Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 7, Nº 3, 2001, pp 119-138

LA CREACIÓN DE *CLUSTERS* TURÍSTICOS COMO INSTRUMENTO PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE LOS DESTINOS: UNA APLICACIÓN A LAS RÍAS BAJAS GALLEGAS

Rodríguez Domínguez, M.M.
Universidad de Vigo

RESUMEN

La falta de una relación biunívoca entre la oferta y la demanda turística provoca que la competitividad individual de las empresas del sector esté subordinada a la competitividad colectiva del propio destino. Además de esta importante restricción, las empresas turísticas muestran todas las evidencias de padecer una "miopía estratégica", por lo que parece necesario un cambio de mentalidad empresarial que sirva de base para hacer frente al nuevo panorama competitivo, a través de la instauración de objetivos a largo plazo. Ante esta situación, la creación de *clusters* institucionales, como entes con personalidad jurídica propia y que aglutinan los esfuerzos de las empresas e instituciones, se erige en un instrumento válido de política industrial en algunos sectores, principalmente cuando las empresas que los componen se pueden aprovechar del equilibrio que debiera existir entre la cooperación y la competencia, al objeto de explotar las correspondientes ventajas competitivas. Por ello, estos *clusters* son perfectamente aplicables al sector turístico, donde las empresas debieran buscar la competitividad colectiva del destino, lo que redundará en el éxito individual a través de la conjugación de fuerzas competitivas y cooperativas. En el presente artículo analizaremos la posibilidad de crear un *cluster* turístico en el destino más consolidado de Galicia, las Rías Bajas, comprobando si se cumplen las condiciones de base para ello.

PALABRAS CLAVE: Clusters, Competitividad, Estrategia colectiva, Destinos turísticos.

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha convertido, en pocos años, en uno de los sectores de actividad fundamentales del desarrollo social y económico de muchos países, y ha influido, de forma determinante, en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general, y en la española en particular.

No cabe duda de que, al menos en su manifestación actual, es un fenómeno relativamente reciente, ya que su origen como actividad relevante para la economía nacional lo podríamos situar en el propio siglo XX. En consecuencia, los estudios que se habían realizado hasta los años cincuenta carecían de una visión global del sector, no por desconocimiento del mismo, sino por la escasa trascendencia que tenían las prácticas turísticas en la sociedad de aquella época.

Sin embargo, el sector ha experimentado un proceso de gran dinamismo en la última mitad del siglo XX, que lo convierte no sólo en una actividad estratégica de gran relevancia para las economías nacionales, sino también en objeto de múltiples debates y estudios desde puntos de vista muy dispares, dada la naturaleza multidisciplinar del fenómeno.

Por otra parte, los cambios que se vienen produciendo en nuestros días configuran un nuevo mapa competitivo para la gran mayoría de los sectores industriales y de servicios. El sector turístico no resulta ajeno a este nuevo entorno y debe afrontar también el reto de la competitividad en productos y regiones. La superación del mismo puede redundar, en último término, en un incremento de la calidad de vida de los agentes que intervienen en la economía y en la sociedad en general.

Todo esto nos determina la necesidad de estudiar el sector desde un punto de vista estratégico, cara a conseguir el objetivo genérico de "mejorar la competitividad" y coadyuvar a la definición de un modelo holístico adaptado al nuevo entorno en el que operan las empresas.

Si bien la actividad turística en España se manifiesta como uno de los pilares de su economía, no ocurre lo mismo en el caso gallego, a pesar de las grandes potencialidades que tradicionalmente se le reconocen en la mayor parte de los trabajos que han proliferado sobre el particular.

Por todo ello, en este trabajo hemos pretendido profundizar en el conocimiento de los factores de la competitividad del sector turístico, así como determinar las causas de éxito y fracaso de las empresas turísticas. En segundo lugar, también hemos perseguido la aplicación de alguna de las formas de mejora competitiva, como es la creación de *clusters* institucionales en el destino más consolidado de Galicia -las Rías Bajas-.

2. LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO

Al margen de los debates tradicionales sobre la competitividad empresarial, en aras de facilitar su análisis se suele adoptar un modelo estructurado en tres niveles (país, sector y empresa), de tal forma que las fuentes de ventajas competitivas se encontrarán en la combinación e interacción de los tres tipos de ventajas que se corresponden con cada uno de los niveles reseñados.

En una primera aproximación a los factores de la competitividad a nivel país, podemos hacer descansar los fundamentos de la competitividad internacional del turismo en la teoría de las ventajas comparativas[1]. Según ésta, se ha puesto especial énfasis en las diferentes dotaciones de recursos de cada país para explicar la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Sin embargo, otros destinos pueden realizar una propuesta turística con una articulación idéntica o similar de recursos, por lo que establecer estrategias de crecimiento sustentadas en estos factores de dotación natural provoca la desaparición de esas ventajas comparativas[2]. Por tanto, la supervivencia y el sostenimiento de la competitividad debe hacerse basándose en otro tipo de ventajas más fuertes que las anteriores, como son las ventajas competitivas.

En esta línea de investigación destaca la Teoría de la Competitividad Estructural, que pretende explicar la capacidad competitiva de las empresas de un país por una serie de factores relacionados con su entorno económico general y con la política macroeconómica del Gobierno, que acaban induciendo un resultado fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el Gobierno (Camisón, 1998, p.425). En este enfoque destaca especialmente el diamante de la competitividad de M. Porter (1990).

Porter considera que las condiciones que determinan la competitividad de un núcleo turístico se encuentran en un ámbito geográfico determinado o destino turístico, el cual viene conformado por un *cluster* o grupo de empresas y servicios turísticos, y las relaciones que éstos mantienen entre sí.

La competitividad, según Porter, va a depender de las variaciones de cuatro macrovariables que determinan su conocido diamante (Figura 1)[3].

Figura 1. El diamante de la competividad

Fuente Porter (1990)

El primer tipo de determinante viene representado por las condiciones de los factores productivos y coincide con las que las teorías clásicas del comercio internacional habían subrayado en el pasado: los recursos humanos, físicos, de capitales, de conocimiento, infraestructuras, a los que, en un contexto turístico, es apropiado añadir los recursos culturales o históricos y la superestructura del turismo (Crouch, Ritchie, 1997).

En segundo lugar, la existencia de una clientela de gran exigencia estimula el perfeccionamiento de productos y servicios, y la eficiencia empresarial. Si bien es cierto que, en la explotación turística, existe una dimensión mínima de demanda o masa crítica de visitantes, bajo la cual es difícil suponer que vaya a existir un encadenamiento del sistema productivo turístico en el destino, la importancia del nivel de exigencia, de diversificación y dinamismo de la demanda parece pesar cada vez más en los flujos y configuración de los espacios turísticos. Así, los consumidores exigentes y sus necesidades son elementos indispensables en los procesos de innovación turística y, simultáneamente, causa y efecto en las necesidades de formación y profesionalización de los recursos humanos.

