

Cuadernos de Turismo, nº 33, (2014); pp. 97-120  
ISSN: 1139-7861

Universidad de Murcia

# POLÍTICAS DE INNOVACIÓN EN TURISMO Y DESARROLLO DE CLUSTERS: LA PERCEPCIÓN GERENCIAL EN EL PROGRAMA AGRUPACIONES EMPRESARIALES INNOVADORAS (AEIs)<sup>1</sup>

*Josep A. Ivars Baidal*  
*J. Fernando Vera Rebollo*  
*Alejandro Acebal Fernández*  
Universidad de Alicante

## RESUMEN

Este trabajo se enmarca en el análisis de las políticas de innovación en turismo. Estudia la aplicación de políticas cluster y la configuración de clusters como iniciativas planificadas, centrándose en el análisis del Programa de AEIs turísticas en España. Se emplea una metodología cualitativa para investigar la percepción de las gerencias como actores fundamentales del Programa. Los resultados de la investigación están relacionados con el proceso de configuración de clusters, los factores favorables y limitantes de su actividad, la valoración general del programa y la identificación de propuestas de mejora.

**Palabras clave:** políticas de innovación en turismo, desarrollo de clusters, políticas cluster, agrupaciones empresariales innovadoras.

**Innovation Policies in Tourism and Cluster Development: The Managerial Point of view in the Innovative Business Group Programme (IBG's)**

Recibido: 4 de noviembre de 2013

Devuelto para su revisión: 16 de diciembre de 2013

Aceptado: 10 de enero de 2014

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Edificio de Institutos Universitarios. Campus de San Vicente del Raspeig. Apartado de Correos 99. 03080 ALICANTE (España). E-mail: josep.ivars@ua.es, jf.vera@ua.es, alejandro.acebal@ua.es

<sup>1</sup> El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación «Metodología, criterios y aplicaciones para la configuración de clusters en áreas turísticas consolidadas: innovación, complementariedad y competitividad territorial» (CSO2011-26396), financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad.

El IP del mismo es el Dr. J. Fernando Vera Rebollo.

**ABSTRACT**

This paper is part of the analysis of innovation policies in tourism. It studies the use of cluster policies and the configuration of clusters as planned initiatives, by focusing on the analysis of the tourist Innovative Business Group Programme in Spain. A qualitative method is used to study the point of view of managers who play a fundamental role in the Programme. The results of the study are related to the cluster configuration process, the favourable factors and limitations of their activity, the general evaluation of the programme and the identification of proposals on how to improve.

**Key words:** Tourism innovation policies, cluster development, cluster policies, Innovative Business Group Programme.

**1. INTRODUCCIÓN**

El turismo se inserta en un escenario de cambio marcado por las denominadas fuerzas motrices de la innovación (Goffin y Mitchell, 2010): avances tecnológicos, incremento de la competencia, cambios en el comportamiento del consumidor y transformaciones en el entorno de negocios y empresarial. Innovar se convierte, por tanto, en un factor fundamental para la competitividad de las empresas y los destinos turísticos (Buhalis, 2000; Hjalager, 2002; Ritchie y Crouch, 2003). Sin embargo, la intensidad de innovación empresarial en turismo se sitúa por debajo de otros sectores productivos (Cotec, 2013), aunque hay que remarcar que los indicadores de medición convencionales no son válidos para esta actividad (Camisón y Monfort, 2012). Numerosos obstáculos dificultan la generación de innovaciones (atomización empresarial, estacionalidad, dificultades en la transmisión y adopción del conocimiento, déficit formativo, etc.) y el origen de la innovación en turismo proviene frecuentemente de otros sectores, pero no es un sector pasivo ante la innovación (Hall y Williams, 2008).

En este contexto, son lógicas políticas de fomento de la innovación en turismo, sin embargo la dimensión política de la innovación turística ha sido escasamente investigada (Hall, 2009; Hjalager, 2010). En España, aunque han existido medidas de política turística tendentes a promover la innovación (programas de tecnificación e innovación dirigidos a empresas, iniciativas para el desarrollo de nuevos productos turísticos, formación, etc.), ésta no se convierte en un eje prioritario, al menos en el plano teórico y discursivo, hasta el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (2008-2012), que formula como objetivo estratégico una nueva economía turística donde la innovación, el conocimiento y la captación y el desarrollo de talento constituyen aspectos fundamentales. Un objetivo que, en una coyuntura económica, turística y presupuestaria distinta, pierde relevancia en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT, 2012-2015), si bien este Plan mantiene como referencias esenciales el conocimiento y el talento, siempre vinculados a la formación, con un papel destacado de la emprendeduría. La innovación destaca en dos planos: relacionada con la emprendeduría y con el desarrollo de destinos turísticos inteligentes a partir del concepto de *Smart City*.

Este artículo analiza el Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs), promovido por el actual Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en su aplicación al sector turístico. Este Programa surge con la finalidad de potenciar la acción conjunta de empresas, Administración y centros de investigación que pertenecen a una actividad determinada o que funcionan como un cluster. En la clasificación de instrumentos para promover la innovación que propone Hjalager (2012), el Programa AEIs se enmarcaría en el fomento de plataformas y organizaciones para la colaboración que incluye la formación de clusters. Un enfoque que diversos autores (Hjalager, 2012; Keller, 2006; Novelli et al. 2006) consideran mejor adaptado a la actividad turística frente a medidas más convencionales como la financiación de proyectos de innovación a empresas que, por su dimensión, difícilmente pueden acometerlos. Además, este enfoque colaborativo reconoce la complejidad del proceso de innovación en el que interactúan multitud de actores, a la vez que asegura estructuras más colaborativas y una mejor transferencia de conocimiento que promueven dinámicas de cambio e innovación. En este sentido, Parra y Santana (2011) han estudiado el programa AEIs desde el punto de vista de la innovación en modelos organizativos.

## 2. METODOLOGÍA

El presente trabajo analiza las políticas cluster desde una perspectiva general, como contexto en el que se inscribe el Programa AEIs, atendiendo especialmente a las singularidades de estas políticas, las críticas que reciben y su adaptación a la actividad turística. De manera específica, el análisis teórico revisa los procesos de formación de clusters desde el punto de vista metodológico para su contraste posterior con la experiencia del Programa AEIs.

El núcleo fundamental del artículo está basado en una investigación cualitativa consistente en la aplicación de un cuestionario no estructurado a las personas responsables de la gerencia de las AEIs turísticas. Una perspectiva que se considera particularmente adecuada para el objeto de la investigación: la percepción y valoración del Programa AEIs desde la visión de uno de sus actores principales. Salom (2003) considera que los nuevos enfoques de geografía económica que analizan la complejidad de los sistemas territoriales de innovación tienen que incorporar metodologías cualitativas, como las entrevistas, aunque advierte de los posibles sesgos en los que puede incurrir el investigador al analizar la información y las opiniones proporcionadas por los entrevistados. Hjalager (2012) considera indispensable el uso de métodos cualitativos para el análisis de procesos de innovación en circunstancias análogas a las del presente estudio: cuando se analizan procesos que son nuevos para un determinado sector; las innovaciones están conectadas con empresas que no están representadas normalmente en estudios cuantitativos; se producen cambios en las condiciones externas, como los efectos de la crisis económica; o es necesario identificar relaciones entre múltiples actores.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre de 2012 y han contado con la colaboración de la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur), organismo responsable del Programa. En total, fueron 28 entrevistas telefónicas con un cuestionario semi-estructurado a las personas responsables

de la gerencia de 28 AEIs (Tabla 1), de un total de 33 inscritas en el registro de AEIs turísticas en el momento del estudio. La modalidad de entrevista cualitativa empleada corresponde a la *estandarizada no programada*. Esta modalidad de entrevista ha permitido abarcar de manera flexible los seis ejes temáticos de la investigación:

1. Composición y estructura de gestión de las agrupaciones
2. Actividad e innovación desarrollada
3. Marco de relaciones intra/entre AEIs
4. Factores favorables y limitantes de la actividad
5. Valoración del Programa AEIs
6. Perspectivas futuras de las AEIs

Los seis temas o preguntas temáticas de investigación se han desarrollado en un guión que contiene las preguntas dinámicas de la entrevista. Las entrevistas cualitativas realizadas son *estandarizadas* por cuanto comparten el interés en los temas objeto de investigación, pero se consideran *no programadas* por cuanto el guión de entrevista no establece la redacción ni el orden concreto de las preguntas. La elección de este formato flexible de entrevista ha permitido una aproximación eficaz al complejo fenómeno de las AEIs turísticas. Las entrevistas semi-estructuradas se han realizado telefónicamente y han tenido una duración media de 60 minutos. El audio de las entrevistas ha sido registrado para su posterior transcripción. El análisis de contenido cualitativo se ha efectuado siguiendo el proceso de codificación abierta y axial (Strauss y Corbin, 1990) con el software ATLAS.ti (versión 7.0.88).

