimentat en els darrers dos períodes.
Hipòtesi 4c	H4c: Les empreses d'allotjament vinculades a <i>l'institució local</i> del districte turístic disposaran d'accés indirecte a la informació i coneixements interns i

externs del districte als que aquesta institució local accedeix directament a través de la seva xarxa de contactes, i per tant, disposaran d'una capacitat d'innovació que els permetrà una desestacionalitat més elevada que les empreses d'allotjament que no pertanyen a aquesta institució local en termes de millora global que aquestes han experimentat en els darrers dos períodes.

Font: Elaboració pròpia

Com hem esmentat, la taula 30 mostra la matriu de correlacions del model 7: efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hoteler en els darrers dos períodes.

Taula 30 Matriu de correlacions del model 7

CORRELACIONS XARXA - DEP 3	Millora de l'estacionalitat	Grau de centralitat (degree)	Intermediació (betweenness)	Cohesió (factions)	Institució Local
Millora de l'estacionalitat	1,000	0,057	-0,014	0,123	0,253
Grau de centralitat (degree)	0,057	1,000	-0,497	-0,479	-0,261
Intermediació (betweenness)	-0,014	-0,497	1,000	0,310	0,154
Cohesió (factions)	0,123	-0,479	0,310	1,000	0,291
Institució Local	0,253	-0,261	0,154	0,291	1,000

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar en la matriu de correlacions, els coeficients de correlació poliserial⁴ entre les variables exògenes numèriques i la variable endògena, assoleixen valors molt petits. El valor del coeficient de correlació policòric⁵ entre la variable explicativa referent a la *pertinença a la institució local* i la variable dependent *millora de l'estacionalitat* és el més elevat, és a dir, aquesta variable és la variable del model que té un poder explicatiu més elevat sobre la variable dependent *millora de l'estacionalitat*.

Per acabar, la taula 31 ens mostra els resultats de l'estimació del model 7: efecte de la xarxa relacional del districte turístic sobre la posició competitiva de

⁴ El coeficients de correlació entre una variable endògena ordinal i una variable exògena numèrica s'anomenen coeficients de correlació poliserial.

⁵ El coeficient de correlació entre una variable endògena ordinal i una variable exògena binària s'anomena coeficient de correlació policòric.

De fet, Pearson (1904) pensant en les diferents casuístiques que es poden donar, defineix i dóna el nom als coeficients de correlació entre dues variables numèriques (Pearson), entre dues variables binàries (Phi), entre una variable numèrica i una variable binària (biserial puntual), entre una variable ordinal i una de numèrica (Poliserial) i entre una variable ordinal i una de binària (Policòrica).

l'empresa expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hotel·ler en els darrers dos períodes.

Taula 31 Resultats de l'estimació del model 7

Variables	Millora estacionalitat
	Estimació
Grau de centralitat (<i>degree</i>)	0,034
Intermediació (<i>betweness</i>)	0,039
Cohesió (<i>factions</i>)	0,248
Institució Local	0,757
Nagelkerke ⁶	0,065

Font: Elaboració pròpia

Els valors que prenen els estimadors posen de manifest que el seu poder predictiu en referència a la variable dependent de *millora de l'estacionalitat* són molt baixos. Això es pot observar amb el valor del coeficient de determinació ajustat que és del 6,5%. De tota manera, les variables independents que són més rellevants en termes explicatius són les referents a la *pertinença a la institució local* i la *cohesió*.

5.9 ESTIMACIÓ DEL MODEL 8

EFFECTE DE LES RELACIONS EXTERNES (SEGMENTS DE MERCAT) AL DISTRICTE TURÍSTIC DE LA COMARCA DEL BAIX EMPORDÀ SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA DE L'EMPRESA EXPRESSADA EN TERMES DE MILLORA O NO DE L'ESTACIONALITAT DE LA DEMANDA D'ALLOTJAMENT HOTELER EN ELS DARRERS DOS PERÍODES.

En la taula 32 tenim la hipòtesi associada a la relació entre els vincles externs que tenen les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà amb els segments de mercat i la seva posició competitiva expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hotel·ler en els darrers dos períodes.

⁶ Nagelkerke és el nom que pren el pseudo R^2 quan en lloc d'una regressió lineal múltiple es realitza un estadístic del tipus Logit ordinal.

Per la seva part, la taula 33 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 34 recull els resultats de l'estimació del logit ordinal plantejat.

Taula 32 Taula resum de les hipòtesis associades al model 8

Hipòtesi 5c	H5c: Les empreses d'allotjament que mantenen contactes amb els diferents segments de mercat en què es divideix el sistema extern al districte, gaudiran d'un impacte sobre la desestacionalitat que serà diferent en funció de com estigui afectat per factors institucionals, grandària del segment, etc. que tinguin (en cada moment de l'any) dintre de l'univers del mercat turístic en termes de millora global que aquesta ha experimentat els últims dos anys.
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia

Com s'ha dit anteriorment, la taula 33 mostra la matriu de correlacions del model 8: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hotelier en els darrers dos períodes.

Taula 33 Matriu de correlacions del model 8

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 3	Millora de l'estacionalitat	Golf	Jubilats	Negocis	Cap de setmana	Vacacional	Senderisme	Submarinisme	Especialitzacions
Millora de l'estacionalitat	1,000	0,238	0,132	0,072	-0,042	-0,092	0,038	0,058	0,156
Golf	0,238	1,000	0,263	0,130	-0,083	-0,151	0,322	-0,092	-0,277
Jubilats	0,132	0,263	1,000	-0,100	0,040	-0,341	-0,169	0,062	-0,194
Negocis	0,072	0,130	-0,100	1,000	0,154	-0,138	0,004	-0,229	-0,040
Cap de setmana	-0,042	-0,083	0,040	0,154	1,000	-0,414	-0,043	-0,079	0,090
Vacacional	-0,092	-0,151	-0,341	-0,138	-0,414	1,000	0,113	-0,105	-0,182
Senderisme	0,038	0,322	-0,169	0,004	-0,043	0,113	1,000	-0,169	-0,038
Submarinisme	0,058	-0,092	0,062	-0,229	-0,079	-0,105	-0,169	1,000	0,173
Especialitzacions	0,156	-0,277	-0,194	-0,040	0,090	-0,182	-0,038	0,173	1,000

Font: Elaboració pròpia

La matriu de correlacions policòriques evidencia el poc poder predictiu de les variables explicatives sobre la variable dependent, sent la variable amb més poder explicatiu la que correspon al segment de *golf*. D'altra banda, també

posa de manifest la inexistència de multicolinealitat entre les variables explicatives, doncs els valors de les correlacions Phi, són tots ells molt baixos.

Finalment, la taula 34 ens mostra els resultats de l'estimació del model 8: efecte de les relacions externes (segments de mercat) al districte turístic de la comarca del Baix Empordà sobre la posició competitiva de l'empresa expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hotel·ler en els darrers dos períodes.

Taula 34 Resultats de l'estimació del model 8

Variables	Millora estacionalitat
	Estimació
Golf	1,183
Negocis	0,395
Jubilats	0,777
Cap de setmana	-0,147
Vacacional	0,135
Senderisme	-0,066
Submarinisme	0,511
Especialitzacions	0,978
Nagelkerke	0,160

Font: Elaboració pròpia

Els estimadors posen de manifest que el segment que té un poder explicatiu més important sobre la millora o no de l'estacionalitat és el segment del *golf*. Malgrat això, d'altres segments com les *especialitzacions*, el *submarinisme* i els *jubilats* també disposen d'un valor d'estimació prou elevat. Cal tenir en compte però, que la pseudo R^2 representada per l'estadístic *Nagelkerke* assoleix un valor igual a 0,16, i que per tant, en el seu conjunt les variables explicatives només arriben a explicar el 16% de la variància de la variable dependent. D'altra banda, el valor de l'índex *Nagelkerke* no millora encara que es treguin del model les variables independents que disposen d'un estimador amb un valor molt baix o fins i tot negatiu.

5.10 ESTIMACIÓ DEL MODEL 9

EFFECTE DE LA VARIETAT DE SEGMENTS DE MERCAT (SISTEMA EXTERN AL DISTRICTE) AMB ELS QUALS LES EMPRESES MANTENEN VINCLES SOBRE LA POSICIÓ COMPETITIVA D'AQUESTES EXPRESSADA EN TERMES DE MILLORA O NO DE L'ESTACIONALITAT DE LA DEMANDA D'ALLOTJAMENT HOTELER EN ELS DARRERS DOS PERÍODES.

En la taula 35 apareixen les hipòtesis associades a la relació entre la varietat de segments de mercat amb els quals les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà mantenen vincles i la seva posició competitiva expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hoteler en els darrers dos períodes.

Per la seva part, la taula 36 mostra la matriu de correlacions entre les variables representades en aquestes hipòtesis. Posteriorment, la taula 37 recull els resultats de l'estimació del logit ordinal plantejat.

Taula 35 resum de les hipòtesis associades al model 9

Hipòtesi 6c	H6c: Els hotels (empreses) que mantinguin vincles amb una major varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) disposaran d'una major 'centralitat' dintre de l'univers del mercat turístic i, per tant, d'una major capacitat de desestacionalitzar la seva demanda en termes de millora global que aquesta ha experimentat els últims dos anys.
--------------------	---

Font: Elaboració pròpia

Com hem dit, la taula 36 ens mostra la matriu de correlacions del model 9: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hoteler en els darrers dos períodes.