En tercer lugar, la presencia de industria complementaria permite una interacción rápida y constante que desarrolla el intercambio de ideas e innovación y facilita la especialización empresarial. Las relaciones que mantengan las empresas turísticas con sus proveedores y con los operadores que controlan la demanda turística final son fundamentales a la hora de detectar la complejidad estructural del destino. Especialmente, hay que conocer cual es el grado de dependencia de los *touroperadores* y los efectos de arrastre que el turismo produce en otros sectores económicos conexos.

Por último, el grado de competencia en un determinado sector y las relaciones entre las empresas turísticas y el entorno social constituyen un punto clave en la formación, evolución y expansión de los *clusters*. Los destinos turísticos convencionales adolecen de una profunda atomización de las empresas turísticas que se enfrentan, desigualmente, a la concentración de grandes cadenas horizontales y verticales que compiten entre sí, desde la emisión hasta el alojamiento.

Existen otros dos factores que también pueden influir enormemente en la competitividad. En primer lugar, la casualidad, que puede crear discontinuidades y brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países. Ésta es especialmente importante en el sector, donde las catástrofes naturales y decisiones del entorno político pueden afectar a los flujos turísticos. En segundo lugar, destaca el papel del Gobierno, al ser éste un participante activo en la competitividad internacional. El objetivo de toda política turística debe ir encaminada hacia la consecución de un entorno en el que las empresas puedan mejorar su ventaja competitiva a través de la utilización de tecnologías avanzadas. Es decir, no se debe poner un excesivo énfasis en políticas macroeconómicas que a la larga debilitarán la ventaja competitiva, sino que la orientación debe ser más microeconómica, aunque desarrollada tanto a nivel local como regional, o incluso nacional. Por ello, se hace necesaria la coordinación de todas las actuaciones que han tenido lugar de forma descentralizada a través de Planes Generales de Competitividad.

El modelo del diamante de la competitividad de Porter ha sido útil, al permitir un elevado nivel de consenso entre las Administraciones y las empresas turísticas; no obstante, carece de especificidad turística y de capacidad de cuantificación de los resultados esperables (Fayós, 1994). Por ello, otros autores han desarrollado más recientemente otro tipo de modelos *ad-hoc* más completos y más específicos.

Destaca, en este sentido, la aportación de Crouch y Ritchie (1997), quienes consideran que son los recursos naturales y los factores de atracción el núcleo básico del modelo (Figura 2). Al respecto, los citados autores señalan que estos son los factores que inducen a los turistas a la realización del viaje, pero serán otros los que determinan el éxito y la rentabilidad de las empresas turísticas.

Figura 2. Competitividad de los destinos turísticos

Fuente: Crouch Ritchie (1997)

Así, cara al desarrollo de una actividad turística resulta necesario, además, la existencia de unos factores de soporte que proporcionan los pilares de la industria. Los principales serían la infraestructura, los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad del destino.

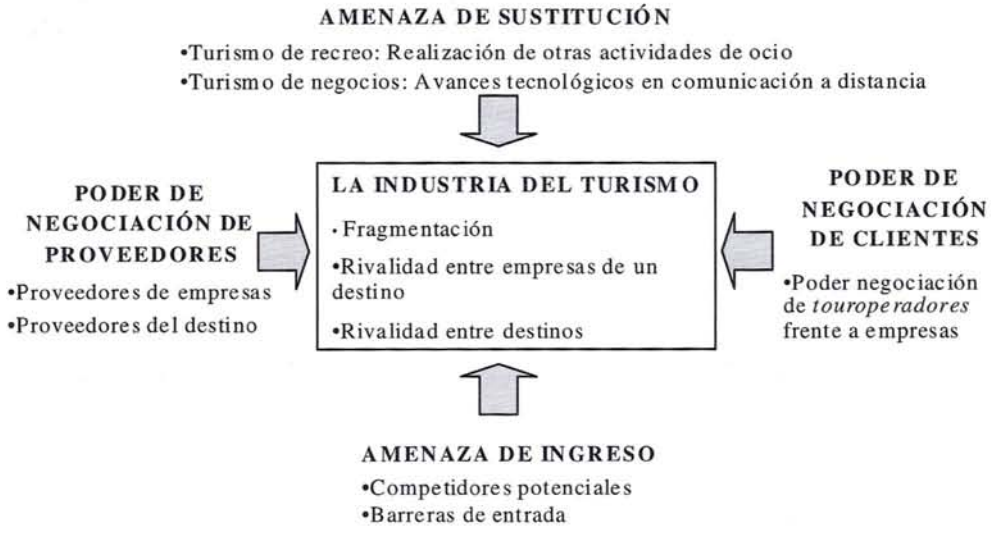
Una vez conformado el destino a través de los factores de atracción y soporte, y para asegurar el éxito competitivo, es necesario una adecuada dirección, que se refiere a todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo del destino, o bien mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte. La actividad más tradicional en este campo es el marketing, pero no debemos caer en el error de pensar que es la única.

La dirección del destino debe tener en cuenta una serie de factores restrictivos que determinan la escala, el límite o potencial de la competitividad del mismo. Así, la localización, la dependencia o complementariedad de los destinos, la seguridad y el coste son factores que pueden modificar la influencia de los anteriores.

Otra línea de investigación se enmarca dentro de la Economía Industrial, y estudia como la forma de identificar y explotar imperfecciones de mercado se puede convertir en fuente de ventajas competitivas, afectando a los potenciales beneficios que se pueden obtener, y determinando, de esta manera, el atractivo del sector. En este sentido, al margen de los debates que se han suscitado en los últimos tiempos, bien es sabido que, en mayor o menor medida, la estructura del sector afecta a la capacidad de competencia de las empresas.

Para el análisis del sector utilizamos el conocido modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas, según el cual el beneficio potencial de un mercado viene determinado por la combinación de esas cinco fuerzas: el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes, la amenaza de sustitución, la amenaza de ingreso y la rivalidad entre los competidores existentes (Figura 3).

Figura 3. El modelo de las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Adaptado de Porter (1980)

El estudio de la amenaza de sustitución debe partir de las distintas motivaciones de las prácticas turísticas, para poder identificar los productos sustitutos de cada alternativa. Así, para el turismo de recreo se identifican numerosas actividades de ocio que podrían considerarse

productos sustitutos. En el caso del turismo de negocios, los viajes de estudios y las visitas a amigos y parientes, la amenaza vendría dada por las videoconferencias y todos aquellos avances en la comunicación a distancia que permiten que se sigan produciendo las transacciones comerciales, los encuentros, cursos, etc., evitando los desplazamientos. No obstante, el turismo religioso sí parece exigir la presencia física en un lugar determinado.

Por lo que se refiere a la amenaza de ingreso se ha de tener en cuenta no sólo a los competidores potenciales del mismo destino sino también a los de otros destinos que deciden vender sus productos al mismo público final. La magnitud de esta amenaza depende de las barreras de entrada existentes, que, en muchas ocasiones, no son muy elevadas, e incluso los costes pueden llegar a ser asumidos total o parcialmente por los propios gobiernos.

