

CAPÍTULO III

Metodología

Con el objetivo de informar al lector sobre los procedimientos y los pasos que se siguieron durante el estudio de los clusters turísticos y una vez llevada a cabo la revisión bibliográfica que sustenta el marco teórico de este trabajo, se realizó un análisis documental sobre diferentes estudios de autores relevantes sobre el tema. También se analizaron otros elementos útiles dentro de la estructura de un cluster.

El resultado de este análisis y la revisión de diferentes elementos, nos brinda recomendaciones que permiten saber más acerca de los clusters y facilitan al lector con una comprensión más precisa del tema.

3.1 Diseño de la Investigación

Se establece que este es un estudio descriptivo ya que según Dankhe, (1986) este tipo de estudios busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos (clusters), comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.2 Sujetos de investigación:

El papel de los empresarios en la estructura de clusters es esencial. La agrupación y el trabajo coordinado de organizaciones turísticas como CANACINTRA y la CANACO son también fundamentales.

El órgano principal de representación empresarial turística en México es el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), por ser un representante tan importante merece que revisemos su estructura.

Este consejo está compuesto por diez asociaciones:

- 1) Asociación de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas, A.C. (AIHET)
- 2) Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, A.C. (AMDETUR)
- 3) Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C. (AMHM)
- 4) Asociación Mexicana de Marinas Turísticas, A.C. (AMMT)
- 5) Asociación Mexicana de Profesionales en Ferias, Exposiciones y Convenciones, A.C. (AMPROFEC)

- 6) Asociación Nacional de Cadena de Hoteles, A.C. (ANCH)
- 7) Cámara Nacional de Aerotransportes, (CANAERO)
- 8) Cámara Nacional de Autotransporte, Pasaje y Turismo, (CANAPAT)
- 9) Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes, Alimentos y Condimentados, A.C. (CANIRAC)
- 10) Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes de México, A.C. (CONAAV)

Tres afiliados:

- 1) AMAIT Abastecedores Turísticos (AMAIT)
- 2) Asociación Mexicana de Parques Acuáticos y Balnearios, A.C. (AMPABA)
- 3) Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo, A.C.

Diecisiete Consejos Estatales de Turismo (CETUR's)

De forma indirecta este consejo representa a más de 3000 asociaciones y/o cámaras locales mismas que a su vez representan a más de 200,000 empresas del sector turístico a nivel nacional (CNET, 2005).

La CANACINTRA por otro lado, facilita el desarrollo de la industria nacional interactuando con los gobiernos federales, estatales y municipales, así como con el poder legislativo (federal y estatal), al plantear posturas a favor de las empresas. Realiza también acciones ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para dar solución a los proyectos y necesidades de sus afiliados (CANACINTRA, 2005).

Otra representación que comparte intereses empresariales es la Cámara Nacional del Comercio (CANACO) la cual representa a los empresarios del comercio, del turismo de los servicios que están establecidos legalmente (Cámara de Comercio México, 2005).

3.3 Procedimiento

Analizando la tabla 2.7 que encontramos en la página 41, "INTEGRANTES DEL CLUSTER TURÍSTICO" observamos que se divide al cluster por actividades, siendo en este caso 118, pero puede haber más o menos dependiendo del cluster. En cada una de estas actividades se encuentran muchas empresas o cadenas productivas que se relacionan con la actividad. Como ejemplo podemos pensar en la actividad número 17 de la tabla 2.7, la cual se refiere a *Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales* (Banquetes). En el caso de esta actividad, se necesitan empresas que provean algunos de los siguientes "conceptos" para brindar un buen servicio:

Meseros, barman, cocineros.

Mesas y tablonas

Sillas acojinadas

Equipo para *room service*.

Equipo acero inoxidable

Equipo de cocina

Cristalería

Cubiertos

Platos

Al involucrarse tantas empresas con la realización de una sola actividad, es evidente que existen actividades que fácilmente se pueden empalmar cuando se brinda otro tipo de servicio dentro del sector turismo. Es por eso que se debe trabajar para poder identificar y ubicar a cada actividad con sus respectivas tareas donde mejor corresponden.

3.4 Instrumento

Para el análisis de la información se utilizaron como métodos el análisis documental y la observación.

3.5 Estudio de diferentes elementos

Con el objeto de recaudar información para identificar a empresas morelenses que podrían participar en el proyecto de clusters turísticos, se revisó el directorio empresarial de Morelos que preparó la empresa *Economic Synergies Grup* (ESG), con el fin de definir aquellas empresas que podrían formar parte del Cluster Turístico. Dicho directorio contiene el perfil completo de las empresas que participan en varios sectores industriales en Morelos.

En los Anexos, podemos encontrar un ejemplo específico del directorio del sector de Alimentos Empaquetados, el cual por su giro y por las empresas que lo comprenden, puede formar parte del Cluster Turístico.

La idea de formar un directorio se basa en la necesidad de agrupar a las empresas de acuerdo al tipo de productos que manufacturan, a las actividades que realizan, o los servicios que ofrecen. El tener las

empresas clasificadas permite organizarlas para poder “manipular o jugar” con mayor facilidad con la base de datos.

El directorio completo contendrá a las empresas del estado agrupadas en distintos clusters, divididas de acuerdo a los sectores industriales y fraccionadas según sus actividades. Este directorio empresarial está planeado no sólo para agrupar a las empresas que conforman al cluster, sino que también permite que las nuevas empresas sean incluidas conforme se vayan integrando en los distintos clusters. Habrá empresas que lógicamente formarán parte de uno o varios clusters, según el tipo de actividad que realicen.

El ejemplo en el directorio empresarial pertenece a un cluster turístico y se refiere a al sector de alimentos empaquetados, clasificado en 50 actividades relacionadas con él. En algunas de las actividades encontramos ejemplos que ilustran la manera en que se irá completando el directorio. La razón para dividir a cada sector es para poder obtener un mayor beneficio al clasificar a las empresas de acuerdo a las actividades específicas que mejor las distinguen.

