

Una proposta d'organització turística del territori: el cas de Catalunya.

Autor: Daniel Blasco Franch

Tutors: Dr. Jaume Guia Julve i

Dr. Lluís Prats Planagumà

Màster en Direcció i Planificació del Turisme

Universitat de Girona

- Setembre 2008 -

**Una proposta d'organització turística del
territori: el cas de Catalunya**

Autor: Dani Blasco Franch

Tutors: Dr. Jaume Guia Julve i Dr. Lluís Prats Planagumà

Títol: Una proposta d'organització turística del territori: el cas de Catalunya.

Document: Màster Tesi acadèmica

Titulació: Màster en Direcció i Planificació del Turisme, Universitat de Girona.

Taula de continguts

Introducció.....	6
Antecedents.....	6
Objectiu de recerca.....	8
Estructura del document.....	9
Motivacions personals	10
1 Clústers turístics	12
1.1 L'art de buscar grups en les dades	12
1.2 Clústers empresarials.....	14
1.3 Els clústers turístics	18
1.4 Noves perspectives en la clusterització turística	21
2 Model de clústers turístics	24
2.1 Consideracions prèvies.....	24
2.2 El model	27
3 El mapa de clústers turístics de Catalunya	33
3.1 Metodologia del cas.....	33
3.2 L'anàlisi dels clústers turístics a Catalunya	41
3.2.1 Anàlisi dels macroclústers de producte.....	42
3.2.2 Anàlisi dels mapes de categories de productes turístics per municipis.....	67
3.2.3 Anàlisi dels clústers territorials turístics.....	71
Conclusions, consideracions finals i futura recerca.	78
Consideracions finals i principals conclusions.....	78
Futura recerca	81
Bibliografia	85

Índex de taules, gràfics i mapes

Taula 1: Creuament de les tipologies de proximitat.....	25
Taula 2. Classificació de les destinacions turístiques.....	30
Gràfic 1: Model de formació òptima de clústers.	27
Gràfic 2: Model de formació òptima de clústers. Perspectiva de demanda.....	29
Mapa 1– Macroclúster Actiu i d’Aventura.....	42
Mapa 2 - Clusterització del Macroclúster d’Actiu i d’Aventura.....	44
Mapa 3 – Macroclúster de Cultura.....	46
Mapa 4 – Clusterització del Macroclúster d’activitat Cultura.....	48
Mapa 5 – Macroclúster de Natura	51
Mapa 6 – Clusterització del Macroclúster d’activitat Natura.....	53
Mapa 7 – Macroclúster d’Oci	55
Mapa 8 – Clusterització del Macroclúster d’Oci	57
Mapa 9 – Macroclúster de Reunions i Empresa	59
Mapa 10 – Clusterització Macroclúster de Reunions i Empresa	61
Mapa 11 – Macroclúster de Salut, Bellesa i Benestar	63
Mapa 12 – Clusterització Macroclúster Salut, Bellesa i Benestar....	65
Mapa 13 – Acumulatiu de productes turístics	67
Mapa 14 – Categories de productes turístics per municipi	69
Mapa 15 – Clústers territorials turístics.....	71

Introducció

Introducció

Aquesta introducció s'estructura a partir dels subapartats anteriors, objectius de la recerca, i estructura del document.

Antecedents

L'escenari actual d'increment progressiu i continu de la complexitat dels ecosistemes empresarials, juntament amb l'increment de les exigències dels mercats, porten a pensar que les empreses s'hauran de preparar per a escenaris de futur no tan òptims, o almenys no arreu, per al desenvolupament de l'activitat turística com els que hi ha hagut fins al moment en aquelles destinacions més madures.

Per això, les empreses es veuran abocades a apostar per la innovació contínua, a partir del reforçament de determinades xarxes o clústers empresarials, en què coexisteixen relacions de competència i cooperació alhora, que estimulen l'ecosistema empresarial fins a fer-lo altament competitiu a nivell global, generant així majors beneficis per a la majoria dels integrants de l'ecosistema (Krugman, 1991; Kaufman i Rousseeuw, 2005).

Els avantatges de l'estructuració del territori a partir de clústers empresarials ha estat un fenomen tractat abundantment en la literatura acadèmica, tal i com es veurà en el primer capítol d'aquest document, sobretot pel que fa a la dimensió de l'oferta, fonamentalment a partir d'aproximacions macroeconòmiques (Porter, 1998, 2003).

Malgrat tot, existeix una manca d'aprofundiment en l'aspecte del comportament i les motivacions de la demanda. A més, també existeix un altre dèficit en l'anàlisi dels clústers empresarials de la majoria dels articles escrits fins al moment, atès que gairebé sempre es parteix de la base territorial de les marques o destinacions turístiques existents, eliminant la possibilitat de fer aflorar nous clústers de producte, com per exemple micro productes molt especialitzats, enfocats a una micro demanda (Poon, 1994; Michael, 2003). Amb tot, alguns esforços encaminats a resoldre aquesta qüestió encara són parcials (Anton et al., 1996).

Finalment, cal dir que a partir de la recerca que aquí comença, es pot desembocar en l'elaboració d'instruments especialment útils pels professionals del sector turístic, per tal d'afrontar el repte de la segmentació, en el context de globalització i d'increment de la competitivitat, on l'especialització en determinats segments pot resultar la solució per a les empreses.

Objectiu de recerca

A la vista dels buits acadèmics detectats, aquest estudi té per objectiu la configuració del mapa de clústers turístics de Catalunya, a partir dels seus productes turístics, tant pel que fa a l'existència actual com al potencial desenvolupament de noves sinèrgies entre els existents, a partir de nous criteris d'organització de l'oferta, fonamentalment per atendre a les noves motivacions de la demanda. En aquest sentit, aquest document pretén determinar models de la realitat, per mostrar noves interpretacions o lectures de la realitat més justes, equilibrades, i optimitzades del territori, amb la intenció de fer emergir aquelles propostes que més s'acosten a les necessitats dels clients.

Així, la pregunta de recerca d'aquesta Màster Tesi es pot formular de la següent forma:

¿Es poden trobar criteris per al desenvolupament de les destinacions turístiques que permeabilitzin les estructures administratives actuals, i prioritzin criteris de producte, mercat o demanda i d'empresa, garantint la màxima competitivitat i sostenibilitat dels productes turístics resultants?

Estructura del document

Aquest document s'estructura de la següent forma. El primer capítol s'ocupa de la revisió de la literatura de clústers i els seus antecedents teòrics. A la segona secció es planteja el model teòric que centra l'anàlisi proposat. Al tercer capítol s'aplica el model al cas de Catalunya, amb l'objectiu d'elaborar el mapa de clústers turístics d'aquest territori, i s'exposen els resultats més rellevants de la investigació duta a terme, que permet una forma inèdita d'analitzar i planificar la dinàmica turística dels territoris. Finalment, es recullen les conclusions i consideracions finals de l'estudi, així com les propostes de futures recerques en aquesta nova línia d'investigació.

Motivacions personals

Hi ha diversos motius pels quals s'ha escollit el tema dels clústers turístics per a aquesta investigació. Per una banda, existeix un estudi anterior encarregat per l'Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya al Centre de Recerca i Innovació de les Indústries Turístiques. L'objectiu era fer una proposta de clusterització, però no fer una aproximació acadèmica tan profunda com la que motiva aquesta Màster Tesi. Així, aquell estudi oferia la possibilitat d'aprofundir en el conceptualització i el model acadèmic, aprofitant part de les dades. Paral·lelament, cal dir que tant a la Facultat de Turisme, on imparteixo docència, com al grup de recerca del qual formo part, de Xarxes organitzatives, innovació i desenvolupament d'estratègies i productes turístics (ONIT), s'han desenvolupat tesis doctorals similars i en sintonia amb aquesta.

Les principals aportacions d'aquest document són l'avanç en la modelització, la interpretació des d'una perspectiva de demanda, i la generació de debat sobre les fronteres administratives versus fronteres turístiques del territori.

En definitiva, la rellevància del tema rau en el novedós enfocament a la demanda, l'aportació d'un nou estudi acadèmic sobre els clústers turístics, i a l'existència d'una futura recerca interessant i amb potencial.

1. Clústers turístics.

1 Clústers turístics

Aquest capítol s'estructura en 4 subapartats. En el primer s'introdueix el concepte de clúster. El segon fa referència al que diu la literatura acadèmica sobre els clústers empresarials. El tercer fa un repàs de les aportacions en l'àmbit dels clústers turístics. Per acabar, en el darrer apartat es fa una mirada al futur i a les noves perspectives en la clusterització turística.

1.1 L'art de buscar grups en les dades

En algun punt de la seva investigació és relativament freqüent entre els científics tenir la necessitat de buscar i trobar grups amb característiques comunes enmig d'un volum més o menys elevat de dades. La ciència dels clústers, altrament anomenada taxonomia numèrica, classificació automàtica de dades, botriologia, o anàlisi tipològic, ha permès avançar en aquesta àrea de coneixement. De fet, en l'actualitat, l'anàlisi de clústers s'aplica en àrees de coneixement tan aparentment distants, com ara la intel·ligència artificial, el reconeixement de patrons, la quimiometria, l'ecologia, l'economia, les geociències, el màrqueting, la recerca mèdica, la ciència política, la psicologia, l'organització d'empreses, o el turisme, entre moltes altres.

Per bé que el seu màxim nivell de desenvolupament ha arribat amb l'era de la tecnologia i la expansió dels ordinadors com a eina de treball habitual, l'origen de l'anàlisi de clústers es troba uns quants segles enrere. El segle XVIII Linnaeus i Sauvages el van emprar per a fer classificacions d'animals, plantes, minerals, malalties, etc.

(Holman, 1985) També es va utilitzar per a fer moltes altres classificacions bàsiques, com ara la d'estrelles segons la intensitat de la llum i la temperatura en superfície. L'any 1984 es va començar a publicar el *Journal of Classification* i el 1985 es va constituir la Federació Internacional de Societats de Classificació (Kaufman i Rousseeuw, 2005).

És important fer esment del fet que l'anàlisi de clústers no només permet identificar estructures comunes presents en les dades, sinó també fer particions més justes o equitatives a partir d'uns determinats criteris, per exemple, a l'hora de determinar la ubicació dels centres sanitaris i el repartiment de la població que ha d'anar-hi (Kaufman i Rousseeuw, 2005). Una altra de les opcions que ens permet l'anàlisi de clústers és la representació de la similitud/semblança o dissimilitud/assemblança per mitjà de la proximitat o distància dels elements.

En definitiva, la ciència de la classificació és especialment útil a l'hora d'identificar els factors propicis o reacs envers la competitivitat de les regions i les seves empreses, per mitjà del desenvolupament òptim de clústers empresarials. Aquesta és l'opció que més interessa en l'anàlisi que es proposa per a aquesta Màster Tesi.

En el següent apartat es farà una revisió de la literatura sobre clústers empresarials i turístics, per entendre el context en què se situa el model que es proposarà en el capítol següent.

1.2 Clústers empresarials

Com ja s'ha dit, l'estudi científic del fenomen de la clusterització no és recent. Així, la majoria de la recerca duta a terme fins als anys 90 tracta sobre els clústers o districtes industrials. A partir d'aleshores comencen a proliferar estudis sobre els clústers en altres sectors i subsectors, com el turístic. Existeix una extensa literatura sobre anàlisi de casos (Valiadis i Kobotis, 1999; Molina, 2002; Porter, 2003; Michael, 2003; Andersson et al., 2004; Dickey i Highman, 2005; Wolfe i Lucas, 2005; Novelli, 2006; Dredge, 2006; Anton et al., 2006), i sobre iniciatives o polítiques de clusterització (Hugonnier, 1999; Sölvell et al., 2003; Andersson et al., 2004).

Abans però, d'aprofundir en els factors que afavoreixen o no la creació d'un clúster, convé definir els clústers com aquelles aglomeracions espacials d'empreses i proveïdors i empreses de serveis vinculades entre si (Mytelka i Farinelli, 2005). Aprofundint una mica més, els clústers també es poden definir com concentracions geogràfiques d'empreses i institucions interconnectades en un camp concret, complementàries i vinculades mitjançant elements comuns (Porter, 1998; Molina, 2002; Novelli, 2006).

Així doncs: per què existeix i per què és important la clusterització? Per tal d'il·lustrar-ho, es pot prendre com a exemple d'anàlisi de la proximitat com a factor rellevant per a la clusterització. No és molt difícil deduir ràpidament que els processos de clusterització sovint comporten més beneficis que costos de competència per a les empreses, gràcies a una varietat d'efectes econòmics. Per això, la tendència natural de les empreses de la majoria de sectors, i d'alguns en especial, és que amb el temps mostren un comportament envers la clusterització (Krugman, 1991).

Pel que fa a la tipologia de clústers, existeixen diverses opcions, segons si han estat generats a partir d'una forta base d'aprovisionament, una forta empresa que faci de motor per a altres, o l'existència d'empreses petites i independents, que en comú donen lloc a una forta cadena d'aprovisionament local.

És important recalcar que una de les àrees en què més s'ha avançat en el coneixement sobre els clústers és l'anomenada línia *porteriana*, que empra mètodes o adopta la perspectiva de l'oferta, generalment a partir de dades macroeconòmiques. Per a Porter (2003), l'èxit de l'economia de les regions està fortament vinculat a la fortalesa dels clústers locals. Així, la competitivitat no només depèn dels actius de la pròpia empresa, sinó també de l'ecosistema local d'empreses, i de les relacions de col·laboració i competència alhora que es donen entre aquestes. Aquesta és l'essència del concepte clúster. Porter també fa una interessant classificació de les indústries que constitueixen els clústers, segons si són (1) d'aprovisionament o abast local, (2) si són empreses dependents de recursos, o (3) si es tracta d'indústries comercials o exportadores, per bé que no s'aprofundeix en les característiques intrínseques de les empreses o conjunturals de l'entorn que influeixen en com finalment acabi essent un clúster.

En aquest sentit, Poon (1994) i Michael (2003) van més enllà i exposen que entre les empreses d'un clúster amb èxit, existeix una forta cadena de valor diagonal, és a dir, la suma de la vertical i la horitzontal al mateix temps, que genera economies d'abast o segmentació, en contraposició a les d'escala. És a dir, que les empreses pensen en els complements, i no en els competidors. O dit d'una altra manera, en com fer el pastís més gran per mitjà de la generació de nous productes i combinacions de productes, i no en com repartir-lo (Brandenburger i Nalebuff, 1997; Michael, 2003).

Paral·lelament, Mytelka i Farinelli (2005) afirmen que la innovació als clústers és especialment rellevant com a resposta a la necessitat d'adaptar-se a les noves regles del mercat global, com per exemple la liberalització, l'aixecament de barreres comercials, etc. Els autors posen especial èmfasi en l'aprenentatge, les relacions o contactes, és a dir, en la col·laboració vertical i horitzontal, i en la capacitat d'inversió dels actors, així com en el rol de suport de les institucions polítiques i socials. Pels autors, la interacció de tots aquests elements afavoreix la generació i transferència de coneixement tàcit entre els diversos agents del clúster. En aquest sentit, segons Prats (2005), els factors determinants de la capacitat d'innovació d'un clúster empresarial són: la confiança elevada, les facilitats de finançament, les polítiques públiques i privades en R+D+F, elevats nivells d'interconnectivitat, l'aprenentatge col·lectiu, la generació i transferència de coneixement, i la influència positiva amb el macroentorn. Semblantment, segons Hjalager (2000) un clúster requereix d'un procés de socialització i de col·laboració. A més, atès que la majoria de clústers compten potencialment amb una demanda tan nacional com internacional, el nivell de desenvolupament de la innovació depèn de l'abast del clúster, segons si és local (baix) o global (elevat). En general, doncs, per a la sostenibilitat i potenciació dels clústers empresarials, calen una sèrie de condicions, d'entre les que destaquen un entorn favorable potenciat per unes polítiques governamentals duradores, i una força de treball local extensa i dotada d'aptituds i coneixements tècnics i tecnològics.

En vista del que hem analitzat, es pot afirmar que el desenvolupament dels clústers requereix d'un determinat clima o ecosistema, en què les relacions dels agents tenen un paper primordial. Així, es pot observar que el teixit empresarial i les administracions públiques, igual que els centres de R+D, es

necessiten per adquirir les característiques imprescindibles per esdevenir un clúster competitiu.

En qualsevol cas, els processos de clusterització tenen en comú que habitualment aporten més beneficis que costos per a les empreses, i que a més poden comportar un seguit de sinèrgies positives en els àmbits de la innovació, les xarxes socials que vertebran els teixits empresarials, la generació d'una cadena de valor, integracions diagonals, etc.

A continuació s'analitzaran les especificitats dels clústers en el sector turístic.

1.3 Els clústers turístics

Després de conèixer en profunditat els clústers empresarials, anem a dissecionar les característiques concretes que afecten a la creació de clústers en el sector turístic. Per exemple, en el turisme la localització i la proximitat són especialment rellevants, sobretot si s'analitza una destinació turística concreta, on el vector espacial té un paper fonamental.

Així doncs, en el cas dels clústers turístics l'aproximació marshaliana a nivell macro pot no oferir el nivell de detall necessari per a comprendre part de la dinàmica que es produeix en ells. Com diu Smith (1994), el producte turístic es constitueix de 5 elements: la planta física, els serveis, l'*hospitality* que defineix com el *something extra* que saben oferir els bons establiments, la llibertat d'elecció per part del turista, i la participació d'aquest en el procés productiu. L'autor ja adverteix que per bé que els dos darrers són els més controvertits, són els que realment reflecteixen una nova realitat, en la qual el turista forma part del propi producte turístic que consumeix. Sens dubte, aquesta característica determina totalment el procés de creació de productes.

Paral·lelament, Crouch i Ritchie (1999, 2000) expliquen en el seu model de competitivitat de la destinació turística quins són els elements clau per a l'èxit de les destinacions a l'hora de ser capaços d'oferir l'experiència turística que busquen els seus visitants, i que es poden resumir en: recursos i infraestructura, condicions conjunturals, la imatge projectada per la demanda, la gestió de la destinació, i finalment la capacitat de la destinació d'oferir els productes que

aquesta exigeix. Resulta especialment interessant aquest darrer element.

Convé destacar que només hi ha alguns estudis recents que s'adrecin en profunditat en les implicacions de les xarxes i la creació de clústers en el sector turístic (Tinsley & Lynch, 2001; Michael, 2003, 2007; Nordin, 2003; Saxena, 2005; Hall, 2005; Novelli 2006, Anton et al., 2006). Així doncs, es pot afirmar que hi ha poca presència de literatura que s'ocupi extensament o específicament dels clústers turístics, especialment des de la perspectiva de la demanda. No s'ha pogut trobar cap llibre que tracti la qüestió, i els pocs articles que existeixen són massa superficials o parcials, atès que tots els autors donen per bones com a punt de partida les delimitacions administratives. No hi ha autors que es qüestionin si aquestes fronteres podrien ser diferents per a incrementar la creació de nous clústers i fomentar així un desenvolupament regional alternatiu a l'actual.

