



Revista de Economía Mundial

ISSN: 1576-0162

rem@uhu.es

Sociedad de Economía Mundial

España

Pardellas de Blas, Xulio; Padín Fabeiro, Carmen
LA COOPERACIÓN LOCAL EN DESTINOS COMPARTIDOS: GALICIA Y NORTE DE PORTUGAL
Revista de Economía Mundial, núm. 32, 2012, pp. 27-49
Sociedad de Economía Mundial
Huelva, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86625395002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA COOPERACIÓN LOCAL EN DESTINOS COMPARTIDOS:
GALICIA Y NORTE DE PORTUGAL

*LOCAL COOPERATION IN BORDER DESTINATIONS:
GALICIA AND NORTH OF PORTUGAL*

Xulio Pardellas de Blas
Universidad de Vigo
xulio@uvigo.es

Carmen Padín Fabeiro
Universidad de Vigo
padin@uvigo.es

Recibido: noviembre de 2011; aceptado: abril de 2012

RESUMEN

La cooperación entre ciudades constituye un nuevo enfoque del desarrollo local, que aparece unido al énfasis de la Comisión Europea en la cooperación transfronteriza para el programa Interreg, dentro del marco financiero 2007-2013. En esa misma línea, desde 1992, la asociación Eixo Atlántico, que integra a 34 municipios de la euroregión Galicia-Norte de Portugal, es un ejemplo de cooperación territorial, que dedica una especial atención al desarrollo turístico.

Los objetivos principales de este artículo se centran en validar la existencia de recursos comunes en la euroregión, que la caracterizarían como destino conjunto, al mismo tiempo, descubrir e interpretar el funcionamiento de las estructuras organizativas en el ámbito turístico, así como las claves de la dinámica de cooperación de las administraciones locales en el proceso de crear un germe de gestión institucional conjunta del destino.

Palabras clave: Gestión turística participativa; Destino turístico; Cooperación transfronteriza; Competitividad territorial.

ABSTRACT

Cooperation among cities is a new approach to local development, which the European Commission emphasises in the Interreg Programme for cross-border cooperation within the financial framework 2007-2013. To this aim, since 1992, the Eixo Atlântico, association of 34 municipalities in the Euroregion Galicia and North of Portugal, is an example of territorial cooperation with special interest in tourism development.

The main goals of this article are to validate the hypothesis of existing mutual resources which provide the features of a joint destination; at the same time, to find out the role of tourist organization structures; and to interpret the keys of cooperation dynamics in local administrations whose objective is to create the basis for common institutional management of this destination.

Keywords: Common Destination Management; Tourism Destination; Cross-Border Cooperation; Territorial Competitiveness.

Clasificación JEL: J18, H77, L83, M14.



1. INTRODUCCIÓN. LA COOPERACIÓN EN MATERIA TURÍSTICA

En el panorama europeo, la cooperación es uno de los principales ejes desde los principios del propio proceso de integración. Específicamente la cooperación entre territorios fronterizos no es nueva y desde el propio Consejo Europeo se ha difundido la idea de la cooperación transfronteriza y el hecho regional a través de su principal órgano consultivo, el Congreso de los Poderes Locales y Regionales. Más atrás, aunque no específicamente en el ámbito turístico, las primeras experiencias europeas de cooperación deben situarse en los países nórdicos, que, en 1952, crean el Consejo Nórdico, integrado por Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia e Islandia.

Ya dentro del proceso de integración europea, puede observarse la creación de la *Euroregio*, asociación de municipios holandeses (Enschede) y alemanes (Gronau) con el objetivo de mejorar las infraestructuras locales. Otra referencia, en 1963, es la *Regio Basiliensis* denominada así por la ciudad de Basilea que actúa como epicentro de una nueva entidad territorial formada por territorios de Suiza, Francia y Alemania. En esa misma década aparecen varias experiencias en cooperación transfronteriza (*Euroregio Rhin-Wall*, *Euroregio Rhin-Mosa*, *Regio Ems-Dollar*) y, a partir de 1981, la Comisión favorece el lanzamiento de iniciativas donde la cooperación se configura como elemento fundamental, potenciando fuertemente esas iniciativas “en los años 90”, con la formación de setenta estructuras de cooperación transfronteriza, frente a las treinta y siete de las tres décadas anteriores (Ricq, 2006). La importancia de la cooperación se confirma también si se analiza su presencia en las políticas europeas. Este cambio aparece en la gestión de los Fondos Estructurales y de Cohesión, ya que a partir de los 90, las iniciativas INTERREG (I, II y III) han dedicado cada vez mayor porcentaje de dotación presupuestaria además de programas específicos de financiamiento (Comisión Europea, 2007).

Enmarcada en esas iniciativas europeas, en 1991 se creó la Comunidad de Trabajo Galicia-Norte de Portugal, bajo los auspicios del programa de cooperación transfronteriza de la Unión Europea, como resultado de varios contactos y reuniones previas entre el gobierno de la Xunta de Galicia y los representantes de la Comissão de Coordenação da Região Norte, creada en

1979. Esta fue la primera organización de cooperación transfronteriza entre España y Portugal que, con la ayuda de fondos del programa INTERREG ha llevado a cabo una singular actividad para consolidar la interrelación de los agentes económicos y sociales de las dos regiones, con la puesta en marcha de un elevado número de acciones orientadas a reconfigurar el territorio de la euroregión (Domínguez, 2008). La asociación de ciudades de Galicia y el Norte de Portugal, creada en 1992, con la denominación *Eixo Atlántico*, es otro ejemplo de cooperación transfronteriza, en este caso con una destacada implicación local y una especial atención al desarrollo turístico (Souto et al 2005; Domínguez y Pardellas 2007; Pardellas, 2009).

La nueva política regional europea continuó la línea de consolidación de las estructuras de cooperación transfronteriza¹, con un objetivo de cooperación territorial en tres ámbitos: transfronterizo, interregional y transnacional. En todo caso, deben destacarse las dificultades y escasos resultados obtenidos, en general, por la escasa implicación de las instituciones y asimismo, por las rigideces de las estructuras político-administrativas de los países miembros (Rojo, 2010; Christiansen y Jorgensen, 2004).

A la vista de estos limitados resultados, los actores sociales se configuran como factores esenciales del proceso (Padín, 2011; Merinero, 2008; Bramwell y Sharman, 1999), partiendo de la definición de gobernanza como una nueva forma de tomar decisiones colectivas a través de acuerdos de cooperación entre actores públicos, el sector privado y la sociedad civil. Por otra parte, en el ámbito turístico es determinante la colaboración pública y privada dado su carácter transversal (múltiples actividades empresariales), el uso de recursos públicos (naturales, culturales, patrimoniales) y la confluencia de actores en un espacio (residentes y visitantes), donde las nuevas formas de gobierno participativo pueden consolidar procesos exitosos como resultado a su vez de una gestión participativa en el destino turístico.