Sin duda, estos factores son algunos de los que explican la gran presencia de PYMEs en la industria turística. Esto, unido a la falta de líderes claros en el mercado que dispongan de una importante cuota, provoca que la característica que mejor define a la estructura del sector es la fragmentación, aunque ésta no es siempre negativa, pues permite al destino ostentar un nivel de flexibilidad para adaptarse mejor a los gustos y deseos de los clientes.

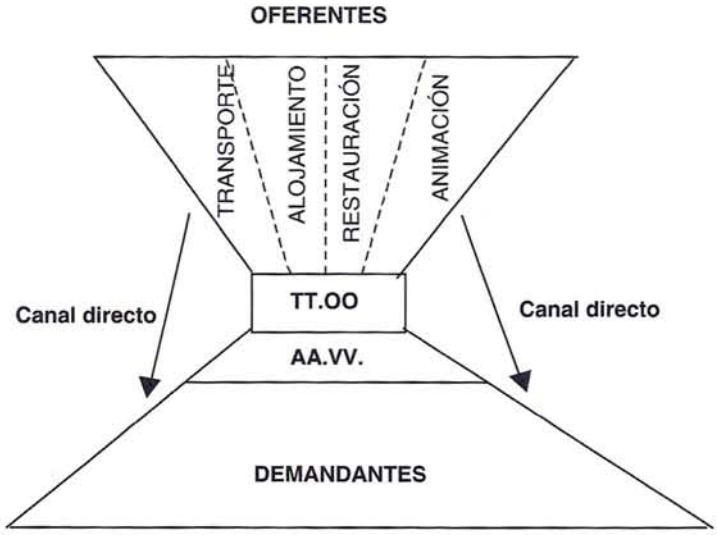
Esta estructura fragmentada estimula la existencia de una alta rivalidad entre las empresas, que puede tanto favorecer como perjudicar la competitividad del destino. De esta forma, cuando existe la idea de participar conjuntamente en un proceso de desarrollo, se puede mejorar la competitividad del sistema, pero cuando, por el contrario, en el destino se plantea la disociación, hasta llegar al enfrentamiento, la rivalidad puede hacer descender los precios y la calidad hasta niveles de pérdida de credibilidad en los servicios ofertados.

Por otra parte, también resulta interesante analizar el poder de negociación de los proveedores, quienes pueden amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios suministrados. En el sector turístico, la identificación de proveedores y la determinación de su poder no ofrece dificultades desde la perspectiva de las empresas privadas. Cada empresa elige a sus proveedores, tanto de equipos como de materias primas, y establece las relaciones comerciales que estime convenientes. En el caso de que éstas sean esporádicas, dada la existencia de numerosas empresas que están dispuestas a ofrecer los productos, su poder de negociación es relativamente bajo a pesar de la especificidad de los mismos. No obstante, el poder de negociación de los proveedores con los cuales la empresa mantiene una relación continuada en el tiempo es mayor, dado el carácter perecedero de algunos de ellos y la característica de la simultaneidad entre la producción y el consumo.

La identificación de los proveedores desde la perspectiva de un destino resulta más complicada, en la medida en que constituye un conjunto heterogéneo de elementos. En todo caso, se pueden considerar como proveedores a los distintos organismos de la Administración y, por tanto, su poder de negociación es elevado dada la inexistencia de otros organismos con dicha función.

En todo caso, los peligros a los que se enfrentan se ven incrementados por el gran poder de negociación que tienen sus clientes e intermediarios. De esta forma, un pequeño incremento en el precio de los proveedores, por ejemplo, no puede ser trasladado a los clientes e incide directamente sobre el margen empresarial. Así, los *touroperadores* configuran un tipo de mercado imperfecto al existir una fuerte atomización de la oferta, cuya desunión se traduce en una sensible debilidad de los planteamientos y exigencias de la demanda (Figura 4).

Figura 4. El poder de negociación de touroperadores



Fuente: Rodríguez (2000)

En conclusión, podemos decir que el grado de rivalidad al que se enfrentan las empresas es cada vez mayor, entendiendo éste en su sentido más amplio.

Sin despreciar las ventajas país y sector que una nación aporta a sus empresas, estas teorías no llegan a explicar la razón del porqué unas empresas tienen mayores niveles de éxito que otras situadas en su mismo entorno, y, por tanto, se muestran susceptibles de aprovecharse de las referidas ventajas. Resulta necesario, pues, introducir un último nivel de análisis centrado en el interior de la empresa.

Dado que el fin de la realización de las actividades en la empresa es la generación de valor de cara a los consumidores, la cadena de valor[4] se manifiesta como un instrumento que nos ayuda a comprender como las empresas son capaces de crear este valor, y cual debe ser el grado de cooperación entre las distintas unidades que conforman un destino. También nos ayuda a identificar la contribución de cada actividad al logro de las ventajas competitivas que se persiguen.

No obstante, desde la óptica del análisis interno, a finales de los años 80 ha surgido un gran interés por el papel que desempeñan los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinante principal de su rentabilidad. Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores y que, al ser movilizados con la ayuda de sistemas de organización y gestión, le conferirán una serie de capacidades o competencias distintivas. La clave de la estrategia se basaría en identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo.

Los rasgos esenciales del modelo organizativo emergente como base de una estrategia basada en la teoría de los recursos (Camisón, 1996) son los siguientes:

En primer lugar, establecer objetivos a largo plazo para favorecer la acumulación de activos intangibles y humanos, lo que está reñido con la persecución de objetivos financieros a corto plazo. Para conseguirlo, es necesario el planteamiento de una estrategia que se base en la búsqueda de la rentabilidad de la empresa, al ofertar productos de una mayor calidad y una cuidada selección de personal cualificado y competente.

En segundo lugar, implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa, capaz de asegurar la percepción rápida del cambio y de dar respuestas ágiles al mismo. Para conseguirlo, la base será una correcta orientación de la empresa hacia las verdaderas necesidades del consumidor, que permita detectar a tiempo posibles cambios en los gustos y que facilite el adelanto a sus competidores. Asimismo, será necesario desarrollar procesos de innovación continua que permitan el desarrollo de nuevos productos más adaptados a lo que realmente demandan los consumidores.

Por último, establecer formas intermedias de organización, basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración. Los sistemas económicos se convierten, de esta manera, en híbridos, entre relaciones de mercado y elementos de organización, dando lugar a grupos de empresas más o menos complejos, caracterizados por su flexibilidad, fragmentación, descentralización, y por tener un compromiso cooperativo a largo plazo que excluya comportamientos oportunistas.

Esta sistema no está muy extendido en el modelo turístico español, caracterizado por la independencia de sus empresas, donde todas ellas se consideran más bien competidoras y no cooperantes. La creación de *clusters* institucionales se manifiesta como una opción interesante dentro de este punto (Rodríguez, 2000), ya que permitiría que se produjese el cambio de mentalidad necesario en las empresas.

No hay que olvidar, sin embargo, las relaciones que existen entre estos rasgos. Así, la constitución de *clusters* institucionales puede ayudar también a que se favorezca una estrategia de flexibilidad adaptativa a través de la orientación al mercado, y a que se produzca una mayor formación de recursos humanos.

