

**MODELO DE ANÁLISIS DEL CAPITAL
INTELECTUAL DE LOS DESTINOS
(CIDT)**

**Laura Fuentes Moraleda
Febrero 2012**

Contenidos

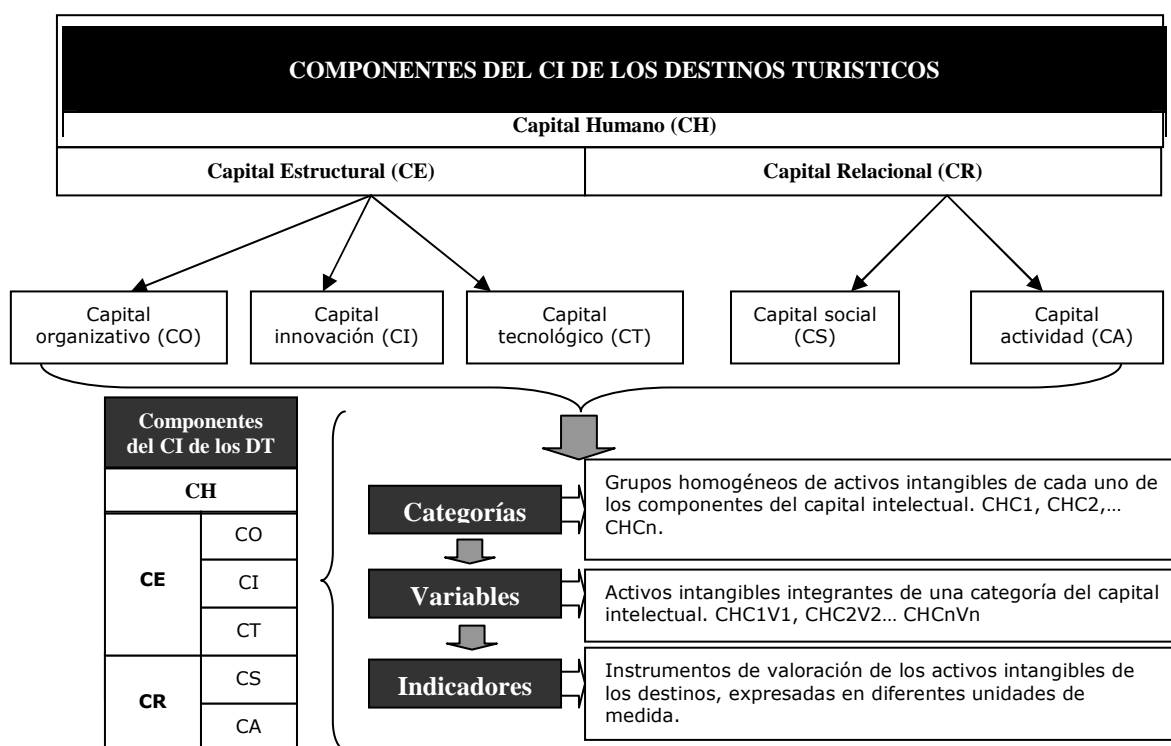
1. Introducción y objetivos	3
2. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital humano (CH).....	7
2.1. Las actitudes del CH del destino	10
2.2. Las aptitudes del CH del destino.....	18
2.3. Las capacidades del CH del destino.....	24
2.4. Interrelación entre los componentes del CH de los destinos	30
3. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital relacional	33
3.1. Capital social.....	35
3.1.1. Confianza.....	36
3.1.2. Cooperación en el destino.....	42
3.1.3. Gestión del conocimiento en el destino	52
3.2. Capital actividad	58
3.2.1. Capital Actividad: Relaciones entre los agentes del destino	59
3.2.3. Capital Actividad: Relaciones entre los agentes externos del destino.....	66
3.2.3. Capital Actividad: Resultados de la actividad	73
3.3. Interrelaciones entre los componentes del capital relacional.....	78
4. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital estructural.....	80
4.1. Capital innovación	82
4.2. Capital organizativo	90
4.3. Capital tecnológico	96
4.4. Interrelaciones entre los elementos del capital estructural	101

UN MODELO DE ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

1. Introducción y objetivos

El objetivo del modelo CIDT es el de profundizar en cada uno de los componentes del capital intelectual de los destinos, estableciendo sus categorías, variables e indicadores, para posteriormente analizar las relaciones entre ellos. El capital intelectual de los destinos se estructura en capital humano (CH), relacional (CR) y estructural (CE). Cada componente se divide, a su vez, en categorías, variables e indicadores¹, tal y como puede observarse en la siguiente figura:

Figura 1. Componentes del CI de los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia

¹ Este capítulo se basa en la definición de *capital intelectual de los destinos* como el conjunto de activos intangibles que tienen como base el conocimiento y permiten al destino la transformación de sus recursos en un sistema de creación de valor para todos los agentes del destino, mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Teniendo como base el capital humano del destino (como depositario de conocimiento), se estructura en capital estructural y relacional

Las categorías son denominadas con los acrónimos del componente del CI correspondiente (CH para capital humano, por ejemplo) y con la letra "C" y un número que indica el número de categoría. Por ejemplo, la primera categoría del capital social será CSC1. Igualmente, las variables que forman las categorías serán denominadas con las letras y número de la categoría a la que pertenecen, a lo que se añade la letra V y el número correspondiente. Según el ejemplo anterior, la primera variable de la primera categoría del capital social sería CSC1V1. Así mismo, las variables se componen de indicadores que pueden ser de dos tipos; indicadores de destino (ID), que hacen referencia a los aspectos del tema tratado por el propio indicador en ese destino, e indicadores de industria soporte (IIS) que se aplican a todas las organizaciones que pertenecen al grupo de industria soporte del destino (alojamiento, restauración y servicios complementarios).

La conceptualización de las variables que componen las categorías del CI y, la posterior definición de indicadores que faciliten su gestión se ha realizado en base a la revisión bibliográfica y la consulta de las diversas aportaciones de distintos autores que abordan el estudio del capital intelectual, tanto en organizaciones empresariales como en territorios. Este análisis permite la profundización en las posibles interrelaciones entre los diferentes elementos del capital intelectual, así como las interrelaciones de dichos elementos con el resto de atributos que son parte de los destinos turísticos. Tal y como puede observarse en la siguiente figura, el proceso de análisis y posterior creación de un modelo de capital intelectual de los destinos turísticos en la presente investigación, estará formado fundamentalmente por tres procesos:

Figura 2. Proceso de modelización del CI de los destinos turísticos

PROCESOS	SUB - PROCESOS	RESULTADO
P. I. Componentes, categorías, variables e indicadores del CI	P. I.1. Revisión de los modelos de CI (empresas y territorios) (vid. Cap.4)	<i>R. I.1. Estructura del CI (Componentes, Categorías y variables)</i>
	P. I.2. Revisión de los indicadores de CI de los modelos considerados.	<i>R. I.2. Batería de indicadores de los componentes del CI.</i>
P. II. Interrelaciones entre las categorías de cada componente	P. II.1. Análisis de las interrelaciones entre las categorías del CH	<i>R. II.1. Mapa conceptual de interrelaciones de CH</i>
	P. II.1. Análisis de las interrelaciones entre las categorías del CE	<i>R. II.1. Mapa conceptual de interrelaciones de CE</i>
	P. II.1. Análisis de las interrelaciones entre las categorías del CR	<i>R. II.1. Mapa conceptual de interrelaciones de CR</i>
P. III. Interrelaciones componentes del CI	P. III.1. Análisis de las interrelaciones entre los componentes del CI. Consulta a expertos	<i>R. III.1. Mapa conceptual de interrelaciones de CI, bajo distintos umbrales</i>

Fuente: Elaboración propia

El primer proceso (P. I), es el análisis de los componentes del capital intelectual y sus indicadores. Este proceso, a su vez, se compone de dos subprocesos:

- P. I. 1. El primer subproceso, se asienta en una de las conclusiones del capítulo previo, y supone la base del desarrollo posterior. Se ha basado en la revisión de los modelos de CI aplicados tanto a organizaciones empresariales como a territorios y ha tenido como resultado la estructura del CI de los destinos en tres componentes; capital humano, estructural (que a su vez se divide en organizativo, tecnológico y de innovación) y capital relacional, compuesto a su vez por el capital social del destino y el capital actividad.
- P. I. 2. El segundo subproceso consiste en la revisión de las categorías, variables e indicadores propuestos por los modelos considerados, para concluir con una serie de indicadores que sean aplicables a los destinos turísticos y que permitan un mayor conocimiento de su CI.

El segundo proceso (P. II) se basa en el análisis de las interrelaciones que existen entre las categorías de cada componente del CI. Este proceso, a su vez se divide en tres subprocesos (P. II. 1; P. II. 2. y P. II. 3) cada uno enfocado en el análisis específico de las interrelaciones que se

producen entre los componentes del CE, CR y CH. Los resultados de este segundo proceso serían los mapas conceptuales que representen las interrelaciones de cada una de las categorías (R. II.1.; R. II. 2. y R. II. 3).

El tercer proceso (P. III), en base a los resultados anteriores, tiene como objetivo analizar (P. III. 1) y establecer un mapa conceptual de las interrelaciones de los componentes del capital intelectual del destino entre sí, esto es, las relaciones que se producen entre los componentes del capital relacional y el estructural.

Este análisis se justifica porque sólo la combinación de recursos intangibles puede generar riqueza, su valor es la sinergia generada y no sus características individuales. Por tanto, sin información sobre las relaciones, no se puede conocer el efecto de unos sobre otros. Una de las hipótesis de partida es que el capital humano, como generador de conocimiento, es la base del capital intelectual de los destinos turísticos². Por ello, se analizará como un componente más, pero no se incluye en el análisis de las interrelaciones entre los componentes del CI, por ser la base de dichas interrelaciones³. El resultado de dicho análisis es el mapa conceptual de interrelaciones (R. III.1.).

² Puede afirmarse, por tanto, que el capital intelectual de los destinos es el conocimiento existente en los mismos que puede ser convertido en valor. Por ello, se considera el conocimiento del destino como base del capital intelectual del mismo, siendo el capital humano el depositario inicial, con independencia de que ese conocimiento se transforme en capital relacional o estructural.

³ Según el informe Spring, el capital humano es la base o cimiento sobre el que se asienta el capital intelectual de la región siendo el capital tecnológico y organizativo (la parte estructural) el sistema que provee la dotación de medios tanto para su desarrollo como para la promoción del marco relacional en el que se facilitan dinámicas de renovación de conocimiento. Según Bueno (2000), “el Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual”.

2. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital humano (CH)

Una vez conceptualizados los componentes del CI, el presente apartado pretende ir más allá. El objetivo de los siguientes epígrafes es, tras la revisión de los modelos considerados, proponer sistemas de medición, control y gestión por medio de indicadores de los componentes del capital humano, del relacional y del estructural de un destino turístico.

A lo largo del presente epígrafe se pretende profundizar en las distintas aportaciones sobre cuales son y como se miden y gestionan los diferentes elementos o atributos que conforman el capital humano⁴ de las organizaciones, partiendo de la clasificación de sus tres variables principales (aptitudes, actitudes y capacidades), ya que la importancia del capital humano en los destinos ha sido explicada en el capítulo anterior.

Figura 3. Variables del capital humano del destino



Fuente: Elaboración propia

Se han analizado las contribuciones que han realizado diferentes autores e investigadores, en cuanto a capital humano se refiere, en el ámbito del análisis del capital intelectual de organizaciones empresariales y territorios. Las aportaciones de los autores que no han dividido

⁴ Según las aportaciones previas, el capital humano cuenta con diferentes definiciones, coincidentes muchas de ellas en el hecho de que incluye conocimientos, experiencia y saber hacer (Bontis, 2002; Cañibano, 2002; Nevado y López, 2004). Los últimos además incluyen el sistema de remuneración y política de contratación que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro, aspectos estos últimos más relacionados con el ámbito empresarial.

el capital intelectual conforme a la división considerada en la presente investigación, no se han incluido en el anexo (excepto la aportación de Sánchez por su relación directa a la presente investigación), aunque sí se considerarán para definir las categorías, variables e indicadores que forman tanto el capital humano, el estructural y el relacional. Tampoco se han incluido en el anexo algunos modelos de competitividad de destinos, aunque sí han sido revisados para la generación de indicadores. La razón para su no inclusión es que el origen de los mismos persigue un objetivo diferente al de la presente investigación, a pesar de que algunos de los elementos que contemplan sí aportan información valiosa al ámbito de los intangibles de los destinos, y así se ha considerado.

Las aportaciones revisadas sirven como base para la creación de un marco de análisis del capital humano de los destinos turísticos y pueden dividirse en dos grupos, en función de su aplicación a organizaciones empresariales o a territorios. Dentro de las aplicaciones a territorios, dos de los modelos (SPRING e ICRMM) tienen aportaciones similares en cuanto a las variables que forman el capital humano, ya que ambos son la aplicación del mismo modelo (Intellectus) a ámbitos territoriales de diferente amplitud. El modelo SPRING divide el capital humano regional en tres categorías; actitudes (compromiso, motivación y creatividad), aptitudes (educación formal y formación especializada) y capacidades (comunicación y liderazgo, experiencia) y propone algunos indicadores del capital humano regional tales como: *ranking* de calidad de vida, renta *per capita*, tasa de paro, tasa de actividad emprendedora, dinámica empresarial, porcentaje de titulados superiores, *ranking* de mejores ciudades según cualificación de sus plantillas y finalmente, porcentaje de sedes sociales en la región y número de ferias celebradas.

Los indicadores propuestos para cada una de las variables especificadas no pretenden ser una lista cerrada de medida, sino todo lo contrario. El fin de los mismos es que sean lo suficientemente amplios como para poder ser aplicados a cualquier destino turístico, independientemente de su situación y nivel de desarrollo. Dentro de los indicadores, como puede observarse, existen algunos de ellos de carácter objetivo y otros que tienen una connotación subjetiva del término que se pretende medir y que son igualmente válidos.

No hay que olvidar, como se ha mencionado anteriormente, la existencia de modelos de competitividad de destinos que han intentado medir el capital humano y que se han considerado a la hora de desarrollar algunos de los indicadores del capital intelectual, por la aplicación específica de estos modelos a los destinos turísticos. Por ejemplo, el Monitor de Competitividad

Turística⁵, construido a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes indicadores, diferencia como elementos fundamentales tanto el factor humano como los recursos humanos. El factor humano evalúa el desarrollo de este factor en la industria turística y se calcula como la media simple de un índice de participación turística, calculado como la ratio entre el número de turistas que entran y salen del destino turístico y su población y de un índice de impacto turístico similar al de apertura comercial que se mide como la ratio entre la suma de ingresos y pagos turísticos y el PIB nominal. Los recursos humanos incluidos en el Monitor, se evalúan a través de la calidad, mediante el índice de educación de Naciones Unidas, partiendo del supuesto de que una mejor formación implica mejor calidad de trabajo y por tanto, mayor calidad de los productos turísticos.

Según Gooroochurn y Sugiyarto (2005), a pesar de que la formación y capacitación de los recursos humanos en turismo sería la variable *proxy* más relevante, estos datos son difíciles de encontrar y es por ello que se emplea el índice de Naciones Unidas de educación⁶. Los autores aplicaron su modelo en 200 países, resultando que operaban mejor en términos de recursos humanos.

En los modelos de competitividad de Richie y Crouch (2000) y Dwyer y Kim (2003), se considera como elemento importante el “desarrollo de los recursos humanos”. Dicho elemento en el modelo de Dwyer y Kim se incluye en la gestión del destino. Los autores proponen como indicadores del desarrollo de recursos humanos aspectos como el nivel de compromiso del sector público y del privado con la educación en turismo, adecuación de la formación a las necesidades del turista y la calidad de los programas de formación. En el presente trabajo el capital humano se considera desde una perspectiva más amplia, donde, además de considerarse la formación y la capacitación del mismo, se incluyen más aspectos que puedan definirlo tales como las actitudes y las capacidades. Tal y como se muestra en la siguiente tabla, las categorías y variables que

⁵ El Monitor ha sido desarrollado por el *World Tourism and Travel Council* y el *Cristel DeHaan Tourism and Travel Research Institute (TTRI)* de la Universidad de Nottingham

⁶ El índice consiste en la tasa de alfabetización de adultos y las tasas de inscripción de estudios primarios, secundarios y terciarios. La tasa de alfabetización de adultos es el porcentaje de gente de más de 15 años que puede leer (comprendiendo) y escribir una declaración breve en su vida diaria. Las tasas de inscripción de primaria, secundaria y terciaria ofrecen el nivel de participación, al margen de la edad, de la población del grupo de edad que oficialmente le correspondería un nivel de educación determinado. Los grupos de edad son entre 7 y 12 para primaria, entre 13 y 15 para secundaria y entre 16 y 18 para el tercer nivel.

definen el capital humano son, en base a la revisión de los modelos y con las aportaciones propias:

Figura 4. Categorías del Capital Humano de un destino

Capital Humano de los destinos: Categorías y Variables	
ACTITUDES	
CHC1.	Compromiso y pertenencia.
CHC2.	Actividad investigadora, de innovación y aprendizaje
CHC3.	Motivación y satisfacción
APTITUDES	
CHC4.	Educación formal
CHC5.	Conocimientos específicos
CHC6.	Experiencia y "saber hacer"
CAPACIDADES	
CHC7.	Comunicación
CHC8.	Cultura
CHC9.	Aprendizaje y Gestión del Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

2.1. Las actitudes del CH del destino

Según Miles y Quintillan (2005), las actitudes son modelos mentales (paradigmas, creencias, valores) que condicionan la percepción que se tiene del entorno. Las actitudes del destino muestran la realidad del mismo en referencia a los valores y comportamientos que caracterizan la dinámica socioeconómica. Partiendo de esto, de nada serviría que un destino con unas infraestructuras adecuadas, unos atractores relevantes y un buen nivel de formación de sus recursos humanos, tuviese un nivel de actitud bajo, traducido en bajos niveles de motivación, de satisfacción, de compromiso, de interés por aprender... esto redundaría en rutinas poco eficientes, en una mala atención al turista y por tanto en servicios y experiencias de calidad baja.

La propuesta de las categorías determinantes de las actitudes del destino se realiza tras la revisión de los modelos, y propone la distinción de las actitudes en; las relacionadas con aspectos de compromiso y pertenencia, más vinculados a aspectos históricos - sociales y generacionales, las vinculadas al aprendizaje, investigación e innovación y las relacionadas con la satisfacción y motivación. Como se puede apreciar en la figura que las recoge, asociado a cada indicador están las iniciales ID (cuando se trata de un indicador cuyo ámbito es el destino) e IIS (cuando el indicador se refiere a las industrias soporte del destino):

El compromiso y pertenencia, es el nivel de responsabilidad del capital humano del destino turístico respecto al mismo. En este sentido, Ulrich (1998) apunta que “el capital intelectual procede de la capacidad y del compromiso de los empleados. Ambos deben ir juntos para que crezca”: $\text{Capital intelectual} = \text{Capacidad} \times \text{Compromiso}$. A pesar de que en el presente trabajo no se asume la definición de capital intelectual en el sentido en que lo hace Ulrich⁷, sí que dicha definición puede emplearse con un significado parcial dentro del concepto de capital humano de un destino⁸. Por tanto, según lo anterior, si un destino pretende aumentar su capital intelectual, puede hacerlo incrementando la capacidad o el compromiso. Pero para que exista un verdadero equilibrio, debe incrementarse de igual modo la capacidad y el compromiso de los recursos humanos. Esta categoría del capital humano se divide fundamentalmente en tres variables:

CHC1V1. Vinculación de la sociedad civil en las actividades del destino. Esta variable hace referencia al nivel de participación de la sociedad en diferentes aspectos relacionados con las actividades que se dan en el destino (participación en eventos culturales, asistencia a representaciones teatrales, asistencia a charlas, etc.). Aspectos como la participación en las elecciones, la tasa de inmigración o el grado de aceptación de la sociedad de la actividad turística son los indicadores que permiten conocer la vinculación de la misma con las actividades en el destino.

CHC1V2. Asociacionismo en el destino. Esta variable hace referencia al grado de organización formal de la sociedad en el destino, lo que le proporciona los canales de comunicación con el resto de agentes del mismo. Los indicadores propuestos hacen referencia fundamentalmente al número de asociaciones existentes, tanto de carácter empresarial como de otro tipo.

⁷ En la presente investigación se considera capital humano no solo a los trabajadores de las organizaciones empresariales, sino también al resto de grupos sociales e individuos del destino.

⁸ Gallardo y Roldán (2003) afirman que ambos conceptos (capacidad y compromiso) son un producto, lo que implica que un bajo grado de alguno de estos dos factores provoque una reducción importante del capital intelectual. Si en un destino existe un grupo considerable de trabajadores con alta capacidad pero con bajo nivel de compromiso, el resultado será un bajo nivel de capital intelectual (según la propuesta de Ulrich), mientras que un trabajador con alta capacidad y bajo compromiso nos señala que se trata de un trabajador con mucho talento que no hace nada.

CHC1V3. Sentimiento de pertenencia. El sentimiento de pertenencia, a efectos de la presente investigación, no solo se refiere a los recursos humanos que trabajan en las organizaciones turísticas, sino que trasciende al capital humano del destino, incluyendo a la sociedad civil y el sentimiento que la misma tenga respecto al lugar, a sus costumbres y tradiciones. Si este sentimiento se traduce en términos de orgullo y pertenencia, incidirá positivamente en el desarrollo del destino. El mayor o menor sentimiento de pertenencia y de “identificación” del capital humano respecto al destino, en numerosas ocasiones, responde a factores de índole histórico y socio – cultural propios de cada lugar. A pesar de ser un elemento relevante, no es tarea fácil incrementar ese “sentimiento” en las personas⁹. Las consecuencias de elevados niveles de sentimiento y de pertenencia con un lugar suelen ser, en términos generales, positivas para el destino. En numerosas ocasiones, altos niveles de sentimiento de pertenencia, llevan asociados mayores niveles de conservación de patrimonio, lenguas ancestrales, ritos y celebraciones, etc. que pueden convertirse con el tiempo en atractores del destino. Además del mayor o menor nivel de atracción de los mismos, un sentimiento de pertenencia elevado, incrementa la cohesión social, el grado de compromiso de la sociedad civil, alimentando de modo indirecto los niveles de capital social del destino.

⁹ Niveles bajos de compromiso con el destino se suelen dar en destinos con escasa historia y con niveles de inmigración histórica elevados, que hacen que no se reconozcan como propias las tradiciones y la cultura del lugar. La construcción del nivel de compromiso sería un trabajo a largo plazo, comenzando con una formación específica en valores y cultura a edades tempranas que ayuden a entender y valorar lo propio.

Las actitudes de aprendizaje, innovación y conocimiento que promuevan la existencia en el destino de proyectos de creación de nuevas empresas e innovación, mediante la existencia de lo conocido como “espíritu emprendedor”. Este es un aspecto importante del capital humano, ya que la creación de proyectos, de nuevas empresas, impulsa y dinamiza la economía local, generando actividades económicas y puestos de trabajo. Esta categoría se divide a su vez en dos variables fundamentales: aprendizaje y conocimiento; innovación.

CHC2V1. Actitud de aprendizaje y conocimiento. Una de las actitudes más relevantes en el capital humano de un destino es la actitud hacia el conocimiento. Según Pirella y Ocando (2002)¹⁰, las actitudes hacia el conocimiento y la investigación se conciben como los intereses y motivaciones que los sujetos aprenden y desarrollan para conocer el mundo, acercarse a él con una mirada reflexiva y generar múltiples lecturas y análisis de sus características configuradoras. Tales actitudes también le permiten al individuo expandir su campo cognitivo y modificar sus estructuras mentales para resolver problemas, no sólo en los ámbitos académicos, sino también en los cotidianos.

Según los especialistas en educación y psicología cognitiva¹¹, la etapa del desarrollo del individuo, en la que se logra adquirir el interés por el conocimiento con mayor efectividad, es en los primeros años, porque los niños expresan una impresionante curiosidad por explorar y descubrir el mundo circundante. De ahí la importancia de la existencia de programas que desarrollen actitudes hacia el conocimiento y la investigación en las instituciones educativas desde la infancia, para que hagan que el proceso investigativo fluya de manera natural y espontánea en el individuo.

Por otro lado, y como un elemento importante de las actitudes individuales, se encuentra la actitud de aprendizaje. Según Yang (2008), la actitud individual de aprendizaje en una organización depende, tanto del individuo como de la habilidad de la misma para potenciar el aprendizaje, de modo que cuanto más fuerte sea la cultura de aprendizaje en los procesos de la

¹⁰ Este artículo puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica;
<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/educere/vol6num19/articulo4.pdf>

¹¹ Según Pirella y Ocando(2002).

organización, mayor será su ventaja competitiva sostenible. El desarrollo de actitudes hacia el aprendizaje y el conocimiento es una tarea que hoy adquiere dimensiones estratégicas, ya que las organizaciones hoy requieren nuevos conocimientos y, sobre todo, nuevas habilidades y competencias. La existencia de este tipo de actitudes en el destino, va ligada a iniciativas y metodologías educativas en las escuelas y otras instituciones sociales que, localmente, potencien estos aspectos en los individuos en la etapa infantil.

CHC2V2. Actitud innovación. Por otro lado y relacionado con lo anterior, se encuentran la innovación y creatividad del capital humano del destino. Dentro de este grupo se encontrarían aspectos del destino como la capacidad de innovar nuevos productos y servicios sobre la base de lo existente, adaptando la oferta a las nuevas necesidades y preferencias de la demanda.

CHC3. Motivación y satisfacción

La tercera de las categorías de la actitud del capital humano de un destino son la motivación y la satisfacción. La motivación y la satisfacción no son conceptos aislados, sino interdependientes. La motivación hace referencia al grado de entusiasmo que tienen los agentes del destino respecto a la actividad, muchas veces relacionado con el nivel de desarrollo de la misma, que redundará finalmente en la prestación de servicios y experiencias de mayor calidad. A pesar de la interrelación entre los dos conceptos, se han dividido como variables diferentes. De este modo la motivación y la satisfacción en el destino está definida por tres variables: la satisfacción, la motivación y la calidad de vida del destino.

CHC3V1. Satisfacción. La satisfacción del capital humano del destino puede ir ligada a aspectos motivacionales extrínsecos (en forma de los beneficios materiales, económicos, ventajas sociales) e intrínsecos (el grado de autorrealización de los individuos con y en el destino), estando de este modo relacionada directamente con el grado de motivación. La medición del grado de satisfacción no es tarea fácil, pero lo habitual es realizarlo mediante técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad, consultas a expertos...) y cuantitativas (estudios de satisfacción de la sociedad civil, del sector privado...).

El objetivo último es medir la satisfacción del capital humano de la sociedad, del sector privado y el sector público para conocer finalmente, a parte de su grado de satisfacción respecto a la

actividad turística en diferentes ámbitos, su nivel de motivación, bajo el supuesto de que mayores niveles de satisfacción lleva asociados mayores niveles de motivación y viceversa.

CHC3V2. Calidad de vida. La calidad de vida de la población en un destino también puede considerarse como parte fundamental de la satisfacción y la motivación de la población tanto en términos generales, como en relación con la actividad turística del destino. Los indicadores propuestos dentro de esta variable hacen referencia a la tasa de desempleo existente en el destino, el acceso a los servicios básicos por parte de la población, la tasa de inmigración, esperanza de vida, etc. También se incluyen dentro de esta variable los aspectos relacionados con la seguridad en el destino, medida por medio de indicadores objetivos y subjetivos.

CHC3V3. Motivación. Como se ha comentado anteriormente, los niveles de satisfacción elevados están asociados normalmente a elevados niveles de motivación. De este modo, son dos aspectos interrelacionados. La motivación de los agentes de un destino puede estar definida por aspectos diversos; en primer lugar la motivación del sector privado en el destino está relacionada a aspectos económicos y fiscales fundamentalmente. Dentro del sector privado también se consideran los aspectos motivacionales internos, esto es, los niveles de motivación de los recursos humanos de las empresas turísticas, de lo que depende en numerosas ocasiones el nivel de calidad del servicio ofertado.

Además de la motivación del sector privado, la motivación del destino incluye los niveles de entusiasmo de la población con la actividad turística, en base a la percepción de la misma de las consecuencias positivas que tiene en el destino.

También se incluyen en esta variable indicadores relativos al nivel de motivación del sector público respecto a la actividad turística, esto es, el grado de interés que demuestra por medio de sus acciones, políticas específicas de mejora, etc.

En la siguiente figura se pueden observar las principales categorías, variables e indicadores propuestos para conocer las actitudes de un destino turístico. Tal y como puede comprobarse, existen indicadores para el destino (ID) y para las industrias soporte (alojamiento, restauración, empresas de ocio, etc.) (IIS). También se incluyen indicadores objetivos y subjetivos para medir algunas de las variables consideradas.

Figura 5. Cuadro de evaluación de las variables de las actitudes del Capital Humano

Capital Humano de los destinos:		
Actitudes		
Categorías	Variables	Indicadores
CHC1. Compromiso/ Pertenencia	CHC1V1. Vinculación de la sociedad civil en actividades del destino	<ul style="list-style-type: none"> - ID: % participación elecciones - ID:Nivel de emigración - ID:Nivel aceptación de la sociedad a la actividad turística
	CHC1V2. Asociacionismo en el destino	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Nº Asociaciones - ID:Nº de Asociados - ID:Nº de proyectos y actividades llevadas a cabo por las asociaciones - ID:Nº programas sociales regionales en marcha
	CHC1V3. Sentimiento de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Nº programas sociales regionales en marcha (IC Spring) - ID:Percepción de la sociedad civil de pertenencia al lugar - ID:Grado de participación en acciones voluntarias - ID:Grado de participación en fiestas populares, eventos deportivos, culturales... - ID:Población joven / población de más de 45 años <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Oportunidades de desarrollo personal y profesional en la organización. (Miles y Quintillan) - IIS:Identificación con la organización (Miles y Quintillan) - IIS:Satisfacción con la empresa (Miles y Quintillan) - IIS:Relación contractual con la empresa (Miles y Quintillan) - IIS:Fidelidad con la organización (Miles y Quintillan) - IIS:Nivel de actividad (Miles y Quintillan) - IIS:Nivel de calidad del trabajo. (Miles y Quintillan) - IIS:Nivel de implicación. (Miles y Quintillan) - IIS:Relaciones de amistad (Miles y Quintillan) - IIS:Apoyo familiar para el trabajo en la org. (Miles y Quintillan) - IIS:Relación con los superiores (Miles y Quintillan)
CHC2. Aprendizaje, Innovación y conocimiento	CHC2V1. Aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Nº De centros culturales - ID: nº Bibliotecas - ID: Nº Programas escolares - ID:Otras instituciones - ID:Capacidad del país/región para llegar con las dinámicas de cambio y desarrollo (ICRM)
	CHC2V2. Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Nº de empresas creadas por año - ID:Existencia de incubadoras o viveros de empresas - ID: % de trabajadores autónomos / población total - ID:Nº de trabajadores autónomos <p>Creatividad (IC Spring, ICRM):</p> <ul style="list-style-type: none"> - ID:% población por encima de 65 años - ID:Nº extranjeros total - ID:Nº extranjeros procedentes de la UE - ID:Nº extranjeros procedentes de Europa del Este - ID:Nº extranjeros procedentes de Iberoamérica - ID:Nº extranjeros procedentes del Norte de África - ID:Nº población extranjera en la ciudad de Madrid - ID:Nº de nuevas empresas en un año - ID:Dinámica empresarial - ID:Nº nuevas empresas creadas en el periodo/población total - ID:Nº Redes de creatividad - ID:Nº de estudiantes involucrados en centros educativos y artístico - ID:% de PIB obtenido de transacciones culturales - ID:Nº de estudiantes extranjeros involucrados en centros artísticos y educativos. - ID:Evolución del ratio de creación de empresas - ID:Nº proyectos nuevos puestos en marcha - ID:Grado de fomento de microempresas y Pyme - ID:Nº programas de reforzamiento y capacitación empresarial para mujeres <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Ingreso bruto familiar - ID: Nivel de satisfacción de los trabajadores de las empresas por sectores. - ID: Satisfacción de la población local sobre la actividad turística

CHC3. Motivación y Satisfacción	CHC3V1. Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Nivel de satisfacción de la población local con las empresas turísticas - ID: Nivel de satisfacción del sector privado respecto a la actividad turística - ID: Nivel de satisfacción del sector público respecto a la actividad turística <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Nuevos empleados (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: Renuncias/abandonos(Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de circulación del personal (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de circulación de personal no deseado (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: Capacidad de trabajo en nuevos entornos(Ordoñez de Pablos, 2003) <ul style="list-style-type: none"> - IIS: N° de empleados que trabajan permanentemente en el extranjero - IIS: N° de empleados que han participado en proyectos internacionales durante el ejercicio
	CHC3V2. Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Tasa de desempleo - ID: Acceso servicios básicos (luz, agua, recogida basuras) - ID: Acceso a educación: n° colegios de educación primaria, secundaria. Existencia de universidad - ID: Acceso a sanidad: n° de hospitales, n° centros de asistencia básica, n° servicios emergencia, n° médicos / 1000 habt. - ID: Esperanza de vida - ID: Tasa de inmigración - ID: Renta per cápita mensual (media) (IC Spring) - ID: Ratio temporalidad en el empleo (IC Spring) - ID: Percepción de seguridad ciudadana - ID: N° faltas policiales denunciadas en comisarías de la policía nacional/ población total. (Sanchez, 2003) - ID: N° delitos denunciados en comisarías de la policía nacional/ población total. (Sanchez, 2003) - ID: % denuncias faltas resueltas comisarías (Sanchez, 2003) - ID: % denuncias delitos resueltas comisarías (Sanchez, 2003) - ID: Percepción de la población sobre su calidad de vida - ID: Percepción de los residentes sobre si la actividad turística disminuye su calidad de vida
	CHC3V3. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° huelgas en el destino (IC Spring) - ID: Tasa de paro (IC Spring) - ID: % hogares con alta o mucha dificultad para llegar a fin de mes (IC Spring) - ID: Presión fiscal (% sobre límites máximos) (IC Spring) - ID: Tasa de actividad emprendedora del destino (IC Spring) - ID: Habilidad del destino para obtener contratos voluntarios en los objetivos sociales - ID: Nivel de entusiasmo de los agentes respecto a la actividad turística - ID: Condiciones del lugar de trabajo para el CH - ID: Motivación del sector empresarial respecto a la actividad turística - ID: Motivación del sector público respecto a la actividad turística. Numero de acciones de política turística para la mejora de la actividad (acciones de señalética, información, etc) - ID: Grado de aceptación de la población local de la actividad turística por los efectos positivos en su economía - ID: Grado de aceptación de la población local de la actividad turística por los efectos positivos en su medioambiente - ID: Grado de aceptación por parte de la población local de la actividad turística por los efectos positivos en el mantenimiento de sus tradiciones y forma de vida <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: % de éxito en el logro de objetivos individuales (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: Antigüedad media (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: N° de contratos permanentes (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de personal con retribución variable frente al personal total - IIS: N° empleados con acciones y participación en programas de bonos convertibles (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: N° de empleados que han recibido premios (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: Sistemas de sugerencias (premios en metálico, premios en puntos) (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de personal ascendido frente al número total de personal (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de personal que perciben un reconocimiento explícito en la empresa (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS: % de <i>staff</i> que considera que su opinión es tenida en cuenta en la empresa (Ordoñez de Pablos, 2003)

Fuente: Elaboración propia

2.2. Las aptitudes del CH del destino

Las aptitudes del capital humano del destino hacen referencia al nivel de conocimiento explícito en el destino. También incluye aspectos tan relevantes como la experiencia de las personas y el saber hacer, que tienen una connotación más implícita en sí mismos y un gran valor para el destino en forma del conocimiento que aportan al mismo¹². Según Chen y Dahlman (2005), la mayor parte de los estudios empíricos aplicados a países incluyen mediciones del capital humano. Barro (1991) emplea los niveles de escolaridad tanto en primaria como en secundaria como variables *proxy* del capital humano, para 98 países desde 1960 hasta 1985. De un modo similar, Cohen y Soto (2001) emplearon datos de asistencia o media de años de escolarización para encontrar los efectos positivos de la educación en el crecimiento económico. Hanushek y Kimko (2000) enfocaron su investigación en la relación de la calidad educativa y el crecimiento económico utilizando las notas de *tests* internacionales como *proxy* de la calidad de los sistemas educativos, para descubrir la existencia de una relación directa positiva.