El reto para poder empezar un proyecto de clusters radica en regular a las partes que podrán ser la base de todo. Tres puntos muy importantes para considerar son:

- 1) La necesidad de elaborar un directorio empresarial que divida a las empresas por actividades y genere una gran base de datos detallada y actualizada. Las ventajas de este directorio empresarial son muchas, entre las principales está la posibilidad de registrar de forma organizada a las empresas del Estado que forman parte del Cluster. Otra ventaja es que no existe algún otro directorio parecido, que establezca vínculos entre empresas con cadenas productivas, sectores empresariales y clusters.
- 2) Analizar el ambiente en que se desarrollan los clusters. Para determinar la participación gubernamental y empresarial en los clusters.
- 3) Organizar un comité con el objetivo de coordinar a las asociaciones turísticas para poder establecer relaciones con todas aquellas empresas relacionadas con el sector turístico del estado. Las cámaras y asociaciones empresariales tienen un papel clave y fundamental para el éxito, la implementación y desarrollo de clusters. Ahí es en donde se debe constituir el comité coordinador empresarial el cual tiene la importante obligación de responsabilizar a sus miembros, así como ser el encargado del manejo, estructuración, y diseminación de las ventajas que ofrecen los clusters turísticos a sus participantes. También trabajaría para integrar a las empresas de este sector en subcomités para darle seguimiento al desarrollo de clusters, con los talleres y seminarios correspondientes para informar y desarrollar estrategias con las empresas participantes.

El cluster ofrece “eficiencias colectivas” y ahorros económicos sustanciales ya que las empresas participantes de la región pueden beneficiarse de programas de mercadotecnia de proveedores colectivos.

A medida que pasa el tiempo se están aprovechando más y más las redes comerciales y sistemas de información y vinculación de negocios que aparecen en Internet.

3.6 Análisis Documental

El análisis documental de contenido se realiza por medio de una interpretación de escritos relacionados con el tema de este estudio. El análisis de contenido proporciona datos importantes para estructurar una idea de lo que un cluster puede requerir.

3.6.1 Registro de Documentos

CONTENIDO

Documento

1. Clusters and the New Economics of Competition

Fuente: Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competitions*.

Harvard Business Review, 77-90 reimpresión 98609

2. The State of Connecticut: Strategy for Economic Development

Fuente: Porter, M. (2003). *The State of Connecticut: Strategy for Economic Development*

Harvard Business School

3. Turismo en Costa Rica: La Visión a Largo Plazo

Fuente: Segura, G. y Inman, C. (1998) *Turismo en Costa Rica: La Visión a Largo Plazo*.

Recuperado 3 octubre 2004 de

<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen651.pdf>

4. Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding of the business strategies of marginal tourism firms

Fuente: Firth, T. (2005) *Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding of the business strategies of marginal tourism Firms*. Faculty of Economic and Commerce, School of Marketing, University of New South Wales, Australia

5. Regional Networking of Tourism Businesses for Enhancing Training Provision

Fuente: Bruce, D., Hasse, J. y Samuel, W. (2005) *Regional Networking of Tourism Businesses for Enhancing Training Provision*

Business School, University of West of England, Bristol

6. The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks

Fuente: Cooper, M. y Erfurt, P. (2005) *The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks*

Ritsumeikan Asia Pacific University Beppu, Japan

7. Enhancing the productivity of the British economy: Cluster lessons and others

Fuente: Millar, P. (2001) *Enhancing the productivity of the UK Economy: Cluster lessons and others*. Recuperado 3 septiembre 2005 de

http://www.tbr.co.uk/consultancy/papers/enhancing_productivity.htm

8. Coordinadas Socioeconómicas de la producción de energía limpia en Costa Rica Fuente: Vargas, L. (1998) *Coordinadas Socioeconómicas de la producción de energía limpia en Costa Rica*.

Recuperado 4 octubre 2004 de <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/92/leiner.htm>

9. Tourism Clustering and Innovation

Fuente: Nordin, S. (2003) *Tourism Clustering and Innovation* Recuperado 4 octubre de 2004

10. Cooperative Networks in destination marketing

Fuente: Blumberg, K. (2004) *Cooperative Networks in destination marketing*

Department of Tourism, University of Otago

11. Tourist destination networks, relational competences and “relationship builders”:

The central role of information systems and human resource management

Fuente: Buonocore, F. y Metallos, C. (2004) *Tourist destination networks, relational competences and "relationship builders"*

Istituto di Studi Aziendali University of Naples "Parthenope"

3.6.2 *Análisis Documental de los Artículos*

Análisis Documental

Documento No. 1 Clusters and the New Economics of Competition

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: Ubicación, competencia, cooperación, formación de nuevos negocios, innovación, productividad

Conclusión:

La competitividad en la economía actual es mucho más dinámica que anteriormente, las ventajas competitivas de las empresas están en hacer más productivo el uso de recursos, lo cual requiere de innovación constante. Lo que pasa dentro de las compañías es importante, pero los clusters revelan que el ambiente fuera de las compañías juega un rol esencial.

La competitividad moderna depende de la productividad; la productividad esta basada en como las compañías compiten no en el campo particular en el que compiten. Las compañías pueden ser altamente exitosas en cualquier industria si emplean métodos sofisticados, usan tecnología de punta y ofrecen productos y servicios únicos.

Los clusters representan una forma nueva de pensar respecto a la ubicación de las empresas, desafiando el conocimiento convencional de como las empresas deben de estar constituidas, instituciones como universidades pueden contribuir con el éxito competitivo y los gobiernos pueden promover desarrollo económico y la prosperidad. Frecuentemente los clusters se establecen tomando en cuenta fronteras políticas, pueden llegar a atravesar estados o incluso fronteras entre países.

La extraordinaria unión del cluster de cuero en el norte de Italia se puede atribuir en parte a los múltiples vínculos y sinergias con los que los negocios italianos se ven beneficiados.