Taula 36 Matriu de correlacions del model 9

CORRELACIONS SEGMENTS - DEP 3	Millora de l'estacionalitat (DEP)	Varietat de Segments
Millora de l'estacionalitat	1,000	0,252
Varietat de Segments	0,252	1,000

Font: Elaboració pròpia

La matriu de correlacions posa en evidència l'existència d'un valor de correlació poliserial baix entre la variable independent i la variable dependent. Per tant, el poder explicatiu de la variable exògena és bastant petit.

Finalment, la taula 37 ens mostra els resultats de l'estimació del model 9: efecte de la varietat de segments de mercat (sistema extern al districte) amb els quals les empreses mantenen vincles sobre la posició competitiva d'aquestes expressada en termes de millora o no de l'estacionalitat de la demanda d'allotjament hotel·ler en els darrers dos períodes.

Taula 37 Resultats de l'estimació del model 9

Variables	Millora estacionalitat
	Estimació
Varietat de segments	0,053
Negelkerke	0,077

Font: Elaboració pròpia

Tal i com mostra l'índex *Negelkerke*, la variable independent varietat de segments té un efecte molt petit sobre la variable dependent millora de l'estacionalitat. La variable exògena, en aquest model només explica un 7,7% de la variància de la variable dependent. La varietat de segments del mercat als quals es dirigeix l'empresa d'allotjament turístic hotel·ler de la comarca del Baix Empordà, és molt poc rellevant per a la millora de l'estacionalitat de l'establiment. És més important quins són els segments als que es dirigeixen les empreses del districte que no pas la varietat de segments als que comercialitzen el seu servei d'allotjament.

Capítol 6

CONCLUSIONS

6.1 INTRODUCCIÓ

En aquesta investigació s'ha plantejat com a objectiu genèric l'estudi de les diferències en la posició competitiva de les empreses d'un districte turístic com a conseqüència de la posició que ocupen en la xarxa relacional, l'estructura de la mateixa i els vincles que mantenen amb els sistema extern representat per els segments de mercat als quals es dirigeixen.

Per tal de poder assolir el nostre objectiu genèric, el treball s'ha estructurat en tres parts diferenciades. En una primera part, s'ha desenvolupat el concepte d'avantatge competitiu a partir d'un enfocament dinàmic de la teoria de recursos i capacitats. Posteriorment, s'ha desenvolupat un marc teòric que vincula les xarxes relacionals amb el procés de la creació de coneixement, i la seva importància per la posició i el manteniment de l'avantatge competitiu de l'empresa.

En una segona part, s'ha desenvolupat el concepte de destinació turística a partir de la literatura existent i s'ha procurat assimilar aquest concepte a formes organitzatives com el districte industrial i el clúster. Seguidament, s'ha passat a analitzar la innovació en el marc del turisme. Després, s'ha analitzat el fenomen de l'estacionalitat, les causes d'aquesta, les conseqüències i el paper que poden exercir les xarxes relacionals per poder pal·liar els problemes que genera aquest fenomen.

En el capítol 3 s'ha especificat el model derivat dels capítols anteriors i s'han plantejat les hipòtesis derivades dels arguments teòrics presentats.

Finalment, en els capítols 4 i 5 s'ha dissenyat una investigació empírica amb el corresponent contrast d'hipòtesis derivades del model teòric proposat. En el capítol 4 s'ha definit la població objecte d'estudi formada per els establiments hotelers de 3 a 5 estrelles que operen en el districte turístic de la Comarca del Baix Empordà, s'ha descrit el procés de recollida de dades, s'han presentat les variables rellevants i s'ha descrit el procediment metodològic utilitzat per al contrast de les hipòtesis proposades. En el capítol cinquè, s'han exposat els

resultats obtinguts en els models de regressió lineal múltiple plantejats i en els Logit ordinals.

En aquest darrer capítol s'exposen i es discuteixen els resultats obtinguts.

6.2 CONCLUSIONS DE LA INVESTIGACIÓ REALITZADA

Conclusions obtingudes respecte la naturalesa de l'avantatge competitiu de les empreses, les xarxes relacionals i la creació de coneixement

L'acumulació i explotació d'actius superiors no és suficient per a garantir una posició d'avantatge competitiu en un entorn turbulent, per tant, les empreses han de demostrar una capacitat innovadora amb la qual orientar de forma efectiva les competències internes i externes que mantenen la seva activitat.

Així, per entendre l'avantatge competitiu en un context dinàmic és necessari reorientar la teoria de recursos i capacitats per incidir en les capacitats innovadores de les empreses i entendre millor els processos competitius en els que participen.

El marc conceptual presentat té un elevat potencial per explicar la sostenibilitat de l'avantatge competitiu de l'empresa en un entorn competitiu turbulent. Així, aquest marc permet entendre un procés competitiu que parteix de l'existència de comportaments i resultats diferencials entre les empreses, derivats de les diferents visions del món, de les bases de recursos, de les capacitats i conjunts de rutines que tenen i de les diferents intencions de cadascuna d'elles.

La interacció entre les empreses en els mercats de referència els hi proporciona en tot moment, informació sobre l'eficàcia relativa de les seves rutines, i els hi proporciona els recursos que necessiten per a poder augmentar la seva producció i per a portar a terme processos d'innovació. Les capacitats organitzatives, però, no es poden adquirir en els mercats i s'han de reproduir internament.

Els coneixements implícits en les rutines acostumen a estar personificats i la seva reproducció no es pot dur a terme, només, mitjançant la transmissió d'informació. Per tant, normalment, es requereix també, la transferència de persones. D'altra banda, les arrels de l'avantatge competitiu són sovint molt complexes i ni tant sols, les empreses saben dir quines són les rutines que els hi proporcionen l'avantatge competitiu.

En qualsevol cas, l'existència de diferències de rendibilitat entre les empreses pot provocar que les empreses amb pitjors resultats provin d'imitar les rutines de les empreses amb rendibilitat elevada. Com més fàcil sigui la imitació, més ràpidament decreixeran les rendes generades per els recursos imitats.

En els processos d'imitació i reproducció de rutines, pot passar que les empreses imitadores, tractant de copiar els actius estratègics de les imitades, desenvolupin mutacions potencialment valuoses. Aquestes mutacions producte de l'aprenentatge i de la sort, poden transformar el procés competitiu, donant com a resultat, l'avantatge competitiu a aquestes empreses, en detriment de les que en principi estaven en una situació d'avantatge.

A banda dels processos d'imitació, les empreses en desavantatge competitiu tindran incentius per a buscar conscientment noves innovacions per poder obtenir avantatge en escenaris posteriors. Igualment, les empreses que disposen d'avantatge competitiu, estaran interessades en desenvolupar nous recursos competitius si assumeixen un procés competitiu de caràcter shumpeterià i si són conscients de la dependència que la seva posició d'avantatge competitiu té dels canvis que poden produir-se en l'entorn de mercat.

La posició que ocupa cada actor en la seva xarxa de relacions és exclusiva i indicativa de la capacitat d'accés a la informació i oportunitats que puguin ser rellevants per a la seva competitivitat. A més, com més cohesionada sigui l'estructura de la xarxa relacional menors seran els costos de transacció en les accions col·lectives que portin a terme els membres del grup i més capacitat tindran els actors de desenvolupar normes i valors comuns. Igualment, si la xarxa es troba cohesionada, els actors tindran un major sentiment de

pertinença i, per tant, s'identificaran més en aquell grup social, la qual cosa pot proporcionar un treball més agradable i reconfortant i la reducció de mecanismes de control associats al problema de l'oportunisme.

La generació local de coneixements és un resultat col·lectiu que depèn, en gran mesura, de la informació disponible en l'entorn particular i de la qualitat dels canals de comunicació entre els individus interdependents que operen en aquest entorn. Per tant, perquè es faci efectiva, els individus han de compartir una base de coneixements comuna que ha de servir d'infraestructura per a la posterior integració dels coneixements.

L'èxit innovador de cada empresa es veurà afectat per les condicions d'accessibilitat al coneixement existent, les condicions de coordinació del procés de transmissió i de les condicions que motivin als actors a fer efectiva la transferència o integració del coneixement en qüestió. Per tant, la col·laboració pot aportar beneficis informatius a les empreses en forma d'accés a coneixement variats, puntuals i exclusius. Igualment, els vincles col·laboratius poden facilitar la integració i reduir el cost del procés de combinació i explotació d'aquests coneixements. A més, l'estructura de la xarxa relacional pot ajudar també a mitigar els possibles comportaments oportunistes dels actors interdependents.

La capacitat d'absorció es refereix a l'adquisició, assimilació, transformació i explotació de coneixements. Les empreses poden adquirir i assimilar coneixements però pot passar que no tinguin la capacitat per a transformar-lo i explotar-lo. De forma similar, les no poden transformar i explotar els seus coneixements sense haver-los adquirit i assimilats prèviament. Per tant, les empreses varien en l'habilitat de crear valor procedent de la seva base de coneixement, degut a les seves diferències en les seves capacitats de transformació i explotació de coneixements.

Conclusions obtingudes respecte la destinació turística, la innovació i l'estacionalitat de la demanda.

