

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**ESTUDIO DE LAS REDES DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR TURISMO
EN ESPAÑA Y BRASIL. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
APLICADO A LOS *CLUSTERS* DE TURISMO**

Tesis Doctoral dirigida por:

Dr. D. José Miguel Rodríguez Antón

Tesis Doctoral presentada por:

D^a. Gysele Lima Ricci

Madrid 2017

ESTUDIO DE LAS REDES DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR TURISMO EN ESPAÑA Y BRASIL. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN APLICADO A LOS *CLUSTERS* DE TURISMO

Resumen: Las empresas del sector turismo necesitan alcanzar ventajas competitivas para su supervivencia en el mercado. De ese modo surgen, como posibilidad de desarrollo organizacional, los modelos basados en la asociación, la cooperación, la complementariedad, la distribución, el intercambio y la asistencia mutua, tomando como referencia el concepto de redes. Muchas empresas buscan asociarse en redes locales como *clusters* para actuar en forma conjunta y asociada. El objetivo de la presente investigación es identificar las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en los destinos turísticos de Madrid y São Paulo, y proponer un nuevo modelo de gestión de los posibles *clusters* de turismo existentes en ambas ciudades. Esta investigación se ha centrado en el sector turismo y, en concreto, en *clusters* de turismo, en ambas ciudades debido a que tanto en España, y específicamente en la ciudad de Madrid, como en Brasil, y concretamente en la ciudad de São Paulo, el turismo es considerado clave para la competitividad de ambas naciones. El trabajo empírico se realizó en tres fases: en la primera fase se realizó un análisis de las empresas, asociaciones y organizaciones de turismo existentes en las ciudades de Madrid y São Paulo, analizando las características de su negocio; en la segunda fase, se identificaron las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación utilizadas en los destinos turísticos de Madrid y de São Paulo; y, en la tercera fase, se verificaron las diferencias y similitudes existentes entre Madrid y São Paulo como destinos turísticos, identificando los posibles puntos fuertes y débiles que podrían tener los existentes o potenciales *clusters* de turismo en ambas ciudades, proponiendo el desarrollo de un modelo de gestión de los mismos adaptado a las necesidades de las empresas, asociaciones y organizaciones que actúan en dichos destinos. Como principales resultados, se ha identificado que las empresas, asociaciones y organizaciones podrían estar en contacto entre sí y colaborar a través de una estructura organizativa Hiperred, en la cual comparten su conocimiento, intentan sacar el máximo partido de la colaboración y se benefician de tres conceptos: flexibilidad, aprendizaje y colaboración. Por último, se concluye que el modelo de gestión de *cluster* de turismo propuesto es viable para el desarrollo de los destinos turísticos porque posibilita orientar estratégicamente a los agentes responsables de las políticas públicas, así como a las empresas y organizaciones públicas y privadas en sus estrategias de competitividad y de cooperación.

Palabras clave: Redes de cooperación, *Clusters*, *Clusters* de Turismo.

STUDY OF COOPERATION NETWORKS IN THE TOURISM SECTOR IN SPAIN AND BRAZIL. PROPOSAL FOR A MANAGEMENT MODEL APPLIED TO CLUSTERS OF TOURISM

Abstract: Companies in the tourism sector need to achieve competitive advantages for their survival in the market. In this way, the models based on association, cooperation, complementarity, distribution, exchange and mutual assistance arise as a possibility of organizational development, taking as reference the concept of networks. Many companies seek to partner in local networks as clusters to act together and associate. The main objective of the present research is to identify the specificities of management and the practices of cooperation in the tourist destinations of Madrid and São Paulo, and to propose a new management model with possible clusters of tourism existing in both cities. This research has focused on the tourism sector and, in particular, tourism clusters, in both cities; Madrid, Spain and Sao Paulo, Brazil, are considering the key of competitiveness for both cities. The empirical analysis was carried out in three phases: As a first phase, a research was made of the companies, associations and tourism organizations existing in the cities of Madrid and São Paulo, analyzing the characteristics of their business; In the second phase, the management specificities and cooperation practices used in the tourist destinations of Madrid and São Paulo were identified; And in the third phase, the differences and similarities between Madrid and São Paulo as tourist destinations were verified, identifying the possible strengths and weaknesses that potential or potential tourist clusters could have in both cities, proposing the development of the management model of the same adapted to the needs of the companies, associations and organizations in those destinations. As a main results, it has been identified that companies, associations and organizations could be look for synergies with each other and collaborate through a Hiperred organizational structure, in which they share their knowledge, try to make the most of the collaboration and benefit from three Concepts: flexibility, learning and collaboration. Finally, it is concluded that, the proposed tourism *cluster* management model is viable for the development of tourism destinations because it makes it possible to strategically orient agents responsible for public policies, as well as public and private companies and organizations in their strategies Competitiveness and cooperation.

Keywords: Cooperation Networks, *Clusters*, Tourism *Clusters*.

*Dedico esta investigación a
mis papás...
Benedito y Dilma*

AGRADECIMIENTOS

Primeramente me gustaría expresar mi más profundo y sincero agradecimiento al Profesor Dr. D. José Miguel Rodríguez Antón por haber dirigido este trabajo, por la oportunidad, esfuerzo, entusiasmo, conocimiento, amistad y paciencia que ha mostrado en todo el momento. Agradezco su apoyo y ánimos.

A la Profesora y amiga Dra. Dña. María Soledad Celemín Pedroche (Marisol) por la amistad, apoyo y ánimos al largo de este trabajo. También sobretodo en hacer mi estancia en Madrid más divertida y, sobretodo, por su cariño.

Al Profesor Dr. D. Luis Rubio Andrada por la gran ayuda y consejos en la consecución de este trabajo. Gracias por su apoyo, amistad, ánimos y tiempo dedicado.

A los compañeros del departamento de Organización de Empresas, de la Facultad y, en especial, a Mercedes Pérez Huerta por su cariño.

A mis amigos y sobre todo a mi hermana Gabriela Lima Ricci por su incondicional apoyo, comprensión y tiempo dedicado a darme fuerzas para seguir adelante.

A las asociaciones de empresas, las entidades gubernamentales y las empresas turísticas de las ciudades de São Paulo y Madrid. Gracias por la información ofrecida para el desarrollo de esta investigación y por el tiempo dedicado en recibirme y responder el cuestionario.

A la CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior) por la financiación con esta investigación.

En especial, me gustaría dar las gracias a toda mi familia que estando lejos, sin su apoyo, amor y ánimo hubiera sido muy difícil realizar la presente Tesis Doctoral.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	11
1 Introducción.....	13
1.1 Justificación de la Tesis.....	18
1.2 Ambito de la Investigación.....	22
1.3 Objetivos de la Investigación.....	22
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	29
2 Marco Teórico y Conceptual.....	31
2.1 REDES DE COOPERACIÓN	31
2.1.1 Introducción	31
2.1.2 Conceptos y Definiciones	32
2.1.3 Tipología de Redes de Cooperación.....	35
2.1.4 Análisis Evolutivo de una Red de Cooperación	41
2.1.5 Estructura Organizativa de las Redes de Cooperación	44
2.1.6 La Confianza como base para la Formación de las Redes de Cooperación	46
2.1.7 Ventajas de las Redes de Cooperación.....	48
2.1.8 Causas del Fracaso de las Redes de Cooperación.....	53
2.2 CLUSTERS	57
2.2.1 Introducción	57
2.2.2 Conceptos y Definiciones	57
2.2.3 Clasificación de los clusters	65
2.2.4 Análisis Evolutivo de los Clusters	68
2.2.5 Estructura Organizativa de los Clusters	76
2.2.6 Ventajas de los Clusters	80
2.2.7 Causas del Fracaso de los Clusters	86
2.2.8 Políticas de Promoción de los Clusters.....	87
2.2.8.1 Políticas de Apoyo a los Clusters en España	96

2.2.8.1.1 <i>El Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIS)</i>	99
2.2.8.1.2 <i>Un Caso de Éxito de Cluster en la Ciudad de Barcelona: Proyecto 22@Barcelona y el Programa Catalunya de Clusters</i>	104
2.2.8.2 <i>Políticas de Apoyo a los Clusters en Brasil</i>	111
2.3 APLICACIÓN DE CLUSTERS EN EL SECTOR TURISMO	115
2.3.1 <i>Introducción</i>	115
2.3.2 <i>El Sector Turismo: Conceptos y Definiciones</i>	115
2.3.2.1 <i>El Turismo en la Ciudad de Madrid</i>	122
2.3.2.2 <i>El Turismo en la Ciudad de São Paulo</i>	126
2.3.3 <i>El Turismo de Negocios</i>	128
2.3.3.1 <i>El Turismo de Negocios en Madrid</i>	130
2.3.3.2 <i>El Turismo de Negocios en São Paulo</i>	131
2.4 <i>Redes de Cooperación en el Sector Turismo</i>	134
2.5 <i>Cluster de Turismo</i>	135
2.6 <i>Modelos de Gestión de Negocio</i>	140
2.6.1 <i>Modelos de Gestión Aplicables en el Cluster de Turismo</i>	143
2.7 <i>Conclusiones del Marco Teórico</i>	149
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	151
3. <i>Metodología del Estudio Empírico</i>	153
3.1 <i>Tipo de Investigación</i>	153
3.2 <i>Selección de la Población Objeto de Estudio</i>	154
3.3 <i>Diseño del Trabajo de Campo</i>	156
3.4 <i>El Universo Muestral</i>	159
3.5 <i>Definición del Instrumento de Medida</i>	162
CAPÍTULO 4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	165
4. <i>Desarrollo de la Investigación</i>	167
4.1 <i>Análisis Descriptivo</i>	167
4.2 <i>Estudio del Cluster de Turismo como Destino Turístico</i>	270

4.2.1 Diagnóstico del cluster de turismo de Madrid	270
4.2.1.1 El Programa Madrid Network y la Asociación Turismo Madrid.....	274
4.2.2 Diagnóstico de Madrid	278
4.3 Diagnóstico de São Paulo como destino turístico.....	282
4.4 Síntesis del Capítulo	293
CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLUSTERS	295
5.1 Visión General del Modelo.....	297
5.2 Contexto para la Implementación del Modelo.....	298
5.3 Recomendaciones para la Implantación de un Cluster de Turismo en Madrid y en São Paulo	309
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES	313
6.1 Conclusiones sobre el Marco Teórico.....	315
6.2 Conclusiones sobre el Estudio Empírico.....	318
6.3 Recomendaciones Prácticas hacia el Sector Turismo y el Modelo de Gestión para Cluster de Turismo	324
6.4 Limitaciones del Estudio.....	326
6.5 Futuras Líneas de Investigación.....	327
BIBLIOGRAFÍA	329
Bibliografía.....	331
ANEXOS.....	355
Anexo I: Cuestionario con las Asociaciones de Empresas.....	357
Anexo II: Cuestionario con las Organizaciones I.....	363
Anexo III: Cuestionario con las Organizaciones II.....	365
Anexo IV: Cuestionario con las Empresas.....	367

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ABAV - Asociación Brasileña de Agencias de Viaje

ABEOC - Asociación Brasileña de Empresas de Eventos

ABIH - Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles de la Provincia de São Paulo

ABLA- Asociación Brasileña de Alquiler de Coches

ABRACORP- Asociación Brasileña de Agencias de Viajes Corporativa

ACHE - Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas

ACSP - Associação Comercial de São Paulo

AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

AEDH - Asociación Española de Directores de Hotel en Madrid

AEHM - Asociación Empresarial Hotelera de Madrid

AEIs - Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras

AEIT - Agrupaciones Empresariales Innovadoras Turísticas

AEPT - Asociación Española de Profesionales de Turismo

AID - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

ALEH - Acuerdo Laboral de Ámbito Estatal del Sector de Hostelería

AMEF - Agile Manufacturing Enterprise Forum

APL – Arranjo Productivo Local

ARESP - Asociación dos Operadores de Receptivo de São Paulo

BACEN - Banco Central de Brasil

BRAZTOA- Asociación Brasileña de los Operadores del Turismo

CADASTUR - Sistema de Registro de personas físicas y jurídicas

CEHAT - Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos

CEPYME - Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa

CIDEM - Centro de la Innovación y Desarrollo Empresarial

CMSP - Cámara Municipal de São Paulo

CNVR - Asistencia en la recuperación de vehículos robados

COMTUR - Consejo Municipal del Turismo

CONOTEL - Congreso Nacional de Hoteles

DECOMERCIO - Federación de Comercio de Bienes

DURSI - Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información

EGATUR- Encuesta sobre el Gasto Turístico

EMBRAPA - Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria

EMBRATUR – Instituto Brasileño de Turismo

FEHR- Federación Española de Hostelería

FEMAC - Asociación de Fabricantes Exportadores de Maquinaria Agrícola de Cataluña

FIESP - Federación de las Industrias de la Provincia de São Paulo

FIPE – Fundación del Instituto de Investigaciones Económicas

FOHB - Asociación Foro de Operadores Hoteleros de Brasil

FRONTUR - Movimientos Turísticos en Fronteras

GENCAT - Generalitat de Catalunya

GIDEST - Grupo de Investigación en Dirección de Empresas del Sector Turismo

IATA - International Air Transportation Association

IBGE - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística

ICCABAV - Instituto de Capacitación y Certificación da ABAV Nacional

IET - Instituto de Estudios Turísticos

IMADE – Instituto Madrileño de Desarrollo

INDESCAT – Catalan Sport Cluster

INFRAERO- Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

IPVA - Impuesto sobre la Propiedad de Vehículos Automotores

MINETUR – Ministerio de la Industria, Energía y Turismo

MIT - MIT Program of Health Sciences and Technology

MITYC - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

FAMILITUR- Movimientos Turísticos de los Españoles

MTUR – Ministerio do Turismo

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OECD - The Observatory of Economic Complexity

OMT - Organización Mundial del Turismo

ONGs - Organizaciones no Gubernamentales

PCB – UB- Parque Científico de Barcelona

PIB – Producto interno bruto

PNUMA - Programa De las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

PRBB – UPF - Parque de Investigación Biomédica de Barcelona

PROCON - Programa de Protección y Defensa del Consumidor

PYMES – Pequeñas y medianas empresas

RESORTS BRASIL - Asociación Brasileña de Resorts

SEADE - Fundación Sistema Estadual de Análise de Datos

SEBRAE - Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

SEGITTUR - Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A

SENAC - Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial

SETUR - Secretaria de Turismo de la Provincia de Espírito Santo

SGM - Secretaria del Gobierno Municipal

SINDETUR - Sindicato de las Empresas de Turismo

SINTHORESP - Sindicato de Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares de São Paulo

SINDLOCs -Sindicatos de alquiler de coche

SMF - Secretaria Municipal de Finanzas

SPC&VB - São Paulo Convention & Visitors Bureau

TecMed - Tecnologías Médicas

TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación

*TUR.SP - Companhia Paulista de
Eventos y Turismo*

*TURESPAÑA - Instituto de Turismo de
España*

*UBRAFE – Unión Brasileña de
Promotores de Feiras*

UGT - Unión General de Trabajadores

*UNCTAD - Conferencia de las
Naciones Unidas sobre Comercio y
Desarrollo),*

*UNICEF - Fondo de las Naciones
Unidas para la Infancia*

USP – Universidade de São Paulo

*ZONTUR - Agrupación Hotelera de las
Zonas Turísticas de España*

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1.1: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION</i>	16
<i>FIGURA 2.1: EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA HACIA LAS REDES DE EMPRESAS</i>	33
<i>FIGURA 2.2: CLASIFICACION DE TIPOS DE REDES</i>	36
<i>FIGURA 2.3: FASE DE LA FORMACION DE UNA RED DE EMPRESAS</i>	43
<i>FIGURA 2.4: MOTIVOS DEL FRACASO EN LAS REDES DE COOPERACION</i>	54
<i>FIGURA 2.5: POSIBLES CAUSAS DEL FRACASO</i>	55
<i>FIGURA 2.6: DIMENSIONES DEL CLUSTER</i>	58
<i>FIGURA 2.7: CLUSTER DE EMPRESAS</i>	60
<i>FIGURA 2.8: CLUSTER DE EMPRESAS EN PORTUGAL</i>	60
<i>FIGURA 2.9: EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y DEL CICLO DE VIDA DE UN CLUSTER</i>	71
<i>FIGURA 2.10: CICLO DE VIDA DE UN CLUSTER</i>	72
<i>FIGURA 2.11: CICLO DE VIDA DE UN CLUSTER</i>	74
<i>FIGURA 2.12: GRAFICO DEL CICLO DE VIDA DEL CLUSTER</i>	75
<i>FIGURA 2.13: FORMACIÓN DE LAS FUERZAS CONSTRUCTIVAS DE UN CLUSTER</i>	77
<i>FIGURA 2.14: DIFERENTES ACTORES QUE PARTICIPAN EN UN CLUSTER</i>	85
<i>FIGURA 2.15: MAPA DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES EN ESPAÑA 2004</i>	100
<i>FIGURA 2.16: 4 EJES DE LA COMPETITIVIDAD</i>	101
<i>FIGURA 2.17: PROGRAMAS NACIONALES DESARROLLADOS POR SEBRAE</i>	112
<i>FIGURA 2.18: METAS DEL SEBRAE</i>	113
<i>FIGURA 2.19: CLASIFICACIÓN DE LLEGADAS DE TURISTAS POR PAÍSES EN 2015</i>	117
<i>FIGURA 2.20: TURISTAS EXTRANJEROS LLEGADOS A ESPAÑA EN 2015</i>	123
<i>FIGURA 2.21: TIPOS DE TURISMO EN LA CIUDAD DE MADRID</i>	124
<i>FIGURA 2.22: EL DIAMANTE DE PORTER</i>	144
<i>FIGURA 2.23: MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL DESTINO DE CROUCH Y RITCHIE (2000)</i>	145
<i>FIGURA 2.24: MODELO DE CLUSTER DE TURISMO</i>	147
<i>FIGURA 2.25: MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA CLUSTER DE TURISMO</i>	148
<i>FIGURA 2.26: MODELO DE COMPETITIVIDAD DE UN CLUSTER DE TURISMO</i>	149
<i>FIGURA 3.1: ENFOQUE APLICADO EN EL ESTÚDIO</i>	154
<i>FIGURA 3.2: FASES DEL TRABAJO DE CAMPO</i>	158

<i>FIGURA 3.3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</i>	<i>161</i>
<i>FIGURA 4.1: OBJETIVOS DEL CLUSTER DE TURISMO.....</i>	<i>272</i>
<i>FIGURA 4.2: ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DEL CLUSTER DE TURISMO.....</i>	<i>273</i>
<i>FIGURA 4.3: RED MADRID NETWORK EN 2014</i>	<i>275</i>
<i>FIGURA 4.4: RED MADRID NETWORK EN 2016</i>	<i>275</i>
<i>FIGURA 4.5: SERVICIOS OFRECIDOS MADRID NETWORK.....</i>	<i>276</i>
<i>FIGURA 4.6: PILARES DEL CLUSTER DE TURISMO DE MADRID.....</i>	<i>282</i>
<i>FIGURA 4.7: PILARES DEL CLUSTER DE TURISMO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>287</i>
<i>FIGURA 5.1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERRED</i>	<i>299</i>
<i>FIGURA 5.2: ESTRUCTURA EN TRÉBOL</i>	<i>300</i>
<i>FIGURA 5.3: ESTRUCTURA EN HÉLICES</i>	<i>301</i>
<i>FIGURA 5.4: ORGANIGRAMA DEL CLUSTER DE TURISMO</i>	<i>301</i>
<i>FIGURA 5.5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN RED DE LAS EMPRESAS DEL CLUSTER DE TURISMO.....</i>	<i>303</i>
<i>FIGURA 5.6: ESTRUCTURA HIPERTEXTO.....</i>	<i>304</i>
<i>FIGURA 5.7: CAPA DEL CONOCIMIENTO.....</i>	<i>305</i>
<i>FIGURA 5.8: MODELO DE GESTIÓN PARA CLUSTER DE TURISMO.....</i>	<i>307</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 2.1: TIPOS DE RELACIONES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....</i>	<i>38</i>
<i>TABLA 2.2: SÍNTESIS DE LAS TIPOLOGÍAS DE LAS REDES DE EMPRESAS.....</i>	<i>40</i>
<i>TABLA 2.3: CONDICIONANTES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS REDES DE COOPERACIÓN.....</i>	<i>51</i>
<i>TABLA 2.4: CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUSTER.....</i>	<i>62</i>
<i>TABLA 2.5: PRINCIPALES DEFINICIONES DE CLUSTER.....</i>	<i>63</i>
<i>TABLA 2.6: CLASIFICACIÓN DE LOS CLUSTERS.....</i>	<i>66</i>
<i>TABLA 2.7: FASES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CLUSTERS.....</i>	<i>73</i>
<i>TABLA 2.8: EVIDENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LOS CLUSTERS.....</i>	<i>79</i>
<i>TABLA 2.9: RAZONES ESTRATÉGICAS Y RAZONES OPERATIVAS PARA LA CONFORMACIÓN DE CLUSTERS.....</i>	<i>83</i>
<i>TABLA 2.10: POLÍTICAS PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE LOS CLUSTERS.....</i>	<i>93</i>
<i>TABLA 2.11: POLÍTICAS DE CLUSTER.....</i>	<i>95</i>
<i>TABLA 2.12: ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO.....</i>	<i>119</i>
<i>TABLA 2.13: COMPONENTES DE LA OFERTA TURÍSTICA.....</i>	<i>120</i>
<i>TABLA 2.14: FUENTES ESTADÍSTICAS DE OFERTA TURÍSTICA EN ESPAÑA.....</i>	<i>125</i>
<i>TABLA 2.15: INSTITUCIONES RESPONSABLES DEL ESTUDIO DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN BRASIL.....</i>	<i>127</i>
<i>TABLA 2.16: INSTITUCIONES RESPONSABLES DEL ESTUDIO DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN BRASIL.....</i>	<i>133</i>
<i>TABLA 2.17: CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS DEL CLUSTER TURÍSTICO.....</i>	<i>138</i>
<i>TABLA 3.1: DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....</i>	<i>159</i>
<i>TABLA 3.2: FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>160</i>
<i>TABLA 3.3: NÚMERO DE PREGUNTAS REALIZADAS A CADA ENTIDAD.....</i>	<i>161</i>
<i>TABLA 4.1: ASOCIACIONES DE CLUSTERS EMPRESARIALES DE TURISMO EN ESPAÑA.....</i>	<i>271</i>
<i>TABLA 4.2: ESPECIFICIDADES DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO DE MADRID.....</i>	<i>279</i>
<i>TABLA 4.3: PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN EN EL DESTINO TURÍSTICO DE MADRID.....</i>	<i>280</i>
<i>TABLA 4.4: PUNTOS FUERTES DEL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>281</i>
<i>TABLA 4.5: PUNTOS DÉBILES DEL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>281</i>

<i>TABLA 4.6: ESPECIFICIDADES DE GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>284</i>
<i>TABLA 4.7: PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN EN EL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>285</i>
<i>TABLA 4.8: PUNTOS FUERTES DEL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO.....</i>	<i>286</i>
<i>TABLA 4.9: PUNTOS DÉBILES DEL DESTINO TURÍSTICO DE SÃO PAULO</i>	<i>286</i>
<i>TABLA 6.1: PROPOSICIONES PLANTEADAS SOBRE LAS VARIABLES QUE MÁS INFLUYEN EN EL MODELO DE GESTIÓN PARA CLUSTER</i>	<i>319</i>

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

El aumento de la competencia en diversos sectores de la economía ha supuesto para las empresas un incremento en la exigencia de estrategias y soluciones innovadoras. Las empresas del sector turismo, en particular, necesitan alcanzar ventajas competitivas para su supervivencia en el mercado. De ese modo, surge como posibilidad de desarrollo organizacional, los modelos basados en la asociación, la complementariedad, la distribución, el intercambio y la asistencia mutua, tomando como referencia el concepto de redes. Muchas empresas buscan asociarse en redes locales como *clusters*¹ para actuar en forma conjunta y asociada (Sölvell y Goran – Christian, 2003; Caniels y Romijn, 2003; Britvic, y Bakan, 2013; Carles Cirer-Costa, 2014; Man Dantong; Zhang Hui, 2014; Gajdova, 2014; Fondeanu, 2015; Ribeiro y de Lima Andrade, 2015; Danilenko y Rubtsova, 2015).

El fenómeno turístico se presenta directamente relacionado con la economía, con los viajes, el reconocimiento de nuevas realidades o la necesidad de descanso y de ocio, alcanzando, en los últimos años, tasas de crecimiento fantásticas y optimizando diferentes espacios. Debido a su potencial de crecimiento, y por ser un producto que solamente puede ser consumido en el lugar, el turismo tiene un papel estratégico importante en el desarrollo local. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013), el turismo es una actividad que genera empleo y posibilita el aumento de renta de los trabajadores, así como de las inversiones de capital en nuevas oportunidades de negocio, al tiempo que es capaz de generar nuevas organizaciones, además de otras ventajas.

En una economía globalizada, las alianzas ocupan un lugar destacado en las estrategias de las empresas para mantenerse competitivas y continuar creciendo de manera sostenible y rentable. Esto ocurre especialmente en el sector turismo. Efectivamente, una ventaja competitiva importante que se puede obtener es la concentración geográfica de empresas, a partir de la cual surge la teoría del *cluster*, que

¹ *Clusters*: En el Diccionario de la Real Academia Española no es admitida la palabra *cluster*. Por ello, esta palabra está en cursiva. En el diccionario de Cambridge *cluster* significa grupo.

adquirió gran notoriedad con los estudios de Porter (1999). Así, *Cluster* “[...] es un agrupamiento geográficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituciones correlacionadas en una determinada área vinculada por elementos comunes y complementarios [...]” (Porter, 1999:211). Esta delimitación geográfica comprende los nodos y la interdependencia entre los distintos sectores e instituciones entendiendo que las fronteras de un *cluster* puede ser una ciudad, una provincia o un país.

Las redes de cooperación y los *clusters* son vistos por muchos expertos como enfoques innovadores en el desarrollo del sector turismo. El turismo es considerado la catálisis para el desarrollo económico, siendo el sector con más crecimiento y evolución en los últimos años (Michopoulou y Buhalis, 2013). Ante esta situación, el volumen de negocio del turismo iguala o supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales personajes del comercio internacional, y representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2014).

Las redes de empresas se han convertido en la forma más coherente de colaboración y cooperación, pues permiten la realización de transacciones entre agentes públicos y privados sobre la base de acuerdos formales e informales. En varios estudios realizados (Sirmon et al., 2010; Atouba y Shumate, 2010; Balestrin, Verschoore y Reyes Jr.; 2010; Müller-Seitz, 2011; Lee y Monge, 2011; Poletto, Duarte y Mata, 2011; Kunzler y Bulgacov, 2011; Fondeanu, 2015; Sacchetti y Tortia, 2016; Min et al., 2016) se observa que las redes de cooperación entre empresas son una de las estrategias más utilizadas por los países desarrollados como España, Alemania y los Estados Unidos, y también en países en desarrollo, como Brasil, Chile y México. Son redes basadas en la confianza, a través de las relaciones informales, lo que facilita la toma de decisiones y su aplicación. La formación de redes de cooperación representa una posibilidad de organización empresarial, superior a las fundamentadas sobre el mercado puro de jerarquías verticales organizacionales. Además, las redes representan una forma innovadora de mejorar la competitividad y sobrevivir en un mundo globalizado, pudiendo garantizar su supervivencia, y creando, de esta forma, una nueva arquitectura organizacional, e innovando en la formación de relaciones entre empresas. Para concluir, para la supervivencia y el éxito de la organización es evidente la necesidad de

ajustes y transformaciones constantes, de lo contrario el camino al fracaso estará siendo trazado.

Partiendo de estas premisas, la investigación está estructurada en seis capítulos para responder a los objetivos fijados:

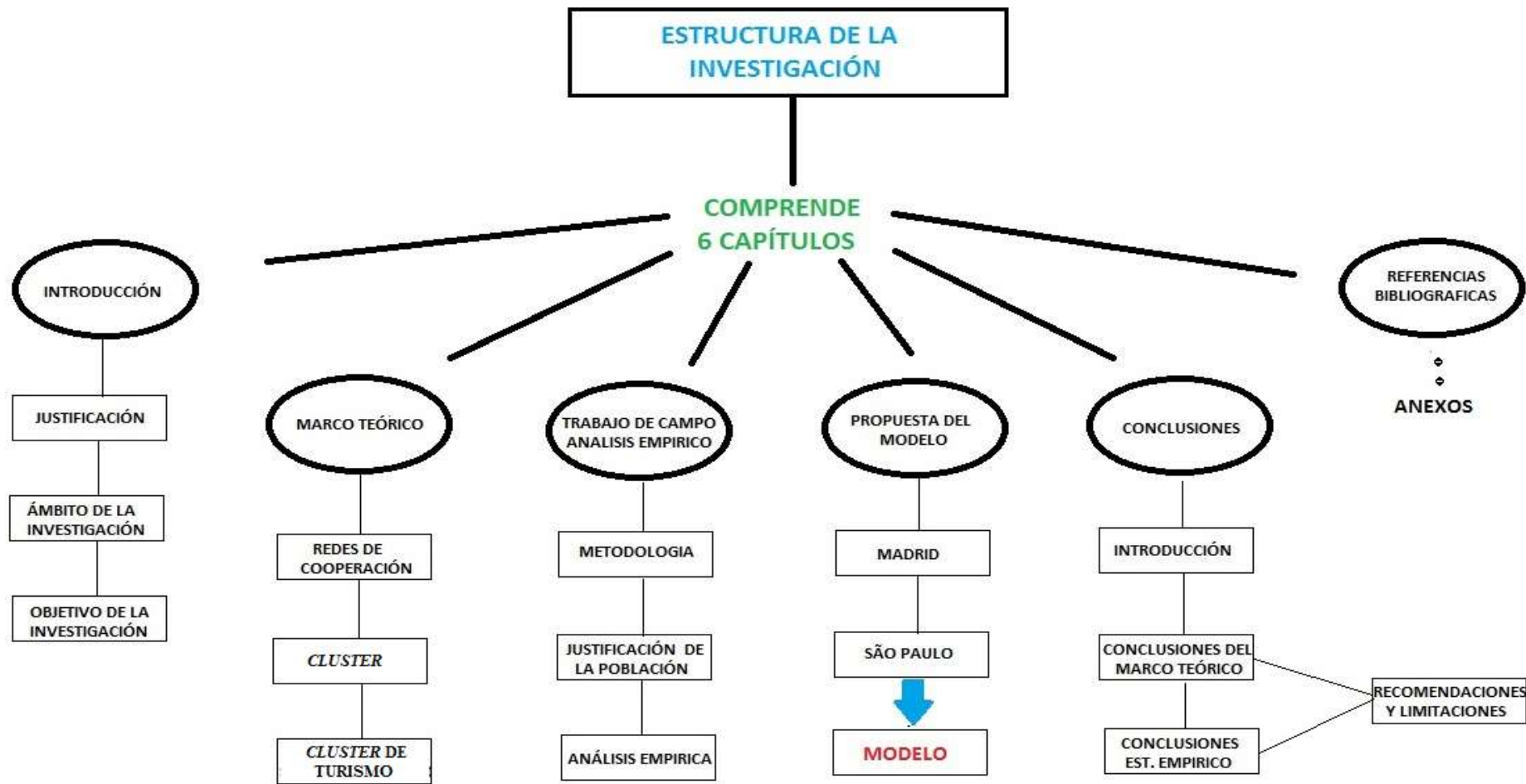


Figura 1.1: Estructura de la investigacion

Fuente: elaboración propia

En el presente primer capítulo, tras la descripción de la concepción de la investigación, se establecen los marcos fundamentales que justifican esta investigación, y se formulan las proposiciones en las que se fundamenta la presente investigación.

En el capítulo segundo se expone el estado del arte de la investigación, planteando y desarrollando cada uno de los marcos teóricos y conceptuales. En el 2.1 se caracterizan las redes de cooperación y otras formas de colaboración en el ámbito económico, en general. Posteriormente, se presenta el concepto de redes de cooperación, así como su aplicación al ámbito turístico, tanto a la realidad brasileña –en concreto al ámbito de la ciudad de São Paulo- como a la española –aplicado a la ciudad de Madrid-. También se caracteriza, en el 2.2, el enfoque de los *clusters*, la tipología, las fases evolutivas, la importancia de los *clusters* para las empresas y las políticas de apoyo. A continuación, en el 2.3, se describe la aplicación de los *clusters* en el sector turismo y su protagonismo, tanto en Brasil (São Paulo), como en España (Madrid).

En el capítulo tercero se analiza el trabajo de campo realizado en Madrid y en São Paulo, y se explica la metodología que se ha utilizado para el diseño de la investigación, así como la justificación de la población objeto del estudio y el método para la recogida de información. También es presentado el análisis empírico que va a permitir la oportuna contrastación de las proposiciones planteadas.

En el capítulo cuarto se propone un modelo de gestión para los *clusters* del sector turismo, así como una visión general y el contexto para la implementación del mismo.

En el capítulo quinto se discuten y analizan las principales conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo, visualizando las limitaciones del estudio y avanzando las futuras propuestas de investigación.

En el capítulo sexto se detalla la bibliografía utilizada a lo largo de la Tesis.

Finalmente, se adjuntan los anexos con la información complementaria a la investigación.

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

El turismo es considerado como uno de los sectores más importantes en todo el mundo, existiendo en la literatura un gran consenso en cuanto al papel clave que desempeña para el desarrollo y para la competitividad de muchas regiones (Alberti; Giusti, 2012, Britvic, y Bakan, 2013; Carles Cirer-Costa, 2014; Man Dantong; Zhang Hui, 2014; Gajdova, 2014; Fondeanu, 2015; Ribeiro y de Lima Andrade, 2015; Danilenko y Rubtsova, 2015). La temática de los *clusters* y de las redes de cooperación ha sido pauta constante de investigadores y del Gobierno en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo. Desde las investigaciones realizadas inicialmente en Italia en la década de los 80 del siglo pasado, y de los conceptos presentados por Porter en la década de los 90, la comunidad académica y los Gobiernos buscan definir una metodología y unas políticas para el desarrollo de los *clusters*. Tales investigaciones y políticas tienen su foco en el ámbito del turismo, un sector que desempeña un importante papel para la economía.

Sin embargo, la discusión de los *clusters* de turismo está aún en una fase embrionaria, dado el reducido número de estudios que abordan esta problemática. La elección del estudio de las redes de cooperación en el sector turismo sería una forma de potenciar el uso de métodos gerenciales para posibilitar a las empresas un acceso más rápido a la innovación y el logro de una mayor competitividad. Es evidente que cada día son identificados incontables *cluster* que carecen de soporte metodológico (Sölvell et al., 2003; Engelstoft et al., 2006). De ese modo, dado el amplio consenso de que los *clusters* aumentan la competitividad regional y de que el turismo constituye un poderoso instrumento de desarrollo regional, es pertinente identificar el papel de los *clusters* de turismo (Porter, 2002; Engelstoft et al., 2006).

La realización de la investigación en el sector turismo se justifica por la ausencia de estudios concretos relacionados con los *clusters* de turismo. Resulta más difícil que las empresas del sector turismo se gestionen de forma adecuada, dada la práctica ausencia de información relacionada con los posibles beneficios que dichos *clusters* podrían proporcionarlas. Ante esta situación de escasez de información, un estudio detallado de los *clusters* de turismo es esencial para aumentar la eficiencia de las empresas del sector. Además, el interés por la presente investigación surge a partir de la tesina que realizó la doctorando en la área de turismo por la obtención del Diploma de

Máster en Ingeniería de Producción en la Universidad de São Paulo (USP) - Brasil, cuyo objetivo era evaluar la existencia de una orientación de control del desempeño por las pequeñas y medianas empresas hoteleras concentradas en una región geográfica en Brasil (Provincia de São Paulo) y su adecuación a los factores clave de la competitividad del sector de turismo. En dicha tesina se analizaron 164 empresas hoteleras y se profundizó en el *gap* existente entre la visión estratégica y la visión operacional en la gestión empresarial, o sea, la falta de integración entre las directrices estratégicas y la operación de las empresas.

Inicialmente, la Tesis estaba orientada a identificar las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación utilizadas por las empresas de alojamiento hotelero en España (Madrid) y en Brasil (São Paulo) y desarrollar un modelo de gestión adaptado a sus necesidades. Para ello se iba a realizar una investigación centrada en los hoteles de cuatro y cinco estrellas tanto en Madrid como en São Paulo. Sin embargo, a pesar de que se consiguió información de 51 hoteles de cuatro y cinco estrellas, pertenecientes a 13 cadenas hoteleras en São Paulo, no se tuvo la misma fortuna en Madrid, lográndose información de un reducido número de hoteles, por lo que no fue posible efectuar dicho estudio. En todo caso, la información conseguida de los hoteles de São Paulo ha ayudado a tener un conocimiento global del sector hotelero de dicha ciudad que ha añadido valor al estudio finalmente desarrollado.

Ante esta situación, la Tesis pasó a tener como objetivo la identificación de las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en los destinos turísticos de Madrid y São Paulo, y proponer un nuevo modelo de gestión de los posibles *clusters* de turismo existentes en ambas ciudades.

La decisión de realizar el estudio en España se debe al avance de las investigaciones realizadas en el departamento de Organización de Empresas en el área de turismo por el grupo de investigación GIDEST de la Universidad Autónoma de Madrid. España es, además, el tercer país más visitado del mundo, siendo considerado uno de los más importantes en el área de turismo y, desde el año 2015, el país con mayor índice de competitividad del mundo para el World Economic Forum. El país cuenta con un proceso integral de desarrollo turístico y de infraestructuras, que aprovecha la gran riqueza y variedad geográfica, climática y culinaria, así como de su patrimonio artístico y cultural. Así, España es una de las grandes referencias internacionales para estudios científicos sobre el desarrollo del turismo. Esta realidad se

debe principalmente al desarrollo del turismo hace décadas, y al gran trabajo que aún se realiza en el sector en todo el territorio nacional. Por lo tanto, es interesante el estudio del modelo español, pues se basa en un desarrollo satisfactorio del sector turismo, en el que la actividad turística se ha convertido en un ámbito económicamente fuerte y generador de empleo y calidad de vida, y, en definitiva, en un gran responsable del desarrollo nacional.

Según la encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur, 2017), en los primeros meses del año de 2017, España recibió un total de 7,1 millones de turistas internacionales, un 16 % más que en el mismo periodo del 2016. En España, el estudio se centró en la ciudad de Madrid por ser un importante foco de atracción turística. En el primer semestre del año de 2017, más de once millones de personas eligieron este destino, una cifra récord hasta el momento (Madrid, 2017).

La decisión de realizar el estudio también en Brasil se debe a la representatividad del turismo en dicho país. Compuesto por un elenco de actividades productivas, el sector turístico contribuye con una participación de 3,2% del total del PIB brasileño, equivalente a 448.586 millones de euros generados (WTTC, 2016; Datos Macro, 2016), y promoviendo la generación de más de 2,5 millones de empleos (WTTC, 2016), lo que presenta la importancia del segmento para la transformación de la vida de la población en todas las regiones del País. En 2016 el país recibió 6,6 millones de turistas extranjeros (MTur, 2016).

En relación al turismo de la ciudad de São Paulo, se nota un creciente desarrollo. Según los datos del Observatorio del Turismo (2017), la Provincia de São Paulo supone el 43,38% de los ingresos por turismo en el país, con una demanda total de 15,1 millones de turistas en 2014. Presentó una receta de turismo en 2014 de R\$ 11,3 billones y generó 455 mil empleos en 2014. La ciudad de São Paulo es líder en Brasil en atracción de inversiones, 1º destacado latino-americano de competitividad global hasta 2025, 1º lugar en ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina y la mejor de América en potencial económico (Observatorio del Turismo, 2017; América Economía Intelligence, 2013; Civil Service College de Cingapura y Chapman University, 2014). Además, el interés por el Brasil se debe a que la doctoranda es brasileña y está interesada en ayudar con nuevas investigaciones al área del sector turismo en su país.

El concepto de *cluster* es caracterizado por autores de distintas maneras, pero en la presente Tesis fue elegido el concepto de *clusters* de Porter (1999) que lo define como la concentración geográfica de empresas del mismo sector. Las ventajas proporcionadas a las empresas que forman parte de *clusters* o de redes han sido una fuerte de atracción para que diferentes sectores productivos, como el de turismo, posibiliten y potencien la creación de dichos *clusters*. La colaboración es un importante facilitador de los procesos de innovación, para obtener tecnología y acceso a mercados específicos. El desarrollo económico basado en *clusters* se ha convertido en un tema cada vez más popular para los investigadores. Por ejemplo, en una búsqueda de artículos académicos (ISI Web of Science – SCIENCE TECHNOLOGY) sobre *clusters*, aparecen más de 11.000 registros, y en la base de datos del Instituto de Estrategia y Competitividad – Cartografía de *cluster* - se pueden encontrar más de 800 participantes de 52 países diferentes. Muchas organizaciones, entre ellas la OCDE, la Comisión Europea y la AID de EE.UU, han dedicado grandes conferencias (National *Cluster* Meeting, European *Cluster* Conference, etc.) e iniciativas políticas sobre este tema en los últimos años.

En este estudio, en concreto, se propone un modelo de gestión para *clusters* de turismo que señala un nuevo abordaje estratégico para los *clusters*. En la literatura, la gran mayoría de los autores basan sus modelos de gestión de *clusters* de turismo en el Diamante de Porter (1999) pero en esta investigación se propone un nuevo modelo construido desde el estudio de la estructura hiperred (Rodríguez Antón, 2008 y a través de la información conseguida a partir de las entrevistas mantenidas con asociaciones, empresas y organizaciones del sector turismo. El modelo indica que los destinos turísticos deben trabajar en cooperación con las empresas, instituciones y organizaciones a fin de implementar una estrategia en conjunto para obtener mejores resultados.

1.2 AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha explicado, el creciente interés por los *clusters* viene de una reorientación, tanto en el aspecto de investigación como en el de la política económica, para un mayor crecimiento y desarrollo de los países. Basándose en estos avances, la temática de la investigación está entrando en un proceso de desarrollo constante, con diferentes modelos de aplicación, cuyos resultados en algunos casos son una incógnita. En principio, puede parecer que es apropiado promover el concepto *cluster* sea cual sea el propósito empresarial, pero la realidad es bien diferente y se han de tener en cuenta varios factores, no únicamente a nivel particular sino a nivel regional y entre países.

Esta investigación se va a centrar en el sector turismo y, en concreto, en *clusters* de turismo, en la ciudad de Madrid, España, y en la ciudad de São Paulo, Brasil. Y ha sido así porque tanto en España, y específicamente en la ciudad de Madrid, como en Brasil, y concretamente en la ciudad de São Paulo, el turismo es considerado clave para la competitividad, tal y como se ha señalado en la justificación de la Tesis. Además, en las dos ciudades investigadas existe un turismo de negocios que comprende actividades turísticas típicamente características de los encuentros de interés profesional, asociativo, institucional, de carácter comercial, promocional, técnico, científico y social. Es un tipo de turismo que representa un peso significativo en la economía local y regional, y es un segmento turístico de gran potencial de desarrollo.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo genérico del trabajo es identificar las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en los destinos turísticos de Madrid y São Paulo, y proponer un nuevo modelo de gestión de los posibles *clusters* de turismo existentes en ambas ciudades.

Como objetivos específicos, se pretende:

- a) identificar el desarrollo del proceso de cooperación entre las empresas, asociaciones y organizaciones de los destinos turísticos investigados;

b) identificar el apoyo público y privado con el que cuentan las empresas de los destinos turísticos de Madrid y de São Paulo, así como su influencia en las prácticas de gestión;

c) verificar la influencia de la cooperación en la práctica de gestión en los destinos turísticos.

Una vez establecidas cuáles son las bases de la investigación, a continuación se plantea la siguiente **tesis de la Tesis: *La cooperación existente entre las empresas, instituciones y organizaciones que forman parte de los clusters de turismo contribuye a la mejora de la competitividad de los destinos turísticos.***

En este contexto, se plantea en la Tesis las siguientes proposiciones:

P1 – Los *clusters* traen ventajas competitivas para la región en la que actúan.

Los *clusters* traen ventajas competitivas para la región en la que actúan, mediante un conjunto de facilitadores, para que haya generación de beneficios directos para todos los miembros del *cluster* (Berg, Braun y Winden, 2001; Tsuji y Miyahara, 2009). Las empresas localizadas en un *cluster* tienen mejor desempeño que las empresas aisladas una vez que apalancan la cooperación y las oportunidades de negocios. Como ventajas, además de la eficiencia colectiva para el *cluster*, Schmitz y Nadvi (1999) señalan:

1) para todos los involucrados en el aglomerado: generación y difusión de conocimiento, lo que facilita el aprendizaje y la ganancia de competitividad de las empresas participantes;

2) para el desarrollo local: beneficios sociales y económicos, como generación de empleo, aumento de la renta, contribuyendo a la dinamización de la economía local.

En segundo lugar, para Amato (2009), las ventajas competitivas que proporcionan los *clusters* son: externalidades, que favorecen la reducción de costes y estimulan el desarrollo empresarial; eficiencia colectiva para las empresas de la región, desarrollo de capital social, presencia y actuación de las instituciones que regulan el ambiente del *cluster*; presencia de empresas y de apoyo que pueden proporcionar acceso

a recursos, aprendizaje y especialización; economía de escala; y, por último, la difusión del conocimiento y generación de capital intelectual e innovación. Ante esta situación, se plantea la siguiente proposición:

P2 - Las especificidades entre diferentes *clusters* y regiones deben ser consideradas en la definición de políticas de desarrollo de *clusters*.

La política de fomento empresarial es el resultado de grandes consensos entre los actores económicos y sociales más relevantes como son, entre otros, el gobierno, los empresarios y las universidades. Éstos se refieren a la orientación del país en su conjunto y esta preocupación del Gobierno se traduce en recursos suficientes (económicos y humanos). (Adobor, 2006). Las desigualdades no sólo se dan entre macro regiones a nivel global, sino además entre países y en el interior de ellos. Las respuestas han sido variadas, unos países han adoptado la estrategia de la integración económica y se han formado bloques regionales, otros impulsan los tratados de libre comercio y otros buscan acuerdos multilaterales de cumplimiento global. De esta manera, se plantea la siguiente proposición:

P3 –Los *clusters* son una oportunidad para definir las reglas de los sectores privados y públicos en la política económica, cada uno asumiendo la responsabilidad por sus específicas áreas de competencia en el ambiente de negocios.

Algunas reglas son caracterizadas atendiendo a las iniciativas locales y respetando la idiosincrasia de cada caso, sin que existan normas o criterios establecidos desde el nivel nacional. Mientras, otras se apoyan principalmente en definiciones que emergen desde el nivel nacional que las regiones adoptan o, en menor medida, adaptan en su medio local. Sea uno u otro tipo, las opciones a disposición de los gobiernos son amplias y variadas e incluyen medidas tales como las señaladas por Roelandt et al. (2000): asegurar un entorno de negocios estable y predecible; crear condiciones

favorables para el correcto funcionamiento de los mercados; crear un contexto que promueva la innovación; crear conciencia sobre los beneficios del intercambio de conocimientos y el trabajo en red; proveer apoyo e incentivos apropiados para fomentar la colaboración entre los distintos personajes; actuar como facilitador o moderador de las relaciones entre los distintos agentes; facilitar un espacio para el intercambio formal e informal de conocimientos; establecer programas y proyectos conjuntos de I+D; Proveer información estratégica; proveer financiamiento para la constitución de *cluster* (vía concursos de fondos); y asegurar que las instituciones (públicas) desarrollen vínculos con el sector privado. Ante esta situación, se plantea la siguiente proposición:

P4- Los programas de incentivo público a los *clusters* contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas del *cluster*.

Los programas de incentivo propician estímulos para que los *clusters* mejoren su desempeño y se conviertan en redes o sistemas de innovación (European Commission, 2002b). El Gobierno tiene amplio interés en promover políticas de apoyo direccionadas a los *clusters* (incluso si las acciones son para una red de empresas y no empresas aisladas). Así, los Gobiernos pueden adoptar un papel incentivador del *cluster* con incentivos fiscales y de reglamentación, pero no estar involucrados en el día a día del *cluster*. Sin embargo, hay situaciones en las que el Gobierno actúa de manera más directa, como subsidiando y apoyando directamente a las empresas. Otra situación es que el Gobierno se involucre y lidere el proceso de desarrollo del *cluster*, pero para esto es necesario que las funciones de todas las agencias gubernamentales sean claras en este proceso (Bennett y Smith, 2002). De esta manera, llevan la siguiente proposición:

P5 – El apoyo público y privado con los que las empresas de *cluster* cuentan es importante para mejorar su competitividad y sus prácticas de gestión.

Hay poca duda de que los Gobiernos pueden jugar un papel importante en el desarrollo de los *clusters*. Tal papel probablemente será más productivo si se define como facilitador indirecto, más bien que de forma abierta y coactiva (Adobor, 2006). La nueva generación de políticas establece una nueva función para el sector privado, que anteriormente no incluía dentro de sus intereses la inversión en bienes públicos o en instituciones locales. De esta manera, el sector privado deja de estar ajeno a la intervención y pasa a ser co-responsable del desarrollo y la competitividad empresarial. Sin embargo, el sector público puede tener un papel importante, aunque no determinante, en la creación y en el desarrollo del *cluster*. Esto puede hacerse de diversas maneras: apoyando colaboraciones de investigaciones que aumenten la competitividad; ofreciendo una infraestructura básica pero especializada; intermediando en la creación de *networks*; financiando educación y formación; y ayudando a coordinar y movilizar a personas interesadas en una visión conjunta que permita un mejor desarrollo del *cluster*. Se debe tener en cuenta que no todos los *clusters* tendrán éxito, pero han de ser las fuerzas de mercado, y no las decisiones del Gobierno, las que determinen dicho éxito. La actuación del Gobierno debería ser, así mismo, la de reforzar y ampliar *clusters* ya existentes o emergentes, más que intentar crear enteramente *clusters* nuevos. En cualquier caso, las políticas, en comparación con otros aspectos del *cluster*, tienen un impacto moderado en el éxito de su competitividad, y que tienen que ser las propias empresas, que lo componen las que conduzcan su desarrollo a través de un contexto de competencia y cooperación. Por ello, se plantea la siguiente proposición:

P6 - Los *clusters* de turismo son una manera de organizar la actividad turística de una región, articulando los diversos actores locales (población, empresarios, gobierno, ONGs) y logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento.

El concepto de *cluster* se ajusta a las características específicas de la actividad de turismo, cuyo producto está vinculado a la base local y a la acción conjunta de un aglomerado de empresas a los productos turísticos de la región (Cunha y Cunha, 2005). En el *cluster* de turismo se desarrollan circuitos turísticos más organizados; hay un reparto de infraestructuras y prestación de servicios integrados; pueden hacerse campañas publicitarias colectivas, con un coste más bajo que las estrategias de marketing aisladas; ofrecen una mayor posibilidad de elección al consumidor; los paquetes turísticos pueden ser más organizados y económicos, minimización los costes por turista; las infraestructuras pueden ser divididas; y los daños ambientales pueden ser controlados de forma más eficaz (Australian Regional Handbook Tourism, 2003), y la formación de conglomerados (Jackson y Murphy, 2002). Mediante los resultados, se plantea la siguiente preposición:

P7 - El proceso de desarrollo de cooperación español y brasileño puede ser aplicado en otros *clusters*.

En la primera década del siglo XXI, debido al bajo nivel de productividad de la economía española, se implementó en el país una estrategia y política específica centrada en la aproximación *cluster*. A través de la experiencia que en algunos países ya se estaba desarrollando, el Gobierno de España identificó en la aproximación *cluster* la oportunidad de actuar sobre las debilidades estructurales. De esa manera, el Programa Nacional de Reformas Español 2005-2010, y el Plan de I+D+i se configuraron como los marcos generales a través de los cuales se pretendía actuar sobre las debilidades de la competitividad española. El Gobierno, mediante sus políticas, se ha dirigido al fortalecimiento de los factores clave de la competitividad empresarial, que actualmente giran en torno a la innovación y el conocimiento.

Por su parte, el Gobierno brasileño promueve políticas direccionadas a los *clusters* con acciones e incentivos fiscales. El Gobierno no se involucra en las cuestiones de los *clusters*, sino que se define como un colaborador, de forma que todo el liderazgo corresponda a las empresas que componen el *cluster*. Cuando el Gobierno actúa de manera más directa, subsidia y apoya a las empresas, a fin de incrementar la liquidez del mercado y lograr que la tasa del fracaso o mortalidad disminuya (Bennett y Smith, 2002). Otra posibilidad es que el Gobierno lidere el desarrollo del *cluster*, estableciendo agencias gubernamentales que colaboren en el proceso.

Una vez planteadas las proposiciones de la investigación y de haber expuesto la justificación y los objetivos de la presente Tesis Doctoral, a continuación se desarrolla el capítulo 2, en el que se presenta el marco teórico y conceptual de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se exponen las bases de la presente Tesis Doctoral. A partir de una profunda investigación bibliográfica se presenta el estado del arte relacionado con las redes de cooperación, los *clusters* en general, y el *cluster* de turismo en particular.