Kicksberg (2000), que cita a su vez a Sen, determina que la mejora del perfil de la población de un país es un fin en sí mismo y a la vez constituye una vía fundamental para mayores niveles de productividad, progreso tecnológico y competitividad. Es por ello que el capital humano es decisivo en los procesos de producción. En estructuras productivas cada vez más basadas en el conocimiento, los niveles de calificación de una sociedad determinan sus posibilidades de generar, absorber y difundir tecnologías avanzadas.

El modelo Spring divide las aptitudes de la región donde aplica su estudio en educación formal y formación específica, mientras que el modelo ICRMM considera habilidades como aquellas relacionadas con la educación formal, conocimientos especializados y experiencia. A efectos del análisis de las aptitudes del capital humano en un destino, se ha procedido a la distinción tres grupos de categorías: la educación formal, los conocimientos específicos y, por último, la experiencia y el saber hacer. De este modo se obtienen datos relativos al nivel de educación

¹² Fayos-Solá (1997) defiende que el capital humano, y consecuentemente la educación y formación en turismo y hostelería van a ser clave del éxito empresarial en la Nueva Era del Turismo, así como también, que las instituciones pedagógicas y los esfuerzos formativos en el seno de las empresas y administraciones se hallan más guiadas por la intuición o inercia que por la presión del entorno y las necesidades reales en el sector.

general que existe, la formación específica a la actividad turística e industrias relacionadas así como el nivel de adecuación a las necesidades del sector y también la experiencia del destino en el desarrollo de la actividad.

CHC4. Educación formal

La educación formal del capital humano del destino es el primer componente de las aptitudes. Hace referencia al nivel de educación de las personas, tanto en términos generales como en la industria turística, ya que la educación y la formación son aspectos determinantes de la calidad del servicio prestado en el destino. Esta categoría a su vez se ha dividido en cuatro variables, el acceso y la calidad de la educación, el nivel de educación primaria, secundaria y universitaria.

CHC4V1. Acceso y calidad de la educación. Los indicadores de la primera variable (acceso y calidad de la educación) se dividen a su vez, en función de su ámbito de aplicación, en indicadores de destino y en calidad docente y de investigación.

CHC4V2. Educación formal primaria. Esta variable, como su propio nombre indica, se refiere al nivel de educación primaria existente en el destino. El indicador propuesto para esta variable es una medida objetiva referente al porcentaje de alumnos matriculados en primaria, en relación con la población existente en el tramo de edad correspondiente.

CHC4V3. Educación formal secundaria. Esta segunda variable, como su nombre indica, se refiere al nivel de educación secundaria existente en el destino. El indicador propuesto para esta variable es una medida objetiva referente al porcentaje de alumnos matriculados en secundaria, en relación con la población existente en el tramo de edad correspondiente.

CHC4V4. Educación formal universitaria. Esta variable, se refiere al nivel de educación de ámbito universitario existente en el destino. El indicador propuesto para esta variable es una medida objetiva referente al porcentaje de alumnos matriculados en la universidad, en relación con la población existente en el tramo de edad correspondiente. También se propone como indicador el porcentaje de universitarios que están empleados en la actividad turística.

CHC5. Conocimientos específicos

La segunda categoría de las aptitudes del capital humano del destino son los conocimientos específicos. Se ha considerado esta categoría ya que puede ocurrir que un destino cuente con un nivel de formación elevado (por ejemplo, a nivel universitario), pero que dicha formación no se adapte a las necesidades reales. Esta categoría se divide en cuatro variables: la variable correspondiente al nivel de conocimientos específicos de la industria de alojamiento (en función de su categoría), la industria de restauración (establecimientos de alimentos y bebidas existentes en el destino), industria de transporte (tanto público como privado) y los servicios complementarios, fundamentalmente los servicios de información en el destino. En todas las variables, los indicadores propuestos se dividen a su vez en dos grupos; el primero que recoge el perfil de los empleados, su nivel de formación y la renovación educativa; el segundo recoge los aspectos relacionados con el grado de especialización y adecuación de la formación de los trabajadores a los puestos que tienen que desempeñar. Los indicadores de adecuación, a su vez, son de carácter subjetivo y objetivo.

CHC5V1. Conocimientos específicos de la industria de alojamiento. Esta variable hace referencia a varios aspectos: en primer lugar, al perfil de los empleados de las empresas de alojamiento (edades, sexo, distribución por áreas, etc). En segundo lugar, al nivel de formación que las empresas proporcionan a sus trabajadores para renovar y reciclar sus conocimientos, que dentro de la industria de alojamiento pueden estar relacionados con la formación en nuevas tecnologías, nuevos sistemas de reserva, idiomas, atención al cliente, etc.. En tercer lugar al nivel de conocimiento específico que tienen los trabajadores de las empresas de alojamiento del destino sobre el trabajo desempeñado y el grado de adecuación de dichos conocimientos.

CHC5V2. Conocimientos específicos de la industria de restauración. Al igual que la variable anterior, esta variable hace referencia a varios aspectos relacionados con las empresas de alimentos y bebidas: en primer lugar, al perfil de los empleados (edades, sexo, distribución por áreas, etc). En segundo lugar, al nivel de formación que las empresas proporcionan a sus trabajadores para renovar y reciclar sus conocimientos, que dentro de la industria de alimentos y bebidas pueden estar relacionados con la formación técnica de camareros, cocineros, formación en determinados idiomas, etc. En tercer lugar al nivel de conocimiento específico que tienen los trabajadores de las empresas de restauración del destino sobre el trabajo desempeñado y el grado de adecuación de dichos conocimientos al trabajo que desempeñan.

CHC5V3. Conocimientos específicos de la industria de transporte. Esta variable hace referencia al perfil, nivel de formación específica y grado de adaptación de los conocimientos de los recursos humanos de las empresas de transporte del destino.

CHC5V4. Conocimientos específicos de los servicios complementarios. Esta variable está definida también por el perfil, el nivel de formación específica y el grado de adaptación de los conocimientos de las personas que trabajan en las organizaciones de servicios complementarios. Es muy importante, dentro de estos servicios, los relacionados con la información del destino así como el nivel de formación que tienen los recursos humanos que trabajan en el mismo.

<i>CHC6. Experiencia y saber hacer del capital humano</i>

La tercera categoría es la experiencia y saber hacer del capital humano del destino como un factor positivo del mismo. Se parte de la premisa que una mayor experiencia en el desempeño de una actividad concreta tiene asociados mayores niveles de conocimiento, que es considerado como un recurso productivo de elevado valor estratégico, tanto para el destino en su conjunto como para las empresas del mismo.

En esta categoría existen dos variables:

CHC6V1. Experiencia del destino. Esta variable hace referencia a la tradición turística del destino, que se traducirá en un nivel de conocimiento mayor cuanto mayor sea dicha experiencia.

CHC6V2. Experiencia de la industria soporte. Esta variable en realidad, está muy relacionada con la anterior, ya que en términos generales, cuanto mayor sea la experiencia del destino, mayor será la experiencia de su industria soporte. La única salvedad puede darse cuando parte de dicha industria soporte sea de nueva creación, pero aún así estas nuevas empresas pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia existente en el destino.

Partiendo de la base de que una mayor experiencia incrementa el conocimiento del capital humano y, por tanto, se traduce en una mayor eficacia y productividad, así como en unos niveles de calidad más altos, los indicadores propuestos para las dos variables tratan de medir ese nivel de experiencia tanto en el destino como en la industria soporte del mismo.

Pero esta mayor experiencia y saber hacer es importante canalizarla y enfocarla para su óptimo empleo. De nada sirve un destino con un alto nivel de experiencia, si esto no redonda en el conocimiento del destino como organización. Es por ello que hay que conocer el grado de explicitación del conocimiento tácito del destino basado en la experiencia, de modo que se pueda usar eficientemente por los agentes del mismo en los diferentes procesos de toma de decisiones. El nivel de transmisión de este tipo de conocimiento dependerá de las capacidades del destino para realizarlo.

La siguiente figura refleja las categorías, las variables y los indicadores para las aptitudes del destino turístico. Por temas de presentación, los indicadores de la industria soporte se agrupan bajo dicha rúbrica, a pesar de que para su aplicación, tendrían que considerarse los datos de las empresas pertenecientes a cada uno de los grupos incluidos dentro de industria soporte (alojamiento, restauración y otros servicios).

Figura 6. Cuadro de evaluación de las variables del Capital Humano

Capital Humano de los destinos: Aptitudes		
Categorías	Variables	Indicadores
CHC4. Educación formal	CHC4V1. Acceso y calidad de la educación	<u>Acceso a la educación</u>
		- ID: % de analfabetismo
		- ID: Acceso a la educación: <ul style="list-style-type: none"> o Primaria o Secundaria o Universitaria
		- ID: N° alumnos matriculados (Sanchez, 2003)
		- ID: N° convenios con empresas (Sanchez, 2003)
		<u>Calidad docente e investigadora (Sanchez, 2003)</u>
		- ID: % profesores a los que se reconoce complemento por dedicación docente
		- ID: % profesores a los que se reconoce complemento por mérito docente
		ID: % profesorado que es funcionario
		- ID: N° artículos publicados/ n° profesores
		- ID: Subvenciones concedidas por el Gobierno para proyectos de investigación
		- ID: Conciencia de los centros educativos respecto a la actividad turística: inclusión de materias específicas en los programas educativos
		- ID: Tasa de migración de cerebros
	CHC4V2. Educación formal primaria	- ID: % alumnos matriculados en estudios primarios/ total niños de esa edad
	CHC4V3. Educación formal secundaria	- ID: % alumnos matriculados en estudios secundarios/ total niños de esa edad
	CHC4V4. Educación universitaria	- ID: %alumnos matriculados en estudios universitarios/ total población entre 17 –35 años
		- ID: % universitarios empleados en la actividad

<p>CHC5. Conocimientos específicos</p>	<p>CHC5V1. Conocimientos específicos de la industria soporte de alojamiento (hoteles de categoría alta- media y baja; Hostales, pensiones y otros.)</p>	<p><u>Perfi de los empleados (Ordoñez de Pablos, 2003):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Número total de empleados - IIS:Distribución de empleados (Producción; Distribución; Departamento de TI; Ventas y marketing; Administración Desarrollo de producto, entorno y calidad) - IIS:Nº de directivos - IIS:% de personal de investigación - IIS:Distribución por edades - IIS:Edad media de los empleados - IIS:Distribución por sexos
	<p>I</p>	<p><u>Formación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS:% de empleados que han recibido formación a lo largo del año (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS:Días de formación por empleado - IIS:Nº medio de horas de formación por empleado/año - IIS:Ratio horas de formación/horas laborales/año - IIS:Inversión en formación (empleados/año) - IIS:Ratio costes de formación/ salarios (anual) - IIS:Índice de satisfacción respecto a la formación - IIS:Índice de aplicación en las tareas diarias de la formación recibida - IIS:Aprendizaje permanente a través de las relaciones con agentes externos (Ordoñez de Pablos, 2003): - IIS:Nº de alianzas y colaboraciones con instituciones académicas y centros de investigación - IIS:Nº de planes de desarrollo de competencias (Ordoñez de Pablos, 2003) - IIS:Nº de planes de desarrollo de carrera (Ordoñez de Pablos, 2003)
	<p>CHC5V2. Conocimientos específicos de la Industria soporte de restauración</p>	<p><u>Especialización y adecuación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS:Nº de trabajadores con formación específica en turismo - IIS:Grado de adecuación de conocimientos a los puestos desempeñados. - IIS:Nivel de adaptación de la formación del personal al nivel o puesto desempeñado - IIS:Existencia de programas de capacitación de los RRHH - IIS:Nivel de colaboración entre el sector privado / publico / organizaciones educativos (nº programas de prácticas, mentoring, etc.
	<p>CHC5V3. Conocimientos específicos de la industria soporte de transporte: transporte por carretera, transporte interno (público y privado), etc.</p>	<p>CHC5V4. Servicios complementarios: servicio de información</p>
<p>CHC6. Experiencia/ "saber hacer"</p>	<p>CHC6V1. "Experiencia" del destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Evolución del % nº de visitantes del destino en el tiempo - ID: Grado de explicitación del conocimiento tácito del destino basado en la experiencia (comunicaciones internas, bases de datos, fondos bibliográficos, series históricas...) - ID: Participación de las organizaciones educativas en actividades culturales, tradicionales del destino. - ID: Participación de las organizaciones educativas en actividades turísticas del destino.
	<p>CHC6V2. "Experiencia" de la industria soporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - IIS: Antigüedad media en el desempeño del trabajo en la actividad turística. - IIS: Grado de estabilidad en los trabajos (rotación y movilidad)

Fuente: Elaboración propia

2.3. Las capacidades del CH del destino

Las capacidades de los recursos humanos del destino hacen referencia al conocimiento tácito del destino, es decir, a las habilidades, destrezas, y talentos que las personas desarrollan, básicamente, como fruto de la experiencia: lo que es capaz de ser y de hacer, es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores. Por tanto, las capacidades del capital humano juegan un papel relevante en la competitividad de los destinos. Puede afirmarse que, cuando los factores como el capital y la tecnología están virtualmente al alcance de todo el mundo, la búsqueda de la ventaja competitiva sostenida se orienta cada vez más hacia las capacidades (Ulrich, 1997).

El modelo ICRMM divide las capacidades regionales en las relacionadas con la comunicación, liderazgo y aprendizaje. El modelo IC Spring las divide en dos grupos: comunicación / liderazgo y experiencia. A efectos del análisis de las capacidades del capital humano en un destino, se ha considerado importante considerar las mencionadas en los modelos ICRMM y Spring así como incluir los aspectos relativos con la cultura del destino. De este modo, las categorías de las capacidades son tres:

<i>CHC7. Comunicación</i>

La primera de las categorías dentro de las capacidades de un destino es la referente a la comunicación del destino, inicialmente apoyada en la cultura relacional existente en el mismo, redonda posteriormente en el capital relacional del destino. Hace referencia a la habilidad de los agentes de comunicarse entre sí y hacia el exterior, y depende en numerosas ocasiones del nivel de confianza y de cooperación que exista entre ellos, así como del apoyo brindado por las nuevas tecnologías que faciliten los procesos a través de intranets o redes de comunicación a nivel local.

La comunicación a su vez se divide en cuatro variables clave que la definen: los sistemas de comunicación, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la comunicación interna y la exterior.

CHC7V1. Sistemas de comunicación. Los sistemas de comunicación se refieren a la existencia en el destino de la infraestructura que facilite los procesos de comunicación en el destino, tanto

en un aspecto general como entre los agentes del mismo. Para ello se han definido una serie de indicadores objetivos (como el número de hogares con Internet, empresas con ordenador, etc.) y subjetivos (como la capacidad de los agentes de comunicarse entre si).

CHC7V2. Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son fundamentales hoy día en la comunicación entre agentes en un destino, y por tanto se considera como una variable que define la capacidad de los mismos para comunicarse. La aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación también cuenta con indicadores, en este caso objetivos, que proporcionan información sobre el empleo de sistemas de información para la comunicación entre agentes y con el exterior.

CHC7V3. Comunicación interna. La comunicación interna se refiere al nivel de interrelación existente entre los distintos agentes del destino, basado tanto en las percepciones de los mismos como en aspectos objetivos (como el número de encuentros o reuniones mantenidas en un periodo concreto).

CHC7V4. Comunicación exterior. La comunicación externa se refiere a la capacidad del destino para promocionarse y posicionarse en el exterior por medio de la presencia en ferias u otro tipo de manifestaciones.

<i>CHC8. Cultura del destino</i>

La segunda categoría de las capacidades del destino es la cultura del destino. La cultura del destino se considera, en su sentido amplio, la base de las capacidades existentes en el mismo. Si se analiza el concepto, partiendo del concepto de cultura organizacional, puede afirmarse como también lo afirman Trillo y Sánchez (1995), que no cuenta con una definición consensuada, pero que sí existen elementos comunes en todas sus definiciones: *creencias, valores, normas y actitudes...*, respecto a las que coinciden la mayoría de los autores.

También puede definirse como el bagaje de tradiciones, mitos y creencias, lenguaje, relaciones sociales, modos de producción y productos inmateriales (literatura, pintura, danza, música, etc.) y materiales, específicos de una determinada comunidad. Sin embargo, no existe un acuerdo explícito respecto a las tipologías culturales y su metodología de medición. Las autoras proponen

que la cultura es un componente adicional del CI, pero en el presente estudio se considera como una categoría del capital humano de los destinos, a pesar de la intensa relación que puede existir entre la cultura y el resto de componentes del CI.

La cultura, según el estudio realizado por Trillo y Sánchez, se divide en cuatro variables, que se aplicarán en la presente investigación, ya que las cuatro variables especificadas tienen relación directa con el capital relacional y organizativo del destino.

CHC8V1. Valores culturales. En primer lugar, los valores culturales, que son los impulsores del resto de componentes del capital humano. Dentro de los valores culturales se incluyen aspectos tan importantes como la valoración de la cultura y tradición propia, la capacidad de la población para mantenerlas, el sentimiento de orgullo respecto a lo autóctono,...(ya mencionados como parte de las actitudes)¹³

CHC8V2. Cultura innovadora del destino. La segunda de las variables es la cultura innovadora o emprendedora del destino, muy relacionada con el capital tecnológico del mismo¹⁴ (también incluida en las actitudes) y que hace referencia a la capacidad que tienen los agentes del destino para crear nuevos proyectos, productos o servicios, así como a la existencia de incentivos que apoyen estas iniciativas.

CHC8V3. Cultura organizativa. La tercera variable es la cultura organizativa, donde se reflejan la estructura, y los procesos de la organización del destino¹⁵. Hace referencia a la existencia de un órgano gestor en el destino que se haga cargo de las acciones de promoción, coordinación y mejora necesaria en el mismo, así como el nivel de

¹³ La diferencia entre los valores culturales (parte de las capacidades del CH del destino) respecto a lo mencionado como parte de las actitudes, radica básicamente en un aspecto. Las actitudes denotan la existencia o no del sentimiento de pertenencia a través de indicadores básicos como el nivel de asociacionismo, el nivel de compromiso de la sociedad civil con el destino y el sentimiento de pertenencia (en función del nivel de migraciones del lugar y de la edad de la población), mientras que los valores culturales de las capacidades del CH del destino se refieren a la materialización de las actitudes en forma de tradiciones mantenidas, lenguas, artesanos..., de modo que las capacidades son el resultado del manejo de las actitudes existentes.

¹⁴ Algunos indicadores de la cultura innovadora de un destino serían el número de proyectos de innovación, nº de redes de innovación y conocimiento, nº de charlas, jornadas y symposiums sobre innovación en turismo, existencia de premios a la innovación. - Nº de estudiantes involucrados en centros educacionales y artísticos

¹⁵ La cultura organizativa del destino se mide a través de indicadores como la existencia de un DMO; el nivel de asociacionismo por parte del sector privado y la población civil.

asociacionismo dentro del sector y la participación de la población en las reuniones, talleres, etc.

CHC8V4. Cultura relacional. Por último, la cultura relacional, que refleja la idiosincrasia de las relaciones con entre principales agentes vinculados a la actividad turística y de los códigos de conducta, patrones de relación y filosofía de la relación.

CHC9. Aprendizaje y conocimiento

La última categoría del capital humano de los destinos es el aprendizaje y gestión del conocimiento, cuya base se encuentra en la existencia de la actitud de aprendizaje y conocimiento, para que dicha actitud se convierta en una capacidad. Según la investigación llevada a cabo por Yang (2008), las actitudes individuales de aprendizaje tienen las correlaciones más elevadas las acciones relacionadas con compartir el conocimiento entre los individuos. Según dicho estudio, el aprendizaje es un resultado de la gestión del conocimiento, que a su vez depende de las actitudes individuales y las competencias.

En cuanto al aprendizaje, el primer paso consistiría en precisar su definición vinculada al ámbito organizacional genérica, para su posterior aplicación a los destinos. Según Prieto y Revilla (2005) el aprendizaje organizacional es producto de la interacción de la organización y de sus integrantes con el entorno, e implica un cambio en las perspectivas internas, que conduce a modificaciones en los comportamientos, en las acciones o en ambas. Como resultado, producirá la evolución en los conocimientos disponibles dentro de la organización, siempre teniendo en cuenta que la idoneidad de los procesos de aprendizaje está supeditada a los conocimientos de origen.

Con estas premisas, a pesar de la escasa conformidad en su conceptualización, puede definirse la capacidad de aprendizaje de un destino como el potencial que tiene para utilizar los conocimientos tácitos y explícitos de los agentes y mantenerlos en un estado de continua evolución, por medio de la renovación de esos conocimientos.

El principal motor de la capacidad de aprendizaje de los destinos sería la interacción entre los stocks de conocimiento y los flujos de aprendizaje que ocurren a tres niveles (Nonaka y

Takeuchi, 1995): el nivel individual, el nivel de grupo y el nivel organizativo¹⁶. La capacidad de aprendizaje depende de la existencia de valores compartidos y unas iniciativas orientadas al aprendizaje. Éstas se complementan con unas estructuras, sistemas y procesos apropiados para hacer operativos esos valores personales y culturales (Popper y Lipshitz, 2000).

Por tanto, a efectos de la presente investigación, la capacidad de aprendizaje y conocimiento de un destino se define por cuatro variables.

CHC9V1. Sistemas de aprendizaje. La de las variables de la categoría CHC9 son los sistemas de aprendizaje, o sistemas que sustentan el proceso de aprendizaje en el destino por parte de los agentes (tecnologías de la información, sistemas de seguimiento y control, sistemas de inteligencia de mercado).

CHC9V2. Valores de aprendizaje. La segunda variable es la relacionada con los valores de aprendizaje en el destino, definida como el nivel de motivación existente entre los agentes del mismo para aprender cosas nuevas, asociado en muchas ocasiones al nivel de “conformismo” existente. La capacidad de aprendizaje del capital humano del destino determinará en mayor o menor medida la posibilidad de gestión del conocimiento en el destino, que a su vez estará condicionada por valores relacionados con la capacidad de cooperación, el nivel de confianza, etc. que se explicarán como componentes del capital social.

CHC9V3. Conocimiento individual y CHC9V4. Conocimiento grupal. El conocimiento individual y grupal en el destino estarían definidos por los sistemas de información (con la previa identificación de *stocks* de conocimiento y captura, codificación y “mapificación”), sistemas de

¹⁶ Según Prieto y Revilla: “Las organizaciones aprenden por medio de sus individuos, que generan conocimientos (aprendizaje individual). Estos stocks de conocimiento individuales pueden ser directamente aplicados en el ejercicio del trabajo, pero buena parte de esos conocimientos serán compartidos con otros individuos en el contexto de los grupos de trabajo antes de ser una base para la acción (Sanchez, 2001). Como resultado, se desarrolla un aprendizaje a nivel de grupo, en los que se induce a sus integrantes a compartir y a recibir conocimientos de sus colaboradores. Así, los miembros de cada grupo desarrollan unos stocks de conocimiento común que les permiten abordar sus tareas de manera coordinada. De igual forma, los distintos grupos inmersos en la organización interaccionan entre sí, y comunican sus conocimientos a los demás grupos al tiempo que reciben conocimientos de ellos. De este modo, tanto los individuos como los grupos juegan un papel fundamental en la integración progresiva de conocimientos en la organización, de tal forma que éste es embebido en los sistemas organizativos, las rutinas, los valores y, en definitiva, en su lógica estratégica (Nonaka y Takeuchi, 1995; Sanchez, 2001). Así, también se genera un stock de conocimientos organizativos.”

transferencia y uso, sistemas de retroalimentación precisos, coordinación y trabajo en red, procesos de intercambio cultural, procesos de planificación adaptativa y gestión participada.

Por tanto, y como variables del aprendizaje y del conocimiento del capital humano del destino, se han incluido los niveles individuales y grupales¹⁷ (que incluye el conocimiento organizativo, el sectorial y el social) como base del conocimiento que en el destino debe existir, previa existencia de valores de cooperación y confianza (vid. Elementos del Capital Social).

Figura 7. Capital Humano: Capacidades

Capital Humano de los destinos: Capacidades		
Categorías	Variables	Indicadores
CHC7. Comunicación	CHC7V1. Sistemas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Percepción de los agentes sobre su capacidad de enviar y recibir información y compartir conocimiento con otros - ID: Nº de comunicaciones de los medios, Internet, postales telefónicas. - ID: Existencia de Intranets - ID: Nº hogares con conexión a Internet - ID: % de personas que usan Internet - ID: % de personas que usan ordenador - ID: % hogares con ordenador personal - ID: % hogares con teléfono fijo - ID: % hogares con teléfono móvil - ID: % empresas con ordenadores - ID: % empresas con intranet - ID: % empresas con conexión a Internet - ID: % empresas con correo electrónico - ID: % empresas con página web - ID: Nº de centros de acceso público a internet
	CHC7V2. Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Presupuesto TICs (millones de euros) - ID: Existencia de sistemas de información para la comunicación entre los agentes del destino: bases de datos, Intranets, otros canales - ID: Existencia de Newsletter del destino - ID: Existencia de web 2.0 del destino
	CHC7V3. Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de reuniones entre agentes en un año: <ul style="list-style-type: none"> - Sector público – sector privado - Sector privado – sector privado - Talleres sector público – privado y sociedad civil. - Otras acciones de comunicación interna - ID: Comunicación fluida intra agentes (percepción): <ul style="list-style-type: none"> - Percepción del sector público - Percepción del sector privado - Percepción de la sociedad civil - ID: Comunicación inter agente (percepción): <ul style="list-style-type: none"> - Percepción del sector público – privado - Percepción del sector privado – soc. civil - Percepción del sector público – soc. civil
	CHC7V4. Comunicación exterior	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de presencias en Ferias (locales, regionales, nacionales y/o internacionales) - ID: Numero de comunicaciones del destino en prensa, radio y tv en el año - ID: Numero de campañas publicitarias en los distintos medios en un año - ID: Otras acciones de promoción, comunicación y distribución.
		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Grado de valoración de lo autóctono por parte de la población - ID: Existencia de un sentimiento de orgullo por parte de la sociedad

¹⁷ Chaparro (1998) distingue entre conocimiento individual, organizacional, sectorial y social. Cada uno de los niveles desempeña un papel distinto en la sociedad del conocimiento, así como en dinamizar los procesos de modernización y de cambio social que pueden llevar a una mejor capacidad de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y responder con éxito a sus cambios.

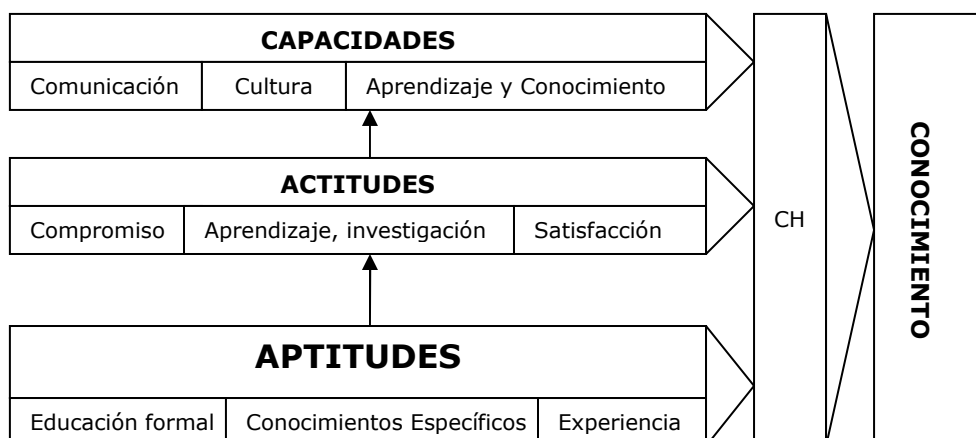
CHC8. Cultura	CHC8V1. Valores culturales	<ul style="list-style-type: none"> de su forma de vida, lenguas, folclore y tradiciones - ID: Capacidad de mantener la cultura y forma de vida - ID: Número tradiciones existentes/ n° tradiciones olvidadas - ID: Número de artesanos existentes
	CHC8V2. Cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de un DMO - ID: Número de asociaciones en el destino - ID: Numero de organizaciones formales de la sociedad civil - ID: Tasa de participación activa de la sociedad civil en talleres, reuniones, etc.
	CHC8V3. Cultura innovación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de proyectos innovadores - ID: Número de charlas, jornadas, Symposiums... - ID: Número de programas de ayudas a la innovación
	CHC8V4. Cultura relacional	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de reuniones entre agentes (sector público – sector privado; sector privado – sector privado) en un año. - ID: Antigüedad media de las relaciones: asociaciones, acuerdos... - ID: Número de organizaciones formales/informales - ID: Nivel de satisfacción de los agentes en cuanto a su interacción - ID: Grado de eficiencia de las relaciones establecidas entre los agentes
CHC9. Aprendizaje y conocimiento	CHC9V1. Sistemas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de formación específica del CH en el sector privado - ID: Número de charlas, cursos, talleres... sobre aspectos innovadores y de utilidad para los agentes. - ID: Número de Intranets en el destino (sector público – sector privado) - ID: Existencia de sistemas de gestión documental; - ID: Existencia de sistemas y tecnologías de información - ID: Facilidad de acceso a la información - ID: Existencia de procesos de planificación estratégica participativa - ID: Existencia de sistemas de seguimiento y evaluación - ID: Existencia de sistemas de inteligencia de mercado
	CHC9V2. Valores de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Nivel percibido de “conformismo” de la sociedad civil - ID: Nivel percibido de “conformismo” del sector privado - ID: Nivel percibido de “conformismo” del sector público - ID: Existencia de programas de fomento del aprendizaje de los agentes - ID: Número de proyectos donde interactúen instituciones educativas (colegios, institutos, universidades, centros de investigación ...) en aspectos relacionados con el destino - ID: Número de programas de educación infantil que fomenten la creatividad e innovación
	CHC9V3. Conocimiento individual	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de procesos de identificación de <i>stocks</i> de información - ID: Existencia de sistemas para la captura de la información individual
	CHC9V4. Conocimiento grupal	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Conocimiento en las organizaciones: - Existencia de transferencia de los conocimientos individuales al grupo (intra –agente). - ID: Conocimiento sectorial: - Existencia de redes de transmisión del conocimiento entre las empresas turísticas y el resto de agentes - ID: Conocimiento social - Existencia de organización de la información, codificación.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Interrelación entre los componentes del CH de los destinos

Ninguno de los tres elementos del capital humano, ni los componentes de cada uno, son independientes entre sí, sino todo lo contrario. Dicho de otro modo, cada uno de los elementos (actitudes, aptitudes y capacidades) condicionan a los demás, influyéndoles de algún modo y en algún grado, dependiendo del destino. Además, los tres elementos están relacionados directamente con el resto de componentes del capital intelectual del destino, al ser el capital humano la base de los otros dos.