Inicialment, s'ha partit de la idea que una destinació té un comportament de xarxa entre els diferents actors que hi interactuen, donat que el "producte turístic" percebut pel visitant és una successió de petits serveis i productes que el configuren.

En la literatura es troben diverses classificacions de xarxes en funció de l'extracció d'elements clau que es volen destacar o diferents punts de vista tenint en consideració la seva funcionalitat, organització o abast, però en tots els casos es requereix un seguit de factors que són clau per a la seva pròpia existència: la col·laboració, la comunicació i la confiança.

Alguns estudis com els presentats per Hijlager (2000) i Jackson i Murphy (2002) constaten que les destinacions turístiques presenten estretes similituds als districtes industrials i als clústers, tot i que es troben divergències entre aquests dos conceptes.

S'ha identificat que aquests conceptes presenten una estreta relació amb els requisits necessaris per l'existència d'una xarxa, concloent que la xarxa local es pot assimilar a un districte industrial o clúster local i la xarxa "sobrepasada" es relaciona al concepte de clúster integrat per diversos clústers locals o districtes industrials.

Les relacions de xarxa no sorgeixen sense una raó, tot al contrari, a les destinacions enteses com a xarxa, els beneficis que comporta l'establiment de relacions són el motiu pel qual es fan evidents. Així, doncs, els tradicionals beneficis estàtics (reducció de costos de producció, mercat laboral estandarditzat, baixos costos de transacció en transport i comunicació...) són part dels guanys que s'obtenen de l'establiment de relacions en xarxa. Tot i això, a les empreses els interessa poder obtenir els beneficis dinàmics de les xarxes relacionals basats principalment en el coneixement tàcit i la innovació.

Malgrat es pugui considerar que la proximitat geogràfica no és imprescindible o totalment determinant per a l'establiment de xarxes, és cert que a partir de diversos estudis es constata que una major proximitat afavoreix la configuració de xarxes i a l'obtenció d'una major cohesió d'aquestes, tot i que actualment les noves tecnologies han contribuït a escurçar les distàncies i, per tant, s'ha pogut fer front a un possible impediment o dificultat per a l'establiment de xarxes relacionals.

En definitiva s'observa que les relacions de xarxa i l'establiment de relacions cooperatives en les destinacions turístiques, tant a nivell d'empreses del sector privat de forma individual o en col·laboració amb el sector públic, estan adquirint una gran importància tant en la gestió del turisme a la destinació com en el seu propi desenvolupament, contribuint a aconseguir beneficis comuns, especialment aquells classificats com a dinàmics i que condueixen a l'aprenentatge i a la innovació.

En definitiva, es conclou que les destinacions turístiques per tal de poder esdevenir competitives en una societat on el viatge i l'experiència turística s'han convertit en una necessitat de consum per a les persones, requereixen actuar sota els preceptes identificats per a la configuració i manteniment de les xarxes, podent fer front d'aquesta manera a possible amenaces vingudes per part de la competència.

Actualment i de manera generalitzada, es pot observar una certa tendència a la innovació constant en el sector turístic, especialment donada per les noves formes de turisme que s'imposen davant al turisme tradicional.

Els factors *push*, condicionats per l'aplicació de nous sistemes tecnològics i formes de treballar, juntament amb els desigs del nous turistes (factors *pull*) en la cerca de noves experiències, així expressat a l'oferta, creen la necessitat de portar a terme innovacions en el producte turístic tradicional.

S'observa, que de forma general en les destinacions turístiques, s'està donant aquesta organització en forma de xarxa dels diversos actors de la destinació turística, que permet poder assolir les condicions necessàries per reconduir

l'oferta cap a una innovació constant, gràcies als *vincles* que es generen i les condicions bàsiques de funcionament d'una relació de xarxa, en la qual l'aprenentatge és un resultat crucial i motivador per a l'obtenció de beneficis dinàmics.

S'ha pogut detectar també la importància de les universitats com a centres de suport en la R+D, i especialment, per a la formació de personal qualificat, donat que en el turisme una de les grans mancances que es detecta a través de diversos estudis és la formació dels treballadors, els quals majoritàriament tenen un nivell d'estudis baix. Aquest fet perjudica el procés d'aprenentatge mutu entre empreses, destacant però que la mobilitat de personal qualificat pot ajudar a la transferència de coneixements entre empreses si aquestes ho saben aprofitar correctament.

La inversió és un altre dels elements que es poden destacar com a més fluïdos per part del sector turístic a l'hora d'innovar, degut a que no sempre es disposen dels recursos econòmics suficients per poder realitzar les renovacions en les instal·lacions que contribueixen a la innovació continuada del producte turístic, especialment perquè la majoria d'empreses són petites i mitjanes.

En definitiva, es conclou que el sector turístic cada vegada està aconseguint un major grau d'innovació de forma continuada al llarg del temps, deixant enrere el turisme tradicional, i es centra en les noves tendències marcades especialment pels gustos de la demanda que cada vegada cerca productes més especialitzats i a la mida de les seves necessitats, però sense oblidar la rellevància de les relacions cooperatives com a element central per poder endegar accions al respecte.

En general l'estacionalitat és percep com un problema que afecta de forma negativa a l'eficiència econòmica, principalment, però també a l'estabilitat laboral, entre altres. Tot i així, alguns autors defensen la visió positiva d'aquest fenomen com una forma de complementarietat de l'activitat tradicional de la destinació turística i com una forma de recuperació i preparació de la comunitat local i l'entorn natural per a la següent temporada.

Es destaca que els principals factors que causen l'estacionalitat estan vinculats a dues tipologies, l'estacionalitat de caire natural i l'estacionalitat institucional, destacant que si bé l'estacionalitat natural difícilment pot ser subjecte a canvis, l'estacionalitat institucional pot ser modificada de forma expressa o com a causa d'una evolució social, destacant que l'estacionalitat és més pronunciada en les destinacions més llunyanes a l'equador i aquelles amb una major especialització.

A partir de diverses experiències s'ha constatat que l'estacionalitat és un fenomen que es pot mesurar mitjançant diverses metodologies estadístiques, les quals determinen les seves característiques i magnituds que permeten poder tenir una base per poder establir estratègies de gestió i actuació.

Globalment, l'estacionalitat en turisme, s'ha constatat que és un fenomen difícil de poder superar (Butler, 1994), tot i que també s'observa que una bona gestió mitjançant el treball conjunt dels agents turístics (sector públic i privat) poden ajudar a una millora d'aquest fenomen a partir de la creació de noves temporades turístiques o bé un allargament de la temporada alta en forma de temporada de suport.

Els requisits necessaris per a una millora de l'estacionalitat passen per la cooperació i la col·laboració dels agents turístics en l'establiment de xarxes relacionals, per l'aprofitament de sinèrgies per assolir bons nivells d'innovació tant en els processos com en els productes turístics, per la conformitat de la població local per a allargar la temporada turística i per mantenir els establiments oberts amb l'objectiu de crear una massa crítica suficient perquè la destinació turística tingui força per atraure turisme.

Entre les polítiques turístiques aconsellades de forma més generalitzada per els diversos autors que han estudiat aquest tema, s'hi troben polítiques de marketing mix, discriminació de preus, generació de temporades turístiques addicionals, diversificació de mercats, creació de productes especialitzats per a segments concrets fora de la temporada alta, i impulsar canvis en l'estacionalitat institucional.

En definitiva, s'observa que si bé l'estacionalitat pot representar un greu problema per una destinació turística, es presenten nombroses experiències en les quals després d'una mesura del nivell, característiques i tendències de l'estacionalitat s'han aplicat algunes de les estratègies esmentades que han aconseguit una millora d'aquest fenomen, permetent l'existència de noves temporades turístiques o bé un allargament de la temporada existent.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència que exerceix l'estructura de la xarxa relacional sobre el nivell d'ocupació, en els mesos immediatament anteriors i posteriors a la temporada turística, de les empreses hoteleres del districte turístic de la comarca del Baix Empordà

A partir dels fonaments teòrics presentats s'ha plantejat com a objectiu fonamental analitzar en quina mesura l'estructura i la posició que cadascun dels establiments hotelers del districte ocupa en la xarxa relacional és rellevant per a l'ocupació en els mesos de maig i octubre.

En primer lloc, s'ha pogut constatar que de les variables de xarxa interna utilitzades en els contrastos de les hipòtesis H1, H2, H3 i H4, tan sols la variable independent *cohesió* és rellevant per a poder explicar la millora de l'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística, és a dir, ni el *grau de centralitat* de les empreses, ni el *nivell d'intermediació*, ni la *pertinença a la institució local*, incideixen sobre la variable dependent del model proposat.

En relació a aquestes últimes variables, cal posar de manifest que aquest resultat pot haver estat determinat per la qualitat dels vincles que uneixen els actors en aquesta xarxa relacional, és a dir, tal i com hem exposat en el capítol 4, hem considerat l'existència dels vincles a partir d'una relació de reciprocitat, que es donava quan dos actors del districte industrial s'assenyalaven mútuament la seva relació com a important.

De tota manera a través de l'entrevista, s'ha fet palès que els vincles que mantenen els actors entre ells, no es poden definir com a vincles estrets, és a dir, moltes vegades es posa de manifest que la cooperació entre els actors és

molt més intensa en la temporada turística que fora d'aquesta, i principalment les causes d'aquesta cooperació se sustenten en el fenomen de la sobreocupació i en el fet de no disposar de places hoteleres i haver d'atendre una clientela que no disposa d'allotjament.