2.1 REDES DE COOPERACIÓN

2.1.1 Introducción

El concepto de redes no es nuevo. En el campo de los estudios organizacionales es donde más se ha profundizado en el tema, tanto en el mundo académico como en el empresarial (Nohria y Eccles, 1992). En los últimos años, los investigadores han llevado a cabo estudios sobre estrategias de desarrollo económico y social, realzando el papel de las empresas configuradas bajo la óptica de las redes de cooperación. De esta manera, la presente sección presenta puntos importantes para el entendimiento de las redes de cooperación, como conceptos, tipologías y ventajas para las empresas.

2.1.2 Conceptos y definiciones

La palabra “red” viene del latín *retis* que significa entrelazamiento de los hilos con aperturas regulares, formando una especie de tejido. Pero para la administración está asociada a un proceso de desconcentración del medio de una organización (Balestrin y Verschoore, 2008).

Las redes de empresas derivan de un doble fenómeno. En algunas ocasiones, encontramos grandes compañías en las que la estructuración mediante jerarquías formales es sustituida por una configuración basada en unidades más pequeñas, o sea, unidades autónomas de negocio que se integran a través de una cultura y unos valores comunes. Las empresas derriban sus barreras y jerarquías internas, reduciendo así su tamaño, y formando un complejo de unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Así, se establece un núcleo central que controla y supervisa el conjunto de las unidades autónomas de negocio articuladas en torno a él (Arroyabe y Peña, 2010).

En otras ocasiones, se produce una ruptura de los límites externos de la propia empresa, mediante el establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas y organizaciones; conformando así verdaderas redes interempresas.

En red, las empresas se centran en actividades en las cuales tienen una destreza, es decir, en aquellas que le otorgan su ventaja competitiva, y segregan o subcontratan aquellas otras que no consideran imprescindibles dentro de su actividad, para que su estructura no pierda en flexibilidad y pueda adquirir un mejor posicionamiento en el mercado (Arroyabe y Peña, 2010).

En la figura 2.1 es posible visualizar la estructura de una red de cooperación.

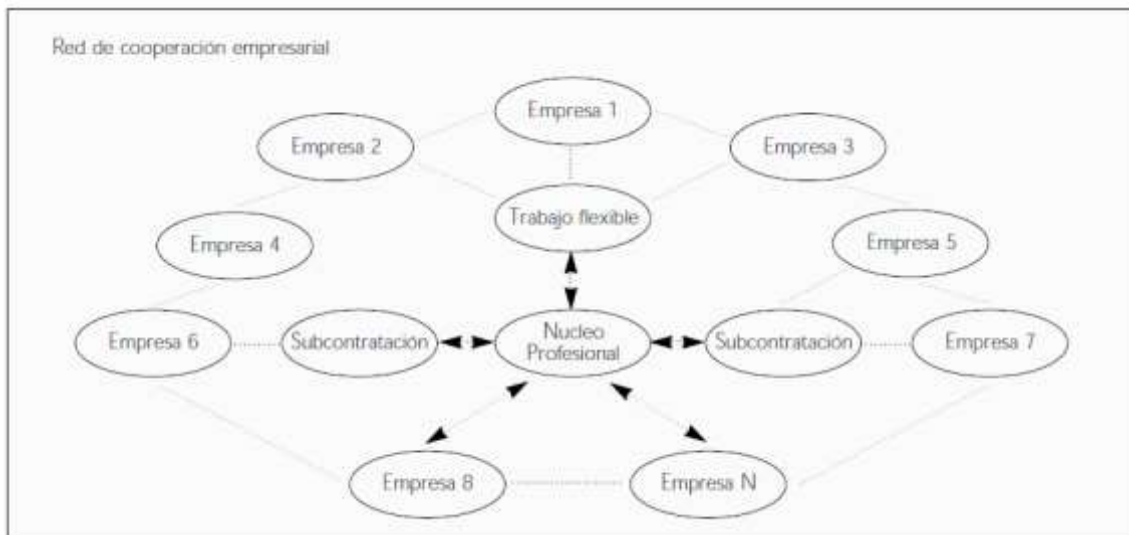


Figura 2.1: Evolución organizativa hacia las redes de empresas

Fuente: Bueno (1997)

La palabra cooperación significa “trabajar juntos para el desarrollo”. Es decir, se trata de un trabajo conjunto de instituciones, organizaciones y actores, que desarrollan una serie de actuaciones con el objetivo de lograr el desarrollo (Sotillo, 2006). El trabajo de Marshall (1982) es pionero, porque ya decía que la agrupación de empresas en redes proporciona mayor competitividad en relación a otras empresas aisladas en el sistema económico, al desarrollar acciones conjuntas que posibilitan una mayor eficiencia.

Hay tantos conceptos de red de empresas como autores que escriben sobre la temática, existiendo una amplia gama de definiciones y explicaciones. Así, una red se puede definir como un modelo de relaciones entre múltiples elementos interdependientes, siendo estos elementos actores sociales, políticos o económicos, que conforman como un todo un sistema autoorganizado (Morçöl y Wachhaus, 2009).

Según Williams (2002), el concepto de redes incluye una amplia variedad de relaciones interorganizacionales, y existen diferentes expresiones para referirse al mismo concepto, así como abordajes diferentes: redes de empresas, empresa extendida, comercio electrónico, etc.

Al concepto de red se le atribuye la condición de autonomía de las organizaciones que la componen, así como las relaciones de interdependencia que establecen entre sí. En las redes de cooperación se produce una visión compartida de la realidad, se realizan acciones de forma cooperativa, que promueven el fortalecimiento

de los vínculos de confianza y el impedimento de la dominación (Omta et al., 2001; De La Maza-y-Aramburu y Querejeta, 2009). Es en ese contexto de cooperación entre las organizaciones en el que consideramos el concepto de redes en este trabajo.

No hay uniformidad de conceptos para definir las redes, pero se acepta que su funcionamiento se produce a través de la colaboración; y existen variadas explicaciones teóricas para justificar su existencia (Olave y Amato Neto, 2001; Lastres et al., 2003; Suzigan et al., 2004;). Las redes son descritas como sistemas organizados capaces de reunir individuos e instituciones, de manera democrática y participativa, en torno a objetivos y/o temas comunes (Hermann, 2005). Para la Comisión Europea (2002c), las redes son organizaciones formales o informales que dan soporte a varios tipos de coordinación y colaboración en un *cluster*.

Según Becerra y Álvarez (2011:215), las redes “son una forma de organizar las relaciones entre empresas que, sin dejar de competir, incluyen la cooperación como parte de su estrategia de negocio con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria”.

En relación a su clasificación, las redes pueden ser intra o interorganizacionales. En las redes intraorganizacionales, las organizaciones son consideradas como una red de personas, departamentos y sectores en constante relación a través de una subdivisión jerárquica, vertical y horizontal (Nohria, 1992). Por otro lado, en las redes interorganizacionales se da una estructura en la que las empresas mantienen una relación de interdependencia e interrelación a través de la coordinación y de la cooperación entre ellas.

Son varios los estudios que ponen de relieve los beneficios de la cooperación entre las empresas (Nohria y Eccles, 1992; Amato Neto, 2000; Leon y Amato, 2001; Ebers, 2002; Milaneze y Batalla, 2004). Tanto estudios de ámbito internacional como el de Sirmon et al. (2010), Atouba y Shumate (2010), Müller-Seitz (2011), Lee y Monge (2011), entre otros; y brasileños, como Balestrin, Verschoore y Reyes Jr. (2010), Poletto, Duarte y Mata (2011), Kunzler y Bulgacov (2011), entre otros. Todos ellos resaltan la importancia de las redes de cooperación como una estrategia de relación entre las empresas, que es capaz de mejorar los resultados más allá de la simple suma de los recursos organizacionales individuales. Los recursos y dificultades compartidas de la sinergia resultante de la interacción organizacional y su estructura, proporcionan una configuración de elementos que pueden conseguir un aumento de la competitividad de

las organizaciones que están en redes de cooperación como una alternativa de desarrollo (Powell, 1998).

2.1.3 Tipologías de redes de cooperación

Un punto importante, y que debe ser destacado, es la discusión acerca de las tipologías de redes, pues cada vez surgen más tipos y clasificaciones para estos agrupamientos organizacionales. Proponer una única tipología de redes es complejo, porque son varias las clasificaciones y los conceptos son equivalentes. Pueden darse distintas formas organizativas, en función del grado de compromiso de la cooperación y del nivel de implicación entre las partes. La cooperación implica no solo la propia decisión estratégica de su puesta en práctica, sino la decisión de la forma organizativa que tomará para llevarse a efecto. Así, la cooperación puede surgir desde una empresa conjunta o *jointventure*, un consorcio de empresas, la subcontratación de determinadas actividades, alianzas estratégicas, redes sociales, redes de cooperación entre pequeñas empresas, *clusters*, e incluso otros tipos de cooperación más ambiguos y con un menor nivel de implicación entre las partes. Sin embargo, a pesar de la gran diversidad de nomenclaturas, gran parte de las investigaciones se refieren a ideas similares, en las que la cooperación es el foco principal. En la presente tesis será abordado el estudio en *clusters*.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las redes consisten en una forma de cooperación entre organizaciones que pretenden alcanzar un proyecto empresarial mediante el establecimiento de unos lazos relacionales. En las redes, existe una pluralidad de acuerdos entre diversos participantes, bien sean empresas, u otro tipo de instituciones públicas y privadas. Los nodos de la red se conforman con las organizaciones o empresas participantes, siendo los acuerdos de cooperación los lazos que unen a los participantes en la red. Los elementos clave que la definen son la multiplicidad y la complejidad de relaciones (Arroyabe; Peña, 2010).

Es importante que cada red tenga su propia configuración, desarrollada a partir del ambiente en cual se forma o actúa, de los objetivos y valores compartidos, y de la cultura política de sus miembros. Las redes de cooperación presentan una gran variedad

de tipos y estructuras. Así, por ejemplo, puede distinguirse entre redes horizontales y verticales (López-Cerdán, 2003), redes interorganizadoras, intrafirma y regionales (Cleri, 1999), redes sociales, burocráticas y propietarias, redes de valor (Acevedo, 2008), modelos asociativos (Barreto y García, 2005) y alianzas estratégicas (Ramírez, 2008).

Es necesario destacar que algunas clasificaciones que han sido frecuentemente presentadas en la literatura se basan en dos ejes, según la direccionalidad y formalización de las redes. Por su parte, Teixeira y Guerra (2002) explican que las redes pueden ser de dos tipos: vertical y horizontal. En las redes verticales la empresa coordinadora mantiene el control de la cadena de producción, mientras que las redes horizontales están constituidas por empresas que se encuentran en la misma fase o nodo de una cadena productiva.

Las redes también pueden ser clasificadas según su estilo de relaciones. Así, la red estratégica se adecúa a las demandas del mercado, y en su organización existiría un nodo central que coordina al resto de empresas de la red. La red lineal se caracteriza por la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia de sus miembros, mientras que en la red dinámica se establecen relaciones destinadas al desarrollo local sostenible (figura 2.2).

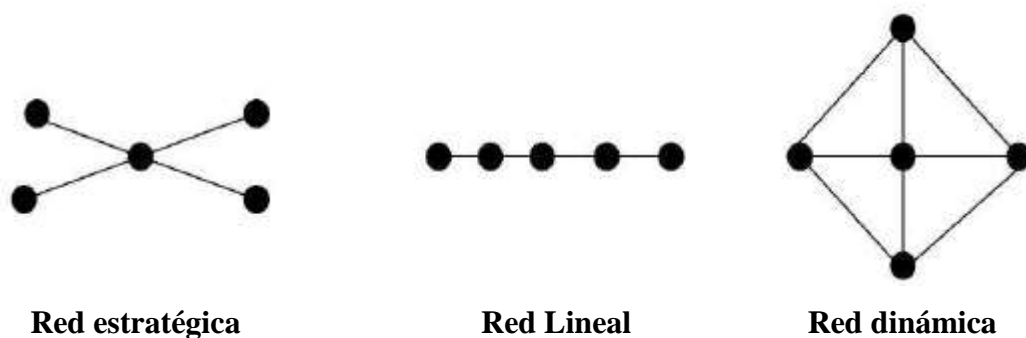


Figura 2.2: Clasificación de tipos de redes

Fuente: Corrêa (1999:10)

Mance (2002) presenta una tipología de redes basada en tres criterios: tipo de mecanismos de coordinación, grado de centralización de la red y grado de formalización. Aunque, según Grandori y Soda (1995) las redes pueden ser clasificadas en tres tipos: redes sociales, burocráticas y propietarias, que, a su vez, se subdividen en

redes simétricas y asimétricas. En las redes simétricas no existe un poder centralizado, de forma que todos los miembros participantes de la red comparten la misma capacidad de influencia. Mientras que en las redes asimétricas habría un agente central con la función de coordinar e influenciar las relaciones entre las empresas.

También, como principales tipos de red, Michalus et al. (2011) señalan:

- Redes Sociales: las relaciones interempresariales son informales. Pueden ser subdivididas en simétricas y asimétricas.
- Redes Burocráticas: existe un contrato formal que regula las especificaciones y reglamentos, la organización de la red y las condiciones de relación entre los miembros. También pueden ser simétricas o asimétricas.
- Redes Propietarias: caracterizadas por la formalización de acuerdos directos de propiedad entre los accionistas de las empresas. Son más conocidas como *joint ventures*.

En su revisión acerca de los procesos de cooperación, Gómez (2009) señala diferentes tipos de relaciones de cooperación empresarial, que se dividen en función de: la forma en que se vinculan los participantes; la naturaleza del marco en el cual se constituyen; la naturaleza de los recursos que se comparten; el propósito de la relación; el ámbito geográfico; el mercado al que atienden; la conexión; la fortaleza del vínculo y su duración; la especificidad de los recursos de la red y su continuidad; y según el aprendizaje que se espera obtener (Ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1: Tipos de relaciones de cooperación empresarial

Relaciones de Cooperación Empresarial	Tipo de Agrupamiento
Formas en que se vinculan los participantes	- Redes Horizontales - Verticales
Naturaleza del marco en cual se constituyen	- Formales - Informales
Naturaleza de los recursos que se comparten	- Estructurada - No estructurada
Propósito de relación	- Objetivos de mercado - Transferencia de tecnología - Investigación y desarrollo - Internacionalización - Crecimiento de la empresa
Mercado en el que actúan	- Sector público - Sector privado
Fortaleza del vínculo	- Único - Débil
Ámbito geográfico	- Local o nacional - Internacional
En función de aprendizaje que se espera obtener	- Comerciales - Híbridas - De aprendizaje

Fuente: Adaptado de Gómez (2009)

Piñeres (2004) también presenta una clasificación de redes empresariales, que pueden ser: de suministro; conglomerados industriales; redes de emprendimiento; y redes de innovación.

Las redes de cadenas de suministro se caracterizan por la interconexión de organizaciones que contribuyen al desarrollo, producción y comercialización de un producto o servicio. Esta cadena se describe como una secuencia de relaciones entre los insumos y las acciones de producción necesarias para ofrecer un bien o servicio dado. Para el mismo autor, los factores que intervienen en una cadena de suministro, y que determinan su estructura y gestión son: el número de proveedores; la disponibilidad de materias primas; la complejidad de los productos y servicios; y sus redes de distribución, entre otros.

Los conglomerados industriales serían agrupaciones organizacionales conformadas a partir de su concentración en un espacio geográfico específico, y la interrelación entre ellas es mucho más que la función de suministro. Hay que señalar que se han utilizado los términos *cluster* y aglomeración para describir redes de

conglomerados industriales. En esta línea, este último concepto fue empleado por Marshall (1982) para definir los distritos industriales.

Por otro lado, en las redes de emprendimiento la interrelación entre las empresas se crea a partir de la formación de ambientes competitivos favorables a la creación de nuevas organizaciones. Una de las características más importantes de este tipo de redes es que las interacciones sociales están orientadas a promover nuevos y constantes desarrollos de negocio.

Por último, según este autor, estarían las redes de innovación, cuyas relaciones interorganizacionales facilitan el desarrollo, la transferencia y comercialización del conocimiento. Esta red propicia procesos de innovación más eficientes, e implica una cercana coordinación entre inversión y esfuerzo tecnológico, para la obtención de nuevos productos y procesos.

Es relevante decir que para la clasificación de los tipos de redes, la cantidad de poder que una empresa posee en relación a otra es importante, ya que el poder define las relaciones de simetría entre las mismas. La simetría se obtiene a través de la centralización o descentralización de poder en la red (en una red en la que el poder está muy centralizado se da una asimetría en las relaciones; del mismo modo que para que haya una descentralización de poder debe haber simetría en las relaciones) (Amato Neto, 2000).

Considerando esas y muchas otras tipologías en relación a las redes de empresas, la tabla 2.2 refleja las características generales presentadas.

Tabla 2.2: Síntesis de las Tipologías de Las Redes de Empresas

TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Redes Intraorganizacionales Redes Interorganizacionales	Redes intraorganizacionales: son consideradas como una red de personas, departamentos y sectores en constante relación a través de una subdivisión jerárquica, vertical y horizontal. Redes interorganizacionales: implican una estructura en la que las empresas mantienen una relación de interdependencia e interrelación, a través de la coordinación y de la cooperación entre ellas.	Nohria (1992)
Redes sociales, burocráticas y propietarias	Redes sociales: no existe formalización en la relación entre los miembros de la red, cuya relación es informal. Redes burocráticas: existe relación entre los miembros de la red, formalizada a través de contratos. Redes propietarias: existen acuerdos formales que rigen los derechos de propiedad entre la empresa y los accionistas.	Grandori y Soda (1995) Michalus et al. (2011)
Redes <i>Top down</i> Redes flexibles Consortio de empresas	Sus actores están implicados con una región a través de fuertes lazos de cooperación.	Casarotto Filho y Pires (2001)
Alianzas estratégicas	Dos o más <i>empresas</i> trabajan en conjunto para lograr objetivos que son mutuamente beneficiosos	Barreto y García (2005) Ramírez (2008)
Redes de suministro, conglomerados industriales, redes de emprendimiento y redes de innovación	Redes de suministro: se caracterizan por la interconexión de organizaciones que contribuyen al desarrollo, producción y comercialización de un producto o servicio. Conglomerados industriales: son agrupaciones organizacionales conformadas a partir de su concentración en un espacio geográfico específico. Redes de emprendimiento: la interrelación entre empresas se crea a partir de la formación de ambientes competitivos favorables a la creación de nuevas organizaciones. Redes de Innovación: sus relaciones interorganizacionales facilitan el desarrollo, la transferencia y la comercialización del conocimiento.	Piñeres (2004)
Redes horizontales y verticales	Horizontales: las integran empresas que se ubican, relativamente, en el mismo punto de la cadena de valor, o sea, hacen algo similar.	López-Cerdán (2003) Teixeira y

	Verticales: las empresas se encuentran en puntos consecutivos de la cadena, lo que significa que sostienen relaciones de proveedor-comprador.	Guerra (2002) Gómez (2009)
Redes simétricas y asimétricas	Simétricas: se caracterizan por la existencia de poder centralizado, los participantes de esa red comparten la misma capacidad de influencia. Asimétricas: se caracterizan por la existencia de un entendimiento central, que tiene como función la coordinación de los contratos formales de fornecimientos de productos y/o servicios entre las empresas y organizaciones que participan de esa red.	Grandori y Soda (1995)
Estratégica, Dinámica, y Lineal	Red estratégica: se adecúa a las demandas del mercado, y en su organización existe un nodo central de la red que coordina a las demás empresas. Red lineal: persigue una mayor eficiencia y eficacia. Red dinámica: se basa en relaciones destinadas al desarrollo local sostenible.	Corrêa (1999)
Jerarquizadas y no Jerarquizadas	Redes jerarquizadas: son aquellas en que una empresa líder controla la cadena de valor, desde la concepción hasta el consumidor final, de forma que las empresas cooperan y compiten entre sí. Redes no Jerarquizadas:	Tigre (2006)
Redes sociales	Posibilitan estar en contacto con los públicos relacionados con la empresa, aprovechando más y mejor las oportunidades.	Beuren, Dani y Vesco (2013)
<i>Cluster</i>	Concentración sectorial y geográfica de empresas.	Porter (1998)

Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Análisis evolutivo de una red de cooperación

Es pertinente analizar la trayectoria y evolución de las redes de cooperación. Igual que con los incentivos ofrecidos por los programas de apoyo para las redes de cooperación, aún se presta poca atención a su proceso de desarrollo y consolidación, siendo pocas las investigaciones que analizan la dinámica de la cooperación y los cambios que ocurren en las redes.

Franco (2007) caracterizó tres fases diferentes: formación, consolidación y desarrollo. En la primera, la fase de formación, ocurre el descubrimiento y exploración de oportunidades de colaboración, así como la negociación entre las empresas cooperantes. La identificación de las oportunidades se basa en la validación de ideas empresariales, objetivos claros y límites de recursos internos y externos de los actores.

La fase de consolidación de las características y objetivos de colaboración, así como de los medios disponibles para la consecución de la red. En esta fase, los compañeros pueden tener opiniones distintas, que dependen de factores internos, como la estrategia y tecnología, y factores externos, como su cultura y competición.

Por último, en la fase de desarrollo se alcanza ya el éxito, estabilidad y resultados importantes de colaboración. Según Franco (2007), cuando el éxito y la estabilidad son alcanzados, los compañeros de la red compiten más eficiente y eficazmente, o sea, su desempeño, satisfacción y aprendizaje son mejores, lo que estimula el desarrollo de la red.

Según Goranson (1999), el *Agile Manufacturing Enterprise Forum* (AMEF) propone un modelo que sirve de referencia en la fase de formación de las redes. Este modelo es una matriz en la cual están, por un lado, los procesos asociados con el ciclo de vida de la red, y por otro, las infraestructuras o áreas de aplicación, como se explica en la figura 2.3.

En la fase de formación, este modelo considera cuatro infraestructuras, de forma que la coordinación entre las empresas debe estar asociada con el conocimiento de las infraestructuras y de las relaciones entre ellas.

CICLO DE VIDA	PROCESOS DE UNA RED		INFRAESTRUCTURA			
<i>Identificación de Oportunidades</i>	1.1	Estrategia de Oportunidad	<i>Física</i>	<i>Legal</i>	<i>Social/Cultural</i>	<i>Información</i>
	1.2	Exposición				
	1.3	Marketing				
	1.4	Búsqueda de Oportunidades				
<i>Búsqueda de Socios</i>	2.1	Cualificación de Socios				
	2.2	Históricos de Rendimiento				
	2.3	Búsqueda de Socios				
<i>Formación</i>	3.1	Visión/Estrategia				
	3.2	Criterio de Selección				
	3.3	Métricas de Empresas				
	3.4	Capitalización				
	3.5	Garantías de Productos				
	3.6	Estrategias de Retorno				
	3.7	Estructura operacional				
	3.8	Plano de Disolución				
<i>Operación</i>	4.1	Medidas de Rendimiento				
	4.2	Relaciones con Clientes				
	4.3	Prácticas Operacionales				
<i>Disolución/ Reconfiguración</i>	5.1	Identificación de Necesidades				
	5.2	Garantías Residuales				
	5.3	Residuos y Acciones				

Figura 2.3 : Fase de la Formación de una Red de Empresas

Fuente: Adaptado de Goranson (1999)

El modelo propuesto por Goranson (1999) describe cinco fases principales en las redes de cooperación, y cuatro infraestructuras.

Las cinco fases principales son las siguientes:

1. Identificación de oportunidades: un grupo o un líder tiene la responsabilidad de identificar y describir la oportunidad del negocio.
2. Búsqueda de socios: cuando la oportunidad ha sido identificada, comienza la búsqueda de socios para actuar en la red.
3. Formación: después de la identificación de oportunidades y de socios, es necesario hacer la elaboración de un *Business Case* detallado.
4. Operación: una vez establecida la red, es puesta en funcionamiento.
5. Disolución/Reconfiguración: en cierto punto la oportunidad es explorada integralmente, o necesita en un futuro ser cambiada.

Las cuatro infraestructuras son las siguientes:

1. Información: son los mecanismos usados para crear, administrar y comunicar la información en la red.
2. Social/Cultural: son las reglas implícitas y explícitas, y las cuestiones políticas existentes en las empresas.
3. Legal: son los procesos e instrumentos legales como contratos de trabajo y leyes.
4. Física: está relacionada con la fabricación, equipamientos, *layout*, transporte y características físicas de la red.

A continuación, se caracteriza la estructura organizativa y de gestión de las redes de cooperación.

2.1.5 Estructura organizativa de las redes de cooperación

Para comprender una red de cooperación, también es relevante conocer su estructura organizativa.

En una red de cooperación se pone mayor énfasis en el enfoque colectivo, en detrimento de individual. Pero, según Iglesias y Ramírez (2008), la concentración territorial de empresas no conlleva automáticamente la existencia de un sistema productivo. Es necesario que entre las empresas medie un sistema de relaciones, de preferencias, que induzca a los miembros de estas a preferir integrarse con otros. Como forma de organización, la red permite que las empresas interrelacionadas diseñen estructuras, aprovechando sus sinergias, adquiriendo poder de negociación frente a los compradores de sus productos, aprovechando economías de escala, y creando barreras de entrada que le permitan obtener una posición de dominio en el mercado, entre otros factores (Bonomie y Meleán, 2007).

Por tanto, las empresas necesitan estrategias de asociación, colaboración o cooperación, en las que se requiere la coordinación y sincronización de cada una de las actividades productivas, y de los tiempos y esfuerzos, como aspectos esenciales para lograr la complementariedad entre empresas, así como para ofrecer productos competitivos al mercado, como el liderazgo en precios, y la calidad y diferenciación, entre otros.

El fenómeno de la cooperación ofrece un gran abanico de posibilidades: desde la organización nueva (con una nueva estructura), hasta el acuerdo de cooperación o asociación, en el que simplemente es preciso determinar qué personas dentro de cada organización se implican en la consecución de los objetivos de la misma. Por ello, en cualquier tipo de cooperación, es necesario definir si se requiere la creación de equipos de trabajo específicos o de unidades organizativas autónomas. La división del trabajo no es firme ni regular, y la asignación de tareas, normalmente, suele realizarla el coordinador de la red. Y las relaciones de autoridad son difusas y están sustentadas en la lealtad personal y en el consenso, no estando ordenadas en una jerarquía clara. (Arroyabe y Peña, 2010)

Respecto a las normas generales de administración, o bien no existen, o están especificadas de forma vaga. Las redes, en general, comparten muchos de los aspectos presentes en las organizaciones precapitalistas estructuradas en torno a una autoridad carismática, siendo la principal característica de su funcionamiento la adaptación mutua.

Los sistemas de decisión y control del buen funcionamiento y seguimiento de la red necesitan el diseño de algunos procedimientos de decisión que entrañen la máxima flexibilidad y rapidez para evitar situaciones de bloqueo en temas conflictivos.

Sin embargo, el proceso de construcción de la estrategia es crucial para una red, y debe ser conciliado entre todos los miembros asociados. Los equipos de trabajo y los personajes involucrados deben trabajar de manera alineada para que la red pueda progresar, sabiendo que la estrategia debe ofrecer soporte para poder concretar las decisiones tomadas colectivamente (Park, 1996). Otro punto que debe analizarse es la estructura física y financiera de la red.

La estructura de la red es una condición necesaria para el funcionamiento de la administración de la misma. Se trata de una oficina, con profesionales contratados para la gerencia y resolución de las cuestiones operacionales de la red, y del mantenimiento de su independencia financiera. Así, ese apoyo busca contribuir a la superación de los obstáculos y a la dinamización de los procesos cooperativos. También la contratación de recursos humanos se dirige a facilitar la operativa de su actividad.

Concluir que la estructura organizacional es fundamental para el éxito de la red, pues posibilita la independencia financiera, y la capacidad de lograr recursos de terceros para la subsistencia de la red, y la ejecución de proyectos.

Tal y como se ha comentado anteriormente, las redes están constituidas por empresas independientes entre sí, en las cuales no hay una estructura jerárquica, y cuyas relaciones se fundamentan en objetivos comunes y relaciones de confianza.

Otros aspectos que deben ser mencionados en relación a la gestión, son la coordinación y el liderazgo, y muchos autores, como (Grandori; Soda, 1995; Jones Hesterly; Borgatti, 1997; Grandori; Cacciatori, 2006) señalan esta cuestión.

También en las redes, las interacciones con el mercado son de vital importancia, una vez que las mismas necesitan establecer relaciones con el suministrador, los asociados, el Gobierno y las instituciones educacionales. Según Möller y Halinen (1999), las relaciones institucionales pueden visualizarse como puertas hacia nuevas oportunidades. Ya que los recursos son escasos, el mejor camino es el desarrollo de buenas relaciones.

De hecho, las alianzas entre empresas redefinen y transforman la naturaleza de la competencia. En este sentido se van a analizar, a continuación, las distintas formas de alianza existentes, los diversos tipos de orígenes que han podido tener, y las diferentes características que tienen: aquellas que surgen porque los aliados tienen unas ventajas preexistentes, por la proximidad geográfica o la historia compartida, o aquellas que surgen porque terceros, como el Gobierno, han propiciado un contexto favorable para su existencia.

2.1.6 La confianza como base para la formación de las redes de cooperación

Un asunto que merece ser destacado son las relaciones de confianza existentes en la red. La red no corresponde a ninguna forma jurídica precisa, sino que solo existe por la voluntad de los dirigentes de las empresas. De forma que cuando no hay respeto entre los socios, ni compromisos informales de apoyo mutuo, la estabilidad de la red se pone en riesgo. Se puede abordar el estudio de las redes de cooperación a través del análisis de la literatura relacionada con la cooperación y la competición. El primer paso para el éxito de una red de cooperación es la predisposición de las empresas a cooperar unas con las otras.

Es importante señalar algunos de los principios fundamentales para lograr el éxito de la cooperación: el compromiso, la confianza, la comunicación, y la igualdad en los intereses de todas las partes involucradas. Además, algunas investigaciones demuestran que tanto la confianza, como la sinergia entre las empresas, así como otras características, como la demanda del mercado, la flexibilidad y el desempeño son factores clave para el éxito de la red.

Es importante comprender a los “coopetidores” en una red. Es decir, a las instituciones y empresas que, a la vez, colaboran y compiten entre sí (en inglés *coopetitors* y *coopetition*), y forman una estructura de múltiples relaciones, e interdependencia mutua en busca de una red de valor. Así, la “coopetición” es como una estrategia en la que puede haber simultáneamente competición y cooperación en el logro de objetivos comunes, para crear valor y ventaja competitiva (Gursoy et al. 2015; Dagnino y Padula, 2002).

En las empresas integrantes de una red, siempre coexisten la “competición” y la “cooperación”, debido a los propios lazos de conexión de los integrantes. Cabe destacar que el equilibrio entre las fuerzas de cooperación y competición son determinantes para éxito del proceso de aprendizaje y evolución, generador de ventajas competitivas. El éxito de una red se logra gracias a la aproximación espontánea y automotivación de sus integrantes.

Del mismo modo, la confianza alienta la cooperación dentro de la red. Humprey y Schimitz (1998) señalan que los dueños de las empresas prefieren un comportamiento de lealtad, y no oportunista. Para los mismos autores, una de las grandes fuerzas de las redes es su característica social, es decir, que la empresa esté enraizada en lo local. La traición implica no solo la pérdida del negocio, sino también la sanción social.

Aun así, es frecuente la falta de confianza, y para que exista un comportamiento colaborativo es preciso establecer sanciones tanto a nivel macro, a partir de políticas estatales, como a nivel micro, o acciones conjuntas entre las empresas para el establecimiento de la confianza (Gerolamo, 2007). La combinación de estas sanciones sumadas a los incentivos, favorece un estilo de relaciones que fortalece la red y minimiza los comportamientos oportunistas. En el *cluster*, por ejemplo, la confianza se establece cuando las empresas crean interacciones e interdependencias más complejas, en una confianza extendida (los socios de la red asumen compromisos. Así mismo, el riesgo es inherente.

Según Ye Hardy et al. (2003), la existencia de objetivos comunes entre los participantes, de reglas y sanciones claras, de participación conjunta en las decisiones, de comunicación entre los miembros, y apoyo técnico a red, son elementos que contribuyen al éxito de la red de cooperación. Aprendizaje, cooperación, desarrollo de liderazgo, ruptura de paradigmas, confianza, estrategias para la toma de decisiones y compromiso son necesarios para el mantenimiento y crecimiento de la red (Peretti *et al.*, 2010).

Para Acevedo et al. (2015), los integrantes de la red encuentran la motivación para pertenecer a la misma al reconocer que sus intereses individuales pueden ser compartidos para la consecución de logros comunes, mediante una cultura de participación e intercambio. Este reconocimiento contribuye a la construcción del capital social de la red empresarial, y es responsable del establecimiento de relaciones de confianza y colaboración. Así, el compartir intereses es la base sobre la que se establecen las relaciones de confianza fundamentales para el desarrollo conjunto.

La construcción de la confianza es el pilar más importante sobre el que se asienta la formación de redes de cooperación, e imprescindible para su éxito. Su extensión genera el capital social necesario para que se desarrolle un contexto cultural propicio al desarrollo de la red y la economía. Así, gracias al robustecimiento de las instituciones, puede florecer un sistema competitivo basado en la colaboración público-privada, que reúna tanto a instituciones públicas, como a redes empresariales de cooperación, ambas necesarias para la construcción y el desarrollo de sistemas competitivos territoriales, en el marco de la globalización (Palacios, 2010).

Es pertinente decir que la falta de cooperación no ocurre solo como consecuencia del fracaso de la red, sino que la existencia de simple rivalidad ya es un motivo para que las acciones una de las empresas sean repetidas entre las otras empresas del sector debido a la diseminación del conocimiento o tecnología conocido como *spillover* (trasvase) (Gerolamo, 2007).

2.1.7 Ventajas de las redes de cooperación

En relación a las ventajas obtenidas por medio de la cooperación entre los agentes, encontramos: un mejor aprovechamiento de los recursos; disminución de los

riesgos y aumento de las ganancias gracias a la sinergia; mejores condiciones para explorar nuevos mercados; realización de actividades en conjunto (minimizando esfuerzos); mayor poder de negociación con agentes externos; buena relación entre flexibilidad y coste; mayor acceso a la información; incremento del valor de los productos; mayor facilidad en la obtención de crédito; o combinación de la cualificación profesional y el *know-how* (conocimientos técnicos).

En consonancia con lo anterior, Ebers (2002) señala también que la red ofrece beneficios tales como soporte al emprendimiento de acciones conjuntas; permite la reducción de costes diversos, como el de producción; y hace posible el reparto de los riesgos, al dividir los costes y los esfuerzos entre los participantes. Aunque, Arroyabe y Peña (2010) dicen que se produce un incremento de las capacidades y competencias de la empresa sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades, preservando la flexibilidad necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que se insertan sus actividades. Así, estos autores resaltan, como ventajas de la red, el establecimiento de estrategias conjuntas, a la vez que se mantiene la individualidad de cada empresa; el desarrollo de un marketing compartido; la reducción de los costes de producción y de inversión; y el aumento de la comunicación y el acceso a la información.

Las motivaciones para la formación de las redes pueden ser diversas. Según Hoffman, Molina-Morales y Martínez-Fernández (2007), Ramírez, Llopis y Gascó (2013), Arteche, Santucci y Welsh (2013), entre esas motivaciones se encontraría la complejidad de los productos, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizacional y la diseminación de información, la rapidez de respuesta, la confianza y cooperación, así como el intercambio de tecnologías, competencias y dudas.

Por otra parte, la imprescindible comunicación, y la obligación mutua, obligan a los participantes a desenvolverse con soltura en una gran diversidad de actividades, a la vez que crean incentivos para el aprendizaje y diseminación de la información e ideas. Las redes pueden ser descritas como complejos canales de comunicación, que permiten que las demandas existentes en los mercados sean alcanzadas con mayor rapidez (Powell, 1998).

Ahora bien, las redes de cooperación demandan de sus participantes cierta flexibilidad en el rol de los actores organizacionales, así como interacción, interdependencia, especialización, complementariedad y competitividad. Y se

constituyen con la expectativa de alcanzar determinados objetivos, como los siguientes (Francés, 2008; Mercy y Gladys, 2013):

- De eficiencia: persiguen mejorar el desempeño sin modificar las capacidades o los activos disponibles. Se trata de economías de escala y ámbito, sistemas de apoyo conjunto, que utilizan las capacidades existentes, comparten el riesgo, y combinan o intercambian productos y costes de transporte.
- Mejorar capacidades: desarrollar competencias e incrementar los conocimientos empresariales, como la incorporación de capacidades complementarias, uso de destrezas, aprendizaje por interacción, externalización de ubicación y flexibilidad de configuración.
- Posicionamiento: se refieren a la relación con el entorno de la red (consideraciones políticas; satisfacer exigencias de gobiernos locales; acceso rápido a nuevos mercados de productos e insumos; el ajuste de productos, tecnología o insumos a las condiciones del mercado local; seguir al cliente; establecer estándares en el mercado; competencia; bloquear el acceso de un competidor a recursos; así como bloquear la entrada o salida de competidores).

Los abordajes más recientes consideran diversos objetivos estratégicos y expectativas de las redes de cooperación:

- Riesgos compartidos (Dalmoro, 2012; Poletto, Duarte y Mata, 2011);
- Racionalización de producción, y economías de escala (Posch, 2010; Glaister y Buckley, 1998);
- Expansión internacional (Chen, 2010; Hausman et al., 2010; Carvajal y Lozano (2013);
- Transferencia de tecnologías (Saeed, Malhotra y Grover, 2011);
- Complementariedad de recursos (Kunzler y Bulgacov, 2011; Lee y Monge, 2011);
- Costes fijos compartidos (Ribeiro y Prieto, 2010);

Poletto, Duarte y Mata (2011) también resaltan la creación de conocimiento e innovaciones tecnológicas para la obtención de ventajas sostenibles en la red.

En la tabla 2.3 se recogen los factores necesarios para la consolidación de las redes de cooperación.

Tabla 2.3: Condicionantes en la Consolidación de las Redes de Cooperación

Factores Condicionantes	Autores
Competencias y aprendizaje	Poletto, Duarte y Mata (2011), Saeed, Malhotra y Grover (2011)
Creación de ventajas competitivas	Simmon et al. (2010)
Costes fijos compartidos	Ribeiro y Prieto (2010)
Riesgos operacionales compartidos	Dalmoro y Neto (2012)
Racionalización de la producción	Tarke y Méndez (2013)
Economías de escala	Posch (2010)
Expansión internacional	Chen (2010), Hausman et al. (2010), Carvajal y Lozano (2013);
Transferencia de tecnologías	Saeed, Malhotra y Gover (2011)
Complementariedad de recursos	Kunzler y Bulgacov (2011), Lee y Monge (2011), Muller-Seitz (2011)
Confianza	Thorgren y Wincent (2010)
Refuerzo de la capacidad competitiva y productiva	Simmon et al. (2010)
Compartir información	Monteiro y Giuliani (2013); Verschoore, Balestrin (2010)

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los motivos que subyacen a la creación de una red, o en el establecimiento de una relación de cooperación, son dos: la búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado, y de sinergias o complementariedades. La búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado se fundamenta en las teorías del posicionamiento competencial y en las formulaciones de la economía industrial (Arroyabe y Peña, 2010). Hay una maximización del beneficio de la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales, un acercamiento cooperativo que permite obtener economías de escala, un mejor aprovechamiento de la experiencia, o una diversificación del riesgo, al tiempo que incrementa el poder de las empresas aliadas sobre la competencia en el seno de su sector. Este tipo de relación, según los autores,

asocia a empresas que pueden ser comparables, con problemas idénticos, constituyendo un punto de encuentro de recursos de la misma naturaleza (tecnológicos, humanos, etc.). El objetivo último, en este caso, consiste en economizar en el consumo de recursos, o alcanzar una masa crítica inaccesible a cada empresa por separado. Ya en relación a agrupar o combinar activos cualitativamente complementarios, este tipo de relaciones o acuerdos, asocian empresas complementarias que ponen en común (o intercambian recursos), aportando cada una de ellas una fuerza diferente. Así, con la combinación de esfuerzos, puede hacerse una utilización más completa o más intensa de los activos de diferente naturaleza que posee cada una de las partes (por ejemplo en las redes que se crean para llevar a cabo proyectos de I+DT) (Arroyabe y Peña, 2010).

Según Piñeres (2004), la conformación de redes puede deberse a intereses de diferente naturaleza: se crean redes para facilitar un intercambio de recursos financieros, o bien de intangibles, como conocimiento e información. En ambos casos, el objetivo es siempre responder a condiciones del entorno económico. Independientemente de la definición, Grabher (1999) propone cinco tipos que caracterizan a las redes empresariales:

- Las transacciones se dan en un contexto de reciprocidad;
- Las organizaciones establecen relaciones de interdependencia;
- Es un sistema de interconexiones múltiples y de respuestas y reacciones de las empresas y actores;
- La interrelación es el soporte para el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación;
- Las relaciones entre las empresas y actores pueden ser asimétricas, de carácter jerárquico.

También varios autores señalan que la formación de redes de cooperación impacta favorablemente en la competitividad, la innovación y la productividad de las empresas locales (Alburquerque, 2004; Enríquez, 2005). La cooperación es una estrategia importante para todas las empresas, pero especialmente para las de pequeño tamaño, pues se enfrentan a dificultades especiales que las llevan a poder desarrollar escasa competitividad. Muchos autores apuntan que las empresas configuradas en red consiguen aumentar su competitividad en la producción, en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, en el acceso a nuevas tecnologías y materias primas y en el conocimiento de proveedores (Nohria; Eccles, 1992; Ebers, 2002; Balestrin y Vargas y

Fayard, 2005; Verschoore y Balestrin, 2008; Peretti *et al.*, 2010; Solvell, Balestrin *et al.*, 2010).

2.1.8 Causas del fracaso de las redes de cooperación

Como toda decisión estratégica, la pertenencia a una red tiene sus pros y sus contras, y son muchos los factores que pueden condicionar el éxito o el fracaso de la cooperación. En principio, la ambigüedad que deriva del concepto de red es una cuestión que puede suscitar *a priori* problemas a la hora de su definición. Para Arroyabe y Peña (2010), una vez establecidos los términos de la cooperación a través de la negociación, que es un aspecto clave para el posterior buen funcionamiento del acuerdo, los problemas que con mayor frecuencia suelen surgir, se deben fundamentalmente a:

- Problemas culturales: como la red se forma a través de distintas organizaciones que aportan una cultura y objetivos que pueden ser distintos, esto se puede traducir en choques y en la dificultad de plantear una estrategia común. Por ello, hay que prestar atención a la selección de socios para evitar que existan intereses divergentes.
- Problemas de comunicación y control: se derivan de la creación de redes supranacionales con disparidad de criterios y objetivos, que se acrecientan por la distancia geográfica. Por tanto, se debe diseñar un sistema de comunicación formal e informal, que permita establecer el control y evaluación de los objetivos de forma clara y continuada para evitar que surjan situaciones problemáticas.
- Problemas derivados de la reducción de la autonomía estratégica: están relacionados con la actividad objeto de la cooperación, y pueden ocasionar reticencias por parte de los empresarios.
- Problemas derivados de la necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más socios con objetivos diferentes: puede ocasionar el surgimiento de conflictos entre las empresas asociadas, o el bloqueo de la actividad objeto de la cooperación. Por ello es necesario seleccionar bien a los socios y, sobre todo, el diseño de sistemas de control y comunicación.

Así, las redes pueden ser de diferente naturaleza.

En función del tipo de relaciones que se dan entre los integrantes de la red, actores o empresas, surgen formas de agrupamiento que han dado origen a diferentes clasificaciones, como se expone en la siguiente sección.

Es relevante comprender los motivos del fracaso en las redes de cooperación y, para ello, el modelo (Figura 2.4) de Park y Ungson (2001) es una referencia obligada. Este modelo evidencia los problemas relacionados con la confianza, reputación y compromiso entre los miembros de la red, que perjudican los objetivos deseados, que son equidad, eficiencia y adaptación. El modelo muestra cómo un fallo de la alianza surge de la predominancia del paradigma de la competición entre los miembros. El resultado es que las empresas comienzan a verse como rivales, y van cediendo al oportunismo porque no tienen la información necesaria para el mantenimiento de la confianza. Como consecuencia, algunas empresas no obtienen resultados equivalentes a los de las demás.

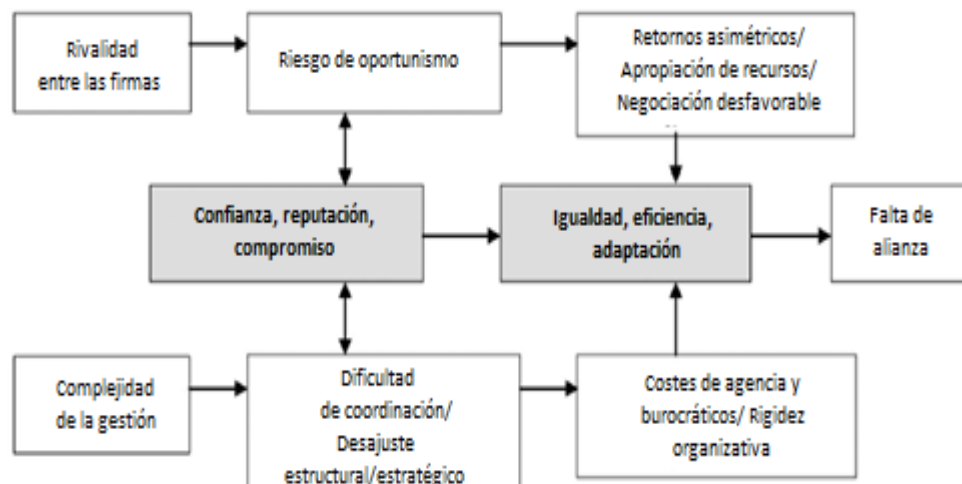


Figura 2.4: Motivos del fracaso en las redes de cooperación

Fuente: Park y Ungson (2001).

Por otra parte, la existencia de culturas organizacionales diferentes en la misma red es incuestionable. Cada miembro de la red tiene su manera de hacer negocios, y mantener la cooperación, la confianza, la lealtad y el compromiso, es difícil. Estas diversidades pueden generar conflictos internos que comprometen la creación de

sinergias. La no obtención de beneficios económicos es otro de los motivos que llevan a las empresas a salir de las redes; y la falta de metas comunes entre los integrantes puede también comprometer la existencia de la propia red (Wegner y Padula, 2010).

Así, en la figura 2.5 se pueden visualizar algunos de los motivos apuntados.



Figura 2.5: Posibles Causas Del Fracaso

Fuente: Barcelos et al. (2012)

El Gobierno, en particular, puede ayudar a desarrollar una localidad, y favorecer la cooperación entre el sector público y el privado como estrategia de desarrollo, tal y como se señala a continuación en las políticas de promoción de *clusters*.

El próximo capítulo, es presentado el *cluster* y sus ventajas, ciclo de vida, políticas de promoción, entre otros.

2.2 CLUSTER

2.2.1 Introducción

La presente sección presenta el concepto de *cluster*, su tipología, fases evolutivas, la importancia de los *clusters* para las empresas, las políticas de apoyo, y los *clusters* de turismo.

En la actualidad, se observa la emergencia de nuevos polos territoriales con aglomeración de empresas de un mismo sector y/o sectores relacionados, en cuyo seno comienzan a observarse fenómenos incipientes de asociación y desarrollo institucional. Así, aparecen los *clusters* como una de las formas de organización industrial más virtuosas, dada su alta capacidad para coordinar recursos y personajes, y facilitar la transmisión de conocimientos y aprendizajes por medio de la cooperación interfirmas, potenciada por la concentración geográfica de empresas, dentro de un ambiente local de negocios de calidad.

2.2.2 Conceptos y definiciones

Antes de la definición del concepto de *cluster*, Marshall (1982) en su libro *Principios de la Economía*, señalaba los principales factores que llevan a las empresas a concentrarse en determinadas regiones, como ciertas condiciones físicas, la gran disponibilidad de recursos para la producción, o el clima, así como otros factores favorables para la realización de la actividad productiva.

Sin embargo, después de los estudios de Marshall, muchos autores volvieron a poner su atención en la temática de los *clusters*, y en cómo las empresas se organizan de manera aglomerada, así como en las razones para la formación de los *clusters* (Garanti

et al., 2013; Hoffmann, Morales y Fernandez, 2011; Sarja, 2013; Singh y Shivastava, 2013).

Porter (1998) fue el fundador del concepto moderno de *cluster*. Para él, los *clusters* son una concentración geográfica de instituciones y empresas interconectadas, en un área particular, donde las agrupaciones comprometen a un grupo de industrias relacionadas y otras entidades importantes desde el punto de vista competitivo. En estos agrupamientos frecuentemente se encuentran desde los propios gobiernos, hasta instituciones capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigaciones o soporte técnico, que influyen los *clusters* (ver Figura 2.6). Es importante señalar que después de que Porter popularizó el concepto de *cluster* en la década de los noventa, se crearon muchas definiciones del proceso de aglomeración de empresas en una misma región. Algunas de ellas son: distritos industriales; polos de crecimiento; sistemas de producción local; sistemas de innovación; cadenas productivas locales; redes locales de cooperación; o parques tecnológicos, entre otros (Fundeanu y Badele, 2014; Garanti et al., 2013; Médicci y Cedillo, 2011; Temouri, 2012).

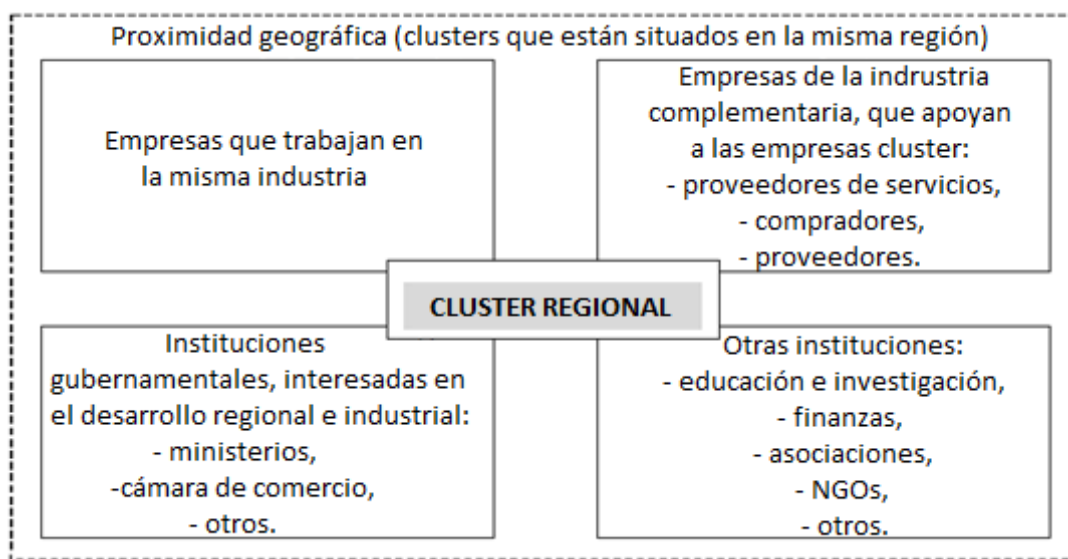


Figura 2.6: Dimensiones del Cluster

Fuente: Garanti et al. (2013)

En escritos de Letaifa, y Rabeau (2013), en los que analizan la experiencia exitosa de algunos *clusters*, como el de Silicon Valley en California, explican que los *clusters* surgen espontáneamente, y que en la medida en que ellos mismos se evalúen y

se fortalezcan, surgirán a su vez instituciones responsables de la estructuración de mecanismos de soporte y de la definición de directrices para el desarrollo común de las actividades.

La temática de los *clusters* ha ido ganando gran notoriedad, pues está en gran medida asociada a factores como la competitividad (Porter, 2002; Fundeanu y Badele, 2014; Zhang y Wei, 2014) y la capacidad de innovación; así como a beneficios económicos, como la productividad, la creación de negocio y el crecimiento económico (Baptista y Swan, 1998; Nordin, 2003; Sölvell., 2012). Así, los *clusters* son vitales para el desarrollo regional, dado que conducen al aumento de la productividad, al desempeño, la innovación y al desarrollo empresarial (Amato Neto, 2000; Novelli et al, 2006). Como consecuencia, diversas organizaciones mundiales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), Banco Mundial, UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), Comisión Europea, SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) y EMBRAPA (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) están evaluando comenzar a usar los *clusters* como medio para alcanzar un mayor desarrollo económico. La idea central del concepto de *cluster* (agrupación) es la formación de una industria, o industrias clave, en una región determinada, conforme presentan las figuras 2.7 y 2.8, transformarlas en líderes de su mercado, y hacer de esas industrias la punta de lanza del desarrollo de una región (Lima y Manolescu, 2006). Además de la proximidad física y de la estrecha relación con agentes locales, las empresas que componen un *cluster* (las empresas que conforman un grupo) tienen en común una misma dinámica económica, llevan a cabo actividades semejantes y complementarias y/o utilizan mano de obra específica de la región, o bien utilizan las mismas materias primas, etc.