### 3. LAS POLÍTICAS *CLUSTER* COMO CONTEXTO

Las ventajas de los clusters para el desarrollo económico y la competitividad territorial justifican la proliferación de las políticas cluster a escala internacional. Iniciativas en Estados Unidos como *The Cluster Mapping Project* o en Europa como el *European Cluster Observatory* ponen de relieve el interés por este modelo de innovación y la consolidación de políticas a escala internacional que participen de la teoría cluster. Sin embargo, dicha teoría, profusamente analizada y debatida (Lazzeretti *et al.*, 2013), y las políticas que se derivan no están exentas de controversia. Entre las críticas a las políticas cluster, cabe destacar las identificadas por Martin y Sunley (2003) al considerar que muchas medidas de promoción de los clusters ya están contenidas en otras políticas; la dificultad de delimitar los clusters, cuando sus componentes están concentrados geográficamente, que complica la selección de los beneficiarios de estas iniciativas; y la identificación de clusters por criterios políticos que no discriminan el grado de desarrollo o consolidación de los clusters en sus medidas de apoyo.

El desarrollo de los clusters ofrece variantes a escala internacional. Mientras que en Estados Unidos opera el modelo de cluster natural, de generación espontánea, pero apoyado en ciertos prerequisites como las relaciones con centros de conocimiento, al estilo de Silicon Valley, la Unión Europea ha optado por un enfoque promotor más activo, de acuerdo con la consideración de los clusters como una vía de prosperidad en la economía global que encaja con los planteamientos actuales de innovación abierta (European Commission, 2006).

**Tabla 1**  
**RELACIÓN DE AEIS PARTICIPANTES EN LAS ENTREVISTAS**

1. AEI Turismo Accesible.	15. AEI Clúster d'Innovació Tecnològica en Turisme de les Illes Balears.
2. AEI VIAJERO EXPERIENCIAL.	16. AEI Turismo Rural Extremadura.
3. AEI CASTELLON.	17. AEI Turismo de Navarra.
4. AEI Innova Gran Canaria.	18. AEI TURINCAL Turismo Rural Castilla-León.
5. AEI Turismo de Tenerife.	19. AEI Ecoturismo en Espacios Naturales Protegidos.
6. AEI LEON INNOVA.	20. AEI ACENTUR.
7. AEI Turismo en Reservas de la Biosfera Españolas.	21. AEI Asociación de Empresas Innovadoras del Sector Turístico de la CV.
8. AEI Sector Turístico de la provincia de Granada.	22. AEI Ruta del Vino y del Brandy del Marco de Jerez.
9. AEI ITH.	23. AEI Turismo Rural de Castilla-La Mancha.
10. AEI CicTourGune.	24. AEI Ibiza Music Cluster.
11. AEI TURISTEC Tic Turismo Islas Baleares.	25. AEI Turismo Madrid.
12. AEI TURISMO IDIOMÁTICO.	26. AEI TERMAL DE GALICIA.
13. AEI Turismo Rioja Alta.	27. AEI MTA CONNECT Master Tour Alliance. Empresas turísticas para la innovación de la CV.
14. AEI ACTIVA Y RURAL.	28. AEI Estaciones Náuticas.

The *European Cluster Memorandum* (2007) refleja la apuesta de la Unión Europea por los clusters como un elemento fundamental para afrontar el reto de la innovación en Europa, incorporado al Programa Marco de Competitividad e Innovación de la Unión Europea (2007-2013) y a las políticas de Cohesión. El *High Level Advisory Group on Clusters*, redactor del Memorandum, incide en que diversas políticas nacionales y regionales tienen un impacto significativo en los clusters, un impacto que puede ser más efectivo si las medidas se orientan adecuadamente a la promoción y reforzamiento de los mismos.

La definición de este marco estratégico europeo acerca de la política de clusters favorece, lógicamente, un impulso a estas políticas en los gobiernos nacionales y regionales. No obstante, diferentes regiones europeas ya aplicaban anteriormente medidas asimilables a una política de clusters. En España, estas políticas se remontan a los inicios de la década de los noventa en el País Vasco (Aranguren 2010) y en Cataluña (Hernández et al., 2010). En ambos casos, políticas auspiciadas por estudios realizados por Monitor Company, empresa liderada por M. Porter, acerca de las ventajas competitivas del País Vasco (1991) y de Cataluña (1992), punto de partida del diseño de políticas regionales propias que han evolucionado de acuerdo con el contexto socioeconómico y las necesidades de cada región.

Las iniciativas para la creación y desarrollo de clusters no configuran realmente una política nueva, si no que suponen una manera distinta de organizar las políticas microeconómicas para favorecer la competitividad de cada cluster, de acuerdo con sus condiciones específicas (Sölvell et al., 2003). Para Kiese (2010), estas políticas surgen en la interfaz de ámbitos antes escasamente conectados, como las políticas industriales; de ciencia, tecnología e innovación; de desarrollo regional y local; y, en el caso de España, más recientemente, la política turística. En consecuencia, diferentes políticas influyen sobre los clusters, aunque determinadas líneas de actuación se asocian más directamente con su desarrollo y consolidación.

A escala internacional, las políticas clusters son muy diversas de acuerdo con la amplitud y vaguedad del concepto y las múltiples perspectivas de análisis y formulación de políticas a las que da lugar. No obstante, cabe reconocer aspectos comunes que Anderson et al. (2004) agrupan en cinco tipos de medidas: aquellas favorecedoras del diálogo y la cooperación entre los componentes del cluster; las orientadas a trabajar los mercados de demanda de manera más eficiente; formativas; de promoción de las relaciones internacionales; y medidas generales que incluyen iniciativas relacionadas con la política económica, los mercados laboral y financiero o las infraestructuras.

Estas medidas suponen cambios respecto a las políticas industriales y regionales más tradicionales. A partir del Observatorio Europeo de Pequeñas y Medianas Empresas, Peck y Lloyd (2008) indican que estas variaciones suponen un cambio de orientación desde el apoyo a empresas individuales a los sistemas y redes de empresas; menos énfasis en las grandes empresas y priorización de los procesos de desarrollo local; mayor selectividad en los sectores estratégicos de la economía regional; y mayor énfasis en formas «blandas» de intervención para estimular la cooperación, las relaciones de confianza y la configuración de redes entre empresas locales.

La formulación de estas políticas se basa en un concepto de cluster más amplio, diferente de su concepción científica más estricta. El cluster se concibe como un proceso de desarrollo, como una iniciativa orientada a su configuración. De hecho, diferentes trabajos internacionales identifican las iniciativas cluster con un esfuerzo organizado para incrementar la competitividad de un cluster en una región, que integra empresas, gobierno y/o centros de investigación (Sölvell et al., 2003; Anderson et al., 2004; World Bank, 2009). Un proceso que, indudablemente, tiene componentes organizativos e institucionales. Porter y Ketels (2008) definen las iniciativas o asociaciones cluster como un tipo específico de institución para la colaboración formado por empresas, centros educativos y de investiga-

ción, agencias gubernamentales y otros entes cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las actividades relacionadas de un determinado territorio. Los objetivos específicos de las iniciativas cluster se resumen en los siguiente puntos (Sölvell et al., 2003):

- Establecimiento de redes e investigación relacionada con la actividad del cluster.
- Acción política a modo de *lobby*.
- Cooperación comercial, tanto para las relaciones con proveedores como para la comercialización a clientes e inteligencia de mercado.
- Mejora de la formación.
- Promoción de la innovación y la adaptación de nuevas tecnologías.
- Expansión del cluster mediante la captación de inversión y el desarrollo de nuevas empresas.

La iniciativa de apoyo a la creación de clusters turísticos se inscribe en este contexto general. El concepto cluster, utilizado en España durante los noventa en la planificación (País Vasco —Monitor Company, 1991— y Cataluña —Monitor Company, 1992), se redescubre en el ámbito turístico como modelo de innovación, fundamentalmente a partir de 2008. Sin embargo, en las políticas industriales y regionales ya se habían desarrollado programas con esta finalidad desde los años setenta del pasado siglo y, sobre todo, desde los ochenta, cuando aparecen abundantes estudios y propuestas sobre distritos industriales y sistemas productivos locales que utilizan el concepto *cluster* (Ybarra, 2006). Más recientemente, el mismo concepto aparece asociado también a políticas de innovación e industrias creativas (García, Fernández, Caravaca y González, 2012).