Amb tot, dels pocs estudis més reeixits en aquest sentit, destaca l'anàlisi de microclústers turístics de Michael (2003, 2007). Per l'autor, els microclústers es caracteritzen per estar orientats a micro segments de mercat molt especialitzats que resulten altament competitius a nivell global. Els microclústers semblen especialment apropiats pel turisme, que per naturalesa tracta d'aglutinar un conjunt de serveis força elevat, amb l'objectiu de generar una experiència turística única en el visitant. Així, el principal avantatge dels microclústers turístics rau en què han resultat ésser una molt bona resposta al desenvolupament regional en general i al declivi rural d'alguns territoris en particular, però mantenint la identitat de la comunitat local i el control sobre el producte. A més, Michael destaca que les PIMES juguen un rol fonamental en la generació de productes i serveis que s'ajustin als requeriments més específics de la

demanda, a experiències fetes a mida. En el cas que analitza Michael d'algunes regions australianes, ni els increments de producció i productivitat de l'agricultura s'aconsegueixen traduir en un creixement dels beneficis socials i econòmics per al conjunt del territori rural. A més, es produeix un error en les polítiques centralitzadores i a curt termini, perquè confonen els conceptes agricultura i rural. Políticament, això ha comportat un descontentament social amb la política, que en conseqüència s'ha traduït en una dispersió dels vots cap als extrems. Això a la vegada ha empitjorat la situació, forçant als polítics a afrontar la crisi amb actuacions a curt termini que no solucionen el problema de fons. Malgrat tot, alguns països han sabut desenvolupar bones polítiques de creació i gestió dels clústers (Hugonnier, 1999; Michael, 2003), com en el cas de microclústers turístics en països com Suècia. Malgrat tot, segons Novelli (2006) encara falten estudis sobre la dinàmica dels clústers turístics a gairebé tota Europa.

En resum, existeix la necessitat d'aprofundir en el seu estudi, però malgrat tot ja es pot afirmar pel coneixement de què es disposa que el sector turístic pot trobar en la clusterització, a banda de tots els beneficis identificats per a qualsevol indústria, un motor de desenvolupament, tan pel que fa a les destinacions més recents com per a les destinacions madures.

A mode de síntesi, la clusterització pot ser un fenomen especialment rellevant en el sector turístic, a partir d'una sèrie de factors:

- El producte turístic per definició és l'aglomeració de determinats serveis, com a mínim allotjament + restauració.
- Des del punt de vista de l'oferta, el nucli bàsic d'organització habitual en el turisme és la destinació turística, per definició una aglomeració d'empreses turístiques més o menys especialitzades

que exploten els recursos amb potencial turístic d'un territori concret. Però la delimitació de la destinació potencialment més competitiva pot no coincidir amb els límits administratius actuals.

- Pel que fa a la demanda, es constata que la varietat i concentració de l'oferta juga un paper primordial en el procés de compra.

En aquest context, la clusterització ofereix sinèrgies i avantatges en aspectes com: la promoció, la formació d'un contingent humà qualificat compartit, la regulació del sector, centrals de compres i altres serveis compartits, i un llarg etcètera.

1.4 Noves perspectives en la clusterització turística

La formació, potenciació i sostenibilitat de clústers turístics competitius esdevé un repte per a les estructures de govern de les destinacions actuals. A partir del coneixement acumulat, es constata que els clústers es mostren com una bona solució per tal d'aconseguir l'objectiu del desenvolupament regional, aprofitant de la millor forma possible els recursos existents, i potenciant les relacions entre els agents adequats. Per això, cal repensar la configuració actual de productes turístics, per tal d'identificar possibles noves àrees geogràfiques productives, que actualment passen inadvertides. Com diu Anton (2006):

"La proximitat geogràfica d'unitats productives interrelacionades funcionalment és un dels factors que justifiquen la capacitat innovadora i –conseqüentment– l'èxit econòmic d'un sector i d'una economia regional, segons el model de districte industrial actualitzat per la nova geografia econòmica en el context de les economies del coneixement i de l'experiència." (Anton et al., 2006: 4).

En aquest sentit, un dels principals arguments que defensa aquest estudi és que per la naturalesa del producte i les característiques del consum de productes turístics, en l'anàlisi i gestió de l'activitat turística, i sobretot en la creació de nous productes, cal incorporar més elements de mercat o demanda. Això es deu a què el turisme és un sector especialment dinàmic, que a més es troba en un procés de forta reconfiguració, on la hipersegmentació fa que la demanda hagi adquirit un protagonisme especialment rellevant. Un altre dels elements que es defensaran és l'anàlisi del paper dels *stakeholders* i de les seves interrelacions per mitjà de xarxes formals i informals construïdes dins el clúster, per tal que aquest resulti competitiu a nivell global i beneficiós pel seu entorn (Dredge, 2006). Entre d'altres, convé destacar el paper central que han de tenir els centres de recerca com a generadors de coneixement que alimentin la presa de decisions (Novelli, 2006). Tots aquests reptes poden comportar una relectura de les destinacions actuals, generant noves perspectives de desenvolupament territorial.

2. Model de clústers turístics

2 Model de clústers turístics

Aquest capítol segueix la següent estructura. Al primer subapartat es debaten algunes consideracions prèvies, per passar en el segon subapartat a desenvolupar el model teòric que regeix aquesta investigació.

2.1 Consideracions prèvies

Un cop exposat el context teòric, a continuació s'exposa el model conceptual que representa l'element central d'aquesta investigació, i que com es veurà, parteix de l'exposat per Michael (2003), per aprofundir en l'aspecte de la demanda.

El model que continua l'exposició d'aquest treball, es basa en la classificació dels productes turístics dins una destinació o marca turística, a partir de criteris de motivació dels turistes potencials, per tal d'ajustar-se a les necessitats expressades per aquesta demanda. Aquestes necessitats no han estat sempre les mateixes. Al llarg del temps s'observen oscil·lacions substancials entre els gustos, desigs, i motivacions, que mouen al turista cap a una destinació. Així, actualment el turista es reivindica com a individu que exigeix productes que s'ajustin estrictament a les seves necessitats.

A més, com també ja s'ha dit, convé prescindir d'entrada dels límits administratius actuals com a base territorial de partida de l'anàlisi, per tal que aquest no estigui en certa manera predeterminat.

La proximitat dels productes i subproductes turístics juga un paper essencial. A més, en un segon eix cal considerar la concentració i varietat dels productes existents. Pel que fa a la proximitat, es pot classificar en dos grans grups, tal com es reproduïx en la taula 1. La proximitat geogràfica té en consideració la distància que hi ha entre les empreses, i té com a propietats essencials la seva tipologia binària, és a dir, ens permet saber si un element es troba o no a prop o lluny d'un altre element, i la seva relativitat, considerant el cost del temps i el transport emprats (Rallet i Torre, 2004). Per altra banda, la proximitat organitzativa es refereix a la capacitat d'interactuar i relacionar-se entre els membres d'una comunitat, no de base territorial. Això es pot aconseguir per mitjà de xarxes formals i informals, i li confereix a la comunitat una cohesió molt potent. Ambdues aproximacions són complementàries, però resulta interessant reflectir les seves diferències conceptuals, tal com es veu en la següent taula:

Taula 1: Creuament de les tipologies de proximitat

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

Font: Rallet i Torre (2004).

Convé recalcar que en algunes ocasions, les marques turístiques actuals i els productes turístics que ofereixen, es troben dins uns límits naturals més o menys evidents, com per exemple el cas dels Alps, espai clarament delimitat, tot i que es troba a cavall entre 3 països. Però no sempre hi ha uns límits tan obvis, i la subjectivitat en l'aplicació de les polítiques i la configuració de productes fa que sovint

s'apliqui el concepte de proximitat erròniament, puix que es parteix d'una base territorial predeterminada, això és, les marques turístiques actuals. Posteriorment es passa a calcular la proximitat dels elements que hi ha dins el territori seleccionat, deixant-ne fora la resta. En moltes ocasions, la marca turística es basa únicament en llur història o tradició per justificar-se. El resultat és que algunes marques turístiques actuals no sempre es troben correctament orientades al mercat, i per tant es troben en situació de pèrdua de competitivitat, en un moment especialment crític en aquest sentit, com l'actual.

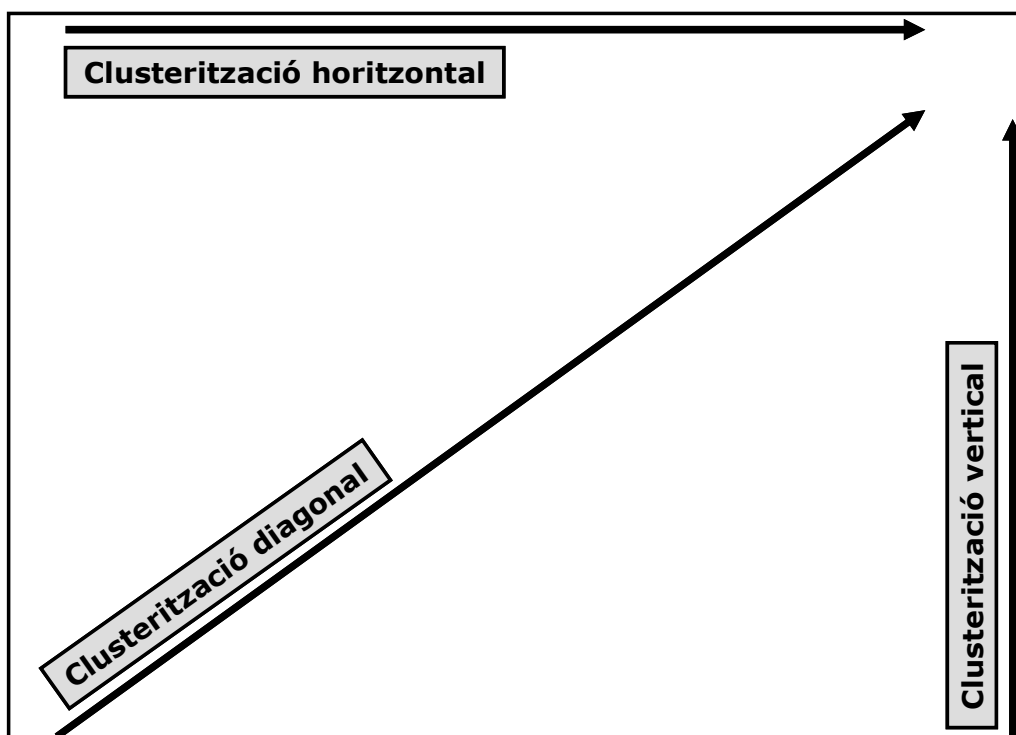
Per comprendre millor l'argumentació, es pot fer un símil amb l'organització de les empreses. Existeixen empreses funcionals, és a dir, que es basen en l'optimització de la funció per especialització, i un cert aïllament departamental. A l'altre extrem, existeixen les empreses que s'organitzen en base als productes/projectes/client, i en aquestes destaca una multidisciplinarietat en cada departament/producte. Com resulta evident, al mig dels dos extrems existeixen les empreses matricials, és a dir, que s'organitzen en base a la funcionalitat i al producte/client alhora. Hom pot imaginar ara que aquestes empreses són destinacions, i s'ha de plantejar si la seva organització serà més competitiva a partir de criteris funcionals, de producte o criteris matricials.

En el següent apartat es proposa un model per a la configuració de destinacions turístiques a partir de criteris de motivació de la demanda.

2.2 El model

Com s'ha defensat anteriorment, les destinacions turístiques no sempre es troben en la millor situació, en termes d'optimització en l'aprofitament dels seus recursos i de competitivitat. A continuació s'exposa un model que ha de permetre classificar el territori de forma inèdita, en nous clústers territorials turístics. En definitiva, el model té per objectiu demostrar l'existència de combinacions entre empreses que poden resultar de molta utilitat per a la configuració de nous productes turístics, més ajustats a les exigències de la demanda. Amb aquest mateix objectiu, Michael representa gràficament el procés de formació òptima de clústers en el seu article *Tourism micro-clusters* (2003), de la següent manera:

Gràfic 1: Model de formació òptima de clústers. Perspectiva d'oferta.



Font: (Michael, 2003)

Així, existeixen 3 tipologies generals de clusterització, segons si la naturalesa d'aquesta és:

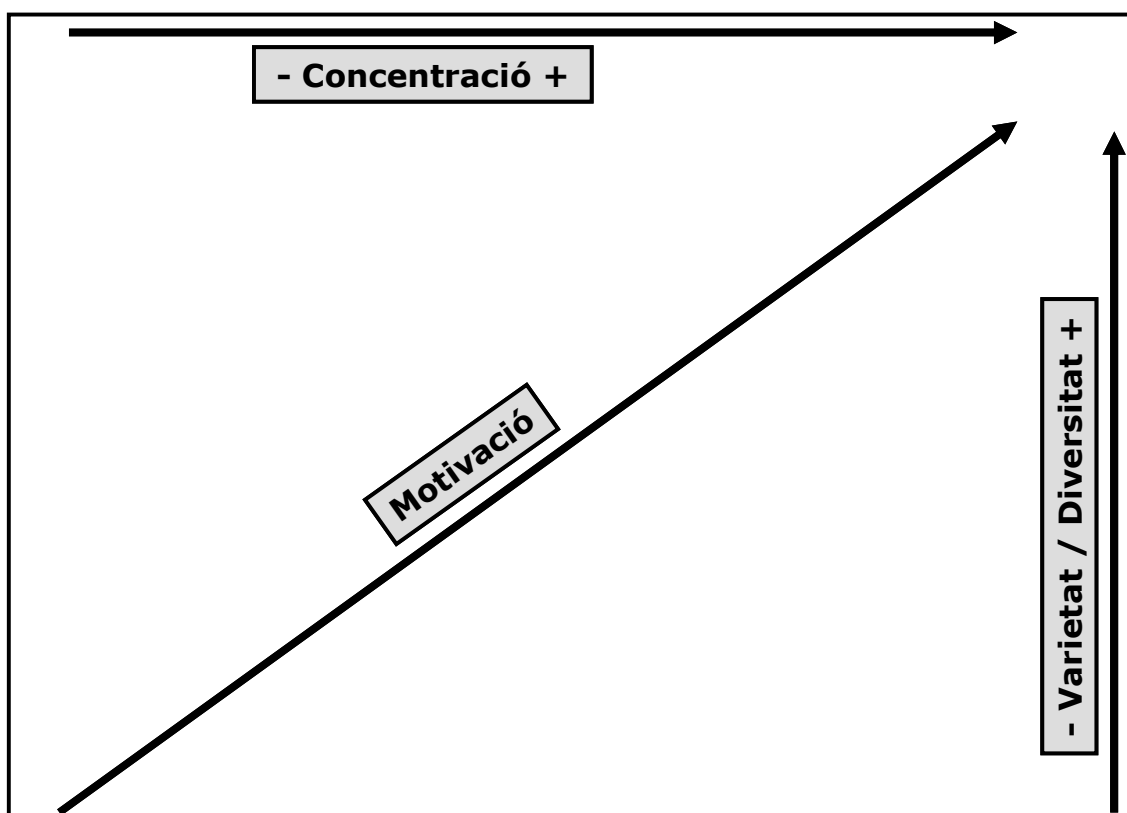
- clusterització horitzontal: es refereix a la ubicació d'empreses similars en un mateix territori. Existeixen nombrosos exemples en qualsevol ciutat mitjana.
- clusterització vertical: ubicació de tota la cadena d'aprovisionament, amb totes les infraestructures i serveis complementaris. Un exemple senzill seria una empresa de rutes turístiques ubicada en la regió on es desenvolupen la majoria de les seves activitats.
- clusterització diagonal: en aquesta ocasió, la presència d'empreses és complementària, i genera valor afegit més enllà de la cadena d'aprovisionament, per crear nous productes. En el cas del turisme, donada la complexitat del seu producte base (Smith, 1994), aquesta tipologia sembla la més indicada.

La prodigiosa anàlisi de Michael permet obtenir una bona imatge de la situació que afronta l'oferta turística, constituïda per les empreses, institucions, etc., d'una destinació. Una anàlisi que aprofundeixi en l'àmbit de la demanda ha de permetre incorporar noves perspectives i dimensions. Així, de forma semblant a Michael, des del punt de vista de la demanda es pot afirmar que el seu comportament es pot analitzar essencialment a partir de dos eixos principals que s'interrelacionen:

- En l'eix vertical s'hi troba la varietat o diversitat de productes que motiven a cada segment de mercat.
- En l'eix horitzontal s'hi troba la concentració de productes requerida per aquests mateixos segments.

De nou, la diagonal dibuixa la combinació d'ambdós eixos, en aquest cas, oferint el grau de motivació que tindrà un segment per viatjar a una determinada destinació.

Gràfic 2: Model de formació òptima de clústers. Perspectiva de demanda



Font: Elaboració pròpia a partir de Michael (2003)

Així, cada destinació turística es troba en una determinada posició de la gràfica, en funció de la orientació a cada determinat segment.

Tal com es pot observar en la taula de classificació derivada del model causal exposat en el gràfic anterior, es poden classificar les destinacions en 4 categories, segons el nivell de varietat o diversitat en l'eix vertical i el de concentració en l'horitzontal:

- Destinació A: És aquella destinació que compta amb la presència d'una intensa varietat i concentració de productes.
- Destinació B: Aquesta destinació compta amb un bon nivell de varietat o diversitat de productes, però excessivament dispersos en el territori.

- Destinació C: Consisteix en la concentració territorial de productes associats a una mateixa activitat o segment.
- Destinació D: Es tracta de les destinacions amb poca varietat i concentració de productes, que es basen en l'existència d'un o alguns productes que poden ser més o menys potents o singulars.

Taula 2. Classificació de les destinacions turístiques.

- Concentració	+ Concentració	
Destinació B.	Destinació A.	+ Varietat o diversitat
Destinació D.	Destinació C.	- Varietat o diversitat

Font: Elaboració pròpia.

Finalment, la diagonal que dibuixa la motivació del turista aniria des de la Destinació D a la Destinació A.

Convé aclarir que per tal de simplificar la comprensió, en algun moment es pot fer referència a poca varietat de les destinacions D o C, fins i tot arribant a la simplificació màxima segons la qual aquestes compten amb una sola varietat de producte. En ocasions, hi poden haver destinacions que comptin amb més d'una varietat, malgrat que s'incloguin igualment en aquesta categoria, pel fet que aquestes varietats són excessivament discordants o fins i tot incompatibles, com per exemple el turisme d'oci nocturn i el de cultura.