A través de les entrevistes també s'ha pogut constatar que el nivell d'interacció entre els actors és molt baix, i que per tant, les característiques dels vincles d'aquesta xarxa relacional posen de relleu que l'estadi en el qual es troben els actors dins de la xarxa, és un estadi a cavall entre la categoria de competència i la categoria de cooperació (Watkins i Bell, 2002), que implica una interacció baixa entre els diversos actors d'una localitat i molt baixa entre actors de diferents localitats. Un dels aspectes que evidencia aquesta baixa interacció, és que cap dels actors ha esmentat que realitza de forma conjunta promoció, innovació de productes, etc, amb cap altre dels actors del districte turístic.

Perquè les variables de xarxa siguin significatives, cal que la xarxa relacional disposi d'uns lligams més estrets entre els actors, i que per tant, es trobi en un estadi de cooperació o de col·laboració. Aquestes categories s'arriben a assolir en la mesura que avança el temps i que la relació entre els actors progressa, és a dir, adquireix un caire de major complexitat i implica un major grau d'interacció entre els participants.

En el districte turístic estudiat, molts dels actors que en formen part tenen una llarga experiència professional en el sector de l'allotjament turístic, i per tant no deixa de ser sorprenent que les relacions internes encara es manifestin bastant febles. Aquest fet, pot ser degut a la orientació del seu producte al turisme tradicional de sol i platja, possiblement per la intensitat amb la qual es viuen les temporades turístiques en aquest districte, que no han permès desenvolupar en els actors que en formen part, la necessitat de fer rentable el seu establiment fora d'aquesta temporada turística.

També és necessari destacar que la variable independent que representa a la institució local en la xarxa del districte no influeix en la variable dependent, la qual cosa pot venir propiciada perquè els vincles dels establiments hotelers amb aquesta institució no siguin suficientment estrets. Aquest fet pot venir

propiciat per l'escassa participació dels actors en la institució, possiblement pel mateix fet que esmentàvem en el paràgraf anterior. A partir de l'entrevista mantinguda amb els responsables dels establiments hotelers, es manifesta que el vincle amb la institució local que ells tenen establert es basa més en aspectes relatius a l'estalvi en costos per a determinats serveis, que en la creació i en la innovació de nous productes dirigits a segments de mercat que permetin desestacionalitzar la demanda i allargar la temporada turística. De fet, la institució local va nàixer amb l'objectiu de ser una central de compres per als establiments associats que permetia solucionar un problema d'abastament d'existències i al mateix temps, aconseguir un preu inferior a través de descomptes per volum de compres.

Finalment, s'ha observat com la variable *cohesió* és la única que té un cert efecte sobre la variable dependent, la justificació d'aquest efecte podria venir donada perquè els diferents subgrups que presenten una major cohesió comparteixen una mateixa àrea municipal. Aquest fet posa en evidència que en el cas estudiat la *cohesió* està associada a la proximitat geogràfica local i permet pensar que la poca cooperació existent no és el resultat d'una actitud activa envers aquesta.

La cohesió interna existent en aquests grups municipals permet el desenvolupament de normes i convencions compartides i el desenvolupament d'estratègies de producte local que millora la seva coherència i augmenta el seu atractiu. Així, s'eviten les incompatibilitats entre els productes d'una zona concreta i s'estalvien insatisfaccions per part dels segments de mercat als quals s'està donant resposta a nivell municipal. Al mateix temps, aquest fet també posa de manifest una "sobremunicipalització" en les estratègies de desenvolupament i promoció, dificultant així, el disseny o l'aplicació d'estratègies col·lectives que permetin l'aprofitament de les potencials sinèrgies existents.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència de les relacions externes al districte sobre el nivell d'ocupació, en els mesos immediatament anteriors i posteriors a la temporada turística, de les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà

En el contrast de la hipòtesi H5, es pot observar que el tipus de segment de mercat al qual es dirigeixen les empreses del districte té incidència sobre el nivell d'ocupació que assolixen els establiments hotelers del districte en els mesos immediatament anteriors i posteriors a la temporada turística. Concretament, els segments que més influeixen sobre el nivell d'ocupació dels mesos de maig i octubre són els de *golf* i *jubilats*.

Aquest fet pot tenir la seva explicació en la capacitat de trencar els factors institucionals que afecten a l'estacionalitat, és a dir, aquests dos tipus de segments es caracteritzen per la disponibilitat que els turistes que els componen tenen al llarg de l'any natural, a l'hora d'establir els seus períodes de vacances. Malgrat això, aquests segments acostumen a concentrar la seva demanda en períodes anuals amb unes condicions climàtiques favorables tant per la pràctica del *golf*, com en el cas del segment de *jubilats* per poder aprofitar millor els dies d'estada.

Els factors institucionals i climatològics incideixen en la disponibilitat dels segments a viatjar en determinades èpoques de l'any. Aquest fet, fa que els actors del districte hagin de tenir la capacitat de poder captar i estar connectats amb els tipus de segments de mercat que es troben disponibles en cada moment; és a dir, l'establiment estretament connectat o capaç d'arribar al segment o segments més disponibles en cada moment de l'any, serà el que podrà assolir nivells d'ocupació més elevats.

Els actors del districte, per tant, han de procurar centrar els seus esforços en cada moment, en aquells tipus de segments que per factors institucionals o climàtics es troben disponibles, i per contra, no han de basar la seva estratègia comercial en dirigir-se a una gran varietat de segments difícils de captar, doncs això implicaria malbaratar els recursos destinant-los als tipus de segments que no estan disponibles per viatjar en aquell moment.

La incidència dels segments de mercat relacionats amb *negocis*, *cap de setmana*, *vacacional*, *senderisme*, *submarinisme*, etc, és pràcticament nul·la en termes de nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística. L'explicació d'aquest fet, s'ha de particularitzar en cadascun dels segments de mercat. Tot i no tenir evidència de les causes que justifiquen aquest resultat, pensem que és convenient plantejar possibles explicacions que puguin donar peu a futures investigacions. En primer lloc, i pel que fa als segments de *cap de setmana* i *senderisme*, podríem considerar que les característiques de localització, grandària, etc, dels establiments de la població estudiada, no són les que aquests segments de mercat busquen en aquest període de l'any; si això fos així, d'altres establiments com ara cases rurals o petits hotels amb encant (absents en la població estudiada pel fet de no tenir la categoria de 3 a 5 estrelles), serien els principals beneficiaris de les accions promocionals del desenvolupament de recursos dirigits a atraure els turistes d'aquests segments en aquests períodes de l'any.

Pel que fa al segment vacacional, podem plantejar la hipòtesi de que encara els factors institucionals que obstaculitzen la desestacionalització en aquestes èpoques de l'any és massa elevada. També el fet que el turisme vacacional en aquest territori estigui tradicionalment associat a l'activitat de sol i platja, i que en aquests períodes de l'any no siguin plenament practicable, pot ser motiu d'aquest resultat, i per tant, d'una futura investigació.

El *submarinisme* és un segment molt especialitzat, de fet, de tots els establiments hotelers entrevistats, molt pocs han manifestat que treballen amb aquest tipus de turistes. A més, en determinades zones, hi ha limitacions respecte a l'activitat, la qual cosa dificulta el creixement del mercat i la seva potencial incidència en el nivell d'ocupació dels establiments estudiats. No obstant això, una futura investigació sobre aquest tema requeriria un treball exploratori més rigorós per poder establir hipòtesis més robustes.

El segment de *negocis*, ha estat definit a partir de termes associats al turisme de congressos, convencions, comercial, etc. Sembla que aquest tipus de turistes, concentren la seva demanda en mesos en els quals la gent viatja

menys. A més, en termes generals, podem plantejar com a possible causa d'aquest resultat el fet que el volum relatiu d'aquest segment en l'activitat turística del districte sigui encara molt reduït.

Finalment, el contrast de la hipòtesi 6 posa en evidència que la *varietat de segments* als quals es dirigeix un establiment hotelier del districte turístic no és rellevant per al seu nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre, és a dir, això implica que és millor una opció d'una estratègia comercial dirigida als segments que per causes institucionals estan disponibles, que voler arribar a una gran varietat de segments, si un establiment té l'objectiu de millorar la seva estacionalitat en termes de nivell d'ocupació en els mesos de maig i octubre.

L'explicació de les causes d'aquest resultat, tot i no tenir evidència, podrien raure en el fet que la combinació de diversos segments en un mateix establiment pot no generar sinèrgies, o fins i tot, presentar incompatibilitats entre ells, degut a les diferents motivacions i necessitats que tenen.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència que exerceix l'estructura de la xarxa relacional sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

El model plantejat per al contrast de les hipòtesis 1, 2, 3 i 4 relacionades amb el paper de l'estructura de la xarxa relacional sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte turístic, evidencien una incidència molt baixa de les variables independents sobre la variable endògena. Malgrat això, cal destacar que les variables que tenen una major incidència són la variable *cohesió* i la variable *institució local*, encara que en el seu conjunt només expliquen un 1,2% de la variància de la variable dependent.