La proximidad cultural, geográfica e institucional facilita a un acceso especial, relaciones más cercanas, mejor información, incentivos poderosos y otras ventajas en productividad e innovación que son difíciles de alcanzar a distancia. Cuando en un cluster encontramos compradores exigentes, la capacidad de innovar de

las compañías dentro de esté, es mejor ya que tienen una visión del mercado mejor que la que podría tener una empresa por separado.

Competencia y cooperación son dos cosas que los clusters promueven, dentro de un cluster los rivales compiten intensamente para ganar y retener clientes. Sin una competencia vigorosa un cluster caería. Aunque también hay cooperación, mucha de esta es vertical, involucrando compañías en industrias relacionadas e instituciones locales. La competencia puede coexistir con la cooperación ya que ocurren en diferentes dimensiones y entre diferentes entidades.

El ser parte de un cluster permite a las compañías operar de una manera más eficiente respecto a la búsqueda de recursos, acceso a la información, a la tecnología, coordinando con empresas relacionadas entre otras cosas.

La formación de nuevos negocios dentro de un cluster es clara, por ejemplo, nuevos proveedores proliferan dentro de un cluster debido a la base sólida de clientes, así disminuyen sus riesgos y hace más fácil ubicar oportunidades de mercado. La obtención de activos, destrezas y staff es fácilmente alcanzable dentro de un cluster.

Interpretación:

En la economía de hoy en día la optimización de los recursos provee a las empresas una ventaja competitiva y las hace más productivas.

El establecimiento de clusters lo podemos encontrar tanto en territorios dentro de un estado o una región como también abarcando zonas divididas por fronteras políticas. Es necesario que las empresas de un cluster estén atentas tanto a lo que pasa dentro del cluster como al ambiente exterior.

Las compañías pueden ser exitosas en cualquier industria siempre y cuando cumplan ciertas condiciones. Lo que pasa dentro de las compañías es importante, pero los clusters revelan que el ambiente fuera de las compañías juega un rol esencial.

Existe una clara diferencia y mayores ventajas entre las empresas establecidas en clusters y las empresas aisladas que trabajan por separado. Las empresas dentro de un cluster, experimenta con la cooperación y la competencia y esto beneficia la calidad de los productos y servicios.

La formación de clusters provee las facilidades a la creación de nuevos negocios.

Análisis Documental

Documento No. 2 The State of Connecticut: Strategy for Economic Development

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: ubicación, organización de empresas y actividades.

Conclusiones:

Como se ha venido mencionando anteriormente, los clusters industriales han servido al crecimiento económico. Ejemplo de esto ha sido en los estados unidos el estado de Connecticut, en los últimos años se ha convertido en el estado más productivo de la unión americana después de nunca haber sobresalido. A continuación se mencionará como se estableció este tipo de estrategia a través del cluster.

Michel Porter, en 1992 visitó Connecticut para constituir diferentes estrategias que permitieran al estado crecer. El enfoque de la estrategia fue orientado a clusters que identificaran los medios para encontrar prioridades estratégicas. Entre los clusters encontrados, los más importantes fueron: manufactura de alto nivel, comunicación, información, educación, servicios financieros, empresariado, biomedicina, turismo y entretenimiento.

El agrupar empresas dedicadas al mismo ramo y facilitar la cadena productiva, fue una de las primeras iniciativas. Esto ayudo directamente a cada uno de los clusters a empezar a conocer mejor el mercado y a su vez a iniciar un plan de productividad que permitiera a las empresas producir en menos tiempo o con menos recursos.

Interpretaciones:

Las teorías de clusters y los estudios de Michael Porter, aún cuando en ocasiones pueden sonar teóricos y poco prácticos, al revisar la bibliografía uno se da cuenta de que en realidad la teoría de clusters es más práctica que teórica, puesto que en casos muy precisos se pueden obtener datos de cómo esta teoría económica ha provocado que estados como Connecticut pase de ser un estado en el que nadie tenía la mira, a uno de los estados de la unión americana que más ingreso per cápita tiene.

Análisis Documental

Documento No. 3 Turismo en Costa Rica: La Visión a Largo Plazo

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: Elementos externos, integración de un cluster, competitividad, cooperación, innovación.

Conclusión:

Costa Rica ha sido un país en desarrollo que por medio de clusters ha logrado proyectar una imagen internacional positiva de su naturaleza, democracia, estabilidad y paz.

Ya hace varios años, el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE presento un proyecto en el cual se exponía un diagnóstico del nacimiento y desarrollo inicial del cluster de turismo, identificando su progreso, sus éxitos y los peligros que podrían lastimar sus oportunidades de crecimiento. Algunos fenómenos en una región externos al cluster afectan claramente a este, entre ellos podemos encontrar a las vía de comunicación en mal estado, la delincuencia y problemas financieros; este tipo de problemas obliga a los miembros del cluster de turismo en Costa Rica a considerar la relación entre el cluster y otras entidades dentro del país.

A diferencia de las grandes empresas, un cluster no es dirigido por un una persona específica.

Un cluster puede ser medido en cuanto a su madurez por su nivel de cohesión. Esta cohesión o tendencia a enfrentar juntos los temas de interés común, es lo que ha permitido al Valle del Silicón, a los productores holandeses de flores, a los artículos de cuero de Italia y otros clusters, llegar a dominar el comercio global en sus respectivas actividades económicas. La cohesión dentro de un cluster ayuda a superar obstáculos que de otra forma no se podrían alcanzar individualmente.

La cooperación y la competitividad entre los diferentes integrantes de un cluster es fundamental, la rivalidad que se aprecia dentro de un cluster, el deseo de superar el propio desempeño pasado y el desempeño de los demás integrantes ayuda a fortalecer la cohesión del cluster. Para que las empresas puedan competir y superar a sus similares, hay que entenderlos íntimamente, saber como trabajan, analizar ventajas competitivas, fuerzas y debilidades. Esta constante observación ayuda claramente a fortalecer a cada uno de los integrantes y a al cluster en su totalidad.

Interpretación:

Aún cuando existen problemas en alguna región, los clusters pueden ser implementados identificando oportunidades de crecimiento. Una vez establecido el cluster, es necesario ser cauteloso, identificando el progreso, los éxitos y los peligros.