El redescubrimiento del modelo cluster desde el punto de vista del turismo se enmarca en la ya mencionada estrategia turística del país, basada en una nueva economía, que introduce la innovación entre los ejes fundamentales de actuación y convierte a las iniciativas cluster en un instrumento clave para el fomento de la innovación en turismo.

### 3.1. Las iniciativas cluster como proceso planificado

Los clusters pueden tener un origen orgánico o planificado y basarse en la concentración territorial o presentar una naturaleza sectorial con una localización geográfica dispersa de sus componentes. De acuerdo con el objeto de este trabajo, el análisis de los procesos de configuración se centra en los clusters planificados. Por otra parte, el Programa AEIs, aunque la normativa y las sucesivas convocatorias lo permiten, no incluye, en sentido estricto, ningún cluster basado en la concentración territorial de sus componentes, por lo que este apartado no considera los aspectos relativos a la formación de clusters derivados de una aglomeración territorial.

Las AEIs constituyen iniciativas cluster promovidas por un programa de incentivos públicos, una génesis frecuente cuya evolución posterior depende de múltiples factores. Sölvell *et al.* (2003) proponen un ciclo de vida básico de las iniciativas cluster que no necesariamente coincide con el ciclo de vida de los clusters propiamente dichos, analizado por Menzel y Fornahl (2009), sobre los que las iniciativas cluster suelen actuar como catalizador de su desarrollo y consolidación. Sin embargo, autores como Nordin *et al.* (2003) cuestionan la creación planificada de clusters, sobre todo si la Administración es la impulsora, y se refieren a un proceso dinámico que requiere un largo periodo de tiempo.

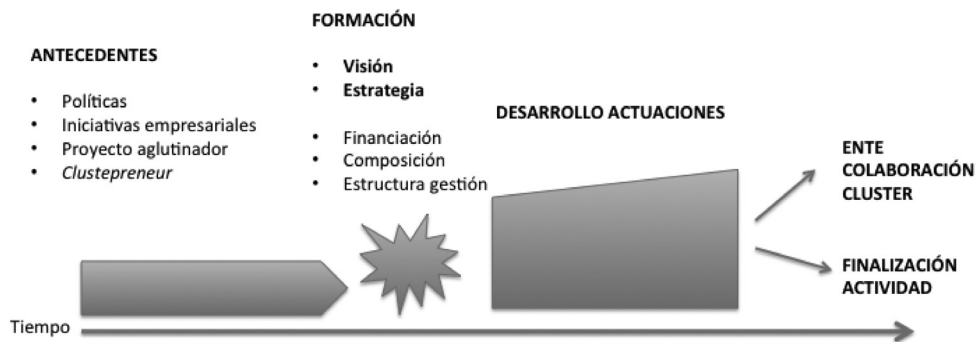


En cambio, sí reconocen que las políticas de apoyo a los clusters pueden condicionar el éxito o el fracaso de procesos locales de desarrollo espontáneo.

Indudablemente, la configuración de clusters requiere unas condiciones previas. En la puesta en marcha de una iniciativa cluster los antecedentes previos tienen un impacto notable y presentan características diversas: políticas regionales o de innovación, iniciativas de empresas o asociaciones empresariales, la existencia de un proyecto aglutinador o de una persona con capacidad de movilización y liderazgo (*clusterpreneur*). En esta fase previa se construye el capital social y se desarrollan los vínculos entre los integrantes del cluster (Anderson et al., 2004). Cabe tener en cuenta que, desde un enfoque temporal de los procesos de desarrollo económico, propio de la Geografía Económica Evolutiva, tiene especial interés el análisis de la trayectoria previa y la acumulación de conocimiento, como aspectos esenciales para analizar los cambios en modelos económicos (Essletzbichler y Rigley, 2007).

La constitución formal de cluster clarifica una serie de aspectos esenciales en su funcionamiento como la financiación, la composición y los criterios de admisión de miembros o la estructura de gestión. El desarrollo de las actividades amparadas en la iniciativa cluster requiere la definición de la visión y la estrategia, y la intensificación de las relaciones de colaboración, así como una serie de competencias fundamentales: liderazgo; adquisición de capacidades; habilidades interpersonales; conocimiento y visión; gestión; capacidad de análisis y monitorización de resultados; y recursos (Anderson et al., 2004). Si la iniciativa es exitosa, con el tiempo se convertirá en un ente de colaboración permanente basado en la actividad del cluster.

**Figura 1**  
**CICLO DE VIDA TEÓRICO DE LAS INICIATIVAS CLUSTER**



Adaptado de Sölvell *et al.* (2003)

Los análisis de las iniciativas cluster a escala internacional (Sölvell et al., 2003; Anderson et al., 2004; World Bank, 2009) reflejan una gran diversidad de procesos y resultados de acuerdo con las peculiaridades de cada contexto territorial y económico. No obstante, es interesante resaltar el concepto *momentum*, definido por Sölvell *et al.* (2003) como la etapa en que la iniciativa puede sobrevivir a los cambios de políticas y en que la diversidad



de sus miembros no depende de un miembro específico. Alcanzar el *momentum* resulta esencial, pues, para evolucionar la iniciativa hacia un ente de colaboración basado en el cluster de carácter permanente.

#### **4. EL PROGRAMA DE AGRUPACIONES EMPRESARIALES INNOVADORAS EN TURISMO**

El Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs) se rige por la Orden reguladora de bases ITC 2691/2006, posteriormente revisada y actualizada mediante la Orden IET/1600/2012. La Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) se define normativamente como «la combinación en un espacio geográfico o sector industrial concreto de empresas, centros de formación y unidades de investigación públicos o privados, involucrados en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener ventajas y/o beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador. El objeto de la AEI será alcanzar una masa crítica tal que permita asegurar su competitividad y visibilidad internacionales».

El programa contempla, desde su puesta en marcha en 2008 para el sector turístico, distintas líneas de apoyo a las AEIs:

- a) Elaboración de planes estratégicos, cuya valoración positiva por parte del Ministerio permitía la inscripción en el Registro Especial de AEIs así como el acceso a otras líneas de financiación dentro del propio programa, si bien 2009 es la última anualidad en que se financian planes estratégicos, lo que desincentiva la creación de nuevas AEIs.
- b) Financiación de estructuras de coordinación, gestión y administración de las AEIs constituidas, aunque de 2010 a 2012 se paraliza la financiación a estructuras de coordinación.
- c) Elaboración de proyectos específicos destinados a fortalecer el potencial innovador de las empresas.
- d) Promoción de acciones conjuntas o proyectos consorciados entre diferentes AEI españolas o de éstas con agrupaciones o clusters en otros países de la Unión Europea.

En el Registro Especial del Ministerio constan 161 AEIs, de las cuales 21 pertenecen al sector turístico, cuando en 2012 había inscritas 33 AEIs turísticas. Una disminución importante del número de AEIs cuyas causas serán analizadas más adelante, entre las que se encuentra la disminución de la dotación presupuestaria del programa que pasa de 1,9 millones de euros en 2008 a 377.663 en 2012, si bien en 2013 la consignación se eleva a 833.369 euros.

##### **4.1 Resultados de la investigación cualitativa**

La explotación de las entrevistas se ha estructurado en diferentes apartados: configuración y actividad de las AEIs, factores favorables para el desarrollo de la actividad de las AEIs y factores limitantes internos y externos. Finalmente, se presenta la valoración del programa y las propuestas de mejora delineadas por las gerencias entrevistadas.

#### *4.1.1 Configuración y actividad de las AEIs*

En el impulso y liderazgo inicial de las AEIs turísticas destacan tres actores: las administraciones y organismos públicos, el tejido asociativo y el sector de la consultoría. Las administraciones públicas han coordinado la articulación y estructuración de los clusters turísticos, aportando información, personas de contacto, infraestructuras, recursos humanos y/o recursos económicos. El tejido asociativo ha participado de manera destacada proporcionando la base de confianza imprescindible para el trabajo colaborativo. Sin embargo, el mayor inconveniente de su protagonismo en el impulso de las AEIs radica en la posible persistencia en el funcionamiento de las AEIs de concepciones arraigadas del asociacionismo convencional, que no tiene como principal cometido promover la innovación y el trabajo colaborativo. En tercer lugar, el sector de la consultoría social y tecnológica desempeña un papel central en la configuración de los clusters estudiados, principalmente porque viene a cubrir una demanda de conocimiento que ha de plasmarse, por un lado, en el plan estratégico y, por otro, en la cartera de proyectos innovadores que a priori desarrollará la AEI.