És important recalcar novament que en el present document s'ha considerat oportú prescindir de la informació sobre els actuals límits administratius de les marques turístiques o destinacions que hi ha en el territori. S'ha preferit donar preferència a la lliure agrupació dels productes existents, a partir de criteris exclusivament de varietat i concentració. El fet de no incloure la base territorial de les actuals

marques turístiques permet partir de zero en l'anàlisi, i observar amb uns altres ulls els resultats. Per exemple, si el quadre anterior s'aplica a la base territorial d'una destinació existent, es parteix d'una anàlisi esbiaixada. Però hem d'acceptar que hom per exemple podria crear un producte combinat d'immersió a les Medes, l'Algarve i el Mar Roig conjuntament, entenent l'espai com una variable flexible del producte, que fins i tot podria ser dilatat en el temps. En el quadre anterior, el fet de partir de la base territorial de les destinacions només permetia l'opció Destinació D com a millor aproximació a aquest concepte.

En el present estudi s'analitzen en un primer nivell de profunditat els resultats de l'aplicació d'aquests criteris innovadors de segmentació, per a realitzar una classificació inèdita dels clústers turístics de Catalunya.

3. El cas dels clústers turístics a Catalunya

3 El mapa de clústers turístics de Catalunya

A continuació s'aplica el model de clusterització exposat en el cas de Catalunya. Com ja s'ha comentat, per a l'elaboració d'aquest cas, s'ha emprat part de la informació de l'estudi Clústers Turístics de Catalunya (Anton et al., 2006).

Aquest capítol es divideix en dos apartats, el primer relatiu a la metodologia i el segon on s'aborda l'anàlisi. Aquest segon subapartat alhora es divideix en 3 seccions, la primera per explicar els macroclústers per categories de producte, la segona per exposar els mapes per municipis, i la darrera per analitzar els clústers territorials turístics.

3.1 Metodologia del cas

Pel que fa a la metodologia emprada en l'estudi, ha consistit en la configuració dels mapes de clústers d'especialització turística de Catalunya a partir de criteris de productes turístics existents.

La metodologia emprada permet realitzar la classificació del territori català en distints clústers turístics, a partir de criteris de la demanda. Aquests criteris es classifiquen en diferents categories de producte, per tal de traduir la informació sobre l'existència o absència de determinades categories de producte de forma binària (si o no), i poder elaborar la representació gràfica mitjançant mapes cartogràfics.

Des d'un punt de vista metodològic, cal fer les següents apreciacions, derivades de la continuació en la línia de recerca encetada.

En primer lloc, s'han classificat tots els municipis en funció de la presència de productes turístics. En segon lloc ha calgut obtenir una clusterització territorial dels municipis que disposen de productes turístics de tota mena. Finalment, s'ha fet la representació dels clústers temàtics, és a dir, els municipis de Catalunya que disposen de productes turístics d'una mateixa categoria (turisme actiu, cultural, de natura, etc.):

1. En una primera fase s'ha procedit a classificar els distints productes i activitats turístiques en sis categories sistemàtiques. Després d'analitzar la literatura acadèmica corresponent, així com el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2005-2010, per observar quines tipologies de turisme s'hi referencien, s'han seleccionat les següents sis macro categories de productes turístics:

- A. SALUT, BELLESA I BENESTAR.
- B. ACTIU I AVENTURA.
- C. NATURA.
- D. CULTURA.
- E. OCI.
- F. REUNIONS I EMPRESA.

Hi hauria moltes opcions a l'hora de determinar el llistat de categories de productes turístics. Per a aquesta investigació s'ha partit de la classificació que es va emprar en l'estudi de clústers, en considerar que aquesta elecció està basada en una àmplia recerca acadèmica sobre la qüestió, i al fet que aquesta és la més encertada per a un

primer nivell d'anàlisi al què pretén arribar aquesta Màster Tesi. En anàlisis més profunds caldrà aprofundir en la subcategorització, però fonamentalment per una qüestió de manca de dades, aquesta opció s'ha desestimat de moment.

Un cop identificades les sis categories de producte turístic, s'ha fet una recerca bibliogràfica per establir els elements que inclou cadascuna d'aquestes sis categories de producte turístic. A més, i pel que fa a les fonts de les dades utilitzades, s'ha partit de l'inventari de recursos turístics de l'Observatori de Turisme de Catalunya. Cal mencionar que el fet de disposar de dades més acurades i actualitzades permetria dissenyar una imatge més fidedigna de la delimitació dels clústers turístics catalans i de llur descripció, interpretació i anàlisi. Semblantment, una segmentació i subsegmentació més profunda, podria oferir resultats molt més acurats per a cada segment o micro segment de mercat.

Per completar la informació disponible en la base de dades de l'Observatori de Turisme de Catalunya, a l'estudi Clústers Turístics de Catalunya s'han utilitzat altres fonts alternatives d'informació dels recursos i productes turístics disponibles a nivell municipal, tal i com s'especifica a continuació. El contingut i origen concrets de les dades de cada un d'aquests sis clústers temàtics o categories de producte turístic són els següents:

- El clúster temàtic de Salut, Bellesa i Benestar està format pels municipis de Catalunya que tenen productes turístics relacionats amb balnearis i centres spa, wellness i retreat. S'ha fet servir la informació de l'Associació Balneària, la web de

SpaNatura, i les webs dels patronats de turisme de Catalunya que comercialitzen aquests productes.

- El clúster temàtic de Natura està constituït pels diferents municipis de Catalunya que tenen en el seu territori parcs naturals, parcs nacionals, espais d'interès nacional, reserves marines naturals i ornitològiques, parcs zoològics i jardins botànics. La recerca realitzada per obtenir aquestes dades s'ha basat en la pàgina web de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya, trucades al Departament de Medi Ambient i consultes a la pàgina web de recursos de Turisme de Catalunya.
- El clúster temàtic de Cultura està format pels municipis que contenen productes turístics relacionats amb l'arquitectura, la història i els museus, la gastronomia i els productes vinícoles, i els esdeveniments i festivals. Cal destacar que s'han seleccionat productes turístics, és a dir, aquells recursos turístics que compten amb una mínima infraestructura de comercialització turística. Les fonts d'informació utilitzades per a la configuració d'aquest clúster han estat el Club de Cultura de Turisme de Catalunya (Museus i Fundacions), el llistat de Patrimoni de la Humanitat a Catalunya, la Fundació de Castells Culturals de Catalunya, i la pàgina web de recursos de Turisme de Catalunya (Monuments i Espais per visitar). També s'ha utilitzat la informació gastronòmica i vinícola del Patronat de Turisme Girona Costa Brava, del Patronat de Turisme de la Diputació de Barcelona (Turisme Total), del Patronat de Turisme de Lleida i del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (Costa Daurada), i la pàgina web de recursos de turisme de Catalunya per la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre. D'altra banda, amb les dades de la pàgina web de Cultura de la Generalitat de Catalunya (Festes tradicionals d'interès nacional) s'ha

- configurat la llista dels diferents municipis on tenen lloc els esdeveniments i festivals de referència.
- El clúster temàtic d'Actiu i d'Aventura consta dels diferents municipis que contenen productes de turisme actiu, d'aventura, de golf, de neu, de nàutica i esports d'aigua i les destinacions de turisme esportiu. Per configurar aquest clúster, s'han utilitzat les fonts d'informació de senderisme del Patronat de Turisme Girona Costa Brava, el Patronat de la Diputació de Tarragona (Costa Daurada), el Patronat de la Diputació de Barcelona (Turisme Total) i el Patronat de Turisme de Lleida, i els centres de BTT que apareixen a la pàgina web de la Generalitat de Catalunya. També s'ha utilitzat la pàgina web de recursos de Turisme de Catalunya. D'altra banda, pel que fa a la nàutica i als esports d'aigua s'ha obtingut la informació de l'Associació Catalana de Ports Esportius i Turístics.
 - El clúster temàtic d'Oci està format pels municipis que són destinacions d'oci i/o de nit, de sol i platja, i de compres. D'altra banda, també s'han inclòs els municipis que tenen parcs d'atraccions, temàtics o casinos. Les fonts d'informació utilitzades per aquest clúster es basen en la pàgina web de recursos de Turisme de Catalunya, concretament els apartats de teatres i cinemes, de compres, casinos, parcs temàtics i d'atraccions.
 - El clúster de Reunions i Empresa està constituït pels municipis que tenen productes turístics relacionats amb pavellons firals, sales de congressos, de reunions i auditoris. Pel que fa a les fonts d'informació que s'han utilitzat en aquest clúster, fonamentalment s'han emprat les dades que apareixen als Convention Bureau de Girona, Barcelona, Tarragona i Lleida.

Amb tota la informació recopilada, s'ha elaborat una base de dades de tots els municipis de Catalunya i les categories de producte existents en cadascun d'ells en forma de variables binàries.

2. En una segona fase, i un cop identificades les categories de producte turístic presents en cadascun dels municipis de Catalunya, s'ha procedit a obtenir la configuració de clústers territorials turístics. El procediment seguit ha estat el següent:

- S'ha començat desestimant els municipis de Catalunya que no disposen de cap de les sis categories de producte turístic definides.
- S'han calculat les distàncies geodèsiques entre la resta de municipis, és a dir, entre els municipis que disposen de com a mínim una de les sis categories de producte.
- S'ha realitzat una anàlisi de clústers jeràrquics a partir de la matriu de distàncies geodèsiques. D'aquesta manera s'obté una jerarquia de clusterització que aglomera els municipis d'acord amb la seva proximitat. S'ha utilitzat el mètode de distàncies mitjanes, més escaient per al tipus de realitat analitzada.
- S'ha seleccionat l'opció de 18 clústers en base a la seva significança i d'acord amb l'objectiu d'obtenir clústers d'una mida concordant amb el fet que respectin criteris d'homogeneïtat turística i geogràfica, i que tinguin un abast adequat per gestionar el disseny i configuració dels productes turístics que demana la societat actual.
- S'han representat els municipis de Catalunya en funció de la varietat de categories de producte existent en el seu territori en un mapa a través del programa de ArcGis de sistemes d'informació geogràfica.

- S'han representat els 18 clústers en un mapa a través del programa de ArcGis de sistemes d'informació geogràfica.

3. La tercera fase s'ha centrat en la representació dels clústers turístics temàtics de Catalunya, és a dir, els clústers compostats per tots els municipis que disposen de productes d'una mateixa categoria de productes. El procés següent ha estat el següent:

- S'ha començat obtenint els sis mapes representatius dels macroclústers temàtics de Catalunya corresponents a les sis categories de producte analitzades.
- Per cada un d'aquests macroclústers, s'ha procedir a calcular les distàncies geodèsiques entre els municipis presents en el macroclúster.
- S'ha realitzat una anàlisi de clústers jeràrquics a partir de la matriu de distàncies geodèsiques. S'ha obtingut una jerarquia de clusterització que aglomera els municipis d'acord amb la seva proximitat, utilitzant el mètode de distàncies mitjanes.
- Per cada mapa temàtic s'ha seleccionat el nombre de clústers de proximitat més adient d'acord amb la seva significativitat i d'acord amb la necessitat d'obtenir clústers d'un abast adequat per gestionar el disseny i configuració dels productes turístics de cada temàtica o categoria que demanda el turisme actual.
- S'han obtingut així 18 clústers territorials de turisme cultural, 14 clústers territorials de turisme actiu, 10 clústers territorials de turisme de natura, 12 clústers territorials de turisme de d'oci, 13 clústers territorials de turisme de reunions i empresa, i 10 clústers territorials de turisme de salut i bellesa.

- S'han representat els clústers de cada temàtica en sis mapes a través del programa de ArcGis de sistemes d'informació geogràfica.

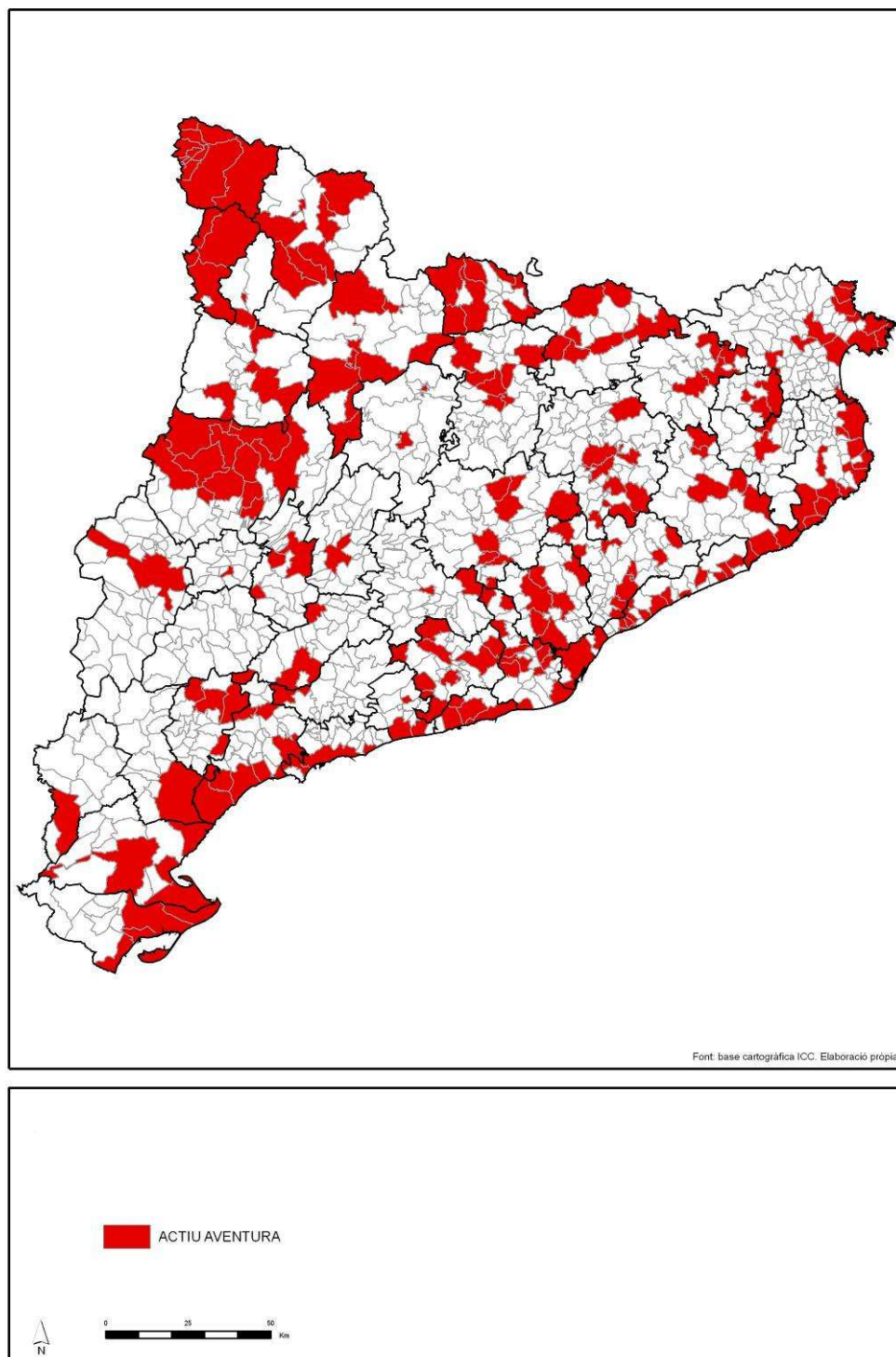
3.2 L'anàlisi dels clústers turístics a Catalunya

En aquest capítol es presenta la descripció i anàlisi dels macroclústers d'activitat/producte, i els clústers territorials turístics.

Hipòtesi de clusterització: En primer lloc s'identifiquen i interpreten els mapes temàtics corresponents a cadascuna de les sis macrocategories de productes definides en aquest estudi, i els mapes amb la clusterització que correspon a cada macrocategoria de producte. A continuació, i en segon lloc, es presenta i analitza el mapa de productes turístics disponibles a cada municipi, representatius, per tant de la varietat de macrocategories de producte definides en aquest estudi, presents en cadascun d'ells. Tot seguit es mostren els 18 clústers territorials resultants de l'aplicació de la metodologia de clústers jeràrquics amb el programa SPSS. Finalment s'analitza la intensitat turística dels clústers territorials segons la mitjana de varietat dels productes presents en els municipis.

3.2.1 Anàlisi dels macroclústers de producte.

Mapa 1– Macroclúster Actiu i d'Aventura.