En este contexto y sin entrar a fondo en el debate sobre el papel del turismo como canalizador del desarrollo económico en regiones periféricas –que sin embargo, sería notablemente útil para aplicar a los procesos de cooperación-, la investigación aparece sustentada en una hipótesis principal, que como resultado de estudios anteriores del equipo, apunta a la viabilidad del concepto de destino turístico conjunto, teniendo en cuenta la existencia de recursos e intereses comunes, derivados a su vez de una historia, de una cultura y de unas lenguas comunes, que se mantuvieron socialmente relacionadas aún a pesar de la frontera administrativa. Una segunda hipótesis, menos visible que se contrapone a la anterior, señala sin embargo, las restricciones impuestas por el desequilibrio competencial de las administraciones regionales de los dos países como un obstáculo para la eficiente gestión del destino.

¹ La nueva política regional europea simplifica los objetivos (1, 2 y 3) de los Fondos Estructurales y las iniciativas (Interreg III, Equal y Urban II) en tres nuevos objetivos de Convergencia, Competitividad Regional y Empleo y Cooperación Territorial Europea (Rojo, 2010).



En consecuencia, el artículo contempla dos objetivos principales y otros dos secundarios o derivados.

El objetivo principal se centra en validar no solamente la existencia de recursos comunes en la eurorregión (lo que significaría un factor clave para caracterizar a este territorio como destino conjunto), sino al mismo tiempo, en descubrir e interpretar las eventuales actuaciones comunes de las administraciones locales, encaminadas a crear una dinámica de cooperación y un germen de gestión institucional conjunta del destino. En paralelo, otro objetivo fundamental apunta a descubrir igualmente algunas claves de futuro en el proceso participativo iniciado desde los años 90, entre Galicia y el Norte de Portugal, con la creación de la citada asociación Eixo Atlántico, en el sentido de profundizar y consolidar la integración del territorio, y en lo que la actividad turística conjunta podría tener un papel destacado.

Los dos objetivos secundarios se orientan a descubrir y caracterizar a su vez el funcionamiento de las estructuras organizativas en el ámbito turístico y su nivel de cooperación transfronteriza en la práctica, lo que completaría un diagnóstico razonable sobre la dinámica actual del destino, con la agregación de los esfuerzos realizados desde las ciudades y desde la perspectiva de la participación local en la construcción de la eurorregión.

Este trabajo responde a la primera fase de un proyecto de investigación que en la última década fue articulado desde el Departamento de Economía Aplicada, financiado conjuntamente por la Xunta de Galicia y el Eixo Atlántico. Aparece estructurado en cinco grandes apartados, donde además de esta introducción y las conclusiones, se comenta el estado de la cuestión y el debate científico, se describe la caracterización del espacio territorial conjunto y se explica la metodología empleada con el análisis de los resultados.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN: LAS REDES DE COLABORACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Desde la década de los 80 puede observarse un notable interés en la formación de redes en el campo de la gestión empresarial y la mejora de la competitividad (Porter, 1990). Recientemente, en el ámbito del turismo aparecieron trabajos en el campo de redes de organizaciones empresariales (Lynch et ál, 2007; Morrison et ál, 2004) y de la aplicación de la Teoría del Cluster. Porter (1990), por ejemplo, remarca la posibilidad de que el Cluster pueda ser un medio de desarrollo superando los límites de las pequeñas empresas turísticas, al igual que lo hacen Morrison y Thomas (1999) y Lynch y Morrison (2007), aunque más relevante para este trabajo es el concepto de *microcluster turístico* de Michael (2007), basado en un modelo a pequeña escala de empresas complementarias, especializadas en nichos de actividades, que a través de sus conexiones (interacciones), crean un producto local especializado y dan lugar a un tipo de cluster denominado diagonal. Aunque el concepto no es nuevo, avanza en la posibilidad de analizar en términos de desarrollo económico los problemas específicos de las localidades individuales

contemplando la necesidad de una fuerte participación de las comunidades locales en el proceso de crecimiento, pero sin incorporar la cuantificación de esa participación.

Con esta perspectiva y con el reto de mejorar la competitividad de los destinos turísticos, los actores sociales e institucionales deben adaptarse a las exigencias del nuevo contexto turístico marcado por la globalización. En consecuencia, la formación de redes participativas es una apuesta para conseguir mejorar la posición competitiva en el ámbito local, que puede ser utilizada en ámbitos transfronterizos (Pardellas et al, 2008). Así, las redes acentuarían el intercambio de conocimientos y los sistemas productivos locales de un espacio transfronterizo podrían funcionar como un sistema de relaciones de cooperación con el objetivo, entre otros, de incrementar su competitividad territorial.

Esta propuesta se fundamenta en una interpretación espacial de los problemas del desarrollo y la consideración del territorio, no como la base física de las actividades económicas, sino como un recurso endógeno propio (Fuá 1988; Garofoli 1992; Vázquez Barquero 1999). En este sentido se consideran las referencias de la literatura científica en las que se intenta vincular el turismo a la planificación local (Ashworth and Dietvorst 1995; Fyall and Garrod 1998; Swarbrooke 1999; Roberts and Hall 2001), con especial énfasis en la sostenibilidad y en la necesidad de integrar el turismo en los sistemas productivos locales, lo que significa establecer una interrelación territorio-recursos que será un elemento básico de la investigación como externalidad positiva.

Siguiendo el anterior planteamiento, los destinos turísticos pueden caracterizarse como una red de organizaciones especializada en un sector productivo, flexible, interdependiente, con relaciones de colaboración formal e informal, integrada por PYMES y orientada al mercado global. De esta forma se pueden configurar en común el modelo de competitividad territorial y el análisis de redes de colaboración, para plantear la actividad turística como una actividad con capacidad de incidir positivamente sobre el reequilibrio social y económico del territorio (Vera, 1997; Gunn, 1994).

Krugman (1994, 1996) fue de los primeros economistas en cuestionar la ligereza con que el concepto de competitividad es transportado de las realidades mercado - empresa (para las que no ser competitivo implica desaparecer), hacia la idea de competitividad de un país o nación. Esta última vertiente experimentó significativos desarrollos conceptuales y metodológicos, con los trabajos de Porter (2002), y los del World Economic Forum, enriquecida luego con aportaciones de economistas de reconocido prestigio sobre la teoría del crecimiento económico (Sala i Martin, 2003).

Por otro lado, los documentos de la European Commission's Directorate General (DG) sobre la programación de Fondos Estructurales para el período 2007-2013 acentúan fuertemente la vertiente de la competitividad regional, en cuanto prioridad para envolver a un conjunto más significativo de territorios en los esfuerzos de producción sostenible de riqueza.