Desde el punto de vista de los antecedentes previos de la iniciativa cluster, las gerencias entrevistadas constatan las buenas relaciones que, en general, se dan con anterioridad a la creación de las AEIs. En este sentido se ha de destacar dos aspectos: de un lado, la relevancia ya mencionada que cobra el tejido asociativo y que es anterior a la AEI y, por otro lado, la importancia que tiene la existencia previa de relaciones profesionales y/o personales satisfactorias en la configuración del grupo de entidades que constituirán la AEI.

El ámbito de actuación de las AEIs suele tener carácter autonómico, provincial e incluso estatal. La concentración espacial de los asociados no es en absoluto una causa de formación de las AEIs como cabría esperar de las teorías cluster más convencionales. También es significativo el número de AEIs que se caracterizan por una mayor especialización en un subsector o en un producto/servicio concreto ligado directa o indirectamente al turismo: alojamiento, restauración, tecnológico, actividad náutica, espacios naturales protegidos, etc.

La composición de las agrupaciones, que se constituyen en Asociaciones, presenta dos características interesantes. Predomina una composición sectorial mixta (alojamiento, restauración, etc.) y la presencia de empresas individuales como asociados directos que ven representados sus intereses sin la mediación de otra organización (asociación, federación o confederación) no es mayoritaria, indicador de la importancia del tejido asociativo en la conformación de las agrupaciones.

La estructura interna de gestión de las AEIs varía en cada caso. Se encuentran «Oficinas Cluster» formadas por una sola persona que ocupa la gerencia y sobrelleva una excesiva carga de trabajo para la consecución efectiva de los objetivos estratégicos de innovación y competitividad; pero también existen equipos de AEIs nutridos por perfiles profesionales variados y que forman la gerencia de la agrupación. Sin embargo, es habitual que las agrupaciones no dispongan de recursos suficientes para el mantenimiento de un equipo básico de trabajo. El contexto de crisis económica y la interrupción de la financiación de las mismas con cargo al Programa también han propiciado la reducción del tamaño de las gerencias.

Entre las actividades de las AEIs destacan el fomento de la cooperación entre los socios, la formación y la investigación. A continuación, la mediación en la comunicación entre los asociados para propiciar posibles relaciones sinérgicas también se presenta como una actividad de cierta relevancia en las AEIs. Otro grupo de actividades vinculado a esto último viene representado por aquellas acciones encaminadas a proporcionar información y asesoramiento a los socios. Las actividades ligadas directamente a la internacionalización son anecdóticas. Las gerencias entrevistadas señalan que los principales tipos de innovación desarrollada son de *gestión o procesos y tecnológica*.

#### 4.1.2 Factores favorables para el desarrollo de la actividad de las AEIs

En este epígrafe se describen los factores que, por un lado, y a juicio de las gerencias entrevistadas, benefician o han beneficiado el desarrollo de las AEIs (gráfico 1). Y por otro, los factores que lo han condicionado negativamente. En particular, se hará una distinción entre los factores limitantes internos y externos a la AEI. La información agregada se presenta mediante gráficos que ordenadamente ofrecen las opiniones más significativas en términos cuantitativos.

Los factores favorables se encuentran estrechamente relacionados. Las gerencias señalan que uno de los principales factores que facilita el desarrollo de la AEI consiste en hacer muy evidente a los socios –y potenciales socios- la utilidad que tiene la pertenencia a la AEI. Este factor está estrechamente asociado a una captación adecuada de las demandas de los asociados, dado que la percepción de obtener un beneficio de la AEI se deriva del impacto positivo que un determinado proyecto produce o puede producir, y esto es más factible si el proyecto resuelve algún problema concreto, expuesto inicialmente por el tejido empresarial. Pero *ver utilidad* no es solo una consecuencia sino también es un factor que condiciona el grado de entusiasmo, compromiso, implicación y receptividad de los asociados.

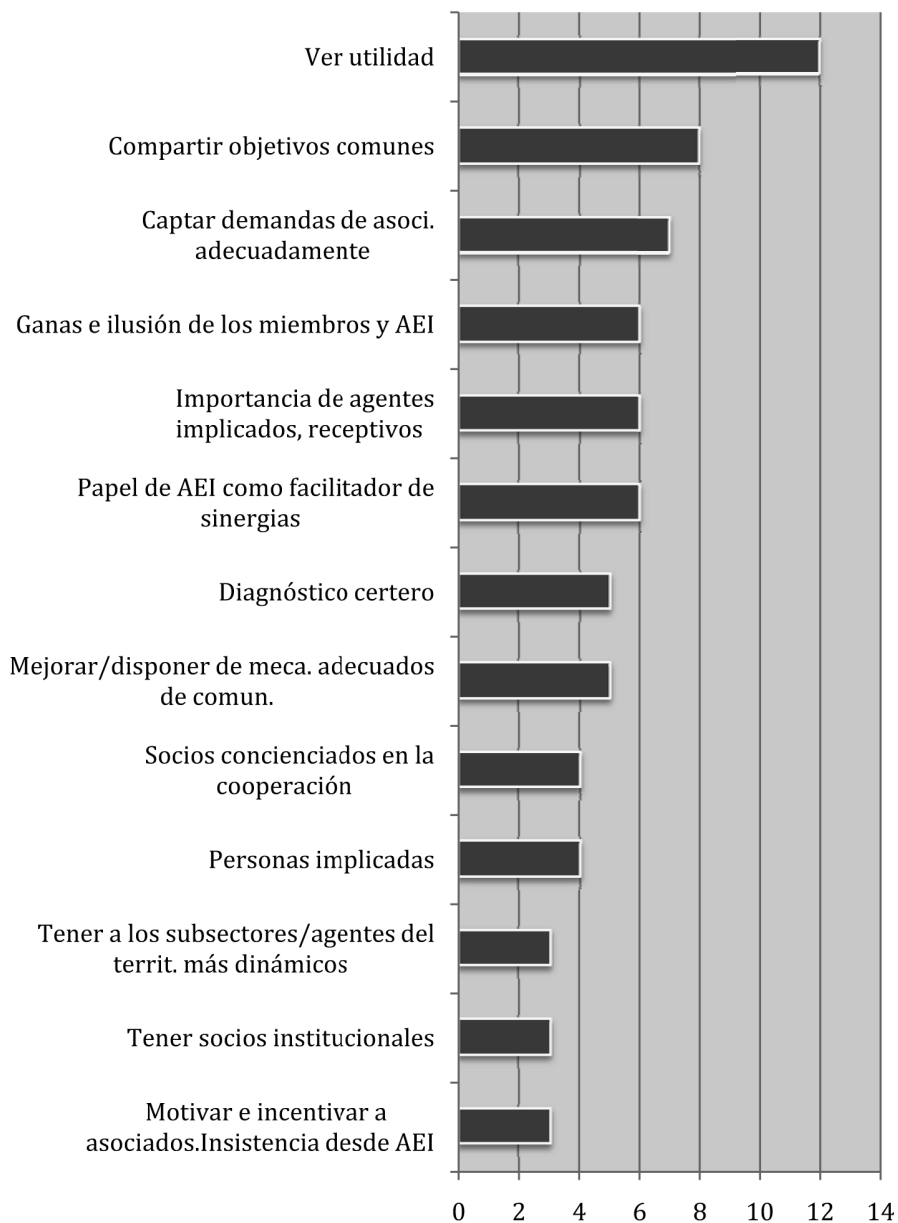
La realización de un diagnóstico certero que capte adecuadamente las necesidades reales del sector y proponga los medios e instrumentos más convenientes para cubrirlas resulta de gran importancia. Además de influir en la percepción de utilidad que los empresarios advierten al pertenecer a la AEI, también propicia la identificación de objetivos comunes, tan importante para el desarrollo del cluster, y, por tanto, permite impulsar con más garantías proyectos de base colaborativa.