3. *CLUSTERS* NATURALES E INSTITUCIONALES

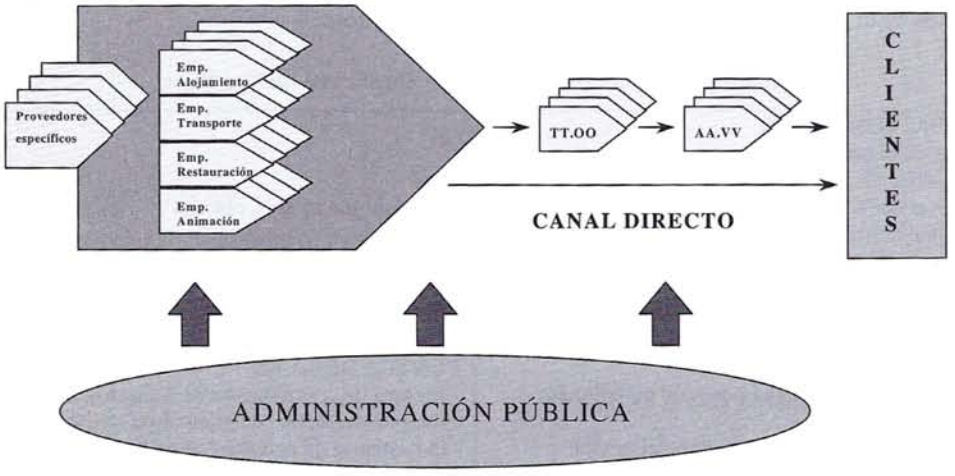
Tal y como se ha reseñado, una alternativa estratégica para las empresas del sector turístico, en aras de mejorar su posición competitiva, es la cooperación, ya que, de esta forma, manteniendo su independencia, pueden incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian. Si bien todos los tipos de cooperación resultan, en la mayor parte de las ocasiones, positivos, cuando se realizan entre empresas del mismo destino permiten tejer un entramado de relaciones que se imbrican hasta crear unas redes compactas o *clusters*[5], que pueden resultar muy importantes en la determinación del nivel de competitividad del conjunto de empresas que pertenecen a ellos.

Es posible imaginar los *clusters* como una concentración de un gran número de empresas, cada una de las cuales desarrolla una actividad especializada que puede suponer la realización de una fase concreta del proceso productivo de la principal industria del *cluster*. Sin embargo, para que esta partición de las actividades en varias empresas resulte ventajosa desde el punto de vista económico se exige un cierto grado de coordinación consciente que asegure una correspondencia cuantitativa, cualitativa y temporal entre las distintas actividades. Esta coordinación se puede conseguir a través de la interacción de la cooperación y la competencia que tiene lugar dentro del *cluster*[6].

El que las empresas compitan en forma de *clusters* naturales no implica que se agrupen conscientemente bajo un contrato, sino que de forma tácita compiten de esa manera, aprovechándose de las denominadas economías de aglomeración y de las ventajas territorio. Al objeto de aprovechar las economías reseñadas, muchas agrupaciones son conformadas bajo la tutela de lo que se ha venido en denominar un *cluster* institucional, entendido como un ente con personalidad jurídica propia que busca la mejora competitiva, e impulsa el desarrollo del conjunto de empresas que lo conforman.

Formarían parte del *cluster* institucional no solamente empresas turísticas del destino (empresas de alojamiento, empresas de transporte, de restauración y de animación), sino también proveedores específicos e intermediarios muy relacionados con el destino. Además, dado el carácter de la Administración como proveedor del destino, también se incluiría como participante en el *cluster* institucional (Figura 5).

Figura 5. Elementos participantes del Cluster



Fuente: Rodríguez (2000)

4. EL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Una vez estructurado un marco teórico sobre la mejora competitiva, nos planteamos la realización de una aplicación a la Comunidad Gallega. Si bien el turismo es una actividad muy importante para España en lo que se refiere a su contribución al PIB, como soporte de la Balanza de Pagos y como generador de numerosos puestos de trabajo directos, no ocurre lo mismo en el caso de Galicia, donde la actividad turística es mucho menor. No obstante, existen grandes oportunidades para el desarrollo del mismo, ya que dispone de factores de atracción que pueden ser explotados más eficazmente de lo que se está haciendo en este momento, sin menoscabo de los que se puedan crear.

Las posibilidades escasamente se centran en el desarrollo del modelo tradicional de sol y playa, a pesar de la gran cantidad de Kms. de playas que tiene, debido a la inseguridad en el clima. Existen otros productos más activos, integrados por recursos naturales, históricos y culturales que, además, son los que están protagonizando un mayor desarrollo. Sobre el parti-

cular, destacamos el producto turismo rural, pero dada su elevada fragilidad, debido a la utilización de recursos naturales que comporta, no debe ser el único a desarrollar, ya que debe evitarse la masificación.

No obstante, no podemos considerar a Galicia como un espacio turístico homogéneo, siendo necesario distinguir al respecto una serie de zonas definidas por los clientes, donde lo que diferencia las motivaciones de los turistas son el tipo de productos que están buscando. En concreto, las zonas son las siguientes: Santiago de Compostela y el Camino de Santiago, la Mariña Lucense, la Galicia interior, Las Rías Altas y la Costa de la Muerte y las Rías Bajas.

Las fronteras de estos espacios son difusas, ya que deben venir marcadas por los turistas y no por razones geográficas o socio-políticas. El haber identificado cinco destinos turísticos no implica que sea conveniente constituir un *cluster* institucional para cada destino. Nosotros vamos a realizar un análisis de las Rías Bajas, tratando de evaluar la potencial creación de un *cluster* institucional, ya que es la zona donde la actividad turística está más consolidada, y donde se concentra tanto la mayor parte de la demanda como la estructura empresarial. Recogemos en el cuadro 1 el análisis DAFO efectuado para la zona:

Cuadro 1. Análisis DAFO del Sector Turístico en las Rías Bajas

OPORTUNIDADES - Se demanda un tipo de turismo más activo - Galicia dispone de ventaja absoluta en deportes náuticos - Promoción turismo cultural por parte Gobierno Gallego consigue atraer a clientes - Superación problemas comunicación - Buena posición estratégica en rutas náuticas - Voluntad de desarrollo por parte de determinadas instituciones - Proximidad mercado portugués - Existencia recursos de atracción	
PUNTOS FUERTES - Demanda cautiva por posesión de segundas residencias - Elevado nivel de satisfacción del turista - Inexistencia de masificación - Actuaciones concretas de asociaciones sector y Administración Pública	**PUNTOS DÉBILES** - Escasez de coordinación de actuaciones - Importante oferta de alojamiento alegal - Inexistencia de equipamientos - Falta de mentalidad empresarial - Escasa cooperación - Falta de adecuación y de una buena colocación de oficinas información - Falta de infraestructuras - Escasa incidencia de intermediarios turísticos
AMENAZAS - Imagen negativa del destino - Deterioro estético - Clima de inseguridad ciudadana - Voluntad de desarrollo turístico de competidores - Acontecimientos en destinos competidores - Inseguridad en el clima	

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, vamos a proponer la creación de un *cluster* institucional que coincida con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo, y que desarrolle una estrategia colectiva que canalice los esfuerzos de la mejora competitiva que se vienen realizando, así como sirva para la implicación de las empresas en la consecución de objetivos comunes.