Los clusters no son manejados por individuos aislados, sino por el conjunto que los integra. La cooperación y la competitividad entre los diferentes integrantes de un cluster es esencial, mejora positivamente su desempeño dentro del cluster volviéndolos más competitivos.

Análisis Documental

Documento No. 4 Promoting cooperation and partnerships in tourism, through an understanding of the business strategies of marginal tourism firms

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: Organización y estrategias de las empresas

Conclusión:

De acuerdo con Leiper, (1996) un científico que ha estudiado la industria turística postula que el involucramiento de una cualquier empresa de la industria turística es el reflejo de su estrategia y el tipo de administración con la que es manejada. De esto surgen tres categorías:

1. Organizaciones que proveen al turismo con bienes y/o servicios pero sin ser necesariamente significativo para la estrategia de negocios.
2. Organizaciones con una estrategia muy sólida pero sin conexiones significativas con el turismo.
3. Organizaciones con una estrategia de negocios sólida con una muy buena conexión significativa con el turismo.

Los nexos o conexiones al turismo son en si, estrategias de precios, políticas, publicidad en conjunto, asociaciones, afiliaciones, reservaciones compartidas y muchos otros más. Esto quiere decir que cada uno de estos factores permite tener una estrategia congruente y acorde a las mismas estrategias que la industria en si posee. Además permite compartir estrategias entre empresas del mismo giro que como consecuencia traigan consigo un crecimiento potencial compartido. En pocas palabras quiere decir todos trabajamos hacia el mismo rumbo y compartimos el crecimiento.

- 1) Existe empresas turísticas que a la vez buscan concentrar sus estrategias en turistas ya que esto les genera la reducción hacia la competencia. Otro tipo de empresas no justifica el no enfocarse en los turistas porque de esta manera la empresa se olvida del mercado local y esto la puede debilitar con la competencia.
- 2) Algunas estrategias para enfocarse en el turista son las siguientes: campañas publicitarias, publicidad masiva, estrategias de precios y extensiones de productos (promociones).
- 3) Acciones que permitan implementar una estrategia donde el turista no es el foco: importancia de vender un producto o servicio distinto. Se enfocan hacia un marketing mucho más directo (website, periódicos mensuales)

Interpretación:

En este artículo se han podido resumir algunos puntos de lo que ha sido un estudio de Doctorado del Sr. Leiper, (1996) en el cual compara empresas cuya estrategia de negocio esta muy bien dirigida a la estrategia turística y otras en la que existe un distanciamiento entre el turismo y la empresa. La afiliación a cámaras, secretarías y establecer un vínculo mas grande entre la empresa y sus competidores, proveedores y clientes,

permite que en lugar de que la empresa en si pueda crecer, la industria crezca y a la vez se beneficien todos. Es por ello que una conclusión que se deriva del estudio de Leiper podría ser alinear la estrategia de la empresa con la estrategia de la industria. Por otra parte el realizo el estudio en Sydney, Australia analizando empresas cuyo mercado meta estaba dirigido hacia el turista y algunos cuyo mercado meta no era el turista. Si bien suenan lógico realizar un mix del mercado meta, todo depende de las propias necesidades del mercado local y lo que buscan los turistas en la ciudad.

Análisis Documental

Documento No. 5 Regional Networking of Tourism Businesses for Enhancing Training Provision

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: integración de un cluster (redes), RH, competitividad, productividad.

Conclusión:

El documento explora como el trabajar en grandes, medianas y pequeñas redes de negocios turísticos en una región o país y empresas de capacitación pueden ayudar a generar prioridades estratégicas de desarrollo al revisar las habilidades de los negocios turísticos. Aunque ha habido un crecimiento en el número de empleados en la industria del turismo no ha habido un verdadero avance en su capacitación y desarrollo. Fundamental para la competitividad y la productividad de los negocios es el mejoramiento de la base talentosa de los empleados y gerentes en la industria turística.

La buena comunicación entre los participantes, los entrenadores externos y capacitadores, demanda una efectiva red de trabajo. Esta red ayuda a ligar provisiones de entrenamiento y las necesidades de los empleadores y participantes.

En el Sur-oeste de Inglaterra un organismo semi-autónomo, actúa como secretaría y coordinador para 7 redes de países colaborando con 12700 empleadores y microempresas con 161600 empleados y participantes. El turismo es de las industrias líderes en términos de PIB y creación de trabajos, esto significa que gobiernos exitosos han apostado en mejorar el funcionamiento de la industria al apoyar habilidades de la fuerza de trabajo, un ejemplo de lo que ha pasado en el Reino Unido. Algunos factores significativos para identificar necesidades de entrenamiento fueron: la información del tipo de negocios y de sus empleados, entrenamiento por negocios, falta de cualidades y habilidades y uniones con la educación.

Líderes de la industria reconocen que el éxito de sus negocios estaba siendo influenciado, por prácticas anticuadas de los empleados, actitudes inconstructivas hacia programas de entrenamiento, problemas de imagen entre otros. La alta rotación del personal y la búsqueda de empleos de medio tiempo y temporales desmotiva a los líderes a proveer de entrenamiento a su personal. El beneficio otorga la inversión en la capacitación y desarrollo del personal se debe compensar con su alto costo y disposición de tiempo.

Interpretación:

Es fundamental para la competitividad y la productividad de los negocios es el mejoramiento de la base talentosa de los empleados y gerentes en la industria turística.

Por medio de una red de trabajo se pueden identificar oportunidades de entrenamiento y necesidades que a empleadores y participantes pueden ayudar. Es importante la retroalimentación de los integrantes de las redes para poder identificar “fallas” dentro de las practicas para con el cliente de los negocios en la industria del turismo.

El invertir en capacitación y desarrollo del personal es altamente productivo, los líderes deben saber que esto se compensa con el alto costo y disposición de tiempo.