Figura 5.8. Interrelación entre componentes del Capital Humano del destino



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, por ejemplo, el nivel de educación formal y la experiencia favorecerá la capacidad de aprendizaje del capital humano, lo que a su vez estará alimentado por las actitudes existentes en el destino, esto es, por el nivel de compromiso existente, la actividad emprendedora y la satisfacción¹⁸. La facilidad de acceso a la información, materia prima de la sociedad del conocimiento, ha de ser rápida, con contenidos precisos y costes reducidos. La acumulación neta del CH, tiene en cuenta la pérdida de capital humano por obsolescencia del conocimiento y por emigración (“fuga de cerebros”)¹⁹. Por tanto, puede afirmarse que la base para la acumulación de conocimiento es la formación del capital humano. De este modo, las aptitudes podrían considerarse como el componente base del capital humano, potenciando a su vez las actitudes y las capacidades.

Un nivel de educación formal, sumado a los conocimientos específicos y a una experiencia determinada en la actividad turística son los ingredientes perfectos para generar unas determinadas actitudes y unas competencias adecuadas en el capital humano del destino, lo que tendrá como consecuencia unos mayores niveles de calidad y por ende, redundará en una mejor imagen.

¹⁸ La producción del sistema educativo y formativo, junto con la adquisición de conocimiento por inmigración, determinan el ritmo de la acumulación bruta del conocimiento y su valor económico en la región objeto de estudio (Fontela, 2005).

¹⁹ La evolución tendencial hacia la Sociedad del Conocimiento implica una aceleración del proceso de la acumulación neta del capital humano, que se transforma progresivamente en el principal factor de producción (Fontela, 2005).

Pero no todos los destinos cuentan con conocimientos específicos ni con experiencia (sobre todo los destinos emergentes). Una deficiencia en estos dos aspectos puede verse complementada por una educación formal más consistente y práctica, que suponga una base adecuada para el comienzo sólido de la actividad turística.

Por otro lado, las actitudes del capital humano son, en numerosas ocasiones, la consecuencia de unas aptitudes determinadas sumadas a un entorno socio económico; cultural, histórico y político específicos. Un entorno estable, unido a un nivel de calidad de vida adecuado para toda la población, es más propicio para la generación de aptitudes relacionadas con el sentimiento de pertenencia a un lugar, el nivel de compromiso, la satisfacción y la actividad emprendedora.

Las actitudes y aptitudes del destino tendrán, como consecuencia, una serie de capacidades relacionadas con la comunicación, el aprendizaje y la cultura que, junto con todos los elementos anteriores, definirán el capital humano del destino y su conocimiento.

Finalmente, las capacidades del capital humano del destino determinarán en mayor o menor medida la capacidad del mismo para gestionar su propio conocimiento, en base a otros condicionantes impuestos por el nivel de coordinación, cooperación y confianza existente entre los agentes. Dichos valores se expondrían en la rúbrica correspondiente al capital social de los destinos.

3. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital relacional

El capital relacional de un destino se basa en el conocimiento acumulado por los agentes en sus intercambios, tanto dentro del destino como con su entorno²⁰. Se han analizado las principales aportaciones realizadas en cuanto a los elementos y variables del capital relacional, para proceder a su posterior revisión y análisis, de modo que dicho análisis suponga la base del desarrollo posterior. Como se detalló anteriormente, el capital relacional de los destinos se integra por otros dos tipos de capital; capital social (compuesto por valores como la cooperación, la confianza y la gestión del conocimiento en el destino) y el capital actividad, donde se encuentran las relaciones contractuales, que definen las formas en que se dan los intercambios²¹. Estos dos grupos, son aún muy abstractos e incluyen dentro de sí diferentes elementos y variables que han de ser analizadas con base en las aportaciones realizadas al respecto. Las propuestas analizadas se dividen en dos grupos que representan de un modo claro las características de las relaciones que se producen en un destino turístico, tanto desde el punto de vista de la propia actividad (capital actividad) como aquellas que tienen lugar entre los agentes del destino y que no tienen vocación turística (capital social).

Como se hizo en el análisis del capital humano, también se han considerado las de algunos de los modelos de competitividad existentes para apoyar la creación de indicadores. Cabe destacar que los modelos de competitividad no consideran el capital relacional como un elemento fundamental, sino que incluyen aspectos del mismo como el nivel de cooperación entre los agentes, dentro de algunas de las variables consideradas en los respectivos modelos. Incluso, el modelo de Gooroochurn y Sugiyarto (2005) no incluye ninguna variable referente a algún aspecto del capital social de los destinos. Sin embargo, Ritchie y Crouch (2000) hacen referencia

²⁰ Dentro de las clasificaciones de los elementos del capital intelectual, tanto en organizaciones empresariales como en territorios, el capital relacional ha sido considerado por diversos autores. Las aportaciones de capital intelectual aplicadas a organizaciones empresariales lo consideran como tal, pero las aplicadas a territorios consideran este aspecto como capital social. Partiendo del supuesto de que el destino se considera como una organización, donde cada uno de sus sistemas y la interacción entre ellos es importante en la producción de experiencias turísticas y para la satisfacción de los objetivos y necesidades de los agentes involucrados, se considera este elemento del capital intelectual como capital relacional, incluyéndose en dicho capital relacional el concepto de capital social.

²¹ Dentro del capital actividad se incluyen los “valores compartidos” del destino (atención de la empresa a grupos como la sociedad local donde opera, asociaciones en defensa del medioambiente, consumidores en general,...) así como las variables e indicadores correspondientes a los “resultados de la actividad turística”

la colaboración de los agentes dentro de la gestión del destino y Dwyer y Kim (2003), también incluyen aspectos relacionados con la colaboración dentro del epígrafe correspondiente al análisis de las condiciones situacionales del microentorno. Así mismo, Gomezelj (2006), en la aplicación del modelo de Dwyer y Chim al análisis de la competitividad de Eslovenia como destino turístico, sí incluye el concepto de colaboración entre agentes como parte del modelo.

Las aportaciones de capital relacional provenientes de modelos de organizaciones empresariales, coinciden en muchas de las variables consideradas dentro del capital relacional, como: clientes, proveedores, reconocimiento social e imagen pública. El modelo NOVA relaciona el capital social de la organización con el conocimiento y la capacidad de generarlo a través de la interrelación con clientes, proveedores, y el resto de agentes que mantienen alguna relación con la misma. El modelo 3R propuesto por Ordóñez de Pablos incluye dos elementos muy importantes del capital relacional para su posterior aplicación a los destinos, como son el *networking* y la intensidad, colaboración y conectividad. Las aportaciones de capital relacional en territorios (principalmente ICRMM, *Spring* y Sánchez, 2003), sin embargo, se centran en aspectos de carácter más social. El modelo ICRMM no distingue como elemento del capital intelectual de los territorios el capital relacional, sino el capital social, que a su vez divide en capital organizativo institucional y la fiabilidad de la estructura productiva. El modelo de Sánchez (2003) distingue los elementos del capital intelectual por su funcionalidad. Dentro de la clasificación que realiza el autor, el capital social y medioambiental son los que más se identifican con el relacional. Dicho modelo, además, diferencia en una de sus dimensiones la correspondiente a Administración Pública, pero en el sentido de la eficiencia de su gestión (formación de empleados, modernización y eficiencia en gastos e ingresos), no en otros aspectos como la coordinación con el resto de agentes, etc.

El capital social, es tratado como un elemento común en las aportaciones que estudian el capital intelectual en los territorios y en el caso del modelo de Sánchez, tiene que ver con todos los aspectos relacionados con la calidad de vida de la población (vivienda, empleo, seguridad, inmigración...). El modelo *Spring*, diferencia el capital social regional como el conjunto de relaciones que la región desarrolla con el resto de agentes sociales involucrados en las actividades regionales, expresados en términos de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social como elementos clave del bienestar social.

Las relaciones contractuales se pueden ver reflejadas en lo que el modelo *Spring* llama capital actividad regional o el modelo ICRMM llama “fiabilidad de la estructura productiva”. Por tanto, este grupo se ha denominado capital actividad. Los valores compartidos, esto es, la responsabilidad de los diferentes agentes involucrados en la actividad turística, no tiene una especial clasificación en las aportaciones revisadas, pero sí que puede encontrarse en algunos de los grupos y elementos propuestos por los autores, pero se ha incluido dentro del modelo de capital intelectual de los destinos por la relevancia que tiene en los mismos.

A continuación se profundiza en ambos componentes del capital relacional, estableciendo sus categorías, variables y posibles indicadores para su control en el ámbito de los destinos, considerando que las categorías clave del mismo son la confianza, la cooperación y la gestión del conocimiento.

3.1. Capital social

Según las aportaciones de los modelos de capital intelectual, se concluye con una estructura básica en cuanto a componentes, variables e indicadores del capital social de los destinos. El modelo *Spring* divide el capital social de la región en dos grupos: las relaciones con el medio ambiente y las relaciones con los medios de comunicación. Por otro lado, Sánchez (2003) considera dentro de capital social aspectos relacionados con el empleo, la vivienda, grupos de población objeto de protección, población e inmigración, seguridad ciudadana, cultura y deportes y, por último, salud comunitaria. Al igual que con el resto de componentes, la estructura propuesta pretende aportar el marco conceptual y de apoyo para el análisis del capital social de un destino, con el objetivo de proporcionar la información suficiente para conocer el estado del mismo en función de las categorías marcadas. Dichas categorías, tal y como puede observarse en la siguiente tabla, quedan agrupadas en tres grandes grupos; cooperación, confianza y gestión del conocimiento. Estas tres dimensiones del capital social se consideran la base del mismo, a pesar de no considerarse de un modo explícito en los modelos analizados, ya que dentro de su propia definición la cooperación, la confianza y la gestión del conocimiento en el destino están siempre presentes.

Figura 9. Categorías del capital social de un destino

Capital Social de los destinos: Categorías y Variables	
CONFIANZA	
CSC1. Confianza social	
CSC2. Confianza institucional	
CSC3. Confianza empresarial	
COOPERACION	
CSC4. Cooperación empresarial	
CSC5. Partenariados Público Privados (PPP)	
CSC6. Otros acuerdos de cooperación	
CSC7. Resultados	
GESTION DEL CONOCIMIENTO	
CSC8. Conocimiento individual	
CSC9. Conocimiento grupal	
CSC10. Conocimiento organizacional: Planificación y Gestión	

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Confianza

Normalmente, los acuerdos de cooperación exitosos en los destinos se caracterizan por la existencia de altos niveles de confianza entre los agentes que participan en los mismos. La confianza existente en el destino turístico muchas veces se define como la base del capital social, siendo el componente que desencadena posteriormente el trabajo en red, la cooperación entre agentes y la colaboración.

Según Gordon (2005), Luhmann desarrolla la función que cumple la confianza desde el enfoque de la teoría de sistemas y defiende la confianza como “un mecanismo que permite a los actores reducir la incertidumbre a través de adoptar expectativas específicas sobre el comportamiento futuro del otro y predecir en alguna medida sus acciones, de manera rutinaria, no necesariamente producto del cálculo”. Luhmann (1988) distingue entre confiabilidad y confianza y señala que esta distinción depende de la percepción y de la atribución²². Por tanto, la confianza

²² Cuando no se consideran cursos alternativos de acción, se está en una situación de confiabilidad, y si las expectativas son defraudadas, se atribuye esta desilusión a una causa o factor externo al actor; en cambio, si se escoge una acción por encima de otras, a pesar de la posibilidad de ser defraudado por la acción de los otros, la situación se define como de confianza. En este caso, la defraudación de las expectativas se atribuye a la decisión del actor. Asimismo, Luhmann (1996) distingue entre confianza personal, basada en la familiaridad y en tomar las cosas como dadas y la confianza sistémica o confianza en el funcionamiento adecuado de ciertos sistemas. La primera forma es producto de la interacción previa o derivada de la membresía en un mismo grupo social. La segunda es propia de un orden social complejo en el que se tiende a perder la familiaridad, y la refuerzan mecanismos que, como la ley, limitan el riesgo de la confianza mal depositada. Estos mecanismos actúan como estructuras que dan seguridad sin necesidad de ser activadas, ya que el uso efectivo de sanciones legales es incompatible con una relación de confianza.

en un destino puede definirse como el mecanismo que permite a los agentes de un destino reducir la incertidumbre, adoptando expectativas específicas sobre el comportamiento futuro de los demás y predecir en alguna medida sus acciones, de manera rutinaria.

Según Escribá Esteve (2002), las dimensiones de la confianza son dos: cognitiva y afectiva. La primera se basa en el conocimiento sobre la otra parte respecto a su capacidad o competencia en determinadas áreas, así como el comportamiento histórico que ha mantenido. La segunda se suele dar en las relaciones interpersonales y está relacionada con los comportamientos altruistas en relaciones de interacción frecuente que no tienen recompensa directa y no están directamente relacionados con el trabajo. La dimensión afectiva en muchos casos puede ser la precursora de los acuerdos de cooperación entre partes.

La secuencia entre relaciones de “confianza” iría desde las informales de confianza y cooperación hasta la asociatividad formal y el marco institucional, normativo y el de los valores. A efectos de la presente investigación, la confianza se ha estructurado en tres categorías; la confianza social, la empresarial y la institucional. Según la OCDE (2006), en el manual de Oslo, la confianza puede ser medida por diversos medios, pese a su dificultad. Por ejemplo, la duración de los vínculos en el tiempo es un indicador de confianza, así como el tipo de “formalización” de la relación.

<i>CSC1. Confianza social</i>

Prats (2006) identifica la confianza a nivel nacional con la confianza social generalizada²³. El autor afirma que para que exista confianza social, ha de existir la garantía estatal de provisión universal de bienes públicos tan necesarios como la seguridad pública, la educación, la salud, la justicia, la seguridad social o los derechos laborales. Dicha confianza social, repercutiría en una mayor cohesión de la sociedad, en base a un clima de paz y seguridad, participación ciudadana voluntaria en las actividades y órganos de representación existentes.

²³ El autor afirma que la confianza no ha de ser de carácter individualista (basada en asociaciones determinadas) ya que las mismas, terminan por excluir a los individuos no pertenecientes a dicha asociación.

La confianza social puede identificarse a través de la existencia de manifestaciones informales, para posteriormente estudiar la existencia de manifestaciones formales de relaciones en forma de asociaciones.

La confianza social está compuesta por cuatro variables fundamentales; la confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas; la confianza entre los agentes representantes de la sociedad civil; el compromiso cívico y los valores relacionados con la solidaridad y, por último, la cohesión social.

CSC1V1. Confianza de la sociedad civil en las instituciones públicas. Esta variable se refiere a los niveles generales de confianza que la sociedad civil deposita en las instituciones públicas. Esta variable es subjetiva y de medición compleja, y para su mejor comprensión se proponen unos indicadores de carácter general y objetivo que proporcionan una perspectiva del nivel de confianza existente en el destino en función de aspectos como el número de huelgas, las afiliaciones políticas, la distribución de la riqueza, etc.

CSC1V2. Confianza entre agentes representantes de la sociedad civil. Esta variable se refiere al nivel de confianza entre los mismos agentes representantes de la sociedad, para lo que se proponen indicadores principalmente de carácter objetivo, a pesar de que también se incluye un indicador basado en las percepciones de los propios agentes sobre su nivel de confianza mutuo.

CSC1V3. Compromiso cívico y solidaridad. El compromiso cívico y la solidaridad hace referencia a la existencia de valores relacionados con la ayuda social a los grupos menos favorecidos, así como la participación de la sociedad en actos de carácter benéfico y el grado de ayuda altruista de la sociedad por medio de los distintos programas de acción que puedan existir.

CSC1V4. Cohesión social. La cohesión social se refiere a la fortaleza del tejido social del destino, en términos de paz, equilibrio social, niveles de seguridad, etc. que facilitan otros aspectos como la confianza y el nivel de cooperación entre los agentes.

<i>CSC2. Confianza empresarial</i>

Además de la confianza social, otra categoría importante de la confianza es la que mantiene el sector privado. Está formado a su vez por dos variables, que son la confianza existente entre los

propios agentes pertenecientes al sector privado y la confianza de la sociedad civil en el sector privado. La medición de este nivel de confianza ha de basarse tanto en indicadores de carácter objetivo (existencia de acuerdos de colaboración, duración de las relaciones entre los agentes del sector privado, etc.) como los basados en las percepciones de los agentes del destino.

CSC2V1. Confianza entre agentes del sector privado. El nivel de confianza del sector privado está también potenciado por el nivel de seguridad y estabilidad en el destino, lo que proporciona el marco de estabilidad necesario para el desarrollo correcto de las actividades empresariales y la posterior prestación de servicios.

CSC2V2. Confianza de la población en el sector privado. Esta variable hace referencia a los niveles de conformismo y de satisfacción de la población del destino respecto a la acción que llevan a cabo las empresas del mismo, en cuanto su respeto al medio ambiente, a las condiciones de trabajo, etc.

CSC3. <i>Confianza institucional</i>

Según Kilksberg (2000), el Banco Mundial determina la importancia de las instituciones en el desarrollo regional y la necesidad de su análisis y la incorporación de las mismas a los procesos de estudio de las realidades económicas y políticas. El Banco Mundial, según el citado autor, entiende las instituciones como “el conjunto de reglas formales (leyes, constituciones, contratos, etc.) e informales (ética, confianza, preceptos religiosos y otros códigos implícitos) y sus mecanismos de ejecución que inciden sobre el comportamiento de los individuos y organizaciones de una sociedad”. La confianza en las instituciones públicas es, por tanto, una de las categorías clave de la confianza en un destino. La confianza en las instituciones tanto por parte del sector privado como por parte de la sociedad civil es la base del tejido social y empresarial y de las acciones conjuntas que los agentes puedan llevar a cabo.

La confianza institucional se divide a su vez en cuatro variables que reflejan el nivel de transparencia y seguridad, el nivel de confianza de la sociedad civil en el sector público, los niveles de gobernanza y el grado de confianza del sector privado en las instituciones públicas. Las variables de la confianza no están obligatoriamente relacionadas de un modo directo con la actividad turística. De este modo, las asociaciones turísticas que puedan existir en un destino serían el resultado de la preexistencia de las otras asociaciones, de otro grado de cohesión

social que puede ser enfocado posteriormente a la acción en la actividad turística. En este sentido, para que en un destino turístico existan manifestaciones de cooperación en el ámbito turístico que involucre a una parte importante de la población civil, es recomendable que, previamente, existan determinados componentes de confianza y de cohesión en otros niveles. La cohesión o la formación de grupos por aspectos meramente de desarrollo turístico, sin tener previamente desarrollados grupos y asociaciones alrededor de otros ejes, puede tener efectos perversos en la sociedad si no se gestionan de modo adecuado, al generar expectativas de crecimiento económico y desarrollo de una zona alrededor de una actividad que pueden verse, o no, satisfechos. En este sentido y a modo de ejemplo, las asociaciones basadas en la preservación de la cultura y tradiciones, en el mantenimiento de una forma de vida, en la realización de determinadas actividades culturales, pueden ser enfocadas en un momento posterior a la actividad turística, pero sobre la base sólida de la cohesión previa basada en aspectos culturales y sociales (por ejemplo), donde inicialmente no existiese un fin de lucro tan marcado.

CSC3V1. Transparencia. Dentro de esta variable se incluyen los aspectos relativos al nivel de transparencia de gestión por parte del sector público percibido por el resto de agentes así como los aspectos relacionados con la seguridad del destino.

CSC3V2. Confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas. Esta variable recoge los aspectos relacionados con la percepción de la población sobre el “buen hacer” de las instituciones públicas en el destino. Para ello se proponen indicadores de tipo objetivo y subjetivo (basado en percepciones).

CSC3V3. Gobernanza. Dentro de las variables de la confianza institucional, se incluyen los niveles de Gobernanza. Los índices de gobernanza, que “miden” el estado de los mecanismos, procesos e instituciones (a través de los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, sus derechos legales, conocen sus obligaciones y pulen sus diferencias), indican las condiciones y las bases de estabilidad para el desarrollo de la actividad económica²⁴. Actualmente estos índices están publicados por el Banco Mundial a nivel de país. Aspectos como la *Estabilidad política y ausencia de violencia*²⁵, tienen un peso específico por la influencia clara y directa sobre

²⁴ Fuente electrónica: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>
Consultado 13/04/2008

el desarrollo de la actividad turística de los destinos, ya que, por ejemplo, tanto la demanda y como la inversión extranjera es altamente susceptible a la inseguridad y la violencia. El indicador de gobernanza en relación a la *Efectividad del Gobierno*²⁶, establece el estado de las bases de desarrollo de la actividad económica, reflejando la calidad de los servicios públicos y del servicio civil, ambos aspectos relevantes en la calidad de la experiencia turística en destino. Otro de los aspectos medidos dentro de los índices de gobernanza es la *Calidad Regulatoria*, (mide la habilidad del gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado), que tiene efectos directos sobre el desarrollo de la actividad turística, en el sentido de que un marco regulatorio adecuado, por ejemplo, promueve e incentiva los emprendimientos turísticos, lo que supone un motor del desarrollo local.

CSC3V3. Confianza del sector privado en las instituciones públicas. Esta variable recoge los aspectos relacionados con las relaciones entre el sector público y el privado en el destino en forma de acuerdos concretos o acciones de cooperación determinadas, como símbolo de nivel de confianza entre ambos.

Figura 10. Capital social de un destino: la confianza

Capital Social de los destinos: Confianza		
Categorías	Variables	Indicadores
CSC1. Confianza social	CSC1V1. Confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Índice de <i>Gini</i> - ID: Huelgas - ID: Votos - ID: Afiliaciones políticas - ID: Acceso a la salud pública - ID: Acceso a educación pública - ID: Estabilidad política
	CSC1V2. Confianza entre los agentes representantes de la soc. civil	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de sociedad civil organizada y cohesionada - ID: Grado de Asociatividad de la sociedad civil - ID: Existencia de los canales de comunicación: reuniones, comunicaciones, jornadas... - ID: Número de organizaciones formales (sin animo de lucro)

²⁵ Mide las percepciones de la posibilidad que un gobierno sea desestabilizado, por aspectos inconstitucionales o violentos, incluyendo la violencia doméstica y el terrorismo. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>. Consultado 13/04/2008

²⁶ Mide la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil y el grado de su independencia respecto a presiones de tipo político, la calidad en la formulación e implementación de políticas así como la credibilidad del gobierno en la implantación de dichas políticas. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>. Consultado 13/04/2008

			<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de organizaciones informales (sin animo de lucro) - ID: Antigüedad media de las organizaciones formales e informales - ID: Percepción de las organizaciones representantes de la sociedad sobre sus propios niveles de confianza.
	CSC1V3. Compromiso cívico. Solidaridad		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de valores de solidaridad en la sociedad en forma de acción social, ayudas a desfavorecidos, etc. - ID: Participación activa soc. civil en organizaciones y asociaciones - ID: Participación altruista de la soc. civil en actividades - ID: N° de asociaciones civiles (de vecinos, de deportes, de amas de casa...)
	CSC1V4. Cohesión social		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Paz social (percepción de estabilidad de los marcos normativos – civiles, laborales, penales...) - ID: Equilibrio en la participación social y laboral de los colectivos existentes en la sociedad. - ID: Percepción de la sociedad civil sobre la confianza existente entre agentes en el destino - ID: Percepción sobre la atención recibida por parte del sector público en salud, educación, justicia y suministros básicos. - ID: Plazas residencias ancianos por 1000 habitant. (Sanchez, 2003) - ID: N° pensiones en vigor del sistema de seguridad social/ total población (Sanchez, 2003) - ID: N° camas hospitalarias por cada 1000 hab. (Sanchez, 2003) - ID: Trabajadores extranjeros con permiso en vigor/ total inmigrantes extranjeros (Sanchez, 2003)
CSC2. Confianza Empresarial	CSC2V1. Confianza entre los agentes del sector privado		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Duración de las relaciones en el sector privado: antigüedad de las relaciones - ID: Nivel de formalización de las relaciones entre empresas - ID: Vínculos de puesta en contacto (recomendación, publicidad...) - ID: Grado de Asociatividad del sector privado - ID: Existencia/ pertenencia a redes de asociaciones - ID: Existencia de organismos que representen a todos los agentes del sector privado.
	CSC2V2. Confianza de la sociedad civil en el sector privado		<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° huelgas - ID: Percepción de la sociedad civil respecto a la actividad privada
CSC3. Confianza Institucional	CSC3V1. Transparencia		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de un marco jurídico estable y respetado (percepción del sector privado) - ID: Existencia de un marco legal estable - ID: Existencia de sist. político transparente y honesto
	CSC3V2. Confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de mecanismos de coordinación de políticas a diferentes niveles - ID: N° Huelgas - ID: Participación elecciones - ID: N° Afiliaciones políticas - ID: Percepción de la sociedad civil sobre la honestidad y transparencia del sector público
	CSC3V3. Gobernanza		<ul style="list-style-type: none"> - ID: <i>Voz y responsabilidad</i> - ID: <i>Estabilidad política y ausencia de violencia</i> - ID: <i>Efectividad del Gobierno</i> - ID: <i>Calidad Regulatoria</i> - ID: <i>Legislación y reglas del juego</i> - ID: <i>Control de la Corrupción</i>
	CSC3V4. Confianza del sector privado en las instituciones políticas		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de mecanismos de cooperación público-privada (financiación de proyectos conjunta, apoyo institucional...) - ID: Percepción del sector privado sobre la honestidad y transparencia del sector público

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Cooperación en el destino

La cooperación entre agentes de un destino puede definirse como una acción complementaria entre los mismos para la consecución de un mismo objetivo enmarcado en un proyecto común. El fin de la cooperación es generar sinergias en el destino, de modo que la participación de todas

las partes tenga un resultado mejor que la suma individual de ellas. La base de la cooperación radica en la existencia de relaciones dentro de una red, entendiendo por red un conjunto interconectado de nodos, según Bath et al (2008); Castells (2000). Según Dredge (2006b), las redes son conjuntos de relaciones sociales formales o informales que dan forma a las acciones de colaboración entre el gobierno, la industria y la sociedad civil. En esencia, se caracterizan por una variedad de participantes que trascienden las fronteras organizacionales y las estructuras. La conectividad entre ellos proporciona oportunidades para la transferencia y la gestión del conocimiento, aspectos relevantes para la innovación y la competitividad de los destinos. Según la autora, la teoría de redes mejora la comprensión de las estructuras formales e informales que incluyen tanto al sector público como privado y que conllevan una acción colectiva.²⁷ Recientemente, la interrelación entre el gobierno, la industria y la sociedad civil y la escasa definición de los sectores público y privado en cuanto a la política, está siendo el foco de atención de los investigadores, como resultado de la reducción de la dimensión de los gobiernos, la pérdida de responsabilidades y del cambio de gobierno hacia gobernanza.

Las redes permiten el intercambio, no solo de productos y servicios entre los actores, sino también de conocimientos²⁸ (tecnológicos, de experiencia, de mercado, estratégicos...) y de pautas de comportamiento. Según Bath et al (2008), la perspectiva de la red enfatiza en el hecho de que las organizaciones están dentro de un contexto social de relaciones, que cuenta con una historia, lo que tiene sus efectos en las acciones de las diferentes organizaciones existentes. El nivel de integración, de densidad y centralidad, la fortaleza y la reciprocidad de las relaciones (Dredge, 2006b), son conceptos que permiten conocer mejor el sistema de red aplicado a la industria turística, ya que permiten conocer los niveles de confianza existentes en la red, el número de vínculos de la red que vinculan a los agentes y la posición que una organización tiene en la red. Estos aspectos, según Bath et al (2008) proporcionan la base para el análisis de la dinámica de la cooperación en un destino, desde la perspectiva estructural – funcional.

²⁷ Los desarrollos iniciales sobre redes en los años 20 y 30 del siglo XX estaban influidos por la teoría de sistemas y se apoyaban en la noción de que las redes sociales de diferentes agentes que operaban en diferentes escalas y enfocados en determinados temas, forman el cómo los distintos aspectos se enmarcan y como se generan las posibles soluciones.

²⁸ En los sistemas productivos locales, las relaciones se basan en el conocimiento que unos actores tienen frente a los otros, en la confianza mutua que se ha ido generando paulatinamente, así como en el beneficio que el comercio e intercambio produce (Vázquez, 2000; Ottati, 1994)²⁸.

También, además de la perspectiva funcional y estructural de la red, existen otras dimensiones y propiedades de las redes que aportan información sobre las mismas (Dredge, 2006): los actores (número y tipo involucrados, las necesidades e intereses, interdependencias, capacidades y recursos, grado de profesionalización, mandato, rol percibido y actitudes de los agentes); la función de la red (acceso al proceso de toma de decisiones, consulta e intercambio entre los participantes, negociación y coordinación, cooperación en la formulación de las políticas), estructura de la red (tamaño, nivel de apertura, requisitos de los miembros, patrones en los vínculos, fortaleza de las relaciones, densidad, agrupaciones, centralidad, reciprocidad), características de la institucionalización, normas de conducta (negociación y gestión de intereses conflictivos, sentido compartido de bienestar público, apertura), relaciones de poder (autonomía, equilibrio entre estado y grupos de interés, hegemonía) y estrategias de los actores (para estructurar relaciones en la red, para influir la selección de actores en la red, para influir en la función de la red y para crear cierto interés).

Existe escasa literatura sobre el desarrollo de organizaciones turísticas en el ámbito local y la aplicación de las redes a turismo. En la mayor parte de los destinos, las organizaciones turísticas están formadas principalmente por la industria, que se apoya por conjuntos de redes formales e informales que abarcan tanto sector público como privado. Para Dredge (2006b), la estructura y la dinámica de las relaciones que se producen entre la industria y el gobierno local y la fortaleza de los vínculos relacionales, definen la capacidad de la red así como las oportunidades y limitaciones para construir partenariados público privados productivos.

Normalmente existen multitud de barreras que dificultan la cooperación; según Oyarzun y Szmulewick (2000), estas dificultades son; la falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo; conflictos entre agentes privados y conflictos entre agentes públicos; atomización del sector privado; multiplicidad de organizaciones involucradas; carencia de un instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc.

Las formas de cooperación pueden adoptar diferentes nombres y estructuras y pueden estar constituidas por agentes del sector público, del privado o de ambos dos²⁹. Según la OMT (2003),

²⁹ Según la OMT (2003), los agentes que participan en estas acciones de cooperación no persiguen exactamente los mismos beneficios. Por ejemplo, para el sector público, un partenariado con el sector privado le puede reportar accesos a nuevas fuentes de capital, desarrollo de infraestructuras, oportunidad

los distintos tipos de partenariados que pueden darse son consorcios, *joint venture*, alianzas estratégicas, marketing cooperativo, red de cadena de valor, red organizacional y *outsourcing*³⁰.

A efectos de la presente investigación se consideran cuatro categorías principales dentro de la cooperación de un destino: la cooperación entre empresas, los partenariados público – privados, otro tipo de acciones de cooperación y los resultados de la cooperación en el destino. Dentro de la categoría de “otros procesos de cooperación” es donde se incluyen las acciones de cooperación entre otros agentes como la sociedad civil organizada con el resto de los integrantes del destino. Ninguno de los modelos considerados contempla esta clasificación y a pesar de ello se considera que es la que mejor estructura las acciones relacionadas con la cooperación en un destino turístico.

de compartir riesgos, mejora de los niveles de servicio, acceso a conocimiento en planificación, gestión u entrega de servicio, incremento del valor a partir de beneficios infrautilizados, generar valor a partir de oportunidades de desarrollo económico....Por el otro lado, para el sector privado, un partenariado puede reportarle el acceso a nuevos mercados que por ellos mismos o hubiesen podido desarrollar, posibilidad de mejorar sus niveles de conocimiento, expansión de productos o servicios mas allá de sus capacidades, incremento de la credibilidad por medio de la asociación y la oportunidad de obtener un retorno proporcional a los riesgos del proyecto.

30

- Consorcio; grupo de recursos para obtener un beneficio que de otro modo no podrían obtener (tecnología, servicios)
- *Joint venture*; proyecto cooperativo (normalmente lleva asociado diferentes conocimientos y recursos) que persigue una oportunidad.
- Alianzas estratégicas. Normalmente se trata de acuerdos en el largo plazo para obtener objetivos comunes. Puede involucrar organizaciones pequeñas o grandes con servicios complementarios o con experiencia. Se denominan “estratégicas” porque los objetivos son de relevancia para la estrategia de desarrollo del negocio o del mercado
- Marketing cooperativo. Acuerdo entre los miembros para llevar a cabo acciones de promoción conjunta de los productos o servicios. Normalmente se asocia a la maximización del potencial de las redes de distribución de varios agentes y al incremento de la familiaridad en mercados objetivo mediante “socios” en el mercado.
- Relación de cadena de valor. Normalmente se da entre organizaciones en diferentes industrias pero con conocimientos complementarios, que pueden unir sus capacidades para crear valor. La relación suele basarse en una unión fuerte, con uniones o con acciones comunes en distintas áreas.
- Red organizacional, o alianza de diversas organizaciones cuyos miembros colaboran para obtener los mismos objetivos. Skott, Cooper y Baggio (2008) señalan la importancia de las redes interorganizacionales en los destinos, basada en la importancia de la colaboración entre organizaciones. Los destinos presentan patrones de uniones cooperativas y competitivas, y son creadas por las capacidades internas y en entorno. Según los autores, cuando se analizan los sistemas de los destinos turísticos, existen tres elementos básicos de análisis: actores, relaciones y recursos. Los primeros, llevan a cabo la actividad en relación con otros agentes y controlan los recursos e intercambian información. Se compete y coopera. Los recursos, se intercambian entre los agentes e incluyen tanto el conocimiento como el dinero. Esta interrelación indica que tipo de información se está intercambiando, entre quien y hasta qué extremo. En tercer lugar, las relaciones se consideran como las transacciones entre los agentes envueltos en la transformación de recursos. Se pueden identificar distintos tipos de relaciones.
- *Outsourcing*. Contratación de servicios no básicos o no esenciales a proveedores externos.