L'explicació d'aquest es podria trobar, igualment que en el cas anterior, en la qualitat dels vincles entre els diferents actors del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, és a dir, les relacions entre els actors es troben a cavall del que Watkins i Bell (2002) defineixen com a nivell de competència i nivell de cooperació. Aquesta es manifesta d'una manera més important entre els subgrups que formen els actors, que coincideixen en diferents àrees

geogràfiques, que entre els mateixos actors de cada grup. Això, es posa de relleu en un cert efecte positiu de la variable *cohesió*, encara que molt minúscul, en els mesos d'obertura dels establiments hotelers. D'altra banda és prou raonable entendre que si en un determinada àrea geogràfica les empreses obren més mesos, si un actor pertany a aquesta àrea tendirà a obrir també els mateixos mesos per les mateixes raons esmentades quan analitzàvem l'efecte positiu de la *cohesió* sobre el nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística.

Com s'ha dit, la variable *institució local*, juga també un paper similar al de la variable *cohesió* en el sentit que acabem de plantejar en el paràgraf anterior. Si molts dels establiments que pertanyen a la *institució local*, seguint les directrius de la mateixa, estan oberts uns determinats períodes al públic, la resta d'establiments que pertanyen a aquesta *institució local* tindran incentius i tendiran a seguir aquestes mateixes directrius i, per tant, a obrir les mateixos mesos que la resta d'associats.

Sota aquest supòsit la institució local jugaria més un paper d'homogeneïtzació interna, que no el paper de vehicle per a la introducció de nous coneixements i innovacions. Això també podria implicar, que si bé aquesta institució proporciona als associats accés als segments de mercat, no ho fa de forma més efectiva, que si cada establiment hoteler ho fa pel seu compte, tal i com s'h vist en el model 1, on aquesta variable no afecta el nivell d'ocupació. Per contra, si l'objectiu és obrir més mesos durant l'any, la participació en la *institució local* és més efectiva.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència de les relacions externes al districte sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte turístic de la comarca del Baix Empordà.

En aquest cas, el contrast de la hipòtesi 5 del model 5 posa de manifest que les variables que representen els segments de mercat que tenen un efecte més gran sobre la variable mesos d'obertura dels establiments, són les variables independents *golf* i *negocis*, destacant la segona per damunt de la primera.

Això implica que el segment que té un major efecte sobre la variància de la variable endògena és el segment de *negocis*. Probablement, perquè aquest és un segment que no està directament afectat per les circumstàncies institucionals o les climàtiques, és a dir, es tracta d'un segment que el seu motiu del viatge rau en el fet de continuar en la seva activitat diària. Es tracta doncs, d'un segment que viatja treballant i malgrat les condicions climatològiques.

El coeficient de determinació ajustat més elevat s'aconsegueix incorporant en el model la variable de segment *golf*. Aquest fet indica que aquesta variable té un efecte evident sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte que a la nostra manera d'entendre, es pot explicar per les característiques pròpies d'aquest segment, en tant que té més capacitat de disposar de vacances en els períodes que li són propicis trencant així les barreres institucionals, i a les condicions climatològiques que disposa la comarca del Baix Empordà al llarg de l'any per a la pràctica d'aquest esport.

El model 6 proposat per al contrast de la hipòtesi 6 que intenta explicar l'efecte de la varietat de segments als que es dirigeix un establiment sobre els mesos d'obertura dels establiments hotelers del districte turístic, posa de relleu que la variable varietat de segments té un efecte molt petit sobre els mesos d'obertura dels mateixos. Això es produeix perquè no és tan important la varietat de segments als quals es dirigeix en un moment donat per els mesos d'obertura de l'establiment, com el fet de que el mateix establiment s'hi dirigeixi quan aquest determinat segment està disponible tal i com s'ha exposat en les conclusions relatives als resultats obtinguts en el model 3.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència que exerceix l'estructura de la xarxa relacional sobre la millora o no de l'estacionalitat de les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà en els darrers dos períodes.

El logit ordinal efectuat per al contrast de les hipòtesis 1, 2, 3 i 4, manifesta que les dues variables de xarxa relacional que tenen efecte, sobre la variància de la variable endògena són la *cohesió* i el fet de pertànyer a la *Institució local*. Això

implica que el fet de formar part d'un determinat subgrup del districte, ja sigui geogràfic, municipal o associatiu (institució local), fa que millori lleugerament l'estacionalitat de les empreses.

Probablement, els arguments estiguin bastant relacionats amb els dels casos anteriors, és a dir, el fet de pertànyer a un subgrup més cohesionat o a la *institució local*, acaba tenint un efecte respecte a l'ocupació dels mesos de maig i octubre⁷ i els mesos d'obertura dels establiments, i en conseqüència sobre la millora de la seva estacionalitat en general. Quan un establiment no obre no té cap possibilitat d'omplir-se i els que fan una aposta per obrir més mesos, veuen com millora la seva estacionalitat.

Conclusions obtingudes a partir de la incidència de les relacions externes al districte sobre la millora o no de l'estacionalitat de les empreses del districte turístic de la comarca del Baix Empordà en els darrers dos períodes.

El logit ordinal realitzat per al contrast de la hipòtesi 5, mostra que l'efecte dels segments de mercat sobre la millora o no de l'estacionalitat en els dos últims períodes explica un 16% de la variància de la variable dependent. Entre els estimadors que representen els diferents segments de mercat els que tenen una major incidència sobre la variable dependent són el segment de *golf* seguit del segment *d'especialitzacions* i el de *jubilats*.

En aquest sentit, es pot afirmar que el segment de *golf* és el que més contribueix a la millora de l'estacionalitat. Una possible explicació del fet es basa d'una banda, en la tipologia de persones que hi ha al darrera d'aquest segment de mercat, la majoria d'ells professionals o empresaris que poden disposar del seu període de vacances d'una manera més flexible a la de la resta dels treballadors i que no es troba, per tant, tan supeditat a l'estacionalitat institucional. Ara bé, també és interessant assenyalar que es tracta d'un segment, el qual té molt clar el principal motiu del viatge, vol jugar en diferents

⁷ Excepte en el cas de l'institució local on no hi ha efecte.

camp de golf, i que troba la majoria de mesos de l'any aquests camps disponibles per a la pràctica d'aquest esport.

En segon terme la variable més rellevant en la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes és el segment de les *especialitzacions*, aquest segment, tal i com s'ha definit en el capítol 4 està representat sobretot per el turisme de salut, el cultural, cicloturisme, casaments, etc. En realitat, cadascun d'aquests segments té molt poc poder explicatiu sobre la variància de la variable dependent, només quan s'agrupen tots al voltant d'un segment que és la seva suma, assoleixen una certa rellevància, malgrat tot; individualment es pot considerar que són molt poc rellevants.

Amb tot, el fet que aquests segments no eren rellevants en els models 2 i 4 per explicar les diferències d'estacionalitat dels establiments en termes absoluts, contrasta amb el fet de que sí ho són en termes de millora en el temps, és a dir, es tracta de segments encara petits, però que van creixent.

En darrer terme, l'efecte positiu del segment de *jubilats* es pot explicar per causes relacionades amb les poques barreres que tenen per a viatjar fora de temporada.

Finalment, el model 9 proposat per al contrast de la hipòtesi 6 que intenta explicar l'efecte de la *varietat de segments* als que es dirigeixen els establiments hotelers sobre la millora o no de l'estacionalitat en els dos darrers períodes, posa de relleu que la variable *varietat de segments* té un efecte molt petit sobre la millora de l'estacionalitat en els dos últims anys. De fet, tal i com hem vist anteriorment, aquesta variable no afectava ni el nivell d'ocupació, ni als mesos d'obertura dels establiments, per tant, és comprensible que tampoc afecti a la millora de l'estacionalitat en els dos darrers períodes. D'alguna manera això ens demostra que la percepció que tenen els empresaris hotelers coincideix, en aquest cas, amb la realitat.

6.3 LIMITACIONS DE L'ESTUDI I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Tal i com s'ha assenyalat en les conclusions d'aquests treball, la primera de les limitacions prové de la qualitat dels vincles que s'han detectat entre els diferents actors que formen part dels hotels analitzats en el districte turístic.

Els resultats obtinguts en l'anàlisi empíric neguen la gran majoria d'hipòtesis formulades, especialment aquelles més relacionades amb els avantatges dinàmics de les xarxes relacionals. Amb tot, l'anàlisi de les entrevistes apunta a que els vincles que mantenen les empreses hoteleres del districte turístic de la comarca del Baix Empordà, són, en realitat, febles especialment entre establiments hotelers de diferents municipis. Això podria explicar que ni la posició que ocupen els actors en la xarxa relacional ni l'estructura de la mateixa tenen un impacte rellevant sobre la posició competitiva de les empreses expressada en els termes del nivell d'ocupació en els mesos immediatament anterior i posterior a la temporada turística, de mesos totals d'obertura a l'any i de millora o no del nivell d'ocupació en els darrers dos períodes. En qualsevol cas, això demostraria que seguint a Walking i Bell (2002), les empreses hoteleres del districte es troben en un estadi entre els nivells de competència i cooperació, caracteritzat per una limitada interacció entre els actors i una limitada dimensió de confiança entre ells.