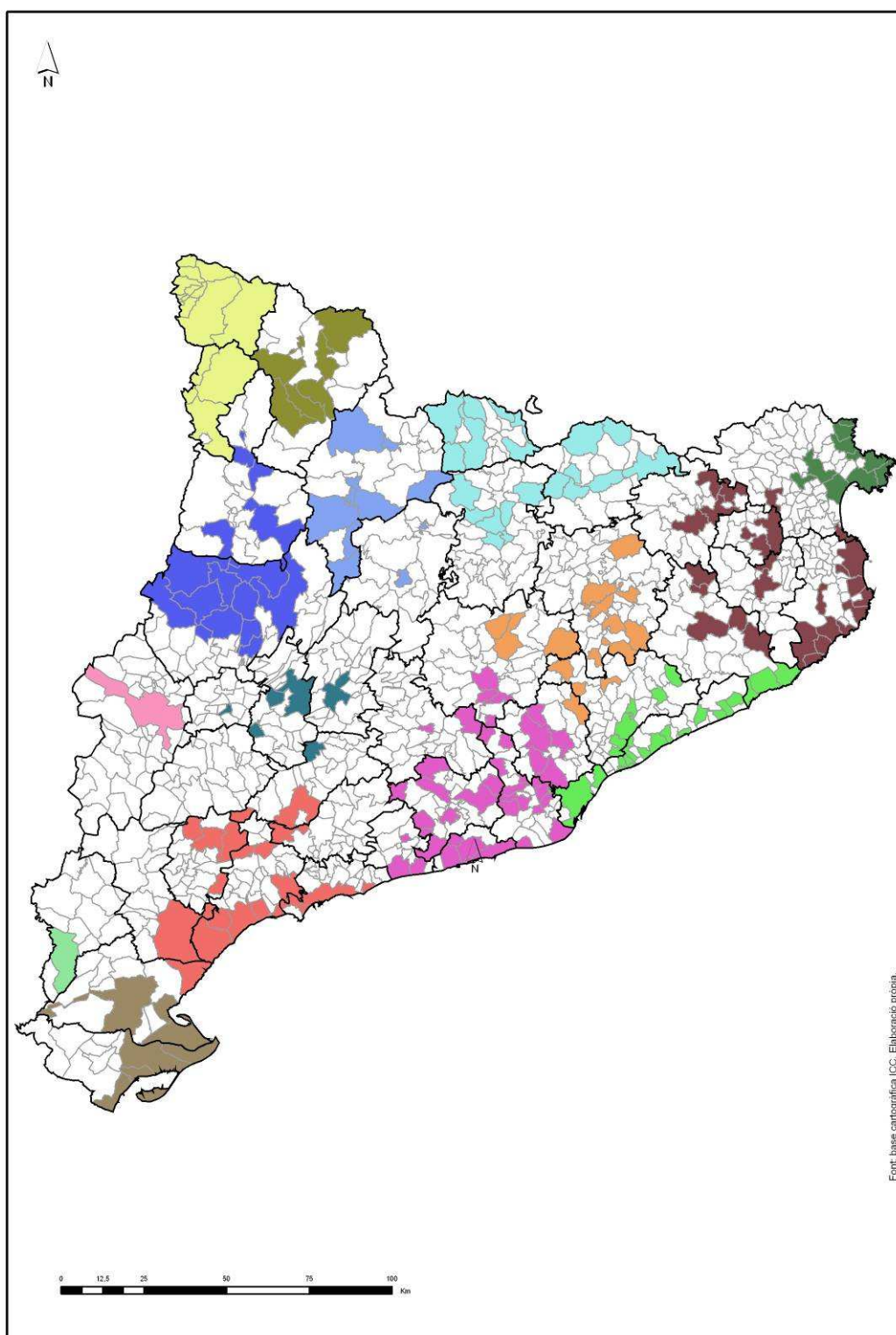


Tal com es pot observar al mapa, la concentració d'activitats d'aventura es reparteix per tot el territori Català, ja que el criteri que s'ha utilitzat en aquesta caracterització comprèn activitats diverses, i que requereixen d'espais geogràfics particulars, tals com el golf, l'esquí, esports d'aigua i destinacions de turisme esportiu en general.

No obstant, és destacable també el fet que es puguin diferenciar dues franges a Catalunya on la concentració d'aquestes activitats és més elevada: la litoral i la pirinenca. Aquesta aglutinació és clara en el cas dels municipis costaners, on darrerament l'oferta de turisme de sol i platja s'ha diversificat cap a sectors de turisme actiu, en un cas de clusterització diagonal. Exemples clars els trobem a l'Empordà o al Delta de l'Ebre, on el turisme de natura ha anat adquirint més importància en els darrers anys. Pel que fa a les àrees de muntanya, s'ha de destacar la gran importància dels esports d'aventura al voltant de rius, com el Noguera Pallaresa o el Segre, i als espais naturals en general. Comarques com la Val d'Aran, l'Alta Ribagorça, la Noguera o la Cerdanya agrupen el major nombre d'activitats d'aventura a la franja pirinenca.

Per altra banda, trobem el buit divisor que coincideix amb la depressió central, és a dir, les comarques del Solsonès, l'Anoia, part del Bages, la Segarra, les Garrigues, i Ribera d'Ebre, entre d'altres. Aquest fet pot indicar que aquestes zones es decanten per altres tipologies.

Mapa 2 - Clusterització del Macroclúster d'Actiu i d'Aventura.



A la divisió per clústers del sector actiu i aventura cal destacar el fet que, tot i haver-hi una gran diversificació de producte i molt repartida pel territori Català, aquest es consumeix per zones específiques molt ben diferenciades. El fet és que la comercialització de les activitats d'aventura va sovint relacionada amb la situació en una zona natural privilegiada, associada en alguns casos a una marca de comercialització turística, com és el cas de la Costa del Maresme, del Garraf o de les Terres de l'Ebre. Conseqüentment, la clusterització de turisme d'actiu i aventura queda de la següent manera:

Costa del Maresme

Montseny

Serra del Cadí i Pirineu Central

Massís del Garraf i Montserrat

Empordà – Gavarres – Zona Volcànica de la Garrotxa

Cap de Creus

La Conca de Tremp

Val d'Aran i Vall de Boí

Lleida – Pla d'Urgell – Altiplà de la Segarra

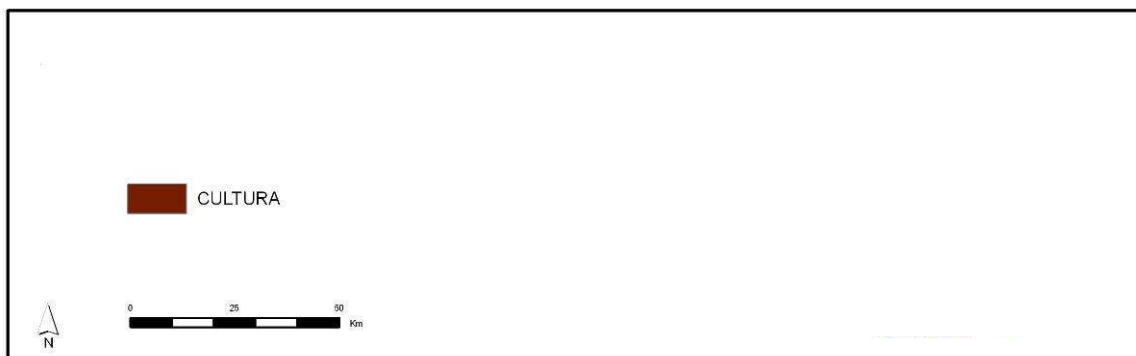
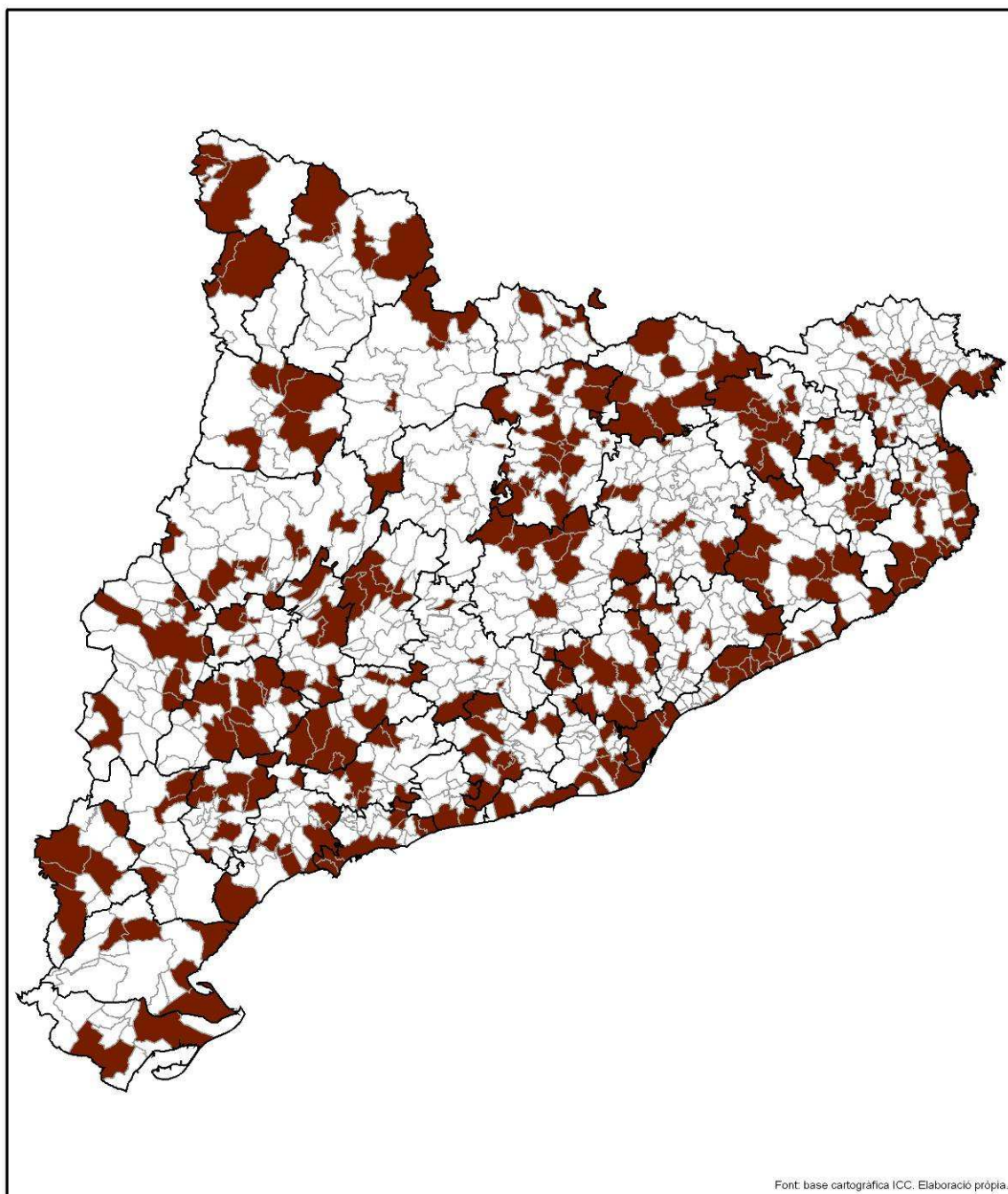
Conca del Segre

Conca de la Noguera Pallaresa i PN d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici

Delta de l'Ebre i Ports de Beseit

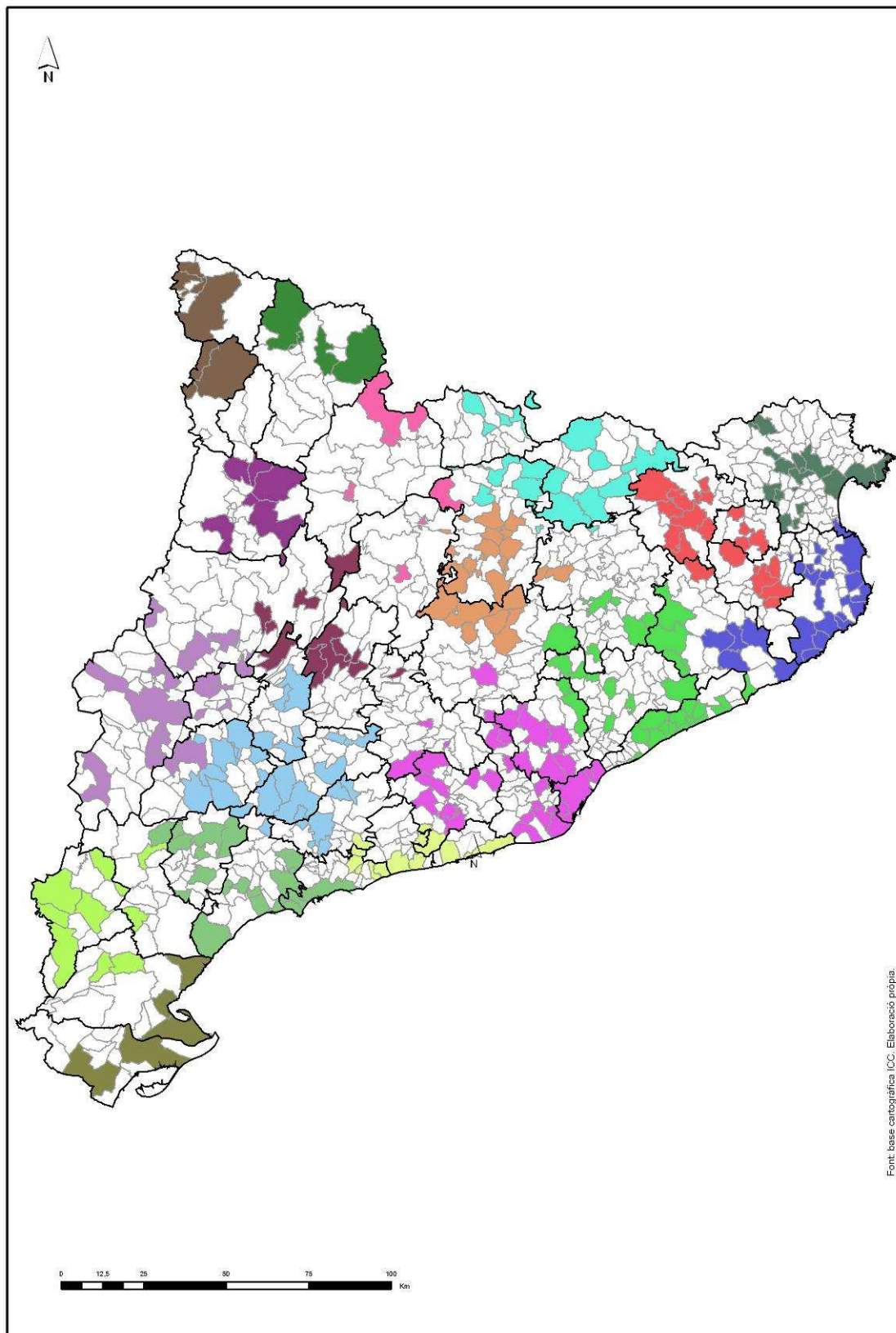
Prades – Montsant – Camp de Tarragona

Mapa 3 – Macroclúster de Cultura



En aquest mapa es poden observar els diferents municipis de Catalunya que contenen productes turístics relacionats amb la cultura, és a dir, amb l'arquitectura, la història i els museus, la gastronomia i productes vinícoles, i els esdeveniments i festivals. Ja que s'ha tingut en compte una àmplia varietat d'ítems per a la configuració d'aquest mapa, un gran nombre de municipis s'inclouen en aquest clúster. D'altra banda, els municipis vinculats al clúster de cultura estan distribuïts d'una manera força homogènia per tota la geografia catalana, cosa que dóna una idea de la importància del producte turístic cultural en totes i cada una de les zones.

Mapa 4 – Clusterització del Macroclúster d'activitat Cultura



Tenint en compte el mapa inicial de productes turístics relacionats amb la cultura s'han obtingut els següents 18 clústers:

Maresme i Vallès.

Bages i Berguedà.

Barcelona i voltants.

Cerdanya i Ripollès.

Noguera, Segarra i Alt Urgell.

Costa del Garraf i del Baix Penedès.

Alt Empordà.

Gironès, Pla de l'Estany i Garrotxa.

Baix Empordà i la Selva.

Segrià, Noguera, Pla d'Urgell i Garrigues.

Nord del Pallars Sobirà.

Garrigues, Conca de Barberà, Alt Camp i Urgell.

Val d'Aran i Alta Ribagorça.

Alt Urgell nord i voltant.

Pallars Jussà.

Costa del Montsià i del Baix Ebre.

Costa del Tarragonès i del Baix Camp i Priorat.

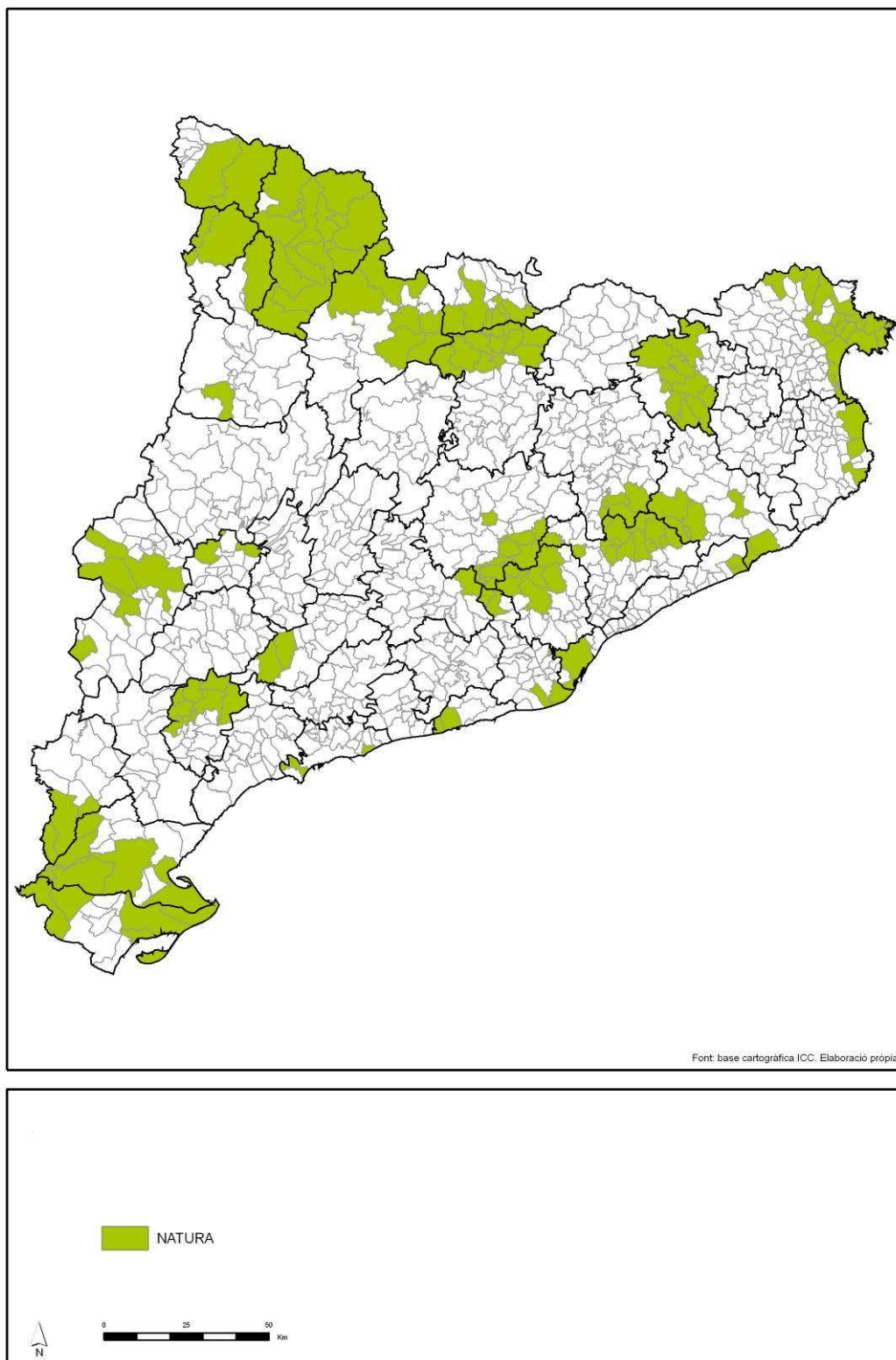
Terra Alta, Baix Ebre i Ribera d'Ebre.