5. EL *CLUSTER* TURÍSTICO RÍAS BAJAS

Para poder hablar de un *cluster* turístico en las Rías Bajas, tenemos que, en primer lugar, analizar si éste presenta las que se ha venido señalando como sus tres dimensiones básicas -dimensión territorial, sectorial y cooperativa (Ferro, Vila, Rodríguez, 2001). No obstante, para un buen funcionamiento del *cluster* será necesario, además, el impulso inicial de la Administración, un cierto nivel de asociacionismo y un elevado consenso político (Bertini, 1999).

La dimensión territorial resulta obvia en el caso del turismo por dos motivos principalmente: en primer lugar, la razón de ser del fenómeno turístico se explica por la existencia de una serie de recursos básicos que no son transferibles de unos lugares a otros; y, en segundo, la mayor parte de las empresas, al proporcionar uno o pocos componentes del producto turístico, necesitan estar integradas en un destino que desarrolle una estrategia colectiva propia, y que esté constituido por un conjunto de empresas competitivas.

Es necesario, además, que éste presente una dimensión sectorial, en el sentido de que debe aglutinar no sólo a empresas que se dediquen a actividades similares, sino también a todo el conjunto de empresas que conforman el sector. Es decir, aquellas empresas que proporcionan cada uno de los componentes del producto turístico (empresas de alojamiento, restauración, transporte y animación), así como intermediarios (agencias de viaje mayoristas y touroperadores de la zona) y proveedores específicos.

Por último, la dimensión cooperativa implica que se produzca un entramado de relaciones tanto a nivel vertical como horizontal o incluso transversal. Para comprobar esta dimensión se ha procedido a la realización de un estudio empírico sobre actitudes cooperativas pasadas y futuras con la colaboración de las empresas en la zona, y cuya ficha técnica recogemos en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Ficha Técnica de la Encuesta

Procedimiento de muestreo: muestra aleatoria estratificada
Error muestral; 0,4
Nivel de confianza: 90%
Método de recogida de información: encuesta personal y telefónica
Fecha de realización del trabajo de campo: Agosto-Noviembre 1998

Fuente: Elaboración Propia

Se procedió a realizar una muestra aleatoria simple estratificada[7] por dos motivos principalmente. En primer lugar, el número de empresas existentes ascendía a 982, por lo que, ante la imposibilidad práctica de abarcar a toda la población, debíamos elegir una muestra de empresas que fuese lo suficientemente significativa como para que los resultados obtenidos pudieran ser aplicables a todo el universo.

En segundo lugar, para asegurarnos que existían representantes de todos los tipos de empresa posibles, ya que preveíamos un comportamiento estratégico totalmente diferenciado, y necesitamos que la muestra fuese representativa en todos los grupos. Al respecto, recogemos en la tabla 1 los tipos de empresa utilizados y la delimitación del tamaño muestral necesario en cada grupo.

Tabla 1. Delimitación de tamaño muestral necesario

Tipo de empresa	Valor de la variable "tipoemp"	Tamaño Población	Desviación Típica[8]	Tamaño muestral necesario[9]	Número de encuestas realizado
Alojamiento de 2 estrellas o inferior categoría	"hotel<2"	301	13	782	86
Alojamiento de 3 estrellas	"hotel 3"	27	13	215	22
Alojamiento de 4 estrellas o superior categoría	"hotel>4"	12	53	713	8
Intermediarios	"intermed"	12	52	701	8
Restauración	"restaura"	528	88	443	46
Otras empresas	"s.divers"	62	0	0	9
Transporte	"transpor"	40	51	1156	12
Total		982			191

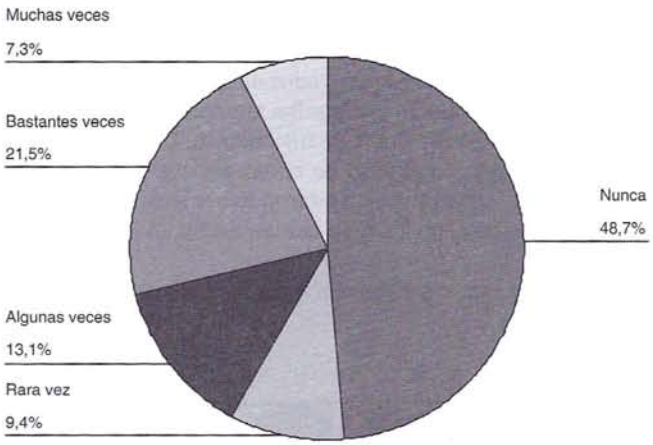
Fuente: Elaboración Propia.

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, hemos realizado siempre un número de encuestas superior al necesario, por lo que podemos afirmar que la muestra es representativa. En el caso especial de "otras empresas", al contestar todos de la misma forma, la desviación típica es cero por lo que el tamaño muestral necesario sería cero. Sin embargo, bien es sabido que en estos casos necesitamos al menos hacer una encuesta para conocer las características de los *items*. La estimación de la desviación típica se ha calculado a través de la desviación típica muestral, por lo que, a pesar de que el tamaño muestral necesario sería 1, se han realizado algunas encuestas más para asegurarnos que la desviación típica muestral no difiere, en gran medida, del parámetro poblacional.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

En primer lugar, si analizamos la figura 6, observamos el porcentaje de empresas que han contestado en cada uno de los niveles de cooperación. Así, un 48,7% de las empresas encuestadas nunca habían realizado acuerdos de cooperación, un 9,4% rara vez lo hicieron, un 13,1% han cooperado en algunas ocasiones, mientras que un 21,5% cooperan con frecuencia y un 7,3% lo hacen en muchas ocasiones. Ello significaría que un 28,8% de las empresas mantienen estrategias de cooperación más o menos continuadas en el tiempo, mientras que el resto, un 71,2%, o no han mantenido estrategias de cooperación, o, si lo han hecho, éstas no han sido de forma continuada en el tiempo. Esto nos muestra que, al menos en el pasado, la mayor parte de las empresas del sector en la zona no han aplicado este tipo de estrategias de modo habitual.