Análisis Documental

Documento No. 6 The Influence of Tourism Bureaus on Small Business Networks

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: Burós Turísticos, redes de pequeños negocios.

Conclusión:

El escrito investiga el rol de los burós turísticos en la compleja red de pequeños negocios en localidades que se forman en muchas regiones Australianas. La industria turística en Australia supera en términos económicos a las industrias de agricultura, pesca y bosques. Más de 4 millones de gentes de alrededor del mundo visitan Australia cada año.

El estudio apoya la opinión de que los burós de turismo son parte importante del sistema de información y toma de decisiones de los visitantes.

El rol de los burós turísticos ha ido cambiando durante los años, de proveer información a los turistas a ser burós de negocios. El rol tradicional de estas organizaciones era el guiar a los turistas a los atractivos locales, se aseguran que los turistas tengan donde ir, de proveer información y dirección durante sus visitas. Es una de las mejores formas por las cuales los turistas llegan a visitar distintos destinos.

Los burós turísticos también hacen posible que los operadores de hoteles y moteles y tour operadores puedan diseminar información sobre sus servicios. Los burós turísticos también ayudan a la integración de clusters turísticos y son una liga de las complejas relaciones de negocios en la industria turística local. Los burós se están volviendo igual de importantes en el sector de negocios turísticos privados.

Los 5 principales sectores de la industria del turismo y de viajes adaptada por Middeton y Clarke 2001

Sector de Hospedaje, Sector de Atracciones, Sector de Transporte, Sector de Organización de Viajes, Sector de Promoción de Destino

Un ejemplo de redes de trabajo es la Queensland, en la cual 116 centros de información son operados por los burós locales de turismo, los centros están organizados en regiones por el departamento de turismo del gobierno de Queensland. Cada uno de estos burós interactúa con atracciones locales únicas, de formas predecibles.

El buro de desarrollo turístico de Harvey Bay es sustentado por fondos gubernamentales y negocios asociados, es manejado por una mesa directiva, la mesa cuenta con un administrador, dos administrativos y dos asistentes de medio tiempo en el centro de información según los fondos lo permitan.

Otros participantes de la red local de turismo son:

Ayuntamiento de la Ciudad de Hervey Bay

Negocios turísticos locales

Turismo y otras asociaciones industriales

Mesa regional de turismo de The Fraser Coas South Burnett

La ciudad de Maryborough

Gobierno del Estado

Otras regiones

Cada uno de estos participantes juega un rol en la red turística local. El buró interactúa con cada uno de ellos de distintas maneras, posiblemente la más importante es la de promocionar negocios aconsejándose del gobierno local y estatal.

Interpretación:

El rol de los burós turísticos ha ido cambiando durante los años, antes su función específica era la de proveer información a los turistas, hoy en día interactúa también con los negocios. Los burós de turismo son parte importante del sistema de información y toma de decisiones de los visitantes y son una de las mejores formas por las cuales los turistas llegan a visitar distintos destinos.

Los burós turísticos ayudan a la integración de clusters turísticos y son una liga de las complejas relaciones de negocios en la industria turística local, por ejemplo, hacen posible que los operadores de hoteles y moteles y tour operadores puedan diseminar información sobre sus servicios.

Los burós pueden ser sustentados económicamente por fondos gubernamentales y negocios asociados, pueden ser manejados por una mesa directiva.

Análisis Documental

Documento No. 7 Enhancing the productivity of the British economy: Cluster lessons and others

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: innovación, RH

Conclusión:

Este estudio considera 3 elementos en particular.

Primero, hay diferencias geográficas en el desempeño de clusters y es claro que clusters económicos fuertes proporcionan crecimiento del empleo y mejores salarios.

Segundo, la innovación es fundamental para los fortalecer a los clusters, es importante que empresas que permitan la innovación estén cerca de donde la innovación se explota, la proximidad es una ventaja para las empresas y el cluster.

Tercero, aún cuando en el Reino Unido se han creado un número significativo de nuevos empleos en años recientes, al compararlo con índices en Estados Unidos se aprecian diferentes factores. En particular se encontró que se crean más trabajos por firmas nuevas en Estados Unidos que en el Reino Unido. Visto de otra manera, las pequeñas firmas americanas son más eficientes en crecer que sus similares en el Reino Unido.

Interpretación:

Los clusters económicos fuertes proporcionan crecimiento del empleo y mejores salarios.

La innovación es fundamental para los fortalecer a los clusters

Análisis Documental

Documento No. 8 Coordinadas Socioeconómicas de la producción de energía limpia en Costa Rica

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: innovación, competitividad, inversión económica, desarrollo institucional

Conclusión:

Hace algunos años durante la década de los noventa nació un cluster de fuentes no convencionales y renovables. En el desarrollo de una política de nicho de mercado, entre algunos factores se consiguieron contratos con generadores privados, empresas municipales y cooperativas. Se presento una acumulación de

capacidades tecnológicas del sector, logrando una alta inversión pública en factores claves del desarrollo tecnológico de la industria y de las alianzas estratégicas entre nuevos inversionistas locales con redes de capital y tecnología externas.

Durante el proceso de aprendizaje interactivo en el marco del cluster, se ha conseguido implementar más de 30 proyectos conectados a la red y a consecuencia de esto un creciente número de micro-proyectos con fuentes alternas de energía para distintas comunidades.. Para estos proyectos ha sido el enlace entre redes formales e informales y una mayor participación de las comunidades locales.

La posibilidad de innovar se ve claramente influenciada por la cantidad de interacciones e intercambios de conocimiento y capacidades tecnológicas, por la relación que se dé entre los actores de la red, como consecuencia se incrementará la competitividad del cluster a lo largo del tiempo.

Los procesos de aprendizaje institucional son lentos, estos están asociados a la dinámica evolutiva del marco estructural y regulatorio del cluster, ayudan a mejorar los hábitos y características de las interacciones de los distintos actores que participan en las redes

Interpretación:

Es importante identificar que la inversión económica dentro de un cluster es necesaria, ya sea en factores claves de desarrollo tecnológico, infraestructura, entre otros. La inversión pública o las alianzas estratégicas entre inversionistas locales con redes de capital y tecnología externas son igual de importantes.