En aquests espais predominen diverses tipologies de productes turístics, d'una banda basats en itineraris culturals com per exemple, la Ruta del Císter, i de l'altra en productes efímers com ara el menú de la Gamba de Palamós.

Com a clústers més remarcables cal destacar, d'una banda, la figura de Salvador Dalí en el clúster de l'Alt Empordà. D'altra banda, en el clúster de Garrigues, Conca de Barberà, Alt Camp i Urgell es troba la ruta del Císter que uneix els monestirs de Santes Creus, Poblet i Vallbona de les Monges. En el clúster de Barcelona i voltants

destacquen els elements que configuren la Ruta del Modernisme. D'altra banda, a les comarques de la Val d'Aran i l'Alta Ribagorça, es troba el conjunt arquitectònic d'esglésies romàniques de la Vall de Boí, declarat també patrimoni de la Humanitat per la UNESCO. Al clúster de la Costa del Tarragonès i del Baix Camp i Priorat, destaca entre d'altres, el conjunt arqueològic de Tarraco (Patrimoni de la Humanitat), a Tarragona. En l'apartat d'esdeveniments i festivals és remarcable la festa de la Patum de Berga, al Berguedà.

Mapa 5 – Macroclúster de Natura

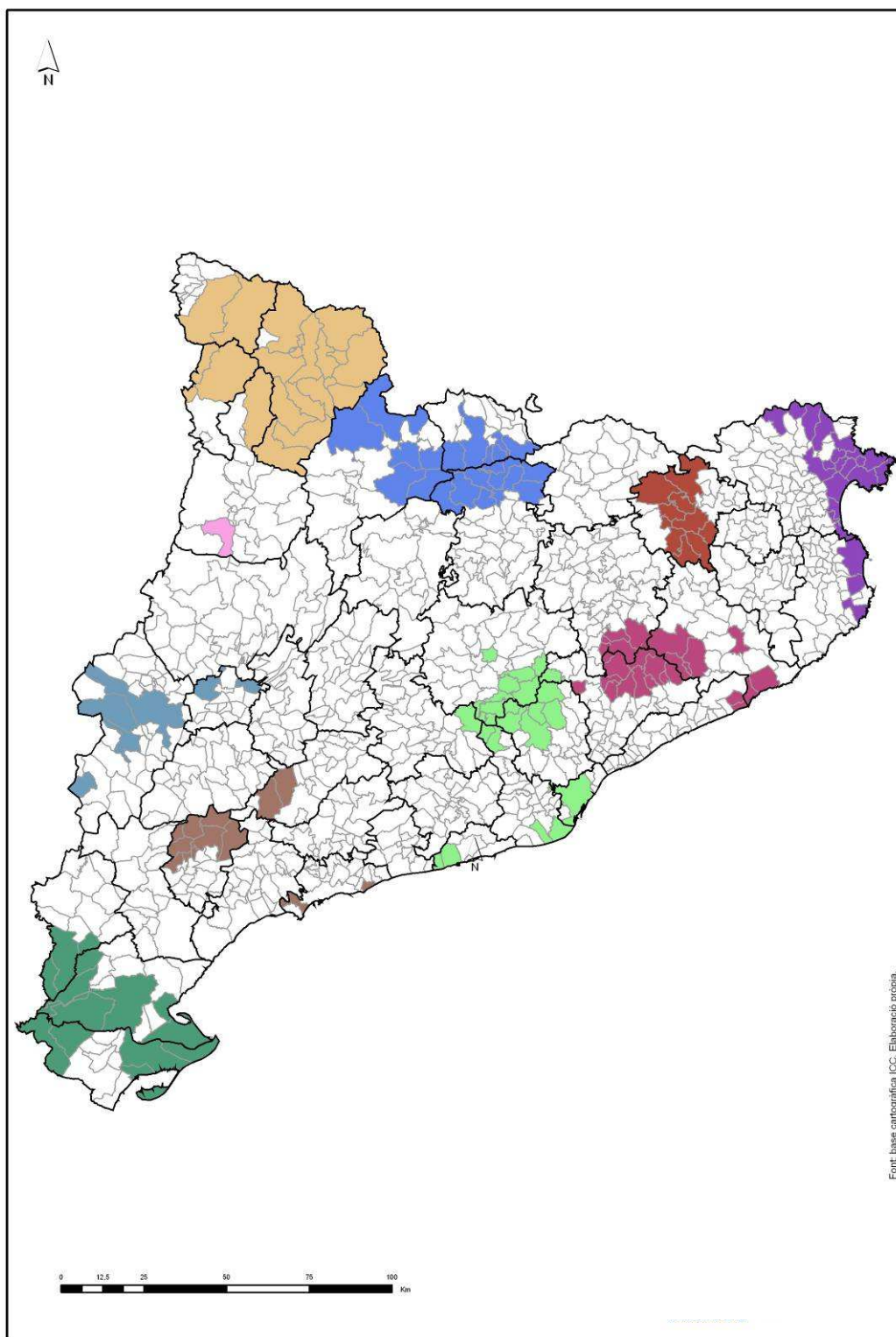


En aquest mapa es poden observar productes turístics relacionats amb la natura. Per aquest motiu es tracta d'una clusterització que segueix els criteris de localització de parcs naturals, reserves marines, reserves naturals, espais d'interès natural, reserves ornitològiques, reserves naturals d'interès nacional, parcs zoològics i jardins botànics o ornamentals.

Tot i que la seva distribució és força homogènia per tot el territori, es poden destacar tres zones on apareixen aglomeracions força denses de productes turístics relacionats amb la natura.

En primer lloc, és remarcable la zona que es situa al voltant de l'àrea metropolitana de Barcelona. D'altra banda, una altra gran aglomeració es troba a la zona pirenaica i finalment també es distingeixen les zones de desembocadures de rius com ara el Delta de l'Ebre i el Ter.

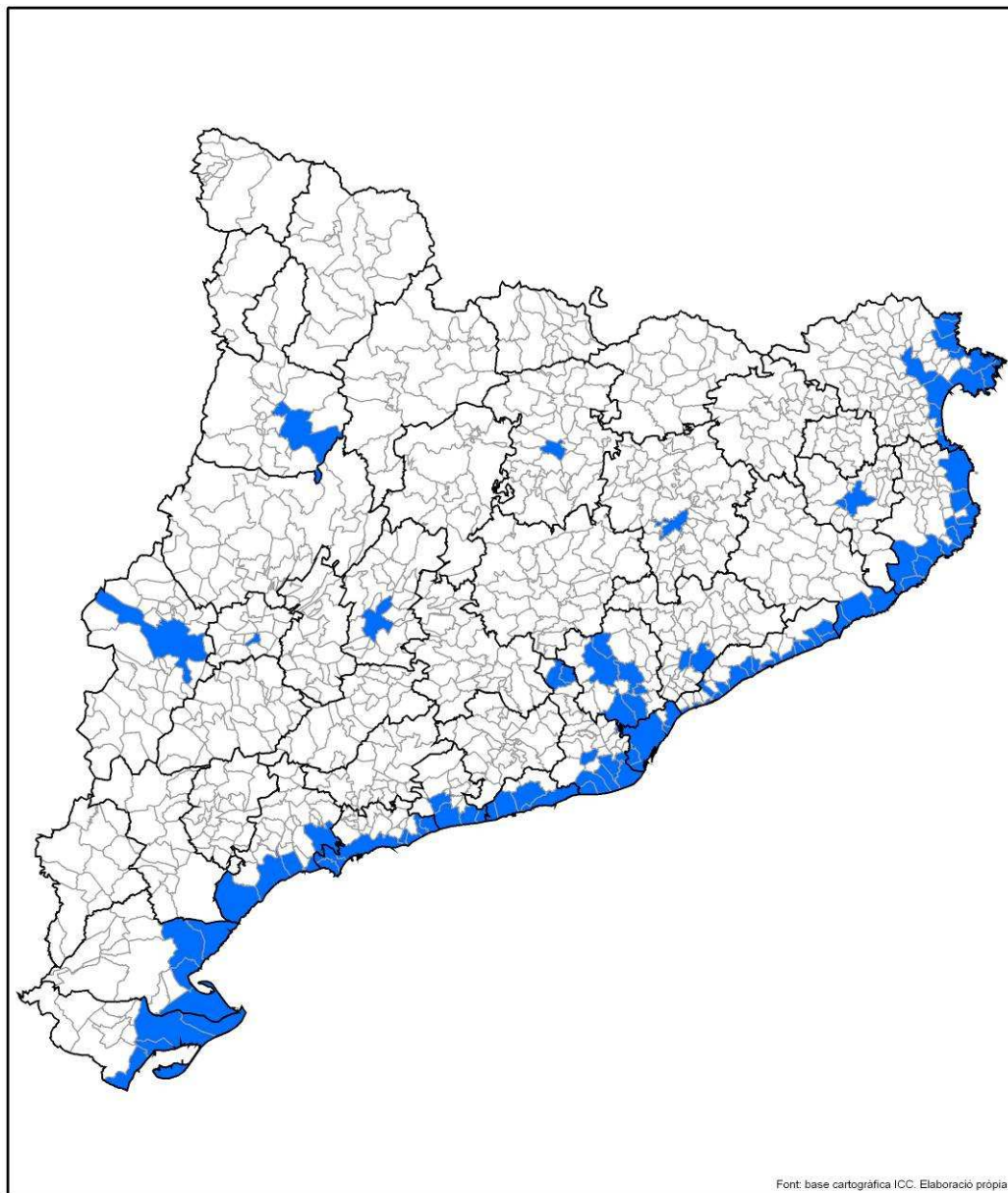
Mapa 6 – Clusterització del Macroclúster d'activitat Natura



Tal i com s'observa en el mapa, s'ha fet una clusterització de 10 clústers repartits per tota la geografia catalana.

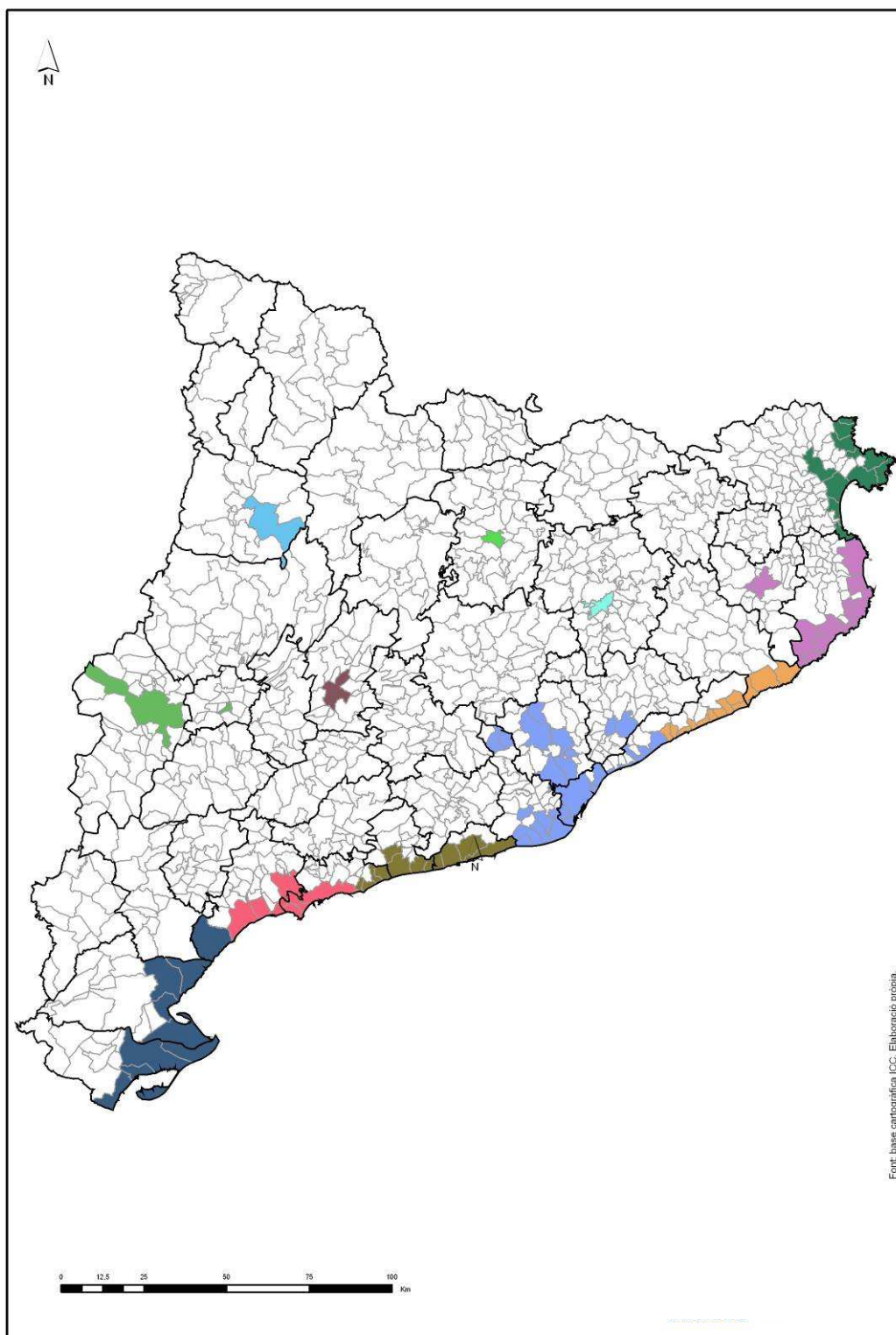
A la zona de l'Alt i el Baix Empordà s'ha configurat un clúster format pel Paratge Natural d'Interès Nacional de l'Albera i els Parcs Naturals del Cap de Creus, els Aiguamolls de l'Empordà i la Reserva Marina de les Illes Medes. Aquest clúster pot respondre a l'existència de rutes que uneixen els diferents espais per la seva proximitat geogràfica. A la comarca de la Garrotxa es troba el Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa, que inclou un territori extens d'11 municipis. En part de les comarques de la Cerdanya, el Berguedà i l'Alt Urgell es troba el clúster del Parc Natural del Cadí-Moixeró, integrat per les serres del Cadí i del Moixeró, el massís del Pedraforca i bona part dels de la Tosa i Puigllançada. A la zona més al nord oest de Catalunya, a les comarques de la Val d'Aran, el Pallars Sobirà i l'Alta Ribagorça es situa el Parc Natural de l'Alt Pirineu i el Parc Nacional d'Aigüestortes i Estanys de Sant Maurici. D'altra banda, destaca l'anella de parcs al voltant de la zona metropolitana de Barcelona, com ara el Parc Natural del Delta del Llobregat, la Costa del Garraf i el Parc Natural del Montseny, que responen tant a criteris naturals com a la necessitat d'oxigenació de la zona metropolitana. Aquest clúster també inclou la zona humida de l'Estany de Sils i els jardins botànics de Lloret de Mar i Blanes. Finalment és destacable el clúster configurat pel Parc Natural del Delta de l'Ebre, en el que es troba la zona humida més gran de les terres catalanes.

Mapa 7 – Macroclúster d'Oci



Els elements escollits per tal d'incloure municipis en el clúster d'oci respon a aquelles destinacions d'oci i/o de nit, de sol i platja i per tant inclouent tots els municipis del litoral català per definició, i finalment de compres. D'altra banda, també s'han inclòs els municipis amb parcs d'atraccions, temàtics o casinos. Així doncs, es veu com la concentració del clúster predomina al llarg de la franja costanera, així com a municipis de l'interior, sovint en capitals, que contenen infraestructures de serveis i establiments comercials i d'oci. La naturalesa del producte d'oci no comprèn un producte individual, sinó que engloba des d'infraestructures hoteleres, passant per zones de litoral (platges, etc.), fins a locals culturals com teatres o cinemes.

Mapa 8 – Clusterització del Macroclúster d'Oci

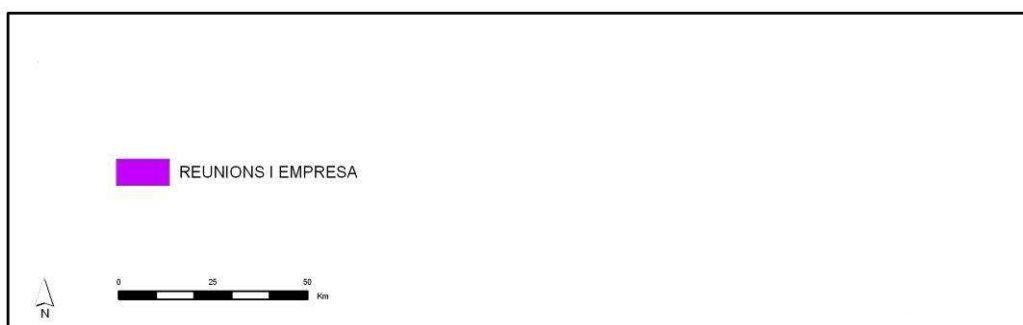
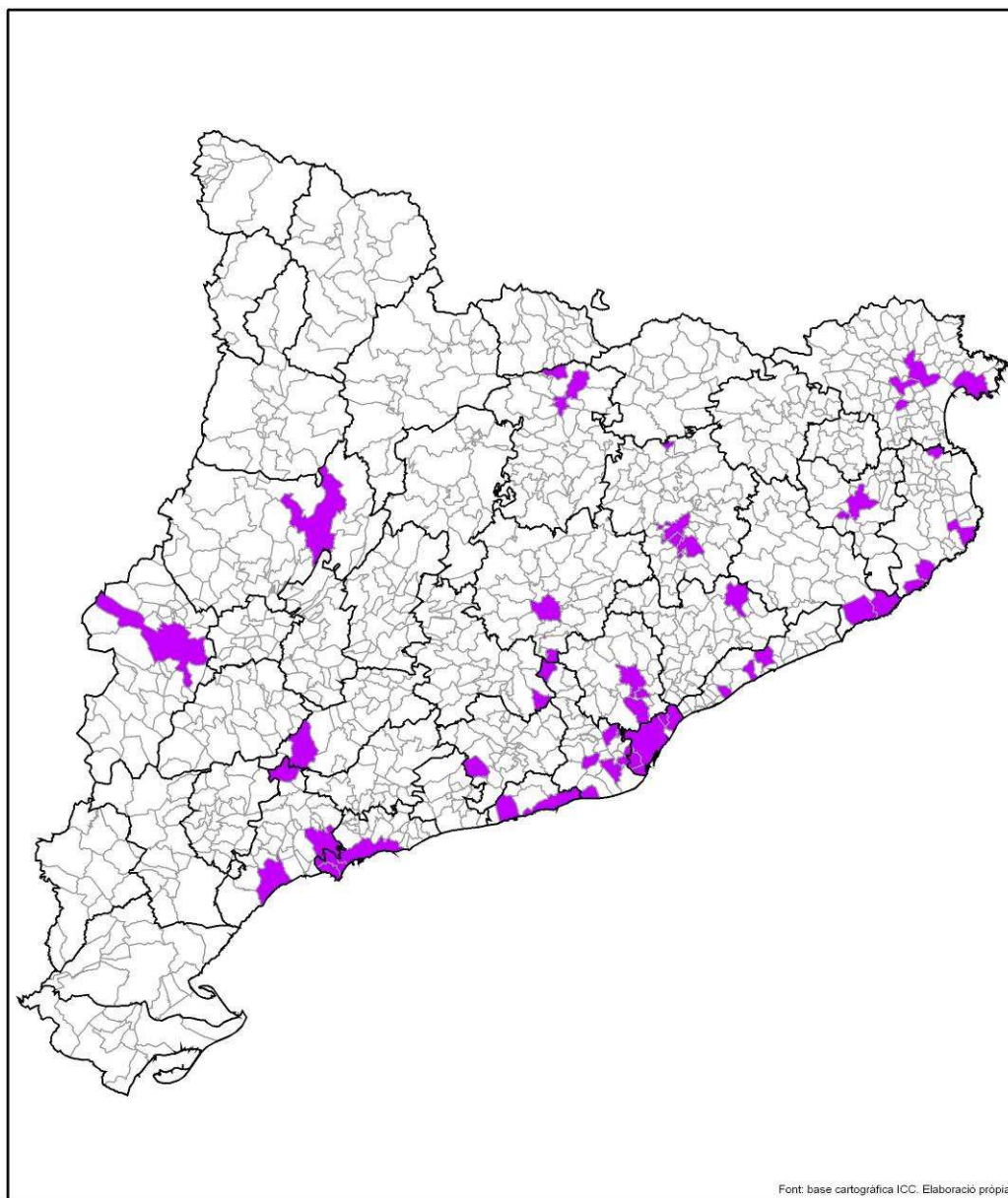


L'oci sol anar vinculat al turisme de sol i platja, que consta també d'oci nocturn i de determinades infraestructures d'allotjament i d'entreteniment a municipis sovint amb una densitat de població elevada. Així doncs, en el cas de la divisió en clústers, es pot identificar clarament com aquests estan caracteritzats pel fet de pertànyer a una marca de promoció turística. És el cas de les Terres de l'Ebre, la Costa Daurada, la Costa del Garraf, Barcelona, la Costa del Maresme i, pel que fa a l'interior, Lleida.