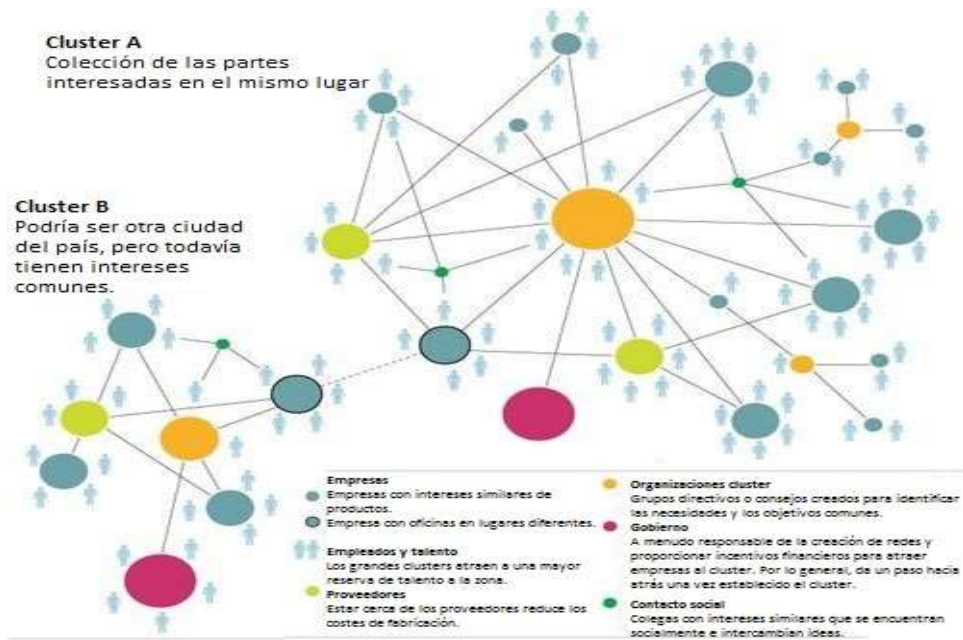


Figura 2.7: Cluster de empresas

Fuente: Enterrasolutions (2010)



Figura 2.89: Cluster de empresas en Portugal

Fuente: S3 Platform (2014)

La definición de *cluster* está influenciada por varios elementos, tales como: la historia; la organización institucional; la evolución de la organización; los contextos sociales y culturales; la estructura productiva; las formas de gobierno; las asociaciones; la cooperación entre los agentes; las formas de aprendizaje; y el grado de difusión del conocimiento local (Suzigan et al., 2004).

Son varios los autores que caracterizan los *clusters*. Según Schmitz y Nadvi (1999), un *cluster* puede ser definido como la concentración sectorial y espacial de empresas vinculadas a los factores locales, para la competición en los mercados mundiales. Simmie (2004) y Akgünkör (2006) los caracterizan como aglomeración, es decir, se refieren a la concentración geográfica de una industria; y las actividades relacionadas (Gordon y McCann, 2000); cuyos personajes locales establecen entre sí una relación competitiva-cooperativa (Simmie, 2004; Lemos y Souza (2005); que permite mejorar el desempeño en términos de generación de empleo (Glaeser et al, 1992; Fingleton et al, 2005); productividad (Porter, 1998; Baptista, 2000); y transferencia de conocimiento (Cooke, 2001). Jackson y Murphy (2006) apuntan aún algunas otras características de los *clusters*: tienen los mismos valores de ética empresarial; liderazgo privado; implicación de los participantes del *cluster*; apoyo institucional; y apoyo en las relaciones personales.

Los *clusters* también pueden ser definidos como “agrupaciones de empresas independientes de PYMES que actúan en un área específica, con el fin de estimular la actividad innovadora, a través de la promoción de interacciones, el uso común de servicios, el intercambio de experiencias y conocimiento, la transferencia de tecnología, y la propagación de la información entre las empresas del *cluster*” (Fundeanu y Badele, 2014).

Incluso, para Redondo y Berumen (2011), los *clusters* también pueden ser considerados como un grupo coordinado de agentes que pertenecen al mismo o a diferentes sectores productivos, que participan en distintos niveles de la cadena de producción o de servicios complementarios; que, o bien desempeñan labores diversas del ámbito empresarial, como el sector gubernamental; o bien en la generación de conocimiento, como las universidades y los centros de investigación. Cada uno de esos agentes tiene diferentes habilidades y/o conocimientos, o controla cierto sector de un mismo segmento de la demanda en un mercado específico, entre otros aspectos.

Según Ketels y Sölvell (2006), los *clusters* tienen las características que se exponen en la tabla 2.4.

Tabla 2.4: Características de los cluster

Aplicabilidad del modelo cluster		Importancia actual para la economía local	
Dimensión	Número de empresas y/o trabajadores, facturación...	Empleo	
Nivel de concentración geográfica	Se recomienda la proximidad física con el fin de realizar todas las externalidades positivas, relaciones sociales, etc.	Transparencia (% de las exportaciones de las ventas totales)	
Negocio claro y homogéneo	Las iniciativas posteriores serán mucho más complejas si es difícil identificar la actividad principal. Las complicaciones aumentan rápidamente si el "negocio principal" no se puede definir fácilmente (ej: Parque Tecnológico).	Importancia Comercial: Regional, nacional o líder mundial.	
Profundidad de la cadena de valor	Cuanto más completa sea la cadena de valor, mejor; un cluster competitivo reagrupa normalmente personajes que aseguran todas las funciones dentro de una cadena de valor (productores finales, subcontratistas, universidades, etc.)	Creación de valor añadido	
Presencia de instituciones de apoyo	Un cluster competitivo incluye instituciones de investigación y formación, así como una serie de instituciones con las que interactúa y colabora...	Importancia socioeconómica del cluster en la región	
		Nivel tecnológico y grado de sofisticación	
		Fuente de ventaja económica para la región: la economía local está especializada en la actividad principal de este cluster y esto constituye su característica diferencial	
		Potencial de desarrollo	
		Potencial de crecimiento (oportunidad de mercado)	
		Innovación y desarrollo de nuevos productos	
		Potencial para la adaptación a las nuevas tecnologías	

Fuente: Ketels y Sölvell (2006)

Los *clusters* también facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, pues la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer relaciones de confianza mutua. La colaboración a través de estructuras organizadas en red es más usual cuando las empresas se localizan cerca unas de otras, aunque pueden darse redes de empresas alejadas entre ellas.

En la tabla 2.5 se presentan las principales definiciones de *cluster*.

Tabla 2.5: Principales Definiciones de Cluster

DEFINICIÓN	AUTOR
Concentración geográfica de instituciones y compañías interconectadas entre sí en un área particular, donde las agrupaciones comprometen a un grupo de industrias relacionadas y otras entidades importantes desde el punto de vista competitivo.	Porter (1998) Simmie (2004) Akgünkör (2006) Gordon y McCann (2000)
Concentración sectorial y espacial de empresas vinculadas a los factores locales para la competición en los mercados mundiales.	Schmitz y Nadvi (1999)
Relación competitiva-cooperativa entre los personajes locales.	Simmie (2004)
Agrupaciones de empresas independientes (PYMES) que actúan en una área específica, con el fin de estimular una actividad innovadora a través de la promoción de interacciones, el uso común de servicios, el intercambio de experiencias y conocimientos y la transferencia de tecnología, así como la propagación de la información entre las empresas del <i>cluster</i> .	Fundeanu y Badele (2014)
Un grupo coordinado de agentes que pertenecen al mismo o a diferentes sectores productivos, que participan en distintos niveles de la cadena de producción o de servicios complementarios, o bien que desempeñan labores diversas del ámbito empresarial, como el sector gubernamental, o bien de la generación de conocimientos, como las universidades y los centros de investigación.	Redondo y Berumen (2011)
Son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector, o en sectores relativamente afines, y que están localizadas en un territorio determinado que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo de relaciones formales o informales, espontáneas o deliberadas, que contribuyen a ganar eficiencia colectiva.	Schmitz (1997)

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1998); Simmie (2004); Akgünkör (2006); Gordon y McCann (2000); Schmitz y Nadvi (1999); Fundeanu y Badele (2014); Redondo y Berumen (2011); Schmitz (1997).

Otra definición de *cluster* a destacar, es la propuesta por Ketels y Sölvell (2006). Para los autores, el *cluster* presenta tres definiciones: desde el punto de vista de las empresas, del Gobierno y de los agentes implicados en el desarrollo regional. Para las empresas, el concepto del *cluster* surgió de la ventaja competitiva que les ofrece para acceder más allá de sus confines inmediatos, incluso fuera del sector en el que trabajan y dependen, y donde tienen sus sedes. Para el Gobierno, el concepto de *cluster* significa un cambio importante en el diseño de políticas, con un claro desplazamiento hacia el teatro microeconómico de acción, y las políticas diseñadas para desarrollar activos específicos. Mientras que para los agentes que desarrollan su trabajo en el ámbito regional y el desarrollo local, esta visión significa pasar de la oferta de servicios a generar capital social y redes de cooperación.

Para Berumen (2009) hay una diferencia entre organización y *cluster*, y destaca la pertinencia de este entendimiento. En la organización la soberanía es plena y el interés es la autorregulación, mientras que el interés del *cluster* es agrupar organizaciones que ceden su soberanía o parte de la misma, y conforman un *cluster* estratégico que será mucho más grande que la suma de sus partes.

Es importante mencionar que la literatura sobre estudios organizacionales aún necesita avanzar más en la comprensión y evaluación de la estructura regional de los *clusters* (Takeda et al., 2008). Mientras que, por su parte, Schimitz y Nadvi (1999) argumentan que las relaciones sociales son importantes para el desarrollo de las empresas y del *cluster*. Por ello, parece necesario comprender las actuales estructuras industriales de una región para la implementación de una política eficaz de desarrollo en la misma

A partir de todas las diferentes definiciones de *cluster*, se fortalece la idea de la concentración geográfica, lo que nos lleva a asumir una perspectiva regional para identificar *clusters*. Desde este punto de vista se señalarán las ventajas de los *clusters* en el siguiente capítulo.

2.2.3 Clasificación de los clusters

Surgen cada vez más tipos y clasificaciones de *cluster*. Los *clusters* pueden ser clasificados según su complejidad tecnológica, en términos de la arquitectura de sus productos, y de la interconectividad de sus actividades de producción, o bien según la complejidad de la tecnología empleada, y la diversidad del conocimiento y de las competencias y habilidades que requiere, entre otras.

Berumen (2009) señala que los primeros estudios en relación a los *clusters* se realizaron desde mediados de la década de los ochenta hasta finales de la década de los noventa. Según el autor, esos estudios arrojaban cuatro categorías: *clusters* industriales, *clusters* locales, distritos industriales y red de negocios. Los *clusters* industriales, descritos por Porter (1990), son grupos de industrias relacionadas por proveedores y/o compradores, que poseen tecnologías similares, o también que comparten visiones o proyectos comunes. Los *clusters* locales, señalados por Enright entre 1992 y 1993, son *clusters* industriales en que los miembros están geográficamente próximos entre sí, y se dedican a actividades industriales similares. La tercera categoría, los distritos industriales, estudiados como por Sforzi (2003), son concentraciones de empresas relacionadas a través de procesos de producción interdependientes, que se dedican al mismo giro o segmento industrial, y están enclavadas en comunidades delimitadas, pues su contacto es estrecho y permanente. Por último, la red de negocios consiste en la comunicación e interacción entre empresas con alto grado de interdependencia. Se diferencian de las anteriores en que las empresas pueden dedicarse a distintos segmentos industriales, y tener diferente localización geográfica.

Por otra parte, un *cluster* innovador es aquel que está fuertemente centrado en industrias intensivas en conocimiento, que son la base de su actividad en términos de valor agregado, inversión neta y empleo. Son *clusters* que venden nuevas tecnologías a otros distritos industriales, y frecuentemente también a otros países. Estos son núcleos centrales y predominan sobre la competencia, rivalizan con otros núcleos innovadores, o complementan a núcleos centrales no innovadores (Valdivia-Altamirano, 2011). La tabla 2.6 señala la clasificación de los *clusters*.

Para Berumen (2009), cuando los núcleos centrales no son innovadores, su actividad está ligada a industrias del sector intensivo en información (son centros

financieros globales o nacionales, con una fuerte concentración de oficinas corporativas, empresas de consultoría y centros de investigación y/o de educación superior). También pueden estar especializados en industrias intensivas en escala con sedes con alcance mundial.

Tabla 2.6: Clasificación de los clusters

	Intensivo en recursos humanos	Dominado por el proveedor	Intensivo en información	Intensivo en escala	Proveedores especializados	Intensivo en conocimiento
Fuente de tecnología	Compra	Compra	Compra	Desarrollo y compra	Desarrollo	Desarrollo y compra
Uso de tecnología	Propia	Propia	Propia	Propia	Venta	Venta
Formas de rivalidad comercial dominante	Coste y precio	Coste, precio, moda, marca e imagen	Servicio al cliente, imagen, coste y precio	Diseño, diferenciación, coste y precio	Diseño, servicio al cliente, exclusividad e innovación	Innovación y servicio al cliente
Tipo de organización industrial	Competencia monopolística y oligopolio	Competencia monopolística y oligopolio	Oligopolio	Oligopolio	Competencia monopolística	Oligopolio y competencia monopolística
Ejemplos de industrias del sector	Agricultura, pesca, silvicultura y minería	Textil-confección; alimentos y bebidas.	Servicios financieros; turismo; transportación.	Automotriz; siderúrgica; electro-domésticos; ordenadores.	Maquinas-herramienta; maquinaria para ingeniería civil; empresas de consultoría; software especializado.	Químico-farmacéutica; aeronáutica; ingeniería genética.

Fuente: Berumen (2009)

Por otra parte, Mytelka y Farinelli (2000) clasifican los *clusters* en función de su organización y de las empresas participantes. Así, los autores hablan de *cluster* informal, *cluster* organizado y *cluster* de innovación. Los *clusters* informales están formados por empresas pequeñas con bajo nivel tecnológico y de trabajadores, en las que no existen sistemas de aprendizaje colectivo y de coordinación, es decir, son cadenas más simples. Los *clusters* organizados son más evolutivos. En ellos hay actividades colectivas que estrechan las relaciones entre las organizaciones, al trabajar estas de forma conjunta. Las empresas tienen más capacidad tecnológica en relación al conocimiento y los trabajadores. Y, por último, en los *clusters* de innovación las relaciones entre las empresas son más intensas y constantes. Hay interacción permanente y las empresas buscan el conocimiento e innovación de manera colectiva. Es decir, son más maduras y buscan mercados más desarrollados y lucrativos.

Para Rugman y Verbeke (2002) existe una distinción simétrica entre dos tipos de *clusters*. En primer lugar, distinguen entre agrupamientos simétricos y asimétricos. Los *clusters* asimétricos se articulan en torno a una o varias empresas núcleo (empresas que impulsan el *cluster*). Mientras que los *clusters* simétricos constan de muchos más socios al mismo nivel, sin ninguna empresa que desempeñe un papel dominante.

También hay tres tipos de relaciones en un *cluster*: horizontales, verticales, y relaciones entre empresas formadoras. Las relaciones horizontales se dan entre empresas del mismo nodo de la cadena productiva, es decir, empresas concurrentes. Los *clusters* horizontales son agrupaciones de empresas de productos complementarios, o que emplean recursos, tecnologías o servicios especializados similares. En una modalidad extrema, en un *cluster* horizontal hay rivalidad y competencia, mientras que en uno vertical primarían las relaciones de cooperación y colaboración. Las relaciones verticales se dan entre agentes de diferentes nodos de la cadena productiva y entre empresas formadoras del *cluster* y los agentes institucionales (McDonald y Vertova, 2001). Los *clusters* verticales son agrupaciones de empresas ligadas entre sí en cadenas de compras y ventas.

Por su parte, Enright (1996) distingue entre *clusters* en pleno funcionamiento, *clusters* latentes y *clusters* potenciales. Para el autor, los *clusters* en pleno funcionamiento tienen un buen conocimiento de sí mismos y son capaces de alcanzar su pleno potencial y de producir más que la suma de sus partes. Un ejemplo de este tipo de *cluster* son los *clusters* de Silicon Valley en California, o la industria cerámica en Sassuolo (Italia), donde la infraestructura social es muy fuerte, y la información fluye continuamente, hay nuevas ideas, se genera colaboración entre las compañías y se fomenta el arranque de nuevas empresas. Por otro lado, los *clusters* latentes se describen como aquellos en los que existen oportunidades pero estas no han sido explotadas y todavía no se han alcanzado sinergias. La infraestructura social de este *cluster* es de carácter medio, pues no reúne todas las condiciones deseadas, como de flujo de información, o la colaboración. En ellos falta una visión común que les permita hacer frente a la competencia exterior. Por último, los *clusters* potenciales serían aquellos en los que se dan algunos de los requisitos para formarse el *cluster*, pero falta masa crítica y/o condiciones o incentivos. Tienen una infraestructura social bastante débil y un gran camino por recorrer para llegar a funcionar como *clusters*.

Es importante decir que, para Raines (2000), los *clusters* pueden estar orientados a una cadena de valor, o bien estar basados en la competencia. Para el autor, en los

primeros *clusters* las políticas se centran en vínculos de tipo sectorial entre las empresas, mientras que en el segundo caso están más centradas en áreas relativas a la competencia, como, por ejemplo, la capacidad de investigación.

Sin embargo, es importante comprender que los *clusters* siguen una etapa evolutiva de vida compuesta por fases, como se describe en el siguiente punto. Al ser dinámicos, los *clusters* se encuentran en constante cambio dentro de su ciclo de vida. Así, se ha de tener en cuenta que los *clusters*, al igual que los productos, si no llevan a cabo una gestión certera durante su desarrollo, pueden no durar para siempre, y tarde o temprano pueden ser sustituidos por otros.

2.2.4 Análisis evolutivo de los clusters

Como las organizaciones, los *clusters* tienen etapas evolutivas de vida.

Los *clusters* poseen ciclos de vida con distintas etapas, sea por un conjunto específico de habilidades, conocimiento y actitudes de los emprendedores y trabajadores/funcionarios. Numerosos autores se dedican al estudio de sus fases evolutivas (Sölvell, 2009; Redondo y Berumen, 2011; Valdalisio, Elola y Franco, 2013).

Los *clusters* están en continua evolución, debido a la emergencia de nuevas industrias, y el decrecimiento de otras, y a que las instituciones locales también se desarrollan y cambian. Los *clusters* pueden prosperar, al menos, durante décadas y los más exitosos se pueden mantener durante siglos como agrupaciones competitivas.

La investigación actual muestra que la evolución de los *clusters* puede tardar varios años, a menudo décadas. Según Sölvell (2009), los *clusters* siguen un ciclo de vida compuesto por fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Un *cluster* puede dirigirse hacia su fase de declive y posteriormente a la fase de extinción, o bien reestructurarse y empezar una fase de renacimiento que reiniciará su ciclo de vida.

Es importante señalar que existen antecedentes para el nacimiento de un *cluster*, es decir, ciertas condiciones sociales, culturales, históricas y económicas que determinan su configuración y desarrollo. En este sentido, los antecedentes de un *cluster* son tan importantes como la evolución del mismo. Esos antecedentes pueden ser flujos

migratorios en el pasado, inversiones y obras públicas anteriores, iniciativas industriales, políticas (regionales, de innovación, etc.) llevadas adelante en el pasado, instalación de grandes empresas, existencia de un entramado de instituciones locales, etc.

La fase de nacimiento se caracteriza por el surgimiento del *cluster*. Los orígenes de un *cluster* pueden obedecer a circunstancias históricas, sociales y económicas, o a hechos fortuitos. Puede surgir en función de la disponibilidad de los recursos naturales en determinada localidad, que atrae empresas de un mismo sector o sectores complementarios debido a la facilidad del acceso a los recursos naturales. Los *clusters* también surgen impulsados por un emprendedor local, que es el nodo del estímulo a la demanda local. Con el crecimiento de esa demanda, nuevas empresas resultan atraídas, surgiendo así el *cluster*. No obstante, para que esa empresa dé origen al *cluster* son necesarias ciertas condiciones favorables, como la disponibilidad de empleados potenciales, y la construcción de estrategias de competencia entre las empresas formadoras del *cluster* (Redondo y Berumen, 2011). Después de esta primera etapa de formación, el *cluster* comienza una etapa de expansión, no solo en cuanto a su nivel de actividad, sino también en cuanto a la cantidad de empresas participantes.

Según Bao y Blanco (2014), los *clusters* pueden surgir de diversas circunstancias. Por ejemplo, algunos *clusters* de Massachusetts tienen sus raíces en investigaciones realizadas en el MIT o en Harvard, mientras el *cluster* del transporte en Holanda debe mucho a su localización central dentro de Europa.

A veces pueden surgir en circunstancias excepcionales o desfavorables, como el caso de Israel y de su *cluster* de equipamientos de irrigación y otras técnicas agrícolas avanzadas. Otras veces surgen a partir de la existencia previa de industrias proveedoras o relacionadas, como el *cluster* de equipamiento de golf de San Diego, que tiene sus raíces en el *cluster* aeroespacial del sur de California, que creó un nicho de suministradores de materiales avanzados y de ingenieros en estas tecnologías. Además, los *clusters* pueden surgir desde una o dos compañías que estimulen el crecimiento de muchas otras.

En la fase de crecimiento surgen nuevas empresas, derivadas de empresas existentes en la región. Las nuevas empresas son responsables del aumento de las interacciones entre las empresas y otras personas, contribuyendo al fortalecimiento del capital social. En esta fase, el *cluster* comienza a ganar fuerza y representatividad. Es

pertinente señalar que en la fase de crecimiento, los *clusters* de los países desarrollados empiezan el proceso de internalización, intensificando sus relaciones con los proveedores globales (Redondo y Berumen, 2011).

En esta fase hay un ciclo de autorrefuerzo que potencia el crecimiento del *cluster*, especialmente si las instituciones locales lo apoyan y la competencia es fuerte. A medida que el *cluster* crece, lo hace su influencia en el Gobierno y en las instituciones. Además, en esta fase de crecimiento surgen nuevas oportunidades, se atrae talento procedente de otros lugares, surgen proveedores especializados, se acumula información y las instituciones desarrollan una formación, investigación e infraestructuras especializadas. Así, la fuerza y la visibilidad del *cluster* aumentan.

Ya en la fase de la madurez y renacimiento, el *cluster* tiene periodos dinámicos y otros estáticos. En la fase de madurez, el *cluster* está muy estático. El surgimiento de nuevas empresas disminuye y empieza el proceso de concentración, en el que las empresas quieren aumentar su participación en el mercado y asumir procedimientos de la economía de en escala. Así, la concentración de empresas lleva a las empresas del *cluster* a la fase de declive, con la disminución de estrategias de cooperación. Aun así, muchas empresas consiguen reorganizarse con nuevas tecnologías reestimulando la entrada de nuevas empresas en el *cluster*, y empezando así la fase de renacimiento (Redondo y Berumen, 2011).

Valdaliso, Elola y Franco (2013) proponen cuatro caminos para el ciclo de vida de un *cluster* maduro:

- La madurez (y eventual caída o renovación): los *clusters* siguen el ciclo de vida de la industria dominante, que no son capaces de cambiar (aunque esta puede cambiar en el futuro).
- *Lock-in* y declive: algunos *clusters* no son capaces de adaptarse a la evolución tecnológica de la industria dominante (porque las capacidades de esas empresas no les permiten seguir la dinámica de cambios tecnológicos), y, en consecuencia, se convierten en *locked-in*, declive y eventualmente desaparecen.
- Renovación y transformación: los *clusters* son capaces de adaptarse a la evolución de tecnológica de la industria dominante mediante la renovación y/o la transformación de su base de conocimientos.

- **Diversificación:** los *clusters* son capaces de escapar de las industrias en declive, mediante la aplicación de su base de conocimientos para entrar en sectores relacionados (y más dinámicos).

La figura 2.9 presenta la evolución de la industria y el ciclo de vida de un *cluster*.



Figura 2.9: Evolución de la industria y del ciclo de vida de un cluster

Fuente: Valdaliso y Elola y Franco (2013).

Nótese que el clima emprendedor es importante para la creación de nuevas empresas e instituciones, y para el desarrollo del *cluster*. También es imprescindible que las empresas desencadenen un proceso vigorizante, en el que surgen proveedores especializados, la información se acumula, y las instituciones locales desarrollan planes de formación para la especialización, así como trabajos de investigación e infraestructuras; y la notoriedad y el prestigio del *cluster* crecen.

En relación al desarrollo de los *clusters*, Redondo y Berumen, (2011) señalan seis fases: fase de gestación, crecimiento temprano, crecimiento tardío, madurez temprana, madurez tardía y decadencia, y extensión o recuperación. Cada una de ellas ofrece distintas oportunidades de inversión, y su elección depende de su evolución futura, como muestra la figura 2.10.

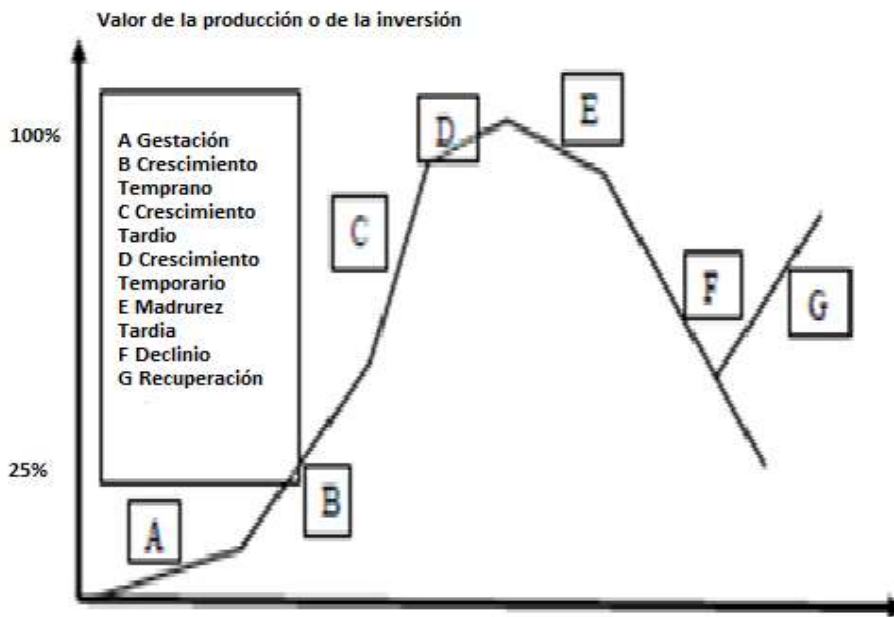


Figura 2.10: Ciclo de vida de un Cluster

Fuente: Berumen (2009)

Es pertinente resaltar que la gestación y el crecimiento temprano son las fases menos documentadas (Berumen, 2009). El autor identificó en algunos casos que la gestión del *cluster* obedece a un choque externo sobre la región o localidad con posibilidades de generar prosperidad. En esta fase, las empresas son pequeñas y generalmente prevalece una combinación de desempeño creciente y ganas de emprender nuevas posibilidades de crecimiento.

Para el surgimiento de un *cluster*, hay catalizadores como (Beerepoot, 2008):

- Ahorro familiar. Y, en ocasiones, un capital generado por el despido de la anterior fuente de ingresos.
- La experiencia empresarial y las instituciones que la apoyan no existen o apenas presentan cierta solidez.
- Las universidades con centros de investigación de calidad.
- Capital social de apoyo, o sea, la actitud de las personas y las instituciones locales hacia la propiedad privada y la actividad empresarial, y el nivel de formación entre la población.

Aunque, según el mismo autor, los factores que permiten el surgimiento de un *cluster* son, sobre todo, la necesidad de un cambio esperado, la visión de mayor horizonte, de una oportunidad, y la disposición de la población para realizar nuevos aprendizajes.

La Comisión Europea (European Commission, 2002b) describe en seis fases el desarrollo del *clusters*, conforme presenta la tabla 2.7.

Tabla 2.7: Fases de formación y desarrollo de los clusters

Fases	Descripción
1	Formación de empresas pioneras frecuentemente centradas en conocimiento local específico, seguidas por nuevas empresas <i>spinn-off</i> .
2	Creación de un conjunto de proveedores y empresas de prestación de servicios especializados, y oferta de mano de obra especializada.
3	Formación de nuevas organizaciones que sirven a las empresas del cluster.
4	Atracción de empresas externas y trabajadores cualificados, y buenas oportunidades para el nacimiento de nuevas empresas locales.
5	Creación de activos intangibles (no cuantificantes) que estimulan la circulación normal de la información y el conocimiento en el cluster.
6	Un periodo de declive puede ocurrir en el cluster en virtud de situaciones <i>lock-in</i> , o sea, él puede adquirir una estructura rígida y volverse inflexible a cambios y nuevas ideas.

Fuente: European Commission (2002b:15)

No obstante, no es verdad que todos los *clusters* presenten una fase de declive. La figura 2.11 presenta dos *clusters* en función del tiempo. Un *cluster* presenta la fase del declive (curva I), mientras otro mantiene la mejoría del desempeño a lo largo del tiempo (curva II).

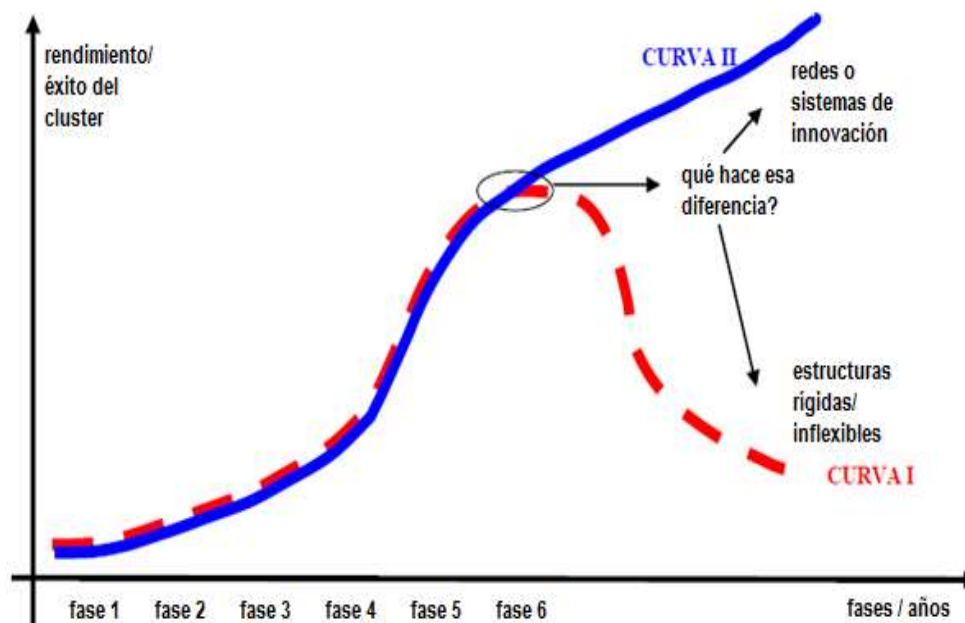


Figura 2.11 : Ciclo de vida de un Cluster

Fuente: European Commission (2002b)

Redondo y Berumen (2011) justifican que en la fase de declive o extinción, algunos *clusters* no consiguen mantener la concentración de empresas, entrando en extinción. Mientras la identificación de las circunstancias facilitadoras del surgimiento de un *cluster* suele ser factible, a menudo es difícil identificar las causas de su fracaso o desarrollo.

También los *clusters* pueden perder su competitividad debido tanto a fuerzas internas como externas.

De los problemas externos, las rupturas tecnológicas son las más significativas, ya que neutralizan simultáneamente muchas de las ventajas del *cluster* (información de mercado, habilidades de los empleados, experiencia científica y técnica, y bases de proveedores), pudiendo convertirse en irrelevantes. Otro de los problemas externos se presenta cuando hay un cambio en las necesidades de los compradores, produciéndose una divergencia entre las necesidades locales y las del resto.

En relación a las rigideces internas hay que considerar, entre otros, los entendimientos mutuos, los cárteles y otras restricciones a la competencia. Asimismo, una regulación inflexible o la introducción de restrictivos convenios sindicales pueden

ralentizar la mejora de la productividad. Nótese que estas rigideces tienden a incrementarse cuando las empresas persisten en viejas relaciones, o en comportamientos que ya no constituyen una ventaja para la competitividad (Bao y Blanco, 2014).

De este modo, existen diferentes intervenciones habituales según la fase de su ciclo de vida en que se encuentre el *cluster*. Sölvell y Örjan (2008) exponen algunos ejemplos de acciones en ciertos períodos:

- En el período de nacimiento del *cluster*: puede ser importante la actuación del Gobierno y de inversores, algo que no es necesario una vez consolidado el *cluster*.
- La promoción de la apertura y la innovación en las épocas de madurez y de declive de un *cluster* es esencial para evitar la desaparición del mismo.

A continuación se puede observar la figura 2.12 del ciclo de vida teórico, propuesta por Sölvell y Örjan (2008). En ella se puede observar esta nueva variante de regeneración del *cluster* por un cambio en el *modus operandi*.

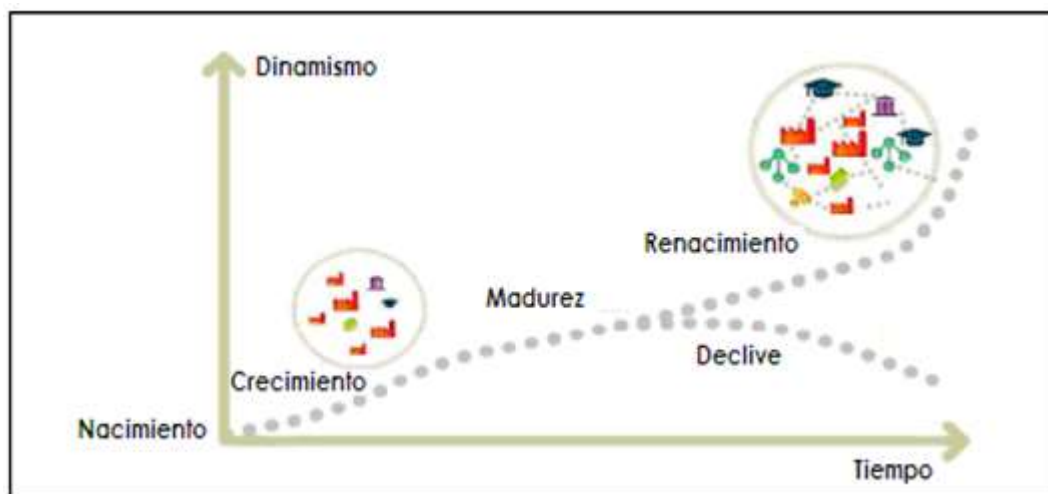


Figura 2.12: Grafico del ciclo de vida del cluster

Fuente: Solvell y Orjan (2008:18)

2.2.5 Estructura organizativa de los clusters

Los *clusters* evolucionan a medida que emergen o declinan nuevas empresas o industrias, y en función del desarrollo y cambio de las instituciones locales. Las empresas del *cluster* deben establecer relaciones entre ellas de tal forma que constituyan redes dinámicas para la eliminación de las barreras al aprendizaje, con lo que el conocimiento pueda fluir y que influya en gran manera la forma de gestionar el conocimiento en las mismas. De hecho, para que se produzca una interacción positiva entre las empresas, y pueda darse un proceso de creación e intercambio de conocimiento, es importante que se cumplan una serie de requisitos, como una cierta similitud en las empresas que se relacionan, entre sus sistemas de gestión, cultura, lenguaje, objetivos, etc., que no siempre se dan.

En concreto, para la gestión eficaz de un *cluster* debe existir un clima de colaboración y mutua confianza entre los implicados. Esto solo es posible mediante colaboraciones más estables y duraderas, en las que se instauren relaciones de igual a igual entre dichos componentes, de forma que se desarrollen enlaces y se realice un intercambio de conocimiento. En este sentido, Teece (2001) indica que las empresas deben caracterizarse por ser emprendedoras, con capacidades dinámicas, y organizadas de forma que sean flexibles y con una alta capacidad de respuesta. De esta manera, los *clusters* también deben potencializar las características apuntadas por el autor para su competitividad.

Así, propone que deben cumplir los siguientes atributos:

- Límites flexibles. Predispuestas a la subcontratación y a las alianzas.
- Fuertes incentivos, de forma que se potencien las respuestas agresivas en desarrollos competitivos.
- Sistemas de toma de decisiones no burocratizados, descentralizados y autónomos, en la medida de lo posible.
- Estructuras jerárquicas planas, que faciliten la rápida toma de decisiones y flujos de información continuos desde el mercado hacia los centros de decisión.
- Cultura innovadora y emprendedora, que favorezca la rápida respuesta y la creación de conocimiento especializado.

Un factor destacado por Humphrey y Schmitz (1998) es la existencia de relaciones de confianza en el *cluster*. Para ellos, la relación de confianza surge porque

las transacciones económicas implican riesgos. La cooperación entre las empresas también es un factor dependiente de la forma en que se construye la confianza interfirmas (European Commission, 2004). De esa forma, las empresas pueden llevar a cabo actividades que promuevan, por ejemplo, el flujo de información, el intercambio de conocimientos y el establecimiento de asociaciones. Es decir, deben establecer mecanismos para realizar transacciones comerciales entre los miembros del *cluster*.

Según Sölvell (2012), para que el *cluster* evolucione adecuadamente, es necesario que exista una fuerte voluntad por parte de los agentes involucrados. Para el autor, la implementación de políticas es esencial para mejorar el desarrollo económico de una región, como se expone en el apartado 3.7. Muchas de las políticas incluyen ciencia y educación, innovación, espíritu emprendedor, y atracción de nuevas empresas, entre otras (figura 2.13).

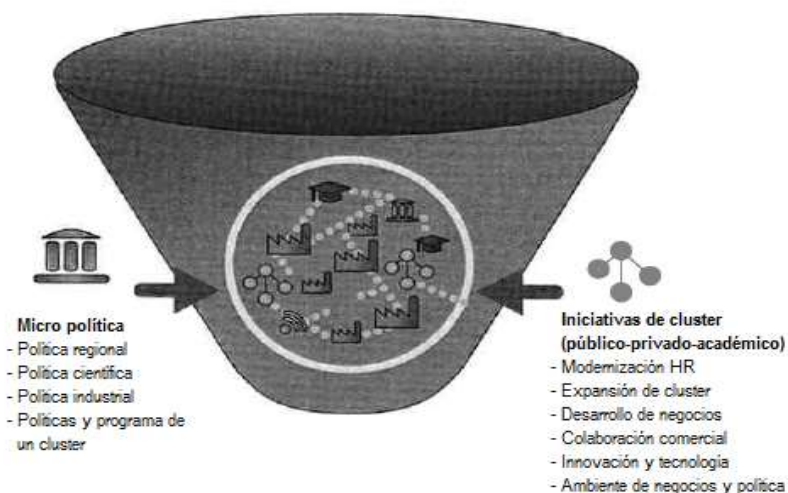


Figura 2.13: Formación de las fuerzas constructivas de un cluster

Fuente: Sölvell (2012)

Niu et al. (2008) señala también que la idea de la gestión de red entre *clusters* consiste en extender las relaciones organizacionales, creando oportunidades e intercambio de información y conocimiento. Se trata de la red *intracluster*, como un medio de estimular y sostener las iniciativas innovadoras para el desarrollo económico. El punto de partida pueden ser dos *clusters* complementarios, y con el tiempo pueden sumarse más. El objetivo no es solamente el fortalecimiento de los involucrados, sino el

aumento de los estándares de competitividad de una región o país. Se debe considerar que, con los avances tecnológicos, la posibilidad de la formación de redes entre *clusters* de distintos países es posible ya que posibilita, de nuevo, un aumento de su competitividad.

Los *clusters* también estimulan la productividad de una localidad. Para Porter (2009), existen cinco condiciones para que se produzca ese estímulo:

- **Acceso a recursos y personas cualificadas:** la especialización de la producción de una región a través de *clusters* resulta en insumos más eficientes y de mejor calidad. Los costes de transacción son más bajos en función de la proximidad entre la empresa productora y la empresa proveedora. Muchas veces los insumos tienen que ser obtenidos en otras localidades, en las cuales el *cluster* puede influenciar a los proveedores, persuadiéndolos para que le ofrezcan precios más bajos. Es importante señalar que la productividad de un *cluster* puede aumentar gracias a la alta cualificación de las personas que trabajan para él, que quizno estén preparadas en la fase del nacimiento, pero, con el tiempo, esas personas aumentarán su cualificación al trabajar para el *cluster*, disminuyendo el coste de capacitación.
- **Acceso a la información:** es la alta especialización que el *cluster* consigue al permitir que todos los participantes intercambien experiencias, y empiece un proceso de acumulación de información para todos, reduciendo los costes de las transacciones, al facilitar las relaciones entre las empresas, y el intercambio de información. De esta manera, es relevante la presencia de instituciones de investigación que contribuyan a la generación de información y conocimiento para el *cluster*.
- **Complementariedad:** el *cluster* estimula el surgimiento de empresas complementarias. La complementariedad ofrece más beneficios a los clientes. Por tanto, el *cluster* necesita estar alineado y garantizar costes más bajos que los corrientes, para ganar eficiencia.

Porter (2009) también señala que para que el *cluster* desarrolle un proceso de innovación eficiente, es necesaria la construcción de un sistema de mecanismos internos de aprendizaje, y también un proceso de interacción vertical con proveedores y clientes. Se debe invertir también en la formación de los trabajadores.

- **Incentivos y evaluación del desempeño:** la proximidad física y la interacción entre las empresas del *cluster*, contribuyen a un mejor desempeño. Esta situación, con el estímulo de la competitividad generado por la rivalidad entre los participantes locales, incentiva a las empresas y a las personas a concurrir.
- **Acceso a instituciones y bienes públicos:** las empresas empujan al Gobierno y sus instituciones a desarrollar programas de formación que benefician a todas las empresas del *cluster*.

En la tabla 2.8, presenta algunas evidencias internacionales sobre los *clusters*.

Tabla 2.8: Evidencias internacionales sobre los clusters

- La presencia de *clusters* es más frecuente en los países desarrollados o en las economías en transición.
- Es más común encontrar *clusters* en torno a actividades intensivas o basadas en la tecnología y el conocimiento.
- La mayoría de los *clusters* fueron creados en países donde la promoción de la ciencia y la innovación son una parte importante de la política, y donde los gobiernos locales juegan un rol importante.
- Los *clusters* derivados de iniciativas del Gobierno suelen tener problemas para conseguir el compromiso de los empresarios, y viceversa.
- Los *clusters* creados a partir de procesos de competencia por fondos públicos se comportan de manera más eficiente, especialmente en términos de su competitividad internacional.
- Las empresas son las partes más influyentes en el Gobierno y gestión (gobernante) del *cluster*. Solo en pocos casos el Gobierno tiene una influencia directa, por ejemplo eligiendo a los miembros del *cluster*.
- La existencia de una alta confianza de las empresas en las iniciativas del Gobierno y la presencia de un Gobierno local activo e influyente son rasgos relacionados con un buen desempeño de los *clusters*.

Fuente: Adaptado de Global *Cluster* Initiative Survey (2003)

A pesar de la proximidad entre las empresas del *cluster*, también se da la situación de competencia, en la cual se presiona a las empresas a innovar. Según Porter (1999), en los *clusters* convive la competencia con la cooperación. Sin una competencia vigorosa un *cluster* fracasaría, pero también es clave la existencia de relaciones de

cooperación interfirmas. De esta forma, en un *cluster* pueden convivir ambas dimensiones, debido a que se dan en terrenos distintos y entre personajes diferentes.

Baidal et al. (2014) y Sölvell et al., (2003), proponen algunas políticas internas para los *clusters*, tales como:

1. aquellas favorecedoras del diálogo y la cooperación entre los componentes del *cluster*.
2. Las orientadas a trabajar los mercados de demanda de manera más eficiente.
3. De promoción de las relaciones internacionales.
4. Medidas generales que incluyen iniciativas relacionadas con la política económica, los mercados laboral y financiero, o las infraestructuras. Estas medidas suponen cambios respecto a las políticas industriales y regionales más tradicionales.

De esta manera, es necesario el mantenimiento de un equilibrio entre competencia y cooperación, pues la existencia de desequilibrios puede provocar reacciones desfavorables para el éxito del funcionamiento del *cluster*. En definitiva, la competencia y la cooperación pueden coexistir porque se dan en diferentes dimensiones y entre diferentes participantes: la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras (Porter, 1999).

2.2.6 Ventajas de los clusters

Es indiscutible que la principal ventaja de los *clusters* es su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas. Una investigación realizada por Steinfield et al. (2010) señala que las empresas localizadas en un *cluster* tienen mejor desempeño que las empresas aisladas, ya que apalancan relaciones y oportunidades. Los autores confirman el valor de formar parte de las actividades de un *cluster*, que ayuda a formar y mantener las relaciones profesionales en la región, como el apoyo de redes, que muchas veces son respaldadas por asociaciones regionales sin fines lucrativos.

Van den Berg, Braun y Winden (2001) compararon la dinámica de los *clusters* en nueve ciudades europeas, y estudiaron su contribución al desarrollo económico de las regiones investigadas. Para los autores, el desempeño de un *cluster* depende de su localización urbana regional y la calidad de su gestión. Además, Tsuji y Miyahara

(2009) también, en su investigación de 5.000 empresas en Japón (de las cuales 2.000 se organizaban en *clusters*), probaron que la presencia de grupos e instituciones regionales de investigación influyen positivamente la innovación y el progreso de las empresas.

Otros investigadores intentan explicar el porqué del éxito de los *clusters*, mediante la proximidad geográfica. Para ellos, un ejemplo de ese fenómeno es el éxito del Silicon Valley en California, donde se dan las siguientes características: abunda la presencia de empresas que producen los mismos productos; dos universidades aportan soporte y cualificación para los trabajadores locales; existe infraestructura; acuerdo común entre las empresas; y sistemas que conectan los sectores público y privado (Garanti et al., 2013; Ciravegna, 2011; Etzkowitz, 2013).

Se debe también destacar que en la región del *cluster* debe existir un conjunto de facilitadores para que haya generación de beneficios directos para todos los miembros del *cluster*. Los facilitadores enumerados a continuación, son los llamados “de eficiencia colectiva” según Humphrey y Schmitz (1998):

- Estipulación de la especialidad de cada productor;
- Proveedores de materias primas y de máquinas;
- Agentes que dirijan sus ventas a mercados distantes e internacionales;
- Empresas especialistas en servicios tecnológicos, financieros y contables;
- Una clase de trabajadores cualificados y con habilidades específicas;
- Asociaciones para la formación de *lobby* de tareas específicas para el conjunto de sus miembros.

Siguiendo a Schmitz y Nadvi (1999), son muchas las consecuencias beneficiosas de la eficiencia colectiva para el *cluster*:

- a) Para todos los involucrados en el aglomerado: generación y difusión de conocimiento, facilitando el aprendizaje y la ganancia de competitividad de las empresas participantes;
- b) Para el desarrollo local: beneficios sociales y económicos, como generación de empleos, incremento de la renta y aumento del dinamismo local de negocios.

Además, para que la interacción entre las empresas del *cluster* y la comunidad local ocurra, es necesario que las empresas tengan el mismo ramo de actividad, o sea, necesitan pertenecer al mismo sector económico para que el *cluster* pueda crear oportunidades para la comunidad, como el empleo.

Como principales ventajas de los *clusters*, Amato (2009) señala: externalidades que pueden reducir los costes y estimular el desarrollo empresarial; proximidad geográfica que proporciona eficiencia colectiva para las empresas de la región; desarrollo de capital social, presencia y actuación de las instituciones que regulan el ambiente del *cluster*; presencia de empresas correlatos y apoyo, que pueden proporcionar acceso a insumos, aprendizaje y especialización; economía de escala; y difusión del conocimiento y generación de capital intelectual e innovación. Los *clusters* también son considerados como una excelente herramienta de desarrollo regional, ya que posibilitan el aumento del empleo, de las exportaciones, del desarrollo del conocimiento y de la inserción de la comunidad local, y del desarrollo de la sociedad en general.

Un factor importante a señalar es que los *clusters* emergen gracias la competencia de las empresas de la región, así como emprendedores y personajes financieros. Los *clusters* estructurados emergen en mercados abiertos, con intensa rivalidad y cooperación entre las empresas del agrupamiento. Además, el surgimiento del *cluster* se debe a la combinación de la fuerza evolutiva (historia, geografía, etc.) y de las fuerzas constructivas (políticas e iniciativas privadas). Son la parte central de la microeconomía del ambiente de trabajo de cualquier región (Sölvell, 2009).

Dessy (2007) ha estudiado que la conformación de *clusters* permite a los agentes participantes una serie de ventajas que, de forma aislada, difícilmente se podrían alcanzar, como la potenciación de la competitividad. Mediante la conformación de *clusters* es posible lograr una mayor flexibilidad y la posibilidad de obtener nuevos conocimientos e información respecto a las actividades que conforman la cadena de valor (Nadvi y Halder, 2005). Las razones para la formación de un *cluster* pueden ser estratégicas y operativas, como se muestra en la tabla 2.9.

Tabla 2.9: Razones estratégicas y razones operativas para la conformación de Clusters

Razones estratégicas	Razones operativas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahorro de tiempo en la obtención de ventajas competitivas. 2. Generación de sinergias directas y de sinergias diferidas. 3. Beneficiarse de externalidades que aparecen en el entorno cooperativo. 4. Conseguir el acceso a nuevos mercados de difícil acceso, tanto internacionales, como nacionales, regionales y locales. 5. Control de una mayor parte de un mercado real y su distribución. 6. Contrarrestar el efecto de un posible monopolio de oferta o demanda. 7. Disminuir la concurrencia para alcanzar una posición dominante. 8. Mantener la flexibilidad de la organización por utilizar la misma tecnología. 9. Posibilitar un mejor acceso a las fuentes de financiación. 10. Reconvertir un sector determinado mediante la racionalización y modernización de las instalaciones productivas. 11. Adoptar una medida de fuerza ante los poderes públicos. 12. Facilidad para conseguir bonificaciones, exenciones fiscales y subvenciones. 13. Equilibrio de resultados cuando a la asociación de empresas les afecta de forma distinta la evolución del ciclo económico. 14. Equilibrio de resultados cuando se asocian empresas con productos en diferentes etapas del ciclo de vida. 15. Aprendizaje del proceso de cooperación orientado a: <ul style="list-style-type: none"> - conocer sus problemas - descubrir posibles socios - potencializar la creatividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De los resultados económico-financieros: <ul style="list-style-type: none"> - Compartir costes al repartir los riesgos en las inversiones y en su financiación; - conversión de gastos fijos en variables, rebajando el umbral de rentabilidad financiera o punto de equilibrio; - Incremento de la rentabilidad económica y financiera al disminuir las inversiones en activos y las financiaciones con recursos propios; - Reducir el periodo de maduración, disminuyendo consecuentemente el circulante e incrementando la liquidez; 2. Adquirir las habilidades y conocimientos del socio en cualquier actividad de la cadena de valor. 3. Lograr economías de escala y de experiencia por incremento de producción – comercialización de los agentes participantes. 4. Consecución de economías de alcance al compartir algún tipo de recurso. 5. Mejorar las condiciones respecto a competidores o clientes y a proveedores, al haber aumentado el poder de mercado. 6. Fiabilidad en el suministro de <i>inputs</i> y a precio más bajo. 7. Garantía de la calidad de los <i>inputs</i>. 8. Reducción de los volúmenes de existencias. 9. Control sobre la distribución del producto final. 10. Crear una infraestructura de distribución.

Fuente: adaptado de Redondo y Berumen (2011)

Los *clusters* facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer unas

relaciones de confianza mutua, lo cual es el foco de esta investigación. El éxito de los *clusters* más dinámicos se asocia con la manera en que se gestiona el conocimiento entre sus principales agentes económicos. Es decir, con el proceso de creación, almacenamiento, estructuración y difusión de la información y del conocimiento entre los mismos, a partir de unas actitudes proactivas de cooperación empresarial e institucional (Capó-Vicedo y Expósito-Langa y Masiá-Buades, 2007).

Entre las principales conclusiones obtenidas, Singh y Shivastava (2013), señalan el hecho de que los *clusters*, como concentraciones geográficas de empresas, implican una serie de ventajas: pueden establecer en ellos verdaderas comunidades de conocimiento, en las que se genera e intercambia conocimiento, al mismo tiempo que se potencia la innovación, con lo que se consigue aumentar la ventaja competitiva del *cluster* considerado como un todo (Singh y Shrivastava, 2013). Sin embargo, para que esto sea posible, deben darse unas condiciones esenciales, como bolsas de trabajo especializadas, y, principalmente, el establecimiento de relaciones entre sus miembros, basadas en la confianza mutua, de forma que se establezcan flujos de información y conocimiento entre los mismos. Las administraciones tienen un papel importante en este sentido, pudiendo e, incluso, debiendo, actuar como *brokers*², favoreciendo mayores colaboraciones entre las empresas, y entre las empresas y otros agentes, como las universidades.