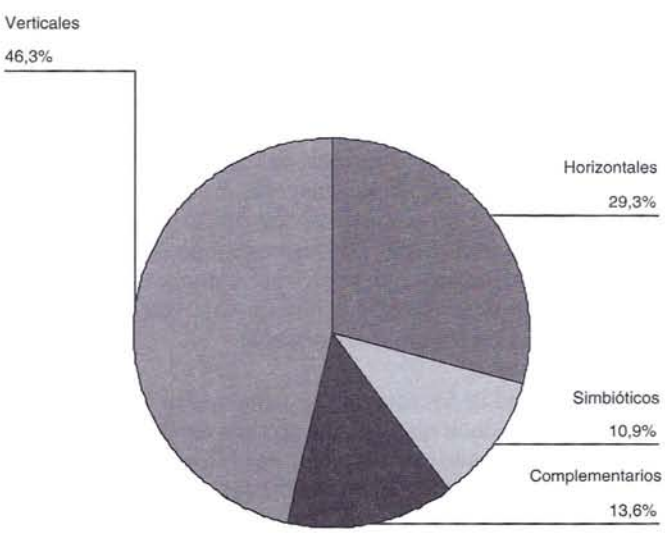
Figura 6. Comportamiento de las empresas frente a los acuerdos de cooperación



Fuente: Elaboración Propia

La mayor parte de las empresas que han colaborado han manifestado haber realizado acuerdos de carácter vertical, es decir, acuerdos que se han mantenido con los miembros siguientes o anteriores de la cadena de valor (proveedores o clientes) con un 46,3% de los acuerdos. En segundo lugar se situarían aquellos realizados con empresas que se dedican a la misma actividad (horizontales) con un 29,3%, seguido de los complementarios (aquellos realizados con otras empresas del sector turístico excluidas las que se dedican a la misma actividad) con un 13,6%. Por último, se situarían los simbióticos (aquellos no incluidos en categorías anteriores) que englobarían el resto de los acuerdos con un 10,9%, tal y como se observa en la figura 7.

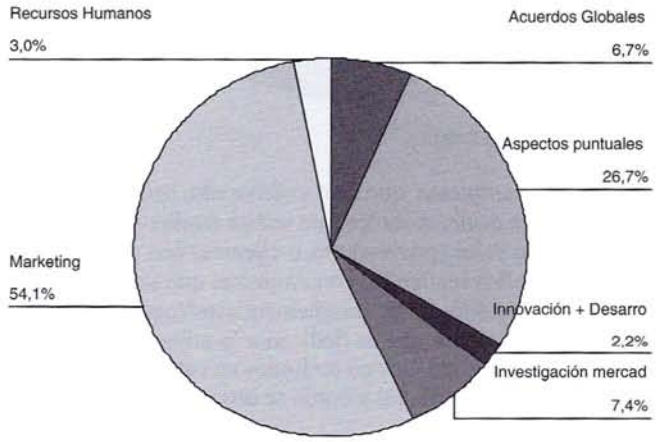
Figura 7. Tipos de acuerdos de Cooperación



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, si observamos la figura 8, sobre las áreas o temas en los que se ha cooperado, vemos como predominan, sobre todo, los acuerdos en marketing, que tienen lugar en un 54,1% de los casos. En segundo lugar, un 26,7% de las empresas han contestado "aspectos puntuales" que, en una gran mayoría, consistían en un trasvase de clientes en épocas de alta ocupación y para solucionar los problemas derivados del *overbooking*. En siguiente lugar, se ha trabajado en un 7,4% de los casos para investigar los mercados, donde la estrategia se centraba, sobre todo, en un cruce de las bases de datos de los clientes. Después situaríamos los acuerdos globales, con un 6,7%, sobre todo en el caso de empresas que perteneciesen a grupos de empresas. Tan sólo un 3% de las empresas manifestaron haber realizado acuerdos de cooperación en recursos humanos, y, finalmente, un 2,2% lo habían hecho en innovación y desarrollo.

Figura 8. Porcentaje de Empresas según las áreas de Cooperación



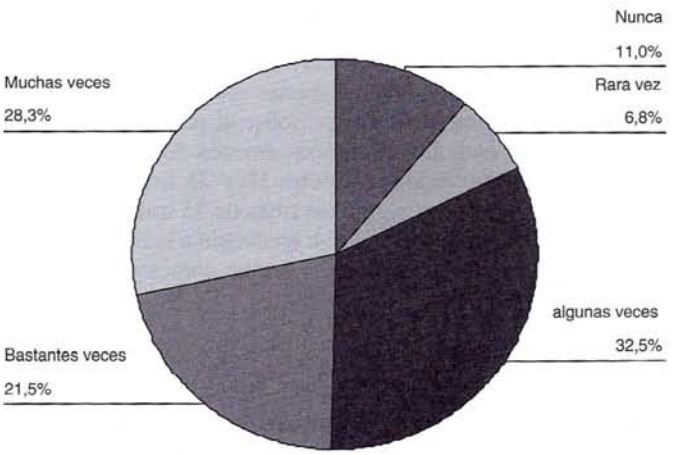
Fuente: Elaboración Propia

La mayor parte de las empresas, un 55,1% no han tenido en cuenta el destino de la empresa con la que estaban cooperando, principalmente porque una gran parte de los acuerdos se han realizado de forma vertical en el área de marketing, es decir, han trabajado con agencias de viajes para minimizar el riesgo de una baja ocupación. Sin embargo, si analizamos los casos en los que se ha colaborado con otro tipo de empresas, ya sean acuerdos horizontales o verticales, entonces el destino más trabajado, con amplia mayoría, ha sido el de las Rías Bajas, en un 36,7% de las empresas, seguido de otros destinos con un 5,1%, y el Resto de Galicia en un 3,1%. Esto, no cabe duda, nos indica que las empresas que han cooperado lo han venido haciendo ya con empresas del mismo destino, por lo que, entonces, a priori, se podría pensar en la formación del *cluster* de empresas turísticas basado en la cooperación con empresas del mismo destino, tal y como hemos reseñado anteriormente.

Atendiendo a la estabilidad de los acuerdos, ésta ha sido, por lo general, bastante elevada, por lo que parece que se puede deducir que, aunque no sean muchas empresas las que cooperan, las que sí lo hacen, siguen manteniendo esta estrategia en el tiempo, lo que también es un requisito para la formación del *cluster*. Así, un 63,3% han contestado que los acuerdos son estables en el tiempo muchas o bastantes veces, un 22,4% que algunas veces, y tan sólo un 14,3% contestaron que nunca o rara vez fueron estables (aquellas empresas que contestaron que nunca habían cooperado no han sido tenidas en cuenta a la hora de analizar la estabilidad de los acuerdos).

Por otra parte, atendiendo a los acuerdos de cooperación futura podemos comentar lo siguiente: tal y como se observa en la figura 9, la predisposición hacia la misma es mejor que en el caso de las actuaciones pasadas. Así, un 28,3% de las empresas contestaron que sí estaban dispuestas a mantener acuerdos de cooperación en muchas ocasiones, que junto al 21,5% que contestaron que lo harían en bastantes ocasiones nos da un total de un 49,8% de empresas cuyos dirigentes poseen una mentalidad muy positiva acerca de la cooperación. Un 32,5% de empresas contestaron que estarían dispuestas a cooperar en algunas ocasiones, por lo que podríamos considerar que tienen una consideración neutra con respecto a la cooperación. Por último, un 6,8% contestaron que lo harían rara vez, y un 11,0% no lo harían nunca, lo que nos daría un 17,8% de empresas que tienen una consideración más bien negativa acerca de la cooperación.