CSC4. *Partenariados privado – privado (PP). Cooperación entre las organizaciones empresariales del destino.*

Las acciones de cooperación entre empresas son una opción estratégica que permite un mejor y más rápido acceso a las habilidades y conocimientos que las empresas no poseen y que a su vez son necesarios para mejorar la competitividad o incluso modificar de un modo rápido y radical la posición competitiva (Quintana y Benavides, 2004; Das y Teng, 2000).

Las formas de cooperación empresarial más habituales entre empresas suelen ser la creación de una empresa conjunta o *joint venture*, consorcios y Uniones Temporales de Empresas (UTES), y las Agrupaciones de Interés Económico (AIE). Los objetivos perseguidos por tales uniones suelen ser, de forma habitual, la mejora de la competitividad empresarial, la ampliación de mercados, la adquisición de tecnología o llevar a cabo procesos de investigación y desarrollo conjuntos.

Esta categoría cuenta con una variable, que se ha definido como “movilización y participación de los actores locales”.

CSC4V1. Movilización y participación de actores locales. Cuando las empresas cooperan en ciertas actividades en el contexto de alianzas estratégicas y al mismo tiempo compiten con otras actividades en el mercado (Bengtsson y Kock, 2000) se produce el fenómeno de la *co-opetición*, lo cual involucra dos aspectos diferentes de la relación. Por un lado, existe una hostilidad debido a la presencia de intereses en conflicto, y por otro, es necesario desarrollar confianza y compromiso mutuo para el logro de objetivos comunes (Quintana y Benavides, 2004). Según los autores, existen diversas perspectivas que suministran un marco teórico útil para el análisis conjunto de la competición y la cooperación: economía de los costes de transacción³¹, perspectiva basada en los recursos y capacidades³² y teoría de juegos³³.

³¹ Desde esta óptica, tales colaboraciones son explicadas como una forma de gobierno que comparte atributos de los mercados y la organización interna en un intento de evitar o debilitar los inconvenientes de cada una de estas opciones.

³² La visión basada en los recursos considera que la ventaja competitiva se consigue a través de la posesión de recursos únicos, valiosos, inimitables y no sustituibles, lo que permite ofrecer a sus consumidores un *output* de mayor valor (Barney, 1991; Grant, 1991). Según Quintana y Benavides (2004), el enfoque basado en las capacidades dinámicas suministra la base sobre la cual se examina la acumulación de *stocks* de recursos a través de la competición y la colaboración. Se ha reconocido que la ventaja competitiva puede yacer en el mantenimiento de relaciones de colaboración con agentes

Uno de los principales aspectos de la cooperación entre empresas puede reflejarse en la capacidad del para trabajar en red, lo que defienden diversos autores; Lev (2004), Edvisson y Kividas (2003) y Sveiby (2001). Según Dredge (2006b), el análisis de las redes de un destino en las primeras fases de la colaboración en el mismo es de elevada utilidad para gestionar esos esfuerzos de colaboración y obtener mejores resultados en el futuro.

La mayoría de las empresas se encuentran inmersas en redes sociales donde sus socios están conectados a alianzas previas; dentro de estas redes, la reputación juega un papel importante en la posibilidad de cada agente para acceder a futuras colaboraciones (Quintana y Benavides, 2004). La ventaja de colaboración se genera cuando las empresas desarrollan un comportamiento que enfatiza en la confianza y la reciprocidad. La confianza genera rentas económicas de diversas maneras (Lado, Boyd y Hanlon, 1997): reduce la incertidumbre al suministrar mapas cognitivos y morales de expectación que guían a las personas para interactuar, y sirve como medio de control social, reduciendo los costes de transacción en los que se incurriría al construir mecanismos de gobierno para salvaguardar los posibles comportamientos oportunistas de los socios.

(proveedores, clientes, socios complementarios) con los que se puede cooperar y competir. Estos agentes pueden ser críticos durante la innovación, representando una fuente importante de información a lo largo del proceso de emergencia y evaluación de nuevas ideas, así como en el transcurso de su comercialización. Las empresas suelen buscar co-opetidores para obtener activos complementarios que son importantes pero difíciles de adquirir (*spillovers*, competencias específicas de gestión, etcétera).

³³ La teoría de juegos permite a los analistas estudiar las situaciones de mercado imperfecto caracterizado por un reducido número de jugadores, información limitada, acciones ocultas, oportunidades de selección adversa o contratos incompletos (quintana y Benavides, 2004). La teoría de juegos representa otro marco conceptual para estudiar el potencial de creación de rentas de la estrategia de co-opetición (Brandenburger y Nalebuff, 1996). Los autores muestran como una empresa puede utilizar la teoría de juegos para alcanzar tanto ganancias de suma positiva como beneficios de suma cero evitando la competición destructiva y modificando varios aspectos: los jugadores, la percepción del riesgo de los jugadores sobre los *pay-offs* asociados con el juego, el alcance del juego, etcétera. El mejor camino es encontrar oportunidades ganar-ganar con los competidores porque es difícil eliminarlos. Aunque esta idea pueda parecer no adecuada, en ocasiones el mejor modo de alcanzar el éxito es hacer de los competidores, agentes complementarios a la empresa. La búsqueda de la estrategia ganar-ganar tiene diversas ventajas (Brandenburger y Nalebuff, 1996:59): primero, al ser un enfoque relativamente no explorado, hay un mayor potencial para encontrar nuevas oportunidades; segundo, al no forzar a los competidores a salir del mercado, ofrecen menos resistencia a un comportamiento ganar-ganar, haciendo más fácil su implantación; esta estrategia evita que los competidores tomen represalias; finalmente, la imitación de un comportamiento ganar-ganar es beneficioso y no perjudicial. Desde este punto de vista, la teoría de juegos puede animar a los directivos a incentivar la imitación competitiva para ganar una ventaja y a enfatizar en el movimiento estratégico de los jugadores más que en su posición estratégica.

Los indicadores de esta variable por tanto están vinculados a las alianzas o acuerdos existentes en el destino, así como la motivación de los mismos en las distintas áreas de aplicación (marketing, formación, productos...)

CSC5. *Partenariados público- privados (PPP).*

Según Tamyko (2004), los partenariados público privados (PPP) son una herramienta que facilita la implicación de los actores, tanto en términos de propósitos y de longevidad de la relación entre las partes, como en el compromiso para construir confianza y esfuerzos conjuntos, y donde el sector público debe jugar un rol relevante. Según la autora, los elementos que caracterizan a los partenariados son su naturaleza cooperativa de los PPP (búsqueda cooperativa de objetivos compartidos o compatibles, que el partenariado produzca beneficios mutuos, el riesgo compartido, *value for money* desde la perspectiva del contribuyente, inversión conjunta de recursos y autoridad compartida). Los PPP se han convertido en nuevas formas de incrementar y mejorar el desarrollo de la actividad turística en diferentes campos como puede ser la mejora o creación de producto, marketing y ventas, investigación, I + D, infraestructuras, recursos humanos, y financiación³⁴.

Según la OMT (2003), el sector público gestiona únicamente elementos dentro de un destino como centros de convenciones, museos, o grandes atractores que requieren una gran cantidad de inversión y cuyo retorno se realiza en términos de mejora de la calidad de vida para la población y local y un incremento de la llegada de visitantes al destino con el consecuente efecto económico en el lugar.

³⁴ Desde el punto de vista de la política de un destino, según Dredge (2006b), la comprensión de las relaciones entre el sector público y privado de un destino, desde la perspectiva de las redes, tiene cuatro ventajas principales: en primer lugar, la perspectiva de red reconoce el solapamiento y las formas simultáneas en las que los diferentes temas relacionados con la política comunitaria pueden abordarse desde las distintas redes que están operando a diferentes escalas a lo largo del tiempo (por ejemplo, las redes que persiguen la coordinación regional, el desarrollo y la gestión de productos turísticos y el marketing y la promoción, pueden coexistir en una única política turística comunitaria). En segundo lugar, la perspectiva de la red reconoce que existen diferencias entre los dominios públicos y privados que son cada vez más difusos por el empuje de implementar estrategias de acción colectiva y responsabilidad conjunta que están integradas dentro del concepto de gobernanza. La perspectiva de la red se ajusta bien a las realidades turísticas como un área multidimensional de interés público y privado. En tercer lugar, las redes reconocen diferentes niveles de apoyo político para los diferentes aspectos políticos en una red de política (por ejemplo, puede existir apoyo político para el desarrollo de una asociación turística local pero puede no existir el mismo nivel de apoyo para la cooperación regional). En cuarto lugar, la perspectiva de las redes reconoce que los agentes políticos pueden pertenecer a varias redes políticas y sus roles, poderes, funciones y nivel de apoyo e interacción pueden variar en dichas estructuras.

Esta categoría se divide a su vez en tres variables: la cooperación PPP en el destino, los apoyos para la cooperación y la difusión los resultados de las acciones de cooperación.

CSC5V1. Cooperación PPP. Esta variable define las áreas fundamentales de cooperación entre los dos tipos de agentes. El área principal donde interaccionan de forma cooperativa el sector público y el privado ha sido tradicionalmente en *Marketing* y promoción, especialmente en mercados internacionales. Otras áreas de cooperación son las de desarrollo de nuevos productos e infraestructuras, educación y formación e inversión y financiación. Sin duda alguna, estas formas de cooperación tienen asociados beneficios para las partes involucradas, pero no siempre son la solución más adecuada, ya que dependiendo de las circunstancias económicas, sociales, estructurales, etc. del lugar, algunas veces puede ser más conveniente la cooperación entre agentes privados. Por tanto, los indicadores propuestos para esta variable tienen que ver con las acciones de cooperación público privada que se dan en las distintas áreas.

CSC5V2. Apoyo a la cooperación PPP. Esta variable hace referencia a la existencia en el destino de instrumentos que favorezcan las relaciones de cooperación; aspectos como la financiación pública a este tipo de acuerdos, proveniente tanto del ámbito regional como nacional o desde organismos internacionales, pueden ser considerados como fundamentales para promover la cooperación entre los agentes del destino.

CSC5V3. Difusión de los resultados. La última de las variables de la categoría PPP es la relativa a la difusión de los resultados obtenidos como fruto de dicha cooperación. Los resultados deben ser aplicados de modo óptimo por los agentes participantes, pero también deben ser difundidos, ya que la difusión provoca mayores niveles de conocimiento tanto en los agentes como en el destino en su totalidad.

CSC6. <i>Otras acciones de cooperación</i>
--

Esta categoría recoge los otros acuerdos de cooperación que existan en el destino y que involucren a otro tipo de agentes (asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, etc) y las posibles combinaciones entre las mismas. Dentro de esta categoría se ha definido una sola variable (CSC6V1) que hace referencia a la misma y está compuesta por

una serie de indicadores que tienen como objetivo medir todas aquellas relaciones de cooperación que pueden darse en el destino turístico entre el resto de agentes no contemplados por las categorías anteriores.

CSC7. Resultados de la cooperación

Los resultados de la cooperación muchas veces adoptan forma de nuevos productos, de nuevas estrategias de marketing, más altos niveles de formación y capacitación en el destino, etc. Estos resultados se articulan normalmente por medio de redes. Las redes en los destinos se caracterizan por ser complejas y cambiantes, compuestas por multitud de agentes de diferentes sectores de actividad, que atraviesan las fronteras administrativas y geográficas. Estos factores dificultan su control y gestión así como sus resultados.

March y Wilkinson (2009) proponen algunos instrumentos para la evaluación de la cooperación en los destinos. El primero de ellos es la cadena de valor de Brandenburger y Nalebuff (1996) como la base para definir las relaciones entre agentes de un destino (competidores, complementarios, consumidores y oferentes). Según este modelo, los consumidores y oferentes tienen un rol simétrico en la creación de valor, así como los competidores y complementarios (que tienen el *ron imagen* – espejo). También proponen como instrumento la matriz de actividad de agentes, en la cual se presentan los partenariados existentes en el destino (en las filas) y las acciones de los mismos en diferentes campos (no solamente en *marketing*). El tercer instrumento propuesto por March y Wilkinson (2009) es la clasificación de relaciones desde la perspectiva ecológica (según la aportación de Fennel y Butler, 2003) representándolas en una línea continua que va desde relaciones simbióticas a depredadoras. El cuarto y último instrumento propuesto es el que clasifica los conflictos entre agentes por la escasez de recursos (fondos públicos, recursos naturales o segmentos de mercado, por ejemplo).

En base a las aportaciones previas, esta categoría se divide en dos variables que tratan de medir los resultados de las acciones de cooperación en el destino y los tipos de relaciones que se dan en el mismo.

CSC7V1. Partenariados. Evaluación de los resultados. Esta variable recoge los resultados de las acciones de cooperación. A efectos de la presente investigación se ha adoptado la propuesta de Brandenburger y Nalebuff (1996) para la clasificación de actividades y partenariados en función

de su finalidad para clasificar los resultados de las acciones. Se debería presentar en forma de matriz, pero por motivos de forma, se presentan sin dicha representación.

CSC7V2. Evaluación de los tipos de relación. Para conocer los tipos de relación existente se adopta la aportación de Fenel y Butler (2003), según los cuales, las relaciones se clasifican en simbióticas, neutrales, de competición y depredadoras. Son depredadoras cuando un tomador de decisiones ejerce un elevado impacto en una comunidad o una red por medio de un agente que está en posición de control. Las relaciones son de competición cuando existe competencia por los recursos (turistas, recursos naturales, fondos de promoción, etc.). Las relaciones son neutrales cuando se dan entre agentes que apenas tienen impactos entre sí. Las relaciones son simbióticas cuando los objetivos se alcanzan de un modo más eficaz por medio de la colaboración entre agentes.

Figura 11. Capital social de un destino: la cooperación

Capital Social de los destinos: Cooperación		
Categorías	Variables	Indicadores
CSC4. Cooperación entre empresas Trabajo en red o <i>Networking</i>	CSC4V1. Movilización y participación de actores locales	<ul style="list-style-type: none"> -ID: N° de alianzas estratégicas en el destino -ID: N° UTE en el destino -ID: N° Agrupaciones de interés económico en el destino -ID: Número de Redes: <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Marketing - Productos -ID: Otro tipo de acciones de cooperación empresarial en el destino con empresas locales y/o externas
	CSC5V1. Cooperación PPP	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Número de acuerdos entre el sector público y privado en el área de Marketing. - ID: Número de acuerdos entre el sector público y privado en el área de nuevos productos - ID: Número de acuerdos entre el sector público y privado en el área de formación
CSC5. Partenariados Público Privados (PPP)	CSC5V2. Apoyo a la cooperación PPP	<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° de programas de financiación pública para la creación de PPP - ID: Existencia de financiación público privada - ID: Existencia de acuerdos sector público con entes privados para promover PPP - ID: Existencia de apoyo financiero por parte de organismos internacionales para la creación de PPP

		CSC5V3. Difusión de resultados		<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de organismos que coordinen los programas de los PPP y su puesta en funcionamiento. - ID: Existencia de mecanismos que difundan los resultados de la coordinación - ID: Existencia de Instituciones de coordinación de actuaciones de las ONG y las entidades de Cooperación internacional y otros agentes. - ID: Existencia de organismos, sistemas,.. que reúnan la información y la difundan a los agentes.
CSC6.	Otras acciones de cooperación	CSC6V1. Acuerdos de cooperación entre organismos, asociaciones, ONGs, etc. con el resto de agentes del destino		<ul style="list-style-type: none"> -ID: Predisposición de la sociedad civil de colaborar con el resto de agentes - ID: Existencia redes de compromiso cívico (asociaciones vecinales, cooperativas, club de deportes -ID: Número de acuerdos entre asociaciones y sector público -ID: Número de acuerdos asociaciones – sector privado
CSC7.	Resultados de la cooperación	Partenariados	PPP PP	<ul style="list-style-type: none"> -ID: Acciones en promoción y <i>marketing</i> -ID: Lobbys -ID: Apoyo a eventos locales -ID: Creación de productos -ID: Desarrollo de infraestructuras -ID: Inteligencia de mercados -ID: Otros
		CSC7V2. Evaluación de los tipos de relaciones: PPP, PP, Otros		<ul style="list-style-type: none"> -ID: Relaciones simbióticas -ID: Relaciones neutrales -ID: Relaciones de competición -ID: Relaciones depredadoras

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Gestión del conocimiento en el destino

Los destinos turísticos, como sistemas complejos de organizaciones y agentes, precisan de la gestión del conocimiento desde la perspectiva organizacional y sistémica, de modo que puedan llegar a convertirse en destinos turísticos “de aprendizaje”, lo que les permitiría tener la capacidad de “crear su propio futuro” ³⁵.

La participación en redes, la cooperación entre agentes y la pertenencia a determinadas asociaciones y organizaciones, tiene como consecuencia unos niveles de información y conocimiento que puede considerarse como una parte importante del capital social, ya que

³⁵ El conocimiento organizacional puede definirse como la base del capital intelectual, siendo el resultado de la asimilación y análisis de la información y los datos; y pudiendo estar en los individuos, en los grupos o en las organizaciones, de forma explícita o tácita, convirtiéndose de ese modo en los fundamentos de las capacidades y las competencias de una organización (en su forma tácita) y siendo la base de la gestión de los recursos intangibles (en su versión explícita). Por otro lado, la gestión del conocimiento se define como la captura del conocimiento, saber y experiencias, para su posterior transformación y uso, de modo que eso facilite la innovación y el aprendizaje en el destino.

puede incrementar la confianza, la transparencia y por tanto, una mejor forma para trabajar en red.

En las aportaciones previas, relativas al capital intelectual de los territorios, no es habitual encontrar la gestión del conocimiento como parte del capital social. En la presente investigación se considera que en un destino turístico, la cooperación y el trabajo en red entre los agentes, genera un nivel de conocimiento que forma parte del capital social del mismo y que puede ser empleado para mejorar la gestión de los recursos y las capacidades en el destino.

Este componente del capital social está muy vinculado al capital humano del destino, ya que, incluidas en las capacidades del capital humano, se encuentra la capacidad de aprendizaje y el conocimiento. En esa parte se incidía en el hecho de que la capacidad de aprendizaje dependía de la existencia de valores compartidos y unas iniciativas orientadas al aprendizaje que se complementan con unas estructuras, sistemas y procesos apropiados para hacer operativos esos valores personales y culturales. Esa capacidad de aprendizaje determina, por tanto la gestión del conocimiento, a su vez condicionado por los valores relacionados con la confianza y la cooperación propios del capital social³⁶.

Por tanto, para que un destino pueda gestionar su conocimiento³⁷, cuenta con tres principales categorías en su proceso de aprendizaje: el individual (conocimiento de los individuos del destino basado en sus actitudes y aptitudes), el grupal (formado a través de las relaciones de los individuos entre sí a nivel de grupo) y el organizacional (resultado de la interrelación de los grupos dentro de la organización). Estas dimensiones se pueden estructurar del siguiente modo:

<i>CSC8. Conocimiento en el destino; el plano individual</i>
--

³⁶ Los indicadores propuestos en para gestionar la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento dentro del CH eran los relativos a la existencia de *stocks* de información y captura individual y la capacidad de transferencia de los conocimientos individuales al grupo, la capacidad de organización de la información y de codificación. En la gestión del conocimiento como parte del capital social (CS), se trata de medir la capacidad de uso y diseminación del conocimiento del destino, como resultado del trabajo en red. Este último aporte por tanto, es más amplio que el primero, que tan solo supone las primeras fases de la gestión del conocimiento propiamente dicha.

³⁷ La gestión del conocimiento se define como la captura del conocimiento, saber y experiencias para su posterior transformación y uso, de modo que eso facilite la innovación y el aprendizaje en el destino.

El conocimiento existente en el destino se basa en el conocimiento individual, grupal y organizacional del mismo. Esta categoría tiene dos variables:

CSC8V1. Conocimiento de agentes. Esta variable recoge el conocimiento de los agentes del destino y está formada por una serie de indicadores que proporcionan información sobre aspectos relacionados con el nivel de conocimiento por parte de los agentes de la visión y los objetivos compartidos por todos en el destino; así como la existencia de un sistema de información que permita la transferencia de información entre agentes, y también por una serie de indicadores de la industria soporte (IIS) relacionados con el conocimiento dentro de las propias empresas del destino.

La base del conocimiento individual tiene gran dependencia de las aptitudes del capital humano del destino y se basa en los sistemas de información entre agentes (identificación, mapeación, codificación, transferencia y uso), lo que proporcionaría el aprendizaje continuo así como la investigación en el destino llevada a cabo por centros de investigación, universidades, ONGs, cámaras de comercio, etc.);

CSC8V2. Capacidad de aprendizaje continuo. Esta variable recoge por un lado los aspectos relacionados con los agentes del destino en cuanto a su predisposición a aprender e investigar. Para ello se proponen una serie de indicadores que proporcionan información sobre los acuerdos de investigación, entre los agentes del destino. Por otro lado, la variable recoge los aspectos relacionados con la formación continua del sector turístico para adaptar los recursos humanos a las nuevas tendencias internacionales o nacionales.

<i>CSC9. Conocimiento en el destino; el plano grupal</i>
--

Las relaciones informales y formales de colaboración en el destino son la fuente principal de conocimiento para el mismo, ya que fruto de dichas interrelaciones surgen nuevos conocimientos y modos de aprender que de otro modo no podrían darse. El papel de los agentes es ser capaces de generarlo, retenerlo, codificarlo, diseminarlo y aplicarlo eficazmente. Por ello esta categoría se divide a su vez en dos variables fundamentales:

CSC9V1. Relaciones entre agentes. Existen muchos destinos que cuentan con una serie de agentes que, en muchas ocasiones no se conocen entre sí. Esta se da fundamentalmente entre

los agentes del sector privado, que en numerosas ocasiones no manifiestan ningún tipo de interés sobre lo que hacen el resto en el mismo destino, lo que redundaría en una pérdida de oportunidades conjuntas que podrían ser aprovechadas si todos estuviesen informados sobre lo que hacen. Por tanto, esta variable comprende todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de los agentes para interrelacionarse, intercambiar información y crear conocimiento. Para ello es importante la existencia de canales de información que faciliten el tránsito de información entre unos agentes y otros, así como acuerdos entre los agentes que faciliten estas relaciones.

CSC9V2. Dinamismo social. Esta variable está relacionada con la capacidad de innovar (cultura innovadora del CH) y recoge los aspectos relacionados con el grado de dinamismo y agilidad existente en el destino, medido por medio de indicadores que proporcionan información sobre la valoración al cambio, la predisposición al cambio y a la innovación, la existencia de alianzas entre agentes del mismo destino, así como la existencia de alianzas con agentes externos, etc.

CSC10. Conocimiento en el destino; el plano organizacional. Planificación y gestión participada y adaptada

El conocimiento en el destino desde el punto de vista de la organización hace referencia a la capacidad del mismo para poder aprovechar los conocimientos tácitos existentes en los distintos agentes y convertirlo en conocimiento explícito, de modo que todos los agentes puedan formar parte del proceso de gestión y planificación del destino de un modo participativo. Es por ello que esta categoría se ha dividido a su vez en dos variables complementarias; la planificación adaptativa y la gestión adaptativa:

CSC10V1. Participación adaptativa. La participación en la toma de decisión es una fuente importante de conocimiento para la planificación y la gestión, ya que se confrontan diferentes intereses y puntos de vista para lograr el bien común. Los principales obstáculos son la representación "representativa" de todos los grupos relevantes; la intensidad en la participación y el grado de consenso entre agentes. Los indicadores propuestos para esta variable son los relativos a la existencia de mecanismos que faciliten esta participación de los agentes en la toma de decisiones, en forma de reuniones, asambleas, etc.

CSC10V2. Gestión adaptativa. Otro elemento del conocimiento del destino es la capacidad del mismo de llevar a cabo una gestión adaptada a los cambios en el entorno y a las necesidades del destino. Este tipo de gestión requiere información continua e incorporación de los cambios en el sistema, lo que permite una rápida adaptación.

Figura 12. Capital social de un destino: conocimiento y aprendizaje

Capital Social de los destinos: Gestión del Conocimiento		
Categorías	VARIABLES	Indicadores
CSC8. Conocimiento en el destino: plano individual	CSC8V1. Conocimiento de agentes	<p><u>Visión y objetivos compartidos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Nivel de conocimiento de los agentes del destino de la misión, visión y objetivos - ID: Nivel de participación de los agentes del destino en la definición de la misión, visión y objetivos - ID: Existencia de revisiones periódicas de la misión, visión y objetivos del destino - ID: Grado de alineamiento de la misión, visión y objetivos de las empresas y resto de agentes con los del destino <p><u>Sistema de información en el destino (Inter. – agente):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de sistemas de captación del conocimiento: mapas de conocimiento - ID: Existencia de sistemas de gestión del conocimiento. Intranets, bases de datos, elaboración de informes - ID: Existencia de sistemas de diseminación del conocimiento: publicación de informes periódicos, existencia de bases de datos accesibles, reuniones periódicas entre los agentes <p><u>Procesos básicos (NOVA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Indicadores de los resultados (eficiencia) del proceso: número de mejoras en los procesos de producción, sistemas de información, nuevas tecnologías.... <p>Indicadores de elementos que inciden en resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Grado de documentación y rutina del proceso - alcanzado con manuales o estándares de calidad - IIS: Adecuación tecnología empleada; grado de obsolescencia de medios físicos y de los conocimientos tecnológicos - IIS: Grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de proceso empleadas). <p><u>Productos (NOVA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - IIS: Indicadores de los resultados : - Grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, - Eficacia del producto) <p>IIS: Indicadores de los elementos que inciden en resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de documentación y rutina de la tecnología del producto - Grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas. <p>ID: Vinculación de la actividad turística con universidades y centros de investigación:</p>

<p>CSC8V2. Capacidad de aprendizaje continuo</p>	<p>ID: Número de acuerdos empresas – universidad ID: Número de programas de acción conjunta empresas – universidad ID: Número de programas de acción conjunta sector público - universidad ID: Proyectos de investigación de universidades locales ID: Centros de investigación</p> <p>ID: Programas de formación continua ID: Existencia de sistemas de análisis de las necesidades de formación del sector ID: Existencia de programas de formación adecuados a las necesidades concretas del sector ID: Participación de las instituciones en el diseño de los programas ID: Apoyo público para el desarrollo de los programas de formación</p>
<p>CSC9. Conocimiento en el destino: plano grupal</p> <p>CSC9V1. Relaciones entre agentes</p> <hr/> <p>CSC9V2. Dinamismo social</p>	<p><u>ID: Intensidad relaciones entre agentes para crear conocimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Capacidad de captación de conocimiento por interacción de agentes - ID: Existencia de canales de información entre agentes - ID: Nivel de conocimiento mutuo entre los agentes del destino y los servicios y productos que se ofrecen. - ID: Alianzas estratégicas para crear conocimiento. (NOVA) - ID: Mecanismos para captar información de competidores (NOVA) - ID: Número de publicaciones periódicas por sectores (alojamiento, alimentación y bebidas, actividades de ocio) - ID: Número de conferencias, charlas, talleres por sectores (alojamiento, alimentación y bebidas, actividades de ocio) <p><u>ID: Comunicación periódica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ID: N° de foros electrónicos establecidos - ID: Gastos de formación en TI/inversión en TI <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Valoración del cambio y del emprendedor - ID: Tendencia y predisposición al cambio por parte del sector privado - ID: Predisposición al cambio por parte del sector público - ID: Sistemas para captar la información de destinos competidores - ID: Existencia de alianzas estratégicas de los agentes del destino con agentes de otras regiones - ID: Existencia de alianzas o acuerdos entre destinos - ID: Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización del destino en el marco supra-local
<p>CSC10. Conocimiento en el destino: plano organizacional. Planificación y Gestión</p> <p>CSC10V1. Planificación participativa</p> <hr/> <p>CSC10V2. Gestión adaptativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de reuniones o asambleas participativas. - ID: Existencia de mecanismos de planificación participativa: talleres, reuniones, etc. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - ID: Capacidad de adaptación al cambio en el destino - ID: Nivel de rigidez de las estructuras administrativas del destino - ID: Incorporación de nuevas formas de gestión, innovaciones y tecnologías a los procesos de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Sin ánimo de redundancia, puede afirmarse que el capital social de destino está formado por el conjunto de relaciones que la región desarrolla con el resto de agentes involucrados en la actividad turística, expresados en términos de cooperación, confianza entre agentes y bienestar de la población local.

Los destinos turísticos se organizan en forma de redes, de modo que lo que ocurra en uno de sus elementos, repercute en los demás. Por ello el trabajo en red, la colaboración, el bienestar de la sociedad civil y la confianza entre los agentes del mismo redundarán en una mejor experiencia turística, y por tanto, en mayores niveles de calidad.

3.2. Capital actividad

El capital actividad, está compuesto por el conjunto de relaciones con los principales agentes involucrados en la actividad turística de la región. En el capital actividad se encuentran las relaciones del destino con los clientes (turistas), con los proveedores, con los aliados, con los competidores....También se encuentran los “resultados de la actividad” que recoge los resultados de la actividad turística en sus tres dimensiones (sociocultural, medioambiental y económica) y en la reputación del destino.

Por tanto, el capital actividad estaría formado por las relaciones entre los agentes del destino; las relaciones con agentes externos al destino; y los resultados de la actividad turística. Las relaciones entre los agentes del destino pueden ser definidas como las que se dan a nivel “interno” del destino (entre los agentes que operan localmente a nivel de destino). En primer lugar cabría diferenciar los agentes “internos” del destino (sociedad civil, empresarios locales, gobierno local) de los “externos” (gobierno supra local, clientes, competidores, TTOO).

Figura 13. Capital actividad de un destino

El Capital Actividad de los destinos	
RELACIONES ENTRE LOS AGENTES DEL DESTINO	
CAC1.	Organizaciones
CAC2.	Relaciones sector privado con el resto de agentes en materia turística
CAC3.	Relaciones sociedad civil con el resto de agentes en materia turística
CAC4.	Relaciones sector público con el resto de agentes en materia turística
CAC5.	Imagen y medios
RELACIONES CON LOS AGENTES EXTERNOS AL DESTINO	
CAC6.	Organizaciones

CAC7. Relaciones clientes - agentes internos del destino	
CAC8. Relaciones TTOO - agentes internos del destino	
CAC9. Relaciones Competidores - agentes internos del destino	
CAC10. Relaciones gobierno supralocal - agentes internos del destino	
CAC11. Imagen y medios	
RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD	
CAC12. Valores compartidos/ RSC	Responsabilidad social corporativa
	Cultura relacional
	Reputación corporativa
	Relaciones con medioambiente
CAC13. Resultados de la actividad turística	Económicos
	Socio culturales
	Medioambientales
	Reputación

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Capital Actividad: Relaciones entre los agentes del destino

Pueden definirse como el nivel de interrelación entre los agentes del destino en diferentes aspectos y el grado de eficiencia de las mismas. Se incluyen dentro de este componente también las relaciones con los medios de comunicación locales y la imagen del destino entre los agentes del mismo. A diferencia que en el capital social del destino, en el capital actividad se reflejan todas las relaciones que se dan en el destino alrededor de la actividad turística, normalmente como consecuencia del grado de cohesión, transparencia y confianza existente en la sociedad, esto es, dependiendo del capital social.

El primer paso dentro del análisis del capital actividad, es la identificación de los agentes del destino. Según Currie et al (2009); Freeman (1984), los agentes se definen como cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización³⁸. En cuanto a la identificación de los mismos, existen diferentes métodos para clasificarlos en distintos grupos. Clarkson (1995) diferencia entre agentes primarios y secundarios, en función del nivel de dependencia de la supervivencia de la organización respecto a los mismos. Savage et al (1991), diferencia los agentes en cuatro tipos dependiendo de dos dimensiones, su potencial de cooperación y su potencial de amenaza. Hardy y Beeton (2001) diferencian cuatro grupos, locales, operadores, turistas y reguladores. Aun conociendo las posibles limitaciones que puede tener una clasificación de agentes para su identificación (por la heterogeneidad de los mismos, por su pluralidad), la clasificación de los agentes de un destino en grupos facilita su rápida identificación. Además habría que incluir en la descripción de los

³⁸ Una de las críticas que se suelen hacer a esta definición es que el número de agentes puede ser ilimitado, estando incluidos tanto los competidores como los medios de comunicación.

misimos y de sus interrelaciones su nivel de importancia por medio del poder³⁹, la legitimidad⁴⁰ y la urgencia⁴¹ (propuesto por Mitchell et al, 1997) percibida por los gestores para tener en consideración al agente en cuestión. Si un agente cuenta con los tres atributos, se convierte en un agente determinante. A efectos de la presente investigación, se ha optado por la clasificación de los agentes que realizan Hardy y Beeton (2001), pero con algún matiz: los agentes locales son los que se encuentran en el destino (gobierno local, sector privado y sociedad civil y medios de comunicación locales) y los externos al destino son los gobiernos en otros ámbitos (regional, nacional), operadores externos y el turista, competidores y medios de comunicación (por su especial influencia en la reputación y en la imagen del destino)⁴². En función dicha clasificación, se distinguen cuatro categorías distintas y acompañando a cada categoría se incluye una variable que refleja la densidad y la eficiencia de las relaciones entre agentes.