Para Sölvell (2009), en los *clusters* la cooperación se produce por parte de todos los actores que participan:

- Grandes empresas y PYMEs;
- Instituciones financieras: como la banca tradicional, bancos comerciales, capital riesgo, e inversiones privadas.
- Actores públicos:
 - Organismos locales, como profesionales autónomos y agencias involucradas en políticas de desarrollo económico e industrial (como de apoyo a PYMEs y atracción de inversiones), políticas regionales (como reajustes de fondo), políticas de ciencia y tecnología e innovación, cooperación entre universidad e industria, incubadoras de empresas).

² Brokers: corredor - consignatario - intermediario

- Actores académicos, como universidades, institutos de investigación, oficinas de transferencia tecnológica y laboratorios científicos.
- Organizaciones privadas y público-privadas (ONG, cámaras de comercio, organizaciones de *clusters*, etc.) Diferentes medios de prensa.

En la figura 2.14 se muestran los diferentes actores que participan de un *cluster*.

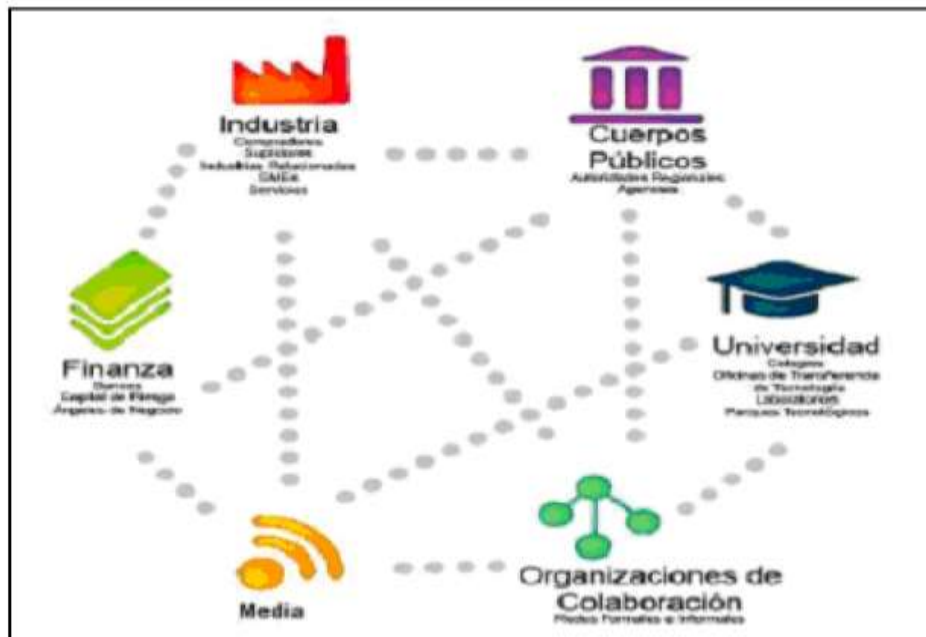


Figura 2.14: Diferentes actores que participan en un cluster

Fuente: (Sölvell, 2009)

Es importante señalar que, en los *clusters*, la interacción entre los agentes institucionales y las empresas debe realizarse de manera adecuada, de forma que los agentes públicos participen activamente en la formación y generación de conocimiento que pueda ser aprovechado por el *cluster*. Con el pasar del tiempo este conocimiento generado se internaliza, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, no siempre todas las empresas participantes del *cluster* tienen garantizados los beneficios mencionados, sino que es necesaria una buena planificación estratégica, en coordinación con el resto de miembros del *cluster*.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la integración y la cooperación son esenciales para el desarrollo de un *cluster*, ya que estimulan la utilización de los recursos locales, conforme apuntan Singh y Shrivastava (2013).

A continuación, para comprender la totalidad de un *cluster*, vamos a estudiar las causas del fracaso del mismo.

2.2.7 Causas del fracaso de los clusters

En relación al fracaso de un *cluster*, las causas derivan de rigideces internas que perjudican la productividad y la capacidad de innovación. La aparición de reglas inflexibles, el exceso de pactos, u otras limitaciones, pueden destruir la rivalidad local.

Según Parrilli (2009) para identificar los obstáculos más comunes en un *cluster* es importante analizar cada una de las principales áreas de cooperación:

- **Obstáculos a la cooperación entre empresas:**

Cada empresa evaluará los beneficios por una parte, y los costos y riesgos por la otra, de dicha cooperación. Los beneficios serán a largo plazo e hipotéticos, mientras que los costes y riesgos son inmediatos. Para una empresa, el riesgo más inmediato es la pérdida de sus secretos comerciales, como la tecnología o el conocimiento de mercados y clientes. Estos riesgos constituyen un motivo importante para que las empresas no participen en operaciones cooperativas con sus competidores directos. Además, de entre los costes directos de la cooperación los más importantes son los costes de transacción y oportunidad. Una buena manera de garantizar la cooperación, y la pérdida del miedo, consiste en fomentar la confianza mediante la celebración de reuniones, haciendo un cierto seguimiento de los asociados mediante reuniones y elaborando documentos de análisis y evaluación.

- **Problemas de cooperación entre empresas e instituciones de apoyo:**

Para muchas instituciones de apoyo, la satisfacción de los clientes locales del sector privado no es el único objetivo, y, a menudo, ni siquiera el más importante. Por ejemplo, los investigadores quieren publicar sus resultados con prontitud y amplia divulgación, mientras que las empresas buscan mantener en secreto los resultados de su investigación.

- **Problemas de cooperación entre los sectores privado y público:**

Para muchos *clusters* la presencia del Gobierno es casi inexistente. Pero, en los países que tienen una larga tradición de una fuerte presencia de Gobierno, una iniciativa pública para fortalecer los *clusters* y la competitividad sistémica puede verse con profundo recelo.

No existe una forma rápida y sencilla de solventar estos problemas. Lo que es claro, es que en todo *cluster* cualquiera de estos problemas puede surgir en cualquier momento. La existencia de un *cluster* no garantiza el crecimiento y la competitividad, o el beneficio económico de manera automática, pero es un facilitador para conseguir esos objetivos.

2.2.8 Políticas de promoción de los *clusters*

Los *clusters* conseguirán un estatus "cuasi paradigmático" del desarrollo regional en muchas localidades, debido a las políticas gubernamentales que apoyan la creación y el desarrollo de los *clusters* como catalizadores del crecimiento y de la innovación (Brakman y Marrewij, 2014; Hermans, Castiaux, Dejardin y Lucas, 2012).

La política de fomento empresarial es el resultado de grandes consensos entre los actores económicos y sociales más relevantes, como son, entre otros, el Gobierno, los empresarios y las universidades. Estos acuerdos se refieren a la orientación del país en su conjunto, y esa preocupación del Gobierno se traduce en recursos suficientes (económicos y humanos). El establecimiento de políticas debe tomar en consideración muchas dificultades que pueden existir en una red, como el no alcanzar un número considerable de organizaciones, lo que puede llevar a la carencia de una infraestructura de conocimiento que posibilite el aprendizaje constante, a una falta de integración para formar un sistema innovador regional, y a una cierta rigidez e inflexibilidad para realizar cambios e innovaciones (European Commission, 2002).

Las acciones políticas para el desarrollo de las redes de cooperación tienden a estimular el desarrollo, y a alertar de posibles fallos en su ejecución, para su prevención. Hay poca duda de que los gobiernos pueden jugar un papel importante en el desarrollo de los *clusters*. Ese papel será, no obstante, más productivo, si es indirecto y facilitador, más bien que abierto y coactivo (Adobor, 2006).

Las desigualdades no solo se dan entre macroregiones a nivel global, sino además entre países y en el interior de ellos. Las respuestas han sido variadas, unos países han adoptado la estrategia de la integración económica y se han formado bloques regionales, otros impulsan los tratados de libre comercio, mientras otros buscan acuerdos multilaterales de cumplimiento global. De esta manera es posible caracterizar las políticas de apoyo a los *clusters* en cada uno de los países estudiados.

La formación de *clusters* es importante para las empresas, el Gobierno, y las distintas regiones, porque representan una nueva manera de pensar en la economía regional y las funciones de las empresas, gobiernos e instituciones para promover la competitividad (Porter, 1992; Garanti et al., 2013).

Como se ha expuesto anteriormente, el *cluster* consiste en una localización geográfica; con un desempeño económico diferenciado y determinado por un ambiente institucional concreto; donde tienen lugar gran parte de las operaciones productivas de una organización. El *cluster* posibilita un mejor flujo del conocimiento, y la realización de acciones colectivas con impacto en los activos disponibles que están siendo implantados por las empresas (Biriescu, 2010). De ese modo, los *clusters* no pueden entenderse únicamente en términos de reducción de costes de producción, sino como la mejora de las relaciones de intercambio y transparencia de los mercados locales. Es decir, la prosperidad de una región (Ketels y Memedovic, 2008; Singh y Shirastasa, 2013).

Según Porter (1999), la postura más generalista sostiene que las políticas no deberían favorecer a un tipo de *cluster* o sector determinado, porque cualquiera de ellos puede ofrecer oportunidades para mejorar la productividad nacional. Actualmente, se opina que ni la dinámica endógena aislada, ni la confianza exclusiva en la llegada de agentes extralocales pueden ofrecer respuestas adecuadas a los nuevos desafíos de la competitividad (concentración geográfica).

Las políticas actuales se concentran en elementos y factores intangibles del territorio, entre los que se encuentran: la habilidad para reaccionar y adaptarse a nuevos cambios en el escenario de negocios; el liderazgo local dinámico y el compromiso de la comunidad; una amplia base de agentes participantes del proceso; y una estrategia de desarrollo basada en la cooperación, la acción público-privada y un amplio grado de consenso sobre la misma.

La nueva generación de políticas establece una nueva función para el sector privado que normalmente no incluía dentro de sus intereses la inversión en bienes

públicos o en instituciones locales. De esta manera, el sector privado deja de ser ajeno a la intervención y pasa a ser corresponsable del desarrollo y la competitividad empresarial. Sin embargo, el sector público pasa también a desempeñar un nuevo papel, asegurando la provisión de insumos de alta calidad, por ejemplo ciudadanos capacitados, infraestructura física, incentivos a la asociación, y reglas de competencia claras, protegiendo la propiedad intelectual y fortaleciendo las leyes antimonopolio (Porter, 1999).

El enfoque adoptado por las políticas de *cluster* varía según el caso. Algunas políticas se diseñan según las iniciativas locales y respetando la idiosincrasia de cada caso, sin que existan normas o criterios establecidos a nivel nacional. Mientras otras se apoyan principalmente en definiciones que emergen a nivel nacional, que las regiones adoptan o, en menor medida, adaptan, en su medio local. Sea uno u otro tipo de políticas, las opciones a disposición de los gobiernos son amplias y variadas, e incluyen medidas tales como Roelandt et al. (2000) señalan:

- Asegurar un entorno de negocios estable y predecible;
- Crear condiciones favorables para el correcto funcionamiento de los mercados;
- Favorecer un contexto que promueva la innovación;
- Crear conciencia sobre los beneficios del intercambio de conocimientos y el trabajo en red;
- Proveer apoyo e incentivos apropiados para fomentar la colaboración entre los distintos personajes;
- Actuar como facilitador o moderador de las relaciones entre los distintos agentes;
- Facilitar un espacio para el intercambio formal e informal de conocimientos;
- Establecer programas y proyectos conjuntos de I+D;
- Proveer información estratégica;
- Proveer financiación para la constitución de *clusters* (vía concursos de fondos);
- Asegurar que las instituciones (públicas) desarrollen vínculos con el sector privado.

De entre la variedad de instrumentos que los gobiernos pueden adoptar en el apoyo a la constitución y fortalecimiento de *clusters*, existe un gran acuerdo o convergencia en torno a la eficacia de un conjunto de medidas que están presentes en varios programas orientados precisamente al desarrollo y fortalecimiento de *clusters*.

Del hecho, Roelandt et al. (2000) realizan una revisión de las principales políticas públicas para la promoción de los *clusters*, en distintos países de la OECD:

- La provisión de información estratégica (Suecia u Holanda) relacionada con estudios sobre *clusters* y *benchmarking*³ (Finlandia, Dinamarca, Suecia, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, Austria e Italia);
- La creación de equipos de investigación especializados en *clusters* (Escocia, Dinamarca, Austria, Alemania) o de páginas web (como STRATEGIS en Canadá);
- La creación de agencias o programas de *brokers* de empresas (Dinamarca, Holanda)
- La creación de programas específicos de promoción de *clusters* (Finlandia, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, Estados Unidos, España, Japón y Bélgica);
- Empezar proyectos de vinculación Universidad-Empresa (Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, España Suecia, Suiza y Holanda);
- Políticas de compras de la Provincia (Austria, Dinamarca y Holanda);
- Provisión de plataformas o espacios para el intercambio y el diálogo entre los distintos personajes (Estados Unidos, Dinamarca, Suecia, Reino Unido, Holanda, Finlandia, Alemania).

Sobresalen las investigaciones italianas partidarias del desarrollo de PYMES, que destacan el papel crucial del Gobierno en el refuerzo (aunque no en la creación) de condiciones que faciliten la cooperación entre empresas y regiones. Los Gobiernos locales o regionales han proporcionado espacios físicos para las nuevas empresas (incubadoras de empresas), con servicios administrativos e informáticos conjuntos, información sobre tecnología y oportunidades de negocio, así como asistencia técnica y empresarial de calidad (Capone, 2005).

Otro país a destacar en relación al desarrollo de *clusters* es el País de Gales. Este país es considerado un importante ejemplo de desarrollo de *clusters* en regiones periféricas, y es señalado como un caso de éxito en la atracción de inversiones externas y en la creación de una sociedad entre sectores públicos y privados; factores que permitieron el renacimiento de la economía regional. Y es que, la cooperación entre los

³ Comparativa de mercado

personajes locales, y la política de creación de fóruns funcionan como importantes facilitadores de la innovación (Chorincas, Marques y Ribeiro, 2001).

Las políticas de apoyo a los *clusters* les proporcionan estímulo para que mejoren su desempeño y se conviertan en redes o sistemas de innovación (European Commission, 2002). De esta manera, las políticas del desarrollo de los *clusters* deben tener como objetivo el fortalecimiento de los agrupamientos ya existentes (Ketels, 2004). Para la European Commission (2002), el sector público debe incentivar el proceso de planificación estratégica de los *clusters*; y trabajar en conjunto con el sector privado para crear condiciones de soporte para nuevas actividades económicas, mejorando así la capacidad regional de innovación.

Para Blao y Blanco (2014), las políticas de *cluster* son un ejemplo de política industrial proactiva en la que todos los actores implicados deben compartir responsabilidades y asumir iniciativas, contribuyendo a la creación de condiciones políticas, legales y económicas que sean beneficiosas para las empresas. Es importante que los actores adopten esta visión y abandonen otras políticas como las de subvención de tecnología a sectores o compañías determinadas, que distorsionan el mercado y benefician solo a unos pocos. De este modo, se conseguirá un mejor aprovechamiento de los recursos públicos y un mayor desarrollo económico a largo plazo.

Raines (2001), clasifica cuatro tipos de políticas en función del ámbito espacial de gobierno, de la ventaja comparativa y de políticas de *cluster* ya aplicadas:

1. **Política de ventaja nacional:** se aplica en países con una política centralizada, como Holanda y Dinamarca. Persigue como objetivo la competitividad industrial también a nivel nacional. En este modelo, la política de *cluster* se ha adoptado tras insatisfactorios resultados con políticas previas que perseguían la creación de campeones nacionales.

2. **Política de *cluster* centralizada:** es coordinada centralmente en el ámbito nacional, donde se identifican los objetivos e instrumentos de la política de *cluster*. Posteriormente, se aplica a nivel regional o local, buscando mejorar la ventaja competitiva de industrias locales. Habitualmente, este tipo de políticas se han aplicado en países con un grado de centralización importante, como Francia, Noruega o Portugal. La política de este tipo de *cluster* surge de las políticas regionales/espaciales ante el desigual desarrollo económico observado en el territorio, y ante los escasos resultados de anteriores modelos.

3. **Política de *cluster* descentralizada:** es la política de *cluster* aplicada en lo regional y local. A diferencia del caso anterior, en este modelo, son los niveles de Gobierno subnacionales los responsables de implementarla, sin una coordinación nacional significativa. Es predominante en países con Gobiernos regionales fuertes, tales como Alemania, España, EE.UU., Austria, Italia, o Bélgica.

4. **Política de *cluster* con retroalimentación:** surge como consecuencia de un proceso repetido con diferentes tipos de gobierno, y que busca mejorar la ventaja competitiva de las industrias locales. Su aplicación es predominante en Suecia y Reino Unido, donde la iniciativa para el desarrollo de políticas de *cluster* ha provenido de la política subnacional, pero que ha sido medida a nivel nacional, desde donde, a su vez, se han impulsado estructuras de Gobierno local con nuevos poderes.

Según afirma Ketels (2004), a partir de su investigación sobre *clusters* europeos, hay algunas cuestiones que deben ser consideradas para lograr el desarrollo de políticas más efectivas:

1. Las políticas de desarrollo de *clusters* deben considerar las especificidades regionales.

2. En cuanto a los *clusters* la competitividad debe entenderse de forma más amplia; es necesario integrar esfuerzos para el desarrollo económico tanto de los *clusters* como de las regiones.

3. Los *clusters* pueden concebirse como una oportunidad para definir las reglas de actuación de los sectores privado y público en la política económica, cada uno asumiendo la responsabilidad por sus específicas áreas de competencia en el ambiente de negocios.

En cuanto a la implementación de políticas públicas para el desarrollo de los *clusters*, Andriani *et al.* (2005) recomiendan posibles acciones políticas que estimulan el desarrollo, a la vez que alertan de posibles imperfecciones políticas que se pueden prevenir, como analiza la tabla 2.10.

Tabla 2.10: Políticas públicas y privadas para el desarrollo de los clusters

POLÍTICAS PÚBLICAS Acciones recomendadas	POLÍTICAS PÚBLICAS Fallos posibles
<p>El gobierno debe considerar un contexto para el desarrollo del cluster, o sea, la existencia de circunstancias y estructuras económicas que sean favorables a la formación de clusters.</p>	<p>El gobierno no debe crear clusters ni apoyar el desarrollo de clusters cuando las condiciones económicas locales no sean satisfactorias.</p>
<p>Las políticas de apoyo a los clusters embrionarios son importantes, pues estos clusters pueden enfrentar barreras internas o externas para su desarrollo, necesitando apoyo en áreas/competencias en las que sus miembros aún no están capacitados.</p>	<p>Las regiones que no tienen un número mínimo de agentes implicados no deben considerarse clusters (la falta de tales atributos y de esa masa crítica, será problemático en el desarrollo efectivo de los clusters en tales regiones).</p>
<p>El gobierno puede intervenir para estimular el desarrollo de clusters en casos donde tales clusters presenten bocas de botella para el crecimiento, necesitando por lo tanto auxilio externo; el sector público puede proporcionar importantes servicios para los clusters, como por ejemplo, infraestructura física, de información o entrenamiento, o por medio de mecanismos de soporte a las actividades de los clusters.</p>	<p>No se debe utilizar la estrategia para el desarrollo de clusters para áreas económicamente en declive, zonas rurales o regiones con exclusión social, en el caso de que tales contextos no tengan las características para el crecimiento de los clusters (el concepto de clusters implica la existencia de capital económico y social entre sus miembros).</p>
<p>Es apropiada la consideración de qué actividades son llevadas a cabo en el contexto del sistema local de producción con el fin de crear productos, <i>commodities</i> o servicios – <u>“la política de cluster no debe ser confundida con la política sectorial”</u>.</p>	<p>La identificación y las consecuentes políticas de intervención en los clusters no pueden basarse en conceptos y clasificaciones estrechas (un sector industrial, etc.)</p>
<p>Las políticas deben ser a largo plazo y también deben reflejar el hecho de que los clusters se mueven en el tiempo, y las formas de intervención deben ser diseñadas de acuerdo con la fase de desarrollo del ciclo de vida del cluster.</p>	<p>La espera de resultados a corto plazo (unos pocos años) derivado de las políticas de inversión en clusters es poco realista porque el desarrollo de clusters requiere tiempo.</p>
<p>Si los clusters tienen como objetivo aumentar la competitividad a través de recursos compartidos, transferencia de conocimiento e innovación, deben ser desarrolladas herramientas apropiadas para evaluar la implementación de las políticas, incluso si estas herramientas están orientadas a procesos y tienen dimensiones cualitativas.</p>	<p>El éxito de desarrollo de las acciones en los clusters no debe ser medido con indicadores como el número de empleados o el nivel de valor agregado, porque tienen una dimensión vaga.</p>

Fuente: adaptado de Andriani *et al.* (2005)

Como ya se ha señalado anteriormente en esta investigación, los Gobiernos suelen tener un amplio interés en promover políticas de apoyo dirigidas a los *clusters* (incluso si las acciones se dirigen a una red de empresas y no a empresas aisladas). Así, los Gobiernos pueden adoptar un papel motivador para el funcionamiento del *cluster*, con incentivos fiscales y legales, pero no involucrarse en el día a día del *cluster*. Sin embargo, hay situaciones en las que un determinado Gobierno actúa de manera más directa, subsidiando y apoyando a las empresas. En otros casos el Gobierno puede involucrarse y liderar el proceso de desarrollo del *cluster*, pero para esto es necesario que estén bien definidas las funciones de cada una de las agencias gubernamentales (Bennett y Smith, 2002).

Martin y Sunley (2003) señalan una serie de críticas a las políticas de *cluster*. Para ellos, muchas medidas de promoción de los *clusters* ya están contenidas en otras políticas; señalan además la dificultad de delimitar los *clusters* (cuando sus componentes están concentrados geográficamente, lo que complica la selección de los beneficiarios de estas iniciativas); así como la identificación de *clusters* por criterios políticos que no discriminan el grado de desarrollo o consolidación de los *clusters* en el diseño de sus medidas de apoyo.

Así, una herramienta política para promocionar el desarrollo del *cluster* es que el Gobierno incentive el desarrollo de una localidad con apoyo fiscal y cambios regulatorios, como una importante estrategia de mejora de la competitividad. Las políticas de *cluster* deben comprenderse de dos maneras: deben orientarse tanto a entornos macro, como microempresariales. En Dubái, por ejemplo, el desarrollo de políticas ayuda a la construcción de nuevos *clusters* o a la prosperidad de los que ya existen.

La tabla 2.11 presenta las políticas de *cluster* propuestas por Sadik y Elbadawi (2012).

Tabla 2.11: Políticas de *cluster*

Política del cluster	
Área política	Implicación de los clusters
Ciencia e innovación	Los clusters conducidos por la ciencia (Tipo 1 innovaciones) son sensibles a inversiones en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y a las normas que rodean el ambiente académico.
Competencia	La rivalidad es uno de los ingredientes clave de la dinámica de los clusters.
Comercio	Los vínculos a los marcadores del mundo son de fundamental importancia para el dinamismo del cluster (tanto las importaciones como las exportaciones).
Integración	La integración regional con los países vecinos tiende a empujar la especialización y el crecimiento del cluster. Por ejemplo, en Europa, el mercado interior trabaja hacia la creación de una igualdad de condiciones, donde los recursos fluyen más libremente, llevando a algunos clusters a ganar recursos y a aumentar la competitividad, mientras que otros entran en declive.
Regional	Los clusters pueden beneficiarse de programas regionales subnacionales, por ejemplo, promoviendo la infraestructura o la formación.
Política social	El acceso a un servicio público superior realza el atractivo de los clusters y la captación de recursos humanos, incluidos estudiantes, empresarios, expatriados y otras personas cualificadas.

Fuente: Adaptado de Sadik y Elbadawi (2012)

Hasta ahora, hemos visto que las políticas públicas pueden tener un papel importante, aunque no determinante, en la creación y en el desarrollo con éxito de *clusters*, ya sea apoyando el desarrollo de investigaciones que aumenten su competitividad; ofreciendo una infraestructura básica pero especializada; intermediando en la creación de *networks*; financiando educación y formación; y ayudando a coordinar y movilizar a personas interesadas en una visión conjunta, que permita un mejor desarrollo del *cluster*. Se debe tener en cuenta que no todos los *clusters* tendrán éxito, pero han de ser las fuerzas de mercado y no las decisiones del Gobierno las que lo

determine su éxito. La actuación del Gobierno debería ser, asimismo, la de reforzar y ampliar *clusters* ya existentes o emergentes, en lugar de intentar crear enteramente *clusters* nuevos. En cualquier caso, las políticas, en comparación con otros aspectos del *cluster*, tienen un impacto moderado en el éxito de su competitividad y tienen que ser las propias empresas que lo componen las que conduzcan su desarrollo a través de un contexto de competencia y cooperación.

A continuación se analizan las políticas aplicables a los *clusters* en España y Brasil.

2.2.8.1 Políticas de apoyo a los *clusters* en España

En España, el *cluster* es un componente muy importante para la base económica. Por ello, es pertinente comprender las políticas de apoyo, tanto privadas como públicas, implementadas para superar los obstáculos estructurales inherentes a la naturaleza de las empresas.

Mientras que en países como Estados Unidos opera el modelo de *cluster* natural, de generación espontánea, apoyado en ciertos prerequisites, como las relaciones con centros de conocimiento (*cluster* de Silicon Valley), la Unión Europea ha optado por un enfoque promotor más activo, de acuerdo con la consideración de los *cluster* como una vía de prosperidad en la economía global, que encaja con los planteamientos actuales de innovación abierta (European Commission, 2012).

En España, el equivalente a los *clusters* son los denominados “sistemas locales de producción”. Con diferencias institucionales considerables, los sistemas locales estudiados en España pertenecen a actividades productivas tradicionales o con intensidad innovadora media o baja, lo que no resulta incompatible con que las empresas de los *clusters* adopten prácticas tecnológicas y de dirección. Las políticas de *cluster* en España se remontan a los inicios de la década de los noventa en el País Vasco (Aranguren, 2010) y en Cataluña (Hernández et al., 2010).

Una investigación realizada por el Center for Strategy and Competitiveness – European Cluster Observatory (2011) presenta los *clusters* regionales más fuertes de España. De acuerdo con la calificación europea “estrella”, en 2011 había un total de 151

clusters en España que recibieron al menos una estrella. La cantidad y la calidad del conocimiento que circula y se extiende entre las empresas del *cluster* depende del tamaño del *cluster*, su grado de especialización, y la medida en que la economía local (regional) se especializa en el mismo tipo de productos que las compañías que conforman el *cluster*. Para el Observatorio Europeo de *clusters* el nivel que las redes de empresas logran en la clasificación se basa en tres factores, como se describe a continuación. Así, la asignación de cada grupo de 0, 1, 2 o 3 estrellas, depende de cuántos de los siguientes criterios se cumplan:

1. **Tamaño de la estrella:** si el empleo alcanza una proporción suficiente del empleo total en Europa, es más probable que los agrupamientos tengan efectos económicos significativos.

2. **La especialización de la estrella:** si una región está más especializada en el sector específico en el que trabaja el *cluster*, que la economía en general del resto de regiones, es probable que esto sea un indicio de que los efectos económicos de la agrupación regional han sido lo suficientemente fuertes como para atraer la actividad económica relacionada desde otras regiones a este lugar, y que los efectos de desbordamiento y vínculos serán más fuertes. La medida de la especialización compara la proporción de empleo en una categoría de *cluster* en una región, respecto al empleo total en la misma región, con la proporción que supone esa misma categoría del empleo total en Europa respecto al empleo total. La medida debe ser de al menos 2 para recibir una estrella.

3. **Enfoque estrella:** si un racimo cuenta para una mayor proporción del empleo total de una región, es más probable que los efectos indirectos y los vínculos ocurra realmente en lugar de ser ahogado en la interacción económica de otras partes de la economía regional. La medida de enfoque muestra el grado en que la economía regional se centra en los sectores de actividad del grupo, y estudia el empleo creado por el *cluster* respecto al empleo total de la región. El 10% de los grupos que representan la mayor proporción del empleo total de la región reciben una estrella.

Es importante decir que Ketels (2007) refleja la apuesta de la Unión Europea por los *clusters* como un elemento fundamental para afrontar el reto de la innovación en Europa, como una estrategia incorporada al Programa Marco de Competitividad e Innovación de la Unión Europea (2007-2013) y de las políticas de Cohesión. El High

Level Advisory Group on Clusters, redactor del Memorandum, incide en que diversas políticas nacionales y regionales tienen un impacto significativo en los *clusters*; un impacto que puede ser más efectivo si las medidas se orientan adecuadamente a la promoción y refuerzo de los mismos (Baidal et al. 2014). La definición de este marco estratégico europeo acerca de la política de *clusters* favorece un impulso a estas políticas en los gobiernos nacionales y regionales. No obstante, diferentes regiones europeas ya aplicaban anteriormente medidas asimilables a una política de *cluster*.

En España, aunque anteriormente ya existían medidas de política turística, el Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs), promovido por el antiguo Ministerio de Industria, Energía y Turismo, surge con la finalidad de potenciar la acción conjunta de empresas, administración y centros de investigación, que participan en una actividad determinada, o que funcionan como un *cluster*.

Las iniciativas para la creación y desarrollo de *clusters* no configuran realmente una política nueva, sino que suponen una manera distinta de organizar las políticas microeconómicas para favorecer la competitividad de cada *cluster*, de acuerdo con sus condiciones específicas (Sölvell et al., 2003). En consecuencia, diferentes políticas influyen sobre los *clusters*, aunque determinadas líneas de actuación se asocian más directamente con su desarrollo y consolidación.

Según la European Commission (2002), el establecimiento de políticas debe considerar también algunas dificultades. Por ejemplo, un número insuficiente de empresas locales o regionales podría suponer la carencia de la infraestructura de conocimiento necesaria para posibilitar el aprendizaje continuo. Otra dificultad puede ser un cierto grado de fragmentación. Es decir, hay algunas empresas importantes, pero sin integración suficiente entre ellas, como para formar un *cluster* o un sistema de innovación regional. Lo mismo ocurre con la existencia de un *cluster*, y a puede darse una situación extrema en la cual el *cluster* se vuelva rígido e inflexible a los cambios e innovaciones (situación *lock in*).

A modo de resumen se podría decir que el sector público debe incentivar el desarrollo de la planificación estratégica de los *clusters*; y, para ello, debe trabajar con el sector privado creando conjuntamente condiciones de soporte; y estimular nuevas actividades económicas para mejorar la competitividad regional. De esta manera, puede decirse que el papel del sector público es de facilitador en el desarrollo de políticas de *cluster* (European Commission, 2002).

A continuación, se analizan las políticas de *cluster* desarrolladas en España, y, en concreto, en la ciudad de Madrid.

2.2.8.1.1 El programa de agrupaciones empresariales innovadoras (AEIS)

Las primeras experiencias a nivel regional se desarrollaron a principios de los años 90 en El País Vasco, región pionera en la creación de políticas del desarrollo para la competitividad del *clusters* en España (Aranguren et al., 2010).

La descentralización administrativa que siguió a la aprobación de la Constitución española, y que dio como resultado directo la formación de las autonomías, propició que los recién creados gobiernos regionales empezaran a tomar la iniciativa en materia de promoción económica en sus respectivos entornos. De esa manera, en la década del 2000, desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), se empezó a trabajar en el desarrollo de un marco estratégico para coordinar y articular, pero sobre todo complementar, las actuaciones en las diferentes comunidades. Un claro ejemplo es el informe “Identificación de Sistemas Locales de Trabajo y Distritos Industriales en España”, financiado por el MITYC y publicado en el año 2004. Ese programa identificó 237 distritos industriales repartidos por toda la geografía española.

La figura 2.15 muestra los distritos industriales identificados en la época. Más recientemente, el mismo concepto aparece asociado también a políticas de innovación e industrias creativas.

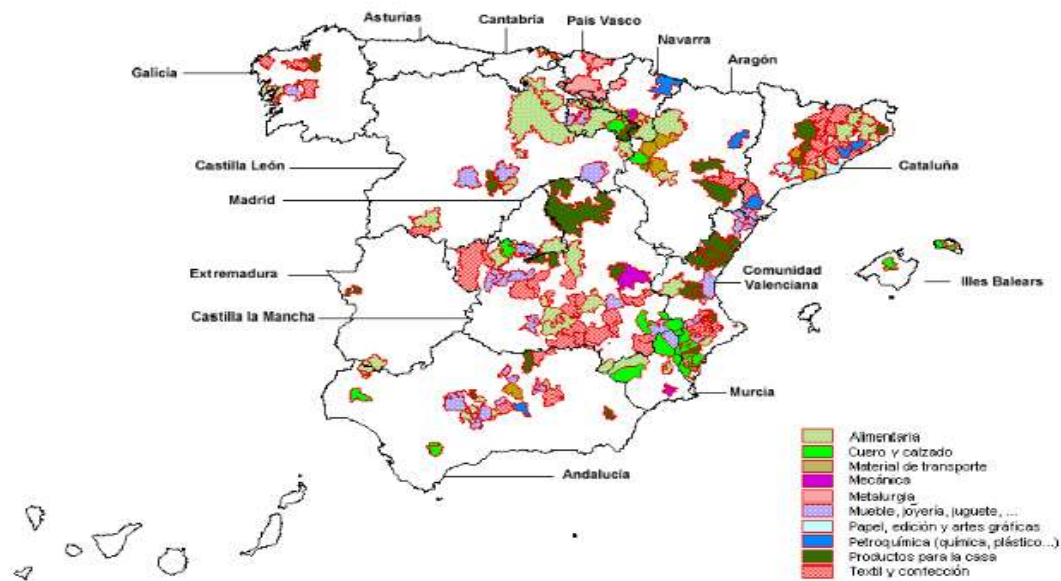


Figura 2.15: Mapa de los distritos industriales en España 2004

Fuente: Boix y Galletto (2004)

Los casos identificados se concentran en sectores de corte tradicional, y están muy localizados en áreas geográficas determinadas. Fueron identificados 237 distritos responsables del 47% del empleo en la industria española, y en torno al 30% del total de la economía del país.

A partir de la experiencia que ya se estaba desarrollando en otros países, el Gobierno de España identificó en la aproximación *cluster* la oportunidad de actuar sobre las debilidades estructurales. De esa manera, el Programa Nacional de Reformas Español 2005-2010, y el Plan de I+D+I se configuraron como marcos generales que guiaran las actuaciones sobre la debilidad de la competitividad española. El Gobierno, a través de sus políticas, se dirigió al fortalecimiento de los factores clave de la competitividad empresarial, que giraba en torno a la innovación y el conocimiento. Trullén y Callejón (2008) señalan que se establecieron cuatro ejes de actuación principales para enfocar la actuación pública en este sentido:

- Apoyo a la formación de consorcios de grandes empresas para el desarrollo de proyectos de investigación (orientación Schumpeteriana).
- Apoyo a la I+D por medio de desgravaciones fiscales (orientación a la Baumol).

- Potenciación de empresas tractoras (enfoque a la Perroux).
- Apoyo a las agrupaciones empresariales en el sentido *cluster* (enfoque a la Becattini o a la Porter).

La figura 2.16 señala los cuatro ejes para la competitividad.

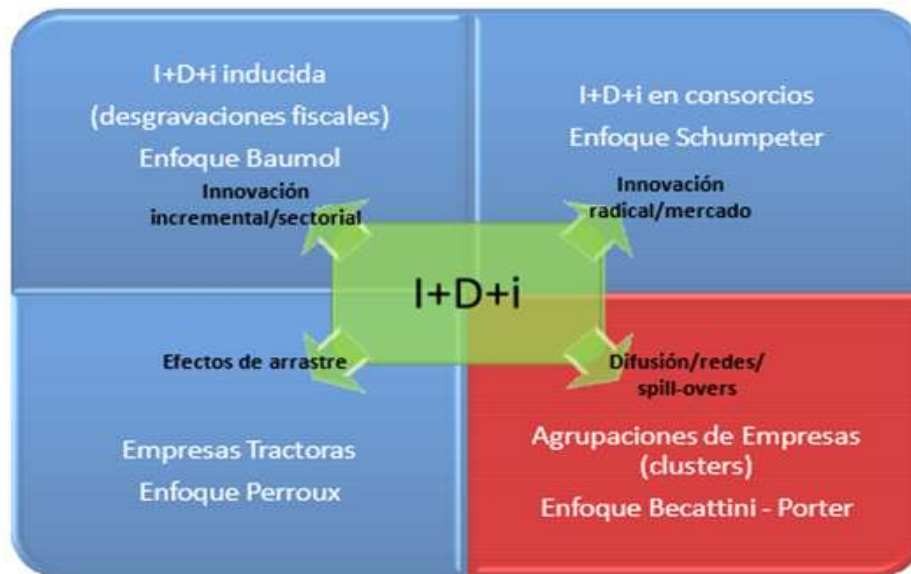


Figura 2.16: 4 ejes de la competitividad

Fuente: Trullén y Callejón (2008)

Como se puede ver, uno de los cuatro ejes de la política se dirige al fomento de la mejora de los procesos de innovación en los *clusters*. Este es el eje con el que se identifica a la política de *clusters* española, y su instrumento principal es el Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI).

A partir de estas reflexiones, el Programa de AEI surgió como una estrategia de “abajo-arriba”, donde a nivel regional se incita a las empresas y otros agentes del *cluster* a constituirse en agrupación innovadora para reflejar sus necesidades e intereses, y aparecer como foco identificable de una política de promoción de la competitividad. De esta forma, el Programa de AEI busca favorecer, apoyar y formalizar las iniciativas de colaboración entre las empresas, como medio de alcanzar una masa crítica suficiente; una mayor conexión con el resto de agentes del sistema de innovación de su entorno; y, en definitiva, contribuir a la mejora de su competitividad. Este programa surge con la

finalidad de potenciar la acción conjunta de empresas, administración y centros de investigación que pertenecen a una actividad determinada, o que funcionan como un *cluster*.

En el marco del programa, la administración española decide impulsar la participación del sector turístico, un instrumento de política industrial para la promoción de la innovación y competitividad en el ámbito empresarial. Aunque no se trata de un instrumento de política propiamente turística (pues en él tiene cabida cualquier sector industrial), lo novedoso de la iniciativa es la participación pionera del sector turístico en un programa tradicionalmente orientado a sectores industriales, y el acceso a procesos colaborativos novedosos propios de una política de *cluster* (Baidal et al., 2014).

El programa AEI contempla, desde su puesta en marcha en 2008 para el sector turístico, distintas líneas de apoyo (Baidal et al., 2014):

- Elaboración de planes estratégicos. El Plan permitía la inscripción en el Registro Especial de AEI, así como el acceso a otras líneas de financiación dentro del propio programa. No obstante, el 2009 es la última anualidad en que se financian planes estratégicos, lo que desincentiva la creación de nuevas AEI.
- Financiación de estructuras de coordinación, gestión y administración de las AEI constituidas. Aunque de 2010 a 2012 se paraliza la financiación a estructuras de coordinación.
- Elaboración de proyectos específicos destinados a fortalecer el potencial innovador de las empresas.
- Promoción de acciones conjuntas o proyectos consorciados entre diferentes AEI españolas, o de estas con *cluster* en otros países de la Unión Europea.

Es pertinente señalar que la política de *clusters* de la Comunidad de Madrid es muy reciente en el tiempo. Las primeras actuaciones aparecieron en el año 2006, cuando se produjo un cambio en la dirección de la Consejería de Economía y Hacienda. Desde 1990 a 2006, las medidas de política industrial desarrolladas por el Gobierno de la Comunidad de Madrid a través del IMADE no fueron muy intensas, destacando en mayor medida su actuación en materia de lanzamiento de parques científicos y tecnológicos, y de espacios empresariales, así como otras iniciativas en esta misma línea.

Con la orientación del IMADE, la Agencia de Desarrollo inició una política proactiva basada en el enfoque *cluster* como medio para estructurar una estrategia

regional: situarse en el año 2020 como una de las diez economías más avanzadas del mundo. A pesar de su juventud, en los tres años de funcionamiento de la política de *clusters* madrileña, han visto la luz un total de doce iniciativas de *cluster* en los sectores económicos más estratégicos de la Comunidad. De estos doce *clusters*, nueve pertenecen a los sectores aeroespacial, audiovisual, biotecnología, artes gráficas, automoción, salud y bienestar, seguridad y TIC, y turismo. Estos *clusters* participaron en el Programa AEI, y actualmente pertenecen al Registro Especial de AEI (Ministerio de Industria y Comercio, 2010).

A mediados del año 2010, el Programa de AEI permitió realizar un total de 142 Planes Estratégicos de otras tantas agrupaciones empresariales. El Programa ha buscado priorizar el carácter más estratégico, tanto en términos de desarrollo futuro como de impacto en el tejido empresarial regional. Por otro lado, el Programa ha llevado a cabo una distribución de las iniciativas sectorialmente. Cataluña, Valencia, Madrid y Andalucía son las comunidades que mayor número de solicitudes aprobadas registran.

Por su parte, Europa ha redefinido sus iniciativas con la creación de programas como el Plan Horizonte 2020 y Smart Estrategias, en las que los *clusters* son un pilar importante. España tiene grandes grupos, y algunas iniciativas que se revisarán a continuación.

También el SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.) colabora en el desarrollo de programas de Agrupaciones Empresariales Innovadoras Turísticas (AEIT), con el que se quiere impulsar la competitividad a través de la creación y desarrollo de *clusters* innovadores para el sector. Dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y adscrita a la Secretaría de la Provincia de Turismo, SEGITTUR es la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español, tanto en el ámbito público (nuevos modelos y canales de promoción, gestión y creación de destinos inteligentes, etc.), como en el privado (apoyo a emprendedores, nuevos modelos de gestión sostenible y más competitivos, y exportación de tecnología española) (Segittur, 2016).

Actualmente existen 33 AEI de turismo en España repartidas por toda la geografía española. Algunos de ellos son: EI de Restauración, Turismo y Hospedaje de Galicia (Agrupación promovida por la Asociación Gallega de Cocineros y la Asociación Provincial de Empresarios de Restauración y Hospedaje de Santiago de Compostela); AEI Ibiza Music (*cluster* para la gestión integral de la actividad musical como dinamizadora de un destino turístico en la isla que contribuye a la mejora de la calidad

de la oferta turística de la isla); AEI Turismo de Madrid (constituido como una asociación privada que busca desarrollar iniciativas para dinamizar el sector turístico de la región, mejorando los niveles de competitividad y rentabilidad de sus miembros, así como la infraestructura de base para dirigirse a un cliente global cada vez más exigente); y AEI Turismo de Tenerife (la creación del *cluster* se ve como una herramienta idónea y necesaria para aglutinar a las principales entidades de la cadena de valor del sector, lo que permitirá poner en marcha proyectos conjuntos que tengan como finalidad la mejora del sector turístico de Tenerife) (Segittur, 2016).

Por último, el Ministerio de Industria español decide reescribir por completo su nuevo programa de apoyo a las agrupaciones. Algunos grupos españoles se embarcan en un intenso proceso de reflexión. Se crea un grupo de expertos, con la participación de la AEI Avebiom (Castilla y León), CEAGA (Galicia), FEMAC (Cataluña), GAIA (País Vasco), IDIA (Aragón), INDESCAT (Cataluña), MANUFACTURIAS (Asturias), y Seguridad y Defensa (Madrid). Juntos redactan una propuesta, o perfil, para el "AEI del futuro" (GUERRERO, 2014).

2.2.8.1.2 Un Caso de éxito de *cluster* en la ciudad de Barcelona: Proyecto 22@Barcelona, y el Programa *Catalunya Clusters*

Barcelona es un buen ejemplo de éxito de *cluster* para ser presentado y descrito en esta tesis.

Barcelona tiene todos los condicionantes para ser líder en proyectos que mejoren sustancialmente los indicadores de innovación. Las ciudades que más innovan y las más creativas son las que más emprenden, las que más participan y se conectan; y Barcelona es ya una ciudad creativa y llena de conocimiento.

Así, se presenta el proyecto 22@Barcelona que propicia la diversificación de usos y la implantación de empresas intensivas en conocimiento, innovadoras y dinámicas que, en convivencia con las actividades de proximidad de barrio, como comercios, pequeños talleres, o empresas de servicios, configuran un rico tejido productivo que favorece las sinergias de conocimiento y los procesos de innovación, y permite mejorar la competitividad del conjunto empresarial.

Para conseguir ese objetivo, en el año de 2000 surgieron numerosos proyectos destinados a promover la competitividad y la proyección internacional del conjunto de empresas e instituciones presentes en el territorio, con la vocación de convertirse en los motores del desarrollo económico del nuevo centro productivo de Barcelona.

La sociedad municipal 22@Barcelona, S.A.U., fue creada en el año 2000 por el Ayuntamiento de Barcelona con la finalidad de impulsar y gestionar la transformación prevista para el proyecto 22@Barcelona, que incluye la creación de más de 4.000.000 m² de nuevo techo, la reurbanización de 37 km de calles, y la obtención de cerca de 240.000 m² de nuevo suelo público para equipamientos, zonas verdes y viviendas de protección oficial en las antiguas áreas industriales del centro de la ciudad. Al mismo tiempo, la sociedad municipal tiene la misión de promover la implantación y el desarrollo de contenidos estratégicos en los nuevos espacios creados, y favorecer la proyección internacional de la nueva actividad empresarial, científica, docente y cultural del territorio. La sociedad 22@Barcelona es una organización en red, que consta tanto de la organización estricta: el equipo humano que trabaja en la empresa municipal 22@Barcelona, como de la organización real de centenares de personas que de una forma u otra colaboran desde cada una de las múltiples actividades profesionales que confluyen en el proyecto.

Estas iniciativas permiten crear un *cluster* dedicado a los diversos ámbitos de conocimiento en los que Barcelona puede alcanzar un liderazgo internacional, a través de la concentración en el territorio de empresas, organismos públicos y centros científicos y tecnológicos de referencia en los sectores considerados estratégicos. El *cluster* de Barcelona está dividido en: Media, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías Médicas (TecMed), Energía, y Diseño. Y en cada uno de estos sectores, se pretenden concentrar en un espacio reducido los siguientes elementos, con el fin del éxito del *cluster* (22@Barcelona, 2016):

- El funcionamiento de centros tecnológicos;
- La creación de incubadoras empresariales específicas y la construcción de residencias para profesionales;
- Espacios de exhibición y divulgación de las innovaciones y trabajos de los cada uno de los sectores;
- La presencia de empresas de referencia en el sector;
- El apoyo y presencia de las instituciones más relevantes;

- La existencia de espacios para pequeñas y medianas empresas;
- La instalación de universidades, centros de formación continua y de formación profesional;
- Servicios y espacios específicos para los emprendedores de cada una de las áreas;
- La prestación de un conjunto de servicios específicos: ayudas, acceso a capital de riesgo, *networking*, etc.

Es preciso destacar que en el ámbito de la innovación se están consolidando diferentes *clusters*: Media, TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), Tecnologías Médicas, Energía y Diseño.

Para comprender el *cluster* de Barcelona, abajo se describen las características de cada uno de los sectores (22@Barcelona, 2015):

- **Media:** Tanto por su dinamismo económico como por su interés cultural, Barcelona apuesta en el sector audiovisual como una opción estratégica. Por ese motivo, 22@Barcelona impulsa la creación de un gran centro multidisciplinar de referencia, el Parque Barcelona Media, con el objetivo de aglutinar a los principales agentes públicos y privados del sector audiovisual, a fin de mejorar su competitividad y proyección internacional. El Parque Barcelona Media es un complejo urbano, abierto a los ciudadanos, donde confluyen modernos espacios técnicos y oficinas, dedicados a la investigación e innovación, formación universitaria, servicios de incubación de empresas del sector media y TIC. Además de espacios de residencia para emprendedores, estudiantes y profesores vinculados al sector de la comunicación, habrá un futuro edificio Media-TIC. Por un lado, el Parque Barcelona Media tiene un ámbito enfocado a la formación, la investigación y la innovación, liderado por la Universidad Pompeu Fabra, y por el otro, un ámbito dedicado a la producción audiovisual y a los servicios a la industria, liderado por el Grupo Mediapro y 22@Barcelona.

Es importante señalar que Barcelona Media, en el año 2012, se implantó en Brasil -BMiBrasil, como su primera organización fuera del continente europeo, consolidando así la estrategia de internacionalización de Barcelona Media. Sumar la experiencia y las habilidades de los profesionales de Barcelona y Brasil es la esencia del modelo de actuación de una organización dedicada a la

generación de resultados a largo plazo para sus clientes (Barcelona Media, 2016).

- **TIC:** Desde el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación se persigue potenciar la competitividad de las empresas instaladas en el distrito. Por eso, se han puesto en marcha diversos proyectos que aportan un valor añadido a las empresas y permiten posicionar el distrito 22@Barcelona como un espacio de referencia europeo en el sector TIC. De este modo, el *cluster* TIC se convierte en un entorno idóneo para el desarrollo del sector, gracias a las infraestructuras avanzadas que se están instalando en el distrito, a las empresas que ya están ubicadas, y al entorno profesional que se ha creado para las TIC.

- **TecMed:** En el ámbito de las biociencias, Cataluña tiene un gran potencial de investigación y generación de conocimiento, gracias a los centros de investigación de primer nivel internacional que ya están funcionando. Desde el 22@Barcelona se está trabajando para conseguir que el desarrollo empresarial del sector de las tecnologías médicas evolucione al mismo ritmo que en otras regiones europeas con una actividad industrial, científica e innovadora similar a la catalana. Así, 22@Barcelona, mediante las actividades de fomento de áreas de excelencia en el sector de las tecnologías médicas, tiene la misión de potenciar la creación y el crecimiento de empresas relacionadas con la biotecnología y la ingeniería biomédica, así como la atracción de empresas de ese sector, de cara a desarrollar un *cluster* con referencias tanto nacionales como internacionales. En concreto, 22@Barcelona desarrollará espacios específicos (oficinas y laboratorios de investigación) para que las empresas de ese sector nacidas en los entornos de las universidades o de los parques científicos puedan disponer de lugares de crecimiento en los que ubicarse y establecer los vínculos necesarios con las entidades relacionadas.

Para desarrollar estos proyectos, 22@Barcelona colabora con los principales agentes del sector de las tecnologías médicas en la ciudad, como el Parque Científico de Barcelona (PCB - UB), o el Parque de Investigación Biomédica de Barcelona (PRBB - UPF).

- **Energía:** el sector energético es otro de los diez sectores considerados estratégicos para la ciudad de Barcelona. En ese sector juega un

papel muy importante el proyecto ITER (proyecto de investigación de ámbito mundial que está experimentando entorno a la generación de electricidad mediante la fusión). Para conseguir el impulso del sector de la energía en el distrito 22@Barcelona también se desarrollará el Campus Tecnológico y Empresarial de Barcelona b_TEC, que es una iniciativa conjunta, fruto del acuerdo entre la Generalitat de Cataluña, a través del Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información (DURSI), los ayuntamientos de Barcelona y de Sant Adrià del Besós, y la Diputación de Barcelona, para configurar un nuevo modelo de espacio del conocimiento que permita a la Región Metropolitana de Barcelona conseguir niveles de excelencia en determinados ámbitos de conocimiento.

- **Diseño:** Debido a que el diseño se ha convertido en un sector estratégico para Barcelona, en el 22@Barcelona se está desarrollando el *Cluster* Diseño, un *cluster* de excelencia e innovación con proyección internacional, en el centro de la ciudad. El *Cluster* Diseño dinamizará el tejido empresarial con actuaciones intersectoriales con los diferentes agentes, y reforzará internacionalmente la marca Barcelona en el ámbito del diseño y la innovación.

Así, el modelo de *clusters* 22@Barcelona aumenta la competitividad y la capacidad de innovación e internacionalización de los agentes económicos del sector mediante la concentración en el territorio de empresas, organismos públicos, universidades y centros de investigación de referencia en los sectores considerados estratégicos, como es el caso del diseño.

Por este motivo, dentro de los objetivos de la sociedad municipal 22@Barcelona se encuentra el de fomentar la innovación en la ciudad de Barcelona mediante proyectos para generar demanda sofisticada, tanto desde la iniciativa privada, como desde el sector público. De este modo se erige el distrito como un laboratorio urbano donde poder probar nuevos productos, y que permite posicionar la ciudad de Barcelona como referente en innovación, en todos sus ámbitos.

Otro punto importante a señalar del *cluster* 22@Barcelona son los centros tecnológicos, que constituyen una de las principales estructuras de intermediación entre la investigación y la empresa, y son un elemento imprescindible de soporte a la innovación, tanto para las PYMES como para las grandes empresas. Por ese motivo, el proyecto 22@Barcelona, en colaboración con la Red de Centros Tecnológicos: Centro

de la Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Generalitat de Catalunya, impulsa varias iniciativas para atraer a los principales centros sectoriales de los ámbitos con más proyección de futuro en Cataluña, y fomentar la implantación de los mismos en un entorno cercano, con el objetivo de potenciar las ventajas de la proximidad y la interrelación entre los distintos centros.

Así, el 22@Barcelona establece un modelo diferencial de ciudad para atraer a los sectores emergentes de la economía global, sectores estratégicos en el posicionamiento internacional de la región metropolitana. En ese modelo se impulsa, por un lado, la conexión internacional entre la Administración Pública, las empresas e instituciones de I+D y Transferencia Tecnológica, y las universidades; incentivando la atracción internacional de talento a las empresas y centros de formación universitaria ubicados en el 22@Barcelona, que funcionan como motor para la llegada de empresas extranjeras al distrito.