La posibilidad de innovar se ve claramente influenciada por la cantidad de interacciones e intercambios de conocimiento y capacidades tecnológicas, por la relación que se dé entre los actores de la red, esto por consecuencia incrementará la competitividad del cluster a lo largo del tiempo.

El aprendizaje institucional de algunos integrantes del cluster es necesario para mejorar la dinámica evolutiva del cluster, el conocimiento ayuda a mejorar los hábitos y características de las interacciones de los distintos actores que participan en las redes.

Análisis Documental

Documento No. 9 Tourism Clustering and Innovation

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: recursos RH, competencia, cooperación, innovación.

Conclusión:

La economía mundial se está transformando en una economía de conocimiento, en donde la producción física en gran medida está siendo remplazada por la productividad de conocimiento y servicios; está ocurriendo un cambio de énfasis.

En general las innovaciones juegan un papel igual de importante en el sector de servicios como en la industria manufacturera. Sin embargo, el énfasis es mayor en el uso de la tecnología y cambios estructurales o de organización que permiten nuevos productos o servicios o maneras de abastecerlos. La innovación no está asociada en la misma magnitud con la investigación o el desarrollo. Los elementos centrales son generalmente recursos humanos, como son las personas, competencia y conocimientos, así como acceso a la red de comunicaciones.

La correlación entre el crecimiento del turismo y el grado de innovación es evidente. Pero podemos decir que las innovaciones ocurren en este sector con menos frecuencia y que en algunas ocasiones resultan más difíciles de detectar.

La OECD en su reporte “Reformas e innovaciones regulatorias” define *innovación* como: “*Innovación es la búsqueda por, y el descubrimiento, desarrollo, mejora, adopción y comercialización de nuevos procesos, nuevos productos, y nuevas estructuras o procedimientos organizacionales.*”

Hjalager, (1997) describe 5 subdivisiones de las innovaciones.

Según un estudio de Pricewaterhouse Coopers sólo alrededor del 20 % de las pequeñas y medianas empresas relacionadas con el turismo consideran a la innovación como una prioridad importante. Para comprender por qué la innovación es infrecuente en el sector turístico habría que revisar las características únicas de este sector.

A continuación enumero algunas de las razones por las cuales la innovación puede ser infrecuente en el sector turístico:

- 1) El sector turístico al igual que el de servicios no tienen generalmente una liga fuerte con la investigación y el desarrollo como lo tienen las industrias manufactureras. Esto afecta negativamente a la innovación.
- 2) Es difícil para las empresas pequeñas en general obtener préstamos o financiamiento para sus proyectos, lo cual afecta de manera clara a la innovación en el turismo. Muchas empresas turísticas son operadas por una persona o una familia y por lo tanto tienen esta desventaja. Una manera para obtener apoyo financiero es a través de formar parte de una franquicia o cadena, pero entonces pierden su independencia y su carácter familiar.
- 3) La cooperación entre empresarios de este sector generalmente no es frecuente. Hay falta de confianza entre ellos, y según Hjalager, (1997) esto “disminuye el potencial de transferencia de conocimiento y restringe el desarrollo del éxito de los clusters turísticos, ya que el capital social fuerte es un factor vital”.

4) En el sector turístico y en la industria viajera hay frecuentes cambios de dueños, lo que siempre implica nueva inversión de capital así como de energía. Aunque esto no afecta a la innovación como tal, sí a las relaciones y confianza entre los participantes de los clusters.

5) Una manera de medir las innovaciones es a través del número de patentes. Pero esto no favorece a las ideas y conceptos desarrollados en el campo del turismo que no pueden ser protegidos a través de patentes. La falta de protección permite que los competidores tengan fácil acceso a copiar las innovaciones, lo cual a su vez, lleva a la necesidad de nuevas y constantes innovaciones.

Los recursos humanos y un personal calificado son elementos vitales para el proceso de innovación, y cruciales para el éxito del turismo orientado a dar servicios.

En cuanto a recursos humanos, el sector turístico tiene características específicas:

- La mayoría del personal calificado que trabaja para empresas relacionadas con el turismo no tienen más educación que el de tener estudios primarios. Pocos han completado la secundaria y por lo tanto su relación con universidades y campos de investigación son limitados o inexistentes.
- Los trabajos de medio tiempo y contratos a corto plazo son muy comunes en este sector y muchas veces dependen de las fluctuaciones del turismo en las distintas épocas del año. Esto resulta en una movilidad de personal mucho mayor que en otros sectores.
- Es difícil hacer una carrera de turismo en el sentido tradicional y esto claramente afecta el nivel de innovación. Si un trabajador no permanece en la empresa por mucho tiempo difícilmente se sentirá motivado o tendrá la experiencia para contribuir al desarrollo de procesos del negocio. Esto a su vez puede afectar el nivel de innovación. Pero por otro lado, la gran movilidad de personal puede también ofrecer una ventaja al incrementar la transferencia de conocimiento. Esto dependerá por supuesto de que las nuevas ideas que presente el personal sean bien recibidas por los directores de la empresa.

La implementación de clusters puede ser una herramienta para fomentar el crecimiento económico al promover el potencial y los clusters de turismo ya establecidos.

El desarrollo del cluster no es automático, aunque los clusters muchas veces surgen espontáneamente. Es necesario crear estructuras de apoyo para ayudar y promover el potencial de clusters ya establecidos. Esas estructuras de apoyo pueden ser la diferencia entre el fracaso o el éxito. Mucho se puede aprender a estudiando los clusters existentes alrededor del mundo, pero debe practicarse mucha cautela en tratar de copiarlos, así como creer que son aplicables en cualquier lugar.

En particular cuando se habla de clusters turísticos, es importante ver más allá de las fronteras nacionales y revisar los clusters de otros países.

Interpretación:

En general las innovaciones juegan un papel igual de importante en el sector de servicios como en la industria manufacturera, la correlación entre el crecimiento del turismo y el grado de innovación es evidente.