A més, trobem com la marca turística Costa Brava està dividida en aquest cas, en dos clústers. El primer és la Costa Brava sud, formada bàsicament per la costa del Baix Empordà i el nucli urbà de Girona, en virtut de la connexió fàcilment establerta gràcies a les bones comunicacions per carretera entre ambdós territoris. El segon clúster és la Costa Brava nord, englobant el cap de Creus i el nucli urbà de Figueres.

Per altra banda, destaquen les poblacions d'interior i muntanya que constitueixen un clúster individual per si mateixes, responent a les mateixes característiques d'alguns pobles de litoral, sense lògicament, estar situades a la costa: Isona, Cervera, Berga i Vic.

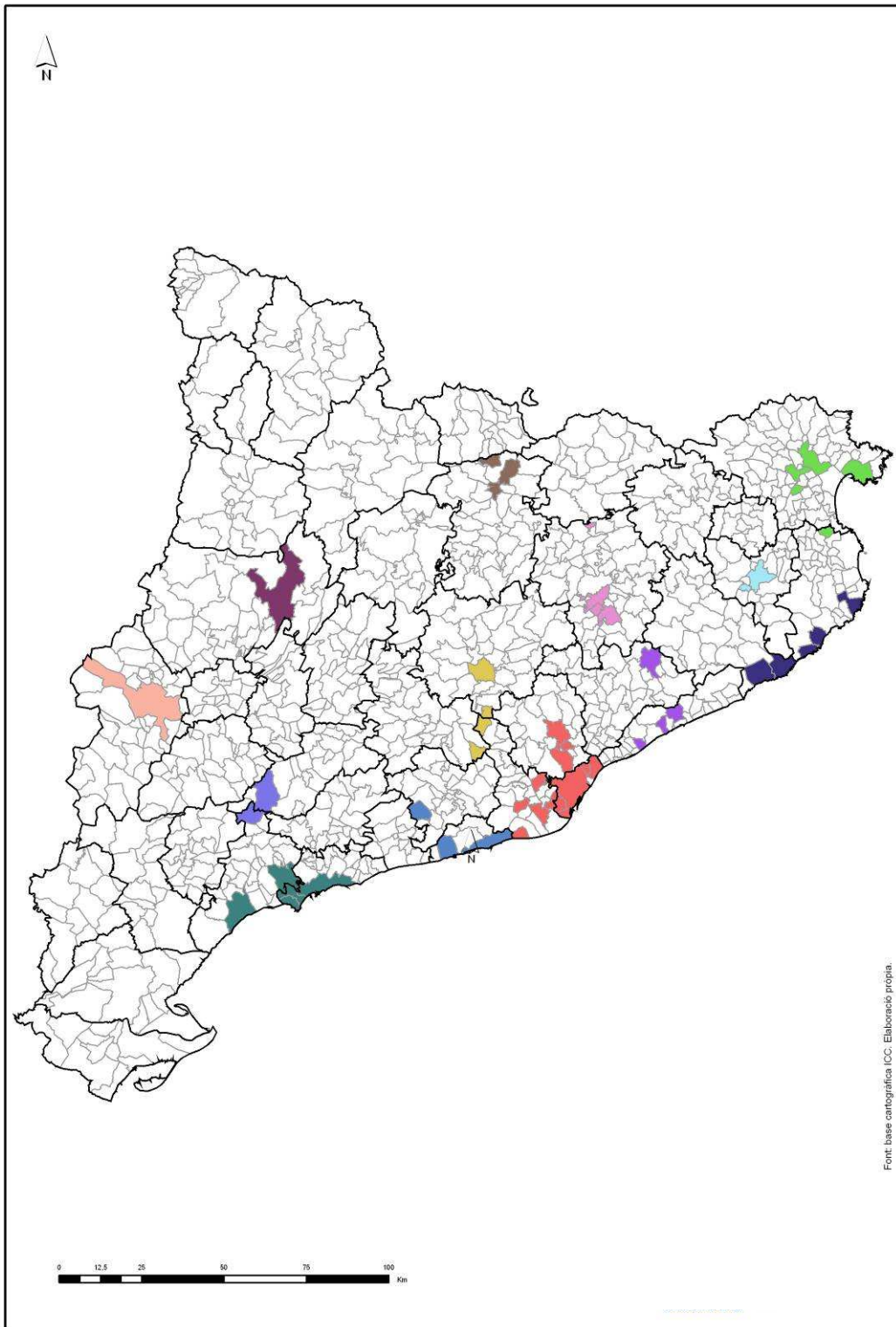
Mapa 9 – Macroclúster de Reunions i Empresa



El que es desprèn més clarament del mapa de clusterització de productes de Reunions i Empresa és que els nuclis estan disseminats per tota Catalunya, sense seguir una clara tendència a la unificació de destins, ja que el producte de negocis no es consumeix amb el format d'itinerari pel territori, sinó que la seva estància es redueix a la zona equipada per a les gestions d'empresa o consum de serveis corresponents. A grans trets, es poden diferenciar les àrees de capital de província, així com altres nuclis més poblats del litoral i de l'interior. Aquests nuclis solen ser els més adients per a l'adequació de productes turístics relacionats amb pavellons firals, sales de congressos, reunions i auditoris, ja que els serveis i infraestructures generals són més importants.

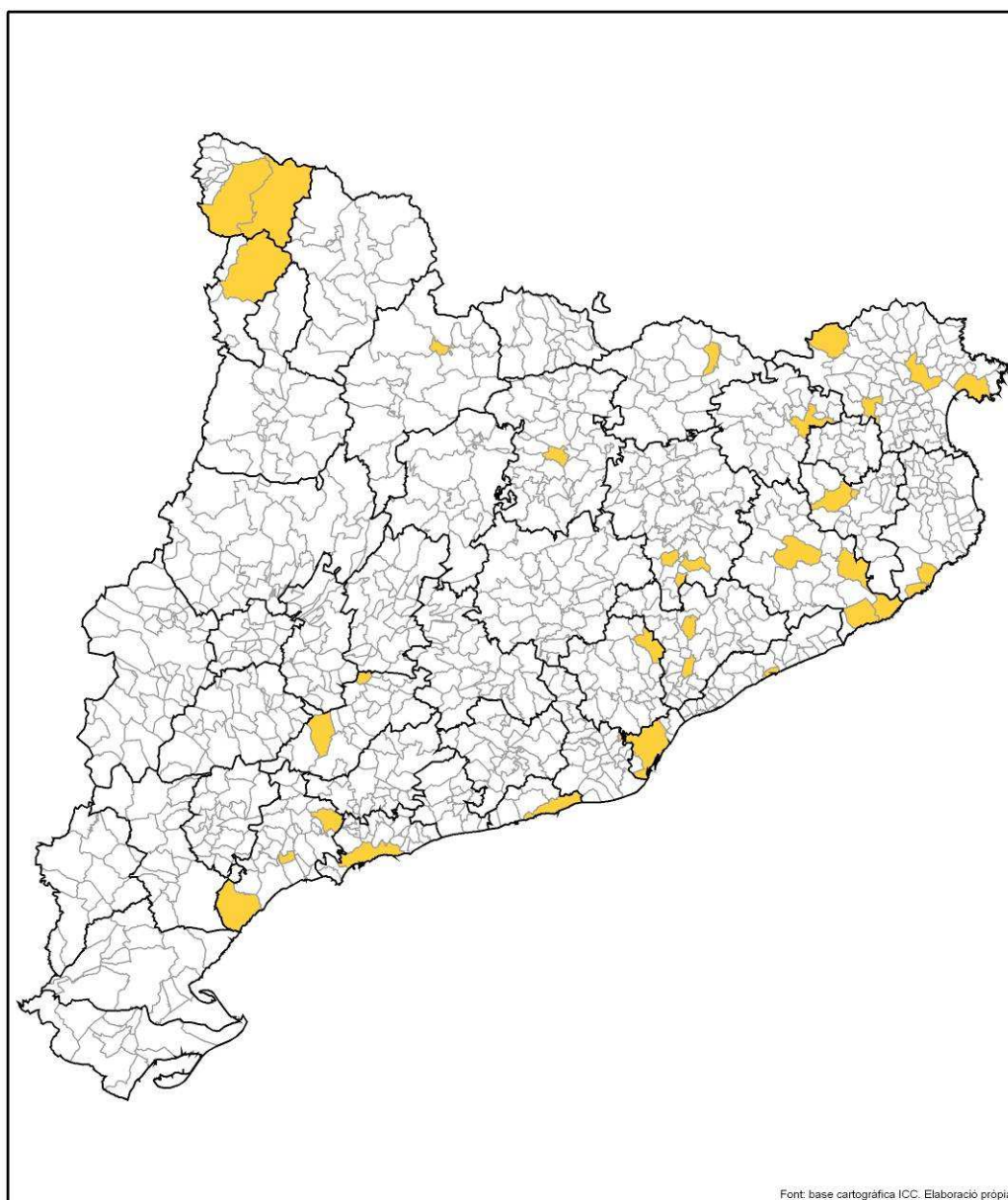
A la vista d'aquests resultats, es pot concloure que Catalunya no és una destinació de turisme de reunions i empresa, sinó que hi ha una sèrie de localitats que ho són.

Mapa 10 – Clusterització del Macroclúster de Reunions i Empresa



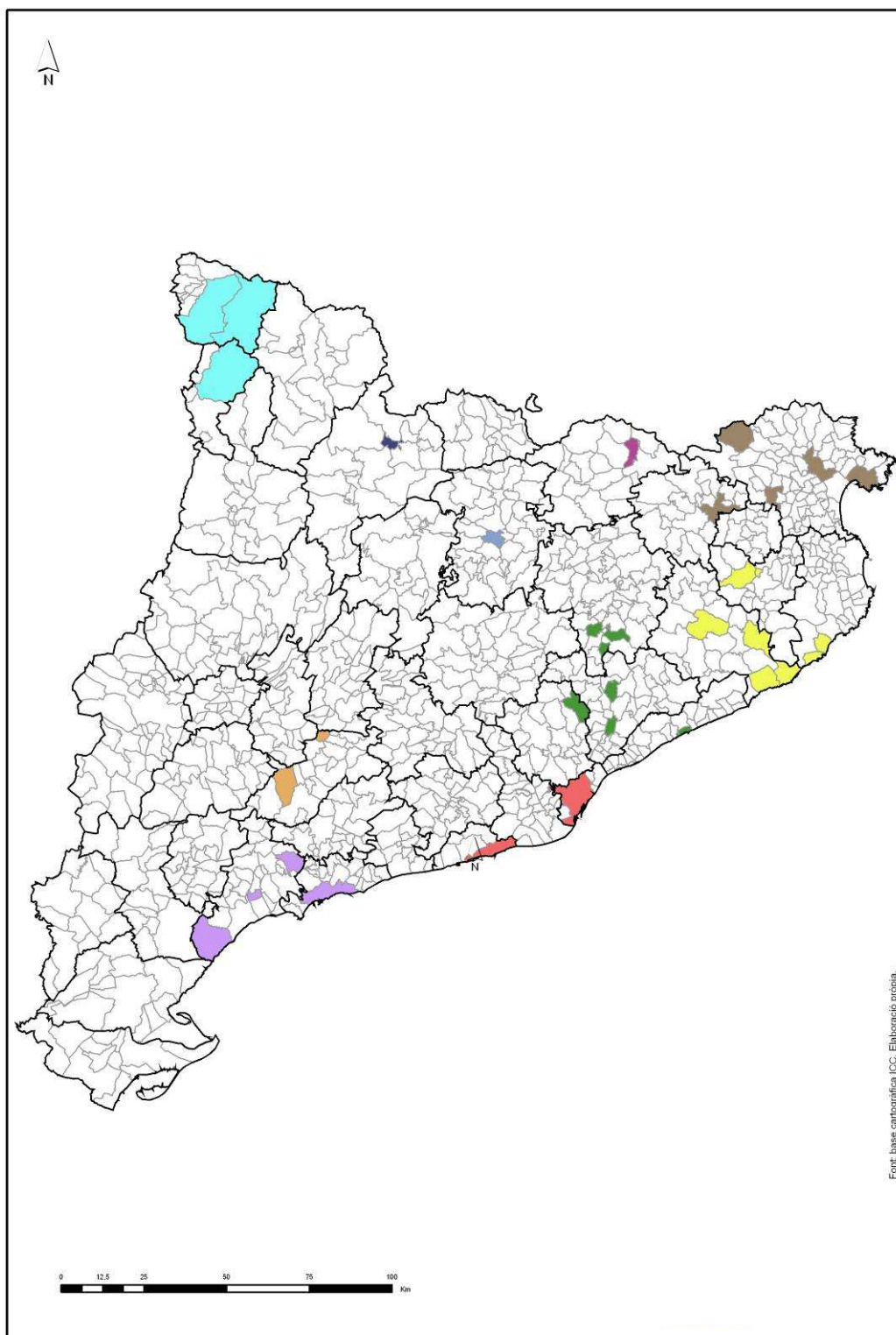
La naturalesa del producte de negocis requereix de l'aglomeració d'espais i serveis en municipis propers, degut a requeriments mínims de capacitat per a poder organitzar determinats esdeveniments associats a aquesta tipologia de producte. Així doncs, i tal com s'ha dit anteriorment, els clústers de Reunions i Empresa es concentren a les àrees urbanes de capital de província (a destacar Barcelona, Tarragona, Lleida i Girona, conjuntament amb les seves àrees metropolitanes), així com a altres nuclis també urbans de l'interior o de la costa. A la costa caldria destacar els clústers de l'Alt Empordà, amb Roses i Figueres com a centres importants; la Costa Brava sud, amb nuclis a les zones de Castell-Platja d'Aro, Lloret de Mar i Tossa de Mar; el Maresme i el Vallès, i el Garraf i l'Alt Penedès. Per altra banda, com a nuclis d'interior destaca la importància de Vic, Artesa de Segre, Berga i Manresa.

Mapa 11 – Macroclúster de Salut, Bellesa i Benestar



El clúster de salut, bellesa i benestar està format per aquells productes turístics relacionats amb infraestructures que comercialitzen aigües termals i terapèutiques i realitzen tractaments curatius i/o estètics, és a dir, centres spa, wellness i retreat. Els municipis de Catalunya que comercialitzen salut, bellesa i benestar estan situats o bé a la muntanya, o bé en zones litorals o properes a la costa, amb una distribució escassa i dispersa per tot el territori. En qualsevol cas, el consum d'aquest tipus de productes acostuma a fer-se en un únic establiment, sense necessitat de buscar altres serveis o serveis complementaris a altres centres més o menys propers. Els clústers clau que es desprenen del mapa inclouen els de Caldes de Malavella, Caldes de Montbui, Caldes de Montbrió i Caldes de Boí.