Aquesta qüestió ens porta a pensar en diferents tipus d'investigació per dur a terme en el futur en el marc d'aquesta línia de recerca. En primer lloc, com que s'ha parlat de que els vincles que mantenen les empreses hoteleres del districte turístic són febles, caldria estudiar en profunditat com han de ser els vincles entre els actors per tal que la incidència de la posició que ocupen en la xarxa relacional i l'estructura de la mateixa siguin determinants per explicar la posició competitiva que ocupen les empreses. Una vegada desenvolupat aquest anàlisi, caldria localitzar un districte turístic, en el qual les empreses hoteleres mostressin aquesta tipologia de vincles entre elles, per tal d'observar la incidència en la seva posició competitiva expressada en els termes

d'estacionalitat de la demanda utilitzats en aquesta investigació. Aquesta recerca podria evidenciar, amb més claredat, quina de les mesures de xarxa relacional interna té més influència en l'avantatge competitiu dels hotels, és a dir, ens permetria observar si és més determinant la posició dels actors dins de la xarxa relacional que l'estructura de la pròpia xarxa o viceversa. Posteriorment, també possibilitaria la realització d'un estudi comparatiu de la posició competitiva de les empreses hoteleres en un districte turístic on els vincles relacionals entre elles són forts, respecte al cas de l'estudi que hem presentat.

Una segona limitació fa referència a la variable independent ordinal que es refereix a si l'estacionalitat ha millorat, s'ha mantingut o si ha empitjorat en els darrers dos períodes. Pensem que potser caldria tenir en compte un espai temporal més elevat, doncs, en només contemplar dos períodes, hi pot haver distorsions puntuals que afectin a la percepció que els actors tenen del que realment està passant.

Existeix, en tercer lloc, una limitació derivada de la pròpia identificació del districte turístic, és a dir, dels límits o fronteres del districte. Aquestes aglomeracions d'empreses no es troben reconegudes en les diferents estadístiques oficials com a tals. En el nostre cas, per a delimitar el districte turístic, ens hem basat en les metodologies utilitzades en altres estudis que han tractat de delimitar aquesta realitat empresarial (mètodes nominalistes) i en el nostre criteri que rau en com estan organitzades territorialment les associacions empresarials turístiques a la província de Girona. Així, trobem una associació d'empresaris turístics, definida en el nostre treball com a institució local, que aglutina a tots els empresaris de la Costa Brava Centre, i que d'alguna forma, ens marca les fronteres del districte turístic de la comarca del Baix Empordà. Per tant, es podria plantejar també, un estudi similar a partir de criteris realistes de delimitació del districte. Addicionalment i d'acord amb algunes de les conclusions que hem elaborat, seria convenient no limitar la població als establiments d'una determinada categoria, la qual cosa ens permetria a més a més, explicar amb més claredat les veritables causes de l'estacionalitat en aquest districte turístic.

A banda d'aquestes línies d'investigació futura que acabem d'esmentar, al llarg de les conclusions també s'han establert algunes línies d'investigació que caldria seguir, per aprofundir en les causes de l'estacionalitat relatives als diferents segments de mercat.

BIBLIOGRAFIA

-
- Abrahamson, E.; Fombrun, C.J. (1992). Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture. *Journal of Management Studies*, 29: 175-194.
- Ahuja, G. (1998). Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*: San Diego, CA.
- Alba, R.D. (1973). A graph theoretic definition of a sociometric clique. *Journal of Mathematical Sociology*, 3: 113-126.
- Albernathy, W. J.; Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14: 3-22.
- Amin, A. (1993). The globalization of the economy. An erosion of regional networks? En Grabher, G. (ed.), *The Embedded Firm. A: Socioeconomics of Industrial Networks*: 278-295. Routledge: London.
- Andrew, P. W. S. (1964). *On Competition in Economic Theory*. Macmillan: London.
- Arora, A.; Gambardella, A. (1994). The changing technology of technological science. *Research Policy*, 23: 523-532.
- Bain, J.S. (1956). *Industrial Organization*. John Wiley: New York.
- Baker, W.E. (1984). The social structure of a national securities market. *American Journal of Sociology*, 89: 775-811.
- Baker, W.E. (1994). *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*. McGraw-Hill: New York.
- Barnes, J.A. (1954). Class and committee in a Norwegian island parish. *Human Relations*, 7: 39-58.
- Barney J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1242.

- Barney, J.D. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bar-On, R. (1975). *Seasonality in Tourism*. The Economist Intelligent Unit: London.
- Barry, R. O.; Perry, A. H. (1973). *Synoptic Climatology – Methods and Applications*. Methuen: London.
- Barzel, Y. (1982). Measurement Cost and the Organization of Markets. *Journal of Law & Economics*, 25: 27-48.
- Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (1994b) Organization-environment co-evolution. A: Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 379-402. Oxford University Press: Oxford.
- Baum, J.A.C.; Singh; J.V. (1994a). Organisational hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution. A: Baum, J.A.C. y Singh, J.V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 3-22. Oxford University Press: Oxford.
- Baum, T.; Hagen L. (1999). Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations, *The International Journal of Tourism Research*, 5: 1-14.
- Baum, T.; Lundtorp, S. (1999). Seasonality in Tourism: understanding the challenges, *Tourism Economics*, 5(1): 5-8.
- Baum, T.; Lundtorp, S. (eds.) (2001). *Seasonality in Tourism*. Elsevier: London.
- Baumol, W.I J.; Panzar, J. C.; Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Javanovich: New York.
- Bavelas, (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the acoustical Society of America*, 22: 271-282.
- Berry, W.D.; Feldman, S. (1985). *Multiple Regression in Practice*. Sage: Newbury Park, CA.

-
- Best, M. (1990). *The new competition Institutions of Industrial Restructuring*. Polity press: Cambridge.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *The Journal of Business Venturing*, 1: 107-117.
- Birley, S.; Cromie, S.; Myers, A. (1991). Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas. *International Small Business Journal*, 9(4): 54-74.
- Blazey, M. A. (1987). The difference between participants and non-participants in senior travel program. *Journal of Travel Research*, 25 (1): 7-12.
- Bohrstedt, G.W.; Carter, T.M. (1971). Robustness in regression analysis. A: Costner, H.L. (ed.), *Sociological Methodology*: 118-146. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Boisot, M. (1995). *Information Space: a Framework for Learning in Organizations, Institutions, and Cultures*. Routledge: London.
- Boorman, S.A.; White, H.C. (1976). Social structure from multiple networks II. Role structures. *American Journal of Sociology*, 81: 1384-1446.
- Borgatti, S.P.; Everett, M.G.; Freeman, L.C. (1999). *UCINET-V: version for windows*. Columbia Analytic Technologies.
- Borooah, V. (2002). *Logit and probit: ordered and multinomial models*. Thousand Oask, Sage, cop.: California.
- Boucher, K. (1975). *Global Climate*. English Universities Press: London.
- Brusco, S. (1982). The Emilian model. *Cambridge Journal of Economics*, 6: 167-184.
- Budyko, M. I. (1974). *Climate and Life*. Academic Press: New York.
- Burt, R. S. (1980). Models of network structure. *Annual Review of Sociology*, 6: 79-141.

- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge University Press: Cambridge, MA.
- Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Burt, R.S. (1998). The network structure of social capital. *Social Networks and Social Capital Conference Proceedings*. Duke University, NC.
- Burt, R.S.; Ronchi, D. (1998). Measuring a large network quickly. *Social Networks*, 16: 91-135.
- Buskens, V. (1998). The network structure of trust. *Social Networks*, 20: 265-289.
- Butler (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24: 5-12.
- Butler, (1974) Social implication of tourist developments. *Annals of Tourism Research*, 2: 100-111.
- Butler, (1994). Seasonality in Tourism: Issues and Problems In A.V.Seaton (ed.). *Tourism: the State of the Art*: 332-339. Willey: Chichester, UK.
- Butler, R. W (1973). Tourism in the Hightlands and Islands. PhD thesis, University of Glasgow.
- Butler, R. W.; Mao, B. (1996). Seasonality in tourism: Problems and measurement. A: Murphy, P. E. (ed.) *Quality Management in Urban Tourism*: 9-23. John Wiley and Sons: Chichester.
- Camagni, R.; Capello, R. (2000). The role of Inter-SME networking and Links in Innovative high-technology milieux. A: Keeble, D.; Williamson, F. (eds.). *Hight-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*. Aldershot: Ashgate.
- Camisón, C.; Molina, F.J. (1998). Distritos industriales y recursos compartidos. *Revista de Economía y Empresa*, 32: 65-82.

-
- Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58: 64-92.
- Caves, R.E.; Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decision and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
- Choo, C.W. (1998). *Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment*. Information Today Inc.
- Cohen, J. ; Cohen, P (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Hillsdale, NJ.
- Cohen, W.; Levinthal, D. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *Economic Journal*, 99: 569-596.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Commons, J.; Page, S. (2001). Managing Seasonality in Peripheral Tourism Regions: The Case of Northland, New Zealand. A: Baum, T.; Lundtorp (eds.). *Seasonality in Tourism*: 153-172. Pergamon: Oxford.
- Contreras, D.; Belaire, J. (2000). *Introducció a l'Econometria*. Universitat de València: València.
- Dasgupta P.; David, P.A. (1994). A new economics of science. *Research Policy*, 23: 495-533
- Davern, M. (1997) Social Networks and Economic Sociology. *The American Journal of Economic and Sociology*, 56 (3): 287-301.