Tal y como otras aportaciones vienen a reconocer (Camagni, 2002; ECORYS, 2003), la evolución del concepto de competitividad regional surge fuertemente influenciada por dos líneas de progresión: la que parte de la competitividad de las empresas y de su agregación y, la que tiende a prolongar el análisis de los determinantes macro de la productividad y de su crecimiento hacia las regiones, por lo que es cada vez más necesario encontrar alguna perspectiva de síntesis entre las dos líneas de investigación. Igualmente, deben ser considerados relevantes dos interesantes puntos de vista: el de Begg (1999), señalando que los factores que influencian la competitividad urbana pueden expresar también condiciones económicas nacionales y hasta internacionales que trascienden el efecto directo de la propia dinámica de la ciudad. Y de forma complementaria, el de Turok (2004), recordando que las ciudades son, simultáneamente, fuente de ventajas (la dimensión de sus recursos y el papel como catalizadoras de su uso eficiente) y de problemas (fenómenos de des urbanización y de externalidades negativas asociadas a los costes de aglomeración).

Aunque la dimensión del estudio no permite profundizar en el debate sobre el desarrollo endógeno, las citas son relevantes dado que por un lado, los recursos turísticos son siempre endógenos y frecuentemente concentrados en las ciudades, y por otro lado, es raro encontrar análisis críticos sobre estrategias territoriales en los niveles más altos del gobierno, fuera de los planes de desarrollo regional presentados por los países europeos al FEDER (Aydalot, 1986; Maillat, 1998).

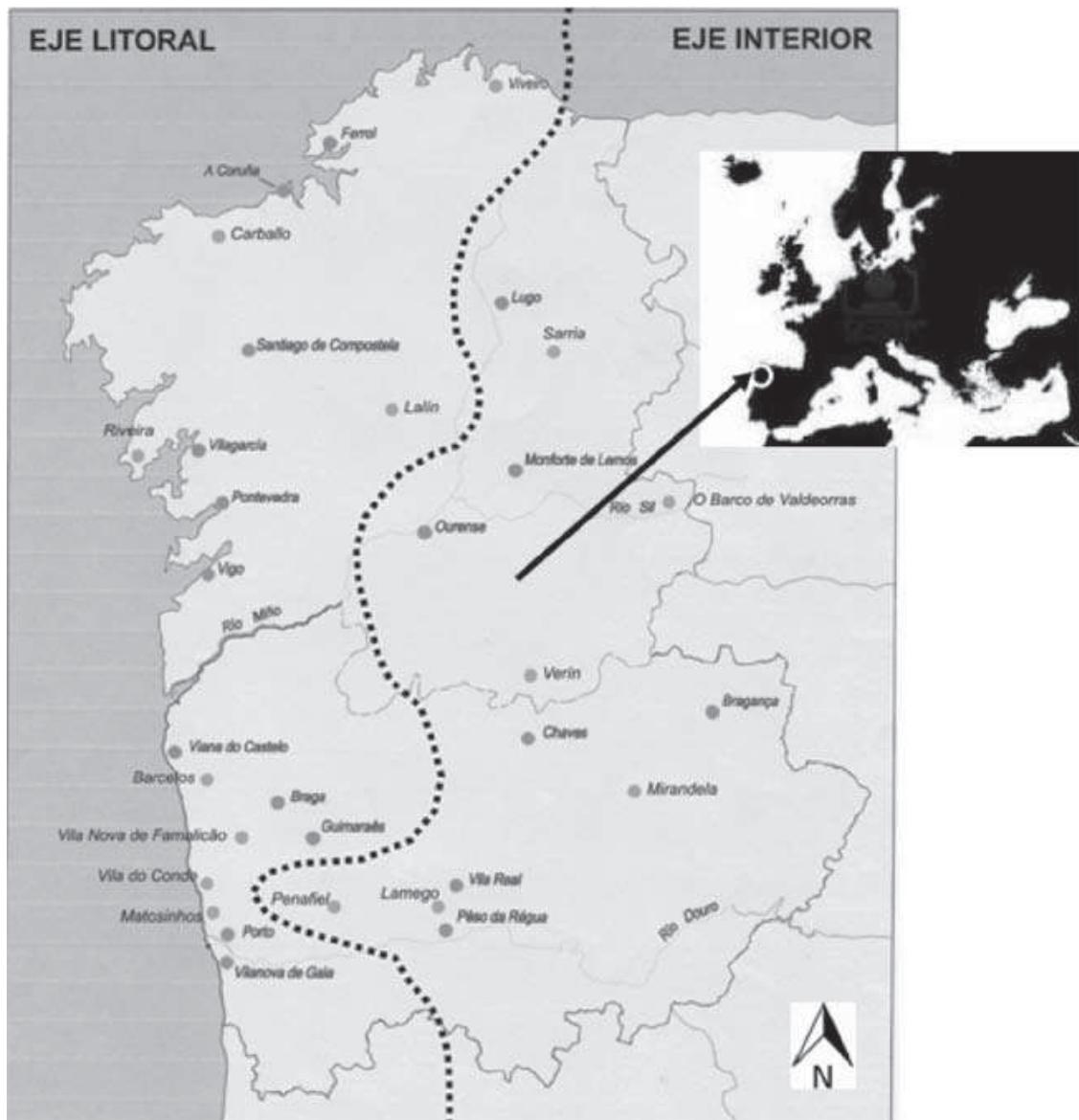
3. LA EUROREGION GALICIA-NORTE DE PORTUGAL COMO DESTINO TRANSFRONTERIZO

Los estudios de Pizam y Mansfeld (2000), contrastan el comportamiento de los turistas con respecto a destinos donde existan o puedan crearse núcleos de atracciones y estructuras de recorrido circular. Coinciendo con ese análisis, Leiper (1995) identifica tres componentes de un sistema de atracción: un núcleo, un turista y un marcador. El núcleo es el elemento central de las atracciones turísticas, el turista es quien viaja y mantiene un contacto personal con los lugares visitados y el marcador es un instrumento de información para el turista. En este contexto, el trabajo de Dredge (1999) aporta una interesante base teórica, que sintetiza y reestructura los trabajos anteriores con una propuesta en la que destaca un modelo de análisis y diseño aplicado a una región de destino, en la que diferencia núcleos principales de atracción, nodos secundarios, rutas circulatorias, puertas de entrada y mercados emisores de turismo.

En el análisis que sigue, fueron considerados estos conceptos, aplicados a la euroregión Galicia-Norte de Portugal como destino conjunto, en el que las ciudades concentran los principales complejos de atracción y donde se diferenciarán dos ejes geográficos que configuran una ruta circular general para los turistas.

Las 32 ciudades son, en el lado gallego: Coruña, Carballo, Ferrol, Lalín, Lugo, Monforte de Lemos, O Barco de Valdeorras, Ourense, Pontevedra, Ribeira, Santiago de Compostela, Sarria, Verín, Vigo, Vilagarcía de Arousa y Viveiro; y, en el lado portugués: Barcelos, Braga, Bragança Chaves, Guimarães, Lamego, Matosinhos, Mirandela, Penafiel, Peso da Régua, Porto, Viana do Castelo, Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Gaia, Vilareal.

FIGURA 1: MAPA SITUACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Souto (2005).