#### 4.1.3 Factores limitantes internos para el desarrollo de la actividad de las AEIs

En el gráfico 2 se aprecian los factores limitantes internos y externos identificados por las gerencias. También es interesante aproximarse a las relaciones que existen entre los factores limitantes, ya sean internos o externos (figuras 2 y 3). Como puede apreciarse, existen unos factores más relevantes que otros en la medida en que son, en parte, causa de otros factores limitantes. Los diagramas conceptuales presentan las relaciones más significativas entre los factores limitantes y, en las tablas adjuntas se realiza una descripción más detallada de cada elemento, incluyendo otros elementos, conceptos o asociaciones no insertados en el grafo. Con todo, la relevancia final aproximada de un factor limitante

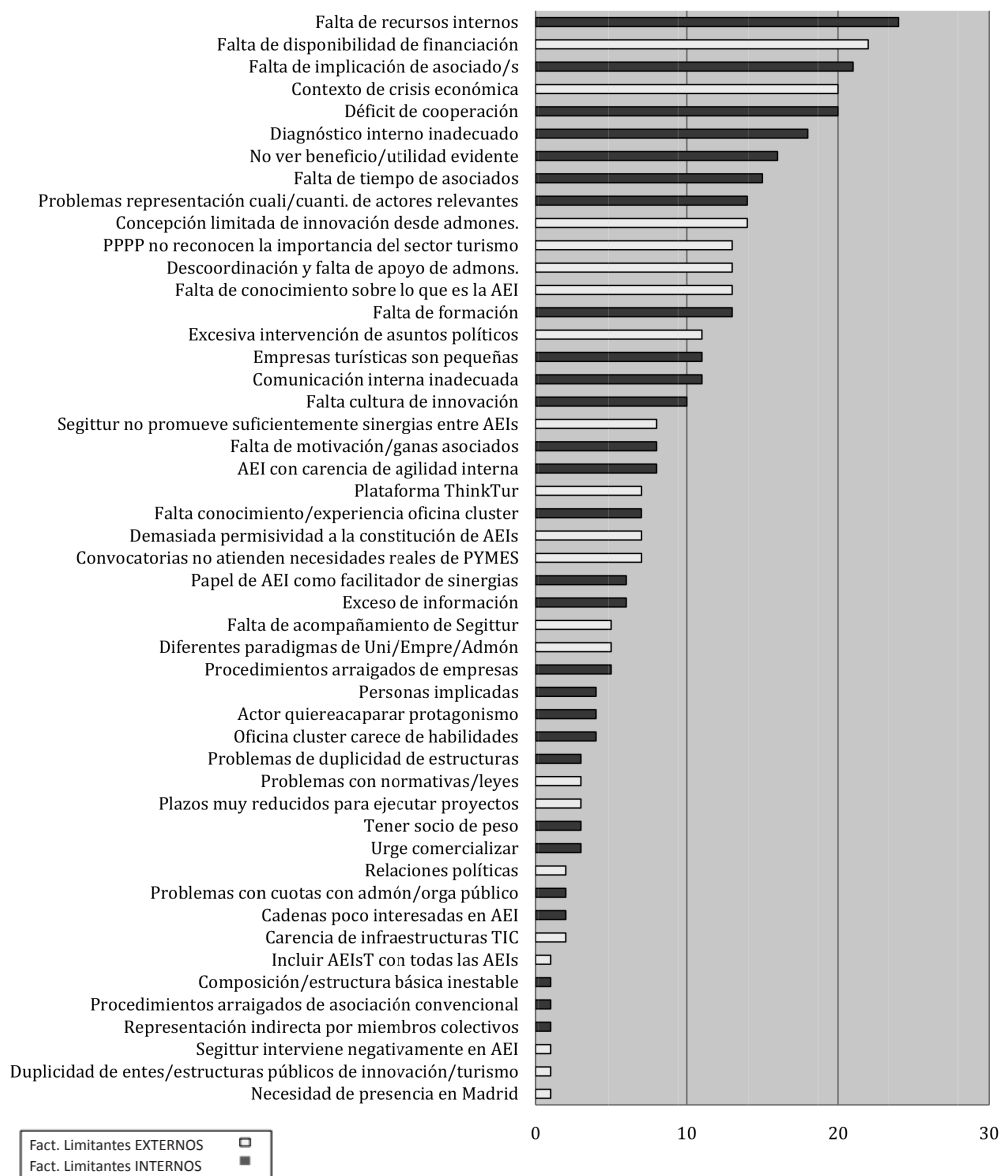
puede definirse por la conjunción del número de AEIs que lo han identificado como tal (gráfico 2) y por la cantidad e importancia de los otros factores limitantes sobre los que ejerce una influencia (figura 2).

**Gráfico 1**  
**PRINCIPALES FACTORES QUE BENEFICIAN EL DESARROLLO DE LAS AEIS**



Una primera aproximación al gráfico 2 revela que los factores limitantes internos son más importantes dado que tienen una presencia mayor en los 10 principales factores limitantes. También se advierte que, en general, las dos principales barreras que encuentran las AEIs se refieren a una carencia de recursos económicos y a un déficit de participación de los asociados en los términos cooperativos que exige una organización de este tipo.

**Gráfico 2**  
**FACTORES LIMITANTES DE LAS AEIS TURÍSTICAS**



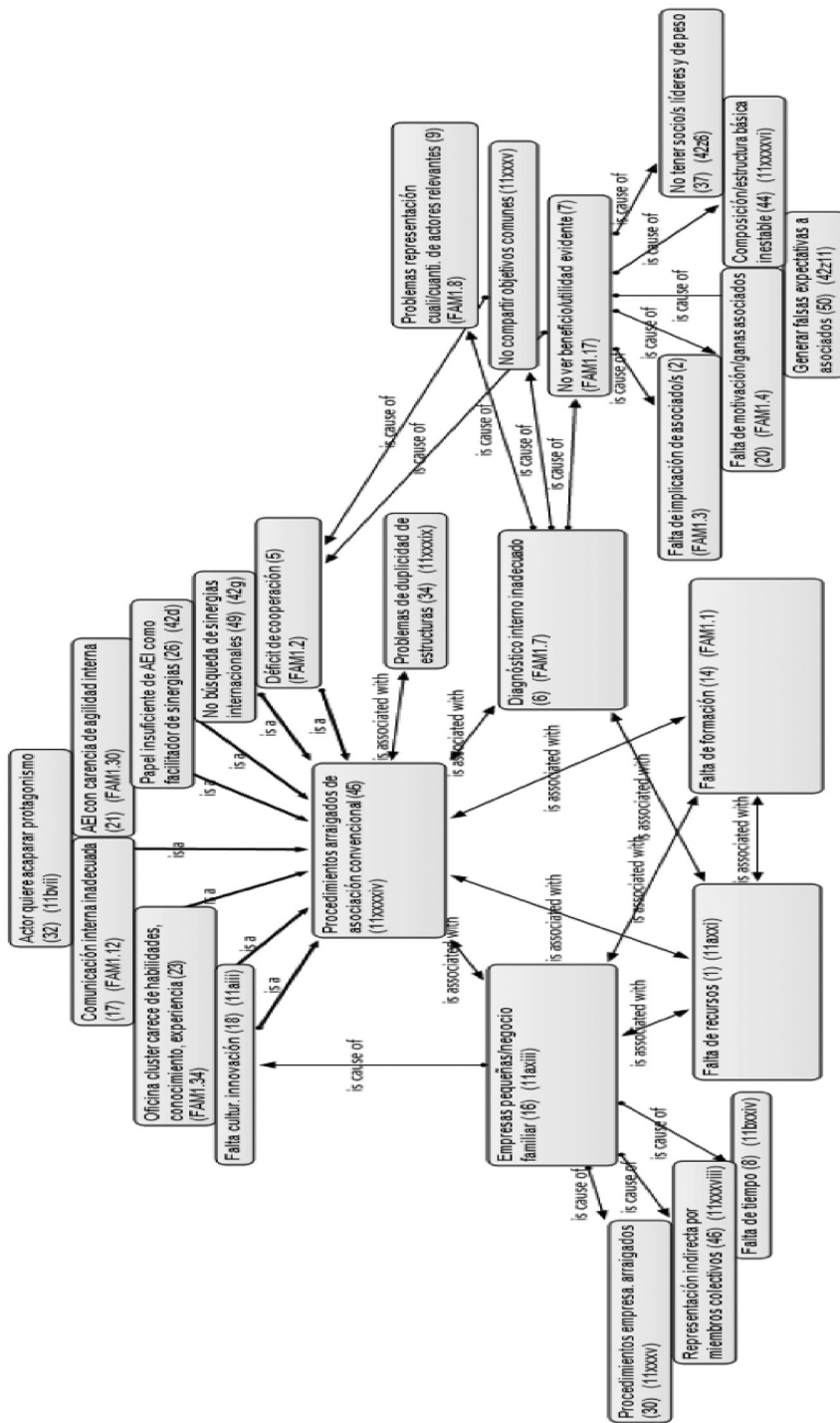
La figura 2 muestra los principales vínculos identificados entre los factores limitantes internos. Es notoria la elevada densidad de relaciones y significa que en general los factores limitantes internos son simultáneamente dependientes e influyentes. No obstante, es posible distinguir factores con mayor centralidad y caracterizados por la simetría de las relaciones que los vinculan: «*procedimientos arraigados de asociación convencional*», «*empresas pequeñas/negocio familiar*», «*falta de recursos*», «*falta de formación*» y «*diagnóstico interno inadecuado*».