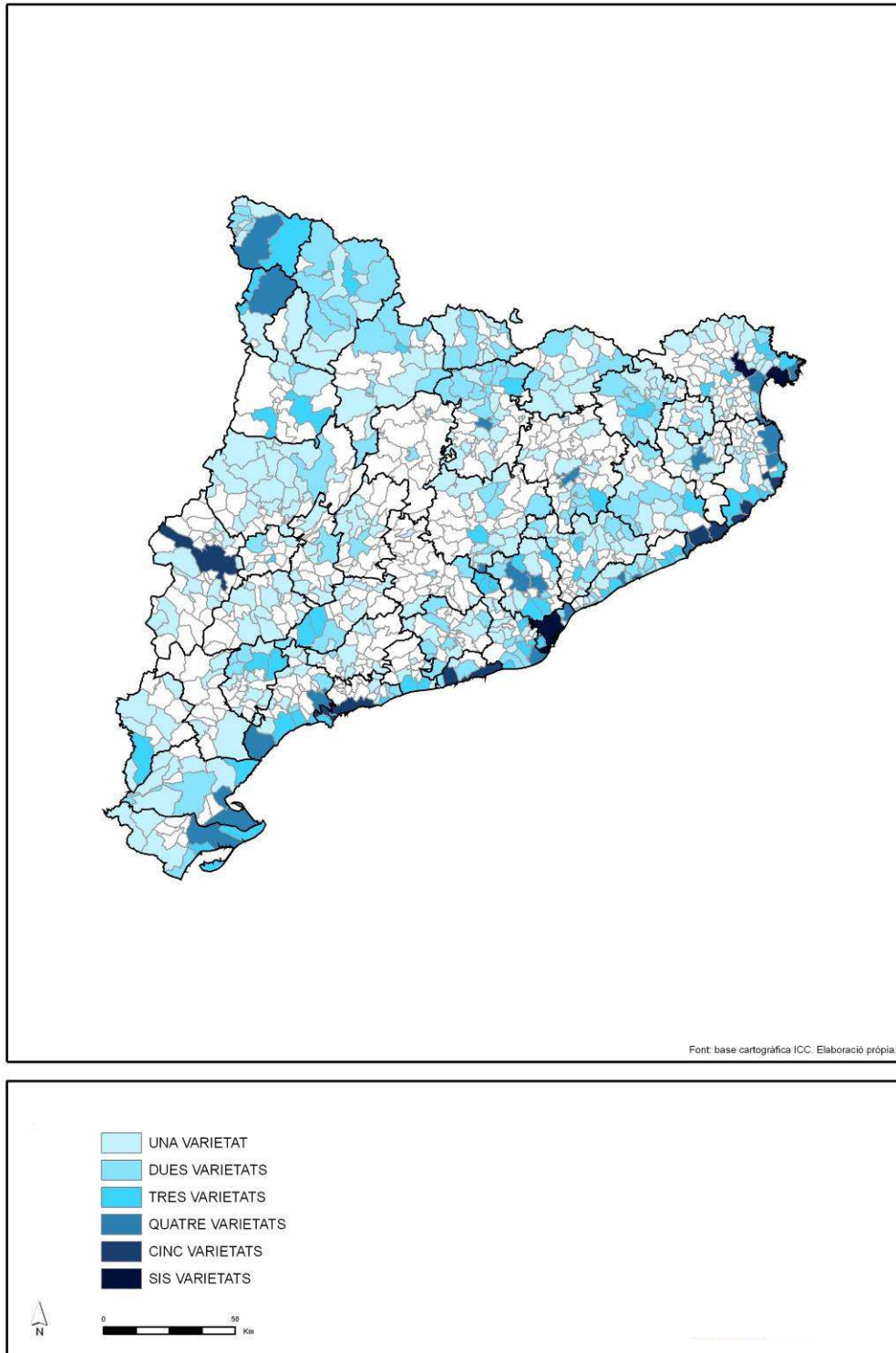
Mapa 12 – Clusterització del Macroclúster Salut, Bellesa i Benestar.



Pel que fa a la clusterització dels productes relacionats amb el turisme de spa i wellness, caldria mencionar el fet que la clusterització resulta en un nombre elevat de clústers, tot i que els centres de salut, bellesa i benestar són relativament pocs i repartits pel territori. Per altra banda, les agrupacions que hi ha són de pocs elements. Alguns exemples inclouen l'àrea de la Val d'Aran i l'Alta Ribagorça o la de l'Alt Empordà i la Garrotxa.

3.2.2 Anàlisi dels mapes de categories de productes turístics per municipis

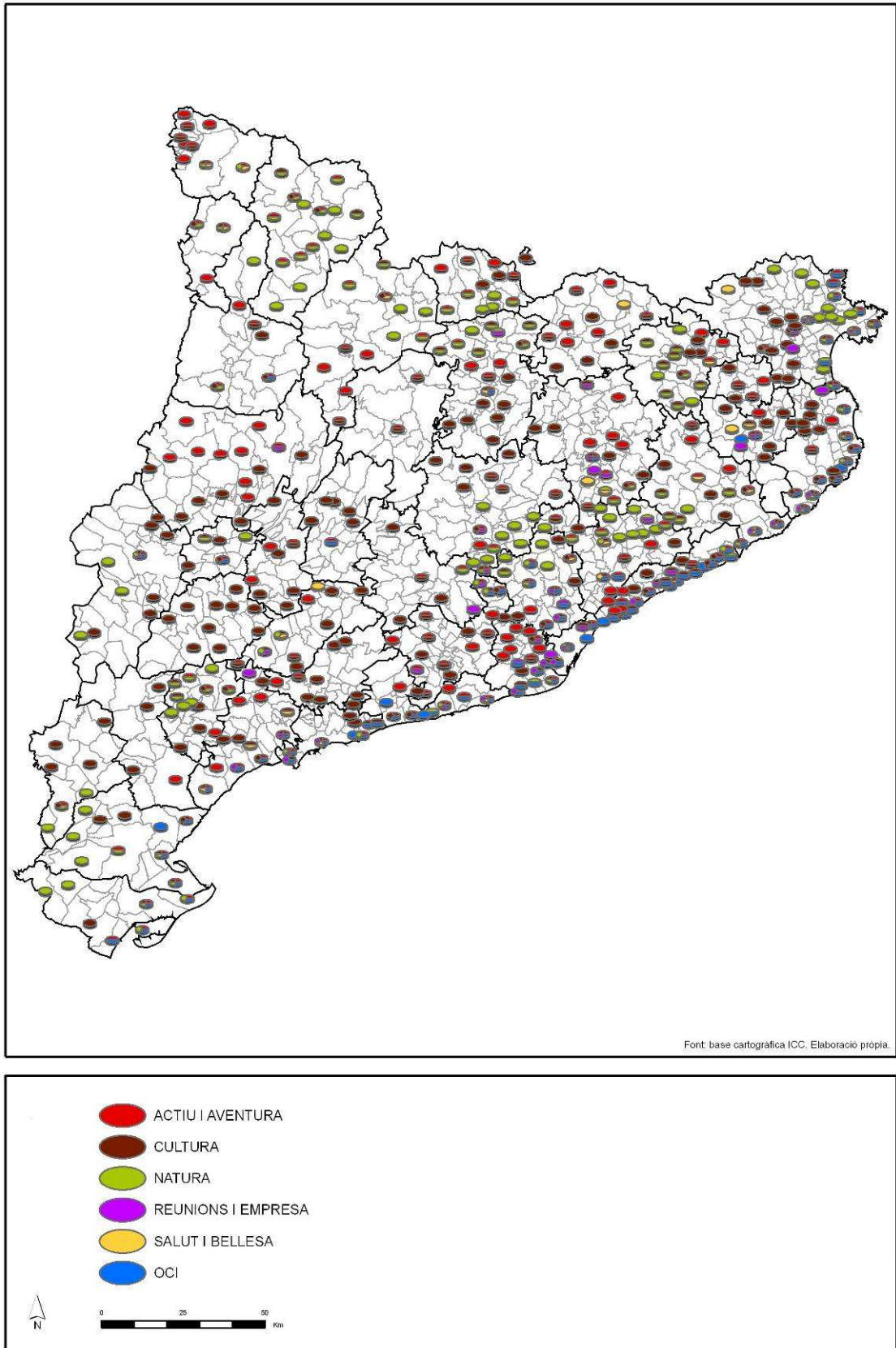
Mapa 13 – Acumulatiu de productes turístics



En aquest mapa es veu representada la quantitat d'activitats que es concentren en els diferents municipis catalans. El més rellevant d'aquest tipus de representació gràfica és que permet observar de manera intuïtiva quines són les àrees de Catalunya més diversificades turísticament, i al mateix temps aquelles que no tenen cap tipus d'activitat turística. En aquest mapa només es fa referència a la quantitat de varietats d'activitats, en cap cas es pot entrar a valorar quines combinacions d'activitats són millors que les altres.

Cal destacar que es poden veure tres municipis que tenen totes les activitats turístiques: Barcelona ciutat, Peralada i Roses. Cal citar com a exemple el municipi de Roses, on s'hi troben productes de turisme cultural amb monuments d'interès històric com la Ciutadella, elements d'interès natural com el parc natural del Cap de Creus, i activitats de turisme actiu com esports aquàtics, entre altres.

Mapa 14 – Categories de productes turístics per municipi



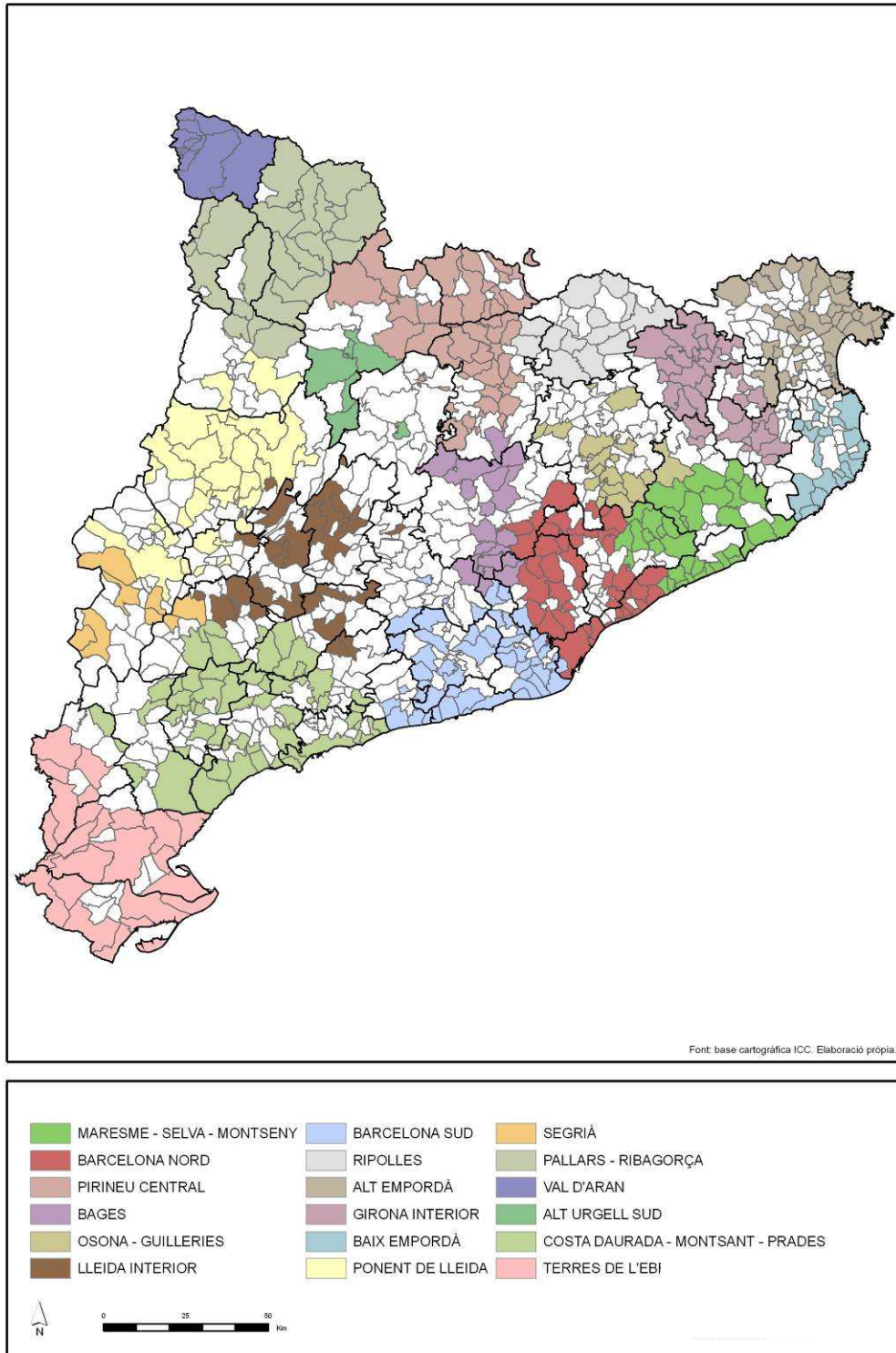
En aquest mapa cada formatge representa la quantitat de varietats d'activitats turístiques que existeixen per a cada municipi. Els diferents colors ens permeten observar les diverses tipologies d'aquestes activitats. Així doncs, aquest mapa es complementa amb el mapa de varietat anteriorment comentat i també amb els diversos mapes de tipologies o macrocategories analitzats. No obstant, a través d'aquest mapa es pot observar com existeixen diverses concentracions de productes en determinades zones. Per exemple, es pot detectar que a les zones declarades parc natural o espais d'interès natural s'intensifica el color verd d'activitats relacionades amb la natura com pot ser el cas de la zona del Montseny, l'Albera o el Cadí-Moixeró. De la mateixa manera es pot veure a simple vista com la zona costanera té un determinat predomini del color blau: és a dir, oci, molt lligat a productes de sol i platja. Així també es pot destacar a través d'aquest mapa la complementarietat d'activitats turístiques. Es veu com les activitats de turisme cultural i de turisme actiu i d'aventura estan molt disperses en el territori. Això els dona una categoria de producte perfecte per a complementar altres activitats. No obstant, això no implica que aquestes activitats no puguin ser principals.

Observant el mapa es pot constatar com estan de ben delimitades rutes culturals com la ruta del Císter o la del romànic a la Vall de Boí. També és possible constatar-ho en el turisme de neu a la zona pirinenca, o en les activitats de turisme d'aventura de la zona del Pallars.

A través d'aquest mapa doncs, és fàcil veure com la primera línia de la costa es veu complementada per la segona línia i viceversa amb activitats diferents entre sí que ajuden a generar capacitat d'atracció de turistes amb una durada de l'estada més elevada que si no existís aquesta complementarietat.

3.2.3 Anàlisi dels clústers territorials turístics.

Mapa 15 – Clústers territorials turístics



En aquest mapa es plasma la metodologia utilitzada de clusterització jeràrquica segons proximitat geogràfica i categories o varietats de producte, tal i com s'ha explicat en l'apartat metodològic.

La lògica de productes, més el coneixement turístic del territori ha fet que es prengués la decisió de realitzar aquesta divisió en 18 clústers territorials, que no obeeix a la lògica administrativa actual de comarques, tot i que en alguns casos és possible que coincideixin. Tampoc obeeix a la lògica administrativa de marques turístiques actuals.

Tenint en compte aquestes premisses es pot observar com l'únic clúster que segueix perfectament els límits administratius és la Val d'Aran, demostrant novament la seva singularitat i cohesió interna. Val a dir però, que utilitzant criteris geogràfics, aquesta divisió és lògica degut a què la distància que separa els nuclis municipals de dins la Val d'Aran amb aquells del seu voltant és molt elevada degut als accidents geogràfics que fan de frontera natural. En el moment actual, i encara que s'utilitzessin altres metodologies, com per exemple les distàncies en temps per carretera entre municipis, possiblement sortiria en aquest cas un resultat idèntic, degut a la deficiència que té la Val d'Aran en les comunicacions.

Altres clústers que estan majoritàriament basats en una comarca, tenen municipis en d'altres comarques que complementen turísticament el clúster. Així doncs és comprensible veure com el municipi de Bellcaire d'Empordà, tot i políticament pertànyer al Baix Empordà, estigui ubicat en el clúster de l'Alt Empordà, que també integra un dels municipis del Pla de l'Estany.

En altres clústers la lògica de producte es fa perfectament palesa. Així doncs es pot veure com la Costa Brava sud, amb municipis com Lloret de Mar, comparteix clúster amb la zona nord del Maresme, amb municipis com Santa Susanna, amb qui comparteixen una mateixa visió i tipologia turística, i que habitualment són comercialitzats conjuntament per part d'operadors turístics en mercats emissors.

També és possible observar la perfecta lògica de producte en el clúster Pallars-Ribagorça on, a través de l'anàlisi en solitari es veu clarament com el turisme d'aventura és el nexa comú, que fa que sovint es vinguin els diferents municipis conjuntament i que hi hagi empreses que actuïn en tot aquest territori.

De la mateixa manera s'aprecia com en el clúster de les Terres de l'Ebre la lògica de producte amb la natura i la cultura com a activitats essencials crea la unió natural d'una zona costanera com el Delta de l'Ebre i una zona de muntanya com és la dels Ports de Tortosa Beseit.

A priori sembla que alguns clústers siguin difícils d'interpretar, com pot ser el de Lleida Interior, però la realitat de producte cultural en aquest cas, facilita la comprensió d'aquesta unió: així doncs, tenim en el mateix clúster la ruta del Císter, i ciutats culturals com Montblanc, Tàrrrega, o Cervera entre altres. També afegeix pes a la unió l'argument de comunicació, ja que aquest clúster cau en la zona sud de la depressió central catalana, fet que l'ha convertit en un corredor natural que comunica la zona costanera al voltant del límit entre les províncies de Tarragona i Barcelona amb la zona interior i els Pirineus de Lleida i fins i tot d'accés a Andorra. Al mateix temps aquest corredor és utilitzat en sentit invers com a accés a la zona de costa.

La geografia i la lògica de producte també fan que la Cerdanya, tot i pertànyer a la província de Girona, guanyi en coherència a través del

clúster Pirineus centrals on, juntament amb l'Alt Urgell i el Berguedà, amb qui comparteix el principal eix de comunicació per carretera, el túnel del Cadí, creen una zona on el turisme actiu i de natura són el màxim exponent i actuen en perfecta complementarietat.

També és possible entendre que els càlculs matemàtics i estadístics han inclòs les capitals de província en un clúster concret. Aquest fet, en el cas de la ciutat de Tarragona, no implica cap qüestió il·lògica ja que està situada al centre del clúster i per tant dóna servei a tot ell; però en el cas de Lleida, Girona, i sobretot Barcelona això pot comportar dificultats de comprensió.

Per exemple si s'analitza Lleida capital per productes, en alguns casos dóna suport al clúster Segrià i d'altres vegades al clúster Ponent o al Lleida Interior. El mateix passa amb Girona ciutat, que en relació a alguns productes es lliga amb la Costa Brava i amb d'altres es relaciona amb l'interior. Per tant, aquestes ciutats es consideren per separat, sense que pertanyin a priori a cap clúster en concret.

Un cas diferent és el de Barcelona ciutat, que pel seu especial atractiu en termes de producte fa que pugui ser considerada un clúster en sí mateixa. D'entrada, perquè és l'única capital que ostenta totes les tipologies de producte possibles, i d'altra banda perquè té capacitat per vendre's internacionalment com a marca pròpia. Al mateix temps també dóna suport a varis clústers, i en aquest cas no només als clústers amb els que limita, ja que aparentment hi ha un gran nombre de turistes que s'allotgen a Barcelona però visiten altres clústers, i viceversa. No obstant, això no es pot afirmar categòricament, i per tant, en posteriors fases del treball pot ser possible una ratificació o rectificació d'aquesta hipòtesi.