La *región de destino*, de acuerdo con el modelo citado, será la euroregión Galicia-Norte de Portugal, aunque la investigación se centra en las 32 ciudades que integran el Eixo Atlántico, que como ya se comentó, concentran a más del 82% de la población de la euroregión y que comparten un patrimonio

natural común, definido geográficamente por su situación periférica atlántica. Igualmente, sus patrimonios histórico, cultural e idiomático presentan un elevado grado de semejanza y sus relaciones sociales se han mantenido con independencia de la frontera administrativa. Esta desapareció formalmente en 1985 con la adhesión de España y Portugal a la Unión Europea, pero se mantienen como es lógico, las diferencias administrativas internas con notables desequilibrios competenciales.

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

4.1. VISIÓN GENERAL

La opción metodológica elegida partió de los resultados de estudios previos de los autores en los se analizaban los recursos turísticos de cada ciudad, haciendo una diferenciación entre las que se encontraban en el eje litoral y las del interior, mostrándose en los cuadros 2 y 3, las diferencias derivadas, como se podía esperar, de las características geográficas e históricas de unas ciudades y otras.

Por otra parte, debía reconocerse la dinámica de la euroregión como un proceso ya en marcha y con una elevada aceptación social. Esto condicionaba un análisis con indicadores de geometría variable y en todo caso, la consideración de la sostenibilidad en el uso de los factores del territorio (Antrop, 2006). En consecuencia, la búsqueda de información debía extenderse a los actores sociales involucrados en el proceso (Alcamo, 2008), por lo que en los primeros meses de 2009, se llevaron a cabo entrevistas selectivas con responsables locales de la administración turística, así como con empresarios del sector, que aportaron datos, opiniones y debates sobre el funcionamiento real de la cooperación en el sector turístico.

La información recogida en esa fase de trabajo de campo permitió elaborar una encuesta con preguntas específicas sobre los indicadores seleccionados, que se traducían en tres dimensiones básicas: estructura turística, promoción e integración, lo que perseguía obtener datos suficientes para validar o no las hipótesis de partida citadas en la introducción de este trabajo. La encuesta fue realizada sobre 32 ciudades, integrantes de la asociación Eixo Atlántico, que suman aproximadamente el 82% de la población total de la euroregión.

El planteamiento de esta parte de la investigación se orientó a identificar la caracterización de la actividad turística partiendo de las dimensiones de análisis que permiten una visualización panorámica del sector la estructura organizativa, la promoción y la colaboración entre los actores institucionales (Torres, 2006; Pardellas et al 2009).

Con aquella finalidad se elaboró un cuestionario, con preguntas relativas a cada dimensión, que fue entregado a los responsables turísticos de cada ciudad y cubierto a lo largo de 2009. El cuestionario fue también discutido en una sesión de grupo para introducir cuestiones relevantes para los actores.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a los actores institucionales y esos resultados fueron debatidos en una asamblea del Eixo Atlántico y contrastados con agentes empresariales del sector.

En el cuadro 1 se establece las dimensiones, las técnicas empleadas e instrumentos para determinar cada una de las dimensiones del estudio propuesto.

Para su análisis estadístico se generó una base de datos en EXCEL (Microsoft Office Excel), que facilitaba la distribución de resultados parciales a los actores institucionales. Posteriormente se analizaron con el SPSS para establecer los resultados por dimensiones y ciudades, realizando un análisis de las dimensiones según los criterios establecidos para categorizarlas en función de niveles de planeación: avanzado, medio, incipiente y escaso y de esa manera establecer los pasos a seguir para el fortalecer la integración de los participantes, dado el proceso participativo que está en proceso actualmente.

CUADRO 1: DIMENSIONES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Dimensiones	Técnica	Instrumento	Objetivo
Estructura	Datos secundarios Cuestionario a los AI (agentes institucionales) Entrevistas AI	Base datos: 15 item Cuestionario: 5 Item	Identificar los principales indicadores turísticos. Establecer tipología de las ciudades Identificar a los actores turísticos
Promoción	Cuestionario a los AI Entrevistas con AI	Cuestionario: 4 Item	Determinar características básicas y los componentes de la promoción realizada
Integración	Cuestionario a los AI Entrevista con AI	Cuestionario: 3 Item	Identificar características de las relaciones entre los actores institucionales

Fuente de todos los cuadros: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

4.2 REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las entrevistas y la documentación analizada dieron lugar a un primer avance de resultados, que debían ser contrastados de nuevo con los agentes sociales. Esto se llevó a cabo en un seminario de trabajo organizado por el Eixo Atlántico, con un número mucho más reducido de representantes institucionales a principios de 2010.

Parecía evidente que la cooperación en un proyecto de destino turístico conjunto solo tendría sentido si aportaba valor añadido al funcionamiento habitual de las actuaciones locales y empresariales, esto es, debía existir



una percepción social de las ventajas de la cooperación con el vecino, que incrementasen los beneficios de la actividad.

Este segundo escenario incluía la valoración ex-ante de los resultados sobre la proyección de actuaciones conjuntas hacia un destino compartido, que no era enfocado ni percibido del mismo modo por los actores locales, lo que provocó un interesante debate singularmente enriquecedor para el equipo de investigación.

4.3. RESULTADOS Y DEBATE

El análisis de las 32 ciudades contempla los recursos naturales, históricos o monumentales y etnográficos, definiendo a partir de ellos los principales complejos de atracción y los núcleos turísticos del destino planificado. Con posterioridad a esa categorización se realizó un análisis multidimensional para clasificar las ciudades en cuatro tipos: avanzado, medio, incipiente o escaso en función de la cantidad, variedad y uso turístico de los recursos inventariados y auditados, siendo el resultado sintético el presentado en los cuadros 2 a 9. Allí destaca que si bien todas las ciudades presentan recursos turísticos relevantes, 21 de las 32 ciudades presentan un uso turístico incipiente o escaso. Las dos ciudades más importantes y en consecuencia, los *núcleos* turísticos principales de la región son Porto y Santiago de Compostela, ambas con un nivel avanzado, declaradas Patrimonio de la Humanidad y ciudades europeas culturales en 1999 y 2000, respectivamente. Estos dos núcleos definen el eje litoral que va desde Ferrol hasta Vila Nova de Gaia, mientras que el eje interior comienza en Viveiro y finaliza en Peso da Régua, con ciudades núcleos secundarios como Lugo, Ourense, Bragança o Vila Real.