También en Barcelona es necesario destacar que la *Generalitat de Catalunya* consideró que la política basada en la creación de *clusters* institucionales podía ser una de las vías para incrementar la competitividad de determinados sectores y, en general, de la economía de la región (Gencat, 2016). En el marco de la política industrial para el periodo 1991-1998 se definió el *Programa de Competitividad*, para cuyo diseño se contó con la colaboración de Michael Porter (ya mencionado en esta tesis).

En la comunidad autónoma de Cataluña, se priorizaron las agrupaciones como objeto de políticas públicas, sobre todo en las industrias o sectores principales con necesidades comunes, lo que permitió juntar diversos sectores desde los más tradicionales de la industria catalana (textil, automoción), hasta aquellos que representan la diversificación e innovación surgidas en los últimos años (aeronáutica, biotecnología, telecomunicaciones, conocimiento). En la actualidad, los *clusters* considerados principales son: Alimentación, Energía, Espacios, Materiales y sistemas de producción, Movilidad y Salud (GenCat, 2016).

El programa de la *Generalitat de Catalunya* se centra primordialmente en estrategias de cooperación empresarial, al considerarse la colaboración entre empresas, instituciones y agentes públicos y privados como una de las fuentes más importantes de generación de ventaja competitiva. En el desarrollo de esta visión, mejorar la competitividad de sus miembros mediante la cooperación, tiene como retos (GenCat, 2016):

- Identificar los retos estratégicos;
- Generar comunicación;
- Transparencia entre los miembros;
- Identificar oportunidades e intereses comunes;
- Poner en contacto a los interesados;
- Apoyar el trabajo en común hasta llegar a un acuerdo entre empresas;
- Sistematizar la actuación de la Generalidad de Cataluña en el ámbito de la Política de *Cluster*;
- Contribuir a la racionalización del mapa de las asociaciones *cluster* existentes en Cataluña.

También es importante tener en cuenta los requisitos para la participación en el Programa Cataluña *Clusters*. Los *clusters* que deseen participar en el Programa Cataluña *Clusters* deben satisfacer, por ejemplo, los siguientes requisitos (GenCat, 2016):

- Estar alineados con la política de *Clusters* de la Generalitat de Cataluña.
- Representar iniciativas que den cobertura a todo el territorio catalán, como mínimo.
- Disfrutar de personalidad jurídica propia, no tener ánimo de lucro y estar domiciliados en Cataluña.
- Disponer de un órgano de Gobierno integrado mayoritariamente por empresas privadas.
- Tener un número mínimo de 20 empresas socias.

Como se ha expuesto, los *clusters* contribuyen al crecimiento económico, ya que facilitan un entorno de innovación y de actitud emprendedora. Las políticas públicas pueden tener un papel importante, aunque no determinante, en la creación y en el desarrollo con éxito de *clusters*, como, por ejemplo, en Barcelona, apoyando colaboraciones de investigaciones que aumenten la competitividad; ofreciendo una infraestructura básica pero especializada; intermediando en la creación de *networks*; financiando educación y formación; y ayudando a coordinar y movilizar a personas interesadas en una visión conjunta que permita un mejor desarrollo del *cluster*.

Cambiando de escenario, en la ciudad de Madrid se encuentra la Asociación Madrid Network, una red a nivel regional que tiene el objetivo de coordinar y articular a doce *clusters*, como veremos posteriormente en el capítulo 2.3.

En el siguiente capítulo se analizan las políticas de apoyo a los *clusters* en Brasil.

2.2.8.2 Políticas de apoyo a los *clusters* en Brasil

La promoción de los *clusters* en Brasil puede significar la disminución de las desigualdades regionales y la incentivación del crecimiento. Además, las políticas de apoyo dirigidas a un *cluster* son más efectivas si se desarrollan a nivel local o regional, como se ha visto hasta ahora.

En Brasil, las políticas dirigidas al desarrollo y la cooperación, o apoyo a los *clusters*, se recogen en las Directrices de Política Industrial, Tecnológica y de Comercio. Estas deben ser selectivas y adaptadas a cada contexto específico, dirigirse a objetivos primarios y alentar el uso de la cooperación como un instrumento. Estas políticas son formuladas explicitando los beneficios que obtienen las empresas/directores al participar en proyectos de cooperación, aunque también señalan que deben intentar disminuir al máximo los principales obstáculos para la práctica de la cooperación, como, por ejemplo, el miedo a perder la independencia y las barreras institucionales, como señalan las observaciones de estudios europeos (European Commission, 2004).

El Gobierno brasileño promueve políticas dirigidas a los *clusters* con acciones e incentivos fiscales, pero no se involucra en las cuestiones de los *clusters*, sino que es un colaborador. Todo el liderazgo es de las empresas que componen el *cluster*. Cuando el Gobierno actúa de manera más directa, subsidia y apoya a las empresas a fin de que aumente la liquidez del mercado, y la tasa del fracaso o mortalidad disminuya (Bennett y Smith, 2002). Otra posibilidad es que el Gobierno lidere el desarrollo del *cluster* asignando funciones a distintas agencias gubernamentales que participen en el proceso.

Actualmente, existen muchas políticas de apoyo a los *clusters* que son resultado de actuaciones privadas. Las políticas del Gobierno dirigidas a los *clusters* tienen mecanismos de control y metas definidas, y son apoyados por el Gobierno porque

benefician a agentes con el mismo número de recursos (Becattini y Bellandi y De Propriis, 2009).

También, los *clusters* brasileños tienen el apoyo del SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa) con la promoción de acciones colectivas, especialmente enfocadas a agrupaciones de pequeñas y medianas empresas (PYMES). El principal instrumento que utiliza en la actualidad en el SEBRAE para el desarrollo de los *clusters* es el Proyecto BID/PROMOS/SEBRAE del año 2000: El Programa de Desarrollo de Distritos Industriales. El mismo consiste en una iniciativa conjunta del SEBRAE, el BID y la Cámara de Comercio, Industria y Artesanado de Milán, a través de su agencia dedicada a la promoción de la internacionalización de PYMES.

El SEBRAE desarrolló algunas acciones tales como la formación de agentes de desarrollo técnico para actuar en las regiones, de difusión del conocimiento, y de monitorización y evaluación del *cluster*. Hasta el año 2013, el SEBRAE invirtió en proyectos sectoriales R\$ 898 millones. Entre los años 2014 y 2017 se prevé una actuación en 46 *clusters*, en 12 provincias brasileñas (Se, 2014).

Algunos programas nacionales desarrollados por SEBRAE pueden verse en la figura 2.17.



Figura 2.17: Programas Nacionales Desarrollados por SEBRAE

Fuente: Sebrae (2014)

La mayoría de los programas ayudan a empresas pequeñas a través del servicio de consultoría de habilidades gerenciales para los directores de estas empresas. El SEBRAE también tiene programas nacionales que promueven el desarrollo regional y la inclusión productiva en las regiones económicamente menos desarrolladas de Brasil, dentro del plan estratégico del Gobierno federal.

Hasta el año 2013, el SEBRAE tenía como metas:

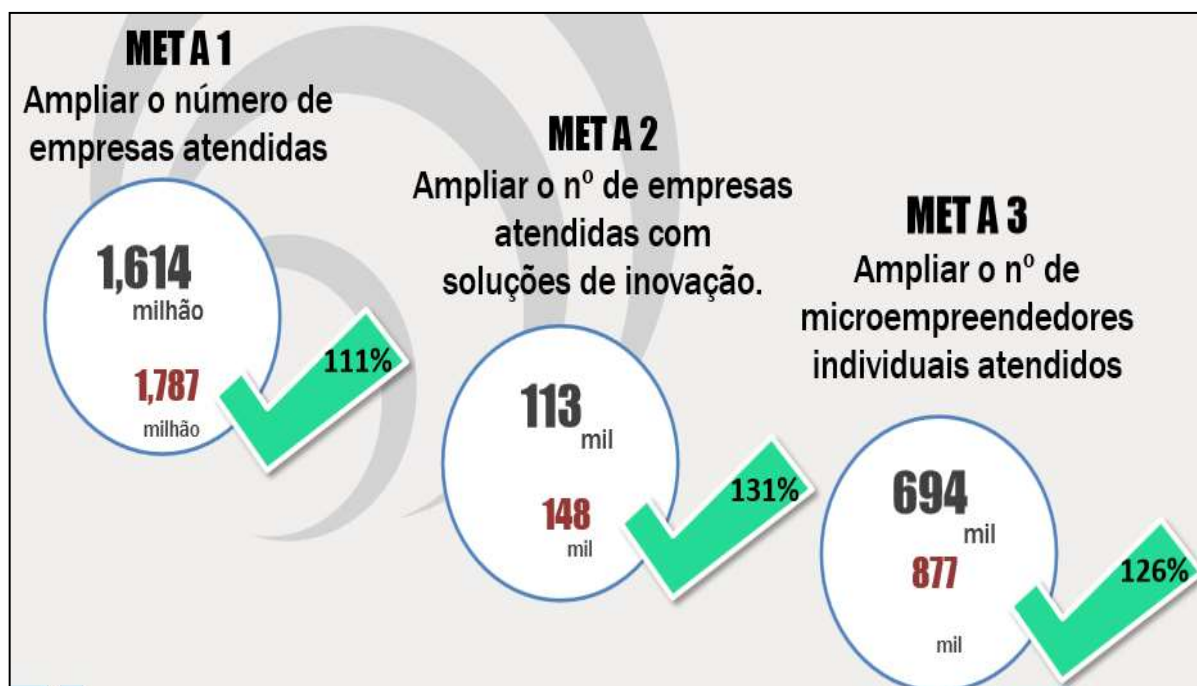


Figura 2.18: Metas del SEBRAE

Fuente: Sebrae (2014)

En resumen, la experiencia del Programa BID/SEBRAE/PROMOS (Sebrae, 2017) de desarrollo de *cluster* (APL) en Brasil es una muestra de un esquema donde se mezclan enfoques del tipo *top down* y *bottom up*, con un modelo de intervención novedoso, que combina acciones que tienen que ver con el fortalecimiento institucional y de las redes en el medio local; acciones más tradicionales sobre las empresas; y un componente especialmente dedicado a promover la internacionalización, tanto de las empresas como del APL.

Algunos programas de apoyo a los *clusters* desarrollados por instituciones gubernamentales y no gubernamentales fueron:

- Programa para el Desarrollo del Valle de San Francisco (sector de floricultura y fruticultura): tiene como objetivo proporcionar apoyo técnico y financiero a los agricultores, cooperativas y asociaciones legalmente constituidas, así como viabilizar la ampliación, diversificación y modernización del sector agroindustria en las provincias de Bahía y Pernambuco (Governo da Bahia, 2005);
- Programa de Apoyo a las Microempresas y Empresas de Pequeño Porte de las Agrupaciones Productivas (Rio de Janeiro): tiene como objetivo fortalecer las PYMES que forman parte de una cadena productiva (Mota, 2005);
- Programa de Redes de Cooperación (Rio Grande do Sul): busca integrar a PYMES que tengan objetivos comunes, independencia legal y deseen preservar su individualidad en una red constituida jurídicamente;
- Proyecto de Agrupaciones Productivas Locales (Provincia de São Paulo): tiene como objetivo apoyar a las pequeñas empresas concentradas en el interior de la provincia (FIESP - Federación de las Industrias de la Provincia de São Paulo, 2005). Los recursos financieros y humanos se distribuyen entre las regiones que presentan un potencial de desarrollo industrial de sus actividades económicas, y un posible aumento de la productividad y fortalecimiento de la cadena productiva, y pueden generar un número elevado de empleos.

Las políticas deben ser selectivas y adaptadas a cada contexto, con objetivos bien definidos, y estimulando la cooperación, no como un fin en sí misma, sino como un instrumento estratégico. Deben incluir en su formulación los beneficios para las empresas, y tratar de minimizar las principales barreras a la práctica de la cooperación.

A continuación se analiza la representatividad y especificidad de los *clusters* en el sector del turismo.

2.3 APLICACIÓN DE *CLUSTERS* EN EL SECTOR TURISMO

2.3.1 Introducción

Últimamente, la teoría de *cluster* está demostrando su validez en los sectores de servicios, entre los cuales destaca el del turismo. La realidad es que la concentración de empresas turísticas en un destino se ha explicado tradicionalmente desde el punto de vista de la demanda. Es indudable que las empresas tienden a localizarse en los destinos que resultan más atractivos para los turistas por los recursos heredados que poseen, como culturales, naturales, etc., o bien por la presencia de otras empresas que conforman una oferta complementaria variada (Rigby y Brown, 2013; McCann y Folta, 2008; Papatheodorou, 2001).

2.3.2 El sector turismo: concepto y definiciones

Muchas son las teorías que buscan explicar los orígenes del turismo. Según Lunkes (2004), desde los tiempos primitivos los viajes siempre fueron parte de la actividad del ser humano, ya fuera en busca de comida o de alojamiento. Lyguory y Gray (1990) señalan que los orígenes del turismo se encuentran en Grecia, donde se conservan historias de viajes para participar en los juegos olímpicos.

El turismo ha ido evolucionando a partir de cinco grandes marcos históricos (Valls, 1996):

- a) Desde la máquina a vapor hasta finales de la Primera Guerra Mundial;
- b) Desde 1918 hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial;
- c) Desde mediados del s. XX hasta 1960;
- d) De 1960 hasta los años ochenta;
- e) Desde los años ochenta hasta la actualidad.

Sin embargo, los orígenes del turismo, propiamente dicho, se remontan a la época de los romanos, que realizaban viajes relacionados con el descanso y la relajación (AECA, 2013).

Considerando el turismo durante las seis últimas décadas, este ha experimentado una continua expansión y diversificación, siendo uno de los sectores de mayor crecimiento del mundo. Actualmente, el volumen de negocio del turismo iguala o supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales personajes del comercio internacional, y representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014).

Debido a su potencial de crecimiento y por ser un producto que solamente puede ser consumido en el destino, el turismo es importante y juega un papel estratégico en el desarrollo local. Según la Organización Mundial del Turismo (2015), el turismo es una actividad que beneficia el desarrollo local, genera trabajo, aumenta la renta de los trabajadores, así como las inversiones del capital en nuevas oportunidades de negocio y genera nuevas organizaciones, entre otras ventajas.

La WTTC (2017) señala que el turismo generó 10% del PIB global en 2016 y cerca de 260 millones de empleos; lo que equivale a uno de cada once empleos en el planeta. Entre enero y junio de 2016, las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo volvieron a aumentar en un 4% respecto al mismo período del año anterior. Los destinos del mundo recibieron 561 millones de turistas internacionales (visitantes que pernoctan), 21 millones más que en 2015, según el Barómetro OMT del Turismo Mundial (2016).

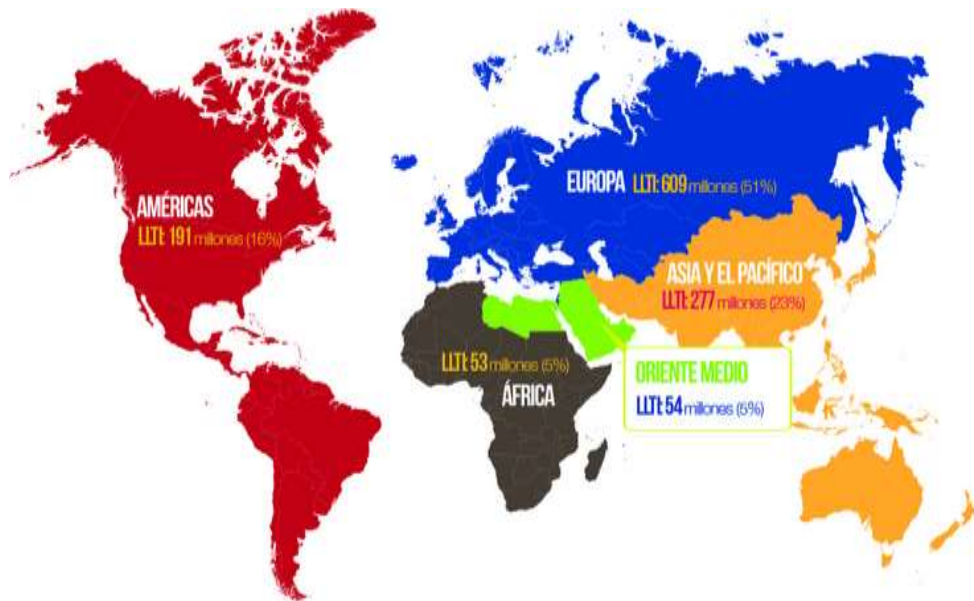


Figura 2.19: Clasificación de llegadas de turistas por países en 2015

Fuente: OMT (2016)

Las llegadas internacionales al continente americano subieron un 4% en el primer semestre del año de 2016, siguiendo el promedio mundial. Sin embargo, mientras las llegadas tanto al Caribe como a Norteamérica crecieron ese mismo porcentaje, los fuertes movimientos emisores de los Estados Unidos siguieron beneficiando a determinados destinos de la región, como América Central (+7%) y Sudamérica (+6%) (Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2016).

Además, el turismo es un gran fortalecedor económico para cualquier localidad que cuente con recursos turísticos, que pueden ser de orden natural o cultural. Y aunque la presencia del Gobierno pueda ser importante en la regulación y la infraestructura, son las empresas privadas las que dominan. El turismo representa un conjunto de actividades productivas que integra a todos los sectores económicos de un país o región. Está formado por una poderosa cadena de empresas: de servicios relativos a los alojamientos (industria de construcción e industria de transformación); alimentación y bebidas (actividad agrícola y actividad alimenticia); los transportes (industria de transformación y de consumo energético y servicios); productos locales (artesanado e industria de ropa o transformación); y entretenimiento (servicios).

Es importante resaltar que el turismo tiene una naturaleza multidisciplinar, lo cual dificulta su análisis. Según AECA (2013) el turismo se puede analizar desde la

administración de empresas, la economía, el derecho, la sociología, la psicología, la historia, el patrimonio, el arte, etc. Los autores señalan que el enfoque puede situarse en cuanto a las personas que viajan; a los lugares que visitan; a la actividad que se desarrolla en el viaje; a las empresas que lo facilitan; a las instituciones que regulan la actividad turística; o a los servicios que se ofrecen.

La OMT (2005), contempla el turismo como un “desplazamiento voluntario y temporal de una persona fuera de su residencia habitual, por una razón diferente a la de ejercer una actividad remunerada”. A su vez, puede ser entendido como el desplazamiento de las personas de su residencia habitual por un tiempo determinado, y no motivado por razones de ejercicio profesional, ni de obligaciones sociales (Ignarra, 2002 y Trigo, 1998). Es “una actividad económica de prestación de servicios” (Ignarra, 2002:59).

La actividad del turismo se desarrolla de forma diversificada, influenciando muchos aspectos de una región, como la cultura, el pasado histórico, la naturaleza y la economía de la localidad.

Además, la AECA (2013) destaca que hay un conjunto de aspectos específicos y diferenciales que justifican el carácter multidisciplinar del turismo, como los siguientes:

- El turismo implica desplazamiento en el espacio.
- El viaje en sí es la propia razón del turismo.
- El turismo involucra una estancia no permanente en el destino.
- Para la satisfacción de los turistas se generan servicios y productos específicos.
- Existen factores de localización y desarrollo turístico.
- El turismo es una actividad no almacenable, intangible, y se basa en una actividad consuntiva.
- El turismo se consume en el lugar de producción.
- Los turistas pueden compartir con la población local los bienes y servicios.
- La experiencia del turismo es efímera.

Ignarra (2002) también presenta los tipos y subtipos de servicios ofrecidos por el turismo (ver tabla 2.12).

Tabla 2.12: Actividades características del turismo

TIPOS	SUBTIPOS
Alojamiento	Hoteles; hostales; moteles; apartamentos; posadas; pensiones; hospederías; campings; colonias de Vacaciones.
Alimentación	Restaurantes; cafés
Agencias	Agencias emisivas; Agencias receptoras
Transportes Turísticos	Aéreo; por carretera; ferroviario; acuático
Alquiler	Coches; motos; bici; embarcaciones; equipamientos deportivos
Eventos	Organizadores de eventos; proveedores de productos y servicios.
Espacios de Eventos	Centros de convenciones; buffet; centros de ferias; salas de exposiciones; salones de eventos culturales
Entretenimientos	Bares; discos; parques de diversión, acuáticos y temáticos; campos de golf.
Información Turística	Guías/mapas; puesto de información; periódicos
Paseos	Caballo; helicóptero; barco
Comercio Turístico	<i>Suvenir</i> ; artesanía; productos típicos.

Fuente: Adaptado de Ignarra (2002, p.54-55)

El turismo es una actividad que se diferencia de otras en algunas particularidades. Algunas de ellas son las siguientes: es un bien de consumo inmaterial, intangible, abstracto y estático; necesita clientes en la localidad de la producción; hay una simultaneidad espacial y temporal de venta y prestación de servicios con su consumo; el consumo del servicio es inmediato, o sea, no puede guardarse; hay heterogeneidad de la demanda; por su inestabilidad, es difícil de medir con precisión la búsqueda de servicios turísticos; y existe notable competitividad en el mercado (Ruschmann, 2002; Zhang et al., 2009; Rodríguez, 2014; Moreno y Olivo, 2012).

Considerando la actividad turística, cabe destacar los componentes de las distintas ofertas. Ver tabla 2.13.

Tabla 2.13: Componentes de la oferta turística

FACTOR	COMPONENTE
Atracciones	Naturales, artificiales, hechas por el hombre, construidas con un propósito específico, patrimonio o eventos especiales.
Acessibilidades	Sistema de transportes compuesto por rutas, terminales y vehículos.
Comodidades	Alojamiento, alimentación, tiendas al por menor y otros servicios turísticos.
Paquetes	<i>Packs</i> previamente creados por operadoras y agencias.
Actividades	Conjunto de actividades disponibles en el lugar turístico y que se ofrecen a los turistas.
Servicios auxiliares	Servicios utilizados por los turistas: bancos, telecomunicaciones, oficinas de correos, agencias de noticias, hospitales, y otros.

Fuente: Buhalis (2000:98)

Tal como se ha apuntado, los turistas pueden sentir diferentes motivaciones en sus viajes. La OMT (1995a) distingue:

1. Motivaciones personales:
 - Vacaciones, recreo y ocio;
 - Visitas a familiares y amigos;
 - Educación y formación;
 - Salud y atención médica;
 - Religión/peregrinaciones;
 - Compras;
 - Tránsito;
 - Otras motivaciones.
2. Negocios y motivos profesionales.

Por otra parte, Sáez et al. (2006) aportan la siguiente clasificación:

- Turismo de sol y playa;
- Turismo cultural;
- Turismo gastronómico y etnológico;
- Turismo verde o ecológico;
- Turismo rural;

- Turismo urbano;
- Turismo industrial;
- Turismo deportivo;
- Turismo de aventura;
- Turismo de cruceros;
- Turismo fluvial;
- Turismo de salud;
- Turismo de congresos;
- Turismo de viajes de incentivo;
- Turismo itinerante o de rutas;
- Turismo de grandes acontecimientos;
- Turismo de parques;
- Turismo científico;
- Turismo espacial;
- Turismo de estudios;
- Turismo de juego.

El foco de estudio de esta Tesis es el turismo de negocios o motivos profesionales, descrito en el punto 2.3.3.

Por su parte, Montaner (1998) y Sáez et al. (2006) proponen la siguiente clasificación de las empresas turísticas:

1. Empresas de intermediación turística: se dedican profesional y habitualmente al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación y organización de servicios turísticos. Las empresas que organizan o comercializan viajes pertenecen a las agencias de viajes.
2. Empresas de transporte turístico: son grupos de empresas que se dedican a la actividad del transporte como las compañías aéreas, de ferrocarril, marítimo y fluvial.
3. Empresas de alojamiento turístico: es cuando un turista se desplaza a una zona distinta de su domicilio. Las categorías son:
 - Actividades de alojamiento por estancias cortas;
 - Actividades de campamentos, parques de vehículos de recreo y parques de caravanas;

- Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendado;
 - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de retribución o por contrata.
4. Empresas de restauración turística: son las empresas que ofrecen servicios de restauración como restaurantes, cafeterías, bares, salas de fiestas, *fast food* (comida rápida), *take away* (para llevar), entre otras.
 5. Empresas de entretenimiento: son empresas con atracciones como los parques temáticos.
 6. Empresas financieras: son empresas financieras como los bancos compañías emisoras de tarjetas de crédito y de cheques de viajes.
 7. Empresas de animación e información turística: están relacionadas con los servicios que puede recibir el turista mientras dure el viaje.
 8. Empresas inmobiliarias: empresas que proporcionan el apoyo básico para la edificación de hoteles y complejos hoteleros.

2.3.2.1 El Turismo en la ciudad de Madrid

Según la Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR, 2016), la llegada de visitantes extranjeros creció en septiembre de 2016 un 10,2%, hasta alcanzar los 7,9 millones de personas. Cifra que se suma a la subida del 5,8% de agosto, y del 9,3% de julio. En total, durante esos tres meses llegaron a la ciudad 27,6 millones de turistas extranjeros, frente a los 25,2 millones del verano de 2015. En los nueve primeros meses de 2016 el número de turistas que visitaron España aumentó un 10,1%, llegando a los 60,3 millones.

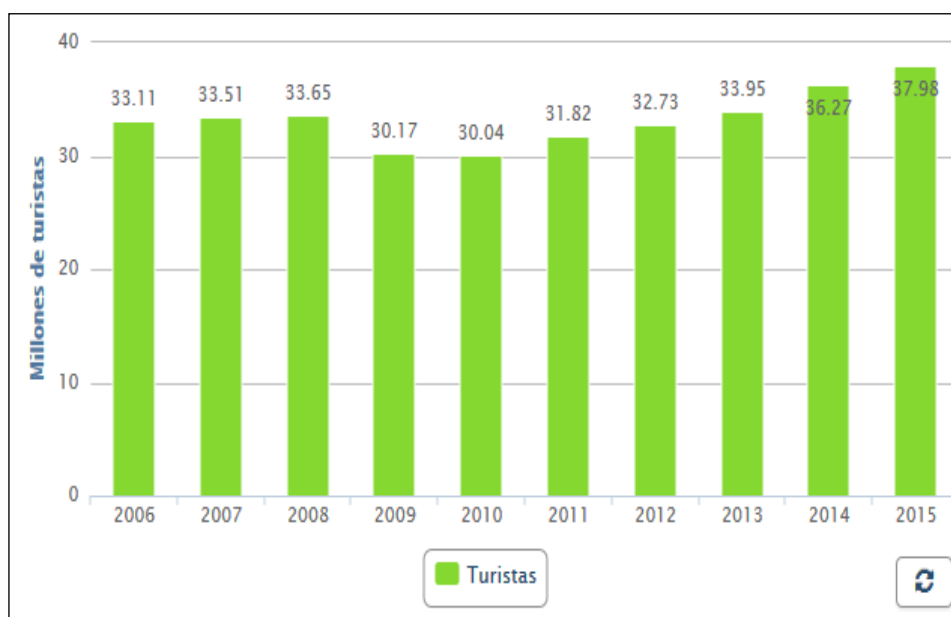


Figura 2.20: Turistas extranjeros llegados a España en 2015

Fuente: FRONTUR (2015)

El sector turístico es clave para la economía de Madrid; genera el 7,1% del PIB y 150.950 empleos, de los que 90.570, es decir, el 60% son empleos directos. El pasado año, más de ocho millones de personas eligieron este destino, una cifra récord hasta el momento. (Madrid, 2016).

Ampliando el foco, la Comunidad de Madrid cerró los siete primeros meses del año 2015 con 2.934.224 turistas internacionales, el 7,7 % del total; un 10,7 % más que en el mismo periodo del año anterior. Durante el mes de julio aportó un 5,1 % del total de turistas internacionales que visitaron España. Por tercer mes consecutivo, la región madrileña experimentó un crecimiento en las entradas de visitantes, gracias a la llegada de turistas procedentes de Asia.

Por detrás de Madrid, las Comunidades que reflejaron mejor evolución en la llegada de viajeros fueron Cataluña, con un 9,1 %, la Comunidad Valenciana, con un 8,9 %, y Andalucía, con un 5,4 % (FRONTUR, 2015).

El hecho de ser la capital de España, hace de Madrid uno de los focos turísticos del país. La comunidad de Madrid es la principal comunidad autónoma emisora de turistas hacia otros destinos españoles. La ciudad atrae una demanda amplia y variada,

como presenta la siguiente figura. De entre las principales motivaciones del viaje, destaca el turismo de negocios.

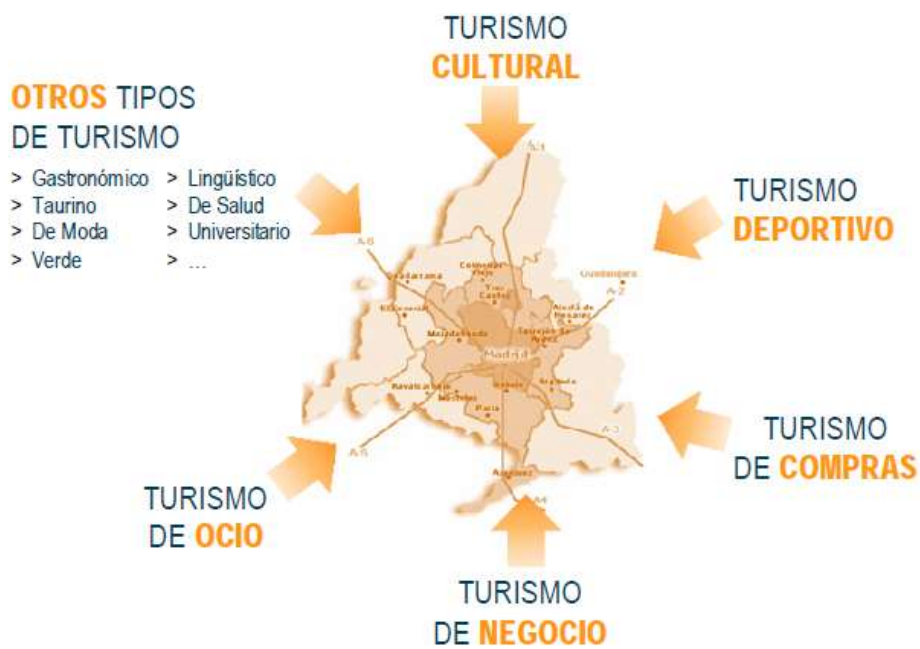


Figura 2.21: Tipos de turismo en la ciudad de Madrid

Fuente: elaboración propia

En España también se mide la oferta turística a través de La Encuesta Anual de Servicios, y La Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos, como señala la tabla 2.14.

Tabla 2.14: Fuentes Estadísticas de Oferta Turística en España

Fuente Estadística	Característica
Encuesta Anual de Servicios	Elaborado por el INE, se dirige a empresas dedicadas al comercio, transporte y almacenamiento, hostelería, información, comunicaciones, actividades recreativas, etc.
Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos	También confeccionada por el INE, es de carácter mensual, y ofrece información sobre viajeros alojados, pernoctaciones realizadas, índice de precios y tarifa media diaria, entre otras.

Fuente: adaptado de AECA (2013)

Durante el periodo 2012-2015, existió un Plan Nacional e Integral de Turismo, consistente en un conjunto de medidas para impulsar la competitividad de las empresas en el destino turístico de España, renovar el liderazgo mundial y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos. Fue concebido como respuesta a las principales necesidades manifestadas por el sector turístico, destacando los siguientes aspectos fundamentales (MINETUR, 2014):

- Liderazgo del Gobierno de la nación para alinear voluntades y recursos en un proyecto común.
- Colaboración público-privada.
- Diseño de políticas transversales para la toma de decisiones y la definición de estrategias.
- Establecimiento de un marco y una estructura institucional que estimule la mejora competitiva en las empresas.
- El destino turístico España debe funcionar de forma alineada, con una visión innovadora en el diseño de políticas: España como destino al servicio del turista.
- Está estructurado en seis ejes:
 - Fuerza de la marca España.
 - Orientación al cliente.
 - Ofertas y destinos.
 - Alineamiento Público-Privado.
 - Conocimiento.
 - Talento y emprendimiento.

- Consta de 28 medidas y 104 acciones.

2.3.2.2 El Turismo en la ciudad de São Paulo

Compuesto por un elenco de actividades productivas, el sector turístico en Brasil contribuye con una participación del 3,6% del PIB nacional, promoviendo la generación de más de 10 millones de empleos (EMBRATUR, 2015). Con un significativo impacto sobre la economía nacional, es un sector que tiende a crecer rápidamente. Considerando factores económicos, humanos, tecnológicos y culturales, el desempeño del turismo nacional presentó 6.306 millones de llegadas de turistas internacionales y 5.844 millones de ingresos en 2015, siendo el 44º principal destino del mundo en número de visitantes (OMT, 2016).

Según el Ministerio de Turismo (2014), hay un Plan Nacional de 2013/2016 con algunas directrices para el desarrollo del turismo en Brasil. El objetivo es establecer mecanismos que garanticen estabilidad y confianza en lo que se refiere a la obtención de licencias, autorizaciones, concesiones, y demás exigencias del Estado, para la instalación y operación de emprendimientos turísticos en el país.

Las directrices a seguir son:

- Incentivar al brasileño a viajar por el país.
- Incrementar la generación de divisas y la llegada de turistas extranjeros.
- Mejorar la calidad y aumentar la competitividad del turismo brasileño.
- Preparar el turismo brasileño para los grandes eventos.

Como se mencionaba en el capítulo 1 de la presente Tesis, la ciudad de São Paulo es líder en Brasil en atracción de inversiones; ocupa el primer puesto de competitividad global en Latinoamérica hasta 2025; el primer lugar en la clasificación de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina; y la mejor de América en potencial económico (Observatorio del Turismo, 2017; América Economía Intelligence, 2013; Civil Service College de Cingapura y Chapman University, 2014).

En Brasil también existen fuentes que recogen y ofrecen datos sobre la demanda turística: Observatorio del Turismo (SPTuris), el Instituto Brasileño del Turismo

(EMBRATUR) y el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), con las características que se recogen en la tabla 2.15.

Tabla 2.15: Instituciones responsables del estudio de la demanda turística en Brasil

Fuente Estadística	Característica
OBSERVATORIO DEL TURISMO	Núcleo de estudios e investigaciones de la ciudad de São Paulo. Analiza el comportamiento del turismo en la ciudad, con el fin de convertirla en un destino más competitivo. Con muchas áreas de investigación, la información se dirige a los profesionales, especialistas, académicos, agentes públicos y privados para ayudarles en su toma de decisiones, con el propósito de conocimiento y desarrollo del sector turístico en la ciudad de São Paulo.
EMBRATUR (EMPRESA BRASILEÑA DE TURISMO)	Pertenece al Ministerio de Turismo, y es la responsable de la ejecución de la Política Nacional de Turismo para la promoción, marketing y apoyo a la comercialización de los destinos, servicios y productos turísticos brasileños en el mercado internacional. Trabaja en la búsqueda de desarrollo social y económico para el país, través de la ampliación del flujo turístico internacional en los destinos nacionales.
IBGE (INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA)	Es el principal proveedor de datos e informaciones del país, que atienden a las necesidades de los más diversos segmentos de la sociedad civil, así como los órganos de las esferas gubernamentales federal, estatal y municipal. Presenta los principales indicadores macroeconómicos de las actividades de turismo.

Fuente: Elaboración propia

En los apartados anteriores se ha analizado el sector turístico, y, en concreto, en las ciudades de Madrid, y São Paulo. A la vista de los datos presentados, se puede concluir que ambas ciudades presentan diferentes tipos de turismo, y que el turismo de negocios es importante para la economía en las dos ciudades. Por ello, el siguiente apartado se centra en el turismo de negocios.

2.3.3 El turismo de negocios

Las tendencias mundiales muestran que los mercados turísticos demandan cada vez más servicios diferenciados. Debido a la gran diversidad de las formas del turismo en relación a la motivación de los turistas, es importante caracterizar y conceptualizar el turismo de negocios señalado en esta Tesis. En especial, los turistas de negocios tienen características muy específicas: el turismo de negocios es distinto del turismo de ocio o de naturaleza. Esta diferencia se aprecia tanto en la diversidad de las empresas que lo integran, como en los atractivos que se persiguen, y en la gobernanza. Sin embargo, estas diferencias no siempre se abordan en profundidad en las publicaciones que se ocupan de los *clusters* de turismo.

Debido a la gran heterogeneidad de conceptos y la falta de una terminología ampliamente aceptada relativa al turismo de negocios, en 1991 la OMT (Organización Mundial del Turismo) define el turismo de negocios y reconoce los desplazamientos motivados por los negocios y profesiones. Así, el turismo de negocios fue definido como las actividades desarrolladas por individuos (visitantes) a través de sus viajes y estadías fuera de su ambiente local por un periodo no mayor a un año, para fines recreativos, de negocios y otros.

El turismo de negocios comprende el conjunto de actividades turísticas de los encuentros de interés profesional, asociativo, institucional, de carácter comercial, promocional, técnico, científico y social (Marcos Conceptuáis, MTur, 2014). Representa un peso significativo en la economía local y regional y es un segmento turístico con gran potencial de desarrollo.

Kuazaqui (2000) y Goeldner et al. (2011) describen el turismo de negocios como una modalidad de turismo caracterizada por el desplazamiento para la realización de actividades profesionales y la participación en congresos y reuniones. Se puede decir que el turismo de negocios tiene como objetivo la realización de negocios, tareas profesionales, participación en eventos de carácter comercial, o el establecimiento de contratos para la generación de transacciones futuras en los más variados sectores de la economía.

El turismo de negocios puede ser individual, cuando la persona se desplaza y visita un destino turístico por motivos de trabajo. A estas personas se les llama viajeros de negocios. También puede ser grupal, cuando en el destino turístico se celebra un

congreso, convención o viaje de incentivo. En este caso, el lugar debe cumplir con los requisitos impuestos por la organización.

Wada et al. (2009) subdivide el turismo de negocios en tres grandes tipos, de acuerdo con los objetivos del desplazamiento:

1. Viajes corporativos. Son aquellos realizados individualmente, rutinarios y que implican gran diversidad de viajeros;
2. Eventos comerciales. En los que el desplazamiento puede realizarse de manera individualizada, pero con propósito y fechas comunes a un grupo (formación, o reuniones, entre otros);
3. Viajes de incentivos. Tienen características de viaje de ocio, pero costeados por la organización como parte del pago al trabajador.

Resalta que muchas de las tipologías presentadas por los autores están relacionadas con las viajes para la participación en eventos. De hecho, el turismo de negocios engloba también este tipo de viaje. El Ministerio de Turismo Brasileño (2010) concibe el turismo de negocios y de eventos como una única categoría, incluyendo dentro de ella tanto los eventos corporativos, como los técnicos-científicos. Sin embargo, en España no existe la denominación formal de turismo de negocios.

Como apuntan Swarbrooke y Horner (2001), este tipo de turismo aporta una serie de beneficios para el destino turístico, tales como:

- Suponen el mayor nivel del gasto per cápita que cualquier otra forma de turismo;
- Corresponde al principal mercado de la mayoría de las líneas aéreas y cadenas de hoteles;
- Necesita servicios de infraestructura y proveedores especializados, o que benefician el turismo de ocio;
- Es la mayor forma del turismo en muchos destinos urbanos;
- Incentiva las actividades de ocio: los viajantes de negocios pagan más caro para tener los mismos equipamientos que los viajantes de ocio, pero son más exigentes en relación a la calidad en los servicios y comodidades especiales extras;
- El viajante de negocios se convierte también en viajero de ocio, pues una vez que su día de trabajo acaba consume también servicios dirigidos a ese segmento;

- Las conferencias muchas veces incluyen programas de actividades de ocio entre las sesiones; los viajes de incentivo incluyen la oferta de viajes de ocio como premio a un buen trabajo;
- Muchos viajantes de negocios van acompañados por sus compañeros (as) y niños, que en el destino se dedican al ocio.

El turismo de negocios presenta ventajas inmediatas, relativas al aumento del consumo y la reducción de la estacionalidad. El turista de negocios normalmente dispone de mayor cantidad para gastos que otro tipo de turistas, debido a las economías de escala y a lo que implica el trabajo de representación. Además, incluye el alquiler de los centros de convenciones y ferias, con la consiguiente reducción de la estacionalidad, como se mencionaba anteriormente, y tornándose de gran importancia estratégica para una localidad. De este modo, el turismo de negocios se constituye como uno de los más importantes vectores de segmentación del mercado turístico, dinamizador de diversas actividades.

Por ello, es importante analizar el turismo de negocios en las ciudades de Madrid y de São Paulo, objetos de esta investigación.

2.3.3.1 El Turismo de Negocios en Madrid

Madrid es un destino preferente de negocios y congresos. Madrid es una ciudad cosmopolita que combina en su oferta las infraestructuras más modernas, y su condición de centro económico, financiero, administrativo y de servicios, con un inmenso patrimonio cultural y artístico. Por todo esto, la capital es un destino turístico en alza y uno de los favoritos en todo el mundo para organizar todo tipo de eventos de empresa.

La capital española cuenta con dos recintos feriales, más de 500 salas de reuniones y más de 85 espacios para la celebración de todo tipo de ferias y congresos, eventos y negocios (Turismo Madrid, 2016). Es la tercera ciudad del mundo en organización de eventos internacionales, el primer destino de turismo de negocios en España, y en ella residen más de 2.000 empresas internacionales y 870 establecimientos hoteleros que forman parte de la oferta turística de la ciudad. En 2014 Madrid contó con 200 congresos internacionales, 2.266 congresos, 2.585 convenciones, 7.604 jornadas y

12.455 reuniones, con un total de 1.210.319 participantes (Madrid Convention Bureau, 2016).

En su promoción como destino turístico, Madrid cuenta con Madrid Convention Bureau, un departamento especializado de la empresa Madrid Destino cuyos objetivos principales son la promoción de Madrid como destino idóneo para la celebración de todo tipo de reuniones, desde congresos y convenciones hasta viajes de incentivo y la captación de cualquiera de estas reuniones. Además de esto, Madrid Convention Bureau es el interlocutor único entre las empresas y los organismos vinculados a la industria de reuniones de Madrid y cualquier empresa u organismo interesado en organizar una reunión en la ciudad (Madrid Convention Bureau, 2016).

También es interesante mencionar que en la región de Madrid hay una amplia y variada red de espacios que ofrecen una oferta complementaria a todas aquellas empresas y organizaciones que buscan, no solo realizar sus negocios o vender sus productos, sino disfrutar de parajes naturales, gastronomía y cultura, en entornos alejados de la gran urbe y con múltiples posibilidades.

2.3.3.2 El Turismo de Negocios en São Paulo

En Brasil, el Ministerio del Turismo reconoce la existencia del segmento de negocios y eventos, que describe como “el conjunto de actividades turísticas de encuentros de intereses profesional, asociativo, institucional, de carácter comercial, promocional, técnico, científico y social” (BRASIL, 2008: 15).

Una investigación realizada por Endeavor (2016), organización global y sin fines de lucro, de fomento de la emprendeduría, apunta a São Paulo como la primera en el Índice de Ciudades Emprendedoras en 2015. La capital paulista concentra más del 60% de todas las inversiones de capital riesgo del país, y ocupa el tercer lugar en innovación, y en concentración de empresas de tecnología.

Según una investigación relativa al impacto económico de las ferias de negocios en la ciudad de São Paulo, este alcanzaría los 16,3 billones de reales (Observatorio do Turismo da Cidade de São Paulo – SPTuris, 2016), con más de 90 mil eventos al año

(SPTuris - PLATUM, 2015-2018). Como principales motivaciones del turismo en la ciudad se señalan: negocios 51,4%; eventos 19,2%; ocio 12,1%; estudios 9,2%; salud 3,5%; visita amigos/parientes 2,6%; otros 2% (SPTuris - Investigación del Perfil de los Huéspedes en Hoteles, 2º Semestre 2013). Y se añade que la ciudad de São Paulo tuvo 805 ferias de negocios en 2013, con 8.786.584 visitantes y un impacto económico de 16,3 billones en 2014 (FIPE - Impacto das Ferias de Negocios na Cidade de São Paulo, 2014).

Para la SPTuris (2016), São Paulo recibió más de ocho millones de turistas de negocios y tres millones de turistas de eventos en 2014, lo que presenta un impacto de más de R\$ 9 billones de ingresos ese año en la ciudad, equivalente al 80% de los ingresos totales estimados para 2014.

São Paulo es uno de los principales portales de entrada y salida de turistas en Brasil. En la ciudad existe una hostelería centrada en el turismo de negocios y eventos que ofrece instalaciones para banquetes y reuniones, para grandes grupos (aproximadamente 500 personas o más) que se hospedan en el propio hotel (Chon y Sparrowe, 2003; Observatorio del Turismo, 2015). Es importante señalar que para el São Paulo *Convention & Visitors Bureau*, la ciudad de São Paulo es conocida como la capital Suramericana de ferias de negocios. Según los datos de SPTuris (2016), en la ciudad de São Paulo hay un evento cada seis minutos.

Es importante señalar que en el turismo la gobernanza se realiza a través del *Convention & Visitors Bureaux* (CVBx). Se trata de entidades privadas, sin fines de lucro, compuestas por agentes turísticos que actúan en el destino turístico, y se encargan de su promoción para el aumento del flujo turístico; desarrollan acciones de apoyo a las candidaturas y promoción de eventos profesionales; y son los responsables de ofrecer información a los turistas de negocios y planificar eventos (Tomazzoni y Costa, 2015).

Tabla 2.16: Instituciones responsables del estudio de la demanda turística en Brasil

	Turismo de negocio
Atractivos Principales	Eventos profesionales Empresas e instituciones que destacan en sus áreas de actividad
Componentes del <i>cluster</i> específico	Centros de convención y exposición Organizadores de eventos profesionales Servicios de apoyo a los eventos
Proveedores de productos y servicios turísticos	Los propios proveedores Organizadores de eventos profesionales Operadores de turismo Agencias de turismo receptivo
<i>Stakeholders</i> del destino	Promotores de eventos Organizadores de eventos
<i>Stakeholders</i> de proveedores del destino	Promotores de eventos Organizadores de eventos Operadores de turismo
Gobernanza	Convention & Visitors Bureau

Fuente: elaboración propia

En São Paulo, el análisis del turismo también cuenta con el Observatorio del Turismo, un núcleo de estudios e investigación creado en 2008, y subordinado al Directorio de Acciones Estratégicas y de Comunicación, que tiene como objetivo acompañar a su desarrollo y analizar periódicamente el turismo de la ciudad. Actualmente, es la principal fuente de referencia de datos oficiales del turismo en São Paulo.

Potencialmente, São Paulo es considerado el corazón financiero de Brasil, y hay diversos factores que posibilitan este papel y el desarrollo del turismo de negocios. Algunos de ellos son: es la ciudad con las mayores empresas multinacionales; tiene una sólida estructura de apoyo de la industria, comercio y servicios; ofrece un parque hotelero excelente, y una infinidad de locales para la realización de eventos, reuniones y conferencias.

2.3.4 Redes de cooperación en el sector de turismo

Aunque las redes de cooperación atraen interés en el medio académico, así como en la economía industrial, organizacional, etc., no ha sido hasta hace poco que se han convertido en un tema de investigación recurrente (Augustyn y Knowles 2000; Presenza et al. 2010; Morrison et al. 2004; Sigala 2004).

Las redes de cooperación son particularmente cruciales para las empresas del sector de turismo, ya que estas necesitan establecer fuertes relaciones con los proveedores para atraer la demanda global, como operadores de turismo y hoteles. De este modo, las relaciones complementares son muy importantes en la prestación del servicio de una localidad. También se pueden examinar los diferentes niveles de red que existen entre las empresas del sector para determinar si el tamaño de la empresa es relevante para la definición del nivel de la red.

Las redes de turismo tienen como finalidad informar de la disponibilidad de actividades en un destino o región, y también posibilitar la colaboración entre las empresas del sector, y que puedan desarrollar productos turísticos con éxito (Novelli et al., 2006). Las redes en el sector turístico se describen como agrupamientos de relaciones formales, cooperativas, entre tipos y configuraciones organizacionales apropiadas, que estimulan el aprendizaje e intercambio de conocimientos, y proporcionan un análisis colectivo sobre los resultados cualitativos y/o cuantitativos de la actividad empresarial. Para Saxena (2005), las redes de turismo son el resultado de la flexibilidad, compartición de información, innovación, desarrollo de recursos y transferencia de conocimiento entre los participantes.

Es importante señalar que las redes colaborativas en turismo crean una sinergia donde las partes involucradas, tales como inmobiliarias, hoteles, operadores de turismo, restaurantes, autoridades locales, etc., contribuyen con recursos para desarrollar el producto turístico, cuyo beneficio total es un número de clientes potenciales mayor que la suma que todos los miembros podrían ofrecer en una localidad de manera independiente (Palmer y Bejou, 2005). Indefinidamente, las redes de cooperación en el sector turismo son consideradas como una herramienta de supervivencia también para las PYMES. Así mismo, la cooperación puede ayudar a reducir los efectos potenciales negativos de monopolios globales, así como de desequilibrios geográficos entre

diferentes regiones (Gursoy, 2015), y convertirse en una adecuada estrategia para el destino turístico (Arnaboldi y Spiller, 2011).

A continuación se describe el *cluster* de turismo y su relevancia en las ciudades investigadas.

2.3.3 Cluster de turismo

Como hemos indicado anteriormente, la industria turística se caracteriza por ser una de las más diversificadas y fragmentadas (OMT, 2014), ya que es representada por pequeñas y grandes empresas. Esta característica constituye un rasgo estructural que tradicionalmente presenta el sector turístico a escala mundial (OECD, 2010). Así mismo, existen datos muy representativos que indican que sería imposible para una empresa actuar de manera aislada y atender con calidad las necesidades de los clientes del producto turístico.

En vista de su complejidad, las empresas de turismo están formando redes de cooperación y uniendo esfuerzos para aprovechar las oportunidades, reduciendo los riesgos y facilitando el alcance de sus objetivos. En la industria del turismo la cooperación es percibida como una práctica extremadamente importante para mejorar la competitividad de una localidad, una vez que la naturaleza de los servicios turísticos y la cadena de interrelaciones que conforman el producto turístico, están fuera de los límites de acción de sus agentes. De esta manera, el concepto de *cluster* es apropiado a las características específicas de estas empresas. El producto turístico permite acciones conjuntas de negocios interrelacionados, con gran potencial para las agrupaciones. Además, las actividades del turismo se caracterizan por la complementariedad y la interdependencia de los componentes del *cluster* turístico, que se desarrolla a través de la interacción y la organización de los personajes locales. La necesidad de interacción de la cultura, economía y ambiente permiten intervenciones y acciones que ocurren de manera sistémica, y el poder de atracción depende de la ventaja distintiva del producto turístico y de sus servicios de apoyo (Sölvell, 2009; Cunha y Cunha, 2005).

El concepto de *cluster* se ajusta a las características específicas de la actividad de turismo, cuyo producto está vinculado a la base local, y a la acción conjunta de un aglomerado de empresas sobre los productos turísticos de la región (Cunha y Cunha, 2005). Esta aproximación del turismo, a partir del estudio del *cluster*, encaja con las características de la actividad turística, que es esencialmente dependiente de muchas estructuras que necesitan de la presencia de los turistas en sus instalaciones para ser viables económicamente, y están, de esta manera, restringidas al área geográfica a la cual pertenecen. Como ejemplo de las mismas están los hoteles, los parques temáticos, los centros comerciales, o las atracciones y los centros de eventos. El hotel necesita que la compañía aérea o terrestre traiga al pasajero; la atracción necesita que el turista permanezca en la ciudad para que vaya a visitarla; debe haber opciones donde dormir y comer; para los desplazamientos se necesitan taxis. Cada uno de los agentes es importante, pero no suficiente, para viabilizar la actividad turística en determinada localidad (Goeldner et al., 2011).

Beni (2003:74) caracteriza el *cluster* turístico como “un conjunto de atractivos con destacado diferencial turístico, concentrado en un espacio geográfico delimitado, dotado de equipamientos y servicios de calidad, de eficiencia colectiva, de cohesión social y política, de articulación de la cadena productiva y de cultura asociativa, y con excelencia gerencial en cadenas de empresas que generan ventajas estratégicas comparativas y competitivas”.

Ya Petrochi (2009) señala que los *clusters* de turismo son una agrupación de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos y servicios receptivos, con organizaciones turísticas en la misma región geográfica. Es importante saber que el *cluster* no necesita tener un plan director regional, o reglas y directrices orientadas a un único sector de actividad, sino que lo que necesita son estrategias de desarrollo en la región. Estas estrategias deben ser formuladas a partir de debates entre los segmentos sociales, organizaciones empresariales, y la formación de comités intersectoriales, ejecutivos y de gestión para la conducción, la implementación y el acompañamiento de los temas debatidos (Beni, 2001).

Muchos actores señalan estudios en *clusters* de turismo (Thomazi, 2006; Balestrin y Verschoore, 2008b; McRAE-Williams, 2002; Capone, 2004). Existe un conjunto considerable de ventajas asociadas a los *clusters* de turismo, como: circuitos turísticos más organizados; reparto de infraestructuras y prestación de servicios integrados; campañas publicitarias colectivas con un coste más pequeño que las

estrategias de marketing aisladas; mayor posibilidad de elección al consumidor; los paquetes turísticos pueden ser más organizados; minimización de los costes por turista; las infraestructuras pueden ser divididas; y los daños ambientales pueden ser controlados de forma más eficaz (Kelly, 2003), y la formación de conglomerados (Jackson y Murphy, 2002).