³⁹ El poder es definido por los autores como el extremo hasta el cual una parte tiene o puede tener acceso a acciones coercitivas, utilitarias o normativas, para imponer sus deseos en la relación.

⁴⁰ La legitimidad es definida por los autores como la percepción generalizada o la asunción de que las acciones de una entidad son deseables, propias o apropiadas de acuerdo con el sistema de normas, valores creencias y definiciones existentes en ese sistema.

⁴¹ La urgencia se define por los autores como el grado en el que los agentes reclaman atención inmediata.

⁴² Esta clasificación se apoya a su vez en la realizada durante el proceso de investigación y análisis enmarcado en el proyecto Comtur, proyecto Europeo Eureka. El grupo de investigación formado por Eduardo Fayos-Sola, Ana Muñoz Mazón y Laura Fuentes Moraleda, desarrolló un modelo de Competitividad de Destinos Turísticos enmarcado dentro del programa de investigación Eureka en colaboración con Mazars Consulting y el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Dentro de este proyecto, se conceptualizó la estructura estática (Modelo FAS.WTO) y dinámica del destino turístico. Un grupo de casi 30 expertos internacionales, reunidos en la sede de la OMT en Madrid, en diciembre de 2002, trabajó sobre la estructura FAS.WTO, validando los componentes esenciales de la misma.

CAC1. Organizaciones

Las organizaciones existentes en el destino configuran la primera categoría dentro del capital actividad. Hacen referencia a la existencia de organismos “multiagente” que representen los intereses de los mismos en el destino turístico. La capacidad de cooperación entre los agentes del destino puede verse potenciada por la existencia de organizaciones en el destino donde tengan algún nivel de representatividad los agentes del mismo.

Partiendo de la base de que uno de los factores de desarrollo local es la implicación de los agentes afectados, se puede decir que los mecanismos de colaboración se convierten en una pieza fundamental de coordinación de las acciones individuales, la conciliación de los conflictos de intereses y la mejora de la eficiencia y la eficacia de las estrategias particulares; todo ello mediante la sinergia de una acción global (Zapata, 1999)⁴³.

La primera variable considerada dentro de esta categoría es la denominada Organizaciones Multiagente (CAC1V1), que refleja la existencia o no de este tipo de organizaciones en el destino. La segunda variable es denominada liderazgo (CAC1V2) y representa la existencia de individuos, grupos o agentes con un determinado grado de liderazgo en el destino.

CAC2. Relaciones del Sector Privado: Sector público y Sociedad Civil

⁴³ Según el estudio realizado por la autora, en el ámbito territorial español existen seis tipos de organizaciones turísticas locales multi-agente:

- Organizaciones turísticas locales privadas (cámaras de comercio y asociaciones de empresarios turísticos locales)
- Centros de Iniciativas turísticas (organizaciones turísticas locales privadas con cierto grado de participación del sector público).
- Organizaciones de carácter estrictamente público (mancomunidades turísticas de municipios, los consejos asesores a ayuntamientos o diputaciones y los consejos comarcales de turismo).
- Organismos autónomos de la administración turística local (patronatos provinciales, comarcales y municipales de turismo) integradas en el grupo de organizaciones turísticas locales públicas con cierto grado de participación privada
- Organizaciones turísticas locales mixtas (Convention Bureau).
- Agencias de desarrollo local caracterizadas por la combinación de fuentes de financiación procedentes de la Unión europea, gobiernos centrales, regionales y locales. Pueden contar en sus comités directivos con agentes del sector privado, y agentes no gubernamentales.+

Esta segunda categoría recoge las relaciones que se dan en el destino entre el sector privado y el resto de agentes del destino. Muchas de estas relaciones provienen de la industria soporte del destino, que incluye tanto a las empresas de hostelería (alojamiento y restauración), empresas de transporte (tanto dentro del destino como hacia el destino) y los servicios complementarios (donde se incluyen las *DMO*).

Se trata de organizaciones clave para el buen funcionamiento y marcha del destino, pues son los principales proveedores de servicios para el turista. Estos agentes mantienen relaciones directas con todos los demás (incluyendo los externos al destino), pudiendo ser en algunos casos miembros de la población local residente.

Pero, tan importante son las relaciones de estos agentes con el resto, como las relaciones que se dan entre ellos mismos, esto es, entre los propios hoteleros, restauradores, empresas de transportes y entre cada uno de estos y el resto. Es por ello que este cluster de agentes encierra una complejidad especial, al incluir todas las empresas que tienen un contacto directo con el turista. Todas ellas tendrían una misma misión y visión global, a pesar de que intenten satisfacer sus propios objetivos a nivel de unidad empresarial.

Las variables que definen esta categoría son las relaciones del sector privado con el resto de agentes:

CAC2V1. Relaciones entre agentes del sector privado

CAC2V2. Relaciones del sector privado con el sector público

CAC2V3. Relaciones del sector privado con la sociedad civil

Las variables van acompañadas por una serie de indicadores, que en este caso están dispuestos en forma de matriz y que determinan el nivel de interacción del sector privado con el resto de agentes en cada una de las áreas determinadas. Dichas áreas son el resultado del análisis llevado a cabo por la OMT (2002c).

<i>CAC3. Relaciones de la Sociedad Civil: Sector privado y Sector público</i>

La tercera categoría del capital actividad de un destino aglutina las relaciones de la sociedad civil con el resto de agentes son determinantes para el éxito de la actividad turística. La sociedad civil

incluye a todas aquellas personas que, de modo permanente, residen en el destino turístico y que, por tanto, tienen objetivos y necesidades principales diferentes a las de los turistas.

Mantiene interacciones con el turista, provee en numerosas ocasiones de mano de obra en instituciones públicas y privadas con mayor o menor contacto con el turista (convirtiéndose así en capital humano), provee de materias primas para la producción de servicios para el turista a través de los diferentes canales de distribución establecidos, eligen a los miembros del gobierno local, paga tributos locales...

El sector voluntario del destino turístico se incluye dentro de la sociedad civil, ya que representa parte de sus intereses en forma de agrupaciones con fines determinados. Todas las asociaciones sin ánimo de lucro que se forman con un fin concreto. Dentro de estas estarían incluidas las ONGs del destino, las fundaciones, asociaciones,...

Al igual que en la categoría anterior, las variables que definen esta categoría son las relaciones de la sociedad civil con el resto de agentes en distintas áreas de actuación, que son las que marcan los indicadores propuestos y dispuestos en forma de matriz:

CAC3V1. Relaciones entre agentes de la sociedad civil

CAC3V2. Relaciones de la sociedad civil con el sector privado

CAC3V3. Relaciones de la sociedad civil con el sector público

<i>CAC4. Relaciones del Sector Público: Sector privado y Sociedad civil</i>

Esta cuarta categoría del capital actividad, enmarcada dentro del grupo de las relaciones que se dan entre los agentes del destino, incluye las relaciones que se producen entre el sector público con el resto de agentes del destino en materia turística. El agente que está representado por el gobierno local del destino mantiene relaciones de interacción con todos los demás, estando además marcado por el hecho de que está en el lugar por ser elegido (en el caso de los sistemas democráticos) por los agentes residentes con derecho a voto (que suele ser la población local residente). El sector público en el destino debería cumplir el principal objetivo de proporcionar el mayor bienestar a la población, a través de las diferentes funciones que puede desempeñar.

Estas funciones están relacionadas con todos aquellos aspectos que afectan a los servicios públicos (educación, sanidad, salubridad, suministros básicos), además de proporcionar un marco político y legal que dote de estabilidad al destino, así como favorecer actividades como la turística que favorezcan el desarrollo local. Así mismo, el sector público tiene funciones relacionadas con la regulación de la oferta, la dotación de servicios e infraestructuras, la promoción turística, el fomento del empleo, formación y concienciación e impulso de la participación de la población local en la actividad turística. La labor del gobierno local ha de desempeñarse siempre bajo los parámetros de la transparencia, honradez y confianza, lo que favorecerá el desarrollo del capital social del destino y, por tanto, del capital relacional.

Las variables que definen esta categoría, son por tanto, aquellas que reflejan las relaciones del sector público con el resto de agentes del destino en las diferentes áreas contempladas:

CAC4V1. Relaciones entre agentes del sector público

CAC4V2. Relaciones del sector público con el sector privado

CAC4V3. Relaciones del sector público con la sociedad civil

<i>CAC5. Imagen y medios</i>

Dentro de esta categoría se incluyen los aspectos relacionados con la imagen que tienen los propios agentes del destino del mismo, así como el grado de consenso entre los agentes sobre la imagen que el destino tiene y la que transmite. Por otro lado, en esta categoría se encuentran los medios de comunicación, como principales vehículos de transmisión de información y comunicaciones así como constructores de la imagen del destino entre sus propios agentes. Por ello, las variables que definen esta categoría son dos:

CAC5V1. Imagen del destino turístico. Como se ha comentado antes, esta variable contiene aspectos cualitativos relacionados con el grado de consenso entre los agentes del destino sobre su propia imagen, por lo que el indicador de esta variable es subjetivo.

CAC5V2. Relaciones del destino y los medios de comunicación. Esta variable contiene los aspectos relacionados con el destino y las relaciones que este tiene con los medios de comunicación locales, especialmente en el sentido de las relaciones entre cada uno de los agentes y las relaciones fluidas o poco fluidas que puedan mantener con dichos medios.

Figura 14. Capital Actividad de un destino: Relaciones entre agentes del destino.

Capital Actividad de los destinos: Relaciones entre los agentes del DT			
Categorías	Variables	Indicadores	
CAC1. Organizaciones de agentes	CAC1V1. Existencia de Organizaciones multiagente (OMA) y redes	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de redes multiagente en el destino - ID: Existencia de OLM privada - ID: Existencia de OLM privada con grado de participación pública - ID: Existencia de OLM Pública - ID: Existencia de Organismos autónomos - ID: Existencia de Organismos mixtos - ID: Agencias de desarrollo turístico 	
	CAC1V2. Existencia de equipos, agentes o individuos con liderazgo local	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Grado de liderazgo sector público - ID: Grado de liderazgo sector privado - ID: Grado de liderazgo otros agentes 	
CAC2. Relaciones del sector privado	Densidad - eficiencia relaciones entre agentes	<ul style="list-style-type: none"> - Alta - Alta - Media - Media - Baja - Baja 	
	Relaciones Sector Privado (SPR) con el resto de agentes en materia turística: CAC2V1. SPR – SPR CAC2V2. SPR – SPBCO CAC2V3. SPR- SOC. CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> Actividades promoción conjunta Respeto a leyes y normas Generación empleo local Formación Respeto a la cultura Financiación proyectos locales 	
		SPR-SPR	
		SPR-Sector público SPR-Sociedad Civil	
CAC3. Relaciones de la sociedad civil	Relaciones Sociedad Civil (SC) con el resto de agentes en materia turística CAC3V1. SC – SC CAC3V2. SC – SPR CAC3V3. SC- S. PBCO.	<ul style="list-style-type: none"> Participación asociaciones, organizaci. Participación en toma de decisiones Involucración en actividades turísticas Percepción respecto a la actividad turística Participación en orga. Sindicales 	
		SC – SC	
		SC –Sector privado	
		SC-Sector público	
CAC4. Relaciones del Sector Público	Relaciones Sector Público (SP) local con el resto de agentes en materia turística CAC4V1. SPBCO – SPBCO CAC4V2. SPBCO – SPR CAC4V3. SPBCO- S. CIVIL.	<ul style="list-style-type: none"> Formación Promoción Coordinación público-privada Incentivos financieros y fiscales Regulación de la oferta Dotación de servicios, infraestructuras Empleo 	
		SP – SP	
		SP- Sector privado	
		SP-Sociedad civil	
CAC5. Imagen y medios	CAC5V1. Imagen del destino turístico	Existencia de imagen de DT entre los agentes	
	CAC5V2. Relaciones del destino con medios de comunicación locales	Fluidas	Medias

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Capital Actividad: Relaciones entre los agentes externos del destino

Este componente del capital actividad de los destinos se define como el nivel de interrelación de los agentes externos con el destino en aspectos como cooperación, colaboración, promoción,...y nivel de eficiencia en dichas relaciones. Se considera dentro de este componente la relación con los medios de comunicación y la imagen del destino en el exterior.

CAC6. Organizaciones y liderazgo

Al igual que ocurría con las relaciones de los agentes del destino, en las relaciones de los agentes del destino con los externos al mismo, se incluye una primera categoría que recoge los aspectos relativos a la existencia de un sistema de organización del destino que mantenga las relaciones con el exterior así como la existencia de grupos o agentes que puedan jugar papeles de mayor liderazgo que otros a la hora de la toma de decisiones.

Por ello esta categoría se divide a su vez en dos variables (CAC6V1 y CAC6V2) que recogen los aspectos mencionados anteriormente respecto a la organización del destino y su relación con el exterior y respecto al papel de líder de uno o varios de los agentes externos del destino, lo que proporciona información relevante a la hora de conocer los niveles de dependencia del destino respecto a agentes como los TTOO, o incluso los competidores.

CAC7. Relaciones del turista

El turista, a pesar de ser el agente principal en el destino (ya que sin él, el destino turístico no sería tal), mantiene unas relaciones más superficiales (directas e indirectas) con todos los agentes, además de temporales (se reducen a su periodo de estancia en el destino).

El turista, agente del que depende la marcha y el funcionamiento del destino, es el que menos relaciones directas tiende a mantener con los agentes del mismo. La calidad de estas interacciones depende de cómo sean las relaciones de los demás agentes, de su nivel de coordinación y cooperación.

La principal interacción del turista es la que se produce con las industrias soporte del destino, que existen para proporcionarle los servicios precisos durante su estancia y que el turista puede escoger.

También mantiene relaciones directas con la población local y, previo a su estancia, con los agentes externos al destino (en el caso de TTOO y AAVV o empresas de transporte situados en el punto de origen,...). Además mantendrá relaciones más indirectas con el resto de agentes, y que marcarán igualmente la calidad de su experiencia.

Por tanto, en base a lo anterior, se definen dentro de esta categoría, las siguientes variables, definidas por las relaciones que pueden darse entre el turista y el resto de agentes en diferentes campos:

CAC7V1. Relaciones del turista con el sector público.

CAC7V2. Relaciones del turista con el gobierno regional o nacional (supra – local)

CAC7V3. Relaciones del turista con los TTOO

CAC7V4. Relaciones del turista con el sector privado local

CAC7V5. Relaciones del turista con la sociedad civil

CAC7V6. Relaciones del turista con los competidores

<i>CAC8. Relaciones de los Operadores</i>

Los *Operadores* son, en muchos casos, los responsables de la comercialización de algunos destinos. Los operadores mantienen relaciones con las empresas de alojamiento y restauración del destino. Dentro de las relaciones que mantienen los operadores con las empresas del destino es importante conocer aspectos relacionados con su capacidad de negociación, el volumen de negocio, y, por tanto, la dependencia del destino respecto a los operadores.

Por tanto, el tipo y el área de interrelación de los TTOO con los agentes internos y externos del destino, son los que determinan las variables de esta categoría:

CAC8V1. Relaciones de los TTOO con el sector público local

CAC8V2. Relaciones de los TTOO con el gobierno regional o nacional (supra – local)

CAC8V3. Relaciones de los TTOO con el sector privado local

CAC8V4. Relaciones de los TTOO con la sociedad civil

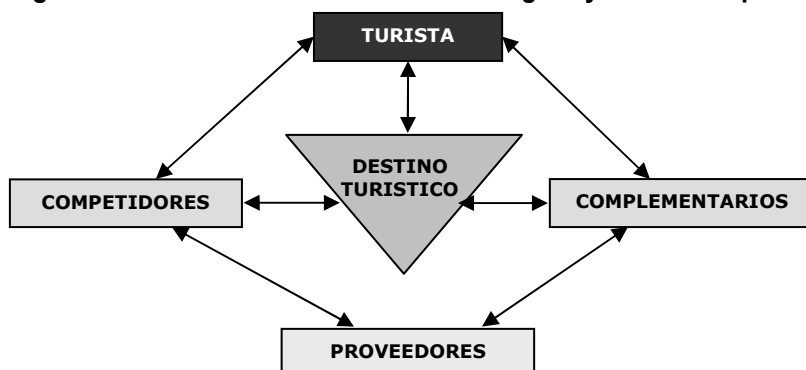
CAC8V5. Relaciones de los TTOO con los competidores

CAC8V6. Relaciones de los TTOO con los turistas

CAC9. Relaciones con la competencia

Los destinos competidores ejercen un papel importante ya que a mayor nivel de competencia, en general existe un mayor nivel de innovación, de calidad y de mejora global. Por otro lado, y en diferentes ocasiones, la competencia puede ser parte de la oferta complementaria del destino. En este sentido destaca la aportación de Branderburger y Nalebuff (1996), que proporcionan el concepto de co-opetitividad (dualidad entre cooperación y competición), donde defienden el hecho de que la oferta complementaria juega un papel clave en el entorno competitivo. Los autores proponen una “red de valor” (vid. Figura 5.15) como modelo para el análisis del entorno sectorial, en el que introduce la oferta complementaria y agrupa bajo el nombre de competidores a rivales, entrantes potenciales y proveedores de productos y servicios sustitutivos.

Figura 15. La red de valor de Branderburger y Nalebuff aplicada a los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia

En la red de valor de Branderburger y Nalebuff (1996), los bienes y servicios complementarios desempeñan un rol muy importante, influyendo de forma positiva en el valor final, de modo que, cuanto mayor y más afines sean con los productos y servicios ofertados por el sector, mayor potencial de generación de beneficios existirá. Esto hace además, que esta oferta de productos y servicios complementarios, pueda ejercer un gran poder de negociación en el sistema por el peso que puede llegar a tener en un destino turístico. Este hecho convertiría a la oferta de bienes y servicios complementarios en la “sexta fuerza” que determinaría la estructura de competencia de un sector de actividad.

Estas relaciones, junto con el resto de las que pueden producirse entre la competencia y el resto de agentes, son las que definen las variables en esta categoría de relaciones:

CAC9V1. Relaciones de competencia con el sector público local

CAC9V2. Relaciones de la competencia con el gobierno regional o nacional (supra – local)

CAC9V3. Relaciones de la competencia con el sector privado local

CAC9V4. Relaciones de la competencia con la sociedad civil

CAC9V5. Relaciones entre la competencia

CAC9V6. Relaciones de la competencia con los turistas

<i>CAC10. Relaciones del gobierno supra local</i>

Esta categoría recoge las relaciones que se dan entre el gobierno en el ámbito regional o nacional (ámbito supra – local) y el resto de agentes. El gobierno supra local representa a los organismos públicos que mantienen relaciones con el destino pero que su ámbito de actuación trasciende lo local. Los órganos supra locales mantienen relaciones con los locales, siendo relevante un alto grado de comunicación, cooperación y coordinación en todos los ámbitos.

Habitualmente, el gobierno supra local tiene funciones más relacionadas con la promoción y menos con la gestión directa, salvo cuando debe coordinar los esfuerzos realizados por diferentes entes locales para generar un destino único.

También gestionan los sistemas de información turística, los canales de promoción internacional, infraestructuras, sistema impositivo, acuerdos de colaboración, fondos, subvenciones, y programan las acciones educativas y de formación que tienen que ver con la actividad turística, con independencia de que además, se realice en el ámbito local (de ahí la importancia de la coordinación de acciones).

Estas relaciones y ámbitos de actuación son las que determinan las variables de esta categoría:

CAC10V1. Relaciones del gobierno supra local con el sector público local

CAC10V2. Relaciones del gobierno supra local con el gobierno regional o nacional (supra – local)

CAC10V3. Relaciones del gobierno supra local con el sector privado local

CAC10V4. Relaciones del gobierno supra local con la sociedad civil

CAC10V5. Relaciones del gobierno supra local y la competencia

CAC10V6. Relaciones del gobierno supra local con los turistas

<i>CAC11. Relaciones con los medios de comunicación e imagen</i>
--

Esta categoría recoge las relaciones de los agentes externos al destino con los medios de comunicación así como con la imagen del propio destino. Es por ello que esta categoría se divide a su vez en dos variables diferentes, relativas a cada uno de los dos aspectos mencionados:

CAC11V1. Imagen. En primer lugar se contempla la imagen como la identidad del destino turístico que se proyecta al exterior. Se trata de uno de los intangibles más importantes para los destinos turísticos, que si se maneja adecuadamente, puede ser una competencia clave para los mismos por el valor añadido que aporta⁴⁴. En este sentido se contempla la existencia o no de esa imagen fuera (tanto en el ámbito nacional como internacional) y el nivel de acuerdo entre los agentes sobre si lo que se transmite como imagen es adecuado y consensuado.

CAC11V2. Medios. Los medios de comunicación tanto especializados como generalistas tienen un gran impacto en la formación de la imagen de los destinos así como en el proceso de selección de los mismos. Por tanto, el que existan buenas relaciones entre el destino y los diferentes medios de comunicación es crucial a la hora de generar expectativas o motivar desplazamientos. Los medios de comunicación mantienen relaciones con los responsables de comunicación o en caso de que no existan, con los responsables de la gestión turística o de la información del gobierno local en el destino. Otras muchas veces, mantienen relaciones además con el sector privado, para comunicar determinadas acciones que puede llevar a cabo en la prestación de sus servicios.

A pesar de que estos sean los agentes que normalmente mantienen las relaciones con los medios, también la sociedad civil, por medio de sus órganos de representación, usan los medios de comunicación para alertar o denunciar determinadas acciones que, de otro modo, nunca se conocerían.

⁴⁴ La imagen como competencia de los destinos y por tanto, como factor para su competitividad fue expuesta con mayor grado de detalle en el capítulo 5 del presente trabajo.

Figura 16. Capital actividad: relaciones del destino con agentes externos

Capital Actividad de los destinos: Relaciones del DT con agentes externos		
Categorías	Variables	Indicadores
CAC6. Organización y Liderazgo	CAC6V1. Organización CAC6V2. equipos, agentes o individuos con liderazgo	- Existencia de un DMO/ OMA que mantenga relaciones con el exterior - Agente externo que tenga una mayor influencia:
CAC7. Relaciones del turista	Densidad / Eficiencia relaciones con agentes externos al destino Relaciones de los clientes con los agentes internos y externos. CAC7V1. Turista – S pboc. CAC7V2. Turista – Gob. Supra CAC7V3. Turista –TTOO CAC7V4. Turista – S prv local CAC7V5. Turista – S civil CAC7V6. Turista - Competidores	- Alta - Alta - Media - Media - Baja - Baja Consumo de bienes y servicios Respeto a la cultura Percepción de calidad Reconocimiento certificaciones de calidad Valoración del DT respecto a los competidores Satisfacción con prestación de ss
CAC8. Relaciones TTOO	Relaciones TTOO: CAC8V1. Relaciones de los TTOO con el sector público local CAC8V2. Relaciones de los TTOO con el gobierno regional o nacional (supra – local) CAC8V3. Relaciones de los TTOO con el sector privado local CAC8V4. Relaciones de los TTOO con la sociedad civil CAC8V5. Relaciones de los TTOO con los competidores CAC8V6. Relaciones de los TTOO con los turistas	Relaciones de intercambio equitativas Relaciones de empleo Prestación de servicios Respeto al MA y cultura Cooperación con el DT Promoción del destino y su marca Comercialización del DT Sector publico local Gobierno supra local TTOO Sector privado local Sociedad Civil Competidores
CAC9. Relaciones competencia	Relaciones Competencia CAC9V1. Relaciones de competencia con el sector público local CAC9V2. Relaciones de la competencia con el gobierno regional o nacional (supra – local) CAC9V3. Relaciones de la competencia con el sector privado local CAC9V4. Relaciones de la competencia con la sociedad civil CAC9V5. Relaciones entre la competencia CAC9V6. Relaciones de la competencia con los turistas	Cooperación con el DT Promoción Colaboración (alianzas...) Prestación de servicios de calidad Comunicación fluida Respeto reglas del juego Sector publico local Gobierno supra local Sector privado local Sociedad Civil Competidores Turistas
CAC10. Relaciones gobierno supra local	Relaciones Gobierno Supralocal CAC10V1. Relaciones del gobierno supra local con el sector público local CAC10V2. Relaciones del gobierno supra local con el gobierno regional o nacional (supra – local) CAC10V3. Relaciones del gobierno supra local con el sector privado local CAC10V4. Relaciones del gobierno supra local con la sociedad civil CAC10V5. Relaciones del gobierno supra local y la competencia CAC10V6. Relaciones del gobierno supra local con los turistas	cooperación sector publi Cooperación sector priva Promoción Infraestructuras Legislación Sist. educativo Sistema impositivo Sistema información turística Sector publico local Gobierno supra local Sector privado local Sociedad Civil Competidores Turistas

CAC11. Imagen y medios	CAC11V1. Imagen del DT en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Existencia de una política de promoción acorde a la política nacional - ID: Existencia de un plan de marketing del destino - ID: Principales canales de distribución del destino: electrónicos, etc. - ID: Existencia de una imagen orgánica del destino. Tipo de imagen. - ID: Existencia de imagen inducida del destino. Tipo de imagen. - ID: Existencia de imagen del DT a nivel nacional e internacional - ID: Consenso entre los agentes en la proyección de la imagen - ID: Posicionamiento adecuado del destino - ID: GAP Calidad – imagen
	CAC11V2. Relaciones con medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Medios principales de comunicación de la imagen del destino - ID: N° de veces que el destino aparece en medios internacionales por temas turísticos - ID: N° de veces que el destino aparece en medios internacionales por temas no turísticos (económicos, políticos, medioambientales, etc) - ID: Existencia de relaciones fluidas con medios de información generales - ID: Existencia de relaciones fluidas con medios específicos - ID: Existencia de un gabinete de comunicación del destino

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Capital Actividad: Resultados de la actividad

El último elemento, es el de los “resultados de la actividad” que se define como las consecuencias económicas, socioculturales y medioambientales de la actividad turística en el destino, basándose en indicadores objetivos y subjetivos, incluyendo dos categorías principales: “valores compartidos” del destino (la responsabilidad social de las organizaciones⁴⁵) y la los resultados de la actividad turística del destino. Básicamente se recogen los aspectos relacionados con el grado de sostenibilidad del destino⁴⁶.

<i>CAC12. Valores compartidos</i>

Esta categoría recoge los aspectos relacionados con la responsabilidad de los agentes del destino respecto a las cuestiones sociales, medioambientales y económicas del destino. Se incluye por tanto, el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) que existe en el destino.

Esta categoría se divide a su vez en cuatro variables que la definen: la cultura relacional del destino, la RSC, la reputación y las relaciones con el medio ambiente.

CAC12V1. Cultura relacional. La cultura relacional se refiere a la actitud que tienen los agentes del destino respecto a la responsabilidad que tienen por ejercer su actividad en un entorno natural, cultural o de otro tipo que puede sufrir algún daño por llevar a cabo labores relacionadas con el turismo. En este sentido, es importante conocer el nivel de conocimiento de los agentes respecto a su propia responsabilidad así como el nivel de compromiso.

CAC12V2. Responsabilidad social corporativa. En relación con la responsabilidad social corporativa, Nicolau (2008) defiende que las actividades de responsabilidad social (a partir de

⁴⁵ Según Nicolau (2008), la responsabilidad social corporativa es definida por el Banco Mundial como las obligaciones de una empresa con todos los agentes con los que se relaciona en todas las operaciones que lleva a cabo. Las organizaciones socialmente responsables consideran los posibles impactos de sus acciones tanto en la comunidad local como en el medio ambiente en el que están operando, de modo que puedan equilibrar las necesidades de los agentes con las suyas propias en cuanto a la consecución de objetivos lucrativos.

⁴⁶ El concepto de sostenibilidad, los indicadores y su gestión se trataron ampliamente en el capítulo 4.

ahora, RSC) llevadas a cabo con éxito por las empresas de un destino, deben tener efectos positivos en la sociedad del mismo tanto directamente (mediante las inversiones de tipo filantrópico que se llevan a cabo) como indirectamente (por el incremento de los beneficios). Según el análisis llevado a cabo por el autor (basado en el estudio de los efectos de algunas acciones de RSC llevadas a cabo por hoteles en España), las acciones de RSC llevadas a cabo por medio de mecanismos tanto comerciales (por ejemplo, el incremento de los beneficios sociales por el incremento de los beneficios empresariales gracias a las acciones de RSC) como no comerciales (realizando donaciones filantrópicas, por ejemplo) refuerzan la acción social del turismo. Según Nicolau (2008), las personas tienden a confiar más en empresas responsables, y en la actividad turística la confianza es un factor indispensable.

CAC12V3. Reputación corporativa. La reputación corporativa incluye todas las acciones llevadas a cabo por las distintas empresas y organizaciones del destino encaminadas a acción social, investigación, etc. lo que redundará en una mejor imagen y reputación de las empresas del destino que lo lleven a cabo. Se basa en aspectos cualitativos relacionados con la imagen proyectada por dichas organizaciones al realizar este tipo de acciones.

CAC12V4. Relaciones con el medioambiente. Las relaciones con el medioambiente recogen las percepciones tanto de turistas como de competidores sobre la acción del destino en relación a la conservación de sus valores naturales, paisajísticos, de flora y fauna, etc., lo que construirá una imagen determinada alrededor de estos valores.

CAC13. Resultados de la actividad

Los resultados de la actividad turística se miden, habitualmente, con determinados indicadores objetivos relativos al número de pernотaciones, gasto medio, etc. Pero los indicadores subjetivos basados en las percepciones de los diferentes agentes del destino involucrados en la actividad de un modo directo o indirecto, ofrecen una información en muchos casos más aproximada a la realidad.

De este modo, los resultados de la actividad turística se relacionan con las percepciones de los agentes del destino que, confrontados con datos objetivos, dan una información mucho más cercana a la realidad y proporcionan más información respecto al grado de sostenibilidad

alcanzado por el destino. Tal y como se expuso en el capítulo 4, el análisis de la sostenibilidad de un destino, por tanto, ha de enfocarse al análisis del destino como un sistema, considerando tanto los aspectos tangibles como los intangibles. Dicho análisis se basaba en cuatro fases; diferenciar los sistemas: el tangible y el intangible; identificar las dimensiones de análisis para el desarrollo turístico sostenible del destino; identificar los indicadores para el desarrollo turístico sostenible; determinar los grados de sostenibilidad y desarrollar los mapas de medida.

Dentro de esta categoría, por tanto, se incluyen las variables relacionadas con cada una de las dimensiones de los resultados de la actividad turística en el destino:

CAC13V1. Económicos. Esta variable, como se ha mencionado con anterioridad, resume las percepciones de los distintos agentes sobre los impactos económicos que la actividad turística ha tenido y tiene para el lugar. En este sentido, se incluye por ejemplo, la percepción de la sociedad civil sobre si la actividad turística ha contribuido a mejorar la calidad de vida o no. Por tanto, se trata de indicadores de carácter subjetivo, basados en las percepciones, que por supuesto han de complementar su información con los indicadores objetivos relacionados con el gasto medio del turista, la estancia media, el porcentaje del PIB que se atribuye al turismo, etc.

CAC13V2. Socio culturales. La segunda variable dentro de la categoría de resultados de la actividad se refiere a la percepción de la sociedad civil sobre si la actividad turística ha impulsado la conservación de los valores culturales, históricos y tradicionales del destino o, si por el contrario ha contribuido a su destrucción. También se considera dentro de esta variable, las percepciones de los turistas sobre el nivel de conservación de los elementos culturales e históricos.

CAC13V3. Medioambientales. La tercera variable de la categoría de los resultados de la actividad recoge los aspectos relacionados con el medioambiente y las acciones que tanto el sector público como el privado llevan a cabo para protegerlo y conservarlo. Además de las acciones objetivas que los agentes ejecutan, se incluye dentro de esta variable la percepción de la sociedad civil y de los turistas sobre el grado de conservación y cuidado del medioambiente, de los recursos naturales, etc.

CAC13V4.Reputación. La variable reputación incluye dos dimensiones. Por un lado, la existencia de estudios sobre la percepción de la marca del destino, así como por ejemplo el número de apariciones no contratadas del destino en el medio. Por otro lado, la reputación se ve reflejada en la percepción que tanto turistas como sociedad civil y sector privado tienen sobre el destino y su reputación.

Figura 17. Capital actividad del destino: resultados de la actividad

Capital Actividad de los destinos: Resultados de la Actividad		
Categorías	Variables	Indicadores
CA12. Valores compartidos/ RSC	CAC12V1. Cultura relacional: actitud hacia la RSC y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Actitud de los agentes frente a la RSC - ID: Nivel de conocimiento sobre RSC
	CAC12V2. Responsabilidad social corporativa empresas	<ul style="list-style-type: none"> - IIS: N° de personas dedicadas a la acción social (IADE CIC) - IIS:% inversión para la conservación del patrimonio (IADE CIC) - IIS:N° de proyectos de desarrollo territorial en que se haya implicada la organización (IADE CIC) - IIS:N° de acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc) (IADE CIC) - IIS:N° de participaciones en proyectos institucionales de I+D+i (IADE CIC) - IIS:N° de acuerdos de colaboración con centros de investigación (IADE CIC) - IIS:N° de reclamaciones resueltas por el Defensor del Consumidor (IADE CIC) - IIS:N° de reclamaciones de la empresa/ N° medio de reclamaciones en el sector (IADE CIC)
		<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° programas de RSC en el sector alojamiento - ID: N° programas RSC en el sector de restauración - ID: Integración de la soc civil con los programas de RSC - ID: Integración del sector publico con los programas de RSC - ID: Cooperación privada en programas conjuntos de RSC
	CAC12V3. Reputación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Imagen de las empresas del destino respecto a su calidad, respeto al MA, ...
	CAC12V4. Relaciones con medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Percepción de los turistas respecto a la acción de las empresas locales con el MA - ID: Percepción de los competidores respecto a la acción del destino con el MA
	CAC13V1. Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Percepción de la sociedad civil sobre la mejora de la calidad de vida y el desarrollo del lugar gracias a la actividad turística - ID: Percepción del sector privado sobre la marcha de la actividad turística en el lugar - ID: Percepción del sector privado sobre si la actividad turística ha dinamizado la encomia local. - ID: Percepción del sector publico local sobre los resultados de la actividad turística.