CUADRO 2: CIUDADES Y RECURSOS EJE LITORAL

Ciudades del Eixo Atlántico: Eje Litoral	Natural-Paisaje	Histórico- Monumental	Etnográfico	Rutas
A Coruña	37%	40%	23%	6
Braga	6%	74%	20%	1
Barcelos	3%	43%	54%	3
Carballo	10%	90%	0%	0
Ferrol	39%	61%	0%	5
Guimarães	6%	56%	38%	3
Lalín	16%	36%	48%	1
Matosinhos	5%	49%	46%	3
Pontevedra	0%	69%	31%	10
Porto	1%	76%	23%	22
Ribeira	59%	41%	0%	11
Santiago	20%	54%	26%	38
Viana do Castelo	8%	74%	18%	3
Vigo	26%	40%	33%	17
Vila do Conde	8%	33%	59%	0
Vila N de Famalicão	1%	29%	70%	0
Vila N de Gaia	18%	55%	27%	2
Vilagarcía A	30%	33%	38%	7
Viveiro	20%	46%	34%	10

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

CUADRO 3: CIUDADES Y RECURSOS EJE INTERIOR

Ciudades del Eixo Atlántico: Eje Interior	Natural-Paisaje	Histórico-Monumental	Etnográfico	Rutas
Bragança	3%	42%	55%	11
Chaves	19%	62%	18%	0
Lugo	5%	23%	72%	0
Lamego	14%	55%	32%	4
Mirandela	11 %	38%	51%	6
Monforte de Lemos	4%	58%	38%	4
O Barco de Valdeorras	20%	73%	7%	0
Ourense	22%	59%	20%	12
Penafiel	7%	34%	59%	3
Peso da Régua	9%	77%	15%	3
Sarria	0%	0%	100%	9
Verín	0%	0%	100%	1
Vila Real	13%	41%	47%	5

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

En los trabajos citados más atrás ya aparecía el desequilibrio de competencias entre las dos regiones como uno de los problemas básicos para la eficacia de la cooperación, por lo que en el estudio posterior esta hipótesis se dió por validada genéricamente, para no interferir en la metodología de análisis, que intentaba un acercamiento a la configuración del destino conjunto desde el enfoque del potencial de la gestión participativa de las entidades locales en el diseño y la dinámica del destino.

Los cuadros 4 y 5 muestran los resultados de la dimensión Estructura para los ejes Litoral e Interior de los municipios estudiados. En este primer apartado de vocación turística aparecen estructuras más consolidadas en general en el eje Litoral, con mayor porcentaje de municipios en los que existen concejalías de turismo y personal contratado específicamente para las labores de gestión turística municipal. Eso era previsible, dado que por tradición las ciudades del litoral estuvieron más orientadas al turismo que en el interior, aunque también es destacable una aparente falta de correlación entre la dimensión del municipio y su estructura turística, ya que municipios interiores pequeños-medios (menos de 100.000 habitantes), como Peso da Régua o Bragança, presentan una estructura avanzada, lo que refleja en su caso la apuesta clara por la actividad turística como motor de desarrollo.



CUADRO 4: EJE LITORAL. ESTRUCTURA TURÍSTICA

Preguntas Estructura	Concejal turismo	Estruct técnica	Puestos	Funciona	Personal	RESULTADO ESTRUCTURA
Valoración Numérica	1 = Si 0 = No	2 = Perman. 1 = Eventual	3 = + de 2 2 = 2 1 = 0-1	2 = Perman. 1 = Event	2 = Contr 1 = Beca	
A Coruña	1	2	3	2	1	Medio
Barcelos	1	2	3	2	2	Avanzado
Braga	1	2	1	2	2	Medio
Carballo	1	2	2	2	2	Medio
Ferrol	1	0	3	2	2	Medio
Guimarães	1	2	3	2	2	Avanzado
Lalín	1	1	1	1	1	Escaso
Matosinhos	1	2	3	2	2	Avanzado
Pontevedra	1	1	2	2	2	Medio
Porto	1	2	3	2	2	Avanzado
Riveira	0	0	0	0	0	Escaso
Santiago de Compostela	1	2	3	2	2	Avanzado
Viana do Castelo	1	2	3	2	0	Medio
Vigo	1	0	2	2	2	Incipiente
Vila do Conde	1	0	2	2	2	Incipiente
Vila Nova de Famalicão	1	2	1	2	2	Medio
Vila Nova de Gaia	1	2	3	2	2	Avanzado
Vilagarcía de Arousa	1	2	3	2	2	Avanzado
Viveiro	1	2	3	2	2	Avanzado

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

CUADRO 5: EJE INTERIOR. ESTRUCTURA TURÍSTICA

Preguntas Estructura	Concejal turismo	Estruct técnica	Puestos	Funciona	Personal	RESULTADO ESTRUCTURA
Valoración Numérica	1 = Si 0 = No	2 = Perman. 1 = Event	3 = + de 2 2 = 2 1 = 0-1	2 = Perman. 1 = Event	2 = Contr 1 = Beca	
Bragança	1	2	3	2	2	Avanzado
Chaves	1	0	3	2	2	Medio
Lamego	0	0	0	0	0	Escaso
Lugo	0	0	0	0	0	Escaso
Mirandela	1	2	1	2	2	Medio
Monforte	0	0	0	0	0	Escaso
O Barco Valdeorras	1	1	1	1	1	Escaso
Ourense	1	2	3	2	2	Avanzado
Penafiel	0	0	0	0	0	Escaso
Peso Régua	1	2	3	2	2	Avanzado
Sarría	1	1	1	1	2	Incipiente
Verín	1	2	1	0	2	Incipiente
Vila Real	1	2	1	2	2	Medio

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

En los cuadros 6 y 7, las ciudades del eje litoral presentan un resultado global en la dimensión promoción, entre media y avanzada mientras que en el interior se sitúan entre escasa e incipiente, lo que estaría relacionado con las diferentes capacidades financieras de los municipios. Como resultado agregado, relacionando el análisis de las páginas web (imposible de ser presentado aquí por la limitación de espacio) y las respuestas de la encuesta, es de destacar una muy deficiente coordinación entre lo que visualizan los turistas y la realidad de los recursos del municipio. Por otra parte, apenas se usan imágenes identificativas y, en algún caso, los enlaces y la propia estructura de la información es confusa para el usuario.

Obviamente, eso significa ineficiencia de los recursos usados en la promoción, que no solamente pueden desincentivar la elección individual del destino, sino al mismo tiempo la desaprobación en los canales colectivos de turoperadores y mayoristas. Una de las posibles causas apuntadas en las entrevistas a los agentes privados sería la escasa o nula cualificación profesional de los responsables locales de la promoción. Esto no fue posible contrastarlo con los actores institucionales.



La actividad turística implica necesariamente un desplazamiento de quien demanda el servicio y en consecuencia, la elección del destino. El concepto de marcadores, antes citado, como elementos de comunicación con los mercados emisores tiene aquí la mayor relevancia, por cuanto el potencial turista precisa un conocimiento previo de las características y atractivos del destino. Una buena oferta turística puede fracasar si no consigue atraer visitantes y para ello es fundamental elaborar una correcta proyección de su imagen hacia los mercados emisores para motivar la decisión de conocerla y por tanto, viajar y consumir sus servicios. Diversos estudios sobre el comportamiento y la satisfacción de los consumidores turísticos (Pizan y Mansfeld 2000), revelan que la atracción de turistas depende de la información que reciban, esto es, de que el mensaje enviado sea acertado y permita conocer los principales rasgos de sus núcleos de atracción y la singularidad de sus ofertas, dado que la primera imagen percibida puede inclinar la decisión hacia destino u otro.