En la tabla 2 se sintetizan los factores limitantes externos y los aspectos relacionados con cada uno de ellos resultantes de los grafos

**Tabla 2**  
**SÍNTESIS DE FACTORES LIMITANTES INTERNOS Y ASPECTOS RELACIONADOS**

Factor limitante interno	Aspectos relacionados
Procedimientos arraigados de asociación convencional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel insuficiente de la AEI como facilitador de sinergias. Se mantiene el enfoque asociativo de representación e interlocución con otras instituciones pero no se profundiza en las relaciones de colaboración</li> <li>• Dificultad de disociar la AEI de la asociación matriz.</li> <li>• Comunicación interna inadecuada para una colaboración efectiva.</li> <li>• Carencia de agilidad interna. En muchos casos, la participación de administraciones u organismos públicos ralentiza la toma de decisiones.</li> <li>• Oficina cluster carece de habilidades, conocimiento y/o experiencia. En particular, se observan carencias en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de gestión en proyectos consorciados con otras AEIs.</li> <li>- Fase de comercialización de productos/servicios generados por la AEI y distribución correcta de beneficios.</li> <li>- Gestión inadecuada de un gran volumen de información que puede interesar a los asociados.</li> <li>- Dificultad para formalizar la aportación económica de organismos públicos asociados.</li> <li>- Internacionalización.</li> </ul> </li> <li>• Déficit de cooperación derivado de la falta de una cultura cooperativa y la priorización de los intereses particulares.</li> <li>• No búsqueda de sinergias internacionales. Se consideran prioritarios otros aspectos como la mejora de la gestión interna aunque también hay que tener en cuenta la limitación de recursos y la falta de experiencia.</li> <li>• Falta cultura de innovación.</li> <li>• Actores que quieren acaparar protagonismo.</li> </ul>

Figura 2  
GRAFO DE RELACIONES ENTRE LOS FACTORES LIMITANTES INTERNOS





**Tabla 2**  
**SÍNTESIS DE FACTORES LIMITANTES INTERNOS Y ASPECTOS**  
**RELACIONADOS (CONTINUACIÓN)**

Factor limitante interno	Aspectos relacionados
Diagnóstico interno inadecuado.	<p>Se produce por una apreciación equivocada de la complejidad del tejido empresarial y asociativo de un territorio, la recogida parcial y/o no actualizada de las demandas de los asociados y de los diferentes subsectores o la obsolescencia de una parte de las consideraciones incluidas en el plan estratégico. La consecuencia primera es la identificación sesgada de los objetivos que son de interés común.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No compartir objetivos comunes. No siempre se consensuan los objetivos adecuadamente y los medios para alcanzarlos.</li> <li>• No ver beneficio/utilidad de la AEI evidente derivado de una detección de necesidades inadecuada. Esta percepción tiene consecuencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de falsas expectativas a los asociados que deriva en frustración.</li> <li>- Falta de ilusión, motivación e incentivo de asociados.</li> <li>- Falta de implicación, receptividad y proactividad de asociados.</li> <li>- Incapacidad de atraer a entidades de relevancia (líderes) o de hacerles más partícipes en caso de que ya formen parte de la AEI.</li> <li>- Déficit de cooperación de asociados.</li> <li>- Inestabilidad en la composición, estructura y actividad de la AEI por la salida de miembros motivada por el desinterés.</li> </ul> </li> <li>• Problemas de representación cuantitativa/cualitativa de actores relevantes que pueden generar los siguientes problemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- No disponer de los agentes y subsectores más dinámicos del territorio.</li> <li>- No disponer de representación empresarial de toda la cadena de valor turística de un territorio.</li> <li>- Insuficiente representación empresarial de uno o varios subsectores.</li> <li>- No disponer de determinados actores líderes del territorio, públicos o privados.</li> <li>- Insuficiente número de entidades privadas en la AEI.</li> </ul> </li> </ul>

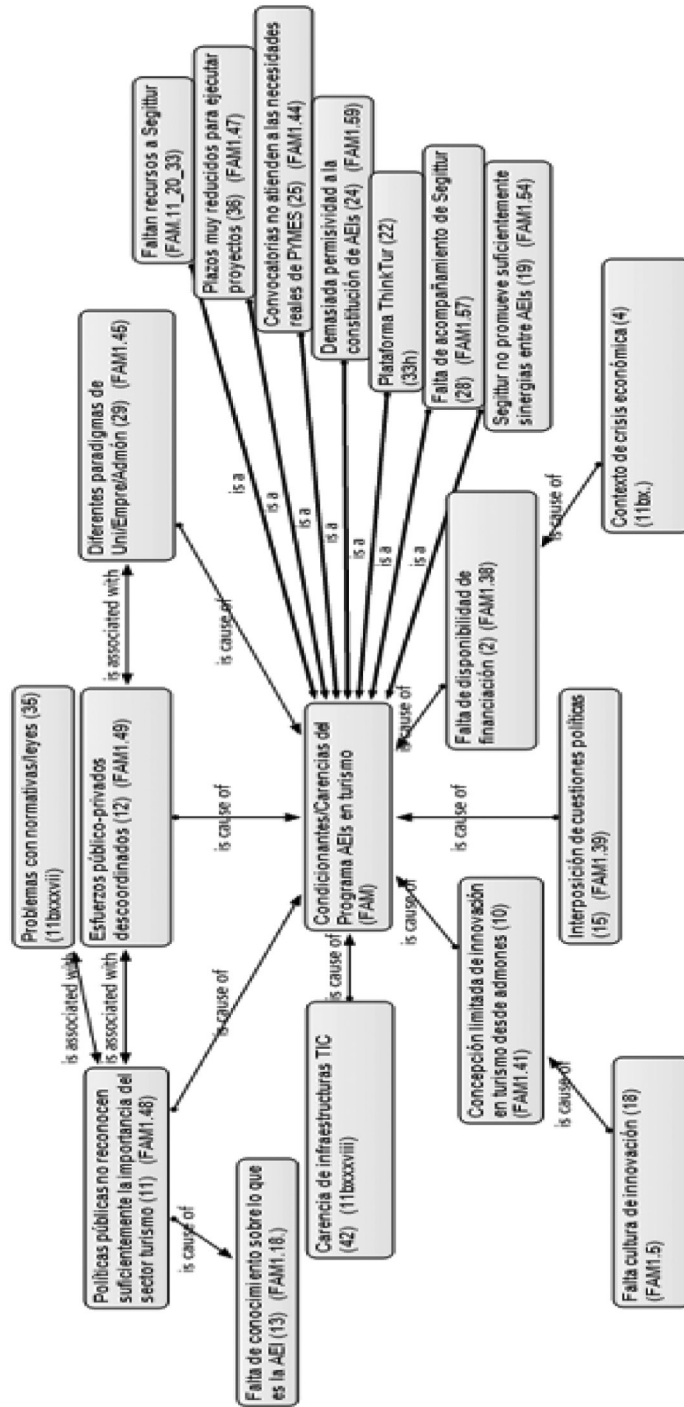
**Tabla 2**  
**SÍNTESIS DE FACTORES LIMITANTES INTERNOS Y ASPECTOS**  
**RELACIONADOS (CONTINUACIÓN)**

Factor limitante interno	Aspectos relacionados
Empresas pequeñas/negocios familiares	<p>Este factor está vinculado a otros condicionantes internos de relevancia, como la <i>falta de formación, procedimientos arraigados de asociación convencional, diagnóstico inadecuado y falta de recursos internos</i>. Es un aspecto limitante porque las pequeñas empresas no disponen de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de innovación explícitos de una AEI. Los recursos de que carecen son variados: económicos/financieros, humanos, tiempo, conocimientos, instalaciones, etc.</p> <p>La representación en la AEI de una empresa de reducidas dimensiones es más factible y/o cómoda si se realiza a través de una organización mayor que suele ser una asociación, federación o confederación. Este hecho puede ser un factor limitante cuando restringe o dificulta la circulación de información entre la AEI y el interesado final, la empresa turística.</p>
Falta de formación	<p>En términos generales se manifiesta una falta de profesionalización del sector que incide negativamente en el desarrollo de una cultura de la innovación y de la cooperación inter-empresarial como argumento central de la competitividad. Y a la inversa, una gestión tradicional de la empresa turística que no prioriza la implantación de procesos de innovación tampoco considerará esencial la adquisición de nuevos conocimientos sobre diferentes temas (producción, comercialización, comunicación, diseño, TICs, marketing, etc.).</p>

#### 4.1.4 Factores limitantes externos para el desarrollo de la actividad de las AEIs

Las relaciones que vinculan a los factores limitantes externos se muestran en la figura 3. A diferencia de los factores limitantes internos, los externos no guardan la misma intensidad interrelacional, y puede interpretarse que los siete factores identificados en el presente modelo son componentes de significativa influencia pero de escasa dependencia. Los siete factores, resumidos en la tabla 3, ejercen o han ejercido un efecto negativo en el diseño y/o ejecución del Programa AEIs aplicado al sector turístico, a pesar de que en el desarrollo del Programa se haya tratado de minimizar los impactos negativos de los citados factores. A su vez, estas carencias del Programa se manifiestan en una serie de problemas que son advertidos por las gerencias de la AEIs (*Faltan recursos para Segittur, plazos muy reducidos para ejecutar proyectos, etc.*).