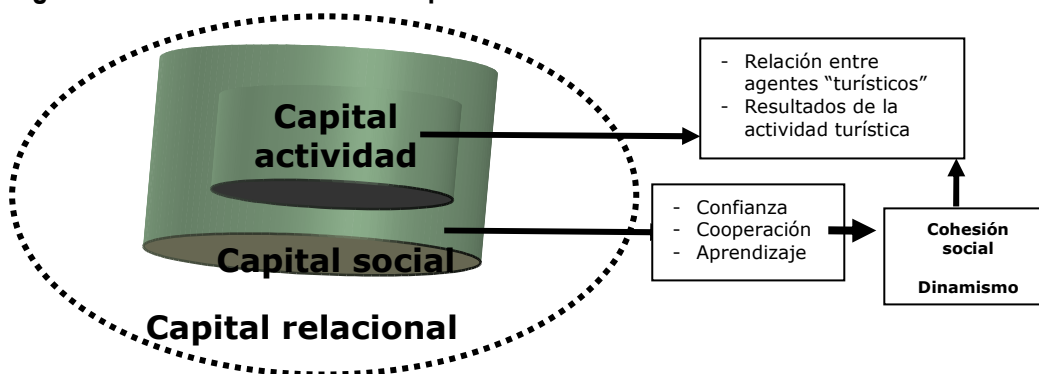
CAC13. Resultados de la actividad turística	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Percepción de la sociedad civil sobre si la actividad turística ha mejorado: <ul style="list-style-type: none"> - La dotación de infraestructura de tipo cultural - La restauración de edificios - La conservación de tradiciones y culturas - La conservación de artesanías - Los intercambios culturales con los turistas - ID: Percepción de los turistas sobre si: <ul style="list-style-type: none"> - Existe una buena conservación de edificios y lugares históricos - Existe una dotación de recursos culturales adecuada (cines, teatros, ...) - La artesanía local es de calidad - La gastronomía local es de calidad - La tradición y la "vida" cultural del destino son de calidad
CAC13V3. Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° de acuerdos con organizaciones de protección medio ambiente (IADE CIC) - ID: Porcentaje de la inversión en proyectos medio-ambientales/ Total gastos (IADE CIC) - ID: N° de procedimientos dirigidos a la protección del medioambiente. (IADE CIC) - ID: N° de certificaciones oficiales de protección del medio ambiente (IADE CIC) - ID: N.º organizaciones empresariales medioambientales (Spring) - ID: N.º empresas certificadas (ISO 14001) - ID: Ranking calidad ambiental (Spring) - ID: Percepción de la sociedad civil sobre si el sector publico destina los recursos suficientes para la conservación del MA - ID: 1 / % de kg de residuos urbanos generados por habitante y día (Sanchez, 2003) - ID: Kg de vidrio recuperado por habitante y año (Sanchez, 2003) - ID: Kg. de papel y cartón recuperado por hab y año (Sanchez, 2003) - ID: Kg. De vidrio recuperado por hab. Y año (Sanchez, 2003) - ID: Kg. de papel y cartón recuperado por hab y año (Sanchez, 2003) - ID: 1/ litros por habitante y día (Sanchez, 2003) - ID: 1/ producción de energía eléctrica anual en megavatios por hora, habitante y año. (Sanchez, 2003) - ID: % energía producida por parques eólicos. (Sanchez, 2003) - ID: 1 / % de kg de residuos urbanos generados por habitante y día. (Sanchez, 2003) - ID: % vidrio generado como basura que se recicla. (Sanchez, 2003) - ID: % papel y cartón generado como basura que se recicla. (Sanchez, 2003) - ID: Percepción de la sociedad civil sobre si la actividad turística: <ul style="list-style-type: none"> - Ha impulsado la conservación y el cuidado del MA - Ha depredado los recursos naturales - Produce mayor contaminación acústica - Produce contaminación urbanística - Produce mas tráfico - Ha disminuido la posibilidad de acceder a los recursos naturales por su mayor conservación - Ha disminuido la posibilidad de acceder a los recursos naturales por su dedicación al turismo. - ID: Percepción de los turistas sobre: <ul style="list-style-type: none"> - El grado de conservación de los recursos naturales - El mantenimiento de los RN - La conservación de la arquitectura local - La contaminación acústica - Los niveles de tráfico
CAC13V4. Reputación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: N° estudios de la percepción social de la marca del destino - ID: N° de auditorías de marca - ID: Gasto en creación de marca/ Ingresos generados por productos con marca - ID: N° de apariciones no contratadas en los medios de comunicación en un año - ID: Percepción turistas sobre reputación del destino - ID: Percepción sociedad civil sobre reputación del destino - ID: Percepción sector privado sobre reputación del

Fuente: Elaboración propia

3.3. Interrelaciones entre los componentes del capital relacional

Para que el capital relacional del destino sea eficaz en términos de proporcionar mayores niveles de competitividad y rentabilidad al destino, es importante que se potencie un clima de relaciones de confianza mutua entre agentes y que promueva la cooperación. Para ello se ha de contar con una base consistente, proporcionada por el capital social ⁴⁷.

Figura 5.18. Los elementos del capital relacional del destino



Fuente: Elaboración propia

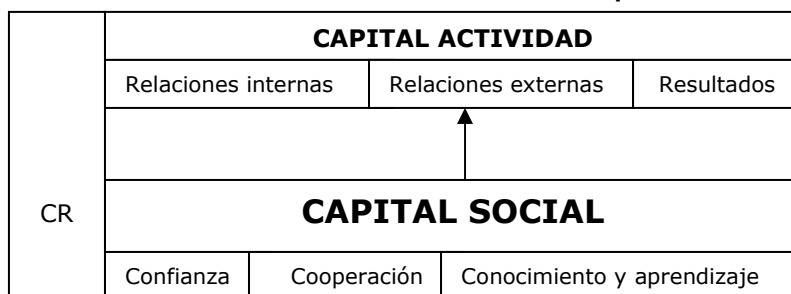
De este modo, un capital social sólido, promoverá un capital actividad en materia turística más satisfactorio para todos los agentes. En este sentido, si el sector público local pretende que la sociedad civil se involucre en la actividad turística, previamente ha de contar con un tejido social

⁴⁷ Según Fontela (2005), en el análisis que realizó sobre la Comunidad de Madrid, Prospectiva 2015, en el fondo del proceso de acumulación del capital social regional, figuran, como valores esenciales, la cohesión social, el dinamismo y la capacidad de iniciativa. Según este estudio, para reforzar la cohesión social, existen tres líneas de actuación relevantes:

- La paz social como factor de estabilidad en las relaciones laborales, que requiere ámbitos de negociación y arbitraje, y condiciones de empleo y de legislación adecuadas;
- La participación equilibrada en la vida social y en el trabajo de todos los colectivos ciudadanos, hombres, mujeres, jóvenes, ancianos e inmigrantes, en especial con una reconsideración de los ciclos de vida que evite rupturas traumáticas y pérdida de importantes competencias; en esta línea más que en ninguna otra la acción debe preparar una Sociedad del Conocimiento en la que las fronteras entre educación, trabajo, ocio y retiro se diluyan progresivamente para favorecer la plena realización personal de los miembros de la sociedad;
- La potenciación del conocimiento y de las actividades altruistas de la sociedad civil, factor indispensable para el reforzamiento de las relaciones interpersonales

consistente, que coopere en otras áreas, que colaboren voluntariamente en otros proyectos, de modo que, puedan aceptar el compromiso en la actividad turística del destino.

Figura 19. Interrelaciones entre los elementos del capital social del destino



Fuente: Elaboración propia

Sin este nivel de confianza previo en la sociedad, difícilmente un agente público puede involucrar a los representantes de la sociedad civil en la actividad turística. Esto se debe a que si no existe previamente un nivel de cohesión social elevado, un intento de concienciación social para promover la actividad turística puede acarrear expectativas lucrativas que pueden no verse satisfechas, o también puede propiciar un nivel de desmotivación importante en caso de que no se cumplan todas las expectativas.

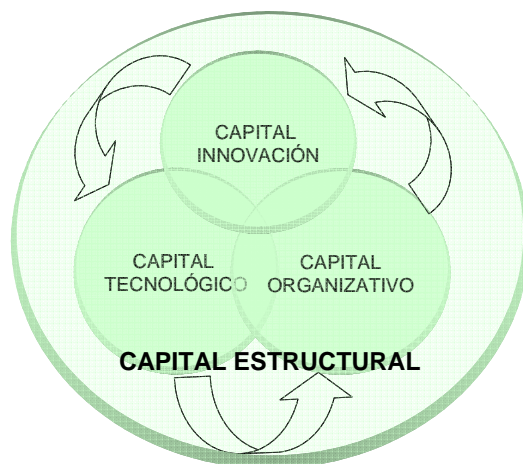
Por otro lado, la confianza y la cooperación entre los agentes del destino, tienen asociados altos niveles de interacción y comunicación, y la consecuente transmisión de información y experiencias.

Estos flujos de información pueden convertirse en conocimiento, lo que a su vez redundará en mejores resultados de la actividad, y en una posible mejora en los flujos de las relaciones con agentes internos y externos del destino.

4. Capital intelectual de los destinos: categorías, variables e indicadores del capital estructural

El capital estructural se compone de las estructuras e infraestructuras que hacen posible el funcionamiento de un destino turístico, incluyéndose aspectos como la cultura y rutinas del destino y se divide en capital de innovación; capital organizativo; capital tecnológico⁴⁸.

Figura 20. Elementos del capital estructural del destino



Fuente: Elaboración propia

En las diferentes aportaciones realizadas, al igual que ocurría con el resto de elementos del capital intelectual, existen pequeñas diferencias en función de la aplicación del modelo (a organización empresarial o a territorio).

En las aportaciones con aplicación en organizaciones empresariales, se trata el capital estructural en referencia a aspectos tales como la infraestructura física de la organización; los

⁴⁸ El capital innovación hace referencia a la capacidad de un destino para innovar y adaptarse a los rápidos cambios que tienen lugar, provocados en numerosas ocasiones por la demanda, lo que requiere que se innove de forma constante para adecuar la oferta a esas necesidades. El capital organizativo incluye tanto los aspectos formales relativos a la organización y funcionamiento del mismo, como los informales. Incluidos dentro del capital organizativo se encuentran también las rutinas y patrones de comportamiento del lugar. Por otra parte, el capital tecnológico recoge todos aquellos elementos relacionados con la tecnología que incorporan los diferentes organismos (tanto públicos como privados) con el objetivo de incrementar la eficiencia en la prestación de servicios o elaboración de sus productos, lo que debería redundar finalmente en la calidad de los bienes y servicios finales.

procesos administrativos; los procesos de acreditaciones de calidad; la cultura y el aprendizaje de la organización. Entre ellas destaca el trabajo de Ordóñez de Pablos (2004), que hace un especial énfasis en el capital organizacional por su importancia en el apoyo de la reducción de los costes, así como la mejora de los servicios o productos finales y diferencia entre cuatro tipos de capital estructural en las organizaciones; idiosincrásico, residual, esencial y genérico⁴⁹. En un destino turístico estos cuatro tipos de capital estructural son perfectamente aplicables, pero destaca por la importancia en cuanto a la aportación de valor en el destino el capital estructural esencial, que “absorbe” el conocimiento de los trabajadores de un destino para codificarlo y hacerlo útil y accesible a todos los tomadores de decisiones⁵⁰.

En aquellas aportaciones con aplicación a los territorios, el modelo Skandia denomina este tipo de capital intelectual como capital estructural, pero los otros dos modelos (Spring e ICRMM) lo denominan, respectivamente, capital organizativo y capital tecnológico. Entre estos últimos modelos destaca la aportación de *Spring* sobre el capital organizativo de una región que se divide a su vez en estructura regional e infraestructura, siendo esta última, los apoyos relativos a las comunicaciones, transportes y servicios básicos del territorio.

En la siguiente tabla se recogen finalmente y en base a las aportaciones previas, las variables que se consideran incluidas dentro de los tres aspectos del capital estructural de los destinos (tecnología, innovación y organización). Se incluye, además del aspecto organizativo y tecnológico contemplado en la mayor parte de las aportaciones previas, el factor innovación como un elemento clave de los destinos turísticos.

⁴⁹ La autora diferencia entre estructural idiosincrásico (conocimiento específico de la empresa que no contribuye al logro de la ventaja competitiva en el tiempo, pero que representa un potencial para diferenciar a la empresa de la competencia), capital estructural residual (conocimiento que no es especialmente útil para la creación de valor para el cliente, pero que tampoco es específico a la empresa), capital estructural esencial (resulta de la conversión del conocimiento esencial de los empleados y el derivado de las relaciones con los agentes, a través de la institucionalización y codificación del conocimiento en rutinas organizativas, políticas y bases de datos) y por último el capital estructural genérico (conocimiento general no específico a la empresa)

⁵⁰ El modelo de Ordóñez de Pablos incluye, dentro del capital estructural, aspectos relativos a la responsabilidad social de las empresas, aspecto que en el presente trabajo se ha incluido dentro del capital relacional.

Figura 21. Capital estructural de un destino. Categorías.

Capital Estructural de los destinos	
CAPITAL INNOVACIÓN	
CIC1. Cultura innovadora: Recursos de innovación	
CIC2. Flexibilidad: Sistemas de innovación	
CIC3. Procesos : Resultados de la innovación	
CAPITAL ORGANIZATIVO	
COC1. Estructura	
COC2. Infraestructura (comunicación transporte y servicios)	
COC3. Cultura organizativa	
COC4. Rutinas	
CAPITAL TECNOLÓGICO	
CTC1. Tecnología incorporada en las organizaciones	
CTC2. Capacidad de adaptación a las Tecnologías	

Fuente: Elaboración propia

4.1. Capital innovación

La importancia de la innovación en países y regiones es un hecho indiscutible. Shumpeter (1934) afirmaba que el desarrollo económico se basa en la innovación, por medio de un proceso dinámico por el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, esto es, por medio de la “destrucción creativa”. Según el autor, las innovaciones radicales originan grandes cambios en el mundo, mientras que las progresivas, alimentan de manera continua el proceso de cambio.

En un destino los impactos de la innovación son la evolución de la competitividad internacional y la productividad de los factores, el mayor conocimiento surgido de la innovación y el incremento del mismo en las redes. Según Dredge (2006), en la literatura del nuevo regionalismo, existen diferentes casos de estudio en los que se describe como los *clusters* y las redes de interés han contribuido a la innovación regional y a la competitividad⁵¹. La innovación no tiene lugar de un modo sencillo como resultado de una coalición de intereses, sino que puede ser concebida como una construcción social y cultural creada por medio de esa interposición de intereses.

El capital innovación del destino se definió como la capacidad de generar nuevas ideas, proyectos y formas de hacer, así como su disseminación y aplicación, apoyado plenamente en el

⁵¹ Según Dredge (2006b), el problema con muchos de los casos de estudio es que las redes y las estrategias de los conglomerados económicos se han aplicado sin considerar los intereses contrapuestos de los agentes, que redefinen constantemente la naturaleza de la acción.

conocimiento. En este concepto es fundamental la red de instituciones, reglas y procedimientos que influyen en la forma en la que un destino adquiere, crea, disemina y usa su conocimiento. Las instituciones del sistema de innovación incluyen universidades, centros de investigación públicos y privados y *think tanks* de política. Las organizaciones gubernamentales y las no gubernamentales son también parte del sistema de innovación, ya que ellas también producen conocimiento. Según Chen y Dahlman (2005), un sistema de innovación efectivo es el que provee de un ambiente que nutre la investigación y el desarrollo (I+D), y que tiene como resultado nuevos productos, nuevos procesos y nuevo conocimiento, siendo una fuente constante de progreso técnico. Existen muchos estudios que avalan que la innovación y la creación de conocimiento técnico tienen efectos positivos en el crecimiento económico y en la productividad⁵².

Desde el punto de vista del destino como un sistema, cabe destacar la perspectiva de la innovación desde los sistemas de innovación (SI). Esta noción, que ya es familiar entre los economistas, políticos y gestores, fue concebida a finales de los años 70 y estructurada a principios de los 90 (Freeman, 1987; Lundvall, 1988, Nelson, 1992). Según Perruchas, et al (2005), uno de los principales inconvenientes que presenta un modelo de análisis de los sistemas de innovación es que, como todo modelo, debe introducir simplificaciones que restan virtualidad a lo que precisamente resulta ser un enfoque para entender fenómenos complejos, como la innovación. Muchas de las restricciones proceden de la falta de metodologías e indicadores contrastados, robustos y disponibles para todos los territorios o sectores que se quieren observar.

La medición del capital de innovación en los destinos no es tarea fácil. Con el objetivo de mejorar su gestión, se han clasificado tres grupos de categorías dentro del capital innovación que responden a los recursos de innovación (*inputs*), los sistemas de innovación existentes y los resultados de la innovación en forma de nuevos procesos, productos y servicios (*outputs*).

⁵² Lederman y Maloney (2003), usando regresiones de paneles de datos de medias de cinco años entre 1975 y 2000 en 53 países descubrieron un punto porcentual de incremento en el ratio total del gasto de I+D incrementaba la tasa de crecimiento del PIB en 0.78 puntos porcentuales. Guellec y van Pottelsberghe (2001) investigaron los efectos en el largo plazo de varios tipos de I+D en el crecimiento de la productividad usando datos del panel de la OCDE para el periodo de 1980 – 1998. Una de sus conclusiones fue que la I+D de empresas, del sector público y la extranjera tenían efectos estadísticos positivos significativos en el incremento de la productividad.

Figura 22. Categorías y variables del capital innovación de un destino

Capital Innovación de los destinos: Categorías y Variables	
CIC1. Cultura innovadora; RECURSOS DE INNOVACION.	
CIC1V1.	Apoyo por parte del sector público para I+D+i
CIC1V2.	Apoyo del sector privado para I+D+i
CIC1V3.	Redes de innovación: cooperación en innovación
CIC1V4.	Capital Humano (universidades, centros de investigación, etc.)
CIC2. Flexibilidad: SISTEMAS PARA LA INNOVACION	
CIC2V1.	Recursos del destino
CIC2V2.	Relación entre los agentes del destino
CIC3. Procesos de calidad y mejora: RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	
CIC3V1.	Innovación en procesos
CIC3V2.	Innovación en servicios y productos
CIC3V3.	Otros resultados
CIC3V4.	Difusión

Fuente: Elaboración propia

CIC1. Cultura innovadora: recursos de innovación

Según el manual de Oslo de la OCDE (2006), la innovación empresarial depende de la variedad y estructura de sus vínculos con las fuentes de información, del conocimiento, de las tecnologías, de las buenas prácticas y de los recursos humanos y financieros. Los principales vínculos externos son; las fuentes de información de libre acceso, la adquisición de conocimiento y tecnología y la cooperación en innovación (con otras empresas u organismos de investigación o con el sector público). En el caso de los destinos, la categoría correspondiente a la cultura innovadora se define por cuatro variables básicas:

CIC1V1. Apoyo del sector público a la innovación. Esta variable se define como los apoyos financieros o de otro tipo que provee el sector público (local, regional o nacional) para la mejora en la innovación. Esto puede verse materializado en forma de gasto público en innovación, en existencia de programas formativos específicos al respecto, etc.

CIC1V2. Apoyo del sector privado a la innovación. En muchas ocasiones son los agentes del sector privado los que promueven la innovación en los destinos a través de sus propios presupuestos o por medio de la creación de incentivos en forma de premios, becas de investigación u otros sistemas que incrementen los niveles de innovación en productos, servicios, procesos. Incluso muchas empresas, dentro de sus políticas de recursos humanos

premio a las innovaciones de los trabajadores de diferentes modos, lo que genera una actitud proactiva ante la innovación.

CIC1V3. Redes de innovación. Las redes existentes en un destino tienen un papel relevante en la innovación del mismo. Según Dredge (2006b), las redes que son fruto de un contexto y evolución social, cultural e histórica, existen a través de múltiples escalas geográficas. El modo en el que las redes operan entre sector público y privado, la naturaleza de las relaciones y la profundidad y amplitud del conocimiento creado y compartido tienen importantes consecuencias en la capacidad de innovación del destino. La cooperación en innovación supone participación activa en proyectos de innovación conjuntos entre organizaciones con fines comerciales o no, de modo que todos los participantes tomen parte activa en el trabajo. La cooperación en innovación genera sinergias para todos los socios así como un mayor aprendizaje mutuo. La cooperación puede darse entre empresas, entre empresas y el sector público, entre empresas – sector público y universidades o centros de investigación, etc. De este modo, la cultura innovadora del destino también puede impulsarse por los apoyos brindados tanto por el sector privado (en forma de cooperación empresarial para la mejora y la innovación, a través del asociacionismo,...) como por el sector público (en forma de financiaciones específicas para emprendedores, formación, etc.)

CIC1V4. Capital humano. La última variable de la categoría hace referencia al nivel de formación y capacitación específica de los recursos humanos en el destino en aspectos relacionados con la innovación.

<i>CIC2. Flexibilidad: sistemas de innovación</i>

La segunda categoría del capital innovación de los destinos es la referente al sistema de innovación. El sistema de innovación de un destino se refiere a las características y flexibilidad de los procesos del destino en relación con la innovación. Hace referencia a la capacidad del mismo en la incorporación de los cambios de modo eficaz, eficiente y rápido, así como la adaptación del destino a las variaciones y fluctuaciones del mercado y de la demanda.

Este sistema de innovación describe o perfila el modo en el que los insumos o recursos de la innovación se convierten en resultados de innovación. Las relaciones entre los agentes del destino perfilan también la flexibilidad del sistema y la capacidad de innovar del mismo.

La flexibilidad y rapidez en los procesos y la incorporación de los cambios en un destino es clave, dada la frecuencia de cambios en las preferencias de la demanda, en los avances de la técnica, la mayor información disponible, etc. Para ello, en el destino ha de existir lo que se denomina en el ámbito empresarial como “filosofía de cambio”, esto es, una mayor predisposición de adaptación a los posibles cambios que se produzcan en el entorno del destino, lo que hará que el mismo se adapta más a las preferencias y tendencias del momento.

Las variables que definen esta categoría son dos: los recursos del sistema y las relaciones entre los agentes en materia de innovación:

CIC2V1. Recursos del sistema. Se definen como las personas, organizaciones y otras instituciones que forman parte del proceso de creación y generación de innovación en el destino. Los indicadores de esta variable están relacionados por tanto con el personal involucrado en las acciones de I+D+i del destino, los grupos de investigación existentes, etc.

CIC2V2. Relaciones entre los agentes en materia de innovación. Las relaciones entre los agentes en el ámbito de la innovación se definen por las redes existentes en el destino independientemente de su carácter formal o informal. De esta forma, pueden existir relaciones entre agentes del sector privado o entre éstos y agentes del sector público.

<i>CIC3. Procesos de calidad y mejora: resultados de la innovación</i>
--

Shumpeter (1934), propuso cinco tipos de innovación: introducción de nuevos productos, introducción de nuevas formas de producir, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes de materias primas o suministros y creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. En el ámbito empresarial, según el Manual de Oslo de la OCDE (2006), la innovación puede ser de cuatro tipos: de producto, de proceso, de mercadotecnia y organizativas y todas ellas implican cambios significativos en aquello sobre lo que se aplican. Incluye algunas

actividades de innovación que no son de I + D, como la adquisición de conocimiento externo, actividades de apoyo como la formación, etc.⁵³

A efectos de la presente investigación, los resultados de la innovación se han agrupado bajo tres tipologías, que unidas a la difusión de los mismos, dan como resultado las variables que definen la categoría correspondiente a los resultados de la innovación:

CIC3V1. Innovación en procesos. Este tipo de innovación se refiere a la introducción de un nuevo proceso o uno significativamente cambiado respecto a sus características anteriores, que mejoren la prestación del servicio en el destino. Esta innovación en procesos se puede producir tanto en el sector de alojamientos, como en el de restauración, o transportes así como en cualquiera de los procesos de producción llevados a cabo por organismos públicos o público – privados. En este sentido, una mejora en la entrega de la información turística a los visitantes, por medio de incorporaciones técnicas en sus GPS o por medio de paneles interactivos que faciliten la entrega de la misma, pueden suponer una innovación en el proceso de entrega de la información.

CIC3V2. Innovación en productos y servicios. La innovación en producto o servicio, se refiere a la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o el fin al que se destina. En el caso concreto de los servicios, las innovaciones incluyen mejoras en el modo en que se prestan (rapidez, eficacia). Al igual que los procesos, las mejoras en productos y servicios pueden darse tanto en empresas como en instituciones públicas.

CIC3V3. Otros resultados. Dentro de esta variable se incluyen de otros resultados de la innovación en el destino resultado fundamentalmente de las acciones de investigación que existen en el destino, tanto por parte de las universidades, como por parte de centros de investigación u otro tipo de organismo.

⁵³ La I+D. según el informe Frascati (2002) incluye:

- Que una empresa pueda realizar labores de investigación fundamental y aplicada para adquirir conocimientos nuevos y orientar su investigación hacia invenciones específicas o hacia la modificación de técnicas existentes
- Que la empresa pueda poner a punto nuevos conceptos de producto o proceso u otros nuevos métodos con el fin de evaluar su factibilidad y viabilidad, lo que puede incluir ensayos y posteriores investigaciones

CIC3V4. Difusión de la innovación. Dentro de los resultados de la innovación se encuentra también la difusión que se realizan de la misma en el destino, que determina los efectos económicos de la innovación así como la red de innovación en el destino. Se define, según el manual de Oslo (2006) de la OCDE, como la diseminación de las innovaciones tanto por vías comerciales como no comerciales, desde su primera aplicación en el destino como la transmisión de las mismas en cualquier otro sitio. Gracias a la difusión de las innovaciones, pueden evolucionar las innovaciones y retornar con nuevos aportes al innovador original.

Figura 23. Cuadro de evaluación de las variables del capital estructural de un destino

Componente del CE:		
Capital Innovación de los destinos		
Categorías	Variables	Indicadores
CIC1. Cultura innovadora: RECURSOS DE INNOVACIÓN	CICV1. Apoyo Sector público: Sistemas de financiación	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Sistema de financiación de microempresas: existencia de microcréditos, facilidades financiación proyectos (mujeres, jóvenes emprendedores.) - ID:Gasto en I+D+i (% PIB) - ID:% Inversión en I+D+i empresarial (sobre gasto total I+D) - ID:Existencia de formación para emprendedores
	CICV2.Apoyo sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Existencia de asociación de jóvenes empresarios - ID:Existencia redes de cooperación privadas para promover investigación en innovación - ID:Nº empresas especializadas en I+D+i - ID:Nº Parques Científicos y Tecnológicos - ID:% inversión en capital riesgo sobre el total nacional - ID:Presupuesto Innovación - IIS: Existencia de incentivos dentro de las políticas de rrhh de la industria soporte que incrementen las innovaciones empresariales
	CICV3.Redes de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante (clientes, entorno competitivo) - ID: Existencia de redes de innovación entre empresas - ID:Existencia de redes sector público - privado - ID:Existencia de redes sector publico/privado-universidades /centros de investigación, etc.
	CICV4.Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - ID: Nivel de formación del CH en aspectos relacionados con la innovación
CIC2. Flexibilidad: SISTEMAS DE INNOVACION	CIC2V1. Recursos del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - IIS: Personal involucrado en I+D+i (empresas) - IIS:% personal investigador (empresas) sobre total nacional - IIS:Personal involucrado en I+D+i (total) - ID:% personal ocupado en sectores tecnológicos - ID: N° personal ocupadas en servicios de I+D - ID: N° grupos de investigación inscritos en redes de innovación - ID: N° de empresas innovadoras - ID:Nº empresas con innovación de proceso, producto... en el último año. - ID: N° empresas que realizan formación para innovación - ID: Predisposición del sector privado al cambio - ID: Investigación en universidades - ID: Investigación en innovación en otros centros - ID: Parques científicos y tecnológicos - ID: OTRIS
	C5C2V2. Relaciones entre los agentes del destino	<ul style="list-style-type: none"> - ID:Relaciones sector privado en materia de innovación - ID:Relaciones sector público - privado - ID:Adaptación del sector privado a una innovación (según percepción de turistas, sector público y sociedad civil) - ID:Adaptación del sector publico ante innovaciones (tecnológicas, de proceso)(percepción turistas, sector privado y sociedad civil)

			- ID:Existencia de incubadoras empresariales, viveros de empresas
CIC3. Procesos de calidad y mejora: RESULTADOS DE INNOVACIÓN	CIC3V1. Innovación en procesos	en	- IIS: N° de innovaciones en procesos de prestación de servicios en el sector privado por ramas de actividad: alojamiento, restauración, ocio, transportes - IIS:N° de innovaciones en procesos de prestación de servicios en el sector público.
	CIC3V2. Innovación en productos y servicios	en	- IIS: N° de innovaciones en productos o servicios en el sector privado. - ID: N° de innovaciones en productos o servicios en el sector público. - ID: % ventas del sector privado debidas a la innovación - ID: Patentes (Intellectus) <ul style="list-style-type: none"> - N° Solicitudes de invenciones - N° Patentes totales - N.° Patentes tecnológicas - N.° Patentes Solicitadas - N° Patentes Solicitadas/Millón Habitantes - N° Patentes concedidas - N° Patentes concedidas (% del total nacional)
	CIC3V3.Otros resultados		- ID: Bibliometría (n° artículos en revistas científicas de impacto) - ID/ ISS:Innovaciones en procesos de comercialización y marketing - ID:Innovaciones en estructuras organizativas del destino - ID:% artículos científicos (sobre total nacional) (Intellectus) - ID:N° publicaciones CC. Experimentales y Técnicas (Intellectus) - ID:N.° publicaciones CC. Humanidades y Sociales (Intellectus) - ID:N.° empresas incubadas en Parques Científicos-Tecnológicos (Intellectus) - ID:Producción científica (Intellectus) - ID:N° documentos por 10.000 habit (Intellectus) - ID:N.° OTRIS en la región (Intellectus) - ID:N.° contratos con la Admón. General a través de las OTRI (Intellectus) - ID:N° contratos con la Admón. Regional a través de las OTRI(Intellectus) - ID:N° contratos con empresas nacionales a través de las OTRI (Intellectus) - ID:N° contratos con empresas extranjeras a través de las OTRI (Intellectus) - ID:N° empresas usuarias servicios centros tecnológicos (Intellectus) - ID:N° contratos de formación a través de las OTRI(Intellectus)
	CIC3V4.Difusión		- ID: Principales usuarios de la innovación; turistas, destino, empresas... - ID: Grado de sistematización de la innovación y la creatividad: premios a la mejor idea, al mejor proyecto, buzón de sugerencias, simposios, jornadas de emprendedores, ferias ... - ID: Gestión del conocimiento: Existencia de bases de datos sobre mejores prácticas, programas regulares de enseñanza y formación, constitución de equipos de trabajo (OCDE)

Fuente: Elaboración propia

4.2. Capital organizativo

El capital organizativo se definió anteriormente como el integrador de los aspectos relacionados con la organización del destino turístico y su proceso de toma de decisiones, así como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, los sistemas de planificación,... incluyendo tanto la organización formal como la informal y las *rutinas* del destino.

Las categorías del capital organizativo, tal y como se refleja en la siguiente figura, son la estructura del destino, en cuanto a sus aspectos económicos, sociales e institucionales; la infraestructura en forma de calidad y gestión de servicios de restauración y alojamiento, comunicación y transporte en el destino, la cultura organizativa del destino y las rutinas del mismo.

Figura 24. Categorías del capital organizativo de un destino

Capital Organizativo de los destinos: Categorías y Variables	
COC1. ESTRUCTURA DEL DESTINO	
COC1V1.	Estructura económica
COC1V2.	Estructura social y cultural
COC1V3.	Estructura medioambiental
COC1V4.	Estructura institucional
COC2. INFRAESTRUCTURA DEL DESTINO	
COC2V1.	Infraestructuras de comunicación
COC2V2.	Infraestructura de transporte
COC2V3.	Infraestructura de servicios
COC3. CULTURA ORGANIZATIVA Y RUTINAS DEL DESTINO	
COC3V1.	Gestión del destino
COC3V2.	Grado de respuesta "operacional" del destino

Fuente: Elaboración propia

COC1. Estructura del destino

La estructura del destino recoge los aspectos económicos, socioculturales, medioambientales e institucionales del destino. Según Chen y Dahlman (2005), una base fundamental de la economía del conocimiento es el marco institucional y económico de la región. Dicho marco ha de proveer a los agentes de los incentivos necesarios para la creación del conocimiento. Por tanto, esta categoría se define en cuatro variables:

COC1V1. Estructura económica. En relación al entorno económico, debe procurar las menores distorsiones del precio, tener apertura al comercio internacional y favorecer la competitividad entre empresas, de modo que fortalezca el tejido empresarial. Los gastos públicos y el déficit deben ser sostenibles, y la inflación ha de mantenerse en niveles relativamente bajos. El sistema financiero ha de favorecer la localización de recursos y las inversiones.