CUADRO 6: EJE LITORAL. PROMOCIÓN TURÍSTICA

Municipios	DIMENSIÓN PROMOCIÓN							PROMO-CIÓN	
	Valor aproximado inversión promoción tu- rística (Euros/ año)	Canales de promoción más importantes					Señali- zación turística propia muni- cipal		
		Internet	Com Social	Folleto	Ferias	Otros 1 = Si o 0 = No			
A Coruña	4.000.000	3	4	2	1	1	1	Medio	
Barcelos	50.000	4	4	3	5	0	1	Avanzado	
Braga	-	4	3	5	2	0	1	Avanzado	
Carballo	37.000	4	3	4	3	0	1	Avanzado	
Ferrol	300.000	1	2	4	4	0	0	Escaso	
Guimarães	150.000	4	3	5	2	0	1	Avanzado	
Lalín	-	4	3	3	1	0	1	Medio	
Matosinhos	4.167.000	0	0	0	0	0	0	Escaso	
Pontevedra	-	2	5	5	2	0	1	Incipiente	
Porto	50.984	5	3	4	3	0	1	Avanzado	
Riveira	-	0	0	0	0	0	0	Escaso	
Santiago	4.000.000	5	2	4	4	1	1	Medio	
VianaCastelo	50.000	4	3	5	4	0	1	Avanzado	
Vigo	-	5	3	5	4	0	0	Avanzado	
ViladoConde	-	0	0	0	0	0	1	Escaso	
VilaFamalicão	200.000	4	5	4	3	0	1	Avanzado	
Vila N Gaia	-	3	3	5	2	0	1	Medio	
Vilagarcía A	-	4	0	3	2	0	1	Escaso	
Viveiro	20.000	5	2	4	1	0	1	Medio	

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

Por otra parte, la eficacia de la información está relacionada con la calidad del mensaje, pero también con la correcta selección de los destinatarios, lo que equivale a decir que no todos los mercados emisores deben recibir el mismo tipo de mensajes y que debe haber una correlación entre mensajes en origen y en destino. Adaptando la propuesta terminológica de Dredge (1999), citada más atrás, fueron diferenciados en la encuesta los *marcadores separados* (la información que llega a mercados emisores, lugar de residencia del turista, a través de diversos canales de comunicación: folletos enviados a agencias de viaje, páginas web elaboradas por las administraciones o por las propias empresas), y los *marcadores internos* (la información que recibe el turista ya en destino: folletos en papel y mapas entregados por ejemplo, en las oficinas de información municipal, o la señalización de los lugares y atractivos), con la finalidad de contrastar la coherencia entre ambos y definir pautas de mejora.

CUADRO 7: EJE INTERIOR. PROMOCIÓN TURÍSTICA

Municipios	DIMENSIÓN PROMOCIÓN								RESULTADO (PROMOCIÓN)	
	Valor aproximado inversión promoción turística (Euros/año)	Canales de promoción más importantes						Señaliza. turística propia		
		Internet	Com Social	Folleto	Ferias	Otros 1 = Si o 0 = No	1 = Si o 0 = No			
Bragança	0	4	0	5	3	0	1		Escaso	
Chaves	100.000	3	3	5	5	1	1		Medio	
Lamego	0	0	0	0	0	0	0		Escaso	
Lugo	250.000	3	2	4	4	0	1		Medio	
Mirandela	0	4	3	4	3	0	0		Avanzado	
Monforte	0	0	0	0	0	0	0		Escaso	
O Barco Vald	0	5	1	4	0	0	0		Incipiente	
Ourense	60.000	0	4	5	1	1	1		Escaso	
Penafiel	0	0	0	0	0	0	0		Escaso	
Peso Réguia	10.000	0	2	3	1	1	1		Escaso	
Sarría	0	4	3	5	1	0	1		Medio	
Verín	0	0	0	3	2	0	1		Escaso	
Vila Real	60.000	3	4	5	5	0	1		Medio	

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

En el último bloque de la encuesta que muestran los cuadros 8 y 9, se planteaba la integración en la gestión turística, como factor potencial de



gestión compartida, específicamente lo relacionado con promoción en ferias y eventos y la existencia de acciones conjuntas por parte de los municipios. Con ello se buscaba validar o no la hipótesis de existencia de colaboración intermunicipal y su posible extensión al conjunto de la euroregión.

Los resultados no permiten contrastar directamente la hipótesis de la integración en la gestión, aunque en apariencia se muestra más visible en el eje litoral. En todo caso y considerando que todos los municipios forman parte de la asociación conjunta Eixo Atlántico, tanto el citado estudio sobre las estrategias turísticas de las ciudades (Pardellas 2008), como las actuaciones de cooperación que se citan más adelante, muestran una historia e igualmente, una tendencia común, que apoyaría la validación de la hipótesis de colaboración intermunicipal, a medio plazo como mínimo, en todos los ámbitos del desarrollo social y económico.

CUADRO 8: EJE LITORAL. INTEGRACIÓN TURÍSTICA

	Asist. Ferias	Stand Ferias	Promoción con- junta	RESULTADO INTEGRACIÓN
	1 = Si 0 = No	2 = Propio 1 = Con Otros	1 = Si o 0 = No	
A Coruña	1	1	1	Medio
Barcelos	1	2	1	Avanzado
Braga	1	1	0	Incipiente
Carballo	1	2	1	Avanzado
Ferrol	1	2	0	Medio
Guimarães	1	2	1	Avanzado
Lalín	1	1	0	Incipiente
Matosinhos	1	2	1	Avanzado
Pontevedra	1	1	1	Medio
Porto	1	1	0	Incipiente
Riveira	0	0	0	Escaso
Santiago	1	1	1	Medio
Viana do Castelo	1	2	1	Avanzado
Vigo	1	2	0	Medio
Vila do Conde	1	2	1	Avanzado
Vila N Famalicão	1	2	0	Medio
Vila N Gaia	1	1	1	Medio
Vilagarcía A	1	1	1	Medio
Viveiro	1	1	1	Medio

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

CUADRO 9: EJE INTERIOR. INTEGRACIÓN TURÍSTICA.

	Asist Ferias	Stand Ferias	Promoción conjunta	RESULTADO INTEGRACIÓN
	1 = Si 0 = No	2 = Propio 1 = Con Otros	1 = Si o 0 = No	
Bragança	1	2	1	Avanzado
Chaves	1	1	1	Medio
Lamego	0	0	0	Escaso
Lugo	1	1	1	Medio
Mirandela	1	2	1	Avanzado
Monforte	0	0	0	Escaso
O Barco Vald	0	1	0	Escaso
Ourense	1	1	0	Incipiente
Penafiel	0	0	0	Escaso
Peso da Régua	1	2	0	Medio
Sarría	1	1	1	Medio
Verín	1	2	0	Medio
Vila Real	1	2	1	Avanzado

Fuente: Elaboración propia con los datos del estudio realizado.