A su vez, es importante señalar que a las empresas de turismo les interesa localizarse donde ya haya otras empresas del mismo sector, atendiendo a un criterio de cercanía de la oferta. Desde este punto de vista, Pearce (1998) afirma que un *cluster* turístico no es solamente un destino capaz de atraer a los turistas por los recursos que poseen (criterio de la demanda), pero tampoco es una aglomeración de PYME del mismo sector (criterio de la oferta), ya que además se requiere que la población esté en la localidad.

Según Hocayen-da-Silva y Teixeira (2009), las relaciones entre las organizaciones empiezan como una estrategia de competitividad que permite que las empresas, principalmente hoteleras, obtengan ventajas competitivas en relación a sus concurrentes, así como volverse más eficientes, reduciendo de esta manera los impactos de las acciones de las grandes redes del mismo sector. Para Beni (2003:74), el *cluster* turístico es un conjunto de atractivos con diferencial turístico, concentrado en una localidad geográfica con equipamientos y servicios de calidad, de eficiencia colectiva, de cohesión social y política, de articulación de la cadena productiva y de la cultura asociativa y con excelencia gerencial en redes de empresas que generan ventajas estratégicas comparativas y competitivas.

Con la concentración de empresas de turismo, estas están más dispuestas a compartir conocimiento y establecer relaciones de colaboración con otros agentes locales, porque las normas comunes y los valores compartidos les alejan de comportamientos oportunistas (Boschma y TerWal, 2007). El conocimiento estratégico también incorpora las rutinas y capacidades de un territorio, y se caracteriza por estar enraizado en dicho lugar, por conocer su historia, su naturaleza social y tácita. Algo que solo puede adquirirse y compartirse a través de una atmósfera positiva de relaciones entre empresas, que les permita adquirir, integrar y usar este conocimiento tácito (Iammarino y McCann, 2006; Frost y Zhou, 2005; Schmid y Schurig, 2003).

Las empresas del sector turístico que componen un *cluster* están concentradas geográficamente y establecen relaciones verticales (dentro de la cadena productiva del turismo) y horizontales (donde se da intercambio de los factores, competencias e

informaciones entre los agentes similares, vinculados al ahorro del producto turístico). De esta manera, presentan una conformación interna como, se aprecia en la tabla 2.17.

Como ventajas del agrupamiento en las actividades relacionadas con el turismo, Nordin (2003) señala la efectiva exploración de la eficiencia colectiva y/o economías externas a las empresas (cooperación empresarial, especialización productiva del trabajo, entre otros); el aumento de la capacidad de negociación colectiva con proveedores de insumos y componentes; intercambio de informaciones técnicas y del mercado; creación de consorcios de compra y venta; y divulgación de marketing entre la red.

Tabla 2.17: Características de la formación interna de las empresas del cluster turístico

a.	Conjunto de ofertas turísticas que ejercen atracción sobre los no residentes.
b.	Concentración de empresas del servicio turístico como hoteles y restaurantes.
c.	Sectores de apoyo a la prestación de servicios turísticos.
d.	Infraestructura correcta y de bajo coste, como carreteras y sanidad pública.
e.	Empresas o instituciones que contribuyen con personas cualificadas, especializadas, e informaciones y capital financiero.
f.	Agentes internos organizados en asociaciones.
g.	Agencias gubernamentales y otros órganos reguladores con poder sobre el <i>cluster</i> .

Fuente: Adaptado de Cunha y Cunha (2005)

Es pertinente decir que el *cluster* de turismo debe contar con elementos institucionales públicos que apoyen su desarrollo, tales como (Scarpatti y Portinho, 2002):

- Políticas de desarrollo e incentivo federal, estatal y municipal (contribuyen, por ejemplo, con atractivos fiscales y una reducción de los riesgos, estimulando la inversión en la actividad turística).
- Planos: Director, conducción, Urbanismo, Ordenamiento Territorial, Turismo (mantener y ampliar atractivos naturales, arquitectónicos y de logística de transportes, evitando que un crecimiento desordenado reduzca el potencial de atracción de una determinada área).

- Legislación ambiental, de turismo y hostelería (procura definir incentivos específicos para la actividad turística y de hostelería).
- Servicios: médicos, correos, aduanas, seguridad, información para el turista (son elementos que incrementan el atractivo del destino).
- Infraestructura: transportes, agua potable, energía eléctrica, saneamiento, recogida de basuras (son elementos que, si no están en condiciones satisfactorias, perjudican gravemente al destino).

Por todo lo anterior, podemos comprender que el papel de los Gobiernos en el desarrollo y en el mantenimiento de los destinos turísticos es de crucial importancia. Ciertamente, la legislación y los incentivos provenientes de la actividad gubernamental aportarán una reducción del riesgo y la posibilidad del retorno financiero a los participantes del *cluster*. No obstante, ante la falta de recursos de algunas instituciones gubernamentales, la iniciativa privada debe estar dispuesta a invertir en las áreas donde el Gobierno no dispone de recursos.

Un aspecto importante en la teoría de *cluster* es la coordinación de las políticas del Gobierno con los operadores de las empresas, que trabajan juntos para atender las necesidades de los clientes, mejorando su eficiencia en lograr un largo desarrollo de un destino local.

Por su parte, Toader et al. (2013) apuntan que para iniciar y desarrollar un *cluster* de turismo se necesitan algunas premisas:

- La existencia de empresas competitivas;
- Un conjunto de atracciones de la región, como potencial natural, tradiciones culturales, gastronomía, etc.
- Existencia de socios clave en la región; y
- Vínculos formales e informales entre los miembros del *cluster*.

Por último, en función de sus características, el *cluster* de turismo se considera como una estrategia de desarrollo local que combate las desigualdades sociales. Es pertinente señalar que no todas las regiones cuentan con las mismas condiciones para el desarrollo del turismo, pudiendo una región contar con características culturales o sociales que definen su identidad, pero que no garantiza la calidad del producto turístico. Porter (1999: 230) señala que en "turismo, por ejemplo, la cualidad de la experiencia del visitante no depende solamente de la atracción principal (como playas o

localidades históricas), sino también del confort y del servicio de los hoteles, restaurantes, tiendas de *souvenirs*, aeropuertos y otros transportes". De esta manera, la competitividad del destino está directamente relacionada con el buen funcionamiento individual de las empresas que lo componen, porque la experiencia turística se conforma a partir de un conjunto de percepciones.

A continuación, se exponen los modelos de negocio y de gestión aplicables en el *cluster* de turismo.

2.3.3 Modelos de gestión de negocio

Para empezar a describir los modelos de gestión posibles para un *cluster*, es importante comprender los modelos de negocio. La definición de “modelos de negocio”, traducción de la expresión original “*business model*”, destaca en la literatura principalmente ligada a los conceptos de gestión de empresas, y, a mediados de la década de 90 con las empresas “punto.com”, cuando se señalaba que un modelo de negocio era un prerrequisito para el éxito de un negocio. El modelo de negocio tiene como principal finalidad la de describir cómo una organización crea, proporciona y obtiene valor. Muchos investigadores señalan que los modelos de gestión son esenciales para la construcción y entendimiento de la creación de valor (Teece, 2010; Wikström et al., 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Mahadevan, 2000), mientras otros sugieren la ausencia de claridad con estrategia de negocios (Porter, 2001).

El modelo de negocio es conceptualizado por Shafer, Smith, y Linder (2005) como una herramienta para analizar y comunicar las decisiones estratégicas, mientras para Casadesus-Masanell y Ricart (2010a) y Dahan et al. (2010) es visto como una manifestación de la estrategia. También se describe como la manera en que una empresa crea valor. Se puede entender como la fuente interna de las ventajas de la empresa (Brink y Holmen, 2009). Las definiciones de modelos de negocio abundan, y cada una es diferente en su alcance y enfoque conceptual (Zott et al., 2011). La mayoría de las

definiciones se limitan a una empresa determinada y se centran en las ofertas de creación de valor, pero hay muchas variaciones, como se explica a continuación.

La revisión de la literatura sobre modelos de negocio se ha convertido en una tarea muy demandante, aunque solo sea por la cantidad de documentos publicados. Sin embargo, la búsqueda relacionada con la temática de modelos de negocio del sector del turismo es baja.

Cuando los modelos de negocio surgen en las discusiones de negocios, que a menudo están relacionadas con los nombres de grandes empresas, cada uno entiende el concepto de una forma particular. Algunos prefieren el uso del nombre por sí solo: el "modelo de negocio de McDonalds" o el "Modelo de Negocio de South West Airlines". Otros prefieren la breve descripción de "el modelo de franquicia o de *low cost* de las compañías de aerolíneas" (Baden-Fuller y Morgan, 2010). El modelo de negocio de Ebay, por ejemplo, consiste en crear siempre valor al cliente. La empresa se dedica a realizar subastas de artículos de diferentes usuarios a través de internet, por los cuáles cobra una serie de comisiones o porcentajes sobre el precio de venta final alcanzado por el producto, satisface las necesidades de usuarios que buscan desde cosas concretas y muy específicas difíciles de encontrar, hasta objetos de lo más cotidianos, ofreciendo precios realmente económicos.

Más que la suma de las partes, el modelo de negocio captura la esencia de cómo el sistema puede enfocar el negocio. Un modelo de negocio puede ser considerado como una representación concisa de un conjunto interrelacionado de variables de decisión en áreas de estrategia de riesgo y economía, dirigidas a crear ventaja sostenible competitiva en mercados específicos (Morris, Schindehutte y Allen, 2005).

La discusión acerca de los modelos de negocio se relaciona con el ámbito de las prácticas y aprendizaje de los gestores de las empresas, y no con el ámbito económico, como muchos señalan. El concepto de "modelos de negocio" no está en la teoría económica porque la misma no tiene la función de solucionar los problemas (Tece, 2010). Para Mcevily, Das y MacCCabe (2000) como el modelo de negocios no procede de la teoría, los administradores necesitan aprender a través de resultados concretos del día a día de la actividad empresarial, basados en sus experiencias y las de otros administradores. De esa manera, el modelo de negocio crece gracias a que los gestores y colaboradores descubren mejores y diferentes maneras de desarrollarlo (Mason y Leek,

2008; Morris, Schindehutte y Allen, 2005), concibiéndolo como el análisis de rutinas, su ajuste y su mejora con la práctica (Winter y Szulanski, 2001).

También merece la pena destacar definiciones más generales del modelo de negocio, como la de Chesbrough y Rosenbloom (2002). Para los autores, la función del modelo de negocio es la de articular la propuesta de valor; seleccionar la tecnología, identificar el mercado; definir la estructura de la cadena de valor y calcular la estructura de costo y lucro; formular la estrategia organizacional y posicionar la empresa en la red de valor. Otra definición de los modelos de negocio está ligada al posicionamiento en el mercado. Teece (2010) señala que, de esta manera, el modelo hace suposiciones en relación al comportamiento de ingresos y gastos, y también en relación al comportamiento de los clientes y de los concurrentes. El modelo diseña las soluciones para la obtención de rentabilidad, y de cómo presentarse al mercado. Es decir, su tecnología, los términos financieros, estrategias de venta, o maneras de entrar en determinado mercado, entre otras.

Es importante señalar que el modelo de negocio tiene fuerte relación con el concepto económico de gastos de transacción, porque cuando las empresas empiezan a trabajar en red, los gastos de transacción y coordinación tienden a caer sustancialmente. O sea, el aumento de la interacción entre las empresas en red genera nuevas formas de transacción, ofreciendo nuevas posibilidades de relación entre empresas, asociaciones y consumidores (Zoot y Amit, 2008). De esta manera, el principal lugar para la creación de valor en el modelo de negocio es la red, ya que en ella se da cooperación entre los socios y redefinición de valor para los consumidores.

Mason y Leek (2008) también describen el dinamismo del modelo de negocio en las estructuras en red. Para los autores, los gestores deben concebir una estructura en red, crear rutinas para el trabajo, y flujo del conocimiento para la resolución de los problemas. Es importante señalar que la prioridad debe situarse en la interacción con los consumidores, ya que estos son parte integrante de la red (Zoot y Amit, 2001; Teece, 2010) y fuente de la ventaja competitiva.

El concepto de modelo de negocio también es definido por Magretta (2002). Para el autor, el modelo de negocio debe contar una historia de cómo la empresa funciona. Esta historia debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente?, ¿Cómo evalúa el cliente el negocio?, ¿Cómo gana la empresa el dinero?, ¿Cómo ofrece la empresa valor para el cliente a un coste apropiado?

La expansión del concepto de modelos de negocio posibilitará una nueva perspectiva empresarial: el foco se aleja de la estructura administrativa para situarse en la arquitectura en la cual las organizaciones realizan sus transacciones con socios, proveedores y consumidores. Así, se pasa del ámbito individual al colectivo, a través de colaboraciones estratégicas. Algunos modelos de negocio se basan en la colaboración y no en la competencia pura; y la creación de *clusters* es básica para que funcione una empresa basada en la colaboración.

En este apartado se han presentado los principales conceptos y modelos de negocio, destacando la discusión sobre el concepto de modelos de negocio que sirve como apoyo para la propuesta de modelos de gestión aplicados a *clusters* de turismo, como se señala en la siguiente sesión.

2.3.6.1 Modelos de gestión aplicables en un *cluster* de turismo

Hasta el momento, se ha visto cómo el turismo es un motor de desarrollo económico con un enfoque particular en el ámbito regional, pero que tiene un impacto nacional también significativo. Sin embargo, aunque las teorías y conceptos de *cluster* se han aplicado generalmente a la industria de transformación, en últimos años se observa un crecimiento exponencial en su aplicación al turismo (Jackson y Murphy, 2002; Flowers y Easterling, 2006).

Por ejemplo, Jackson y Murphy (2002) propusieron un modelo analítico para mejorar la comprensión del éxito de un destino turístico; y Flores y Easterling (2006) aplicaron la teoría de *clusters* de Porter y sus estrategias de competitividad, a la industria del turismo, para analizar cómo hacer crecer el *cluster* de turismo.

La aplicación del análisis de los modelos de competitividad en los destinos turísticos, a nivel nacional y regional, contribuye al desarrollo del tema de los *clusters* turísticos. Los modelos presentados por Porter (1990), Crouch y Ritchie (2000), Cunha (2005), Ferreira y Estevão (2009), y Dwyer y Kim (2003), son ejemplos habitualmente utilizados en el análisis de la competitividad de los destinos turísticos.

La mayoría de los estudios acerca de *clusters* de turismo se basan en el *Modelo del Diamante*, de Porter (1990), que analiza cuatro categorías: condiciones de la

demanda, estrategia y rivalidad, factores de producción, e industrias relacionadas y de apoyo (Figura 2.22).

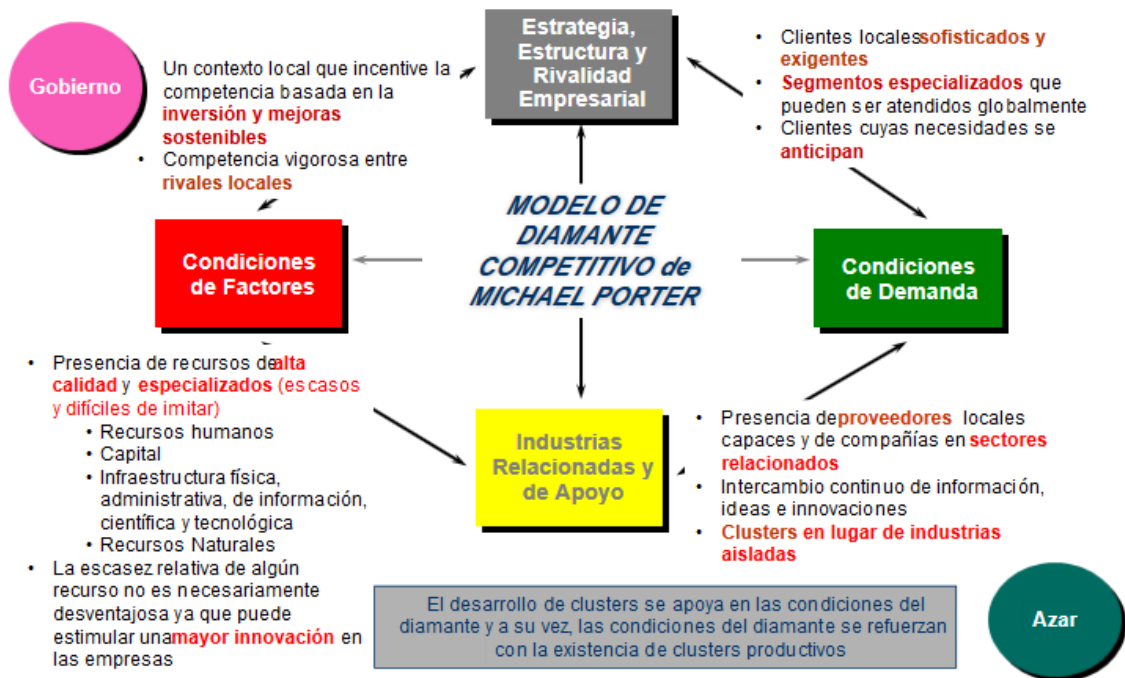


Figura 2.22: El Diamante de Porter

Fuente: Adaptado de Porter (1990)

Así, Porter (1990) define:

1. Condiciones de la demanda: es la dotación de un país con factores de producción tales como especialización de trabajo e infraestructura necesarios para la actividad competitiva de una determinada empresa.
2. Estrategia y rivalidad: son las condiciones que regulan la creación, organización y dirección de las empresas, y la rivalidad interna.
3. Factores de producción: son las características de búsqueda interna para un determinado servicio.
4. Industrias relacionadas y de apoyo: es la existencia o no de empresas proveedoras y/o relacionadas que sean competitivas en los mercados internacionales.

Así, con estas cuatro categorías, Porter (1990) pulsó la acción del Gobierno y los acontecimientos que ocurren fuera del control de las empresas (azar). Según la teoría de Porter acerca de los *clusters* de turismo, hay interconexiones entre los miembros del

Diamante. La presencia de condiciones adecuadas favorece el surgimiento de sectores competitivos que, con un alto grado de innovación y especialización, crean un entorno altamente competitivo.

Basándose en el concepto de Porter (1990), Crouch y Ritchie (2000) también describirán los modelos de gestión. Los autores hacen una transición desde el abordaje tradicional, basado en los atractivos de una localidad, hacia un abordaje de la competitividad del destino. Usando ambos los elementos específicos del turismo, los autores proponen cuatro componentes determinantes para explicar las causas y los fundamentos del éxito de una localidad:

1. Determinantes restrictivos (localización, seguridad, costos, etc.);
2. Dirección del destino (administración, marketing, gestión, servicios de información, etc.);
3. Factores de atracción (área geográfica, cultura e historia, actividades, eventos, etc.);
4. Factores de soporte y recursos (infraestructura, accesibilidad, empresas, etc.).



Figura 2.23: Modelo de Competitividad del Destino de Crouch y Ritchie (2000)

Fuente: Crouch y Ritchie (2000)

Según el modelo de Crouch y Ritchie (2000), son los recursos y/o atractivos turísticos los que inicialmente motivan a las personas a realizar desplazamientos, pero se necesitan además algunas condiciones proporcionadas por otros factores, que contribuyen al logro de la competitividad sostenida. Estos factores son:

- Los factores de soporte y recursos: proporcionan las bases que hacen al sector turismo exitoso (infraestructura, accesibilidad, proveedores, agencias de viajes, servicio de guías, transporte, hospedaje, restaurantes y otros servicios ofrecidos por las empresas).
- Los factores de atracción: están representados por los elementos motivadores de los desplazamientos turísticos (recursos y/o atractivos turísticos naturales o culturales, materiales e inmateriales). Estos factores constituyen el núcleo básico del modelo y los elementos esenciales del atractivo del destino turístico.
- La dirección del destino: son los factores externos de las empresas que moldean la capacidad competitiva del destino turístico (manejo de los recursos, el mercado del destino, organización, desarrollo de los recursos humanos, información, calidad de servicio y manejo de los visitantes y facilidades de financiación).
- Los determinantes restrictivos: son las restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de un destino (localización, seguridad, concienciación, imagen, marca y relación precio/valor).

Cunha y Cunha (2005) también ha desarrollado un concepto de *cluster* de turismo como un grupo de empresas e instituciones relacionadas con productos turísticos. Para el autor, las empresas e instituciones están conectadas vertical y horizontalmente, en una estructura que facilita el intercambio de informaciones entre agencias similares de productos turísticos, como señala la figura 2.24.

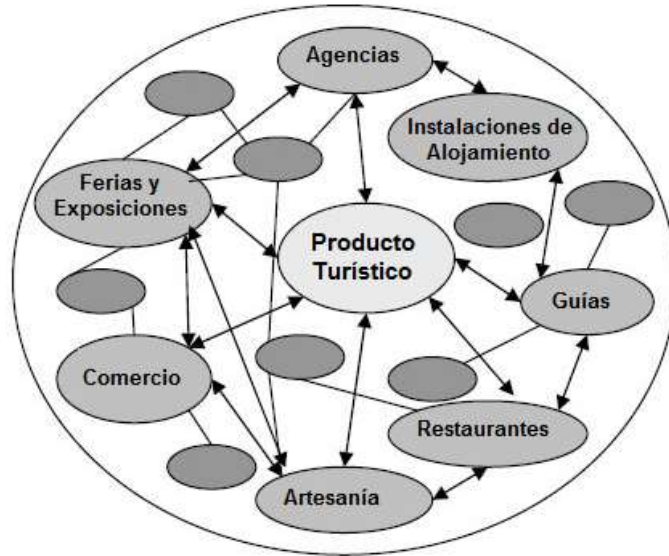


Figura 2.24: Modelo de *Cluster* de turismo

Fuente: Cunha y Cunha (2005)

Ferreira y Estevão (2009) proponen otro modelo basado en el Diamante de Porter (1990), en el que se combinan las variables presentes en el modelo de competitividad del destino turístico. Este sistema de interacción contiene tres componentes principales:

1. Producto turístico (consiste en recursos y atracciones);
2. Destino turístico;
3. *Cluster* de turismo.

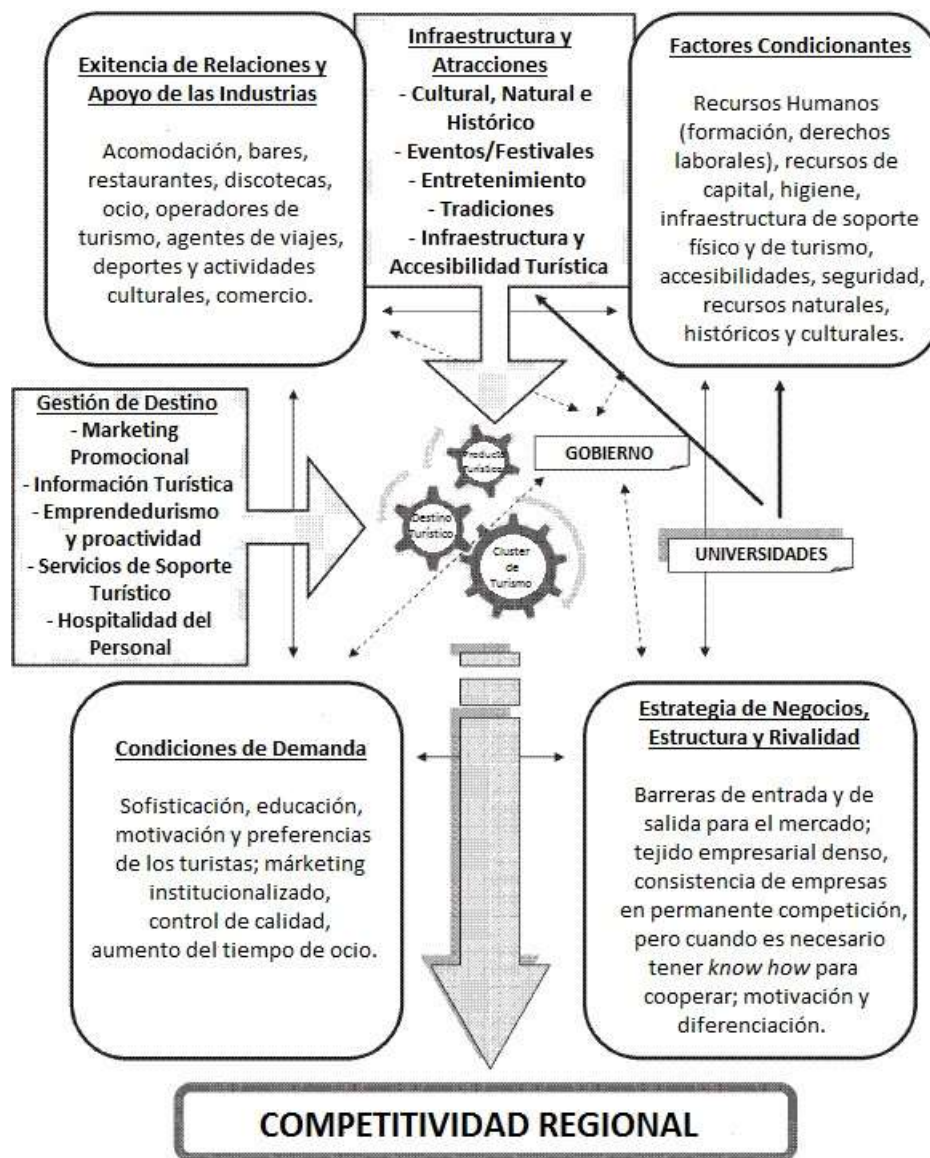


Figura 2.25: Modelo de Competitividad para *Cluster* de Turismo

Fuente: Ferreira y Estevão (2009)

Kim y Wicks (2010) también proponen un modelo para desarrollo de *clusters* de turismo basado en el Diamante de Porter, y combinado con los modelos de Crouch y Ritchie (1999) y Dwyer y Kim (2003). La atención de los autores se centra en dos cuestiones: el importante papel de las multinacionales como participantes en el desarrollo de *clusters* de turismo en los países emergentes, y la relación entre los integrantes de las redes.

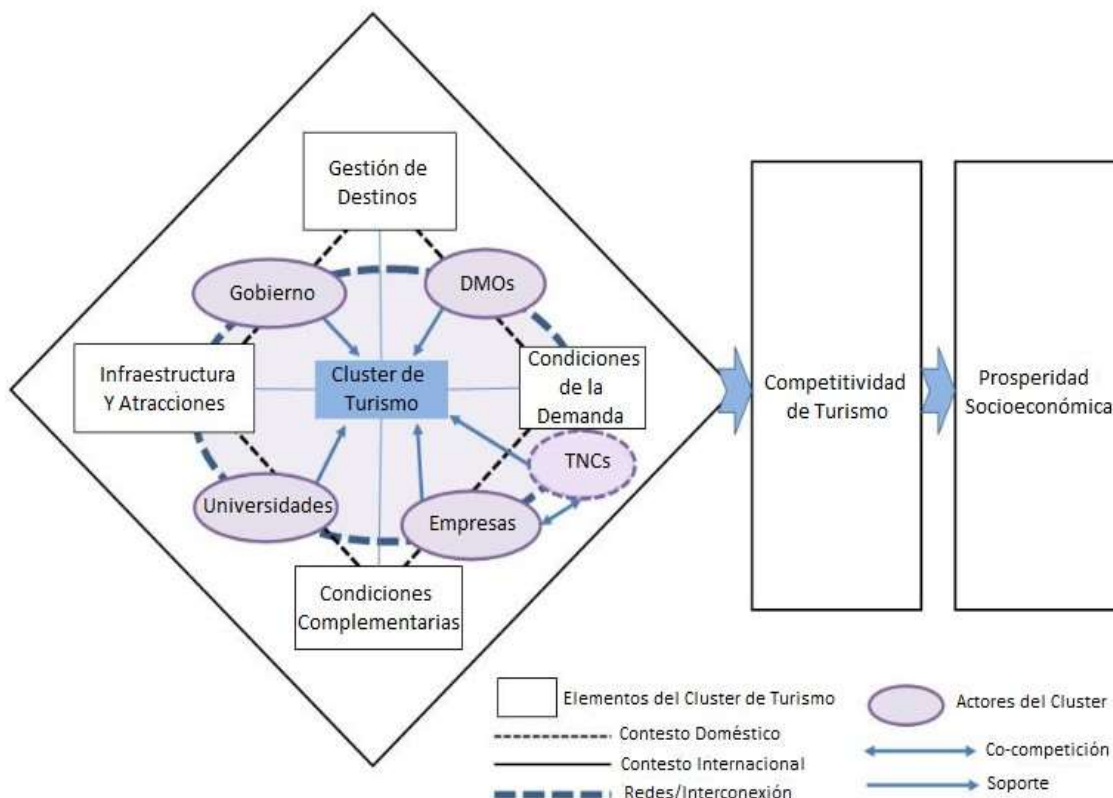


Figura 2.26: Modelo de Competitividad de un *cluster* de turismo

Fuente: Adaptado de Kim y Wicks (2010)

2.4 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

A lo largo de este capítulo se ha realizado un recorrido a través del estado del arte de todos los elementos relacionados con los conceptos de redes de cooperación, *cluster* de empresas, *cluster* de turismo, y turismo. En ese sentido, se observa que estos conceptos han sido ampliamente desarrollados por diversos autores, pero que todavía existe un vacío en la investigación relativa a los *clusters* de turismo.

También se ha señalado que no hay homogeneidad en la definición del concepto de *cluster* en el sector de turismo, a lo que hay que sumar las diferentes perspectivas a

través de las cuales se estudia. En esta investigación se ha aportado la definición de Porter (1999), que clasifica los *clusters* a partir de la concentración geográfica de las empresas.

Por otro lado, también se observa que todos los elementos que se han analizado a lo largo del marco teórico se han estudiado de forma aislada, por lo que en esta investigación se ha propuesto identificar las especificidades de la gestión y las prácticas de cooperación utilizadas por los *clusters* de turismo en la ciudad de Madrid y de São Paulo; desarrollar un modelo de gestión adaptado a sus necesidades; y mostrar cómo los *clusters* deben trabajar en cooperación con las empresas locales, instituciones y proveedores de servicios, a fin de implementar una estrategia en conjunto para obtener mejores resultados.

Después de haber analizado en este capítulo todos los elementos, se puede establecer una definición y objetivo de *cluster* de turismo. Así, diríamos que es la concentración de empresas (tales como restaurantes, bares, hoteles, agencias de viajes, agencias de alquiler de coche, empresas de ocio, empresas de información turística, etc.) organizaciones y asociaciones en un destino turístico, que se encuentra estructurada y coordinada a través de una red que facilita la atracción de turistas a dicho destino, los cuales buscan servicios y productos turísticos diferenciados.

Una vez que se han estudiado los elementos teóricos, en el siguiente capítulo se procede a describir la investigación realizada sobre los destinos turísticos en la ciudad de Madrid y de São Paulo, y a ofrecer los correspondientes resultados.

***CAPÍTULO 3:
METODOLOGIA DEL
ESTUDIO EMPÍRICO***

3 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez expuesto en el segundo capítulo el marco teórico de esta investigación, en el presente capítulo se presenta la metodología empírica que se va a seguir para la elaboración de un modelo de gestión para los destinos turísticos investigados.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un trabajo de campo, utilizando la observación directa y la aplicación de entrevistas semiestructuradas en España específicamente en la ciudad de Madrid y también en Brasil, en la ciudad de São Paulo. La investigación se caracteriza como descriptiva, exploratoria y explicativa. Es descriptiva porque su objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. Es exploratoria ya que intenta profundizar en una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Es explicativa porque trata de comprender profundamente el fenómeno, es decir, se refiere al porqué de las cosas.

El método utilizado para la recolección y el análisis de los datos fue cualitativo. Considerando el objeto de estudio, en esta investigación se han realizado entrevistas en profundidad, que incluían las mismas preguntas a los distintos destinos turísticos con el objetivo de llegar a una serie de conclusiones generales que den validez a la propuesta del modelo.

En resumen, las características del método que se va a seguir se presentan en la figura 3.1.

CONCEPTO	CLASIFICACIÓN DEL ESTUDIO
<i>Según el objetivo de la estrategia de investigación</i>	Descriptivo Exploratorio Explicativo
<i>Con respecto al número de casos que conforman un estudio</i>	Comparativo de Casos
<i>En función del paradigma en el que el investigador se sitúa</i>	Con enfoque interpretativo

Figura 3.1: Enfoque aplicado en el estudio

Fuente: elaboración propia

Los sujetos de la investigación pueden ser identificados como los actores locales directamente involucrados con los destinos turísticos de la ciudad de Madrid y de la ciudad de São Paulo.

3.2 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La selección de la población objeto de estudio representa el conjunto de todos los elementos que cumplan ciertas propiedades que se desean estudiar (Yin, 2001).

En el presente trabajo, es necesario establecer una serie de criterios para seleccionar la población a analizar y sobre los temas a tratar en las entrevistas en profundidad. Por ello, tras examinar las características y especificidades de las ciudades objeto de estudio (Madrid y São Paulo), se ha tenido en cuenta la necesidad de encontrar nuevas evidencias, situaciones, diferencias y similitudes de ambos destinos turísticos. De esta manera se ha tenido en cuenta un sector que en ambas ciudades se pudiese realizar un estudio en profundidad. Así, en primer lugar, como se explicó en la justificación, la población a estudiar se encuentra en el sector turismo, ya que se trata de uno de los sectores que representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2014). En

las dos ciudades investigadas existe un turismo característico de negocios, configurado por el conjunto de actividades turísticas originadas por encuentros de interés profesional, asociativo, institucional, de carácter comercial, promocional, técnico, científico y social (Marcos Conceptuáis – MTur, 2014) lo que representa un peso significativo en la economía local y regional y es un segmento turístico de gran potencial de desarrollo.

La elección del estudio en la ciudad de Madrid y en la ciudad de São Paulo se debe a las siguientes causas:

a) MADRID

Madrid es un destino turístico en el que prevalece el turismo de negocios, cultural, de compras y de espectáculos; un turismo opuesto a los tradicionales de sol y playa, y de aventura. En este sentido, la capital española cuenta con dos recintos feriales, más de 500 salas de reuniones y más de 85 espacios para la celebración de todo tipo de ferias y congresos, eventos y negocios (Turismo Madrid, 2016). Es la tercera ciudad del mundo en organización de eventos internacionales, primer destino de turismo de negocios en España y tiene 870 establecimientos hoteleros que componen la oferta turística de la ciudad. En 2014, Madrid contó con 200 congresos internacionales, 2.266 congresos, 2.585 convenciones, 7.604 jornadas y 12.455 reuniones en las que participaron 1.210.319 asistentes (Madrid Convention Bureau, 2016).

La actividad turística en Madrid genera el 7,1% del PIB y 150.950 empleos, de los que 90.570, es decir, el 60%, son directos. En el primer semestre del año de 2017, más de once millones de personas eligieron este destino, una cifra récord hasta el momento (Madrid, 2017).

Madrid también presenta ventajas respecto a otros destinos de España, por a su localización, accesibilidad, red de carreteras y eficiente sistema de transporte de autobuses, trenes, etc. En este sentido, la ciudad se posiciona en primer lugar por tráfico de pasajeros en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, carga aérea y operaciones en España. Madrid – Barajas ha recibido, en el año de 2015, 48.828.279 millones de pasajeros (Hosteltur, 2016).

Igualmente, es importante señalar la escasez de investigaciones o estudios realizados en el ámbito la ciudad de Madrid como destino turístico.

b) SÃO PAULO

Como la ciudad de Madrid, São Paulo es un destino turístico en el que prevalece el turismo de negocios y de compras. Fue considerada como la primera ciudad en el Índice de Ciudades Emprendedoras en 2015. La capital paulista concentra más del 60% de todas las inversiones de capital riesgo del país y es la tercera mejor posicionada en innovación y en concentración de empresas de tecnología.

El impacto económico de las ferias de negocios en la ciudad de São Paulo es de 16, 3 billones de reales (Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo - SPTuris, 2016) y organiza más de 90.000 eventos al año (SPTuris - PLATUM, 2015-2018).

La ciudad de São Paulo es líder en Brasil en atracción de inversiones, primera ciudad latino-americana destacada por competitividad global hasta 2025, ocupa el primer lugar en el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina y la mejor de América en potencial económico (América Economía Intelligence, 2013; Civil Service College de Cingapura y Chapman University, 2014). Presentó unos ingresos por turismo en 2014 de 11,3 billones de reales y generó 455.000 empleos en 2014.

Es importante señalar la escasez de investigaciones o estudios realizados en el sector turismo de la ciudad de São Paulo, además del interés de la doctoranda por ayudar con nuevas investigaciones acerca del sector turismo en su país.

3.3 DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, la investigación de campo se desarrolló en tres fases, como señala la figura 3.2:

a) Primera Fase:

En la primera fase se realizó un análisis de las empresas de turismo existentes en las ciudades de Madrid y São Paulo. El propósito de esta primera fase fue determinar qué empresas, asociaciones y organizaciones actuaban en el sector turismo en ambas ciudades, identificando las características de su negocio y de su modelo de gestión.

b) Segunda Fase:

El propósito de la segunda fase fue identificar las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación utilizadas en los destinos turísticos de Madrid y de São Paulo. Se realizó una selección de conveniencia sobre el universo muestral configurado en la fase anterior, y sobre dicha selección se solicitó a las empresas, asociaciones y organizaciones que le componían su participación en este estudio. Se realizó una selección de un total de 30 empresas, asociaciones y organizaciones turísticas de la ciudad de Madrid y de São Paulo (15 en cada ciudad). En estas entidades se realizaron entrevistas en profundidad para conocer los puntos de vista que cada una de ellas tenía sobre la conveniencia de que existiese un *cluster* de turismo en ambas ciudades y cuál debería ser el modelo de gestión más adecuado para mejorar el potencial de ambas ciudades como destinos turísticos.

c) Tercera Fase:

El propósito de esta fase fue verificar las diferencias y similitudes existentes entre Madrid y São Paulo como destinos turísticos, identificando los posibles puntos fuertes y débiles de los existentes o potenciales *clusters* de turismo en ambas ciudades y proponiendo el desarrollo de un modelo de gestión adaptado a las necesidades de las empresas, asociaciones y organizaciones de dichos destinos. Este análisis podría permitir estudiar la conveniencia de tomar las prácticas de los posibles *clusters* como representativas de los factores críticos de éxito de los mismos.

La recolección de datos fue realizada a través del análisis de la información pública disponible, así como de las entrevistas en profundidad mantenidas con los gerentes y directivos de las empresas, asociaciones y organizaciones seleccionadas. Estas entrevistas se basaron en un cuestionario pre-definido, diseñado a partir en la revisión bibliográfica.

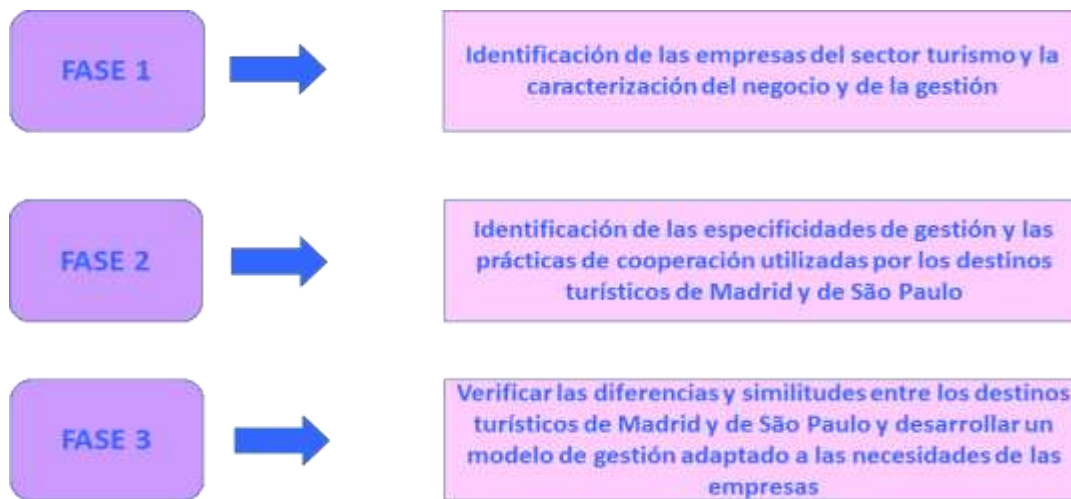


Figura 3.2: Fases del trabajo de campo

Fuente: elaboración propia

Una vez definidas las fases del trabajo de campo se elaboró un cuestionario (Anexos I, II, III y IV) que no resultase muy extenso para los encuestados, porque las entrevistas eran personales. En este sentido, la doctoranda explicaba los objetivos de la investigación y cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente una hora.

También se diseñó un protocolo de investigación con el objetivo de aumentar la fiabilidad y validez del estudio realizado. El protocolo ha servido como guía durante las entrevistas y ha ayudado a verificar si todos los temas de interés habían sido tratados. Es importante señalar que en el trabajo de campo se utilizaron cuestionarios diferentes para cada tipo de entrevistado (directivos de empresas, gerentes de asociaciones de empresas y directivos de organizaciones gubernamentales) (Anexos I, II, III y IV).

La fase de recogida de datos se desarrolló entre diciembre de 2014 y marzo de 2015 en São Paulo y entre abril y agosto de 2015 en Madrid.

En paralelo, se analizó el punto de vista de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de ambas ciudades con respecto a los posibles *clusters* de turismo existentes en ambas ciudades. En São Paulo se mantuvieron entrevistas con 51 hoteles de cuatro y cinco estrellas pertenecientes a 13 cadenas hoteleras y en Madrid con cuatro hoteles. Esta información ayudó a completar el conocimiento logrado sobre la conveniencia de la

existencia de *clusters* de turismo, así como a profundizar en el atractivo que tienen para las empresas hoteleras que actúan en ambas ciudades.

3.3 EL UNIVERSO MUESTRAL

El universo o la población a estudiar está compuesto por todas las empresas, asociaciones y organizaciones turísticas ubicadas en las ciudades de Madrid y São Paulo. Por lo tanto, el universo muestral se compone de entidades de turismo de ambas ciudades como son hoteles, restaurantes, agencias de viajes, agencias de alquiler de coches, compañías aéreas, centros de convenciones, organizaciones gubernamentales turísticas, asociaciones turísticas, federaciones turísticas, etc.

En la tabla 3.1 muestra el número de entidades que componen los destinos turísticos de Madrid y São Paulo y en la tabla 3.2 se recoge la ficha técnica de la investigación.

Tabla 3.1: Distribución del universo y muestra

EMPRESAS	MADRID	SÃO PAULO
<i>Hoteles (1 hasta 5 estrellas)</i>	812	410
<i>Restaurantes y Bares</i>	14.989	12.500
<i>Agencias de viaje</i>	1200	451
<i>Centros Comerciales</i>	97	79
<i>Museos</i>	26	110
<i>Aeropuertos</i>	1	2
<i>Centros de eventos</i>	16	97
<i>Asociaciones de empresas</i>	10	21

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2: Ficha técnica de investigación

Población o Universo	Empresas, asociaciones y organizaciones gubernamentales existentes en Madrid y en São Paulo
Tamaño Muestral	30 (15 en Madrid y 15 en São Paulo)
Unidad de Análisis	Sector Turismo
Periodo del trabajo de Campo	Diciembre de 2014 – Marzo de 2015 (São Paulo) Abril de 2015 – Agosto de 2015 (Madrid)
Procedimiento	Entrevistas personales en profundidad
Método de la recogida de datos	Cuestionario Semiestructurado
Personas entrevistadas	Gestores de Asociaciones de Empresas Directivos de Empresas Directivos de Organizaciones Gubernamentales

Fuente: elaboración propia

Se ha decidido elegir un número realista, pero amplio, de empresas, asociaciones y organizaciones que hemos cifrado en 30 y, como se trataba de dos destinos, seleccionamos 15 y 15 para que fuese el mismo número en ambas ciudades. La muestra seleccionada fue definida partiendo de los recursos disponibles y de las limitaciones a las que la doctoranda ha tenido que enfrentarse en el desarrollo de la investigación.

Una vez que justificada la selección de la muestra elegida, en el siguiente capítulo se estudiarán en detalle los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los gestores de las asociaciones de empresas, directivos de órganos del Gobierno y gestores de empresas del sector del turismo.

En la figura 3.3 se muestra la tercera etapa del estudio en la que tras las etapas de marco teórico, la definición del problema y formulación de proposiciones se ha pasado a la etapa del análisis cualitativo. Estas etapas se han producido de forma iterativa, a fin de establecer el problema de la investigación a partir de la literatura existente. Tras este análisis cualitativo, se propondrá, en el capítulo 4, un nuevo modelo de gestión de los *clusters*.

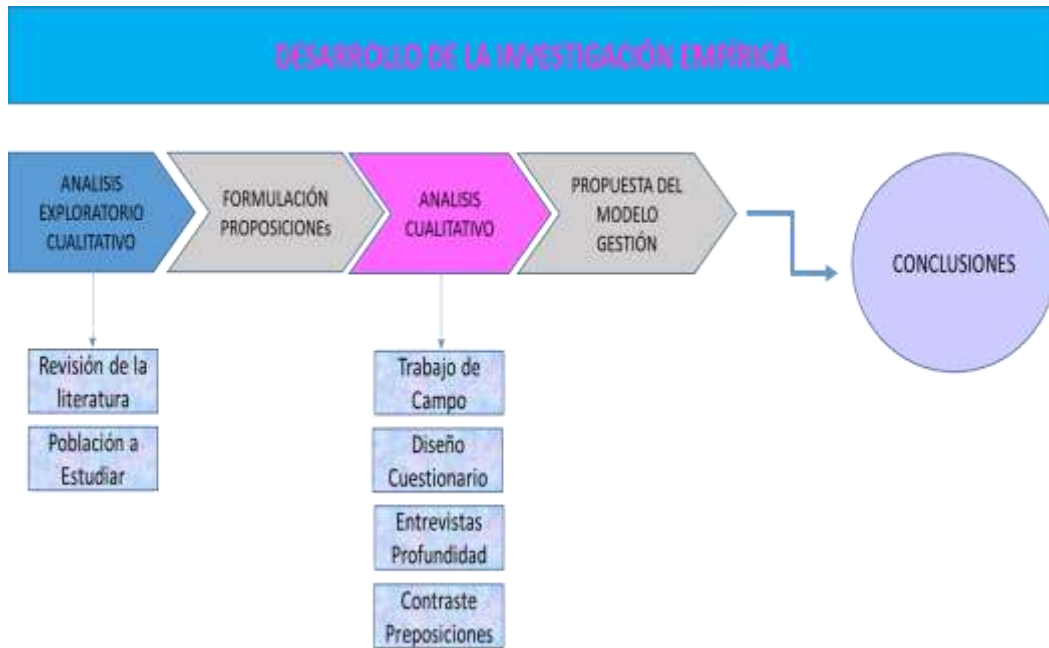


Figura 3.3: Desarrollo de la investigación empírica

Fuente: elaboración propia

En la etapa del trabajo de campo, durante las entrevistas en profundidad se realizaron diferentes preguntas a los directivos de entidades gubernamentales, gestores de asociaciones de empresas de turismo y gestores de empresas de turismo. La cantidad de preguntas realizadas fue diferente, respetando la especificidad de cada entidad, como se señala en la tabla 3.3 y en los Anexos.

Tabla 3.3: Número de preguntas realizadas a cada entidad

Entidad Entrevistada	Madrid	São Paulo
<i>Asociaciones de Empresas</i>	29	29
<i>Empresas</i>	15	15
<i>Organizaciones Gubernamentales I</i>	29	29
<i>Organizaciones Gubernamentales II</i>	15	20

Fuente: elaboración propia

El análisis descriptivo se ha llevado a cabo con dos propósitos: el primero consiste en tener una mejor visión y conocimiento de las opiniones de las entidades turísticas que actúan en Madrid y São Pulo como destinos turísticos y el segundo para dar una primera respuesta de las proposiciones formuladas.

Para incrementar la robustez de la presente investigación, se utilizaron diversas fuentes de evidencias. Además de las entrevistas en profundidad realizadas en los dos destinos turísticos, se realizó una triangulación en busca de las informaciones adicionales, a través del análisis de documentos de las empresas entrevistadas, publicaciones de las entidades, búsqueda en los *websites* de las entidades, revisión de artículos científicos y participación en reuniones de las asociaciones.

3.4 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Una vez explicado el diseño de campo de la investigación, en el presente apartado se muestra el análisis de las preguntas realizadas a los directivos de entidades gubernamentales, gestores de asociaciones de empresas de turismo y con gestores de empresas de turismo con el objetivo de identificar las especificidades de gestión y cooperación en los *clusters* de turismo.

Aunque, como ya se ha apuntado, se han formulado tres cuestionarios distintos en función del colectivo al que estaban destinados, en todos se siguió el mismo esquema, configurado por los siguientes tres bloques:

- **Bloque 1: Caracterización de la Asociación/Empresa/Organización gubernamental**

Este bloque está destinado a examinar las características de cada entidad entrevistada, como tiempo de existencia, tipo de actividad, y cantidad de empleados o asociados.

- **Bloque 2: Identificación del entrevistado**

En esta parte se hacen preguntas sobre datos como cargo del entrevistado, tiempo de trabajo en la entidad y en el sector.

- **Bloque 3: Identificación de los procesos de cooperación en ambos destinos turísticos**

Este último bloque se centra en identificar los motivos más importantes que impulsaron a la creación de la empresa o asociación, los principales agentes sociales involucrados en la misma, los proyectos, el apoyo privado o gubernamental con que la empresa cuenta, las ventajas que ha logrado por pertenecer a la asociación, el nivel existente de cooperación entre las empresas, etc. En este tercer bloque es donde radican las principales diferencias existentes entre los tres modelos de cuestionarios empleados (Anexos I, II, III y IV).

En el siguiente capítulo se presentan los resultados logrados con este estudio.

***CAPÍTULO 4:
DESARROLLO DE LA
INVESTIGACIÓN***

4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez expuestas en el capítulo tercero las cuestiones metodológicas, en el presente capítulo se aborda el análisis de la investigación realizada en las ciudades de Madrid y de São Paulo y se ofrece una síntesis de las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación entre las empresas, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles en cada uno de los destinos turísticos, para desarrollar, posteriormente, el modelo de gestión propuesto en esta Tesis.

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.1.1 Análisis descriptivo de los resultados obtenidos para la ciudad de Madrid

Aunque se solicitó la participación de 15 entidades turísticas situadas en Madrid, al final se obtuvieron respuestas válidas de once de ellas. En un primer momento se han realizado entrevistas con asociaciones de empresas del sector turismo y posteriormente con directivos de órganos gubernamentales relacionados y con algunas empresas de turismo como son hoteles.

Por motivos éticos de la investigación, y debido al acuerdo de confidencialidad pactado con los encuestados, los nombres de los directivos entrevistados no se mencionan en la Tesis.

a.1) La Asociación Española de Profesionales de Turismo (AEPT)

El encuestado es directivo desde 1998 y trabaja en el sector turismo desde hace 40 años. El objetivo de la asociación, creada en 1967, es apoyar a los profesionales de turismo.

Según el entrevistado, la creación de la misma respondió al propósito de ofrecer al profesional un reconocimiento de su profesión y la defensa de sus intereses. Para él, el profesional de turismo necesitaba de un reconocimiento formal para trabajar en los puestos de trabajo de acuerdo a sus estudios.

Como principales *stakeholders* involucrados en la asociación se señalaron los hoteleros, consultores, personas que trabajan en el sector de turismo, órganos gubernamentales y universidades.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado se refirió a la página web de la asociación, que los asociados utilizan para contactar. En la página existe un boletín de comunicación que la asociación usa para analizar las inquietudes y necesidades de los asociados para, posteriormente, trazar su estrategia organizacional. Existe también un espacio para los asociados, donde hacen campañas con los estudiantes de turismo en las universidades para hablar de la participación en la asociación.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados, también se ha preguntado por la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (es decir, un plan estratégico). Según el encuestado, existe una junta directiva reelegida cada 2 años y una asamblea general anual, orientadas a una mejor consecución de resultados. Hay un proceso formal para todo el periodo y la asociación está dividida en grupos de trabajo y de formación de personal. También realizan actividades a lo largo de todo el año con actividades y foros de temas de turismo con los asociados.

Además, se ha preguntado por la contribución de cada uno de los asociados a la mejoría del desempeño de la asociación. Es decir, acerca de cuál es el papel que cada asociado asume en beneficio del destino turístico. Según identificó y mencionó el entrevistado, el mayor desafío, al igual que el de todas las asociaciones, es el financiero para poder mantenerse, o sea, la existencia del pago de cuotas anuales de los asociados. Para él, no solamente el pago es importante, sino también la participación activa del

asociado porque es lo que contribuye con el desempeño de la asociación. “Los asociados deben traer los problemas para que los tratemos”.

Según el entrevistado, como principales proyectos en conjunto realizados por la asociación, existen los foros de debate sobre diversos temas de turismo, los premios para los profesionales, y un proyecto desarrollado junto con Madrid Destino, dentro del Ayuntamiento, para incentivar al joven profesional de turismo. También se mencionaron otras actividades más lúdicas, como viajes de media o larga distancia, para identificar un turismo diferenciado con los asociados.