Los indicadores de la estructura económica son los relativos al tejido empresarial, a la estructura económica de la región del destino, al capital invertido así como la existencia de incentivos fiscales o de otro tipo para la creación de nuevas empresas y la política económica y monetaria llevada a cabo...

COC1V2. Estructura sociocultural. Los aspectos relativos a la estructura sociocultural del destino son los que permiten conocer aspectos demográficos, de educación, de cobertura sanitaria, el acceso a la vivienda, etc. Aspectos, todos ellos que reflejan la estructura social del destino en diferentes aspectos.

COC1V3. Estructura medioambiental. La estructura medioambiental define el nivel de control, protección, gestión y uso de los recursos territoriales del destino, y se refiere a aspectos como el nivel de protección del medioambiente del destino, planes de ordenación del territorio, impuestos, subvenciones, sanciones, mecanismos de control ambiental, formación y concienciación de los agentes del destino, etc.

COC1V4. Estructura institucional. La estructura institucional ha de proveer de un sistema de gobierno estable y un marco legal que apoye las normas básicas de comercio. Los derechos de propiedad intelectual han de estar también protegidos, de modo que existan incentivos para la investigación. Los indicadores propuestos se basan en las del sector privado y de la sociedad civil sobre el funcionamiento de las mismas, así como el grado de estabilidad promovido desde las instituciones para el desarrollo de cualquier actividad económica y productiva y, en particular, la turística. El nivel de detalle de las instituciones dependerá de la aplicación a un destino concreto.

La infraestructura del destino recoge todos los aspectos relacionados con la calidad y la gestión de la comunicación del destino, accesos y transporte interno y servicios de información y atención al cliente del destino. Ya que en la estructura FAAS del destino son valoradas las infraestructuras físicas en cuanto a su existencia y estado de uso y conservación (esto es, las carreteras, aeropuertos, transportes,...), en la dimensión intangible se valorarán los aspectos relativos las percepciones de los agentes respecto a dichas infraestructuras. Por tanto, incluidas en esta categoría se encuentran tres variables diferentes:

COC2V1. Comunicación del destino. Se define como la capacidad que tiene el destino para articular las comunicaciones que se producen entre sus agentes así como para gestionar las comunicaciones con el exterior. También están incluidas dentro de esta variable las acciones del destino para mejorar la comunicación hacia los turistas, por medio de la infraestructura y señalética adecuada así como por medio de las oficinas destinadas para ello.

La infraestructura de comunicación del destino se aborda desde dos perspectivas: la interna, esto es, la valoración de las comunicaciones que se realizan para el turista en forma de señales y señalética específica en el destino y las comunicaciones externas, valorada en base a las percepciones de los agentes del destino. Dicha infraestructura de comunicación se valorará tanto por el turista como por el resto de agentes, ya que es frecuente que las zonas con alto desarrollo de actividad turística tengan altos niveles de infraestructuras, pero que el resto no dispongan de dichas infraestructuras. El objetivo por tanto es conocer la percepción de todos los agentes (incluida la sociedad civil y el sector privado).

COC2V2. Transporte interno y accesos. Esta variable está definida por la accesibilidad del destino (tanto en empresas como recursos como en los sistemas de transporte interno) para personas con movilidad reducida. Asimismo, incluido en esta variable se encuentran los aspectos relacionados con la accesibilidad al destino y sobre las comunicaciones internas en el mismo por medio de los diferentes medios de transporte.

COC2V3. Servicios. Esta variable está formada por los principales servicios de apoyo a la actividad turística, fundamentalmente al turista en el destino. Dentro de ellos se consideran los servicios de información en el destino y los servicios de atención al turista y de guía turístico.

La cultura organizativa hace referencia al conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Las rutinas son los procesos y comportamientos que no se basan en “humanos”, porque no precisan de una “orden” previa para que se lleven a cabo. La base principal de las rutinas de un destino es el conocimiento, que a su vez depende de la experiencia. En este sentido, cuando todos los agentes involucrados en la actividad conocen sus funciones, sus límites y los de los demás, la actividad se desarrollará de modo más eficaz y estable.

Según el manual de Oslo (2006), el aprendizaje organizativo depende de la práctica y de las rutinas, de los modelos de interacción tanto en el seno de las empresas, como en el exterior y de la capacidad de movilizar conocimientos tácitos individuales y promover su interacción. Según el citado informe, es posible fomentar el aprendizaje en las organizaciones por medio del diseño de rutinas adecuadas, o adoptando una organización fluida más flexible, donde se fomente la participación de los individuos.

Esta categoría se compone a su vez de dos variables:

COC3V1. Gestión del destino. Esta variable se define con la existencia de un organismo gestor de la actividad turística en el destino, que defina de un modo claro la misión del mismo, que sea capaz de conocer sus principales competencias y desarrollar las competencias estratégicas en el destino que le diferencien de sus competidores.

COC3V2. Grado de respuesta operacional del destino y flexibilidad. Se define como la capacidad de adaptación a los cambios del destino. Cuanto mayor sea el nivel de respuesta “operativa” de los agentes en sus áreas correspondientes, mayor sea la eficacia y mayor sea el grado de satisfacción del turista en cuanto a la información y trato recibidos, mejor será el funcionamiento rutinario del destino, y por tanto, mayores niveles de eficiencia y eficacia se alcanzarán.

En este sentido las rutinas serían la “memoria” del destino que proporciona estabilidad ya que son la base de la coordinación de los agentes involucrados. También es importante que dichas

rutinas sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los posibles cambios que puedan darse (tanto de carácter innovación como tecnológico).

Figura 25. Capital organizativo de un destino

Componente del CE: Capital Organizativo de los destinos		
Categorías	Variables	Indicadores
COC1. Estructura	COC1V1. Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Renta per cápita - PIB - Inflación - % participación en el PIB de los diferentes sectores de actividad - % población empleada en sector servicios. - Nº empresas capital local/ total empresas - Nº empresas con mas del 50% de capital extranjero - % empresas locales con 0-5 empleados - % empresas locales con 5-50 empleados - Densidad empresarial (por cada 100 hab.) - Incentivos fiscales o de otro tipo para la creación de nuevas empresas
	COC1V2. Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> - Demografía: distribución población por edad, sexo, tasa natalidad, tasa mortalidad, tasa mortalidad infantil) - Educación: los de CH (aptitudes, educación) - Vivienda: acceso a vivienda, nº viviendas/total población - Empleo: tasa empleo por sexo, edad, - Remuneraciones: nº personas que tienen dificultades para llegar a fin de mes. - Pobreza y distribución de ingreso: nº de personas por debajo del umbral de la pobreza - Cohesión y protección social - Tasa de emigración y de inmigración - Cultura; gasto público en cultura, asistencia a cines, teatros, conciertos y otras actividades culturales... - Salud - Justicia y seguridad; delitos denunciados, delitos resueltos, ...
	COC1V3. Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de figuras de protección del MA y nivel de cumplimiento - Conciencia de los agentes sobre aspectos medioambientales - Existencia de planes de ordenación del territorio - Existencia de mecanismos de control y gestión de los recursos territoriales - Nivel de cumplimiento de la legislación vigente relacionada con la protección del medioambiente (litoral, espacios naturales protegidos, planes urbanísticos)
	COC1V4. Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la sociedad civil sobre la eficacia de las instituciones públicas. - Percepción del sector privado sobre la eficacia de las instituciones publicas. - Estabilidad del marco institucional para el desarrollo de actividades economías y especialmente turísticas.
COC2V1. Comunicación del DT	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de PPP para la mejora de las comunicaciones del destino. - Percepción turistas sobre en destino antes de su viaje - Percepción de los turistas, SC y Spr respecto a la señalización y señalética del destino - Existencia de sistemas de accesibilidad para personas con movilidad reducida en recursos y empresas: <ul style="list-style-type: none"> o Accesibilidad en recursos: <ul style="list-style-type: none"> - Número de playas accesibles: existencia de rampas, servicios adaptados, personal cualificado... 	

COC2. Infraestructura (comunicación transporte y servicios)	COC2V2. Transporte interno y accesos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de museos accesibles - Número de espacios naturales accesibles - Numero de centros comerciales, malls, parques temáticos, etc. accesibles o Accesibilidad en sistemas de transporte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesibilidad aeropuerto ▪ Accesibilidad transporte público ▪ Accesibilidad taxis o Accesibilidad en sector empresarial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de normativa relacionada con accesibilidad para hoteles y restaurantes ▪ Grado de adecuación de los hoteles y servicios de alojamiento a los parámetros de la accesibilidad - Accesibilidad real de páginas web del destino para personas con movilidad reducida - Existencia de vías de acceso al destino en buen estado (por tierra, mar y aire) - Existencia de PPP para la mejora de los sistemas de transporte y accesos al destino. - Percepción del turista, SC y Spr sobre la calidad del transporte interno en el destino (público y privado) - Percepción del turista, SC y Spr sobre la calidad de los accesos al destino (público y privado)
	COC2V3. Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del turista sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de atención al turista - Servicios de información e interpretación - Servicios de guía
COC3. Rutinas y Cultura organizativa	COC3V1. Gestión del destino	<ul style="list-style-type: none"> - Definición clara de la misión del destino - Desarrollo de competencias a través de la comunicación y el debate - Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas del destino. - Existencia de sistemas de gestión del conocimiento en el destino (vid. gestión conocimiento capital social)
	COC3V2. Grado de respuesta "operacional" del destino y flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad del destino para operar de modo estable, sin órdenes expresas por parte de ningún agente - Capacidad de cada agente de conocer su función y la de los demás. - Nivel de eficiencia en el destino - Existencia de un protocolo de gestión (crisis, situaciones de inseguridad, catástrofes naturales, etc.) y los mecanismos de actuación - Grado de satisfacción del turista en cuanto a la organización, información y gestión. - Capacidad de adaptación de los agentes ante cualquier cambio. IDEM capital innovación

Fuente: Elaboración propia

4.3. Capital tecnológico

El mundo se encuentra en una era liderada por la información y el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999, Sheldon, 2000), en la que la base tecnológica es fundamental para su desarrollo y donde la tecnología del ordenador es a la era de la información lo que la mecanización fue a la revolución industrial. Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) se convierten en la innovación fundamental para permitir al sector turístico alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado mundial, debido, principalmente, a su capacidad para gestionar la información y el conocimiento, los bienes más preciados.

El capital tecnológico de un destino se definió como la infraestructura tecnológica existente y aplicada en el destino. A diferencia del capital de innovación, el capital tecnológico incluye aspectos como las tecnologías de información y comunicación (TICs), canales de distribución electrónicos, o el nivel de tecnificación en los procesos de prestación de servicios, que siempre deberían ser los adecuados al tipo de producto, a las necesidades de los agentes y experiencias que se generen.

La infraestructura de información y comunicaciones, según Chen y Dahlman (2005) se refiere a la accesibilidad, la fiabilidad y la eficiencia de ordenadores, teléfonos, televisión radio y similares. El grupo del Banco Mundial, define la infraestructura de información y comunicaciones como el *hardware*, las redes, los medios de recolección, almacenaje, procesos de transmisión y presentación de la información en forma de voz, datos, textos e imágenes. Dicha infraestructura supone el “esqueleto” de la economía del conocimiento y en los últimos años también se emplea como herramienta de crecimiento económico y desarrollo sostenible por las ventajas de incremento de la productividad, transmisión de la información, solventar los problemas de las fronteras geográficas.

Dentro del capital tecnológico se encuentran las tecnologías incorporadas en organizaciones tanto de carácter público como privado y por último, la capacidad, rapidez y receptividad de adaptación a las tecnologías existente en el destino. Lo más relevante de este componente del capital intelectual es, además de los niveles tecnológicos existentes en el destino, la adaptación de los mismos a las necesidades de “operación” del destino, esto es, que las investigaciones,

desarrollos y difusiones tecnológicas tengan una aplicación eficaz y eficiente en todos los niveles operacionales y de gestión del destino.

Figura 26. Categorías del capital tecnológico de un destino

Capital Tecnológico de los destinos: Categorías y Variable	
CTC1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	
CTC1V1. Sector Público	
CTC1V2. Sector Privado	
CTC1V3. Sociedad Civil	
CTC2. TECNOLOGÍA	
CTC2V1. Sector Público	
CTC2V2. Sector Privado	
CTC2V3. Sociedad Civil	
CTC3. TRANSFERENCIA, ADECUACIÓN Y EFICACIA DE LAS TECNOLOGÍAS	
CTC3V1. Transferencia	
CTC3V2. Adecuación	
CTC3V3. Eficacia	

Fuente: Elaboración propia

CTC1. Investigación y Desarrollo en nuevas tecnologías

La Investigación y Desarrollo (I + D) del destino recoge la capacidad de generación en el destino de investigaciones novedosas, tanto en turismo como en otras áreas de interés, que hagan del destino un lugar más eficiente y adaptado a la realidad de las tecnologías y de las necesidades de la demanda.

Los agentes involucrados generalmente en este tipo de acciones son el sector público (principal motor de la investigación y el desarrollo), el sector privado y la sociedad civil a través de iniciativas particulares y de participación en proyectos de este tipo. Estos tres agentes son los que definen las variables de la categoría:

CTC1V1. Apoyo del sector público. Esta variable se define por el apoyo que el sector público brinda al desarrollo tecnológico en el ámbito turístico que puede redundar de forma positiva en el destino. Este apoyo se puede materializar en forma de ayudas financieras, subvenciones para la incorporación de determinadas tecnologías, etc.

CTC1V2. Apoyo del sector privado. Esta segunda variable se define como las acciones por parte de las empresas del destino encaminadas a incrementar el nivel tecnológico que emplean. Incorporaciones tecnológicas en su modo de comunicar, en los procesos de prestación de sus servicios, etc. son algunos de los elementos que dan forma a esta variable.

CTC1V3. Sociedad civil. Esta variable se define como el grado de participación de la sociedad civil por medio de sus representantes o/y organizaciones formales, en acciones relacionadas con las nuevas tecnologías. Cursos de formación en tecnología, participación de las asociaciones del destino en proyectos tecnológicos, participación de la sociedad por medio de herramientas 2.0 en la toma de decisiones, en los procesos de opinión, etc. son algunos ejemplos de cómo la sociedad civil puede verse inmiscuida en la mejora y el progreso de la tecnología en el destino.

Especial importancia tienen en este ámbito los centros de investigación, las universidades y otros organismos (viveros de empresas, parques científicos, etc...) existentes en el destino o que mantengan algún tipo de interacción con el mismo, ya que en numerosas ocasiones son los responsables de los avances en materia de investigación y desarrollo tecnológico.

CTC2. Tecnología

El grado de tecnología incorporado en las organizaciones del destino hará que las mismas sean más eficaces y eficientes, así como más competitivas. Esta categoría se compone de tres variables determinantes; el grado de tecnología empleado por el sector público, el nivel tecnológico del sector privado y el nivel tecnológico de la sociedad civil.

CTC2V1. Nivel tecnológico del sector público. Esta variable recoge aspectos relacionados con la tecnología incorporada por las instituciones y organismos del sector público, para conocer como es de la administración pública, aspectos como la tecnificación de la gestión pública, la información electrónica a través de los canales adecuados, etc. son la base de un trabajo más rentable y óptimo en términos del servicio prestado.

CTC2V. Nivel tecnológico sector privado. Desde la perspectiva del sector privado, es incuestionable que un más alto nivel de empleo de nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades diarias de su gestión, hacen que sean empresas más eficaces, con mayor

capacidad de respuesta y de competitividad. Asimismo, la aplicación de las tecnologías a las funciones de distribución y promoción de los productos, son cuestiones básicas si se quieren alcanzar determinados niveles de rentabilidad y competitividad.

En cuanto a las consecuencias en el sector empresarial, cabe destacar que las tecnologías están asociadas a determinados niveles de formación de los recursos humanos, así como más altos niveles de calidad de servicio⁵⁴.

CTC2V3. Nivel tecnológico sociedad civil. Desde la sociedad civil, un alto grado de incorporación de las nuevas tecnologías a su uso diario es un indicador de desarrollo y genera una atmósfera de cambio e innovación en el destino que, sumada al resto de iniciativas del resto de agentes, hacen que ese destino avance en la misma línea, apoyado por todos sus miembros.

También, y en relación con las NTI en los destinos, destaca la influencia que tienen como factor de localización de las empresas turísticas. Las distintas aportaciones sobre los factores de localización de las empresas turísticas recogen un grupo de variables que permiten caracterizar los motivos que condicionaron y condicionan la localización empresarial y cuya observación determina la toma de decisiones en un lugar concreto⁵⁵.

⁵⁴ Claver, Pereira y otros (2004), desarrollaron un estudio aplicado al sector hotelero de la provincia de Alicante en que trataban de probar las consecuencias de la presencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad y Recursos Humanos de los hoteles de la provincia. En dicho estudio llegaron a la conclusión de que a mayor grado de informatización y uso de las NTI y sistemas de información del hotel, mayor era la formación de los recursos humanos del mismo. Así mismo, y como resultado de dicho estudio, también se concluyó que a mayor grado de informatización y uso de las NTI y sistemas de información del hotel, mayor era la calidad reconocida del mismo.

⁵⁵ Sancho y Messanat (2004) realizaron un estudio sobre la importancia de las nuevas tecnologías en la decisión de localización de las empresas turísticas. En dicho estudio se analizaron los factores de localización de las empresas que operan dentro de la actividad turística. La localización en estos casos, forma parte del producto ofertado, de modo que hay ventajas específicas derivadas de una localización (características naturales del entorno, proximidad a recursos como playas, montañas, ciudad,...) que añaden valor a una empresa turística. Éstos se consideran elementos determinantes de un emplazamiento turístico y además contribuyen a conformar su imagen. Además, según Sancho y Messanat (2004), existen otros factores que influyen en el éxito de la localización de las empresas turísticas. Entre dichos factores, caben destacar:

- La proximidad a mercados emisores
- La proximidad a los mercados proveedores de materias primas e *inputs* para poder llevar a cabo la producción del servicio.
- El desarrollo de las infraestructuras, que proporciona una mayor accesibilidad a los destinos con sus mercados emisores.
- El desarrollo económico tecnológico del área, que puede proporcionar externalidades positivas para las empresas situadas en la zona.

De nada serviría lo anterior si las tecnologías no satisfacen las necesidades de cada uno de los agentes que las incorporan o si, por otro lado, no se emplean de la forma más eficaz posible. Por ello, dentro del capital tecnológico del destino, se incorporan los aspectos relacionados con esta categoría, referentes a la adecuación y la eficacia de las tecnologías que, basadas en las percepciones de los agentes, tratan de medir el grado de eficiencia en su uso.

Por ello, esta categoría se divide a su vez en tres variables diferentes:

CTC3V1. *Transferencia.* La transferencia de la tecnología se define como la habilidad y la capacidad existente en el destino, para que los avances en el ámbito tecnológico se transfieran a los agentes que realmente les pueden ser de utilidad. En este sentido, la existencia de centros de tecnología no es suficiente, si no que han de contar con los mecanismos adecuados para transferir de un modo claro y eficaz estos avances a los agentes correspondientes.

CTC3V2. *Adecuación.* La adecuación de las tecnologías del destino refleja la capacidad de las mismas para satisfacer las necesidades reales de los agentes del destino. Esto se refleja por medio de la percepción de los agentes sobre este nivel de adecuación de las tecnologías a sus necesidades concretas.

CTC3V3. *Eficacia.* Esta variable recoge la percepción de los agentes sobre si las tecnologías aplicadas en los procesos de producción de bienes y servicios han sido realmente eficaces, suponiendo un ahorro de los costes y una mejor prestación de servios en términos de niveles de calidad más elevados.

-
- Ventajas institucionales (apoyo institucional al desarrollo del sector), políticas (estabilidad política y social) y financieras (cercanía a mercados financieros); son fuentes de ventaja comparativa para la empresa, ya que le permiten minimizar costes de marketing y comunicación.
 - Desarrollo de mercados globales electrónicos. Se ha demostrado que las nuevas tecnologías como fuente potencial de ventaja competitiva y como herramienta estratégica pueden representar una oportunidad para la localización de las empresas turísticas (Sancho y Messanat (2004) extraído de Sheldon (2000); Frew (2000)).

Por tanto, la incorporación de las nuevas tecnologías con incentivos institucionales y/o empresariales, así como el nivel tecnológico de un determinado emplazamiento, determinan en cierto grado, la localización de las empresas.

Figura 27. Cuadro de evaluación de las variables del capital estructural de un destino

Componente del CE: Capital Tecnológico de los destinos		
Categorías	Variables	Indicadores
CTC1. I + D en el destino	CTC1V1. Apoyo sector Público	- ID: Proyectos de investigación en turismo - ID: Existencia de centros de innovación tecnológica - ID: Financiación pública para proyectos de I+D
	CTC1V2. Apoyo sector Privado	- ID: Organizaciones empresariales con proyectos de I+D - ID: Asociaciones privadas de fomento del I+D
	CTC1V3. Apoyo sociedad Civil	- ID: Participación sociedad civil en las iniciativas de I+D - ID: Iniciativas de formación y capacitación de la soc. civil - ID: Proyectos de universidades, centros de investigación, etc. en materia de I+D
CTC2. Tecnología incorporada en las organizaciones	CTC2V1. Nivel tecnológico sector público	- ID: Existencia de pagina web del destino/municipio - ID: N° trámites administrativos on line
	CTC2V2. Nivel tecnológico sector privado	- ID: N° hoteles con web: posibilidad de reservas on line - ID: N° restaurantes con web - ID: N° empresas transporte con web - ID: N° nuevos procesos tecnológicos aplicados a empresas de alojamiento. - ID: N° nuevos procesos tecnológicos aplicados a las empresas de restauración.
	CTC2V3. Nivel tecnológico sociedad civil	- ID: Participación de la soc. civil en las iniciativas de formación en tecnologías - ID: N° de hogares con PC - ID: N° hogares con conexión a Internet
CTC3. Transferencia, adecuación y eficacia de las Tecnologías.	CTC3V1. Transferencia	- ID: N° Centros Tecnológicos - ID: N° Centros de difusión tecnológica
	CTC3V2. Adecuación	- ID: Percepción del sector privado sobre el nivel de adecuación de las tecnologías a su empleo - ID: Percepción del sector público sobre el nivel de adecuación de las tecnologías a su empleo - ID: Percepción de la sociedad civil sobre el nivel de adecuación de las tecnologías a su empleo
	CTC3V3. Eficacia	- ID: Percepción de los agentes sobre la mayor eficacia de los procesos de producción gracias a la incorporación de nuevas tecnologías. - ID: Capacidad de transformar el I+D en innovación productiva

Fuente: Elaboración propia

4.4. Interrelaciones entre los elementos del capital estructural

Tal y como ocurre con el resto de componentes de capital intelectual de un destino, los componentes que forman parte del capital estructural están interrelacionados entre sí, no conformándose como grupos estancos e independientes.

Uno de esos componentes es el capital tecnológico, que se refiere a la acumulación de capacidades y derechos de explotación de procesos productivos y de bienes y servicios. El acceso a estas tecnologías se adquiere con actividades investigadoras (esfuerzo en I+D), o mediante su obtención en procedimientos de transferencia por agentes externos

(Fontela, 2005). La ampliación del nivel tecnológico de una región, según Vázquez (2000), está condicionada por el aumento del nivel organizativo de las empresas y del territorio.

Pero tan importante es la investigación como la adecuación de dichas investigaciones a las necesidades reales del lugar, de las organizaciones y de todos los agentes. Por ello, se ha optado por las percepciones sobre el nivel de adecuación de la tecnología existente como forma de medir y controlar una parte del capital estructural.

El hecho de que en un destino se produzca mucha actividad científica y de investigación o que una población determinada tenga accesos a formación en este campo, no significa que la forma sea la adecuada para el lugar o que se esté empleando en su totalidad de forma eficiente.

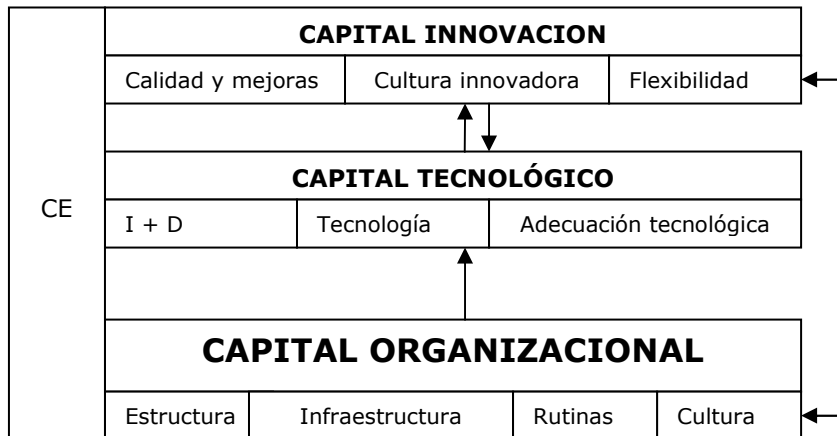
Por ello es imprescindible medir el nivel de adecuación de la Investigación y el Desarrollo así como la capacidad de transformarlo en innovación productiva, que es lo que redundará en un mayor nivel de productividad y de eficiencia.

Por tanto, el capital innovación, el tecnológico y el organizativo se influyen entre sí y dependen los unos de los otros. De este modo, un determinado nivel de tecnología e investigación, determinará el nivel de innovación del destino; que a su vez tendrá que aplicarse a los procesos de las organizaciones del destino, que deberían encontrar un nivel de adaptabilidad total de dichas innovaciones a sus procesos.

Por otro lado, las organizaciones del destino y los agentes del mismo han de demandar determinados niveles de formación y de investigación necesarios para sus procesos, así como las facilidades en cuanto a formación de los recursos humanos para la aplicación.

Pero, al igual que demandan determinados servicios, las organizaciones del destino han de producir ellas mismas avances que les permita posicionarse con determinados niveles de innovación, han de contar con estructuras lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios, ya que de nada sirve la investigación ni la adecuación de dicha investigación a las necesidades organizativas si dichas organizaciones no están preparadas para cambiar.

Figura 36. Interrelaciones entre los elementos del Capital Estructural del destino



Fuente: Elaboración propia

Por todo lo anterior, el capital organizacional de un destino, esto es la estructura social, económica e institucional, la calidad y adecuación de sus infraestructuras, sus rutinas y la cultura organizativa determinan en gran medida los niveles de investigación y desarrollo existentes. Esto a su vez establecerá un nivel determinado de tecnologías aplicados a todos los ámbitos, que requieren a su vez un grado alto de adecuación en función de su aplicación.

Por otro lado, en función del capital organizacional como del capital tecnológico del destino, existirá un determinado capital innovación que dependerá a su vez del nivel de flexibilidad de las organizaciones, la cultura innovadora del destino y de la conciencia sobre la necesidad de mejoras en la calidad e innovación de procesos.

Figura 37. Tabla resumen de los elementos del Capital Intelectual de los destinos

CI	CATEGORIA	VARIABLE	GRUPO DE INDICADORES	
CAPITAL HUMANO	ACTITUDES	Compromiso/ Pertenencia	Involucración de la comunidad en las actividades del destino Nivel de asociacionismo en el destino Sentimiento de pertenencia	
		Aprendizaje, innovación e investigación.	Creación de nuevas empresas Nuevos proyectos generados Innovación sobre los proyectos existentes.	
		Satisfacción	Confianza (CAP SOCIAL) Calidad de vida Motivación	
	APTITUDES	Educación formal	Acceso y calidad de la educación Educación formal primaria Educación formal secundaria Educación universitaria	
		Conocimientos específicos	Ind. soporte de alojamiento Ind. soporte de restauración Ind. Soporte de transporte Servicios complementarios	
		Experiencia	Posición del destino respecto al Ciclo de vida	
	CAPACIDADES	Comunicación	Existencia de tecnologías de la comunicación Aplicación de NT Comunicación interna Comunicación exterior	
		Cultura	Valores culturales Cultura organizativa Cultura innovación Cultura relacional	
		Aprendizaje/ g. conocimiento	Sistemas de aprendizaje Valores de aprendizaje y gestión del conocimiento	
	CAPITAL RELACIONAL	COOPERACIÓN	Cooperación sector privado	Instituciones de cooperación Movilización y participación de actores locales
			Partnerships PP	Existencia de formas de cooperación PPP Coordinación de programas e instrumentos de fomento. Coordinación de los resultados de las instituciones
			Resultados de la cooperación	Percepción de colaboración de los agentes. Proyectos de cooperación Reciprocidad
CONFIANZA		Confianza social: cohesión social	Nivel de confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas Confianza entre agentes representantes de la soc. civil Participación cívica Satisfacción sociedad civil	
		Confianza Empresarial	Nivel de confianza entre los agentes del sector privado Nivel de confianza de la sociedad civil en el sector privado Seguridad	
		Confianza institucional	Nivel de confianza de la sociedad civil en las instituciones políticas Nivel confianza del sector privado en las instituciones políticas	
GESTION CONOCIMIENTO		Conocimiento individual	Aprendizaje continuo Capacidad de iniciativa	
		Conocimiento grupal	Relaciones entre agentes Dinamismo social	
		Conocimiento organizacional	Planificación participativa Gestión adaptativa	
RELACIONES ENTRE AGENTES DEL DESTINO		Organizaciones y Liderazgo	Existencia de Organizaciones multiagente (OMA) y redes Existencia de equipos, agentes o individuos con liderazgo local Densidad relaciones entre agentes	
		Relaciones entre agentes	Relaciones S. privado con el resto de agentes en materia turística Relaciones Sociedad Civil con resto agentes en materia turística Relaciones Sector Publico local con el resto de agentes Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	
		Organizaciones y liderazgo	Existencia de equipos, agentes o individuos con liderazgo Densidad relaciones con agentes externos al destino Relaciones de los clientes con los agentes internos y externos.	
	Relaciones entre agentes	Relaciones TTOO Relaciones Competencia Relaciones Gobierno Supralocal Relaciones con medios de comunicación e imagen de destino		
RELACIONES CON AGENTES EXTERNOS AL DESTINO	Organizaciones y liderazgo	Existencia de equipos, agentes o individuos con liderazgo Densidad relaciones con agentes externos al destino Relaciones de los clientes con los agentes internos y externos.		
	Relaciones entre agentes	Relaciones TTOO Relaciones Competencia Relaciones Gobierno Supralocal Relaciones con medios de comunicación e imagen de destino		
RESULTADOS ACTIVIDAD	Valores compartidos/ RSC	Responsabilidad social corporativa empresas Cultura relacional Reputación corporativa Relaciones con medioambiente		
	Resultado actividad turística	Económicos; Socio culturales; Medioambientales; Reputación		
CAPITAL ESTRUC	Capital innovación	RESULTADOS	Procesos calidad y mejora Certificaciones de calidad Procesos de mejora	
		SISTEMA	Flexibilidad procesos Filosofía de cambio Flexibilidad de procesos	
	RECURSOS	Cultura innovadora Valores culturales Gestión del Conocimiento Apoyo Sector publico: Sistemas de financiación Apoyo sector Privado		
	Capital organizati	ESTRUCTURA	Estructura Económica; Social; Institucional	
		INFRAESTRUCTURA	Infraestructura Comunicación del DT Transporte interno y accesos Servicios	
	CULTURA	Cultura organizativa Gestión del destino	Conocimiento tácito y expícito en el DT Flexibilidad	

Capital Tecnológico	I + D	Sector Público	Indicadores relativos a la inversión en I+D por parte del Sector Público; Sector Privado; Sociedad Civil
		Sector Privado	
		Sociedad Civil	
	TECNOLOGIA INCORPORADA	Nivel tecnológico s. público	Nivel tecnológico sector público
		Nivel tecnológico s. privado	Nivel tecnológico sector privado
		Nivel tecnológico s. civil	Nivel tecnológico sociedad civil
	ADECUACION	Adecuación y eficacia	Adecuación y Eficacia

Referencias bibliográficas

- BOLAÑOS, R., FONTELA, E., NENCLARES, A. , PASTOR, P. (2004) “Using Interpretative Structural Modelling in Strategic decision-Making Groups”. Artículo de investigación que incluye a profesores de la Universidad Antonio de Nebrija e Instituto Tecnológico de Monterrey
- BONTIS, N. (1998). “intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models”. *Management Decision*. Vol. 36. Nº 2, pp 63-78
- BONTIS, N. (2002). “National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region.” Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital. McMaster University. Notario , Canada. www.bontis.com
- BONTIS, N. (2004) “National Intellectual Capital Index:A United Nations Initiative for the Arabe Region.” *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, nº 1. pp. 13-39.
- BRADLEY, K. (1997)“Intellectual Capital and the new wealth of nations” *Business Strategy Review*, Vol. 8 nº4, pp 33-44
- BRANDENBURGUER, A. Y NALEBUFF, B. (1996). *Co-opetition*. Nueva Cork: Doubleday; 1996).
- BREUKEL, A, y GO, F.M. (2009). “Knowledge – based network participation in destination and event marketing: a hospitality scenario analysis perspective”. *Tourism Management*. Nº 30, pp. 184 – 193.
- BROOME, B.J. (2002). Giving voice to Diversity: An interactive Approach to Conflict Management and Decision-Making in Culturally Diverse Work Environments. *Journal of Business and Management*, nº 8, vol 3. pp. 239-264.
- BUENO, E. (2001). “Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta del modelo conceptual”. Madrid I+D, 3 (www.madmasd.org/revista3/default.asp) pp. 1-7.
- BUENO, E. , RODRÍGUEZ, O. Y SALMADOR, M.P. (2002). *The role of social capital in today’s economy: empirical evidence and proposal of a new modelo f IC*. Conference; The transparent enterprise. The value of intangibles. www.eu-know.net

- BUENO, E. (Dir.); RODRIGUEZ, O. , MURCIA, C. y CAMACHO, C. (2003). "Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual" *Documentos Intellectus n° 4*. IADE. UAM.
- CAÑIBANO, L. et. al., (2002). "Directrices para la gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Informe sobre Capital Intelectual). Proyecto MERITUM.
- CAÑIBANO, L. y SANCHEZ, P. (2004) (A). "Medición, Gestión e información de intangibles: lo más nuevo." Pp. 99-139. En: *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto
- CAÑIBANO, L. y SANCHEZ, P. (2004). (B). "Measurement, Management and Reporting on Intangibles: State of the Art. En *Readings on Intangibles and Intellectual Capital*. Ed. AECA
- CAREDA, S. , D'EGIDO, F. , GASPERINI, A. (2004) "Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual". pp. 75- 89. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Economía Industrial (EI). Vinculo electrónico:http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/D33C68E0-28D5-4019-B216-A02CB4482E36/0/08_SergioCareda_357.pdf
- CASTELLS, M. (2000). *The rise of network society*. 2nd edition. Malden MA: Blackwell Publishers. Citado en Bath y Milne (2008)
- CASTRO, J. M. (2002). "Indicadores de Desarrollo Sostenible Urbano: Una aplicación para Andalucía." Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Aplicada. Estadística y Econometría.
- CERTO, S. (2001). *Administración Moderna*. Octava Ed. Pearson Educación. Bogotá D. C.
- CERON, J.P. and DUBOIS, G. (2000) Les indicateurs du tourisme durable. Un outil à manier avec discernement, *Cahiers Espaces*, 67, pp. 30-46, Comisión de las Comunidades Europeas, 1992
- CAVER CCORTÉS, E.; Pereira Moliner, J.; De Juana Espinosa, S.; Andreu Guerrero, R.; (2004), "Consecuencias de la presencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad y Recursos Humanos de los hoteles de la provincia de Alicante".pp. 53-70. En Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y comunicaciones. Málaga. 2004.
- CHAMINADE, C. Y CAÑIBANO, L. (2004). La Gestión de los Intangibles y el aprendizaje empresarial. En *Readings on Intangibles and Intellectual Capital*. Ed. AECA. Pp. 163-182.
- CHAPARRO, F. (1998). *Conocimiento, Innovacion y construccion de socedad: una agenda para la Colombia del s XXI*- Ed. Colciencias. Bogotá.
- CHEN, D.H.C, DAHLMAN, C.J. (2005). "The Knowledge economy, the KAM methodology and the World Bank Operations". The World Bank. Washington. October, 2005.

- CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance" *The academy of management review*. Nº 20, pp. 92- 117. Citado en Currie et.al. (2009).
- CLAVER CORTÉS, E.; PEREIRA MOLINER, J.; DE JUANA ESPINOSA, S. Y ANDREU GUERRERO, R. (2004). Consecuencias de la Presencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, calidad y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante- Ponencia en el Congreso TURITEC, 2004. Version electrónica: http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2004/docs/actas_turitec_pdf/4.pdf
- COHEN, D. Y PRUSAK, L. (2001). "I Good Company; How Social Capital Makes Organizations Network. *Harvard Business School Press, Noston, MA*
- COHEN, D. y SOTO, M. (2001). "Growth and Human Capital: Good Data, Good Results." Technical Papers No. 179, OECD Development Centre, September. Council of Economic Advisors (2000). *Economic Report of the President*. United States Government Printing Office.
- COMISIÓN EUROPEA.(2001) Libro Verde: "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas.
- COOPERSMITH, J.A. (1990). "Modern Times: Computerized Systems Are Changing the Way Today's Modern Catalog Company is Structured". *Catalog Age* 7. Junio. Pp. 77-78.
- COTEC (2001). "Indicadores de innovación, situación de España". Fundación Cotec, Madrid, 2001
- CROUCH, G. I. (2006) "Destination Competitiveness: insights into attribute importance". International conference of trends, impacts, and policies on tourism development. Hellenic Open University in Heraklion, crete, June 15-18 2006.
- CROUCH. G.I. (2008). Expert Judgment of Destination Competitiveness Attributes. CAUTHE 2008 Conference Where the Bloody Hell Are We? . Referencia electrónica: <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/working-papers/WP077.pdf>
- CUESTA (DE LA), M. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín Económico del ICE*, nº 2813, 2 de agosto – 5 septiembre 2004. pp. 45-58-
- CURRIE, R.R., SEATON, S. y WESLEY, F. (2009). "Determining stakeholders for feasibility analysis". *Annals of Tourism Research*. Vol. 36, nº1, pp. 41-63.
- DALMAU, J.I. y BAIXAULI, J.J. (2005). *Modelo para la gestión del capital intelectual de una región. Una aproximación. Ponencia del congreso Internacional de Gestión del conocimiento y de la Calidad*. Bogotá.

- DAS, T. K. y TENG, B. (2000): «A Resource-Based Theory of Strategic Alliances», *Journal of Management*, volumen 26, número 1, páginas 31-61.
- Davidson, C. y Voss, P. (2002). *Knowledge Management*. Auckland. Tandem.
- DE KEYSER, R., y VANOVE, N. (1994). The competitive situation of tourism in the Caribbean area – methodological approach. *Revue de Tourisme*, 3, 19–22. Citado en Molina Azorín, et.al. (2009)
- DOSI, G. (1982). “Technological paradigms and Technological Trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change.” *Research Policy*, 11. pp. 147-162.
- DREDGE, D. (2006a) “Networks, conflicts and collaborative communities”. *Journal of sustainable tourism*. Nº 14, vol. 6, pp. 269-280.
- DREDGE, D. (2006 b). “Policy networks and the local organisation of tourism”. *Tourism Management*. Nº 27, pp. 269- 280.
- DWYER, L. Y KIM, C. (2003) “Destination Competitiveness: determinants and indicators”. *Current Issues in Tourism* Vol. 6, nº 5. pp. 369-414.
- DWYER, L., FORSYTH, P., SUPR., R. (2004). “Evaluating tourism’s economic effects: new and old approaches”. *Tourism Management* 25, pp. 307-317.
- DWYER, L., EDWARDS, D., MISTILIS, N., ROMAN, C., SCOTT, N., (2009) “Destination and Enterprise management for a tourism future”. *Tourism Management*, nº 30. Pp. 63-74
- ECHTNER, C. RITCHIE, J., (1993). “The Measurement of Destination Image. An Empirical Assessment”. *Journal of Travel Research*. Vol 31, nº4. pp. 3-13.
- ECHTNER, C. RITCHIE, J., (2003). “The Meaning and Measurement of Destination Image”. *Journal of Tourism Studies*. Vol 14. nº1. pp. 37 – 48.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997). “Intellectual Capital”. Harper Business. Nueva Cork. PP. 189-197.
- EDVINSSON, L. Y STENFELT, C. (1999). “Intellectual capital of nations for future wealth creation.” *Journal of human resource accounting*. Vol 4, nº1. Pp. 21-33.
- EDVISSON, L. (2002). “¿Quiénes y dónde controlarán el capital intelectual de las naciones del mañana?” *Revista Madrid + d*, Nº 11. Jun – Jul.
- EDVINSSON, L. KIVIKAS, M. (2004). “Intangibles en la encrucijada”. pp. 47-57 En: *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto

- ESCRIBÁ ESTEVE, A. (2002). "Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Nº 13, pp 469-468
- EUSTANCE, C. (2003) "European Commission Information Society Technologies Programme: The PRISM REPORT 2003". European Commission.
- EVANS, N., CAMPBELL, D. y STONEHOUSE, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth – Heinemann. Oxford.
- FENNEL, D.A., BUTLER, R.W. (2003). "A human ecological approach to tourism interactions. *The International Journal of Tourism Research*. Nº 5, Vol. 3, pp. 197-210. Citado en March y Wilkinson (2009).
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1990). *Teoría Económica del Turismo*. Ed. Alianza Editorial de Textos. Madrid.
- FONTELA, E. y GILLI, M. (1977). The Causal Structure of Economic Models. *Futures*. Vol. 9, nº 6, pp. 211-221.
- FONTELA, E. (2005) "Prospectiva Madrid 2015". Ed. Comunidad de Madrid, Universidad Antonio de Nebrija.
- FORMICA, S. (2000). Destination attractiveness: as a function of supply and demand interaction, hospitality and tourism management. Doctoral dissertation, The Virginia Polytechnic Institute and State University. Citado en Rosentraub y Mijn (2009)
- FREW, A.J. (2000). "Information and communications technology research in the travel and tourism domain: perspective and direction." *Journal of Travel Research*, 39. pp. 136-145.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Boston. Pitman. Citado en Currie et al. (2009)
- FREEMAN, C. (1987): "Technology policy and economic performance: lessons from Japan". Pinter Publishers. Londres. 1987.
- FRICKER, A. (1998). "Measuring up to sustainability". *Futures* 40 (4). Pp. 367-375.
- FRIEDMAN, M. (1990). "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits". En Hoffman W. Y Moores, J.M. *Business Ethics*, New York. Mc Graw Hill, 1990. pp. 153-157.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D. Y ROLDÁN AGUIRRE, R. (2003) "Creación de valor a partir de las acciones formativas de Capital Humano. Análisis particular de Caja España". *Capital Humano*, mayo, nº 166.
- GALLOPÍN, C.G. (1996). ; "Environmental and Sustainability Indicator and the concept of situational indicators; A System Approach" *Environmental Modelling and Assessment*. Nº 1. pp.101-117.

- GARCÍA, J.M. y MEDINA, D.R. (1999) "Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento; Fundamentos Teóricos". IX Congreso de ACEDE. Empresa y Mercado; Nuevas Tendencias. En Burgos, Septiembre, 1999.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2004). "La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial". *R-V-E-H-* nº 12. Vol. III. Pp. 78-94.
- GARCÍA PARRA, M., SIMÓ, P. Y SALLAN, J.M. (2006). "La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes". *Intangible Capital*, nº 13, vol. 2, pp. 277-307
- GARROD, G. y WILLIS, K. G. (1992). "The amenity value of woodland in Great Britain: A comparison of economic estimates". *Environmental and Resource Economics*, Vol. 2, Nº 4, pp. 415-434.
- GO, F. (1992). "El paradigma de los nuevos productos y las ventajas competitivas". *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic*, nº 13, pp. 75-102.
- GORDON, (2005) "Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación". Revista Digital de Unidad para la atención a las Organizaciones Sociales. Nueva Época, Año 3, nº 2. Octubre – Diciembre 2005. http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev4/confianza_capital_social.html
- GOVERS, R, GO, F., KUMAR, K. (2007). "Virtual Destination Image: A New Measurement Approach". *Annals of Tourism Research*, vol. 34, nº 4. pp. 977- 997.
- HALL, R. (1992). "the Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 135-144
- HALL, R. (1993). "Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-618
- HAMEL, G. y PRAHALD, C.K. *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston.
- HANUSHEK, E. A. y KIMKO, D.D. (2000). "Schooling, Labor-Force Quality, and the Growth of Nations." *American Economic Review*. Vol. 90, No. 5 (December), pp. 1184-1208.
- HARDY, A., BEETON, R. (2001). "Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for more than Average Outcomes". *Journal of Sustainable Tourism*. Nº 9, pp. 168 – 192.
- HEATH, E. (2003) *Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness*. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, February.

- HISLOP, D.S. , Newell, S. Scarborough, H. y Swan, J. (1997). "Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation." *International Journal of Innovation Management*. Vol. 1. N°4, pp. 427-448.
- HORNBECK, D.W.; SALAMON, L.M. (1991) "Human capital and America's future: An economic strategy for the nineties". Baltimore: Johns Hopkins University.
- HORVÁTH, P. y MOELLER, K. (2004). "La transformación de intangibles en valor: el caso de un productor alemán". Pp. 185-200. En *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto
- IADE-CIC (2003): "*Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*". Documento Intellectus, nº5. Instituto de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid..
- INFORME FRASCATI (2002). Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental. OCDE. Recurso electrónico: <http://www.fecyt.es/fecyt/docs/tmp/1810750955.pdf>
- ISCI. *Informe Spring sobre Capital Intelectual en la Comunidad de Madrid*. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento *Universidad Autónoma de Madrid*. Coord. Carlos Merino Moreno. Plan Regional 2005-2008 Comunidad de Madrid, www.madridmas.org
- INSTITUT FRANCAIS DE L'ENVIRONNEMENT (IFEN) (2000): *Les indicateurs. Tourisme, environnement, territoires*, Orléans: IFEN.
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- JANSEN - VERBEKE, M. (1986). Inner city tourism: resources, tourists, and promoters. *Annals of Tourism Research*, 13, 79–100.
- JIMENEZ, L.M. (2001). *Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica*. 2ª Reimpresión. Ed. Síntesis, Madrid.
- KILKSBER, B. (2000). "Capital Social y Cultura. Claves Olvidadas del Desarrollo". Documento de divulgación 7. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y programas regionales. BID – INTAL. Buenos Aires.
- KILKSBER, B. (2006). "Capital Social y Cultura. Claves de Desarrollo". Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Referencia electrónica: <http://www.unbosque.edu.co/facultades/administracion/revista/vol2ano2006/capitalsocialcultural.pdf>

- KO, T.G. (2001). "Assesing progress of tourism sustainability. *Annals of Toruism Research*. Nº 28 (3), pp. 817-820.
- KO, T.G. (2002). *Assessing Sustainability of Tourism Destinations: Development of a Methodology based on stake holder inputs*. Unpublished PhD Thesis. School of Leisure, Sport and Tourism, Faculty of Business, University of Technology of Sidney. Australia.
- KO, T.G. (2005). "Development of a Tourism Sustainability assessment procedure: a conceptual approach". *Tourism Management*. Nº 26, pp. 431-445.
- KUIUK, O.J. y GILBERT, A.J. (1999). Indicators of Sustainable Development. *Handbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar Pub. Ltd. UK. 722-730.
- LA PORTA R., LOPEZ DE SILANES, F., SHLEIFER, A., y VISHNY, R. (1997). Trust in large organizations. American Economic Association papers and proceedings, May, 1997, pp. 333-338.
- LAARMAN, J. G. y GREGERSEN, H. M. (1996). "Pricing Policy in nature based tourism". *Tourism Management*, Vol. 17, Nº 4, pp. 247-254.
- LADO, A.A., BOYD, N.G. y HANLON, S.C. (1997): «Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model», *Academy of Management Review*, volumen 22, número 1, páginas 110-141.
- LAZERSON, M.. (1995). "A new phoenix: Modern putting – out in the Modena knitwear industry". *Administrative Science Quarterly*. Nº 40, pp. 34-59.
- LEAL MILLAN, A.G. (2008) [Revista madri+d](http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia21/21_14.pdf), Nº. Extra 21, 2008 (Ejemplar dedicado a: El Plan nacional de I+D+i (2008-2011), pags. 111-117. Fuente electrónica: http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia21/21_14.pdf
- LEDERMAN, D. y MALONEY, W.F. (2003). "R&D and Development." *Policy Research Working Paper* No. 3024, The World Bank.
- LENO CERRO, F. (1990). "La Evaluación de los Recursos Turísticos; el caso del Canal de Castilla" *Tesis Doctoral*. Facultad de Geografía e Historia. Departamento de Geografía Humana. Universidad Complutense de Madrid.
- LENO CERRO, F. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo. Dirección General de Política Turística. Serie de Libros sobre Turismo, nº 2. Madrid.
- LEV, B. (2003). *Intangibles: Medición, Gestión e Información*. Deusto.
- LEV, B. (2004). "Intangibles en la encrucijada".pp. 15-29 En: *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto

- LEW, A.A. (1987), "A Framework of Tourist Attraction Research", *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, Nº 4, pp. 552-572.
- LIU, A., y WALL, G. (2006). Planning tourism employment: A developing country perspective. *Tourism Management*, 27, 159–170.
- LOPEZ RUIZ, V.R., NEVADO PEÑA, D., BAÑOS TORRES, J. (2008). "Indicador sintético de capital intelectual; humano y estructural. Un factor de competitividad. Revista *eure*. Vol XXXIV, nº 101. Pp 45-70.
- LUHMANN, N. (1988), "Familiarity, confidence, trust", en Diego Gambetta (coord.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell.
- LUHMANN, N. (1996), *Confianza*, México, Universidad Iberoamericana /Anthropos.
- LUNDVALL, B.A. (1988) "Innovation as an interactive process. From users-producer interaction to the national system of innovation" en el libro G. Dosi et als. (eds), *Technical change and Economic Theory*, Pinter Publishers, Londres. 1998.
- MACCANNELL, D. (1976), *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. New York; Schocken Books.
- MATHIESON, A. Y WALL, G. (1982). "Tourism: economic, physical and social impacts". Longman, London.
- MARCH, R. Y WILKINSON, I. (2009) "Conceptual Tools for evaluating tourism partnerships". *Tourism Management*. Nº 30. Pp. 455-462
- McINTYRE, G., HETHERINGTON, A., INSKEEP, A. (1993). *Sustainable Tourism Development: a Guide for Planners*. WTO. Madrid.
- MILES, J. Y QUINTILLAN, I. (2005), "Autoevaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa". Revista electrónica de la FCE. Agosto 2005.
- MILL R. C. y MORRISON, A. M. (1985), *The Tourism System*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MILMAN, A., y PIZAM, A.. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The Central Florida Case. *Journal of Travel Research* 33 (3): 21–7.
- MITCHEL, R.B. AGLE, WOOD, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" *Academy of Management Review*, nº 22. Pp. 853-886. Citado en Currie et.al. (2009).
- MOLINA AZORÍN, J.F., PEREIRA MOLINER, J. y CLAVER – CORTES, E. (2009) "The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. " *Tourism Management*.. Pp. 1-7

- MONFORT MIR, V. (2004) "El valor de los intangibles en la industria turística española". En *Papeles de Economía Española. Especial Turismo: los retos de un sector estratégico*. Nº 102. pp. 176-192.
- MOURITSEN, J. ; LARSEN, H. T. (2005) "The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge resources through intellectual capital information" *Management Accounting Research*, nº 16. pp. 371–394
- MUÑOZ ESCALONA y LAFUENTE F. (2003) El turismo explicado con claridad. Colección viajes y cultura. Libros enRed: www.librosenred.com
- NAVAS LOPEZ, J. E. y GUERRAS MARTIN, L. A. (1999) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Civitas. 2ª Ed. Madrid.
- NAVAS, J.E. (2001). "El papel de los recursos intangibles en la empresa" Madrid I+D, 3 (www.madmasd.org/revista3/default.asp) pp. 1-5.
- NELSON R.R. y WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nelson, R.R. (1992) "National innovation systems: a retrospective on a study". *Industrial and Corporate Change*, 1(2), pgs. 347-374. 1992.
- NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V.R. (2004). "Una herramienta de gestión de intangibles ocultos mediante técnicas econométricas: Método y aplicación" pp. 163-182. En: *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto.
- NICOLAU, J.L. (2008). "Corporate Social Responsibility. Worth – Creating Activities". *Annals of Tourism Research*. Vol. 35, nº 4, pp. 990 – 1006.
- NIJKAMP, P. (1990). *Regional Sustainable Development and Natural Resource Use*. World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington D.C.
- NONAKA I., y TEKUICHI, H. (1995) *The Knowledge – Creating Company* (Nueva York: Oxford University Press, cap. 3.
- NOVELLI, M. , SCHMITZ, B., SPENCER, T. (2006). "Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience" *Tourism Management*, 27. Pp. 1141-1152.
- NYBERG, L. (1995). *Tourism Marketing and Management handbook* "Determinants of the attractiveness of a tourism region". (Student ed.). PrenticeHall. Hertfordshire.
- OECD (1993) . Core set of indicators for environmental performance reviews: A synthesis report by the Group on the State of the Environment. Paris, 1993.
- OCDE (1997) "Better Understanding our Cities. The role of Urban Indicators". OCDE. Paris.
- OCDE. MANUAL DE OSLO (2006). Guía para la interpretación y recogida de datos de innovación. OCDE, Eurostat. 3ª edición.

- OKOROAFO, S. C. (1995). *Tourism Marketing and Managment handbook* "Branding". (Student ed.). PretinceHall. Hertfordshire.
- ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (2003). "El Capital estructural Organizativo como fuente de competitividad empresarial. Un estudio de indicadores.". Pp. 131-140. *Economía Industrial (EI)*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Versión electrónica: http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/AAB9B466-D2B8-40A2-A5E5-76BE1BA7DC72/0/13_PatriciaOrdonez_357.pdf
- ORDOÑEZ DE PABLOS, P, (2004) Las cuentas de capital intelectual como complemento del Informe anual. 357. *Economía Industrial (EI)*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Pp. 63 – 74. Versión electrónica: [Http://www.mityc.es/nr/rdonlyres/c3285d9f-da04-4681-952e-F33E611D212A/0/07_PatriciaOrdonez_357.pdf](http://www.mityc.es/nr/rdonlyres/c3285d9f-da04-4681-952e-F33E611D212A/0/07_PatriciaOrdonez_357.pdf)
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (S.D.) *Metodología de Inventario Turístico*. Washington.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (1978). *Evaluación de los Recursos Turísticos*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (1993). "Guía para Administradores Locales: Desarrollo Turístico Sostenible. Madrid, OMT.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (1993). *Indicators for the Sustainable Management of Tourism*. Report of the international group on indicators of sustainable tourism to the Environment Committee. Madrid. Spain. OMT.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (1995): *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. Madrid, Organización Mundial de Turismo.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (2001) "National and Regional Tourism Planning". Ed. Thomson Learning. London.
- ORGANIZACION MUNDIAL DE TURISMO (2003). *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*. Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council. Researched by:KPMG Canada
- OTTATI, G.). "Trust interlinking transactions and credit in the industrial districts". *Cambridge Journal of Ecnomics*. Nº 18
- PEARCE, D. G. (1981). *Tourist development*. New York: Longman.
- PEARCE, D.W. , Nash, C.A. (1981). *The social Appraisal of Projects: A text in Cost- Benefit Analisis*, McMilan Press, Londres.
- PEARCE, P. (1982), *The Social Psychology of Tourist Behavior*. Oxford: Pergamon.

- PENROSE, E. (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar, Madrid.
- PEREZ – SOLTERO, A., CASTILLO NAVARRO, A., BARCELO VALENZUELA, M., LEON DUARTE, J.A. (2009). "Importancia de los *clusters* de conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones". *Intangible Capital*. Nº 5, vol. 1. Pp 33-64
- PERRUCHAS, F., YEGROS, A. , CASTRO, E. y FERNANDEZ, I. (2005) La investigación sobre "Sistemas de innovación": radiografía realizada a través del análisis de las publicaciones científicas en bases de datos internacionales. Octubre 2005. XI Seminario ALTEC de gestión tecnológica.
- PIORE, M.J. y SABEL, C.F. (1984) . *The second industrial divide*. Basic Books. Nueva York.
- PIPEROGLOU, J. (1967). "Identification and definition of regions Greek Tourist Planing" *Regional Science Asociation Papers*, vol. XVIII, pp. 169-176.
- PIRLEA, J. y OCANDO, J. (2002)- "El desarrollo de actitudes hacia el conocimiento y la investigación desde la biblioteca escolar". *EDUCERE. ARTICULOS. Año 6, Revista 19*. Diciembre, 2002.
<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/educere/vol6num19/articulo4.pdf>
- PIZAM, A. (1991). "The management of quality destination". *Procedings of the association internationale d'experts scientifiques du tourisme*. Vol. 33. *Quality tourism- concept of a sustainable tourism development, harmonizing economical, social and ecological interests*, pp. 79-88.
- PIZAM, A., Neumann, Y. & Reichel, A. (1978). "Dimensions of Tourist Satisfaction with a Destination Area". *Annals of Tourism Research*. Vol. 5, pp. 314-322.
- POLYANI, M. (1958). *Personal Knowledge*, London ; Routledge. Kegan Paul.
- POLYANI, M. (1966). *The tacit dimension*, London ; Routledge. Kegan Paul.
- POON, A. *Tourism, Technology and Competitive Strategy*. Cab International.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.
- PORTER, M. (1984). *Competitive Advantage*. Nueva York : Free Press.
- PORTER, M. (1987). « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, pp.43-59 . Nueva York : Free Press.
- PORTER, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Nueva York : Free Press
- PORTER, M. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*. Nº12. pp. 95-117.

- PORTER, M. Y KRAMER, M.R. (2003). « La filantropía empresarial como ventaja competitiva ». *Harvard Deusto Business Review*. Enero-Febrero. Pp. 7-20.
- PORTO, N. (2003). "Algunos aspectos a considerar en la contabilidad de intangibles" *Estudios académicos en contabilidad en homenaje a D. José Rivero romero*. ISBN 84-608-0007. Pp. 489-504. Citado en García Parra. Et. AI (2006).
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990). « The core competence of the corporation » *Harvard Business Review*., Mayo – Junio pp. 1-14
- PULIDO FERNANDEZ, J.I. (2004). *El Medio Ambiente en la Política Turística Española*. QPE. Revista electrónica, nº 7. Mayo-Agosto 2004. Pp. 94-114. <http://www.uv.es/poleco>
- PULIDO, A y FONTELA, E. (2004) . *Principios del Desarrollo Económico Sostenible*. Fundación Iberdrola.
- PUTNAM, R (1994) . *Para hacer que la democracia funcione*. Editorial Galac, Venezuela.
- PYO, S., UYSAL, M., y CHANG, H. (2002). "Knowledge discovery in database for tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 40 (4), pp. 396- 403.
- PYO, S. (2005). *Knowledge map for tourism destinations – needs and implications*. *Tourism Management*, 26, pp. 583-594.
- QUINTANA GARCIA, C Y BENAVIDES VELASCO, C.A. (2004) *Estrategia de co-opetición e Innovación en el sector biotecnológico*. *Boletín Económico del ICE* 2808. 21 mayo- 13 junio 2004. Referencia electronic: http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2808_35-55_0036D1E5F69D5859BCA5BE06342B71D6.pdf
- REID, D.G. (2003). *Tourism, Gblalization and Development*. Pluto Press. Londres.
- RELPH, E. (1976), *Place and Placelessness*. London: Pion.
- RIERA, P. (1992). "Posibilidades y Limitaciones del Instrumental Utilizado en la Valoración de Externalidades". *Revista ICE*. Otoño 1992.
- RITCHIE, J.R.B. & Zinn, M. (1978), "Culture as a Determinant of the Atractiveness of a Tourism Region". *Annals of Tourism Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 252-267.
- RITCHIE, J. R. B. & CROUCH, G. I. (1993). "Competitiveness in International Tourism: A Framework for understanding and analysis". *Proceedings of the 43rd Congress of the association internationale d'experts scientifique du tourisme*, San Carlos de Bariloche, Argentina, October 17-23
- RITCHIE, J. R. B. & CROUCH, G. I. (2000). "The competitive destination: A sustainability perspective". *Tourism Management*, Vol. 21, Nº1, pp. 1-7.
- RITCHIE, J. R. B. & CROUCH, G. I. (2001). *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. Cab Publishing

- ROCA FERNANDEZ-CASTANYNS (2005). "El aprovechamiento turístico de los espacios naturales protegidos". Tesis Doctoral. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- RODRIGUEZ ANTON, J.J y RUBIO ANDRADA, L. (2005). "Los intangibles como elemento diferencial para los destinos turísticos". Ponencia presentada en el *WTO Education Council, Excellence in Public-Private Tourism Destination Management*. Madrid, 2 y 3 de junio de 2005.
- RODRIGUEZ, J. et. al. (2002) "Towards an Intellectual Report of Madrid; New Insights and Development". Paper presentado en "*The transparent enterprise, The value of intangibles*"- pp. 25-26- Noviembre 2002. Madrid. España.
- RODRIGUEZ CARRASCO, J.M. (2004) "Percepción y Medida en la Reputación Empresarial". Documentos Intellectus Pp. 117-129
- RODRÍGUEZ, J. RUBIO, L. ESTEBAN, C., LAGUNA, M., MERINO, C. (2005). "Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: Aplicación a los hoteles de lujo de Madrid.
- RODRIGUEZ RUIZ, O. (2003)"Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración". *Ponencia para el I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. 2003*.
- ROOS, J. et.al. (2001) *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona, Ed. Paidos Empresa.
- ROSENTRAUB, M.S. y MIJN, J. (2009). "Tourism and economic development: Which investments produce gains for regions?" *Tourism Management*. N° xxx. Pp. 1-12
- RUMELT, R. P. (1984) . "Towards a strategic theory of the firm". Lamb, E. (ed.) *competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- RUMELT, R. P. ; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (1991). "Strategic Management and Economics" *Strategic Management Journal* . , nº 12, pp. 5-29.
- SANCHEZ MEDINA, A. (2003). "Activos Intangibles y Desarrollo Sostenible en Territorios Insulares". *Revista electrónica Vector Plus*.
- SANCHO PEREZ, A. y GARCIA MESSANAT, G. (2004) "La importancia de las nuevas tecnologías en la decisión de localización de las empresas turísticas." Pp. 355-368. En Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y comunicaciones. Málaga. 2004.
- SANZ MENENDEZ, L. (2003). "Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes". *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, N° 7, junio de 2003.

- Asociación para el Avance de la Ciencia y la Tecnología en España (AACTE). Unidad de Políticas Comparadas (CSIC). Documento de trabajo 03-07. PP. 21-31.
- SAVAGE, G.T. , NIX, C., WHITEHEAD, BLAIR, J. (1991) . “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*. Nº 5, vol. 2, pp. 51-75, Citado en Currie et.al. (2009).
 - SZIVAS, E. (1999). *The influence of human resources in tourism marketing*. En F. Vellas, & L. Becherel (Eds.), *The international marketing of travel and tourism. A strategic approach* (pp. 145–155). London: The MacMillan Press. Citado en Baum y Szivas (2008)
 - SCOTT, N., COOPER, C., BAGGIO, R. (2007). “Destination Networks: Four Australian cases”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 35, nº 1, pp. 169-188
 - SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, pp. 42. Evanston 111.: Row, Peterson & Co. Nueva York.
 - SCHIANETZ, K. , KAVANAGH, L. , LOCKINGTON, D. (2007). “The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations .”. *Tourism Management*. Nº 28. Pp. 1485 – 1496.
 - SHAW, G., WILLIAMS, A. (2009). “Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging agenda”. *Tourism Management*. Nº30, pp. 325-335.
 - SHLEDON, P. (2000). *Introduction to the special issue on tourism information technology*. *Journal of Travel Research*, nº 39. pp.133-135.
 - SHUMPETER, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets.
 - SKOTT, N. COOPER, C. BAGGIO, R. (2007) Destination Networks: Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*. Vol 35, nº 1. Pp 169- 188.
 - SORENSEN, F. (2007) “The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies*. Nº 9, vol 1. Pp. 22-48.
 - STALK, G.; EVANS, P. y SHULMAN, L.E. (1992). “Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial.” *Harvard Business Review*, 51 (4): pp.1-14.
 - SVEIBY, K.E. (2001).”A Knowledge-based Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2. nº 4. www.sveiby.com
 - SVEIBY, K.E. (2002). “Methods for Measuring Intangible AssetsW. www.sveiby.com/articles/intangibleMethods.htm

- TAMYKO, Y. (2004). Riesgos y beneficios de trabajar en partenariatado en los gobiernos locales. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049630.pdf>
- TAUG, J.) And ROBERT, H. (2002). *Capital interconvertibility in complex organizations*. Conference; The transparent enterprise. The value of intangibles. www.eu-know.net
- THOMAS, J. (1992). *Tourism and the environment; An exploratory of the willingness to pay of the average visitor*. Conference proceedings Tourism in Europe: The 1992 conference, 8-10 July 1992. Durham, UK
- Ulrich, D. (1997): “Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results”, Human Resource Management, Fall, Vol.36, No. 3, pp. 303 –320.
- ULRICH D. (1998) Capital Intelectual = Capacidad x Compromiso - Harvard Deusto Business Review, N° 86, Setiembre - Octubre 1998, pág. 28-40.
- Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (1970). *Estudio sobre la oferta potencial internacional de los recursos turísticos*. UIOOT. Ginebra.
- VAZQUEZ BARQUERO, A. (2000) Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. Artículo preparado en el marco del proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización de la División de Desarrollo Económico.
- VIEDMA I MARTI, J.M. (2000), *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. En www.gestiondelconocimiento.com. 2001.
- VIEDMA I MARTI, J.M (2001). “ICBS Innovation Capability Benchmarking System” *World Congress on Intellectual Capital Readings*. Butterworth Heinemann. Pp. 234-265.
- VIEDMA I MARTI, J.M., LOPEZ, M.A., SUBIRATS, X. MARIN, J. (2004) “La gestión del Capital Intelectual en Mataró (GCIM)” pp. 201-225. En: *Medición, Gestión y Control de los intangibles*. Ed. Deusto
- WEAVER, D.,y LAWTON , L. (2002). *Tourism management*. Milton, Australia: John Wiley & Sons. Citado en Rosentraub y Mijn (2009)
- WINTER, S.G. (1987). “Knowledge and Competente as strategic assets”. En Teece, D. J. (Ed.) *The competitive challenge*, Harper y Row Publishers, New Cork.
- YANG, J. (2008). “Individual attitudes and organisational knowledge sharing”. *Tourism Management*. N° 29. pp. 345- 353.

- ZAMBON, S. (2003). "Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices". Commission of the European Communities. Enterprise Directorate General.
- ZARZOSA ESPINA, P. (1996). "Aproximación a la Medición del Bienestar Social". Universidad de Valladolid. Valladolid.