Existen varias razones por las cuales la innovación puede ser infrecuente en el sector turístico.

Los recursos humanos y un personal calificado son elementos vitales para el proceso de innovación, y cruciales para el éxito del turismo orientado a dar servicios.

La implementación de clusters puede ser una herramienta para fomentar el crecimiento económico al promover el potencial y los clusters de turismo ya establecidos.

El desarrollo del cluster no es automático, aunque los clusters muchas veces surgen espontáneamente. Es necesario crear estructuras de apoyo para ayudar y promover el potencial de clusters ya establecidos. Esas estructuras de apoyo pueden ser la diferencia entre el fracaso o el éxito.

Análisis Documental

Documento No. 10 Cooperative Networks in destination marketing

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: competencia, cooperación, innovación, redes.

Conclusión:

El marketing del destino turístico requiere un grado de coordinación y organización. Sin duda para este trabajo, existe un claro obstáculo y es la cooperación integral de cada uno de sus integrantes. Esta escasa cooperación se presenta debido a la rivalidad que existe entre los competidores.

La unión de las empresas pertenecientes a la industria turística puede fomentar un marketing integral que permita recibir mayor número de clientes a un área respectiva. Bajo el supuesto que un marketing con esfuerzos mutuos, traerá consigo que un mayor número de visitantes consuma, en consecuencia cada establecimiento de la industria ganara más que si el solo realiza sus propios esfuerzos.

La integración y cooperación de cada uno de los nexos existentes del marketing del destino turístico genera beneficios, también logra hacer competir en precio y calidad a los integrantes.

Interpretación:

El marketing del destino turístico requiere un grado de coordinación y organización, se contempla que la unión de las empresas pertenecientes a la industria turística puede fomentar un marketing integral que

permita recibir mayor número de clientes a un área respectiva. En consecuencia cada establecimiento de la industria ganara más que si el solo realiza sus propios esfuerzos.

La integración y cooperación de cada uno de los nexos existentes del marketing del destino turístico genera beneficios, también logra hacer competir en precio y calidad a los integrantes.

Es posible concluir que siempre que las empresas de una misma industria, independientemente formen parte de una asociación o cámara, siempre tendrán mayores posibilidades de realizar un marketing integral que traiga beneficios para todos. Y bien, de esta manera la oferta se incrementa para el cliente y los establecimientos tienen que compartir clientes, al final del día los negocios tendrán un mayor número de clientes y mayores efectos de rentabilidad en la mercadotecnia que utilizan.

Análisis Documental

Documento No. 11 Tourist destination networks, relational competences and “relationship builders”: The central role of information systems and human resource management

Unidad de Análisis: Clusters Turísticos

Categoría: ubicación, competencia, cooperación, redes, RH

Conclusión:

Las organizaciones turísticas generalmente están involucradas en diferentes redes de trabajo, la red principal se forma a partir de organizaciones que operan en una región geográfica llamada red de destino turístico. Las redes de destino turístico han sido tradicionalmente conceptualizadas en términos de aglomeraciones locales de actores de diferente naturaleza (empresas turísticas, gobiernos locales, agencias públicas, organizaciones culturales, etc.) que cooperan por el desarrollo turístico local.

En la “configuración de redes” el producto turístico emerge de la integración de la oferta de muchas empresas pertenecientes a un territorio específico, que coopera para lograr un valor y capacidades que de otra forma no sería posible. La oferta total de un destino turístico es compleja y se constituye de dimensiones tangibles e intangibles. Las tangibles se refieren a los diferentes productos como tal, ya sea, oferta de cuartos, atracciones, restaurantes, etc; las dimensiones intangibles son representadas por la imagen o el ambiente del destino.

La coordinación para la producción y el marketing de productos independientes se hace posible gracias al establecimiento y cooperación de relaciones entre redes del destino turístico. Estas relaciones pueden ser descritas según el tipo de integrantes y su relación entre ellos.

Dentro de una red de destino turístico, las organizaciones generalmente se relacionan no solo con integrantes locales si no que también se relacionan con integrantes pertenecientes a otras redes, nacionales o internacionales. Estas relaciones externas a la red local pueden ser muy favorecedoras para la red local y los integrantes pertenecientes a esta. Cada organización tiene el potencial de acceder a fuentes externas y traer nuevas oportunidades de información al destino turístico las cuales no sean accesibles para otros. Las fuentes externas también ayudan a proveer de oportunidades de ambientes externos, como contactos con gente en redes distantes.

Según la literatura escrita, la estructura de las redes y la posición que asume cada empresa dentro de la red, puede ser estudiada en términos de dos dimensiones: centralidad y densidad.

Las elecciones particulares de departamentos de recursos humanos en cuanto a diseño de trabajo, condiciones de empleo, entrenamiento, evaluación y sistemas de recompensas tienen la facilidad de influir en la actitud de los empleados sobre socializar y por consiguiente afectar en el desarrollo de capacidades para relacionarse. Las actividades, funciones y procesos de los empleados en una organización tienen un rol crítico en la ventaja competitiva por que ellos son quienes permiten o no el desarrollo de las capacidades para relacionarse.

Lograr una ventaja competitiva por medio de los recursos humanos requiere que las actividades que realizan sean administradas con un enfoque estratégico que alinee los objetivos de la empresa con los de los empleados que trabajan en ella.

Interpretación:

Las redes de destino turístico han sido tradicionalmente conceptualizadas en términos de aglomeraciones (clusters) locales de actores de diferente naturaleza (empresas turísticas, gobiernos locales, agencias públicas, organizaciones culturales, etc.) que cooperan por el desarrollo turístico local.

En la “configuración de redes” el producto turístico emerge de la integración de la oferta de muchas empresas pertenecientes a un territorio específico, que coopera para lograr un valor y capacidades que de otra forma no sería posible.

La oferta total de un destino turístico es compleja y se constituye de dimensiones tangibles e intangibles.