Figura 3  
GRAFO DE RELACIONES ENTRE LOS FACTORES LIMITANTES EXTERNOS



**Tabla 3**  
**SÍNTESIS DE FACTORES LIMITANTES EXTERNOS Y ASPECTOS**  
**RELACIONADOS**

<b>Factor limitante externo</b>	<b>Aspectos relacionados</b>
Contexto de crisis económica	Tiene entre sus consecuencias directas las restricciones en el acceso a la financiación, tanto para las AEIs como para las entidades privadas que las forman, así como para los organismos e instituciones públicas. En este sentido, se remarca la progresiva falta de recursos de Segittur para la gestión del Programa.
Concepción limitada de la innovación	Existe un desconocimiento sobre lo que supone la implantación de los procesos de innovación: cómo se fomenta, gestiona y rentabiliza, cuál es su aplicación y qué beneficios se derivan de ella. Se percibe que en las instituciones públicas hay instalada una visión limitada y reduccionista de lo que es la innovación, casi indefectiblemente ligada a la TIC.
Esfuerzos público-privados descoordinados	La descoordinación se manifiesta en diversos niveles (entre niveles administrativos, subsectores turísticos o diferentes actores del territorio).
Diferentes paradigmas Universidad, Empresa, Administración	La actividad de las AEIs ha encontrado poca receptividad en Universidades y Administraciones, instituciones que consideran plazos más dilatados de diseño y ejecución de proyectos que las empresas. La actividad académica resulta cuestionada si no genera utilidad empresarial.
Las políticas públicas no reconocen suficientemente la importancia del turismo	La reducción presupuestaria del Programa se relaciona con una escasa valoración del turismo como sector económico y con una limitada visión en torno a las aportaciones de la innovación al sector turístico. Se percibe igualmente una falta de conocimiento de lo que es una AEI turística.
Carencia de infraestructuras TIC	La cobertura y la velocidad de las redes de conexión a internet todavía plantea problemas de comunicación interna y externa en espacios rurales y, también, litorales.
Interposición de cuestiones políticas	La creación e impulso de las AEIs ha sufrido, en ocasiones, interferencias políticas.

#### *4.1.5 Valoración del Programa y propuestas de mejora*

A continuación se exponen las opiniones y valoraciones que las gerencias entrevistadas realizan sobre el Programa de Apoyo, los beneficios que proporciona la AEI a los asociados y sobre el grado de satisfacción con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados por cada AEI. Es mayoritaria la opinión de que la concentración espacial de las entidades de una AEI es importante. Sin embargo, tal y como se ha descrito anterior-

mente, no significa que efectivamente se produzca el efecto aglomeración en las AEIs que los entrevistados dirigen. Consideran relevante la concentración en el sentido en que las reuniones y encuentros presenciales facilitan a los miembros el trabajo conjunto en el seno del cluster.

Las gerencias entrevistadas consideran que la pertenencia a la AEI proporciona a los socios un espacio de cooperación, sinergias y reflexión estratégica. No es de extrañar esta apreciación dado que la elaboración de un plan estratégico, como condición sin la cual no es posible crear la agrupación, se basa precisamente en la configuración de un espacio de cooperación e intercambio entre los socios, con el objetivo final de identificar metas y medios de común interés. Ligado a este aspecto destaca la percepción de que los socios también obtienen información y asesoramiento valioso desde la *Oficina Cluster*.

Otros aspectos mencionados hacen alusión directa o indirecta a una de las razones de ser de las AEIs: la concepción de aglutinar esfuerzos para ser más competitivos. Al respecto señalan que la AEI ha proporcionado a los asociados una visión compartida sobre los objetivos a alcanzar, les ha sensibilizado en el trabajo cooperativo y ha permitido conciliar, aunque sea de manera puntual y/o parcial, a diferentes subsectores y a diferentes instituciones y entidades de naturaleza pública y privada. Por estas razones, una mayoría de entrevistados considera positiva o muy positiva la repercusión que la AEI ha tenido entre sus miembros. Respecto al grado de satisfacción que las gerencias han manifestado sobre el grado de consecución de los objetivos estratégicos, hay una ligera mayoría de discursos que se alinean en la insatisfacción. Reconocen los avances alcanzados pero es habitual considerar que los objetivos definidos en los planes estratégicos no han podido ser cubiertos por una serie de factores limitantes externos e internos.

Existe una amplia mayoría de gerencias entrevistadas que considera positivo o muy positivo el Programa AEIs. Entre los impactos positivos mencionados destaca, además de la ayuda económica, el impulso inicial que ha supuesto para el fomento del trabajo cooperativo y sinérgico entre los asociados. También consideran muy positivo la oportunidad que el Programa ha brindado para propagar entre la PYME la reflexión sobre las posibilidades que ofrece la innovación en el ámbito del turismo.

Las propuestas de mejora comprenden cuatro apartados básicos:

1. *Mayor exigencia a las AEIs*: una mayor exigencia hace alusión directa o indirectamente a la demanda que se realiza de un mayor seguimiento de la actividad de las AEIs y de los resultados de los proyectos desarrollados. El Programa ha carecido de un sistema de evaluación continua basado en indicadores y mediciones precisas sobre los objetivos delineados y alcanzados. Existe la percepción de que quizá se han financiado proyectos de escaso potencial y escalabilidad. También se cuestiona el elevado número de AEIs existente y los criterios para su impulso y creación.
2. *Mejora de la Plataforma ThinkTur*: determinados discursos coinciden en señalar que la plataforma ThinkTur no proporciona una utilidad evidente en la generación de relaciones sinérgicas con otras AEIs u otras organizaciones. Si bien reconocen no haber profundizado en su uso ni en las posibilidades que les puede ofrecer.
3. *Dotar de recursos a Segittur*: no solo se demanda un aumento en la partida presupuestaria asignada a las AEIs turísticas, sino que se insiste en la necesidad de

dotar de más personal a Segittur. Esto permitiría llevar un eficaz acompañamiento individualizado de las AEIs turísticas, basado en la comunicación fluida, en el asesoramiento y en la mediación para impulsar relaciones más intensas entre AEIs y entre estas y otras instituciones u organismos.

4. *Financiación de proyectos más adaptados a las necesidades reales de las PYMES:* en general se estima conveniente revisar los criterios de concesión de financiación a los proyectos de las AEIs turísticas. Hay una sobrevaloración de la innovación tecnológica que va en detrimento de una mayor atención a las carencias elementales del tejido de PYMES vinculado al turismo.

También se hace mención a otras propuestas interesantes como ampliar los plazos de ejecución de proyectos, impulsar la innovación con recursos privados, facilitar la gestión de la propiedad de los resultados de los proyectos inter-AEIs y revisar la definición fiscal de las AEIs.

Las gerencias entrevistadas también han valorado los encuentros de AEIs turísticas que se han realizado anualmente promovidos por Segittur. Son vistos como una valiosa oportunidad para el intercambio de información, problemáticas y experiencias entre las gerencias. También pueden propiciar nuevas relaciones o fortalecer las ya existentes entre las AEIs. En este sentido, especial mención se ha de hacer de los vínculos personales que a menudo se establecen entre las personas que trabajan en las distintas agrupaciones. Este tipo de relaciones directivas son también la base de la confianza y de una posible vinculación profesional para proyectos consorciados.

## 5. CONCLUSIONES

El mercado turístico actual exige apostar por la innovación en las empresas y destinos turísticos para mantener y mejorar su competitividad y justifica, por tanto, la existencia de incentivos públicos y medidas de fomento de la innovación. No obstante, la aplicación de estas medidas también está condicionada por las barreras que sufre el sector turístico para potenciar la innovación. De ahí la necesidad de políticas adaptadas a las características del sector turístico. El Programa AEIs se ha aplicado a diversos sectores productivos y, en el caso del turismo, ha contado con la gestión específica de Segittur.