Finalmente, para el conocimiento y análisis del futuro de esta colaboración institucional como un factor básico para la configuración del destino turístico conjunto, se utilizaron las conclusiones de los debates en el seno del Eixo Atlántico (Cunha 2010; Mendez Romeu 2010; Braga da Cruz 2010), que marcaban en cualquier caso, el peso de los obstáculos derivados del ya citado desequilibrio competencial entre las dos regiones. Mientras en Galicia existe una clara definición de competencias institucionales y legislativas en el Estatuto de Autonomía, que se manifiesta en una administración turística propia con rango actual de Secretaría General, que atiende la ordenación do sector desde 1987, y que cuenta con una Ley de Turismo de Galicia, aprobada en 1997 y modificada en 2004; en Portugal la política turística está centralizada en Lisboa, con la cesión de algunas competencias a la *Comissão de Coordenação da Região Norte* para la elaboración y propuesta de actuaciones locales muy concretas.

Por otra parte, desde el año 2000 el Plan Integral de Calidad del Turismo Español constituye un marco de referencia para renovar y diversificar la oferta de los destinos consolidados e incrementar la capacidad de generar nuevos productos en las ciudades con alto valor histórico, impulsando con esos objetivos los denominados Planes de Excelencia y Dinamización Turística. En Galicia, tres ciudades aprobaron planes de excelencia o dinamización turística, Santiago, Lugo y Pontevedra, llevando a cabo diversas actuaciones que suponen mejoras relevantes en equipamientos y en la calidad de su oferta



global, con alguna mención a la cooperación con otros municipios y en especial al Norte de Portugal.

En el caso de Portugal, la aprobación del Plan Estratégico Nacional do Turismo (PENT), en 2006, modificó las más de veinte antiguas regiones turísticas, que siguiendo el modelo estadístico europeo de NUTS, quedaron reducidas a siete: Norte, Lisboa, Centro, Alentejo, Algrave, Azores y Madeira. La observación de los objetivos y factores distintivos para la Región Norte muestra unas referencias a la cooperación con Galicia muy marginales y sin apenas contenido real.

A pesar de estas diferencias, los municipios han seguido en estos últimos años una importante dinámica de cooperación, formalizada en propuestas de relevancia, tales como el documento “*Sete ideias para sete anos decisivos: axenda estratéxica do Eixo Atlántico*”, aprobado en 2007 por su Asamblea General y en el que se contempla la profundización del espacio cultural común con actuaciones de uso conjunto de recursos turísticos, entre otras (Domínguez y Pardellas 2007). En el mismo sentido pueden considerarse las actuaciones llevadas a cabo entre 2004 y 2008, con fondos europeos para la consolidación de los dos ejes de estructuración territorial de la eurorregión (Domínguez, 2010).

En aplicación de aquella estrategia, el proyecto más ambicioso es sin duda la creación de una eurociudad, entre los municipios de Chaves y Verín, aprobado en 2008 por sus cámaras municipales y que aprovechando sus importantes recursos termales contempla entre otras actuaciones, la configuración de un destino termal de excelencia. Desde el mismo enfoque local con una perspectiva de medio plazo, también se han constituido dos redes de cooperación entre ciudades medias de interior: Galicia Central (municipios de Lalín, Monforte, O Carballiño y Melide) y Douro Alliance (municipios de Lamego, Peso da Régua y Vila Real), con el claro objetivo de incrementar la competitividad territorial en zonas de baja densidad de población y donde destaca la propuesta de creación de un Club de Producto Turístico conjunto (Rodríguez et'al, 2009).

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha estudiado la necesidad de la colaboración como factor necesario para la gestión turística de destinos fronterizos, que apuestan por el turismo como estrategia de desarrollo local.

La hipótesis principal: elementos que definen a la eurorregión como destino conjunto, puede darse por validada, teniendo en cuenta la existencia de recursos comunes por un lado y una dinámica cada vez más acentuada de actuaciones locales en las que el uso de esos recursos se proyecta de forma coordinada. Las propuestas de la *Axenda Estratéxica* del Eixo Atlántico constituyen un buen ejemplo de esa intencionalidad, orientada a profundizar en la integración del territorio sobre la base de la actividad turística.

La primera revisión de los resultados evidenciaba igualmente que la cooperación en un proyecto de destino turístico conjunto solo tendría sentido si aportaba valor añadido al funcionamiento habitual de las actuaciones locales y empresariales, esto es, debía existir una percepción social de las ventajas de la cooperación con el vecino, que incrementasen los beneficios de la actividad.

En conjunto, el estudio realizado ha permitido identificar la estructura organizativa, la promoción llevada a cabo y la colaboración entre los agentes institucionales y sociales, dando como resultado un nivel razonablemente elevado de estructuras turísticas consolidadas en el eje litoral, como era de esperar, mientras que la tardía incorporación de las actividades turísticas a los municipios de interior como factores de desarrollo, dan lugar a unas estructuras mucho más débiles.

Al mismo tiempo y aunque se ha confirmado que el nivel de integración está poco avanzado en general en materia de cooperación turística, el estudio descubre sin embargo, que comienzan a aparecer redes de participación local que contemplan al turismo como uno de los factores más relevantes para consolidar ya en el medio plazo la colaboración interregional, con el objetivo último de incrementar su competitividad territorial. Las redes formadas entre ciudades medias de interior, como es el caso de Galicia Central y Douro Alliance pueden constituir un buen ejemplo de esta dinámica.

En el ámbito turístico es determinante la colaboración público-privada dado su carácter transversal (múltiples actividades empresariales), el uso de recursos públicos (naturales, culturales, patrimoniales) y la confluencia de actores en un espacio (residentes y visitantes). En ese sentido, la investigación destaca la importancia de nuevas formas de gobierno participativo para lograr procesos de gobernanza en la configuración territorial de la euroregión, donde la gestión participativa en el destino turístico presenta un papel notablemente relevante. La creación de la eurociudad Chaves-Verín, constituye a su vez un ejemplo visible de aquellos procesos, con actuaciones orientadas a maximizar la eficiencia en el uso de su recurso común fundamental: las aguas termales.

En el lado negativo, los desequilibrios entre las competencias administrativas de las dos regiones aparecen como uno de los obstáculos más graves para mantener o incluso generar nuevas dinámicas de gestión participativa local. No es este un problema fácilmente solucionable a corto y ni a medio plazo, dado que en Portugal ya se intentó un tímido proceso de descentralización administrativa, frenado por el rechazo de la ciudadanía en referéndum.