Además, como métodos, técnicas o herramientas utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos, se ha mencionado el uso de Internet, el *website* de la asociación, la plataforma de información, las reuniones periódicas con los asociados, las reuniones de las juntas directivas que también están abiertas a participación de todos los asociados y el sistema informatizado de gestión de la asociación.

Se analizaron también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, la mayor publicidad es la realizada a través de las agencias, además de los foros y la cooperación con universidades. También se realizan mini cursos de formación de 20 horas que se ponen a disposición de los alumnos de las escuelas de turismo.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la investigación y desarrollo, gestión de la calidad, mejora e innovación, la gestión ambiental, gestión de recursos humanos, gestión de la información, gestión financiera, y asesoría jurídica en algunas ocasiones puntuales.

Otro punto importante sobre el que se preguntó fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Para ellos, es la base de sus actuaciones porque no son independientes de cualquier organización o de políticas del gobierno. También mencionó la calidad en la oferta de servicios, y la atención diaria a los asociados.

En cuanto a la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que no existen, pero se intenta a pesar de que la asociación no tiene el apoyo de subvenciones, sino que cuenta con el pago de la cuota mensual de los asociados. Desde la asociación se intenta participar en ferias y, fundamentalmente,

en actos en las universidades, para darse a conocer. Se preguntó acerca de si ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación, pero para el entrevistado no existe apoyo del Gobierno. Solamente hay una buena relación. “Estamos aquí y si podemos colaborar con el medio político con nuestra opinión, aquí estamos”.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, se señaló el hecho de que la carrera de turismo fuera considerada como tal, y, en general, un reconocimiento y homologación de la formación para acreditar a los profesionales, del mismo modo que un cirujano que debió estudiar medicina.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado a las empresas asociadas, se señaló por el entrevistado: la reducción de costes como para compras en conjunto con algunos proveedores, más agilidad en el desarrollo de nuevos productos, mayor capacitación del personal a través de los cursos ofrecidos, asesoría de personal altamente cualificado y mayor competitividad para los asociados.

Se ha analizado también el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos, orientados a mejorar los resultados de la asociación. Para el entrevistado siempre se ha tenido buena disposición con otras empresas y también con los asociados o incluso entre otras asociaciones. Hay un apoyo entre las asociaciones del turismo de Madrid.

En cuanto a cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejoría de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados), se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, humanos y equipamientos), elaboración de investigaciones de mercado para las empresas de la red, formación de los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, gestión de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, actividades de soporte y apoyo a los proyectos, a las necesidades de la red, desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

Así mismo, se ha preguntado quién es el responsable de gestionar los gastos de la asociación, o en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación porque la red sea, a largo plazo auto

sostenible. Según el entrevistado la asociación se financia gracias a los asociados, por lo que no existe esa preocupación.

En cuanto a cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, el entrevistado señaló que sobre todo, la coordinación y representatividad, es decir, ser la imagen de la asociación.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia existe entre una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que al pertenecer a una asociación los asociados tienen una voz en común y las relaciones con los organismos oficiales son más fáciles porque son muchos. La empresa que está aislada no se entera de lo que ocurre en el sector.

Respecto a si los empresarios o directivos de las empresas asociadas participaren en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones, se respondió que cualquier asociado puede hacer sus planteamientos. Todas las sugerencias y comentarios son bien recibidos y, de hecho, se invita a todos los asociados a que aporten sus inquietudes en las asambleas. Se constató que en la asociación existe una estructura formal de dirección a través de las asambleas generales y de la junta directiva. También existe un consejo asesor que es un órgano consultor y una gerencia independiente de la junta directiva.

Al preguntársele sobre el proceso de incorporación de las empresas a la asociación, dijo que éste se produce a través de las relaciones personales de los propios asociados.

En relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, se señaló también la de asesoría laboral del sector, de acuerdos con proveedores y los informes que desarrollan para todos los asociados. También cree que la página web es el reflejo de lo que hacen.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no hay ningún apoyo de instituciones gubernamentales, tal vez por el hecho de ser independientes del gobierno.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, se mencionó por parte del entrevistado la valoración del profesional de turismo.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, la asociación cree que es a través de la participación y renovación anual de los asociados. También a través del *feedback* de los asociados.

Aunque no existen criterios formales de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación según el entrevistado es necesario que el solicitante rellene un formulario con datos para después analizar si está o no trabajando o si es graduado en el sector.

Por último, se ha preguntado cómo evalúa el turismo en la ciudad de Madrid. Para él, el turismo se está evaluando continuamente. También cree que las empresas del sector están luchando para que el turismo de Madrid cada día sea valorado de la mejor manera. Procurar sobre todo no dar pasos atrás. El entrevistado ha puntualizado que el turismo debería estar posicionado independiente a la política a pesar de que el sector este indirectamente afectado por las decisiones que se toman a través de la política.

a.2) La Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH)

El encuestado de la asociación es directivo y trabaja en el sector turismo hace 30 años. Es una asociación que tiene el objetivo de apoyar a los directivos de hoteles de Madrid.

La creación de la asociación se produjo en 1972. Según el entrevistado, en la década de los 70 se produjo el “boom” del turismo en España y la figura del director de hotel no estaba regulada. De esta manera, la asociación creó una regulación laboral para los directores que no tenían que estar en un registro general. Con el tema de las autonomías eso desapareció pero antes era obligatorio contratar un director de hotel titulado.

Como principales *stakeholders* involucrados en la asociación se ha señalado al gobierno central, donde la asociación busca subvenciones y ayudas pero no las tiene, al gobierno estatal a través del contacto con ayudas de gobiernos autónomos, al gobierno municipal y al ministerio correspondiente (acciones puntuales), a las Universidades con las que existe gran relación y el objetivo de la asociación son los jóvenes de las universidades (ayuda para búsqueda de prácticas), otras asociaciones de Empresas e Instituciones de apoyo privadas y públicas relacionadas con el turismo, proveedores /

prestadores de servicio donde se hacen muchos acuerdos para ayudar a los asociados como acuerdos de plan de salud. Actitudes así según el entrevistado les ayuda a captar más asociados debido a los descuentos originados de la asociación y las instituciones financieras de crédito.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo no tener vínculo con los hoteles pero sí con directores y otros que están relacionados con el trabajo directivo de los hoteles. La asociación hace encuestas con los asociados y asambleas anuales y reuniones periódicas para intentar identificar sus necesidades.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el encuestado, después de la identificación de las necesidades de los asociados la estrategia de la empresa es definida. Hay también una demanda que define la estrategia como por ejemplo de normativas, salubridad, manipulación y contaminación de alimentos.

También se ha preguntado la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del destino turístico. Hay asociados que cooperan pero para el entrevistado la participación es lo más importante. Muchos directivos se asocian por la imagen positiva que trae estar asociado a la única asociación a nivel nacional de directores de hoteles.

Según el entrevistado, como principales proyectos realizados en conjunto, o realizados por la asociación está la tercera edición de un proyecto de “las películas y series” (llamada Turisfilm). Hay talleres con los directores/asociados de cómo captar clientes fanáticos de las series que por ejemplo fuesen grabadas en algunas ciudades donde se encuentran localizados los hoteles (como *Game of Thrones* grabado en la plaza de España en Sevilla).

Además, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos, se ha mencionado el uso de la Internet, cursos, entrenamientos en equipo, la *website* de la asociación, la plataforma de información y gestión, las reuniones periódicas con los asociados y el sistema informatizado de gestión de la asociación.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la

cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, las actividades son los cursos para los asociados y la tutoría para las empresas. La asociación busca mejorar el currículum de muchos asociados. Hay muchos hoteles pequeños e independientes asociados que necesitan de mayor soporte. También efectúan reuniones periódicas que tienen siempre por finalidad la búsqueda de mejoras.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado las de Investigación y Desarrollo (I+D), Logística de Adquisición / Compras (acuerdos que hacen con empresas privadas para desarrollar productos), Logística de Distribución, Gestión de la Calidad, Mejora e Innovación, Gestión Ambiental (la asociación cree que los hoteles son uno de los mayores predadores por lo que se deben plantear proyectos ambientales), Gestión de la Información y Asesoría Jurídica.

Otro punto importante preguntado ha sido en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Para ellos se debe a que la asociación está hace mucho tiempo en el mercado, por lo que existe una trayectoria muy limpia y se defiende al profesional.

En relación a si la asociación genera efectos indirectos en la economía regional, para el entrevistado es difícil porque todo lo que hacen es para el asociado pero algunas actividades puntuales en determinadas regiones benefician y generan impacto en otras empresas no asociadas al traer volumen de huéspedes para la región y para todo el sector hotelero.

Refiriéndose a la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que sí las hay, por lo que la asociación está integrada dentro de las políticas de desarrollo de España.

Se le ha preguntado al entrevistado si cree que ciertas acciones políticas aplicadas al sector podrían ayudar al desarrollo de la asociación, para él no, pero todo lo que traiga beneficio como ayudas del gobierno es bienvenido.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, el entrevistado ha señalado el problema relacionado con la temática del sector hotelero como normativas. El último fue el movimiento 15M en la Puerta del Sol para la imagen de Madrid. Los clientes de los hoteles de la región estaban molestos. Se exigieron acciones a las autoridades porque estaba perjudicando el turismo y los hoteles.

Como ventajas que la asociación haya proporcionado para las empresas asociadas, el entrevistado ha señalado la reducción de costes, aumento de la productividad, mayor agilidad en el desarrollo de nuevos productos, capacitación de personal a través de los planes de formación de los empleados de los asociados, capacitación en gestión empresarial, acceso a nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, asesoría de personal altamente cualificado y mayor competitividad.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos en conjunto que mejorarían los resultados de la asociación. Para el entrevistado hay una buena relación con otras empresas y cree que son como una familia. “Es como un virus que está en el asociado y es el espíritu que intentamos mantener”.

También se preguntó cuáles han sido los principales procesos o actividades de la asociación ejecutados en equipo y que posibilitan las mejoras de la asociación como un todo (consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, humanos y equipamientos), clases y entrenamientos de equipo para funcionarios, elaboración de investigaciones de mercado para las empresas de la red, entrenamiento de los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, gestión de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, actividades de soporte y definición e implementación de un sistema de indicadores del desempeño para la red y la búsqueda de nuevas soluciones / tecnologías para productos y procesos en las universidades y centros de investigación.

A continuación se ha preguntado quién es el responsable de los gastos de la asociación, o en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía preocupación porque la red sea, a largo plazo auto sostenible. Según el entrevistado la asociación es financiada por los asociados y no existe esa preocupación. Hace 10 años que la asociación permanece con la cuota mensual congelada.

Al tratarse cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, el entrevistado señaló que debe ser una persona sensibilizada con lo que ocurre en el exterior y estar muy informado. Debe promover y desarrollar las necesidades de los asociados.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que no hay mucha diferencia, lo que pasa es que el que no está asociado no tiene muchos conocimientos de lo que ocurre en el sector porque mientras que el asociado es informado con boletines, el aislado no conoce los acuerdos que son propuestos.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones se contestó que cualquier asociado puede participar y que está abierta a cualquier persona.

Con respecto a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado que existe a través de la junta directiva, así como las asambleas en las que el asociado puede participar activamente.

Posteriormente se ha preguntado cómo se produce la incorporación de las empresas a la asociación. Según el entrevistado, la incorporación es solicitada por el propio directivo a la asociación. También puede producirse a través de la indicación de otro asociado.

Por otra parte, en relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, se señaló la cooperación con algunas universidades para apoyar las prácticas de estudiantes en los hoteles.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no hay ningún apoyo de instituciones gubernamentales e incluso porque cree que son independientes del gobierno y no ven la rentabilidad en participar en ellas.

En relación a formar parte de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue señalado por el entrevistado que no tienen ningún interés, porque se trata de una asociación solamente para directivos de hoteles.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, la asociación cree que esta medición se obtiene a través de las reuniones y del envío de comunicados a los asociados.

Los criterios de admisión para que las empresas pertenezcan a la asociación no existen, pero según el entrevistado, para pertenecer a la asociación, primero es necesario tener estudios en turismo y trabajar en un hotel.

Por último, se le ha preguntado cómo evalúa el turismo en la ciudad de Madrid. Para él, Madrid tiene mucho potencial y las políticas de desarrollo han favorecido el turismo de la ciudad. Cree que el turismo de la ciudad ha mejorado y menciona como un buen ejemplo el aeropuerto de Barajas. Cree que existe entretenimiento, vida cultural, monumentos y ciudades históricas cerca de Madrid y que todo eso suma positivamente a la imagen de la ciudad.

a.3) La Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE) y a.4) La Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)

En esta encuesta, se han analizado dos entidades: una asociación de turismo y al mismo tiempo una confederación de hoteles. Esto se debe a que el entrevistado tenía dos cargos importantes en ambas instituciones y trabaja en el sector turismo desde hace 30 años.

La Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas se creó en 1980. Según el entrevistado, la asociación es una organización empresarial que desarrolla sus actividades en todo el territorio de la Provincia española, cuyos miembros son exclusivamente cadenas de establecimientos hoteleros: en propiedad, en arrendamiento, en gestión, en franquicia, o cualquier otra fórmula de agrupación (teniendo personalidad jurídica propia y que agrupe a cinco o más establecimientos hoteleros). También el entrevistado señaló que en 1977, cuando vino la democracia, las cadenas de empresas crearon la Federación Española de Hoteles porque querían tener una especie de *lobby* donde pudiesen ofrecer cosas que los hoteles independientes no ofrecían. De esta manera, en 1980 se fundó la asociación por iniciativa de las principales cadenas hoteleras, como órgano de representación de dicho segmento hotelero.

Actualmente, la asociación agrupa a más de 3.200 hoteles españoles entre todas las cadenas miembros, con 210.000 habitaciones y más de 500.000 camas, la mayoría de ellas en los segmentos de 3, 4 y 5 estrellas. Son 84 cadenas hoteleras asociadas.

En relación a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, se constituyó en enero de 2004, fruto de la fusión entre la Federación Española de Hoteles (F.E.H) y de la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España

(ZONTUR). Tiene como objetivo la representación, defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

Hasta el año 2004, la Federación Española de Hoteles fundada en 1977 y, la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España (ZONTUR) fundada en 1980, representaban de forma separada los intereses de los empresarios de alojamiento Españoles dividiendo el territorio nacional en dos áreas diferenciadas: ZONTUR, que representaba los alojamientos situados en toda el área del Mediterráneo (desde Cataluña a Andalucía, los archipiélagos de Canarias y Baleares) y la Federación Española de Hoteles, que representaba todo el resto del territorio Español (desde el interior peninsular hasta el litoral del norte).

Actualmente la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos representa todo el sector del alojamiento Español (tanto hoteles independientes como de cadenas hoteleras y apartamentos turísticos de todas las categorías). Cuenta con más de 14.000 establecimientos y 1.500.000 plazas, agrupadas en 64 asociaciones de ámbito local, provincial y autonómico en todo el territorio nacional.

Como principales objetivos con el gobierno y el autónomo, el entrevistado se señaló que la CEHAT tiene relaciones con el gobierno y con las Comunidades autónomas pero que las mismas no intervienen en nada. Para él, la Confederación defiende el interés de los establecimientos hoteleros ante la sociedad, las administraciones públicas y todo tipo de instituciones. Se negocia, concierta y suscribe acuerdos o convenios que afecten o interesen a sus miembros (sea en el ámbito industrial, sindical, económico, tributario, laboral y en cualquier otro relacionado con la actividad representada). También se organizan actividades de carácter asistencial, de carácter formativo o cultural, que redunden en beneficio de sus socios y de la sociedad en general. Fomenta y difunde el sistema de iniciativa privada y economía de mercado, trabaja activamente en todos los asuntos relacionados con la innovación tecnológica, de calidad, de promoción turística, de seguridad física y de instalaciones para la mejora permanente de los establecimientos hoteleros y apartamentos de España

Como principales *stakeholders* involucrados en la Confederación, se ha señalado el Gobierno Central y el Ministerio de Turismo, las Universidades (existen convenios con universidades para la investigación), las instituciones de apoyo (como el UNICEF) y otros órganos como FEHR, CEHAT, Comisiones Obreras, UGT.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que hay una

asamblea general en la que están todos los presidentes de las provincias de España y un comité ejecutivo, donde ellos dictan las directrices que deben ser realizadas por la Confederación.

También se ha preguntado cuál es la contribución de la confederación para la mejora del desarrollo del sector turismo de la ciudad de Madrid. Él entrevistado ha señalado que con la ciudad de Madrid hay poca contribución, es decir, la asociación de hoteles de Madrid es la responsable de negociar y hablar con la Comunidad Autónoma y con el Ayuntamiento de las leyes de turismo de la ciudad. La Confederación solamente tiene una relación de ayuda y de apoyo con la asociación porque las provincias tienen sus propias políticas.

También se ha preguntado sobre la participación de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas en el turismo de la ciudad de Madrid. Según el entrevistado, dentro de las 66 asociaciones turísticas de España, la asociación (de la cual el entrevistado también es secretario general) es una rama más que se creó para las cadenas hoteleras para tener más fuerza en el sector turismo. La asociación es una rama de la confederación. Es una asociación en la que están las cadenas y que se vale por sí misma..

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (es decir, un planeamiento estratégico). Según el entrevistado, la asociación no tiene este objetivo ya que el mismo es realizado por las provincias. En la asociación están los presidentes de las cadenas hoteleras, siendo un *lobby* puro.

También se ha preguntado en cuanto a la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del destino turístico. Según el entrevistado, depende del tema a tratar, pero muchos presidentes de hoteles participan en las estrategias de la Confederación contribuyendo para la mejora del desempeño en general.

Según el entrevistado, como principales proyectos realizados por la asociación fueron señalados los convenios con empresas como El Corte Inglés y La Caixa. También se señaló los cursos de formación para manipular alimentos y de idioma ruso para los asociados.

Como métodos, técnicas o herramientas que utiliza la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos, el entrevistado cree que a través de

las informaciones que proporcionan los asociados en las reuniones periódicas se pueden promover acciones y obtener resultados positivos.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la Confederación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, son todas las actividades realizadas en conjunto con la asociación porque los miembros de las juntas directivas son los mismos.

Otro punto importante preguntado ha sido en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Él entrevistado ha puntualizado que como los asociados son un grupo de personas, la asociación busca identificar sus necesidades a través de las reuniones y que no existe un clima de desconfianza entre los mismos.

Se le ha preguntado al entrevistado si cree que ciertas acciones políticas aplicadas al sector podrían ayudar al desarrollo de la asociación. Según él no y tampoco se busca esto.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la Confederación hasta el momento, el entrevistado ha señalado que los hoteles/cadenas son libres para actuar independientemente de ellos.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos en conjunto que mejorarían los resultados de la asociación. Para el entrevistado hay cadenas que tienen un amplio nivel de cooperación entre sí. "Existen muchos directores de RRHH y MKT que se reúnen y que cooperan entre sí".

También se le ha preguntado quién es el responsable de la financiación de la asociación. Según el entrevistado la asociación es financiada por los asociados y no hay preocupación al respecto.

En relación a las acciones que son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, se contestó que todo lo que la asociación propone para los asociados se realiza. Hay convenios de colaboración con grandes empresas.

Por último, se ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de Madrid, y él respondió lo siguiente: "Madrid como turismo está muy mal. Los precios antes de la crisis en 1998 eran más competitivos. Los hoteles bajaron el precio con la crisis y ahora, ¿cómo los subes? Existe ese problema que nos llama la atención".

El *cluster* de Madrid quiere hacer lo mismo que se está haciendo en Barcelona pero con la diferencia de que existe mucho personalismo en Madrid.

a.5) La Asociación Turismo Madrid (Antiguo *Cluster* de Turismo – Madrid Network)

La entrevistada es directiva de la asociación y trabaja en el sector turismo hace 15 años. Es una asociación con el objetivo de desarrollar el turismo de la ciudad de Madrid.

En relación a las principales motivaciones para la formación de la asociación, la entrevistada ha señalado que en 2013 la antigua Madrid Network y actual Asociación Turismo de Madrid pasó por cambios y se interesó en transformar el *cluster* de turismo de la ciudad de Madrid en una asociación de turismo más ambiciosa. Este cambio sucedió cuando ingresaron muchos más socios importantes a nivel de grandes empresas y a partir de allí, se decide que se llame Asociación Turismo de Madrid y no más *cluster*. También debido a la crisis económica en España entre 2011-2013, hubo una disminución del turismo donde la Comunidad de Madrid estuvo un par de años estancada por la desaparición del turismo en Madrid. En ese momento se aprovecha el *cluster* de Turismo existente, una empresa constituida y creada, representando a la totalidad del turismo de Madrid.

Según la entrevistada, la asociación está por debajo de Madrid Network. La asociación está constituida en un 51% por empresas privadas (como Mahou, Real Madrid, El Corte Inglés, Ríos Rosas Village, PYMES, Asociaciones de Hoteleros, Restauradores y además, Grandes Cadenas Hoteleras, Transportistas como Iberia y Alsa, Grupo Julian, etc.) y un 49% por la administración pública de turismo (Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid y Cámara de Comercio de Madrid). Los apoderados de la asociación son el secretario general y el director de Madrid Network. La asociación también tiene el apoyo de la administración pública y privada. Son cerca de 70 asociados en la Comunidad de Madrid.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación, la entrevistada señaló: el Gobierno Estatal, Gobierno Municipal, las Asociaciones de Empresas e Instituciones de Apoyo (Todos los museos de Madrid, las Asociaciones Hoteleras y de Restauración) y Proveedores de Servicios.

La entrevistada también ha afirmado que la asociación cuenta con socios como el TurEspaña (Gobierno Federal), el Ministerio del Turismo (en actividades puntuales) y las Universidades.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, según la entrevistada, no existe tal proceso para los asociados. Simplemente a través de las jornadas de *networking*. Existen situaciones en que algunos asociados forman parte de alguna promoción tal como lo hace la aerolínea Iberia colaborando con billetes aéreos.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según la encuestada, hay un planeamiento pero no está basado en las necesidades de los asociados sino en la promoción del turismo de Madrid. Existe una estrategia para 2016 originada por la junta directiva de la asociación, donde se hacen propuestas de actuaciones para el turismo de Madrid como destino y de manera conjunta con otras empresas privadas y con todos los asociados. Después se busca identificar cuáles son las acciones más eficaces para la imagen del asociado y de Madrid pero siempre pensando en Madrid como destino.

Así mismo se ha preguntado sobre la contribución de cada uno de los asociados en relación al mejor desempeño de la asociación, es decir al rol que cumple cada asociado en beneficio del destino turístico. La entrevistada ha señalado que la asociación está compuesta por 3 socios: la asociación, la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid, siendo que cada uno contribuye con informaciones para lograr los mejores resultados. También existe una consultoría especializada en el sector turismo que hace un análisis para seguimiento de la promoción turística pero aún esto último no se ha empezado.

En relación al aporte que la entidad ofrece para un mejor desarrollo del sector turismo de la ciudad de Madrid, la entrevistada, opina que esto se podría lograr a través de la unión de los esfuerzos económicos y de los recursos humanos del gobierno de la comunidad de Madrid conjuntamente con el Gobierno del Ayuntamiento de Madrid. Se ha señalado que el objetivo de la asociación es mejorar el turismo de Madrid y destacar la marca Destino Turístico Madrid.

Según la entrevistada, el desarrollo de productos turísticos, sería el principal proyecto realizado en conjunto o por la asociación a los cuales se identifican como

recursos de la comunidad de Madrid (como por ejemplo los relacionados con la naturaleza y gastronomía) resaltando que el producto principal es el turismo cultural.

Además se ha mencionado el uso del Internet, el *website* de la asociación como plataforma de información y gestión, las reuniones periódicas y el sistema informático de gestión, como métodos técnicos o herramientas para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y el continuo mejoramiento de cooperación entre los asociados. Según la entrevistada, es a través de la participación en ferias y del apoyo en proyectos. Todo está basado en la promoción del turismo de Madrid.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, la entrevistada señaló el de la promoción del Turismo de Madrid.

Otro punto importante resaltado ha sido en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según la entrevistada esto se logra a través del trabajo que se va realizando y a través de los buenos resultados de la asociación.

Se le ha preguntado a la entrevistada si cree que ciertas acciones políticas aplicadas al sector podrían ayudar al desarrollo de la asociación. Ha señalado que no. Cree que solamente organizaciones como TurEspaña lo pueden hacer. Cree también que se lograría reforzando todos los recursos humanos y económicos de las asociaciones. “Sería entonces la mejor forma de atraer turistas y de alcanzar el desarrollo”.

Como ventajas que la asociación haya proporcionado para las empresas asociadas, la entrevistada ha señalado el acceso a nuevos mercados y a nuevas tecnologías.

Se ha analizado también cuál sería el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos en conjunto que mejorarían los resultados de la asociación. Para la entrevistada la cooperación esta presente y lo que pretende la asociación es articular más la cooperación entre los asociados. Cree que a través de las jornadas de *networking* y workshops los asociados están en mayor contacto. También ha señalado que se pretende buscar sinergias entre el sector público.

En relación a la financiación de los gastos de la asociación, fue señalado por la entrevistada que proviene de las cuotas anuales de los asociados. Hay una cuota anual

de tipo A que le corresponde a la junta directiva y que es un importe mayor, y hay otra cuota anual de tipo B.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. La entrevistada cree que la empresa aislada tiene menos acceso a la información sobre acciones conjuntas realizadas y de promoción turística.

Con respecto a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado la existencia de la junta directiva. Señaló además, que no hay ningún proceso de participación de las empresas en la asociación. La asociación tiene contacto con las empresas que más representan el turismo de Madrid a través del gobierno de Madrid.

Por otra parte, se preguntó cuál es el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Según la entrevistada, la asociación tiene relación con ambas, siendo 49% gubernamentales y 51% no gubernamentales.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue señalado por la entrevistada que los intereses son los mismos, siendo el perfil de cada uno, diferente aunque la finalidad es la misma o sea la promoción de Madrid.

Por último, se le ha preguntado cómo la entrevistada evalúa el turismo en la ciudad de Madrid. Para ella hay un *cluster* de turismo en la ciudad de Madrid pero todavía necesita ser mejor explorado.

a.6) La Federación Española de Hostelería (FEHR)

El encuestado es directivo de la entidad y trabaja en el sector turismo hace 40 años. La entidad investigada es una Federación de Hostelería y su objetivo es la defensa de los asociados. Fundada en 1977, la Federación es la única organización empresarial que representa a nivel Estatal el conjunto de más de 300.000 empresas (restaurantes, bares, cafeterías y otros establecimientos) que integran el sector de la restauración de España.

Se le ha preguntado al entrevistado cuáles son los objetivos de la Federación y cuál es la relación de la misma con el gobierno central o con el autonómico. Según el entrevistado, la Federación es una organización de ámbito Estatal y tiene como asociados las asociaciones de ámbito provincial y autonómico, siendo 75 asociaciones de empresas en toda España. En la ciudad de Madrid existen tres asociaciones que son: dos de restauración (Asociación Madrileña de Empresas de Restauración y Asociación Española de Cadenas de Restauración Moderna) y una de bares, cafeterías y de hostelería (Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad Autónoma de Madrid).

La FEHR actualmente se dedica a pequeñas empresas de hostelería. Esencialmente representa la HOTREC (confederación que reúne a las organizaciones nacionales de hostelería de la Unión Europea) que tiene por objetivo promover y defender los intereses del sector frente a las instituciones europeas y estimular la cooperación entre sus miembros. También se dedica a las organizaciones empresariales de carácter intersectorial que representan a las empresas. La participación se concreta a través del trabajo activo en sus diferentes comisiones como la de diálogo social y de negociación colectiva, de economía, de seguridad social o a través de la participación en las Delegaciones de CEOE-CEPYME en los Consejos Estatales de Formación Profesional, de Seguridad Social e Inspección de Trabajo, de Responsabilidad Social de las Empresas y de Empleo Juvenil. Hay que destacar el papel ascendente que el Consejo de Turismo está desarrollando en su papel integrador de los diferentes sectores con el objetivo de conseguir una mayor presencia y capacidad de influencia ante las administraciones y la opinión pública.

Junto con CEHAT, UGT y CCOO la Federación forma el comité para la negociación colectiva en hostelería, el ALEH (Acuerdo Laboral de Ámbito Estatal del Sector de Hostelería). A través de este acuerdo se busca establecer marcos que permitan a las empresas mantener y mejorar su posición en el mercado, adaptándose internamente ante las circunstancias cambiantes y visando fomentar la estabilidad del empleo. “Las entidades comparten una cuota”. Fundamentalmente, la entidad hace prestación de servicio y de representación del sector turismo.

Como principales *stakeholders* involucrados en la asociación, se ha señalado el Gobierno Central (hay una interlocución), el Gobierno de la Comunidad Autónoma, el Gobierno municipal (con los Ayuntamientos), el Ministerio de Turismo (existe una buena relación).

En relación a la existencia de un proceso formal para definir la orientación estratégica de la entidad (es decir, un planeamiento estratégico), el entrevistado ha señalado que periódicamente se ejecuta con objetivos e indicadores de desempeño. Después, a través de indicadores, la entidad analiza los resultados y realizan cambios.

También se le ha preguntado cuál es la relación de la Federación con otras entidades Gubernamentales y no Gubernamentales. Según el entrevistado, hay una relación con el Gobierno, pero “la relación es que el Gobierno plantea estrategias pero sin saber exactamente lo que está sucediendo en el sector, generando conflictos”. También ha señalado los convenios específicos con Universidades y con Ministerios, con las entidades Públicas, los Sindicatos y los Convenios Provinciales.

En relación a la contribución de la entidad a la mejora del desarrollo del sector turismo de la ciudad de Madrid, se ha señalado que la contribución es poca siendo más para el Estatal. “En España participamos en todos los sectores y temas que nos preocupan. Una temática que nos preocupó, por ejemplo fue el tema de las terrazas en Madrid”.

Se ha analizado también cuáles son los principales proyectos realizados, o en fase de realización por la entidad. Fue contestado por el entrevistado ninguno.

También se ha analizado cuál es el nivel de cooperación existente entre las empresas del sector turismo de la ciudad de Madrid. Para el entrevistado, en el primer nivel hay cooperación entre empresas y asociaciones de empresas a través del pago de cuotas. La relación es muy fuerte con asociaciones y asociados. Según el, el típico ejemplo de la existencia de cooperación es el *cluster* de turismo de Barcelona, en que las empresas privadas hacen inversiones y cooperan con el turismo de la ciudad, lo que podría ser un posible escenario para Madrid.

En relación a la existencia de una dependencia de las empresas del sector turismo de España con el Gobierno, el entrevistado cree que no hay una dependencia pero a nivel autónomo es posible. Fue señalado que años atrás la Federación ha tenido proyectos con los ayuntamientos porque había dependencia de las empresas con el Gobierno.

También como posibles acciones políticas que podrían ayudar el desarrollo de las asociaciones de empresas del sector turismo de la ciudad de Madrid, el entrevistado ha señalado ser más partidario de que cuanto más dependiente sea una empresa mejor. Pero también comentó que España se encuentra en una situación de crisis las organizaciones tienen que financiarse por sí mismas. Para él, hay sectores de conflictos

permanentes (como terrazas cerca de estructuras municipales) que están hablando con el Gobierno pero no tienen apoyo ninguno.

Por otra parte, en relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. Para el entrevistado, las empresas que actúan de forma asociada aprovechan todo, tienen sus derechos siendo defendidos y que también son beneficiadas a través de la implementación de las mejores prácticas. “Creo que la empresa se beneficia cuando es asociada. Estar agrupado tiene más ofertas”

También se preguntó al entrevistado si él mismo cree que el hecho de que una empresa estar asociada es una cuestión política. Para él, la intervención es mínima. Cree que la entidad está analizando la crisis y con ella está perdiendo asociaciones y asociados, por lo que se está planteando un debate importante y planteando hacer proyectos. “Determinadas organizaciones están más cercanas de las asociaciones porque hay financiación para su mantenimiento”.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la Federación, el entrevistado señaló que solamente existen distintos intereses por determinada problemática o proyectos, no habiendo distintos equipos.

Por otra parte, se ha preguntado como él entrevistado caracteriza el turismo de la ciudad de Madrid. Para él, la ciudad de Madrid está construyendo un *cluster*, “Turismo Madrid”, de alianza entre organizaciones. Hay una guerra de precios en la ciudad y no hay proyectos articulados por el Gobierno, siendo necesario un trabajo más articulador. También señaló la falta de una imagen mejor de Madrid como destino turístico como existente en Barcelona.

Por último, se le ha preguntado si la ciudad de Madrid tiene condiciones favorables para formar un *cluster* de turismo. Para él sí, pero solamente a través de un grupo de organizaciones para financiar el *cluster*. Cree que el *cluster* de turismo de Madrid debe trabajar más para alcanzar mejores resultados.

a.7) El Convention Bureau

El entrevistado es directivo de la entidad y trabaja hace 10 años en el sector de turismo. Primeramente se le ha preguntado qué es la entidad. Según el entrevistado, la

entidad es un departamento del ayuntamiento de la ciudad de Madrid sin fines de lucro que atiende empresas turísticas principalmente de Madrid e internacionales. Su trabajo es facilitar la labor para encontrar el mejor *partner* en Madrid y que se ajuste a sus necesidades. La entidad se pone en contacto con cualquier cliente potencial que quiera hacer un evento en Madrid y que no sepa cómo empezar. La entidad recomienda, por ejemplo, los hoteles o salones de reuniones adecuados a las necesidades del grupo. El presupuesto de la entidad es público y tiene más de 200 asociados que pagan una cuota.

Como principales *stakeholders* involucrados en la asociación, se ha señalado el Gobierno de la Comunidad Autónoma, el Ministerio del Turismo (hay poca vinculación), las Universidades, los Centros de Investigación, las Instituciones de Apoyo (Tienen muchas actividades en el exterior de Destino Madrid y la entidad realiza muchos eventos y viajes para desarrollar el turismo de Madrid), PYMES (son los asociados) y los proveedores de servicio (por ejemplo; empresas Audiovisuales y de Comercio.)

En relación a la existencia de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado ha señalado que existe a través de las reuniones y asambleas, lo que dicen los asociados sobre sus necesidades y en relación a los mercados en los que están interesados.

A continuación, se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (es decir, un planeamiento estratégico). Según el entrevistado, esto se define después de la identificación de las necesidades de los asociados. Se hace un planeamiento de MKT y posteriormente se analiza a través de un cuestionario de calidad.

Al preguntarse sobre la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del destino turístico, el entrevistado comentó que los asociados aportan a través de la información que transmiten en las reuniones (qué acciones deben ser tomadas). La entidad se preocupa en ayudar a los socios.

En cuanto a las principales actividades realizadas o gestionadas por la entidad que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua, el entrevistado se refirió a las asambleas y reuniones. En ellas se le pregunta a los asociados en qué mercados están interesados, las ferias donde quieren ir, etc.

También se ha preguntado qué relación tiene la entidad con otras entidades Gubernamentales y no Gubernamentales. Según el entrevistado, se tiene contacto

cercano con el Gobierno de Madrid y con el Gobierno central que gestiona los destinos españoles. “Estamos bien relacionados con oficinas españolas en otros países como en Brasil, Alemania y Argentina para promocionar el turismo de España”.

También se preguntó cómo contribuye la entidad a la mejora del desarrollo del sector turismo de la ciudad de Madrid. Según el entrevistado, la entidad es una plataforma efectiva para dar a conocer lo que existe en Madrid para el turismo de negocios.

También se han analizado las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado, la entidad hace actividades puntuales como la participación en ferias internacionales y realiza un estudio de *feedback* de las peticiones que llegan.

Se ha preguntado cuál es el nivel de cooperación existente entre las empresas del sector turismo de la ciudad de Madrid. Para el entrevistado, existe una interacción entre las empresas. Cuando la entidad busca negocios o trae nuevos clientes, los asociados facilitan y cooperan. “Hay una buena sintonía entre las empresas de Madrid. Hay confianza en la entidad y siempre colaboran”.

En relación a la existencia de una dependencia de las empresas del sector turismo de España con el Gobierno, el entrevistado señaló que los socios pagan una cuota y no hay dependencia con el Gobierno. “Lo que hay son asociados estratégicos”.

En cuanto a posibles acciones políticas que podrían ayudar el desarrollo de las asociaciones de empresas del sector turismo de la ciudad de Madrid, el entrevistado ha señalado que la entidad siempre intenta relacionar positivamente las acciones que afecten directamente al sector, buscando la mejoría continua.

Por otra parte, en relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. Para el entrevistado, la empresa asociada actúa para el turismo de Madrid y la aislada no.

En relación a los principales problemas que ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, el entrevistado se ha referido a los cambios políticos, pero que lo principal es seguir una línea uniforme para que el turismo de Madrid avance.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, no fue señalado ninguno por el entrevistado.

También, se le ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de Madrid. Según él, en Madrid hay un turismo que no tiene un diez pero sí un nueve en todos los elementos que lo componen, como gastronomía, cultura, clima, negocios.

Por último, se le ha preguntado si la ciudad de Madrid tiene condiciones favorables para formar un *cluster* de turismo. Para él, Madrid tiene las condiciones y la entidad está presente para que se logre ese objetivo.

a.8) Empresa: Hotel Miguel Ángel

El encuestado de la empresa es directivo y trabaja en el sector hace 17 años. La empresa investigada era un hotel independiente de 5 estrellas cuando se realizó la entrevista, aunque actualmente pertenece a la cadena *BlueBay*.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales de gestión. Según el entrevistado, semestralmente se realiza el presupuesto comercial del hotel, calendarios y proyecciones de ventas donde se hace el análisis del mercado y después un plan de acción que es la estrategia de la empresa. Como estrategia actual, el entrevistado ha señalado que buscan ser reconocidos como uno de los mejores hoteles de Madrid y trabajan para eso. Para el entrevistado el hotel tiene una excelente ubicación en Madrid, lo que ya es una buena estrategia y lo caracteriza como un hotel de turismo de negocios.

Se ha preguntado al entrevistado si el hotel está afiliado a alguna asociación del sector. El entrevistado manifestó que la empresa está afiliada a una asociación de empresas y que él también está afiliado a una asociación de directores de hoteles.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, hay poca relación porque la cadena es quien determina los objetivos estratégicos. “Nuestro objetivo común con ellos es potenciar el turismo de Madrid”.

Por otra parte, se ha preguntado si él cree que las empresas localizadas en Madrid tienen condiciones favorables para formar un *cluster* de turismo. Para el entrevistado, existen las condiciones y también la colaboración entre empresas. Hay un intercambio informal de información pero no de estrategias. “A través de la asociación

empresarial o a través de otros hoteles, intentamos conocer la competencia de cada uno”.

También se ha preguntado si estar asociado favorece la competitividad de la empresa. El entrevistado ha afirmado que sí porque reciben información del sector. Ha señalado que las asociaciones envían información del ayuntamiento, de lo que está pasando en Madrid, del turismo, etc. Cree que estar asociado es beneficioso porque a través de las asociaciones se puede actuar. También el entrevistado ha dicho que participa en las reuniones realizadas por las asociaciones.

Al preguntársele si una asociación hotelera en Madrid podría ser interesante para el hotel, el entrevistado ha señalado que sí, porque ellas apoyan y también intentan mejorar la gestión turística.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados que pertenecen a la misma asociación. Según él, existe cooperación pero todavía es poca principalmente entre hoteles de la misma categoría de una misma región. Cree que solamente existe a entre directivos de hoteles que ya se conocen.

También se preguntó sobre la existencia de instituciones y Gobiernos capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran en las empresas hoteleras. Según él entrevistado sí, pero que no hacen nada. Ha señalado como un buen ejemplo a seguir a Catalunya, donde el Gobierno gestiona el turismo y ofrece un turismo de excelencia para atraer acuerdos comerciales. “Si el gobierno no es capaz de gestionar el turismo de Madrid preferimos que esté lejos de nuestro hotel”.

También se ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, es buena y hasta ahora la empresa coopera, pero que aún faltan acciones para que la cooperación de Madrid funcione, como por ejemplo mayor apoyo del Gobierno.

En cuanto a la relación entre los sectores envueltos (Gobiernos, Universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de Madrid, para el entrevistado existe esta relación, principalmente con las Universidades para las prácticas de estudiantes. Con el gobierno se tienen algunas actividades como la Convención de Turismo de Madrid.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. Para él, cualquier empresa aislada está sola y no tiene apoyo e información como la empresa que está asociada.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen ventajas para la empresa. Según el entrevistado, por ejemplo, todos los cambios de leyes. También en las reuniones que las asociaciones hacen se proponen actividades y estrategias que benefician el hotel.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según él siempre contribuyen.

En relación a algún apoyo público o privado con la empresa y su influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha señalado que no existe apoyo público. Existe solamente el apoyo privado de la empresa hotelera.

También se ha preguntado cuáles son las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del Gobierno, la falta de recursos financieros (solamente en época de crisis con baja ocupación) y la falta de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de información). Posteriormente se ha preguntado sobre lo que hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, las asociaciones hacen poca cosa para disminuir la falta de apoyo del Gobierno.

Se ha preguntado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo estas pueden beneficiarse de los resultados de la asociación. Según el entrevistado, las empresas deben apoyar y enviar información para que la asociación pueda trazar objetivos y estrategias.

También se preguntó sobre la existencia de políticas de apoyo del Gobierno. El entrevistado ha contestado que no existen.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que todos los programas de formación, apoyo, información, etc., que hacen son beneficiosos para el hotel.

A fin de identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que existe buena relación con otras empresas, incluso hay mucha relación con hoteles de la misma categoría. Como ejemplo, ha señalado los acuerdos con empresas privadas como El Corte Inglés, Centros Comerciales, Restaurantes, entre otros. “Es importante destacar que en Madrid no hay un intercambio de información, como por ejemplo, la tasa de ocupación entre hoteles, solamente de

información del sector, lo que a nivel de grupo económico o asociación no es muy conveniente”.

Se ha preguntado si la concentración geográfica de empresas hoteleras en Madrid es relevante para la ventaja competitiva. Según él, es relevante incluso porque en Madrid existe mucha oferta hotelera.

Por último, se ha preguntado sobre la posibilidad de la existencia de un *cluster* de turismo formalizado y estructurado en Madrid. Para el entrevistado, la ciudad tiene las condiciones geográficas, económicas y culturales necesarias para la implementación del *cluster*. El entrevistado opina que las empresas de Madrid deberían buscar la fórmula para formalizar este *cluster* porque la competencia y la cooperación ya existen.

a.9) Cadena de Hoteles: Vincci Hoteles

Los encuestados eran dos directivos de esta cadena hotelera y trabajan en el sector desde hace más de 5 años.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales de gestión. Según el entrevistado, los procedimientos de gestión son establecidos por la oficina central de la cadena y transmitida al hotel donde hay un presupuesto que seguir y que está basado en la estrategia organizacional.

Se preguntó si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo. El entrevistado manifestó que la empresa está afiliada a dos asociaciones de empresas.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la empresa con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, "no hay ninguna relación".

Por otra parte, se ha preguntado si el entrevistado cree que las empresas localizadas en Madrid tienen condiciones favorables para formar un *cluster* de turismo. Para el entrevistado, aún no pero cree que se puede mejorar la competitividad para llegar a tenerlas. Él opina que la ciudad de Barcelona, por ejemplo tiene las condiciones ideales. “Soy de Barcelona y sé de lo que hablo”. Las empresas de Madrid aun trabajan muy aisladas y pocas cooperan.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresas favorece la competitividad de la empresa. Para el entrevistado sí, porque la asociación envía información con datos del sector, cambios de la legislación, etc.

Al preguntársele si la existencia de una asociación hotelera en Madrid podría ser interesante para el hotel, el entrevistado cree que las asociaciones hacen pocas cosas por el hotel. Opina también que como es un hotel de cadena independiente con sus propias directrices, las asociaciones no pueden ayudar mucho.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según él, hay relación con otros hoteles pero no hay intercambio de información. La cooperación existe pero entre los hoteles de la cadena.

También se preguntó al entrevistado respecto a la existencia de instituciones y entidades del Gobierno capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran en las empresas hoteleras. Según el entrevistado, éstas no existen, pero que sería positivo para el turismo de la ciudad.

También se le ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa no hace nada.

Con respecto a la relación entre los sectores involucrados (Gobiernos, Universidades, entre otras.) con el turismo en la ciudad de Madrid, para el entrevistado, no hay relación con el Gobierno, pero existe relación con Universidades para las prácticas de estudiantes.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. Para él, no hay mucha diferencia. Para él, tener el hotel asociado es bueno solamente para la imagen de la cadena. Quizás para un hotel independiente o de pequeño tamaño, estar asociado podría ser más beneficioso.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, la información relacionada con el sector y las reuniones realizadas que son una buena forma de intercambio de experiencias.

A continuación se preguntó al entrevistado si los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según su opinión no hay ningún apoyo.

También se ha preguntado acerca de algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del Gobierno y la falta de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de información).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, las asociaciones no hacen casi nada.

Se ha preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas pueden beneficiarse de los resultados de la asociación. Según él, las empresas deben incentivar la participación de los asociados en las reuniones para que de la misma forma las empresas contribuyan.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que no hacen casi nada, principalmente refiriéndose, por ejemplo a una de las entidades de captación de turistas y eventos.

Por otra parte, se preguntó cuál es la relación de la empresa con otras del sector de turismo. El entrevistado ha señalado tener una buena relación con otras empresas del sector como taxistas, restaurantes, entre otras.

A continuación, se ha preguntado si la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad de Madrid. Según él, es buena y positiva. La competencia es buena para la competitividad de la Ciudad. Por último, se ha preguntado sobre la posibilidad de la existencia de un *cluster* de turismo formalizado y estructurado en Madrid, para el entrevistado sería positivo, porque en Madrid hay competencia. “Lo que necesitamos es un trabajo más centralizado y participativo”.

a.10) Empresa: Hotel Claridge

El encuestado en la empresa es directivo y trabaja en el sector hace 26 años. La empresa investigada es un hotel independiente de 4 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo, a lo que se ha contestado que la empresa está afiliada a una asociación de empresas.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, hay poca relación porque el hotel ya tiene sus directrices.

Se ha preguntado si él opina que las empresas localizadas en Madrid tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado, sí las tienen porque hay muchos hoteles y cadenas hoteleras. Son empresas estructuradas.

Posteriormente se ha preguntado si pertenecer a una asociación favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí, incluso por el hecho de ser un hotel independiente y no de cadena.

En cuanto a que la existencia de una asociación hotelera en Madrid pueda ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que sí. Opina que las asociaciones propagan información relevante del sector, de temas comerciales y laborales, del ayuntamiento, promoción turística y del turismo de Madrid.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según él, existe cooperación y siempre hay reuniones entre directivos de los hoteles que parten de los propios directivos. Existe intercambio de información entre los hoteles de Madrid y los directores.

También se ha preguntado cómo ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado existe la competencia, pero hay también muchos hoteles que cooperan.

Al preguntarle al entrevistado si cree que hay Instituciones y Gobiernos capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran en las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que depende, porque aunque hay cadenas y hoteles independientes que gestionan bien a su manera, éste tipo de apoyos afectarían positivamente al turismo de la ciudad.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa coopera y participa en las reuniones propuestas por la asociación para tener una visión global del sector.

En cuanto a la relación entre los sectores relacionados (Gobiernos, Universidades, entre otros.) con el turismo en la ciudad de Madrid, para el entrevistado, con el Gobierno hay poca relación. Opina que la Cámara de Comercio ayuda algo, pero todavía falta más participación del Gobierno. Con respecto a las Universidades hay estudiantes haciendo prácticas en el hotel pero no existe ningún convenio, es voluntario.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia hay entre una empresa que pertenece a una asociación y otra que actúa aisladamente. Para él, al estar asociada la empresa recibe información del sector y es una herramienta estratégica donde como beneficio adicional se mantienen relaciones con otras empresas. La empresa aislada no obtiene mucha información del sector.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, siempre se recibe información como por ejemplo para la compra de productos a proveedores de servicios con descuentos.

También se ha preguntado si el entrevistado opina que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen para prácticas de gestión de las empresas. Según él sí, porque ayuda incluso a los hoteles independientes.

En relación a algún apoyo público o privado a la empresa y su influencia en relación a las prácticas de gestión de la empresa, el entrevistado ha señalado que no hay ningún apoyo del Gobierno y que todo lo que se hace es a través del apoyo privado de las asociaciones. No hay casi ninguna influencia en las prácticas de gestión.

También se ha preguntado sobre algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del Gobierno (los tributos son elevados) y la falta de integración en la red (Empresas, Universidades, Centros de Investigación, entre otros.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, las asociaciones hacen reuniones para intentar descubrir las dificultades de cada uno.

Se le ha preguntado al entrevistado cuál debería ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas pueden beneficiarse de los resultados de la asociación. Según él, las empresas deberían colaborar lo que en Madrid se evidencia como actividades de cooperación inter empresarial. Opina que todos deberían unirse para objetivos en común como por ejemplo el aumento de la captación de huéspedes.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que lo hacen a través de la información enviada, la preocupación por resolver los problemas de los asociados y a través de las reuniones.

A fin de identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que hay unión pero no un trabajo en conjunto. También ha manifestado que todos están integrados a través de la Cámara del Comercio.

Se ha preguntado también si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad de Madrid. Según él es relevante porque existe un gran volumen de empresas reconocidas en la ciudad.

Por último, se ha preguntado sobre la posibilidad de la existencia de un *cluster* de turismo formalizado y estructurado en Madrid. Para el entrevistado es posible, y es necesaria una red que controle todo para la búsqueda de un mayor nivel turístico.

4.1.2 Análisis descriptivo de los resultados obtenidos para la ciudad de São Paulo

Tal y como se efectuó en Madrid, en São Paulo se realizaron entrevistas en profundidad a diferentes entidades. En un primer momento se realizaron entrevistas a asociaciones de empresas del sector turismo y, posteriormente a directivos de órganos gubernamentales relacionados así como también a algunas empresas de turismo como los hoteles.

Por motivos éticos de la investigación y debido al sigilo de confidencialidad pactado con los encuestados, los nombres de los entrevistados no son mencionados en la Tesis.

b.1) La Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles de la Provincia de São Paulo

El encuestado es directivo de la asociación y trabaja en el sector turismo hace 15 años. Es una asociación del sector de hostelería (de cadenas de hoteles e independientes).

Según el entrevistado la asociación fue fundada en 1949 siendo la más representativa y antigua asociación en la industria Hotelera de la Provincia de São Paulo. La asociación con ámbito nacional fue fundada en 1936 y tiene el reconocimiento del Poder Público ocupando sitio en el Consejo Nacional del Turismo con el Ministerio del Turismo. Son más de 300 establecimientos asociados, de las más diversas categorías de la hostelería, de las cuales 170 están en la ciudad de São Paulo. La asociación representa los hoteles y está compuesta por líderes de la Provincia en su consejo a fin de lograr el aumento de la competitividad para la representatividad de sus objetivos en toda la Provincia de São Paulo y mayor interacción en el sector. Como asociados de la hostelería tiene hoteles, resorts, flats, condoteles, redes independientes, posadas, pequeños, medianos y grandes hoteles. Los hostales están excluidos de la asociación porque en Brasil no son reconocidos como medios de hospedaje en la Ley General del Turismo (11.771/2008) y en el Cadastur (sistema de catastro de empresas y prestadores del servicio en el Turismo).

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Gobierno Federal, Estatal y Municipal (la asociación tiene buenas relaciones con el Ministerio del Turismo; a través de las publicaciones en la revista de la asociación está el símbolo del mismo pero hay una sinergia mayor con el Gobierno Estatal y Municipal a través de la asociación en los eventos), el Ministerio de la Educación (la asociación tiene proyectos con el Ministerio de la Educación, con investigaciones en el sector), las Universidades (a través de palestras para los estudiantes de las Universidades. Este año se ha presentado la tercera edición de un evento de sinergia estratégica entre Hotelería – Gobierno – Universidad que se hizo en conmemoración de los 65 años de la asociación, las Asociaciones de Empresas (según el entrevistado existe una gran fuerza con otras asociaciones de empresas del sector, como lo son las que están ubicadas en el mismo edificio que la asociación. Existe un intercambio de información como por ejemplo, en las ferias de negocios en São Paulo para los hoteles en la búsqueda de huéspedes). También se ha comentado el desarrollo de un proyecto con otras 3 asociaciones (FOHB, *Convention Bureau* y SPTuris) llamada “São Paulo Best Week” para la promoción de la ciudad en los días festivos con el objetivo de aumentar la demanda en los hoteles desde un 20% hasta un 50% en la ocupación diaria incluyendo también los restaurantes, bancos, museos gratuitos y otros como participantes, lo que generó una mejora en la competitividad para todos los involucrados. Además, la asociación para el próximo año

está apoyando la venta de ocupación de habitaciones para el carnaval en algunos hoteles (en asociación con las escuelas de Samba de la Ciudad). La asociación le da importancia a la participación en muchos ámbitos, como la oportunidad de ofrecer los destinos turísticos de otras ciudades cerca de São Paulo. “Los huéspedes pueden salir por la mañana y conocer las playas cercanas y volver por la noche”. Esta es una campaña estratégica para la divulgación del turismo en asociación con otras empresas.