- David, P.A. (1998). Communication norms and the collective cognitive performance of invisible colleges. A: Navaretti, J.B.; Dasgupta, P., Maler, K.G.; Siniscalco, D. (eds.), *The Production and Transmission of Knowledge*: 115-163.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Dosi, G.; Teece, D.; Winter, S. (1992). Towards a theory of corporate coherence: preliminary remarks. A: Dosi, Giannetti y Toninelli (eds.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press: Oxford.
- Dyer, J; Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Ernest, D.; Ganiatsos, T.; Mytelka, L. eds. (1998). *Technological Capabilities and Export Success in Asia*. Routledge: UK.
- Escorsa, P.; Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions UPC: Barcelona.
- Etxiberria, J. (1999) *Regresión múltiple*. La muralla: Madrid.
- Falkenberg, L.; Woiceshyn, J. (1999). From absorptive capacity to innovative capability: technological adoption by canadian petroleum companies. *14th EGOS Colloquium on knowledge, knowing and organization Proceedings*: Warwick, UK.
- Fleischer, A.; Pizam, A. (2002). Tourism constraints among Israeli seniors. *Annals of Tourism Research*, 29 (1): 106-123.
- Flognfeldt, T. (1988). The employment paradox of seasonal tourism, paper presented at Pre-Congress Meeting of the International Geographical Union, Christchurch, New Zealand.

-
- Flognfeldt, T. (2001). Long-Term positive adjustments to seasonality: consequences of Summer Tourism in the Jotunheimen Area, Norway. A Baum, T.; Lundtorp, S. (Eds.) *Seasonality in Tourism*:109-117. Elsevier Science, Pergamon: London.
- Foss, N.J. (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15: 1-15.
- Foss, N.J.; Eriksen, B. (1995). Industry capabilities and competitive advantage. A: Montgomery, C.A. (ed.), *Evolutionary and Resource-based Theories of the Firm*. Kluwer: Boston, MA.
- Foss, N.J.; Knudsen, C.; Montgomery, C.A. (1995). An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm. A: Montgomery, C.A. (ed.), *Evolutionary and Resource-based Theories of the Firm*: 1-18. Kluwer: Boston, MA.
- Freeman, C.; Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustments, business cycles and investment behaviour. A: Dosi, G. et. al. (eds.). *Technical change and Economic Theory*: 38-66. Printer Publishers: UK.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks: conceptual clarificaton. *Social Networks*, 1: 215-239.
- Friedkin, N.E. (1991), Theoretical foundations for centrality measures, *American Journal of Sociology*, 96: 1478-1504.
- Frisk, L. (1999). Separate worlds – attitudes and values towards tourism development and cooperation among public organizations and private enterprises in Northern Sweden. Conference Proceedings of Forskarforum: Local och Regional Utveckling, Östersund, Sweden, 16-17th November.
- Galaskewicz, J.; Zaheer, A. (1999). Networks of competitive advantage. En Andrews, S. y Knoke, D. (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. JAI Press: Breenwich, CT.

- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11: 281-304.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. University of California Press: Berkeley, CA.
- Grandori, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18: 897-925.
- Grandori, A. (1999). Interfirm networks: organizational mechanisms and economic outcomes. A: Grandori, A. (ed.), *Inter-firm Networks*: 1-17. Routledge: London.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Granovetter, M.S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. En Nohria, N. y Eccles, R.G. (eds.), *Networks and Organization*: 29-56.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary Strategic Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell: Cambridge, MA.
- Guia, J. (2000). Social Network, and the Competitive Advantage of Economic Actors. 2nd Workshop on Institutionalism Economics: Copenhagen.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-642.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20: 397-420.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Gunn, C. (1993). *Tourism Planning*. Taylor & Francis: London.

- Halinen, A.; Tornroos, J. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14: 187-205.
- Hall R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hansen, N. (1991). Factories in Danish fields: How high-wage, flexible production has succeeded in peripheral Jutland. *International Regional Science Review*, 14 (2): 109-132.
- Hanushek, E.A. y Jackson, J.E. (1977). *Statistical Methods for Social Scientists*. Academic: New York.
- Hardin, R. (1998). Social capital. *Social Networks and Social Capital Conference Proceedings*. Duke University, NC.
- Harrison, B. (1992). Industrial districts: Old wine in new bottles? *Regional studies*, 26(5): 469-483.
- Hartman, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5(1): 25-33.
- Hayeck, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35: 519-530.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism – An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1): 35-41.
- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3): 199-213.
- Hjalager, A. M. (2001). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 18(1): 35-41.
- Houghton, J. T. et al. (eds.) (1995). *Climate Change 1995: The Science of Climate Change*. Cambridge University Press: Cambridge.

- Hunt, S.D. (1995). The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, 4: 317-332.
- Iacobucci, D.; Zerillo, P. C. (1996). Multiple levels of relational marketing phenomena. A: Iacobucci, D. (ed.). *Networks in Marketing*: 387-409. Sage Publications: Thousands Oaks, CA.
- Jackson, J.; Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the World. *Tourism and Hospitality*, 4(1): 36-52.
- Jafrey, D.; Barden, R. (1999). Seasonality in Irish Tourism, 1973-1995. *Tourism Economics*, 5(1).
- James, E. O. (1961). *Seasonal Feasts and Festivals*. Thames and Hudson: London.
- Jang, S.; Wu, C. E. (2005). Seniors' travel motivation and the influential factors: An examination of Taiwanese seniors. *Tourism Management*. Available online 19 March 2005.
- Jefrey D.; Barden, R.R.D. (1999) An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels. *Tourism economics: the business and finance of tourism and recreation*, 5: 69-91.
- Johannisson, B.; Alexanderson, K. N.; Sennesethe, K. (1994). Beyond anarchy and organisation: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6: 329-356.
- Johnston, C. S. (2002). Senderismo. A Jafari, J. (ed.), *Enciclopedia del turismo*: 580. Síntesis: Madrid.
- Kay, J. (1993). *The Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press: Oxford.
- Kennedy, E.; Deagan, J. (1999). Seasonality in Irish Tourism, 1973-1995. *Tourism Economics*, 5(1).

-
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9: 506-521.
- Kim, S. S.; Chun, H.; Petrick, J. F. (2004). Positioning analysis of overseas golf tour destinations by Korean golf tourists. *Tourism Management*. Available online 4 August 2004.
- King, W. (1999). Measuring Inequality in Income Distribution. [Http://william-king.www.drexel.edu](http://william-king.www.drexel.edu).
- Kline, S. J.; Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. A National Academy of engineering. *The positive sum: Harnessing Technology for International Growth*: 349-369. The National Academy Press: Washington, D.C.
- Knorr-Cetina, K. (1988). The micro-social order: towards a reconception. A: Fielding, N.G. (ed.), *Actions and Structure. Research Methods and Social Theory*: 21-53. Sage: London.
- Knudsen, C. (1995). Theories of the firm, strategic management, and leadership. A: Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer, Boston, MA.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.
- Kreiner, K.; M. Schultz (1993). Informal collaboration in R&D - the formation of networks across organizations. *Organization studies*, 14(2): 189-209.
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies*, 18: 973-996.

- Laumann, E.O.; Marsden, P.V.; Prensky, D. (1989). The boundary specification problem in network analysis. A: Burt, R.S. y Minor, M.J. (eds.), *Applied Network Analysis*. Sage: Beverly Hills.
- Laws, E. (1995) *Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. Routledge: London.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levitt, B.; March, J. G. (1996). Organizational learning. A Cohen, M. D. i Lee S. S. (eds.). Organizational learning: 516-540. Sage: Thousand Oask.
- Lewins, R. C.; Beggs, T. J. (1982). The interface between national tourism and the hotel industry in promoting a destination area in off-season: The Bermuda case. *Journal of Travel Research*, 20(4): 35-38.
- Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 93-107.
- Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of intefirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.
- Loasby, B.J. (1998). The concept of capabilities. In Foss, N.J: y Loasby, B.J. (eds.), *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*: 163-182. Rouledge: London.
- Lundtorp, S. (2001). *Measuring Tourism Seasonality*. A Baum, T.; Lundtorp, S. (Eds.) Seasonality in Tourism: 23-50. Elsevier Science, Pergamon: London.
- Lundtorp, S.; Rassing, C. R.; Wanhill, S. (1999). Off-season in no season: The Case of Bornholm. *Tourism Economics*, 5(1).
- Lundvall, B. A. (1988). *Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation*: 275-305. A

- National Academy of engineering. The positive sum: Harnessing Technology for International Growth, Washington, D.C.: The National Academy Press,.
- Lundvall, B. A. ed. (1992). *National Systems of Innovation*. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers: UK.
- Madsen, T. L.; Mosakowski, E.; Zaheer, S. (2002). The dynamics of knowledge flows: human capital mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 164-176.
- Malmberg, A. (2000). Lokal miljö, agglomeration och industriell konkurrenskraft. A Berger, S. *Det nya samhällets geografi*: 221-246. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Manning, R. E. I.; Powers, L. (1984). Peak and of peak use: Redistributing the outdoor recreation/tourism load. *Journal of Travel Research*, 22(1): 25-31.
- March (1994). The evolution of evolution. A: Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 39-52. Oxford University Press: Oxford.
- Marsden, P.V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16: 435-463
- Marsden, P.V.; Friedkin, N.E. (1993). Network studies of social influence. *Sociological Methods and Research*, 22: 127-151.
- Marshall, A. (1925). *Principles of Economics*. McMillan: London.
- Maskell, P. (1996). *Localised Low Tech Learning*, paper presented at de 28th International Geographical Congress, Den Haag, 4-10 August.
- Mauss, M.; Beuchat, H. (1979). *Seasonal Variations of the Eskimo*. Routledge & Kegan Paul: London