Las actividades, funciones y procesos de los empleados en una organización tienen un rol crítico en la ventaja competitiva por que ellos son quienes permiten o no el desarrollo de las capacidades para relacionarse y ayudan al buen funcionamiento de la red.

3.6.3 Resumen de Interpretaciones del Análisis Documental

El establecimiento de clusters lo podemos encontrar tanto en territorios dentro de un estado o una región como también abarcando zonas divididas por fronteras políticas. Lo que pasa dentro de las compañías es importante, pero los clusters revelan que el ambiente fuera de las compañías juega un rol esencial.

Las redes de destino turístico han sido tradicionalmente conceptualizadas en términos de aglomeraciones (clusters) locales de actores de diferente naturaleza (empresas turísticas, gobiernos locales, agencias públicas, organizaciones culturales, etc.) que cooperan por el desarrollo turístico local.

En la “configuración de redes” el producto turístico emerge de la integración de la oferta de muchas empresas pertenecientes a un territorio específico, que coopera para lograr un valor y capacidades que de otra forma no sería posible.

El desarrollo del cluster no es automático, aunque los clusters muchas veces surgen espontáneamente. Es necesario crear estructuras de apoyo para ayudar y promover el potencial de clusters ya establecidos. Esas estructuras de apoyo pueden ser la diferencia entre el fracaso o el éxito.

Los clusters no son manejados por individuos aislados, sino por el conjunto que los integra. La oferta total de un destino turístico es compleja y se constituye de dimensiones tangibles e intangibles.

Los clusters representan una forma nueva de pensar respecto a la ubicación de las empresas, desafiando el conocimiento convencional de como las empresas deben de estar constituidas, instituciones como universidades pueden contribuir con el éxito competitivo y los gobiernos pueden promover desarrollo económico y la prosperidad.

El aprendizaje institucional de algunos integrantes del cluster es necesario para mejorar la dinámica evolutiva del cluster, el conocimiento ayuda a mejorar los hábitos y características de las interacciones de los distintos actores que participan en las redes. Los recursos humanos y un personal calificado son elementos vitales para el proceso de innovación, y cruciales para el éxito del turismo orientado a proporcionar servicios.

Un cluster puede ser medido en cuanto a su madurez por su nivel de cohesión. La cohesión dentro de un cluster ayuda a superar obstáculos que de otra forma no se podrían alcanzar individualmente.

La integración, cooperación y competitividad de cada uno de los nexos existentes del marketing del destino turístico genera beneficios, también logra hacer competir en precio y calidad a los integrantes.

La cooperación y la competitividad entre los diferentes integrantes de un cluster es fundamental, la rivalidad que se aprecia dentro de un cluster, el deseo de superar el propio desempeño pasado y el

desempeño de los demás integrantes ayuda a fortalecer la cohesión del cluster. Para que las empresas puedan competir y superar a sus similares, hay que entenderlos íntimamente, saber como trabajan, analizar ventajas competitivas, fuerzas y debilidades. Esta constante observación ayuda claramente a fortalecer a cada uno de los integrantes y a al cluster en su totalidad. Dentro de un cluster los rivales compiten intensamente para ganar y retener clientes. Sin una competencia vigorosa un cluster caería.

Es fundamental para la competitividad y la productividad de los negocios el mejoramiento de la base talentosa de los empleados y gerentes en la industria turística.

La afiliación a cámaras, sindicatos, secretarías y establecer un vínculo más grande entre la empresa y sus competidores, proveedores y clientes, permite que además de que la empresa en si puedan crecer, la industria crezca y a la vez se beneficien todos.

Los burós turísticos ayudan a la integración de clusters turísticos y son una liga de las complejas relaciones de negocios en la industria turística local, por ejemplo, hacen posible que los operadores de hoteles y moteles y tour operadores puedan diseminar información sobre sus servicios.

Cuando en un cluster encontramos compradores exigentes, la capacidad de innovar de las compañías dentro de esté, es mejor ya que tienen una visión del mercado mejor que la que podría tener una empresa por separado.

La formación de nuevos negocios dentro de un cluster es clara, por ejemplo, nuevos proveedores proliferan dentro de un cluster debido a la base sólida de clientes, así disminuyen sus riesgos y hace más fácil ubicar oportunidades de mercado. La obtención de activos, destrezas y staff es fácilmente alcanzable dentro de un cluster, permite a las compañías operar de una manera más eficiente respecto a la búsqueda de recursos, acceso a la información, a la tecnología, coordinando con empresas relacionadas entre otras cosas.

Las actividades, funciones y procesos de los empleados en una organización tienen un rol crítico en la ventaja competitiva por que ellos son quienes permiten o no el desarrollo de las capacidades para relacionarse y ayudan al buen funcionamiento de la red.

El agrupar empresas dedicadas al mismo ramo y facilitar la cadena productiva, fue una de las primeras iniciativas. Esto ayudo directamente a cada uno de los clusters a empezar a conocer mejor el mercado y a su vez a iniciar un plan de productividad que permitiera a las empresas producir en menos tiempo o con menos recursos. La proximidad cultural, geográfica e institucional facilita a un acceso especial, relaciones más cercanas, mejor información, incentivos poderosos y otras ventajas en productividad e innovación que son difíciles de alcanzar a distancia.

La innovación es fundamental para los fortalecer a los clusters.

La posibilidad de innovar se ve claramente influenciada por la cantidad de interacciones e intercambios de conocimiento y capacidades tecnológicas, por la relación que se dé entre los actores de la red, esto por consecuencia incrementará la competitividad del cluster a lo largo del tiempo.

La implementación de clusters puede ser una herramienta para fomentar el crecimiento económico al promover el potencial y los clusters de turismo ya establecidos.

Los clusters económicos fuertes proporcionan crecimiento del empleo y mejores salarios.

Es importante identificar que la inversión económica dentro de un cluster es necesaria, ya sea en factores claves de desarrollo tecnológico, infraestructura, entre otros. La inversión pública o las alianzas estratégicas entre inversionistas locales con redes de capital y tecnología externas son igual de importantes.