L'anàlisi comparada dels mapes 14 i 15 també ofereix resultats interessants:

- Per una banda, és cert que hi ha clústers que coincideixen en bona mesura amb una determinada distribució de productes pel territori, que conjuntament confeccionen àrees turístiques temàtiques més o menys compactes i indestriables, com el cas comentat del clúster/territori de la Val d'Aran.
- Per altra banda, resulta interessant veure com els càlculs de la clusterització proposada segreguen determinats territoris que actualment romanen units administrativament o sota una mateixa marca turística, atenent a la seva diversa dinàmica de producte. Un exemple de segregació administrativa es troba en les comarques de la Selva o les Garrigues. Pel que fa a la segregació de marques turístiques, potser l'exemple més paradigmàtic és el de la Costa Brava.
- De forma inversa, la clusterització en base a producte/demanda també uneix alguns territoris que administrativament estan en diferents comarques, com ara el cas de les Terres de l'Ebre, en aquest cas donant sentit a la recent creació de la vegueria que té el mateix nom.

Malgrat tot, la clusterització proposada en el mapa 15 ofereix alguns problemes. Com s'ha dit, alguns exemples són:

- La comarca de les Garrigues compta amb productes culturals en 10 municipis i no disposa de cap altra varietat de producte. Malgrat això, ha estat repartida en 3 clústers diferents, això és els de Segrià, Lleida Interior i Costa Daurada-Montsant-Prades.
- De forma semblant, la comarca de la Selva es troba separada en tres clústers diferents, tot i la relativa similitud dels seus productes, en aquest cas, per la menor distàncies d'alguns dels municipis limítrofes amb altres comarques, com Sant Hilari

Sacalm amb el clúster d'Osona-Guillerics, i Amer i La Celler amb el clúster Girona Interior.

En conclusió: s'ha fet aquesta proposta de clusterització turística de Catalunya, i el resultat han estat aquests 18 clústers, alguns dels quals aporten conclusions interessants, però també n'hi ha d'altres que no segueixen una lògica coherent de producte o demanda. Això es deu al fet d'haver barrejat totes les categories de producte entre si. Per això, de cares a investigacions posteriors, a més de tornar a considerar la distància, caldrà incloure més informació, no només pel que fa a la subcategorització, sinó al nombre d'ítems o productes que hi ha de cada categoria dins un mateix municipi, fet que pot alterar ostensiblement la força d'aquests alhora d'interrelacionar-se en el procés de clusterització. També caldrà simplificar l'anàlisi per mitjà del creuament selectiu de categories, és a dir, considerant aquelles categories i subcategories sinèrgiques, i descartant els creuaments que no tinguin sentit.

4. Conclusions i futura recerca

Conclusions, consideracions finals i futura recerca.

Aquest apartat s'inicia fent unes consideracions finals, seguides de les principals conclusions que aporta aquesta investigació. Finalment, en el segon subapartat es proposen les principals línies de futura recerca.

Consideracions finals i principals conclusions

Existeix un bon nombre de fenòmens que influeixen en el present i sobretot influiran en el futur més immediat del turisme. Així, s'observen a curt termini dues realitats que esdevenen amenaces i oportunitats alhora. La primera d'elles és que, com a conseqüència de la globalització dels mercats, s'està produint un increment de la competència en els mercats turístics. Per altra banda, el client està acaparant cada vegada més protagonisme, gràcies a l'efecte de la generalització de l'ús d'eines com Internet, que tenen el seu efecte en l'àmbit turístic, per exemple, en la cerca d'informació de les destinacions, la reserva dels serveis turístics, els portals d'intercanvi d'experiències turístiques, etc. En conclusió, la dinàmica turística condueix cap a un escenari caracteritzat per la individualització o personalització de l'experiència turística, i per la conseqüent recerca de productes i serveis ad hoc per a cada turista, segons les seves expectatives.

Ara bé, davant d'aquesta situació, una mala praxis comporta el risc que s'acabi amb la sostenibilitat del model de desenvolupament, des de la perspectiva de qualsevol de les tres dimensions fonamentals, econòmica, mediambiental i social. Malauradament, els exemples de mala gestió turística ja proliferen entre les destinacions madures, i és

precisament aquesta la pitjor dificultat amb què aquestes es troben en el seu procés de rejuveniment. Així, per mantenir els elevats nivells de dinamisme en l'activitat turística, cal trobar solucions que s'adaptin a aquestes noves circumstàncies. N'hi ha que ja s'han posat a treballar, per exemple a partir del llançament de portals turístics de destinacions al més pur estil 2.0, que ofereixen elevats nivells de personalització de l'organització de la informació turística, reserves, etc., com per exemple, els portals de Nova Zelanda i Escòcia, entre d'altres. Però cal dir que no totes les iniciatives en aquest sentit han de ser necessàriament costoses. El sol fet de considerar els principals buscadors com *Google* com un canal de comercialització en si i prendre les corresponents mesures al respecte, ja implica un canvi de mentalitat important, però econòmicament assumible per a qualsevol petita empresa.

La motivació que origina i justifica el viatge turístic és un dels eixos fonamentals en el comportament dels consumidors actuals i del futur més proper, i per això ens hem de preguntar si l'organització turística actual del territori es fa seguint criteris motivacionals dels consumidors, o bé prioritzant altres criteris (com els administratius, polítics, etc.). En funció de l'elecció que els responsables de la gestió turística de les destinacions facin, existeix el conseqüent risc que l'orientació actual de les destinacions i les seves relacions o dependències (inter i intra) sigui errònia. Per exemple, en comptes d'organitzar els espais de consum turístic a partir de la delimitació territorial actual, es tracta de donar rellevància a la configuració de l'oferta a partir dels diferents segments, com a element que millor respon a l'enfocament del producte des d'una perspectiva de la demanda i de motivació del viatge. Això és, en comptes de parlar del turisme d'una determinada destinació, parlarem del turisme de golf, de natura, etc. És a dir, parlar de productes turístics, sense fronteres.

Un cop fetes aquestes consideracions finals, es fa un repàs de les conclusions a les què ha portat aquesta investigació.

En definitiva, en l'anàlisi de clústers per mitjà del model provat, es constata que es poden donar explicacions a nivell bàsic de l'existència de clústers turístics en un determinat territori. Malgrat tot, convé aprofundir aquest nivell, tal i com s'explicarà en l'apartat de Futura Recerca.

Tot i la superficialitat de l'anàlisi de primer nivell d'aquesta Màster Tesi, es pot constatar que **efectivament existeixen criteris que permeten organitzar les destinacions turístiques en base a criteris innovadors, orientats a la demanda, per mitjà de la classificació dels productes existents, prescindint dels criteris administratius**. En aquest sentit, els mapes de categories de productes i la seva clusterització són els més reveladors.

Pel que fa a l'aproximació de demanda, s'ha aconseguit mínimament per mitjà del criteri de classificació dels municipis en base als productes existents. Malgrat aquest intent, no hi ha dubte que encara es requereix d'una anàlisi més profunda per a mostrar resultats més sòlids en aquest sentit, tal com es desprèn dels dèficits en la interpretació detectats en el mapa de creuament de categories. La millor opció en aquest sentit és incorporar el criteri temps o distància en quilòmetres al procés de confecció dels clústers, en comptes de la distància geodèsica.

Finalment, convé fer esment del fet que en un segon nivell d'aprofundiment, encara es podrien fer noves interpretacions en àmbits com la planificació i/o del màrqueting de les destinacions, per exemple.

Futura recerca

Així doncs, la investigació duta a terme representa un primer pas cap a la clusterització amb criteris de demanda. Malgrat tot, com s'ha exposat, existeixen deficiències que caldria corregir.

Per tant, futures recerques poden anar orientades a aprofundir en l'anàlisi de comportament de la demanda, i de llur evolució constant. A més, aquesta informació es pot confrontar amb la projecció de noves possibilitats de relació dels productes i dels seus atributs en el territori, prioritzant en el seu sistema organitzatiu criteris de producte orientat a la demanda. En síntesi, com a possibles hipòtesis per a l'aprofundiment en la investigació fins aquí realitzada, es poden observar els comentaris següents:

- Des del punt de vista de **l'oferta i la demanda** turística, es podran cercar noves fórmules de comunicació i comercialització de l'oferta turística existent, per tal d'orientar-se a micro-segments que puguin resultar rentables, en funció de la realitat socio-econòmica de la regió. Així, es podran comercialitzar nous productes, com per exemple l'eco-enoturisme pel Montsant, o el golf i sol i platja per l'Empordà.
- Des d'un punt de vista **social**, l'estímul en el creixement de l'activitat turística que poden aportar aquestes noves lectures de l'oferta turística, pot resultar com a mínim interessant, tan per a la projecció de noves destinacions com per al relleu de destinacions més madures.
- En l'àmbit de **les relacions i les xarxes** que constitueixen l'ecosistema de les organitzacions empresarials i institucions del territori, es podrà conèixer en quina mesura s'està afavorint o

no la generació de noves sinèrgies per a la creació de nous productes i paquets turístics dels clústers que hi hagi en el territori, orientats a les motivacions canviants de la demanda. Així, es podrà estudiar com influeixen les relacions i els rols dels diferents agents en la dinàmica dels clústers, i conèixer, per exemple:

- quin paper juga el lideratge dels *stakeholders* o la seva absència en la generació o extinció de clústers,
 - o en quina mesura les fronteres administratives esdevenen catalitzadores positives o negatives per al desenvolupament turístic, etc.
- Vinculat amb això últim, des de la perspectiva de la **planificació turística**, es podrà conèixer millor la relació de pesos pel que fa a la distribució dels principals productes turístics en el territori, fent paleses les descompensacions existents, per bé que els clústers analitzats pertanyin a territoris administratius diferents. Aquesta estratègia pot resultar interessant per a destinacions madures com la Costa Brava, on algunes descompensacions apareixen fruit del creixement poc planificat de la indústria turística i on es poden identificar descompensacions per exemple, pel que fa a la distribució del contingent de les unitats d'allotjament en relació al territori en què hi ha la majoria d'activitats o serveis. És a dir, malgrat pertanyin a territoris administratius distints, es podran mostrar possibles relacions entre les àrees amb allotjament turístic i les que disposen de les activitats i serveis, per exemple.
- Finalment, des d'un punt de vista **tecnològic**, cal desenvolupar estratègies tan per a usuaris finals com per a responsables de la creació de productes i gestors de les destinacions, que permetin encertar en la generació de propostes que s'ajustin a les necessitats de la demanda i de l'entorn. L'aprofundiment en

la investigació podrà orientar-se, per exemple, cap al desenvolupament d'un software per crear nous paquets turístics adaptats a les necessitats i preferències de cada individu. Un millor coneixement d'aquestes ha de permetre desenvolupar una metodologia que permeti la creació de paquets turístics directament a partir de les motivacions dels turistes, i no de la unió dels recursos turístics disponibles en un determinat territori administratiu.

En síntesi, les futures recerques es poden dividir en aquelles qüestions que es poden abordar en una següent fase, i les que s'haurien d'abordar en fases posteriors a la següent.

Recerca prevista en una següent fase:

- Subcategorització de les 6 categories bàsiques, per analitzar en profunditat les sinèrgies derivades del creuament de determinades subcategories. Paral·lelament, cal aprofundir en la definició de les variables a l'hora de confeccionar els mapes, i en l'anàlisi de mapes resultants, atès que, per tal d'incorporar amb més força la teoria dels clústers temàtics a l'anàlisi, s'hauria d'aprofundir en el criteri de proximitat de productes d'una mateixa categoria, i de categories similars o sinèrgiques. Així, per exemple, es podrien confeccionar els mapes resultants de la barreja de diferents tipologies de turisme amb sinèrgies entre si (com el turisme actiu i turisme rural). Amb tot, en una anàlisi més profunda dels diferents clústers turístics, també s'hauran de considerar altres categories geogràfiques complementaries, com ara si es tracta de paisatge d'interior, costa o muntanya; si és un territori rural o urbà; etc. (dimensió territorial); si la motivació del viatge és natural o cultural o en base als criteris de les P's de Porter, per exemple (dimensió motivacional); segons el perfil de viatges, com per exemple els

viatges d'incentius, etc. A més, en aquesta futura anàlisi, es podran considerar també diferents graus d'intensitat dins de cadascuna d'aquestes noves categoritzacions.

- Anàlisi de les distàncies en temps i en quilòmetres, en detriment de les distàncies geodèsiques, que resulten molt més imprecises.
- Anàlisi en base a la ubicació dels productes en les seves coordenades exactes.
- Canvis en la base territorial. Cal indagar sobre la possibilitat de prendre com a base la quantitat d'ítems de cada categoria existents en cada municipi, en comptes de considerar de forma binària l'existència o no de les categories en els municipis . Això ha de permetre d'oferir una millor representació gràfica del procés de clusterització.

Recerca prevista per a fases posteriors:

- Aprofundiment en el model. Es preveu la conceptualització d'un model tridimensional, incorporant així una tercera dimensió que inclogui la variable distància, segons si és geodèsica, en temps o en quilòmetres.
- El paper que juguen els *stakeholders* que configuren les xarxes socials de les destinacions en el procés de creació, potenciació o eliminació d'un clúster existent o potencial.

Bibliografia

- ANDERSSON T., SCHWAAG S., SÖRVIK J. i WISE HANSSON E., (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Malmö: International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- ANTON S., GUIA J., PRATS LI., RUSSO P. (2006). *Clústers Turístics de Catalunya*. Universitat de Girona i Universitat Rovira i Virgili. (Generalitat de Catalunya, MIMEO)
- ANTON, S. (2004). *De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes: cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral*. Papeles de economía española, turismo: los retos de un sector estratégico, núm. 102.
- BRANDENBURGER, A.M., and NALEBUFF, B.J. (1997). *Co-opetition, Currency Doubleday*. Nova York.
- CROUCH, G.; RITCHIE, J.R. BRENT (1999). *Tourism, Competitiveness and Social Prosperity*. Journal of Business Research, vol. 44, pàg. 137-152.
- DICKEY, Angela, HIGHAM, James E.S. (2005). *A Spatial analysis of Commercial Ecotourism Business in New Zealand: A c 1999 Benchmarking Exercise Using GIS*. Tourism Geographics, vol. 7 núm. 4 pàg. 373-388.
- DREDGE, D. (2006). *Policy networks and the local organization of tourism*. Tourism Management, vol. 27, pàg 269-280.
- DWYER, L; CHULWON, K. (2003). *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. Current Issues in Tourism, vol. 6, núm. 5.
- GILLY, J.P.; TORRE, A. (2000). *Introduction générale*. A: Dynamiques de proximité. París: L'Harmattan, Gilly, J.P.; Torre, A. (eds.).

- HALL, C. M. (2005). *Rural wine and food tourism cluster network development*. A: Rural tourism and sustainable business. Clevedon: Channel View, D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell (Eds.), pàg. 149–164.
- HJALAGER, A.M. (2002). *Repairing innovation defectiveness in tourism*; *Tourism Management*, vol. 23, pàg. 465-474.
- HOLMAN, E. W. (1985). *Evolutionary and psychological effects in pre-evolutionary classifications*. *Journal of Classification*, vol. 2, pàg. 29-39.
- KAUFMAN, I.; ROUSSEEUW, P.J. (2005). *Finding groups in data. An introduction to cluster analysis*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- KORTE G.B. (2001). *The GIS Book*. Nova York: On Word Press.
- KRUGMAN, P. (1994). *Location and competition: Notes on Economic Geography*. *Fundamental Issues in Strategy*. Cambridge: Harvard Business School Press, Rumelt, D. Schendel i D. Teece (ed.).
- LONGLEY, P.A. et al. (2005). *Geographic Information Systems and Science*. Chichester: John Wiley and Sons.
- MICHAEL E.J. (2003). *Tourism micro-clusters*. *Tourism Economics*, vol. 9, núm 2, pàg. 133-145.
- MICHAEL E.J. (2007). *Micro-clusters and Networks: the Growth of Tourism*, *Advances in Tourism Research Series*. Oxford: Elsevier.
- MIGUEL SANZ, A. (1983). *Llibre Blanc del Turisme a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de la Presidència.
- MOLINA F.X. (2002). *Industrial districts and innovation: the case of the Spanish ceramic tiles industry*. *Entrepreneurship and regional development*; vol. 14, núm. 4, pàgs. 317-335.

- MONITOR COMPANY (1992). *El Reforçament de l'Avantatge Competitiu del Sector Turístic a Catalunya*. Barcelona: Departament de Consum, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya (Document de Síntesis).
- MYTELKA, L.; FARINELLI, F. (2000). *Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness*. Maastrich: Institute for New Technologies, United Nations University.
- MYTELKA, LYNN i FARINELLI, FULVIA (2005). *Local clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Paper per al Meeting on Local Productive Clusters and Innovation Systems in Brasil: new industrial and technological policies for their development. Maastrich: United Nations University.
- NORDIN, S. (2003). *Tourism clustering and innovation—Paths to economic growth and development*. Oestersund: European tourism Research Institute, Mid-Sweden University.
- NOVELLI, M. (2005). *Networks, clústers and innovation in tourism: A UK experience*. *Tourism Management*, vol. 27, pàgs. 1141-1152.
- POON, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.
- PORTER, M.E. (1998). *Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions*. A: *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- PORTER, M.E. (2003). *The Economic Performance of Regions*. *Regional Studies* vol. 37, 6, pàg. 545 – 546.
- PRATS, L.; GUIA, J. (2005). *The destination as a local system of innovation*. A: *Networking and partnership in destinations and development management*. Arnhem: ATLAS, Swarbrooke, J., et al. (eds).

- RALLET, A.; TORRE, A. (2001). *Proximité géographique ou proximité organisationnelle? Une analyse spatiale des coopérations technologiques des Réseaux localisés d'innovation*. *Economie appliquée*, vol. 54, núm. 1, pàgs. 147-171.
- RITCHIE, J.R. BRENT; CROUCH, G. (2000). *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management*, vol. 21, pàgs. 1-7.
- SAXENA, G. (2005). *Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park*. *Tourism Management*, vol. 26, pàg. 277-289.
- SMITH, Stephen L.J. (1994). *The Tourism Product*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 21; No. 3, pàg.582-595
- SÖLVELL, Ö, LINDQUIST G., KETELS C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.
- TINSLEY, R.; LYNCH, P. (2001). *Small tourism business networks and destination development*. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 20, pàg. 367-378.
- TURISME DE CATALUNYA (2006). *Pla estratègic del turisme a Catalunya 2005-2010*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Economia i Finances, Secretaria de Comerç i Turisme.
- VASILIADIS, CH. A., KOBOTIS, A. (1999). *Spatial analysis – an application of nearest-neighbour analysis to tourism locations in Macedonia*. *Tourism Management*, vol. 20, pàg. 141-148.
- WOLFE, David A. and LUCAS, Matthew (2005). *Global networks and local linkages: the paradox of cluster development in an open economy*. Montreal: School of Policy Studies, Queen's University i McGill-Queen's University Press, cop.