A diferencia de otros instrumentos de fomento de la innovación, como la financiación de proyectos, donde el turismo parte en una situación de desventaja respecto a otros sectores productivos con mayor tamaño empresarial, la generación de entes de colaboración orientados a la innovación constituye un instrumento más avanzado de las políticas de innovación que integra toda la complejidad del sistema de actores turístico (Hjalager, 2012). Por otra parte, un programa de estas características contribuye a acercar los distintos componentes del sistema de innovación sintetizados en el concepto de triple hélice (Administraciones, empresas y centros de investigación) en un sector con una cultura de la innovación todavía incipiente. Todas estas características convierten al Programa AEIs en un proceso de aprendizaje y como tal debe evaluarse.

Este trabajo no ha profundizado en la notable diversidad de las AEIs creadas al amparo del Programa ya que se ha preferido trabajar de manera agregada de acuerdo con

la metodología cualitativa utilizada. En general, el ciclo de vida de las AEIs, desde la perspectiva de las iniciativas cluster (figura 1), parte de unos antecedentes marcados por el tejido asociativo como principal marco de relación empresarial del sector turístico en un contexto de políticas emergentes de fomento de la innovación desde las Administraciones Públicas. Las subvenciones a la creación de AEIs se convierten en el catalizador para la formalización de relaciones de colaboración en una Asociación orientada a la innovación. La creación de la Asociación viene acompañada de un Plan Estratégico que guía el desarrollo de las actuaciones, fundamentalmente estructuradas a través de proyectos. Es evidente que las AEIs no se hubieran creado sin el papel promotor del Programa, cuyo diseño es consistente en el plano teórico, pero el análisis realizado pone de manifiesto la existencia de factores internos y externos que han condicionado la ejecución del mismo, así como la presencia de cierto oportunismo en agrupaciones difícilmente viables. De hecho, del número máximo de AEIs inscritas en el Registro desde el inicio del Programa (33) se ha pasado a las 18 actuales con lo que la configuración de entes de colaboración permanentes, asimilables a la consolidación o al menos a la permanencia de las AEIs, se reduce a un 54% de las iniciativas.

Sin embargo, la mayoría de las gerencias entrevistadas valora positivamente el Programa por la ayuda económica recibida, el impulso al trabajo colaborativo y la mejora de la sensibilización de las PYMES en torno a las posibilidades de la innovación en turismo. Desde otro punto de vista, el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico ofrece un balance donde la insatisfacción es mayoritaria como consecuencia de los factores limitantes internos y externos analizados. Las limitaciones internas son indicativas de la persistencia de determinadas barreras tradicionales a la innovación en el sector como la atomización empresarial y la falta de formación. Sin embargo, se han identificado factores limitantes que sugieren replanteamientos de diseño y ejecución del Programa AEIs como el mantenimiento de procedimientos arraigados de asociación convencional o la necesidad de evitar diagnósticos inadecuados.

Los condicionantes externos derivan fundamentalmente de los efectos de la crisis económica en los presupuestos públicos y en la rentabilidad de las empresas, que se traducen en ajustes en el Programa que dificultan la viabilidad de las AEIs. Si bien se identifican otros condicionantes que aconsejan incluir el Programa AEIs en un sistema de innovación turística más ambicioso y mejor coordinado a diferentes escalas territoriales: descoordinación administrativa; concepción limitada de la innovación; escasa colaboración con estructura de triple hélice; o escaso reconocimiento del turismo en las políticas públicas.

Por último, las propuestas de mejora se orientan hacia una reformulación del Programa que introduzca mayor selectividad en la selección de las AEIs y mayor exigencia en su funcionamiento como entes colaborativos orientados a la innovación, a la vez que los recursos destinados al Programa se ajustan de acuerdo con sus objetivos. Las AEIs creadas se han cohesionado desde el punto de vista sectorial y temático, desaprovechando el enfoque territorial de los clusters, basado en la concentración de la oferta en destinos donde el sistema de interdependencias y de redes de colaboración y cooperación son esenciales para la innovación y la competitividad turística (Scott *et al.*, 2008). Como en otros sectores productivos, se ha producido en las AEIs una pérdida de visión territorial en beneficio de la sectorial (Ybarra y Doménech, 2011). Sin embargo, el destino, a escala



variable, debería priorizarse como un escenario fundamental para el fomento de procesos de innovación colaborativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., y WISE, E. (2004): *The Cluster Policies Whitebook*, Holmbergs: IKED.
- BUHALIS, D. (2000): «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
- CAMISÓN, C. y MONFORT, V. (2012): «Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives», *Tourism Management*, 33, 776-789.
- COTEC (2013): *Informe COTEC, 2013. Tecnología e innovación en España*, Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid.
- ESSLETZBICHLER, J. y RIGBY, D.L. (2007): «Exploring evolutionary economic geographies», *Journal of Economic Geography*, 7, pp. 549-571.
- EUROPEAN COMMISSION (2006): *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*. Brussels, COM(2006) 502 final.
- GARCÍA, A.; FERNÁNDEZ, V.; CARAVACA, I. y GONZÁLEZ ROMERO, G. (2012): «Cultural resources and creative industries in spanish medium-sized cities», *Brazilian Geographical Journal: Geosciences and Humanities research médium*, Uberlândia, 3 (1), pp. 50-69.
- HALL, M. (2009): «Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet?», *Journal of Policy Research in Tourism and Leisure Events*, vol.1, nº 1, pp. 2-18.
- HJALAGER, A. (2012): «Innovation policies for tourism», *International Journal of Tourism Policy*, vol. 4, nº 4, pp. 336-356.
- HJALAGER, A. (2010): «A review of innovation research on tourism», *Tourism Management*, 31, 1-12.
- HJALAGER, A. (2002): «Repairing innovation defectiveness in tourism», *Tourism Management*, 23, pp. 465-474.
- KELLER, P. (2006): «Innovation and Tourism Policy», en OECD (Ed.): *Innovation and Growth in Tourism*, Paris, OECD, pp. 17-40.
- KIESE, M. (2010): «Policy transfer and institutional learning: an evolutionary perspective on regional cluster policies in Germany». In Fornahl, D., Henn, S. Peter Menzel, M. (Eds.), *Emerging clusters* (pp. 324-353). Cheltenham: Edward Elgar.
- LAZZERETTI, L., RITA, S. y CALOFFI, A. (2013): «Founders and disseminators of cluster research», *Journal of Economic Geography*, pp. 1-23.
- MENZEL, M. y FORNAHL, D. (2009): «Cluster life cycles –dimensions and rationales of cluster evolution», *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, nº 1, pp. 205-238.
- MONITOR COMPANY (1992): *Els avantatges competitiuus de Catalunya*, Barcelona: Dpto. Economía y Finanzas, Generalitat de Catalunya.
- MONITOR COMPANY (1991): *Ekonomiaz, La ventaja competitiva de Euskadi*, Fase I: Identificación del potencial de competitividad (21), 156-209.

- NORDIN, S. (2003): *Tourism clustering and innovation-paths to economic growth and development*, Oestersund, Sweden: European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University.
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B., y SPENCER, T. (2006): Networks, clusters and innovation intourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152.
- PARRA, E., y SANTANA, A. (2011): «Innovación en modelos organizativos: un análisis a través de los clusters de turismo españoles». *Papeles de Economía Española*, 128, 254-265.
- PECK, F. y LLOYD, C. (2008). Cluster policies and cluster strategies. In Karlsson, Ch. (Ed.), *Handbook of research innovation and clusters* (pp. 393-410). Cheltenham: Edward Elgar.
- PORTER, M., y KETELS, (2008). «Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives». In Becattini, G., Bellandi, M. & De Propris, L. (Eds.), *A Handbook of industrial districts* (pp. 172-186). Cheltenham: Edward Elgar.
- RITCHIE, J. y CROUCH, G. (2003): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingdorf: CABI Publishing.
- SALOM CARRASCO, J. (2003): «Innovación y actores locales en los nuevos espacios económicos: un estado de la cuestión», *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 36, pp. 7-30.
- SCOTT, N., BAGGIO, R. y COOPER, C. (2008): *Network analysis and tourism. From theory to practice*, Clevedon: Channel View.
- SÖLVELL, O., LINDQVIST, G. y KETELS, CH. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Sage.
- YBARRA, J.A. (2006): «La experiencia española en distritos industriales. Realidad de un concepto para la pyme y el territorio», *Economía Industrial*, 359, pp. 89-94.
- YBARRA, J. y DOMÉNECH, R. (2011): «Las agrupaciones de empresas innovadoras y la política industrial española basada en el territorio», *Economía Industrial*, 380, 143-152.
- WORLD BANK (2009): *Clusters for competitiveness. A practical guide & policy implications for developing clusters initiatives*. Washington, World Bank.