Figura 9. Comportamiento de las Empresas frente a acuerdos de cooperación futuros



Fuente: Elaboración Propia

Si atendemos a los tipos de acuerdos futuros, observamos que las empresas estarían dispuestas a realizar cualquier tipo de acuerdo ya que todos ellos han sido valorados casi por igual. A pesar de esto, parece que quieren destacar los acuerdos verticales (28,3%) y los horizontales (27,9%), mientras que los simbióticos serían los que menos se realizarían. Esto nos demuestra que una gran parte de las empresas mantienen una actitud abierta frente a la cooperación, y no quieren dedicarse sólo a algún tipo de acuerdo, sino que estudiarían todos los casos, y realizarían aquellos que pudieran resultar más interesantes bajo criterios de rentabilidad.

De hecho, un porcentaje muy importante de empresas, un 47,6%, contestaron que estaban dispuestas a realizar cualquier tipo de acuerdo de cooperación, lo que nos proporciona una cierta idea de la mentalidad abierta que presentan estas empresas frente a esta estrategia.

En conclusión, como principales resultados del estudio podríamos decir que las empresas del sector turístico, en la zona objeto de estudio, no habían manifestado en el pasado una mentalidad muy abierta hacia la cooperación, ya que sólo un porcentaje pequeño de empresas habían mantenido este tipo de estrategia. Los acuerdos, además, mayoritariamente se habían desarrollado en el área de marketing y revestían un carácter vertical, sobre todo con agencias de viajes y *touroperadores*, buscando el acceso a nuevos mercados. Por otra parte, aunque menos, también se realizaron acuerdos con proveedores por razones económicas. Además, en

algunos casos, se desarrollaron acuerdos de tipo horizontal en aspectos puntuales, como el trasvase de clientes para evitar uno de los principales problemas actuales del turismo como es el *overbooking*, buscando, sobre todo, diversificar el riesgo. Estos acuerdos se realizaron, principalmente, con empresas que pertenecían a la misma zona de estudio, que resultó bastante elegida a la hora de analizar los destinos.

Por ello, si en las actuaciones pasadas no se manifestaba la cooperación como una de las estrategias más utilizadas, la situación mejora en cuanto a la posibilidad futura de adoptar esta estrategia. En general, la mayor parte de las empresas contestaron que sí estaban dispuestas a cooperar y que no tenían preferencia por ningún tipo de acuerdo específico, sino que, siempre que fuese productivo, estaban dispuestas a cooperar con cualquier clase de empresa.

Por otra parte, es necesario que la Administración Pública tome la iniciativa en el proceso de constitución del *cluster* debido a la excesiva fragmentación que existe en el sector y la carencia de líderes claros en el mercado. Asimismo, será la Administración quien proporcione la objetividad necesaria, permitiendo evitar, al menos en parte, un fracaso prematuro por la existencia de determinados intereses particulares. Sobre el particular, hay que tener en cuenta que de la muestra utilizada, 129 eran microempresas (menos de 10 trabajadores), lo que representa un 67,54%, 50 eran pequeñas empresas (entre 10 y 35 trabajadores), lo que supone un 26,18% y, finalmente, 12 eran medianas y grandes (más de 35 trabajadores), que a nivel relativo representa un 6,28%. Se observa, por tanto, una tendencia a la micro y pequeña empresa que nos muestra la existencia de una atomización en el sector, característica que, por otra parte, es común a la mayor parte de los destinos.

6. CONCLUSIONES

La competitividad de un destino se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas de la zona, las cuales deberán rivalizar con otros destinos por una mayor captación de turistas y, a su vez, dentro del destino por ser las empresas elegidas por el consumidor. A su vez, la competitividad de las empresas va a depender del conjunto de factores de atracción que tenga el destino, teniendo en cuenta que en este punto son las propias empresas las que pueden crear dichos factores, es decir, no tiene porque ser algo previamente predeterminado por la dotación inicial de recursos naturales y/o históricos. No cabe duda, sin embargo, que aquellos destinos que posean características excepcionales, y que se conviertan en factores de atracción, tienen una cierta ventaja (absoluta) con respecto a otros. No obstante, debe tenerse presente que la competitividad del destino radica en la explotación de las ventajas competitivas, y no en la de las comparativas o las absolutas.

Para el desarrollo de estas ventajas competitivas nos podemos basar en cada uno de los niveles de competitividad existentes, dando lugar a lo que se ha dado en denominar tradicionalmente ventajas país, ventajas sector y ventajas empresa. Con respecto a los dos primeros tipos de ventajas, las empresas deben tener en cuenta que pueden y deben potenciarlas, y aprovecharse de ellas; sin embargo, para conseguir ser la elegida dentro del destino se deberán desarrollar, sobre todo, las ventajas a nivel empresa, ya que son éstas las que convierten a las organizaciones en únicas y diferentes al resto de las que conforman el destino.

Si al hecho de que las empresas estén inmersas en un clima competitivo dentro del destino, pero a la vez cooperativo para competir con otros destinos, unimos la existencia de una serie de recursos compartidos y el aprovechamiento de economías externas que se generan al

estar localizadas de forma próxima, obtenemos como resultado que podemos conceptualizar a los destinos como *clusters* en la terminología del profesor Porter.

Además, las empresas turísticas tienen que ser conscientes de que si compiten de esta forma, como *cluster*, pueden ayudarse mutuamente cara a conseguir una mejora competitiva de todo el destino en general, y ello puede redundar en una mejora de la competitividad individual de las empresas que conforman dicho destino. No obstante, cuando el sector está muy fragmentado, o las empresas no presentan una mentalidad empresarial a largo plazo muy desarrollada, es necesario la constitución de *clusters* institucionales para proporcionar una mayor coherencia a la estrategia colectiva del destino.

La zona geográfica conocida como "las Rías Bajas" constituye una de las potencialidades de desarrollo del sector turístico en Galicia ya que no sólo es el destino más visitado actualmente, sino que, además, puede ser explotado, dadas las ventajas comparativas que tiene en cuanto a climatología, cultura, belleza paisajística y proximidad con otras zonas de características diversas y complementarias. Para ello es necesario que se desarrollen ventajas competitivas sobre la base de los recursos y capacidades que dispone.

Por ello, nosotros proponemos la creación de un *cluster* institucional que coincida con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo y que desarrolle una estrategia colectiva que canalice los esfuerzos de la mejora competitiva que se viene realizando; asimismo, debe implicar a las empresas integrantes en la consecución de objetivos comunes.

Resulta necesario, para un buen funcionamiento del *cluster*, además del impulso inicial de la Administración Pública, la existencia de una mentalidad positiva y abierta por parte de las empresas que conforman el destino respecto de los procesos cooperativos que resultan necesarios emprender de forma mancomunada. En consecuencia, hemos procedido a la realización de un estudio empírico para analizar las características organizacionales de las empresas turísticas de las Rías Bajas, buscando, en último término, la determinación de la posibilidad de la constitución del referenciado *cluster*.

En base al citado estudio, detectamos que la característica principal de la zona es la excesiva fragmentación del sector, al encontrarse éste conformado, fundamentalmente, por microempresas y pequeñas empresas. A pesar de presentar este perfil, destaca la existencia de una mentalidad abierta a la cooperación futura con cualquier tipo de empresa, siempre que la misma genere un nivel de rentabilidad aceptable.