En todo caso, el estudio intenta suministrar a los planificadores y a la administración un instrumento para el diagnóstico y la toma de decisiones, proponiendo implícitamente a las ciudades gallegas y portuguesas del Eixo Atlántico una reflexión sobre el futuro de su actividad turística, desde la necesidad de considerar al turismo no un sector económico más, sino el que precisa con mayor rigor una reformulación territorial. La vertebración social, económica y territorial de las euroregiones constituye un reto de la mayor importancia al que no puede ser ajeno el mundo científico.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcamo, J. (2008): "The SAS Approach: Combining Qualitative and Quantitative Knowledge in Environmental Scenarios", en Alcamo, J. (Ed). *Environmental Futures: The Practice of Environmental Scenario Analysis*, 123-150, Elsevier, Amsterdam.
- Antrop, M (2006): "Sustainable Landscapes Contradiction, Fiction or Utopia?" *Landscape and Urban Planning*, 75, 187-197.
- Ashworth, G. J., Dietvorst, G. J.(1995): *Tourism and Spatial Transformations. Implications for Policy and Planning*. CAB International.
- Aydalot, P (1986): Milieux innovateurs en Europe, Economica, París.
- Begg, L. (1999): "Cities and Competitiveness", *Urban Studies*, 36(5/6), 795-809.
- Braga da Crus, L. (2010): "O escalão municipal na cooperação transfronteriza: o caso do Eixo Atlântico", *Revista da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*, 10, 91-98.
- Bramwell, B. y Sharman, A. (1999): "Colaboración en el diseño de políticas turísticas locales", *Annals of Tourism Research en español*, 1, 120-146.
- Camagni, R. (2002): "On the Concept of Territorial Competitiveness; Sound or Misleading", *Urban Studies*, 39(13), 156-176.
- Christiansen, T. y Jorgensen, K. (2004): "La gobernanza transregional en la nueva Europa", en Morata, F. (ed.), *Gobernanza multinivel en la Unión Europea*, Tirant lo Blanch, Valencia, 369-394.
- Comisión Europea (2007): *La política de cohesión 2007-2013*. Doc UE, Bruselas.
- Cunha, A. (2010): "A cooperação em rede e o aprofundamento da cooperação institucional entre a Galiza e o Norte de Portugal", *Revista da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*, 10, 79-85.
- Domínguez, L. y Pardellas, X. (2007): *Sete ideias para sete anos decisivos*, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo.
- Domínguez, L. (2008): *A cooperação transfronteiriça entre Galicia e o Norte de Portugal*, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo.
- Domínguez, L. (2010): *Estratégia dos transportes do Eixo Atlântico*, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo.
- Dredge, D. (1999): "Planificación y Diseño de Destinos Turísticos", *Annals of Tourism Research en Español* 2(1), 394-414.
- ECORYS (2003): *A Study on the Factors on Regional Competitiveness*, Rotterdam.
- Fúa, G. (1988): *Small-scale Industry in Rural Areas: The Italian Experience*, K.J. Pub., Londres.
- Fyall , A. y Garrod, B. (1998): " Sustainability and Rural Heritage" en May, D. and O'Halton, L. (edit): *Rural Tourism Heritage,Sustainable Options*, Scottish Agricultural College, Auchincruive.
- Garofoli, G. (1992): *Endogenous Development and Southern Europe*, Avebury, Aldeshot.

- Gunn, G. (1994): *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Taylor& Francis, Londres.
- Krugman, P. (1994): "Competitiveness – A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, 73, 28-44.
- Krugman, P. (1996): "Making Sense of the Competitiveness Debate", *Oxford Review of Economic Policy*, 12, 17-35.
- Leiper, N. (1995): *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- Lynch, P y Morrison, A. (2007): "The Role of Networks", en Michael, E.J. (ed.): *Micro-Clusters and Networks. The Growth of Tourism*, Elsevier, Amsterdam, 43-62.
- Maillat, D. (1998): "Interaction between Urban Systems and Localized Productive Systems", *European Planning Studies* 6, 117-129.
- Méndez Romeu J. (2010): "Cooperación territorial Norte de Portugal- Galicia. El estado de la cooperación", *Revista da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*. 10, 85-91.
- Merinero, R. (2008): "Los actores del desarrollo turístico rural. Gobernanza, participación y articulación de redes", en Pulido, J. I. (coord.) *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Michael, E.J. (2007): *Micro-Clusters and Networks. The Growth of Tourism*, Elsevier, Ámsterdam.
- Morrison, A. y Thomas, R. (1999): "The Future of Small Firms in the Hospitality Industry", *Internacional Journal of Contemporary Hospital Management*, 11 (4):148-154.
- Morrison, A.; Lynch, P. y Johns, N. (2004): "Internacional Tourism Networks", *Internacional Journal of Contemporary Hospital Management*, 16(3), 197-202.
- Opperman, M. (1993): Tourism Space in Developing Countries, *Annals of Tourism Research*, 20, 535-556.
- Padín, C. (2011): "Desarrollo turístico participativo. El reto de las redes glocal en la implementación de productos turísticos", en López et ál. (coord.): *Lo glocal y el turismo. Nuevos retos de interpretación*, Academia Mexicana de Investigación turística, México DF, 55-67.
- Pardellas, X. (2003): "El desarrollo local y la cooperación entre España y Portugal" in *Actas do IX Encontro Nacional da APDR*, Colecção APDR, Coimbra.
- Pardellas, X. (2007): "Políticas de desarrollo regional en la euroregión Galicia-Norte de Portugal", *Papeles de Economía Española*, 22, 213-221.
- Pardellas X. et ál. (2008): "Turismo rural en la euroregión Galicia-Norte de Portugal: un modelo de diseño conjunto", *Revista de Análisis Turístico* 6, 15-28.
- Pardellas, X. et ál. (2009): *Estratexias turísticas das cidades do Eixo Atlántico*. Ed. Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular. Vigo.
- Pizam A. y Mansfeld Y. (2000) (edit): *Consumer Behavoir in Travel and Tourism*, Haworth Press, Binghamton.



- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres.
- Porter, M. (2002): "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", en *The Global Competitiveness Report 2002*.
- Ricq, C. (2006): *Handbooks of Transfrontier Cooperation*, University of Geneva, Consiglio d'Europa.
- Roberts, L. y Hall, D. (2001): *Rural Tourism and Recreation*. CABI Publishing, Oxon.
- Rodríguez, R. (2009) (coord): *Complementariedad para competir. Eixo Atlántico: unha estratexia polo territorio*, Eixo Atlántico, Vigo.
- Rojo, A. (2010): "La cooperación transfronteriza y sus consecuencias: hacia la reestructuración territorial en Europa", *Investigaciones Regionales*, 18, 141-154.
- Sala-i-Martín, X. (2003): *Executive Summary of the Global Competitiveness Report 2003*, World Economic Forum.
- Souto, J.L. (2005) (coord): *Segundos estudos estratégicos do Eixo Atlántico*, Ed. Eixo Atlántico, Vigo.
- SwarBrooke, J. y Horner, S. (1999) *Consumer Behavior in Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Torres, E. (2006) (coord.): *Estructura de mercados turísticos*, UOC, Barcelona.
- Turok, I. (2004): "Cities, Regions and Competitiveness", *Regional Studies*, 38 (9), 45-67.
- Vázquez Barquero, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Pirámide, Madrid.
- Vera, F. (1997) (coord.): *Análisis Territorial del Turismo*, Ariel, Barcelona.