- Merton, R.K. (1957). The role-set: problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8: 106-120.
- Metcalfe (1998). *Evolutionary Economics and Creative Destruction*. Routledge: London.
- Mizruchi, M.S. (1989). Similarity of political behavior among large American corporations. *American Journal of Sociology*, 95: 401-424.
- Molina, F.J. (1997). *Sistemas Productivos Descentralizados: Factor Territorial y Estrategias Empresariales*. Tesis doctoral: Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.
- Molina, J. L. (2001). *El análisis de Redes sociales. Una introducción*. Edicions Bellaterra: Barcelona.
- Morgan, K.; Sayer, A. (1988). *Microcircuits of Capital: "Sunrise" Industry and Uneven Development*. Boulder, colo.: Westview Press.
- Moss, E. (1995). *The Grammar of Consciousness*. St. Martin's Press: Houndmills, UK.
- Mowery, D. C. I Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19: 67-93.
- Mundet, L.; Ribera, L. (2001). Characteristics of divers at a Spanish resort. *Tourism Management*, 22 (5): 501-510.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*. Methven: London.
- Mytelka, L.; Farinelli, F. (2000). *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. United Nations University, Institute for New Technologies: Maastricht.
- Mytelka, L.K. (2000). Local systems of innovation in globalized world's economy. *Industry and Innovation*. 7(1): 13-32.

- Nahapiet, J.; S. Ghoshal. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nelson, R. (1993). National innovation Systems. Oxford University Press. New York: Oxford.
- Nelson, R.; Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge.
- Nohria, N.; Eccles, R.G. (eds.) (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Nohria, N.; Gulati, R (1994). Firms and their environments. A: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (eds.). *The Handbook of Economic Sociology*: 529-555. Princeton University Press: Princeton, NJ.
- Nohria, N; García-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-36.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: New York.
- Nooteboom, B. (1999). Institutions and forms of co-ordination in innovation systems. EAEPE Conference Proceedings: Praga, CR.
- Oliver, C. (1996) The institutional embeddedness of economic activity. *Advances in Strategic Management*, 13: 163-186. JAI Press.
- Osborn, D. R. (1992). *Seasonality and habit persistence in a life cycle model of consumption*. A Hylleberg, S. (ed.) *Modelling Seasonality*:193-208. Oxford University Press: Oxford.
- Pavitt, K. (1993). *Tourist Organizations*. Logman Sxientific & Technical: Harlow.

- Pearce, D. (1989). *Tourist Development*. Longman: New York.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Piore, M.; Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide*. Basic Books: New York.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge: London.
- Polanyi, M. (1975). Personal Knowledge. A: Polanyi, M.; Rosch, H. (eds.), *Meaning*: 22-45. University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M. (1998) *On Competition*. Harvard Business School: Boston.
- Prescott; Vischer (1980). Organization capital. *Journal of Political Economy*, 80: 446-461.
- Pyke, F. (1992). *Industrial development thought small-firm cooperation. Theory and practice*. ILO: Geneva.
- Richards, G. (2001). *Mobility in the European tourism sector the role of transparency and recognition of vocational qualifications*. Cedefop Panorama Series: Luxembourg.
- Richardson, G.B. (1972). The Organization of Industry . *Economic Journal*, 82: 883-896.
- Ring, P.S. (1998). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. En Ebers, M. (ed.), *The Formation of Organizational Networks*: 113-145. Oxford University Press: Oxford.
- Ritchie, R. J. B. (2002). Viajes de negocios. A: Jafari, J. (ed.), *Enciclopedia del turismo*: 678. Síntesis: Madrid.

-
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovation*. The Free Press (3a ed.): New York.
- Rubin, J. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Sage, cop.: Thousand Oaks, California.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En Lamb, R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. En Teece, D. (ed.), *The Competitive Challenge*: 137-158. Ballinger: Cambridge, MA.
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation. En Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*: 101-132. Kluwer: London.
- Rumelt, R.P. Schendel, D., y Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*. 12: 5-29
- Saxenian, A. (1991). The origins and dynamics of production networks in silicon Valley. *Research Policy*, 20: 423-437.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc.
- Schmitz, H. (1997). *Collective Efficiency and Increasing returns*, Sussex: IDS Working paper, 5 (March).
- Schrader, S. (1991). Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading. *Research Policy*, 20: 153-170.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications: London.
- Scott, J. (1993). *Technopolis*. University of California Press, Barkeley.
- Seidman, S.B. (1983). Internal cohesion of LS sets in graphs. *Social Networks*, 5: 97-107.

- Selin, S.; Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4): 844-856.
- Shibutani, T. (1986). *Social Processes*. University of California Press: Berkeley.
- Shumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard.
- Smale, B. J. A.; Butler, R. W. (1991). *Geographic perspectives on festivals in Ontario*. *Journal of Applied Recreational Research*, 16(1): 3-24.
- Smelser, N.J.; Swedberg, R. (1994). The sociological perspective on the economy. En Smelser, N.J. y Swedberg, R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*: 3-26. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Smith, A. (1973) *The seasons: Rhythm of Life, Cycle of Change*. London: Pelican.
- Somerville, J. (1987). Jamaican, Swiss, U.S. independents target new markets to beat seasonality. *Hotels and Restaurants International*, 21(3): 19-24.
- Sorensen, F. (2002). Tourist Destination Networks – Networks of agglomeration as sub-optimal network configurations. *Mobility Culture and Tourism*, 9-15 setembre, Iceland.
- Sorensen, N, K. (1999). Modelling the Seasonality of Hotel Nights in Denmark by County and Nationality. *Tourism Economics*, 5(1).
- Stinchcombe, A.L. (1990). *Information and Organization*. University of California Press: Berkeley, CA.
- Storper, M. (1995). *Regional economies as relational assets*. Paper prepared for presentation to the Association des Sciences régionales de Langue Française, toulouse, August 30-September 1.
- Storper, M.; Scott, A. (eds.) (1992). *Pathways to industrialization and regional development*. 401. Routledge: London – New York.
- Storper, M.; Walker, R. (1989). *The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth*. Basil & Blackwell: Oxford.

- Sundbo, J. (2002). *The strategic management of Innovation. A sociological and economic theory*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Sutcliffe, C. M. S.; Sinclair, M. T. (1980). The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain. *Applied Economics*, 12(4): 429-441.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal*, 8(2): 10-21.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tinsley, R.; Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal and Hospitality Management*, vol 20 (4), pp. 367-378.
- Tinsley, R.; Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal Hospitality Management*, 20(4): 367-378.
- Tirole, J. (1990). *La teoría de la Organización Industrial*. Ariel: Barcelona.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4): 837-859.
- Ventura, J. (1998). Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico. *Libro de Ponencias del VIII Congreso ACEDE*: Las Palmas de Gran Canaria.
- von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- Wan, T.; Uybers, H. (2003). Modelling short-break holiday destination choices. *Tourism Economics*. 9 (4): 389-405.
- Wanhill, S. R. C. (1980). Tackling Seasonality: A technical note. *International Journal of Tourism Management*, 1(4): 243-245.

- Wasserman, S.; Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Watkins, M.; Bell, B. (2002). The experience of forming business relationship in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4: 15-28.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison Wesley: Reading.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- White, H. (1981). Where do markets come from?. *American Journal of Sociology*, 87: 517-547.
- White, H.; Boorman, S.A.; Breiger, R.L. (1976). Social structure from multiple networks – Part I: blockmodels of roles and positions. *American Journal of Sociology*, 81: 730-780.
- Whitley, R.D. (1995). Academic knowledge and work jurisdiction in management. *Organization Studies*, 16: 81-105.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press: New York.
- Winter S. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. En Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*: 147-178. Kluwer: London.
- Winter, S.; Zollo, M. (1999). From organizational routines to dynamic capabilities. 15th *EGOS Colloquium on Knowledge, Knowing and Organization Proceedings*: Warwick, UK.
- Witt, S.; Brooke, M. Z.; Buckley, P. J. (1991). *The management of International Tourism*. London: Unwin Hyman.

- Wolf, D.; Gertler, M. (1998). *The Dynamics of Regional Innovation in Ontario*. A: Mothe, J.; Paquet, G. (eds.). *Local and Regional Systems of Innovation*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Wootton, G.; Stevens, T. (1995). Business tourism: a study of the market for hotel-based meetings and its contribution to Wales's tourism. *Tourism Management*, 16 (4): 305-313.
- World Tourism Organisation (1992). *An Integrated approach to resort development: six cases studies*. World Tourism Organization, cop.: Madrid.
- World Tourism Organisation (2001). *Tourism partnership in Asia: ASCAP – TAT – WTO Asia-Pacific Seminar on Public-Private partnership in Tourism Development*: Bangkok, Thailand 20-22 March, 2000.
- Yacoumis, J. (1980). Tackling seasonality: the case of Sri Lanka. *Tourism Management*, 1(2): 84-98.
- Yao, D.A. (1998). Beyond the reach of the invisible hand: impediments to economic activity, market failures, and profitability. *Strategic Management Journal*, 9: 59-70.
- Zahra, S.A.; George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27: 185-203.