A modo de conclusión final, y en función de los resultados obtenidos, todo parece indicar que, bajo las pautas anteriores, es posible la creación de un *cluster* turístico en las Rías Bajas, al presentarse las condiciones que tradicionalmente se consideran necesarias para que éste funcione: mentalidad abierta hacia la cooperación, intermediación institucional, tradición en la zona, un cierto grado de asociacionismo y un consenso político.

Precisamente, lo que diferencia a los *clusters* de otro tipo de asociaciones es su carácter integrador del conjunto de empresas de un sector y de otros afines y complementarios en una zona geográfica determinada, de tal forma que su éxito se sustenta en la generación y aprovechamiento de una serie de recursos compartidos por todos sus agentes, principalmente de carácter intangible y adaptados a la realidad socioeconómica del destino.

No obstante, aunque un *cluster* turístico en las Rías Bajas no obtuviese resultados exitosos de manera inmediata, al ser de generación lenta los recursos compartidos en los que se debe basar su estrategia colectiva, al menos su constitución puede suponer un punto de partida que favorezca el cambio de mentalidad estratégica necesario para hacer frente al nuevo panorama competitivo.

NOTAS

(1) El principio de la ventaja comparativa, basado en el comercio internacional, se remonta a la obra de D. Ricardo (1817).

(2) De esta forma, al ser las rentas de localización basadas en estos recursos apropiables por destinos competidores que gocen de condiciones similares, difícilmente podrán mantenerse en el largo plazo.

(3) Sobre una mayor información de la aplicación del modelo de Porter a los espacios turísticos, puede consultarse Vera, López, Marchena, Antón (1997); Crouch, Ritchie (1997); Camisón (1996); Generalitat (1992); Medina, García (1998) y Yepes (1996).

(4) Porter (1985) ha sido uno de los principales autores que estudia este concepto. En el caso de una aplicación al sector turístico destacamos el trabajo de Poon (1993).

(5) La aplicación de la teoría de los *clusters* al sector turístico nos conduce a trabajar con distritos turísticos, o simplemente destinos turísticos, donde la concentración de empresas turísticas resulta obvia. El motivo es que si bien en el resto de los sectores, gracias al transporte, se puede poner a disposición de los clientes las mercancías por él solicitadas, aunque hayan sido fabricados cada uno de sus componentes en distintas partes, en el caso del turismo es el propio cliente el que tiene que desplazarse a las empresas turísticas para que se le preste el servicio, por las características de éste. De ahí, que resulte imposible la aplicación de los *clusters* virtuales. Para una mayor información sobre la teoría de los *clusters* virtuales puede verse SWANN, PREVEZER y STOUT(1998).

(6) Para una mayor información de como se consigue la coordinación consciente dentro de los *clusters*, puede verse el artículo de DEI OTTATI (1996).

(7) Para una mayor información sobre el muestreo aleatorio estratificado, puede consultarse COCHRAN (1992) y AZORÍN, SÁNCHEZ (1986).

(8) La desviación típica corresponde a la variable que nos recoge el mantenimiento de acuerdos de cooperación en el pasado.

(9) El cálculo del tamaño muestral ha sido calculado según la fórmula:

$n = N k^2 s^2 / N e^2 s^2 k^2$

donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño del Población

k = Parámetro relacionado con el nivel de confianza. Para un 90 % de confianza, k vale 3.1623

s = Desviación típica de la muestra

e = Error muestral

BIBLIOGRAFÍA

AZORÍN, F.; SÁNCHEZ CRESPO, J.L. (1986): *Métodos y aplicaciones del muestreo*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996a): "La empresa turística: un análisis estratégico", en *Introducción a la Economía del Turismo en España*, dirigido por PEDREÑO MUÑOZ, A. y coordinado por MONFORT MIR, V.M., Ed. Cívitas, pp. 217-245.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996b): "Dinámica de la competitividad de la PYME española en la década 1984-94. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa", *Economía Industrial*, núm. 310, pp.121-140.

CAMISÓN ZORNOZA, C. (1998): "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad", *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE,* Las Palmas de Gran Canaria.

COCHRAN, W.G. (1980): *Técnicas de muestreo,* Ed. CECSA, México.

CONEJOS SANCHO, J.; DUCH NAVARRO, E. (1995): "La creación de ventajas competitivas a nivel de microcluster", *Economía Industrial*, núm. 303, pp. 159-170.

CONEJOS SANCHO, J.; FONTRODONA, J.; HERNÁNDEZ, J.M. (1997): *Cambio estratégico y clusters en Cataluña*, Ed. Gestión 2000 SA, Barcelona.

CROUCH, G.I.; RITCHIE, J.R.B. (1997): "Tourism Competitiveness and Social Prosperity", *Journal of Business Research,* num. 44(3), pp.137-152.

DEI OTTATI, G. (1996): "El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia", *Información Comercial Española*, Junio, núm. 754, pp.85-95.

FAYOS-SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo", *Estudios Turísticos*, núm. 123, pp. 5-10.

FERRO SOTO, C.; VILA ALONSO, M.M.; RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. (2001): "La política de creación de clusters institucionales: el cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA)", *Revista Gallega de Economía*, aceptado y pendiente de publicación.

GENERALITAT DE CATALUNYA (1992): *Reforçament de l'avantage competitiu del sector turistic a Catalunya*, Estudio realizado por PORTER, M.E. y su equipo Monitor Company, Ed. Departament de Comerç, Consum i Turisme.

MEDINA MUÑOZ, D.R.; GARCÍA FALCÓN, J.M. (1998): "El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos", *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.

MIDLETON, V.T.C. (1994): *Marketing in travel and tourism*, Butter worth, Heinemann, Oxford.

POON, A. (1989): "Competitive strategies for a 'new tourism' ", en *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Ed. Cooper & Lockwood, Vol. 1, pp.91-102.

POON, A. (1993):*Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Cab International, Oxon.

PORTER, M. (1980): *Estrategia Competitiva*, Ed. CECSA, México. Versión española de 1980.

PORTER, M.(1985): *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. CECSA, México.

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press LTD, Londres.

PORTER, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

PORTER, M. (1998): "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 77-90.

PORTER, M. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ed. Deusto.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. (2000): *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: Una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo.

SWAN, G.M.P.; PREVEZER, M.; STOUT, D. (1998): *The Dinamics of Industrial Clustering*, Ed. Oxford University Press.

VALLS, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico*, Ed. DEUSTO.

VERA REBOLLO, J.F.; LÓPEZ PALOMEQUE, F.; MARCHENA GÓMEZ, M.J.; ANTÓN CLAVÉ, S. (1997): *Análisis territorial del turismo*, Ed. Ariel, Barcelona.

YEPES, V. (1996): "Gestión Integral de las playas como factor productivo de la industria turística. El caso de la Comunidad Valenciana", *Documentación del I Master de Turismo*, Universidad de Vigo.