Según el entrevistado, “Tenemos la filosofía de crear sinergia con otras entidades”. Hubo 72 reuniones en total con la participación de la FIFA. Estuve en Barcelona, Tokio, Cuba, Suiza y en otros países para hablar en relación a la Copa del Mundo en Brasil y del turismo de Brasil. “Tenemos una gran preocupación con el mercado como un todo”. Participan en congresos y apoyan eventos como el CONOTEL (Congreso Nacional de Hoteles) con la Asociación Brasileña de Empresas de Eventos – ABEOC BRASIL. También después de la Copa del Mundo fue desarrollado conjuntamente con 3 asociaciones más el evento “Turismo como factor de Desarrollo Económico” para enterarse de la regionalización del turismo en Brasil. En relación a las Instituciones de apoyo (en la cual el entrevistado dijo ser el representante del *Convention Bureau* de São Paulo), la asociación cuenta con las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas (una vez que son asociados), los Proveedores/ Prestadores de Servicio (la asociación hace un trabajo de búsqueda de compras, por ejemplo, para los asociados que pagan más barato sus productos), las Instituciones Financieras de Crédito (para el apoyo financiero que los asociados necesitan. La asociación tiene una estrategia de apoyo de crédito para el personal que trabaja en los hoteles) y la Comunidad (Población Regional). También se ha señalado como estrategia, ofrecer en asociación con el Banco Caixa un apoyo de crédito para las personas que trabajaban en los hoteles y que querían viajar obteniendo descuentos.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que la asociación siempre está preocupada por las necesidades de los asociados. Se realizan reuniones periódicamente donde se discuten las necesidades de cada uno y posteriormente las acciones estratégicas a desarrollar. La asociación ofrece apoyo jurídico, financiero y estratégico para el asociado. En las reuniones son invitados los alcaldes de las ciudades cercanas y personas del Gobierno para participar. Según el entrevistado “estas relaciones son importantes para analizar nuestras metas y la importancia del turismo para el PIB ya que es un fórum político”.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (es decir, un planeamiento estratégico). Según el encuestado, la asociación está siempre atenta a los datos y el planeamiento puesto en práctica. También opina el entrevistado que a través de los cuestionarios que hacen con los asociados y del mantenimiento del pago de la cuota, la asociación realiza un *feedback* en sus canales de comunicación como la página web y a través del correo electrónico. También se realizan reuniones de la junta directiva trimestralmente para analizar las estrategias y posteriormente se llevan a los órganos de competencia.

Adicionalmente se ha preguntado por la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. Se ha identificado y mencionado por el entrevistado, que a través de la participación en las reuniones y de todo lo que hace la asociación para beneficio de ellos mismos. Para él, también son importantes el pago de la mensualidad y la participación activa del asociado.

Según el entrevistado, como principales proyectos en conjunto realizados, o en fase de realización por la asociación están:

- La Búsqueda de recursos adicionales través de la asociación con proveedores y con el Sebrae, Ministerio del Turismo y Entidades de representatividad involucradas en la causa de los hoteles, para el fortalecimiento de los objetivos de la asociación.
- La “Cartera Social de la ABIH-SP” que tiene la posibilidad de obtener descuentos en hoteles del mundo entero.
- La “Revista MIX HOTEL by ABIH-SP”, revista oficial de ABIH-SP en asociación con la Conceptual Press, siendo un gran canal de información y gestión hotelera.
- CONOTEL – Congreso Nacional de Hoteles realizado en São Paulo.
- La Guía de Hoteles ABIH.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que utiliza la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado el uso de la internet, el *website* de la asociación y la plataforma de información y gestión, cursos y entrenamientos en equipos, reuniones periódicas con los asociados, y el sistema informático de gestión de la asociación.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, son las actividades en equipo

profesional como los servicios de Asesoría Jurídica, los boletines periódicos con información de interés para la hotelería, las estrategias de marketing para propiciar una mayor integración entre los asociados y la promoción de la imagen de la hotelería de São Paulo. También, ha señalado las juntas regionales en los principales centros hoteleros del Interior y Litoral de la Provincia São Paulo, los Seminarios para promoción, crecimiento y especialización del personal de la hostelería, el “Newsletter”, para la divulgación de las actividades de la asociación. Además, la existencia de un correo electrónico para los asociados, para agilizar los procedimientos y las informaciones con más rapidez. “Organizamos reuniones y talleres con agentes de viajes, operadores y organizadores de eventos para la promoción de los hoteles”. También se señaló un convenio con una aseguradora para reducir los costos en salud, odontológico, vida, etc.), un convenio Académico para los Cursos Superiores Técnicos y Cursos de la HOTECH (Facultad privada de São Paulo de Hostelería, Gastronomía y Turismo) y la negociación directa con proveedores de productos hoteleros con promociones especiales de servicios y productos para hoteles.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la investigación y desarrollo, Logística de Adquisición / Compras, gestión de la calidad, mejora e innovación, gestión ambiental, gestión de recursos humanos, gestión de la información, gestión financiera y asesoría jurídica.

Otro punto importante que se preguntó, fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Para ellos, a través de la información enviada por los hoteles, como tasa de ocupación y otras muy importantes.

En relación a los efectos indirectos que genera la asociación en la economía regional, para el entrevistado toda la hostelería se beneficia porque el sector tiene más fuerza con las acciones de la asociación. En muchas de las reuniones asisten hoteleros no asociados que después se asocian.

Con respecto a si existen políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que sí, porque están siempre en la búsqueda del desarrollo de la asociación través de nuestras acciones.

Se le ha preguntado al entrevistado si opina que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación; él dice que sí. Opina que el sector necesita de más apoyo de los órganos gubernamentales y de la misma forma el turismo de Sao

Paulo y de Brasil, en concreto, iba a ser más competitivo. “Creamos y desarrollamos proyectos gubernamentales para el sector”.

En relación a los principales problemas a los que ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, se señalaron las negociaciones con los órganos gubernamentales para tener ventajas agregadas y leyes que beneficien al sector, principalmente en el área fiscal.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado a las empresas asociadas, se han señalado por el entrevistado la reducción de costes a través de compras en conjunto con algunos proveedores, aumento de la productividad, más agilidad en el desarrollo de nuevos productos, capacitación de personal y de gestión empresarial, acceso a nuevos mercados y a nuevas tecnologías, asesoría de personal altamente cualificado y mayor competitividad para los asociados.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos en conjunto que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado existe una actitud positiva a pesar de que la mentalidad de las personas ha cambiado mucho. En São Paulo debido a que hay muchos hoteles y personas cualificadas es más fácil encontrar esa cooperación. . En determinadas situaciones mercadológicas la cooperación es esencial para la búsqueda de la mejora de la competitividad del turismo de São Paulo.

También se ha preguntado cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, humanos y equipamientos), elaboración de investigaciones de mercado para las empresas de la red, entrenamiento de los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, clases y entrenamientos en equipo para funcionarios y comunidad, elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, gestión de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, actividades de soporte y apoyo a los proyectos y a las necesidades de la red, desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

También se ha preguntado sobre quién es el responsable por los gastos de la asociación. O en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según

el entrevistado, los gastos de la asociación son financiados por los miembros. La base de las mensualidades equivale al valor de la tarifa diaria de una habitación standard de hotel, y es pagada vía boleto con vencimiento los días 20 de cada mes. Existe confianza en que la asociación sea auto sostenible en el futuro.

Con respecto a cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, fue señalado por el entrevistado que debe ser el de definir y desarrollar los proyectos y recursos de la asociación.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que la empresa asociada tiene todas las informaciones del sector, como lo que está ocurriendo, nuevas leyes y cambios de gestión porque se envían todos los datos a los asociados. La asociación tiene un periódico que cada 15 días divulga esos datos.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones fue contestado por el entrevistado, que cualquier asociado puede hacer sus planteamientos, incluso los sindicatos de los hoteles.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado que ésta existe a través de las asambleas generales y de la junta directiva que planea los direccionamientos estratégicos de la asociación.

También se ha preguntado cómo se produce el proceso de afiliación de las empresas a la asociación. Para el entrevistado, actualmente la búsqueda de nuevos asociados ocurre espontáneamente. Como se hacen muchas reuniones siempre hay hoteleros no asociados, en las que generalmente más del 10% de asistentes no son asociados (según las reuniones de la ABIH Nacional). Con acciones y resultados positivos siempre se asocian nuevos miembros.

En relación a qué acciones son implementadas por la asociación para el beneficio de las empresas participantes, fue señalado que todas las acciones y proyectos mencionados anteriormente traen beneficios y ventajas para los asociados.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, existe siempre la disposición para negociaciones de la ABIH-SP con los órganos gubernamentales para obtener ventajas adicionales y leyes que beneficien el sector principalmente en el área fiscal.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue señalada por el entrevistado la mejoría de la competitividad.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado cree que siempre están preocupados por la satisfacción de los asociados y están atentos a los canales de comunicación y a las reuniones. Se hace un seguimiento diario.

Aunque no existen criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación, según el entrevistado, para pertenecer a la asociación es realizado un análisis del catastro municipal de la empresa y la historia de la misma. Debe estar dentro de nuestra base hotelera. Aunque no se hace por ahora, la asociación proyecta que el Cadastur⁴ sea obligatorio para las empresas asociadas. La contribución equivale a la tarifa diaria de cada hotel, o sea, el promedio de la tarifa de cada uno.

Por último, se ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo, a lo que contestó, que el turismo está mejorando cada día pero que aún falta mucho trabajo por hacer. También opina que las empresas del sector están luchando para que el turismo de São Paulo sea aún mejor.

b.2) La Asociación Foro de Operadores Hoteleros de Brasil (FOHB)

El encuestado es directivo de la asociación y trabaja en el sector turismo hace 8 años. Es una asociación del sector de hostelería (Foro de Operadores Hoteleros de Brasil). Son 26 redes hoteleras actuantes en Brasil – nacionales e internacionales. Unidas, las operadoras integrantes de la asociación son responsables de la operación de aproximadamente 97 mil apartamentos, cerca de 630 hoteles y cerca de 150.000 empleos directos e indirectos. Eso representa 30% de la oferta en todo el Brasil. Hay 120 hoteles asociados en la ciudad de São Paulo.

Según el entrevistado la asociación fue fundada en 2002 y tiene 12 años en el mercado del turismo con la expansión y modernización de la industria hotelera

⁴ CADASTUR es el Sistema de Registro de personas físicas y jurídicas que actúan en el sector turismo. Ejecutado por el Ministerio do Turismo, en asociación con los Organismos Oficiales del Turismo en las 26 Provincias de Brasil y del Distrito Federal, permitiendo el acceso a diferentes datos en relación a los Proveedores de Servicios Turísticos registrados.

brasileña. El FOHB – Fórum de Operadores Hoteleros do Brasil – es una entidad asociativa sin fines de lucro que representa importantes redes hoteleras, nacionales e internacionales con actuación en el país. El Foro de Operadores Hoteleros do Brasil (FOHB) nació de la iniciativa de doce empresas (como Accor y Atlántica) que en 2002 se reunieron con el objetivo de crear un Foro que representase el segmento de las grandes redes del país.

Hubo la necesidad de fortalecer las redes y crear estrategias porque la ciudad de São Paulo tenía una gran oferta de hoteles y baja ocupación. Así, inicialmente la asociación abordaba los indicadores de desempeño a fin de ofrecer informaciones sobre el mercado (media diaria, ocupación, REVPAR). Durante las últimas décadas, el dinamismo de las operadoras hoteleras contribuía considerablemente a la expansión y modernización de la industria hotelera brasileña. Por medio de recursos de nuestras empresas o de asociación con inversiones patrimoniales y grandes empresas, se han intentado nuevas formas de desarrollar los hoteles, adaptándose a la realidad de cada ciclo financiero del país. También la asociación fue responsable por la creación de muchos empleos directos e indirectos y la capacitación de muchos empleados. De esta manera, los hoteles asociados ofrecen amplia, diversificada y cualificada oferta hotelera. La asociación está presente en más de 130 ciudades, 24 provincias y en el Distrito Federal. Genera 160.000 empleos directos e indirectos y cerca de R\$ 6,9 billones en habitaciones diarias vendidas.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Gobierno Federal (como la entidad es de ámbito nacional la preocupación es el gobierno federal debido a que es el que afecta la mayor parte de los asociados), Estatal y Municipal (la asociación tiene pocas relaciones pero hay interacción con esos gobiernos. (Como en Rio de Janeiro, existen algunas prácticas exigidas en los hoteles que deben ser distintas de São Paulo.), el Ministerio del turismo (la asociación tiene más interacción), las Universidades (hay una buena relación y hace mucho tiempo con el SENAC-SP. Muchos miembros de la junta directiva fueron maestros en esa Universidad. La asociación tiene estudiantes becarios que ayudan con las publicaciones semestrales del informe hotelero. A partir del 2015 la asociación es responsable por el pago de la beca para los estudiantes. También la entidad participa en ferias de talentos con otra Universidad), los Proveedores/ Prestadores de Servicio (la asociación hace un trabajo de búsqueda como por ejemplo, de compras para los asociados que pagan más barato sus productos), las Instituciones

Financieras de Crédito (apoyo financiero a los asociados) y con la Secretaria Jurídica (porque “nos decían que el “culpable” de haber tenido pocos turistas en el Mundial fue el precio caro de los hoteles. Entonces tuvimos que hablar con ellos. Claro que esos precios venían de otros hoteles, más independientes y no asociados”).

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que periódicamente, a través de las reuniones (bimensuales), las asambleas generales con los presidentes de las redes, también tienen como ejemplo, el Sistema Estadístico *On Line* en donde los asociados responden las encuestas mientras mantengan la continuidad del pago de la mensualidad (la satisfacción de cada asociado se verá mediante en el pago de las mensualidades).

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados, también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el encuestado, la asociación está elaborando el planeamiento estratégico para los 3 años siguientes.

La asociación ejecuta las investigaciones realizadas a través de un equipo de trabajo y a través de boletines informativos semestrales que definen la orientación estratégica, así como también muchas propuestas de los asociados en las reuniones son tomadas en consideración.

También se ha preguntado sobre la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. Se ha identificado y mencionado por el entrevistado, que la asociación no existiría sin los asociados. Estos son los que contribuyen para el planeamiento estratégico. “Tenemos el papel de ser solamente interlocutores en el sector”.

Según el entrevistado, como principales proyectos en conjunto realizados, o en fase de realización por la asociación, están todas las actividades ejecutadas conjuntamente con los asociados. La asociación sigue el análisis mercadológico basada en datos cedidos por los asociados y la Hotelería en Números, lo que significa una publicación de previsión mercadológica del sector para los años siguientes. De la misma forma los encuentros comerciales son proyectos en fase de ejecución por la red.

Adicionalmente, como métodos, técnicas o herramientas que utiliza la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado el uso de internet, el *website* de la asociación y la plataforma de

información y gestión, cursos y entrenamientos en equipos, las reuniones periódicas con los asociados, y el sistema informático de gestión de la asociación.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, el sistema informativo *on line* en la cual el asociado tiene acceso todo el mes, a un informe estadístico de respuesta para que la asociación pueda medir los datos. Después que los datos son analizados y medidos, se transmite la información a los asociados. “Contamos con perspectivas más precisas para el futuro, según el nuevo sistema informativo, al tener datos diarios de la tasa de ocupación, diaria mediana y REVPAR”. El entrevistado cree que esta circunstancia va a generar mayor riqueza y confiabilidad con la cual el hotel puede saber cuál es su competidor directo para poder posicionarse.

Otra área de actuación de la asociación es el desarrollo; existen 8 equipos de trabajo como el de Recursos Humanos, en la cual todos los directores de Recursos Humanos de las redes asociadas hacen reuniones cada 2 meses para hablar en relación a asuntos relevantes del sector.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la gestión ambiental (la asociación tiene el “Pasaporte verde” de sustentabilidad para que todos los asociados abracen la idea), gestión de recursos humanos (una consultoría contratada que hace por ejemplo, un análisis salarial de pago para el personal para los asociados), gestión financiera, y asesoría jurídica (como el proyecto de insalubridad para los camareros).

Otra pregunta importante ha sido, en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Para estos, inicialmente se notaba que los asociados tenían desconfianza en responder el informe estadístico. Entonces, se trabajó con la confiabilidad y confidencialidad de los datos para que los asociados se quedasen tranquilos. Opinó que ahora la asociación está consolidada en el mercado y la desconfianza ya no es un problema.

En relación a que la asociación genere efectos indirectos en la economía regional, para el entrevistado las buenas prácticas benefician a todos los hoteles y no solamente a los asociados, o sea, hay como tener acceso a los informes que son publicados por lo que se puede tener una idea de cómo está posicionado en el mercado.

En referencia a si existen políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que sí, con posibilidades de crecimiento y mayor conocimiento del sector.

Se le ha preguntado al entrevistado si opina que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación, para él sí, pero en Brasil se hace poco. Hay muchos proyectos de leyes que perjudican al sector por falta de conocimiento de los políticos. La asociación tiene un eje político para la búsqueda de las necesidades de los asociados. “No podemos estar “à mercêd” del legislativo”. La asociación cuenta con una persona de relaciones internacionales que trabaja junto al gobierno en relación a leyes y también hay una asesoría contratada que ayuda, por ejemplo, en la relación con diputados, senadores y el ministerio del turismo, siempre pensando en traer más competitividad para el sector.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fue señalado por el entrevistado que la asociación está siempre preocupada con los proyectos del gobierno que puedan cambiar su planeamiento. Es muy difícil en Brasil encontrar personas calificadas y el trabajo en el turismo no es atractivo debido a las horas laborales trabajadas. La legislación del trabajo en el turismo es un problema que afecta también.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado para las empresas asociadas, se ha señalado por el entrevistado la reducción de costes, aumento de la productividad, gestión empresarial, acceso a nuevas tecnologías, asesoría de personal altamente cualificado y mayor competitividad para los asociados.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos en conjunto que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado hay un nivel mediano de cooperación entre los asociados. Hay un nivel de madurez de los asociados que saben lo que quieren, estrategias que se pueden compartir o no. Las personas se conocen.

También se ha preguntado cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejoría de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, humanos y equipamientos), elaboración de investigaciones de mercado para las empresas de la red, entrenamiento de los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, clases y entrenamientos de equipo para

funcionarios y comunidad, elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, gestión de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, actividades de soporte y apoyo a los proyectos y a las necesidades de la red, desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red). Según el entrevistado hay muchas metas para el futuro y la asociación está en proceso de cambio de estas actividades donde se pretende formar profesionales de las empresas para la mejora como un todo, a través de entrenamiento para los asociados. Los responsables de la elaboración son la junta directiva de la asociación y de la ejecución e implementación, otros funcionarios de la asociación.

También se ha preguntado quien es el responsable por los gastos de la asociación, o en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, los gastos de la asociación son financiados por los miembros. Cada hotel paga una tarifa que corresponde a la categoría de su hotel.

En cuanto a cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, fue señalado por el entrevistado, el ser responsable por el futuro de la empresa. Se debe asegurar el desarrollo de la asociación.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, fue preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que las acciones en asociación tienen más éxito. Una empresa aislada muchas veces no puede alcanzar determinados objetivos, como con el gobierno. La voz conjunta tiene más fuerza, el asociado tiene más información del mercado y puede tornarse más competitivo.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación, de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones lo que fue contestado por el entrevistado que "no". En general, los asociados (en ciertas temáticas) proponen determinados asuntos para las siguientes reuniones, por ejemplo, porque su conocimiento técnico está limitado a los hoteles que tienen.

Refiriéndose a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, ésta se ha constatado a través del Asesoramiento Consultivo formado por un presidente y un vice presidente, 3 consejeros y un directorio formado por Presidencia Ejecutiva: Presidente, Vice-Presidente Administrativo-Financiero, Vice-Presidente Comercial, Vice-Presidente de Recursos Humanos & Responsabilidad Socio ambiental,

Vice-Presidente de Relaciones Institucionales, Vice-Presidente de Tecnología de la Información y Directora Ejecutiva.

Por otra parte, también se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas en la asociación. Para el entrevistado, en estos momentos la asociación representa un 70% del mercado hotelero. Actualmente la búsqueda por parte de la empresa de la asociación es algo espontáneo.

En relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado que la asociación ofrece asistencia en la normalización y sistematización de la clase y del mercado hotelero. Busca crear condiciones que propicien a los asociados el mejor desarrollo de las actividades de prestación de servicios de hospedaje en hoteles.

De manera que, está basada en tres ejes principales de actuación:

1. Representa los intereses de las redes de hoteles asociadas y del mercado hotelero junto a los sectores público y privado;
2. Trabaja por el desarrollo del mercado turístico-hotelero, ayudando a la modernización de los procesos del sector y promoviendo la actividad hotelera en el mercado de trabajo;
3. Promueve la difusión de información y genera conocimiento relevante al sector, aumentando la amplitud de los datos e invirtiendo en la mejora de los estudios realizados.

Para fomentar discusiones y la realización de proyectos, la asociación promueve encuentros entre los asociados a través de eventos y equipos de trabajo, como las áreas Comercial, de Recursos Humanos & Responsabilidad Socio ambiental, entre otros.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no cumplen ningún papel.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que son los mismos porque todos son hoteles.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado dijo que siempre están evaluando los datos obtenidos en el sistema on line y la satisfacción de los asociados a través de las reuniones. Hay una preocupación en acompañar el planeamiento estratégico propuesto en relación a los objetivos de los asociados.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación, debe ser un operador hotelero con actuación en el territorio nacional y que tenga interés en asociarse. Como criterios y trámites requeridos, es necesario solicitar la afiliación. El solicitante debe, totalizando los emprendimientos que administra, tener un mínimo de 70 puntos para que pueda ser introducido el pedido de afiliación a la junta directiva. Para la puntuación, hay 10 puntos por emprendimiento abierto; 5 puntos por emprendimientos en fase de implantación, con apertura en los próximos 12 meses; 5 puntos por ciudad en la cual la operadora está presente; 2 puntos por emprendimientos en fase de implantación, con apertura en los próximos 24 meses y 1 punto por emprendimiento en el exterior. Alcanzando el mínimo de 70 puntos, la operadora debe enviar al FOHB un oficio solicitando a la Junta Directiva de la entidad, la evaluación para afiliación del solicitante. Las solicitudes son siempre votadas en las Reuniones de Junta Directiva y Consejo de la entidad, que ocurren cada dos meses.

Por último, se ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo, a lo que ha contestado que hay una buena interacción e intercambio de información en el sector. Opina que la ciudad necesita de más infraestructura y seguridad para tener un turismo satisfactorio. Hay muchos restaurantes, parques y museos que podrían ser más explorados y divulgados.

b.3) La asociación Brasileña de Alquiler de Coches (ABLA)

El encuestado es directivo de la asociación y trabaja en el sector hace 10 años. Es una asociación del sector de alquiler de coches. Son 1100 asociados en todo el Brasil, cerca de 50% de empresas en Brasil y en la ciudad de São Paulo donde está la mayor flota de coches.

Según el entrevistado la asociación fue fundada al final de los años 70. Con el desarrollo de las localizadoras de vehículos empezaron a llegar las redes internacionales de alquiler de automóviles a Brasil. De la misma forma, las empresas nacionales pasaron a formar redes, utilizando el sistema de franquicia. En ese panorama de expansión, surgió la necesidad de formar una asociación que agrupase a los pioneros del nuevo negocio en torno a objetivos comunes: defender los intereses de las empresas del sector, profesionalizar la actividad y divulgarla a la sociedad. Más rápidamente de lo

que podría prever, el atribulado ambiente económico de los años 80 resaltó la importancia de la creación de la asociación con el objetivo de defender los intereses del sector.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Gobierno Federal (principalmente a través del Ministerio del Turismo con proyectos de cualificación de personal como del Mundial, para la mejora de la calidad del servicio), Gobierno Estatal, Gobierno Municipal (de legislación del sector (Rotación de coches en la ciudad de São Paulo), Ministerio del Turismo y las Universidades (poco pero se espera tener más contacto y está en el planeamiento, la capacitación y la asociación con las Universidades).

Según el entrevistado “en la carrera de turismo no se habla casi nada de alquiler de coches y eso es malo porque somos parte del turismo”. También como *stakeholders* se han señalado los Centros de Investigación (hasta el año 2017, la asociación, conjuntamente con el SENAT/SESC, está por desarrollar 10 nuevos cursos de capacitación para los asociados en todas las capitales del Brasil), las Asociaciones de Empresas (con otras que están más relacionadas con el sector del automóvil), las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, los Proveedores / Prestadores de Servicio (Empresas Fabricantes de Automóviles e Importadoras, Corredores del Seguro de coches), las Instituciones Financieras de Crédito (principalmente con los bancos para que las empresas puedan comprar su flota a través de tarifas menores).

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que se realiza un trabajo de investigación con los asociados para la identificación y satisfacción. Existen personas específicas en la asociación que hacen ese trabajo a través de reuniones anuales con los asociados y con el consejo bimestralmente. Cada 2 años es realizada una reunión con los consejeros y directores para discutir las demandas. También existe un canal directo (correo electrónico) para que los gerentes regionales puedan comunicarse con los asociados.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico. Según el encuestado, la asociación, después de compilar las necesidades de los asociados, desarrolla una orientación más directa para los ellos en su planeamiento. Las demandas de los asociados son discutidas por la junta directiva. También muchas veces este trabajo es

realizado en asociación con el sindicato, el que tiene una estructura local. “Por ejemplo, asociamos el problema y ofrecemos una conferencia.”.

Se ha preguntado sobre la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. El entrevistado opina que cuanto más asociados haya, más representatividad en el sector tiene la asociación. Cuanta más representatividad tenga la asociación, puede acercarse más a los órganos responsables. Opina que la mejora del desempeño está en estimular la unión del sector y es aquí donde se evidencia la importancia de la cooperación. La asociación gana importancia en el sector porque está trabajando por las mismas causas.

La diversidad de tamaño de las empresas asociadas y de comprender sus especificidades y las de cada región, contribuye también al desempeño de la asociación. Según el entrevistado, como principales proyectos en conjunto realizados, o en fase de realización por la asociación están todas las actividades ejecutadas en conjunto con los asociados. La asociación tiene 10 proyectos, tales como:

- Comunicación interna: mejorar la comunicación con los asociados.
- Comunicación externa: ampliar el sector en los medios de comunicación.
- Mejora de procesos internos: promover manuales de procedimientos internos.
- Mejora de las direcciones regionales: son 27 directores regionales y se espera que “hablen” de la misma estrategia.
- ABLA jóvenes: son los herederos jóvenes quienes tienen que comprender el sector para actuar posteriormente.
- Proyecto de acompañamiento del estatuto de la asociación.

Adicionalmente, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado Internet, el *Website* de la Asociación / la Plataforma de Información y Gestión (Como el “Patio Virtual WEB LOCADORAS” que es una herramienta desarrollada por ST TECNOLOGIA, con el objetivo de proporcionarle a las empresas de alquiler de vehículos un espacio para el anuncio de los coches de segunda mano para la venta. Es una oportunidad de encontrar, para la compra, coches de segunda mano de calidad y procedencia, facilitando la reposición de sus inventarios), los Cursos y Entrenamientos en Equipo, las Reuniones Periódicas y el Sistema Informático de Gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado, son muchas, tales como:

- Asociación de corredores de seguros;
- SERASA EXPERIAN - asociación con el mayor *bureau* de crédito del país, líder del mercado en el segmento de análisis de crédito, con informaciones catastrales, de comportamiento y apoyo en la recuperación de crédito.
- Suministro, sin costo, de declaraciones para la participación en licitaciones y suministro de capacitación técnica.
- Servicios de información como el “ABLA News”, Anuario, “Revista Locación”, informativos vía correo electrónico y Portal de la ABLA;
- Asesoría jurídica de planeamiento fiscal y tributario para asuntos colectivos del sector;
- Asistencia en la recuperación de vehículos robados (CNVR);
- Adquisición de servicios y equipamientos de interés del sector;
- Trabajo junto con las autoridades para asegurar los derechos de las empresas de alquiler de vehículos, como reducción en la alícuota del IPVA en diversos estados;
- “CredFrota” – Negociación especial de financiamiento para renovación de la flota con un banco;
- Asociación con los SINDLOCs (Sindicatos de alquiler de coches);

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la Investigación y Desarrollo, la Logística de Adquisición / Compras (Con los fabricantes de automóviles), Gestión de la Calidad, Mejoría e Innovación (Como los cursos), Gestión Ambiental (Existe el proyecto “Iniciativa Verde” – contra la polución del carbono), la Gestión de Recursos Humanos. La Gestión de la Información (Comunicación con los asociados-correo marketing, portal del website), la Gestión Financiera y la Asesoría Jurídica.

Otro punto importante a ser preguntado fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según el entrevistado, la asociación hace esfuerzos para mantener la confianza. Los directores regionales procuran fomentar una buena relación con los asociados y mantienen una proximidad que genera confianza.

En relación a los efectos indirectos que pueda generar la asociación en la economía regional, para el entrevistado todos se fortalecen porque los datos (anuario) están disponibles. El surgimiento de nuevas empresas para la prestación de servicios,

ayuda a mantener los precios más bajos y la competitividad entre ellos. Así, se obtienen mejores precios y reducción de costes para los asociados.

En relación a si existen políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que sí. Uno de los proyectos es la articulación política en la cual se identifican los temas que necesitan de políticas para favorecer al asociado.

Existe una relación positiva con los sindicatos, de articulación política para estimular la promoción y desarrollo del sector.

Para el entrevistado, lo importante es discutir acciones del Gobierno (impuestos, controles, administración, logística, etc.) y participar en eventos internacionales (por ejemplo, de la OMC, OIT y Mercosur). “No se discute precio, sino acceso a los mercados”.

Se le ha preguntado al entrevistado si cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación, para él sí, porque podrían ayudar a generar más fuerza y a crear mejoras en el sector.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fue señalado por el entrevistado el Código de Tránsito Brasileño, las cuestiones fiscales y tributarias y la responsabilidad civil, entre otras, las que son seguidas muy de cerca por la entidad, que está presente en todas las esferas de la actividad económica del país, defendiendo los intereses del sector.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado para las empresas asociadas, se han señalado por el entrevistado, la reducción de costes, aumento de la productividad, capacitación de personal y de gestión empresarial, acceso a nuevos mercados y tecnologías, asesoría de personal altamente cualificado y mayor competitividad para los asociados.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado hay un nivel moderado de cooperación de las empresas de la asociación debido a la madurez del sector. Opina que como la asociación está en el mercado hace 50 años, existe una base entre las empresas en la cual hay una concientización del trabajo a través de la cooperación.

También se ha preguntado cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, elaboración de proyectos para la obtención de

recursos (financieros, humanos y equipamientos), elaboración de investigaciones de mercado para las empresas de la red, entrenamiento de los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, clases y entrenamientos de equipo, para funcionarios y comunidad, planeamiento y contratación de consultorías individuales para empresas, elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, gestión de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, actividades de soporte y apoyo a los proyectos y a las necesidades de la red, desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

Además se ha preguntado quien es el responsable por los gastos de la asociación, o en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, los gastos de la asociación son las mensualidades de los asociados. Es una contribución asociativa mensual de R\$ 199,40 (Ciento noventa y Nueve Reales y Cuarenta Céntimos). Para cada empresa asociada al Sindicato de alquiladoras de automóviles de su Estado (SINDLOC), el precio de adhesión es de R\$ 1.950,00. Aparte existe una tarifa de adhesión de R\$ 3.900,00. También es importante destacar que se cuenta con los patrocinios, por lo que no existe preocupación de ser auto sostenible.

Tratándose de cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, se ha señalado por el entrevistado, que los directivos deben generar algún beneficio para las empresas asociadas. Deben también estimular que el asociado participe activamente en la asociación (porque solamente un 25% de los asociados participan activamente).

En relación a la actuación conjunta de las empresas, se ha preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que en el sector de alquiler de coches las empresas son de pequeño y mediano tamaño por lo que las empresas aisladas no tienen fuerza en las negociaciones, mientras que las asociadas tienen las mismas condiciones y accesos que las empresas más grandes. “Son más competitivas al estar asociadas con nosotros”.

Con respecto a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta, a través de los sindicatos y/o asociaciones, el entrevistado ha contestado que sí, debido a que la asociación tiene relaciones con sindicatos y otras asociaciones.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado que a través de una junta directiva, consejo fiscal, consejo de ética, conciliación y arbitraje y un consejo consultivo. La mayoría son los propios

dueños de empresas de alquiler de coches que están directamente envueltos con las necesidades del sector.

Por otra parte, también se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas a la asociación. Para el entrevistado, es espontánea. Adicionalmente sucede que muchas empresas llaman a la asociación cuando tienen dudas para posteriormente asociarse.

Respecto a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado, la afiliación a través de los gestores regionales envueltos en cuestiones del turismo como en el COMTUR (Consejo Municipal del Turismo) “es una determinación de la junta directiva afiliarnos”. Existen empresas asociadas que ofrecen servicios a los propios asociados. El entrevistado opina que la asociación es el intermediario para ellos, como por ejemplo, en la compra en equipo.

También se ofrecen cursos de capacitación para el personal de las empresas asociadas.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, ninguno. La asociación hace un acompañamiento legislativo, no relacionado a los proyectos de ley y normativas impuestas por las instituciones gubernamentales.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue señalado por el entrevistado que son los mismos de la mejora y conocimiento del sector.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado dijo que a través de las reuniones y de las plataformas electrónicas. “La asociación está preocupada por la satisfacción de los asociados”.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación existen algunas reglas básicas:

1. Perfil de la empresa.
2. Datos como cantidad de vehículos, CNPJ y Contrato Social.

Después del análisis y aprobación previa del catastro, la empresa es orientada en como completar el proceso de afiliación.

Por último, se ha preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo, para lo que ha contestado que no se han visto muchas acciones de las

entidades de turismo en la ciudad de São Paulo. La asociación no es muy reconocida por ellos debido a que no existe un contacto.

b.4) La Asociación Brasileña de Agencias de Viaje (ABAV)

El encuestado en la asociación es directivo y trabaja en el sector hace 30 años. Es una asociación del sector de Agencias de Viaje. Son 3,5 mil agencias de viajes en todo el Brasil y 654 en la ciudad de São Paulo. Juntas, las empresas asociadas son responsables de un 80% del movimiento del mercado nacional – incluyendo la emisión de los billetes, hoteles, transporte turístico terrestre, alquiler de coches, entre otros.

Según el entrevistado la asociación ha sido fundada al final de los años 70 con el desarrollo de las arrendadoras de vehículos, cuando empezaron a llegar las redes internacionales de alquiler de automóvil en Brasil. De la misma forma, las empresas nacionales pasaron a formar redes, utilizando el sistema de franquicias. De ese panorama de expansión, surgió la necesidad de formar una asociación que tuviese a los pioneros del nuevo negocio en torno a objetivos comunes: defender los intereses de las empresas del sector, profesionalizar la actividad y la divulgación ante la sociedad. Más rápidamente de lo que se podría prever, el atribulado ambiente económico de los años 80 resaltó la importancia de la creación de la asociación con el objetivo de defender los intereses del sector.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Gobierno Estatal (hay muchos), con el Gobierno Municipal (con el gobierno de la ciudad de São Paulo), con el Ministerio del Turismo (la asociación está intentando estrechar las relaciones con los órganos del turismo porque muchas veces, lo que ellos desean no responde a las necesidades de los asociados. Según el entrevistado el objetivo es estar juntos y analizar los cambios del turismo y de esta manera planificar lo mejor para el sector de manera de poder conseguir una mayor efectividad. (“Debemos hablar para andar en el mismo camino”), con las Universidades (La asociación está intentando esa relación, aunque es difícil. Se busca estrechar las relaciones con las Universidades y estudiantes para la mejora del turismo), con las Asociaciones de Empresas (existen 3 asociaciones en el mismo

espacio donde está la asociación. Hay un gran contacto con agencias del sector turismo y (“También intentamos asociar más entidades debido a que trabajando juntas tenemos más fuerza”. “Es una manera de mostrar al gobierno que estamos unidos”), con las Instituciones de Apoyo (Con el SEBRAE, por ejemplo, y algunas escuelas de idiomas para ofrecer otros idiomas al personal de las empresas asociadas. “Creo que las cosas son muy difíciles en Brasil y cuando se tiene que pagar las personas no quieren. “Tenemos poca inversión en el turismo”), con las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas (Del sector del turismo), Con los Proveedores / Prestadores de Servicio (existe una cooperación para compras en condiciones ventajosas, como por ejemplo productos entre los asociados), con las Instituciones Financieras de Crédito (Con las administradores de Tarjeta de Crédito se hace reuniones para ofrecer servicios y aclarar dudas a los asociados) y con el PROCON (intentaban solamente defender el interés del viajero pero ahora se intenta que defiendan el interés del sector).

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que cree que a través de las reuniones mensuales con los asociados, identifican sus necesidades y su satisfacción con la asociación. “Es una manera de atraer a los asociados hacia nosotros”. Se buscan las necesidades y los problemas de los asociados. Por ejemplo, si los asociados tienen problemas con las empresas de tarjeta de crédito la asociación se pone en contacto con estas empresas que participan en las reuniones y despejan las dudas de los asociados.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el encuestado, las decisiones de la asociación están basadas en la identificación de las necesidades de los asociados y después es que se define la orientación estratégica y se trabaja con ella. La orientación estratégica de la asociación está basada en lo siguiente:

- La asociación interactúa con el poder público en los estudios y en la búsqueda de soluciones para los problemas del sector;
- Fomenta el intercambio global entre los agentes públicos y privados que, directa e indirectamente, contribuyen con el creciente movimiento turístico;
- Tiene la finalidad esencial de congregar y representar los intereses de los asociados.
- El turismo como vector económico capaz de desempeñar un papel relevante en el actual guión socio-ambiental y de promoción del intercambio cultural del Planeta.

También se ha preguntado por la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. El entrevistado mencionó que se logra mientras se van conociendo las experiencias y dificultades de cada uno

Según el entrevistado, como principales proyectos conjuntos realizados, o en realización por la asociación están todas las actividades ejecutadas en asociación con los asociados. El entrevistado dijo creer que es el trabajo de implantar las mejores prácticas del mercado para los asociados. Existe, por ejemplo, la Tarjeta Asociación ABAV que es una tarjeta de los agentes de viaje. Con ella, el personal de las agencias es reconocido por los proveedores del turismo en todo el país. La tarjeta solamente es válida para agencias registradas en la Asociación ABAV Estatal. También como proyecto realizado existe el “Programa de Desarrollo Sectorial en Agencias y Operaciones Turísticas (Proagência)”. Es un Programa con el objetivo puesto en las micros y pequeñas Agencias de Viajes y Turismo de intentar dejar el sector turismo más eficiente, fuerte y unido. Y también el programa “Benchmarking en Turismo” que tiene como objetivo calificar empresas del sector turístico a través de la observación y experiencia de las mejores prácticas de gestión, operación, innovación y estrategias de mercado con el objetivo de realizar viajes técnicos para destinos referenciales a través del método del benchmarking. Ejecutado por la asociación ABAV, en asociación con el SEBRAE, Ministerio del Turismo y EMBRATUR, el programa “Benchmarking en Turismo” contribuye con el aumento de la competitividad y la calidad de pequeñas empresas turísticas y entidades empresariales.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado la Internet, el website de la asociación / plataforma de información y gestión (normalmente se envían a través de un correo electrónico los cursos ofrecidos y los temas de las próximas conferencias/reuniones), los cursos y entrenamientos en equipo, las reuniones periódicas (Todos los últimos martes del mes se hace una conferencia con invitados para hablar en relación al mercado con los asociados), y el sistema informático de gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado las principales actividades son las relacionadas con los problemas de los asociados. Además, como principales

actividades, fue señalado por el entrevistado: representar los intereses de las agencias de viajes; promover el bienestar social y el congresamiento de la clase en todo el territorio nacional; defender los intereses de la industria del turismo como un todo, colaborando con los poderes públicos en el estudio y solución de los problemas del sector; fomentar el desarrollo del turismo nacional en todas sus manifestaciones; promover la divulgación y publicidad de las materias de interés de la entidad, que permitan llevar al conocimiento de los asociados todos los acontecimientos referentes al turismo nacional; promover congresos, exposiciones de turismo y conferencias que contribuyan al desarrollo técnico del sector; promover, a través del ICCABAV (Instituto de Capacitación y Certificación da ABAV Nacional) la valorización y el entrenamiento de recursos humanos. “Así, en mi opinión, mantenemos la mejora continua del desempeño de la asociación”.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la Investigación y Desarrollo, la Gestión Ambiental (se investiga lo que está ocurriendo en el mercado), la Gestión de Recursos Humanos existe una base de datos también de personal para los asociados), la Gestión de la Información, la Gestión Financiera (se ofrecen cursos para que los gestores efectúen sus prácticas) y la Asesoría Jurídica (existe un departamento contratado para ayudar a los asociados).

Otro punto importante que se preguntó fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según la opinión del entrevistado, cree que se puede errar solamente una vez. “La asociación no va a tener una segunda oportunidad porque los asociados pagan y quieren las cosas correctas”.

En relación a los efectos indirectos que puede generar la asociación en la economía regional, el entrevistado ha opinado que todos se fortalecen. En relación a la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que uno de los proyectos es la articulación política en la cual se espera identificar los temas y las demandas que necesitan de políticas para favorecer al asociado. Existe una relación positiva con los sindicatos de articulación política para poder hacer la promoción y desarrollo del sector. Para el entrevistado, lo importante es discutir acciones del gobierno (impuestos, controles, administración logística etc.) y participar en convenios internacionales (por ejemplo, de la OMC, OIT y Mercosur). “No se discuten precios, si no el acceso a los mercados”.

Se preguntó al entrevistado si él cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación. Para él sí y cree que la voluntad y el poder alcanzar las metas organizacionales caminan juntas. “El ejemplo viene del Gobierno”. Él también señaló que no cree que el Gobierno va a hacer algo por las empresas, pero que cada uno tiene que hacer su parte. “El gobierno no ayuda lo que debería”.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fueron señalados por el entrevistado los cambios de las compañías aéreas que perjudican las acciones (como el extravío de maletas), el cambio del dólar y la forma como funcionan algunos controles (como el código del consumidor, que no diferencia lo que es producto y servicio).

Como ventajas que la asociación ha proporcionado para las empresas asociadas, él entrevistado mencionó la reducción de costes, el aumento de la productividad, la capacitación de personal, la capacitación en gestión empresarial, el acceso a nuevas tecnologías, la asesoría de personal altamente cualificado y más competitividad.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado hay un nivel bajo y son pocos los asociados que participan activamente cooperando. “Me pregunto para qué muchos se asocian”.

También se ha preguntado cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la elaboración de estrategias de actuación de la red, la Elaboración de Investigación de Mercado para las empresas de la red, el Entrenamiento para los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, las Clases y entrenamientos de equipo para funcionarios y comunidad, la Elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, el Planeamiento y contratación de consultorías individuales para empresas de la red, La Definición e implementación de un sistema de indicadores del desempeño para la red, las Actividades de soporte y apoyo a los proyectos y necesidades de la red, y el Desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

Pudimos saber también quién es el responsable por los gastos de la asociación, o en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el

entrevistado, la asociación se mantiene con las mensualidades de los asociados y no hay la preocupación de ser auto sostenible.

Tratándose de cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, fue señalado por el entrevistado que deben ser intermediarios entre las agencias de viajes, gobierno y proveedores.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, fue preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación, de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha mencionado que la empresa asociada tiene la oportunidad de hacer intercambios de experiencias, sean positivos o negativos con sus colegas “Las empresas asociadas son más competitivas con nosotros”. “El año pasado tuvimos muchos fraudes con tarjetas clonadas en las agencias en la cual los asociados sabían cómo ocurría”. Él ha señalado que el intercambio de experiencias es muy valioso.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones el entrevistado ha contestado que sí, porque cree que los ejecutivos asociados están directamente involucrados con el día a día de sus empresas y en asociación con el sindicato también. Es decir, se puede suponer lo que está ocurriendo.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado que no existe pero esperan tenerla.

Por otra parte, también se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas en la asociación. Para el entrevistado, es espontánea y voluntaria de cada uno. Actualmente las empresas que desean asociarse buscan hacerlo.

También, en relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado que a partir del momento en que se identifica un problema la asociación se activa para solucionarla en beneficio de sus socios.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no existe el papel de las instituciones gubernamentales. Cree que los cargos públicos en Brasil son hechos por políticos y no por personas calificadas. “Cómo tener un turismo de éxito con un ingeniero para comprender el turismo”. Cree que la proactividad está en las instituciones no gubernamentales.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que son los mismos porque es el mismo equipo, o sea, las agencias de viajes.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado dijo que ocurre a través de las reuniones con la participación de cada uno y a través de las informaciones que son transmitidas a los asociados.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación hay algunas reglas básicas. La afiliación de una empresa a la asociación requiere el envío de una solicitud a través de un cuestionario disponible en la web. Después se hace un estudio de la empresa como por ejemplo, si tiene una buena reputación en el mercado y quienes son los socios.

Por último, fue preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Para él el turismo podría ser mejor porque cree que la ciudad tiene la capacidad de ofrecer un turismo de más calidad siendo rica en cultura y negocios.

b.5) La Asociación Brasileña de Agencias de Viajes Corporativa (ABRACORP)

El encuestado es directivo de la asociación y trabaja en el sector hace 25 años. Es una asociación del sector de Agencias de Viajes Corporativa y cuenta con 30 asociados.

Según el entrevistado la asociación está desde hace 30 años en el mercado. Inicialmente se había creado el Fórum de Agencias de Viajes Especializadas y era un equipo de empresarios del sector que tenían los mismos problemas y las necesidades en el mercado. Así, nació la *Travel Management Company*, también una asociación con los mismos objetivos de la asociación investigada. Además, en 2010 las dos entidades decidieron unirse y nació la asociación que cuenta con una gestión independiente y que busca la optimización de recursos para los asociados.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Ministerio del Turismo (porque había un distanciamiento entre el sector y el Ministerio del Turismo hasta 2014), las Universidades (en 2014 se ha empezado a trabajar conjuntamente para mejorar la

calidad del personal de los asociados), las asociaciones de empresas (existe un trabajo con más 2 asociaciones en el mismo espacio de trabajo para compartir información), los propios asociados (que para el entrevistado son los mayores *stakeholders*) y los proveedores / prestadores de servicios (la asociación tiene una fuerte relación con ellos).

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado mencionó que ese proceso existe pero que se realiza una investigación periódica. Para el entrevistado, la elaboración del proceso no es formal, sino informal porque ellos mismos la hacen con los asociados. Como ejemplo, se ha realizado una conferencia y ahora la asociación está enviando una encuesta para identificar la satisfacción de los asociados en relación a la conferencia. También se ha realizado una investigación de los proveedores con los asociados para identificar el nivel de satisfacción con los proveedores.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se preguntó sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el entrevistado, la estrategia de la asociación está basada en las necesidades de los asociados y las mismas son identificadas a través de las informaciones transmitidas por los asociados durante las reuniones realizadas.

Acerca de la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*, él entrevistado cree que cada uno contribuye con la imagen de la asociación y que la misma tiene más obligación de contribuir con el asociado, que el asociado con la asociación. “Están como deberes del asociado, el cumplir y hacer cumplir el Estatuto Social, las normas recurrentes del Código de Ética y de Conducta de la asociación; comparecer a las Asambleas Generales convocadas por la Asociación, respetar los procedimientos y seguir las deliberaciones de la asociación; integrar comités o equipos de trabajo de la Asociación”.

Como principales proyectos conjuntos realizados, o en realización por la asociación, el entrevistado señaló todas las actividades ejecutadas conjuntamente con los asociados. Cree que cuando se está en un mercado competitivo el cliente puede elegir al proveedor pero la asociación intenta ayudar con proyectos de mejores proveedores (como de reducción de costes). También tienen como proyecto el proceso de compra de bienes e insumos para los asociados y algunas actividades de operaciones

que el asociado ofrece a su cliente como reserva y emisión electrónica de billetes, servicios de embarque y desembarque, servicio de cambio de moneda y atención VIP con servicios diferenciados.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que utiliza la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado Internet, Website de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión, los Cursos y Entrenamientos en Equipo, las Reuniones Periódicas y el Sistema Informático de Gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado, se hacen recomendaciones a los asociados y no que ellos están obligados a hacer lo que dicen. Cree que las prácticas correctas posibilitan el funcionamiento y la mejora del desempeño de la asociación.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado señaló la Investigación y Desarrollo, la Logística de Adquisición / Compras, la Gestión de la Calidad, Mejora e Innovación, la Gestión de Recursos Humanos, de la Información, Financiera y Asesoría Jurídica.

Otro punto importante a preguntar fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según el entrevistado existe la competencia, pero cada vez más el asociado confía en las acciones de la asociación. Existe una base de confidencialidad de los datos de cada asociado que no es transmitida a otros asociados. Hay una confiabilidad de información.

En cuanto a si la asociación genera efectos indirectos en la economía regional, él entrevistado cree que la asociación no los genera.

Refiriéndose a la existencia políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que las políticas no existen, pero que la asociación siempre desarrolla prácticas en el mercado. Tienen como misión ser referencia de viajes corporativa y como visión compartir las mejores prácticas de operación y relaciones con los clientes.

También se preguntó al entrevistado si él cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación, para él no y que tampoco las buscan. Cree que el gobierno no tiene la información del mercado que la asociación tiene. Lo único que buscan del gobierno es el apoyo institucional, como capacitación de personal (por ejemplo la marca del Ministerio del Turismo apoyando la acción).

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, el entrevistado señaló que no los han tenido.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado a las empresas asociadas, fueron señalados por el entrevistado la reducción de costes (cree que más bien, la optimización de recursos que el asociado puede tener), la capacitación de personal, acceso a nuevos mercados y más competitividad.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado el nivel es mediano. Cree que ha sido más bien para la optimización de recursos, que han actuado en equipo.

También fue preguntado sobre cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Él señaló lo siguiente: la Elaboración de estrategias de actuación de la red y la Elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, personal y equipamientos). También la Elaboración de Investigación de Mercado para las empresas de la red, las Actividades de soporte y apoyo a los proyectos y necesidades de la red y el Desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

En cuanto a quien es el responsable por los gastos de la asociación, es decir, en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas y la existencia de una preocupación de que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, son los recursos de los asociados y recursos de socios que la financia y no existe la preocupación de ser auto sostenible.

Tratándose de cuál debe ser el papel de los directivos de la asociación, fue señalado por el entrevistado que los directivos deben saber gestionar y conducir de la mejor manera las necesidades de los asociados.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, le fue preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha opinado que la diferencia es el apoyo que los asociados tienen, como el aspecto jurídico y de orientación. Se ofrece orientación de proveedores y él cree que son una referencia en ese particular.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a

través de los sindicatos y/o asociaciones fue contestado por el entrevistado que sí. Hay mucho contacto con otras asociaciones del turismo para el intercambio de informaciones. “Estamos acostumbrados a unir esfuerzos con otras entidades”.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha señalado la existencia de un riguroso proceso de dirección corporativa través del consejo de administración elegido cada 2 años por un equipo de asociados. Hay un consejo consultivo, de administración, de ética y conducta y una junta ejecutiva.

También se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas en la asociación. Para el entrevistado, como la asociación dispone de muchas informaciones del mercado y las empresas del sector lo saben, son éstas últimas las que procuran la asociación.

En relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado:

- Promoción del desarrollo de las empresas actuantes en el sector de viajes corporativos, elevando el nivel de excelencia de sus prácticas empresariales;
- Desarrollan condiciones para la continua mejora de actuación de los asociados en la prestación de servicios de gestión y operación de viajes corporativos para personas jurídicas de derecho público o privado;
- Optimizan la estructura de costos de los Asociados;
- Fortalecen la posición de negocios y actúan en defensa de los Asociados frente a proveedores de servicios, socios de negocios, agencias reguladoras y otras partes relacionadas;
- Investigan y divulgan para el mercado, datos, estadísticas, análisis y tendencias del sector;
- Organizan y promueven cursos, congresos y conferencias para intercambio de conocimientos y experiencias;
- Y realizan otras actividades de interés de los Asociados que directa o indirectamente se relacionen con los objetivos trazados.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no existe ningún papel de las instituciones gubernamentales.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que son los mismos porque no hay equipos distintos.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado ha mencionado que no existe un proceso formal de medición. Solamente a través de las reuniones que identifican la satisfacción o no del asociado.

Con respecto a si existen criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación hay algunas reglas básicas: La empresa debe estar basada en su estatuto, pero cree que el criterio principal es el financiero. La empresa que quiere asociarse debe tener, por ejemplo:

1. La agencia de viajes como principal actividad.
2. Tener registro en la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes (ABAV), en el Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR) y en *International Air Transportation Association* (IATA) y tener catastro en el CADASTUR;
3. Tener una tabla de personal con un mínimo de 60 (sesenta) empleados en régimen de contrato.

Por último, fue preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Para el mismo, São Paulo es una ciudad maravillosa con muchas opciones. El turismo debería ser más importante para el gobierno, porque solamente las acciones privadas no solucionan los problemas del turismo.

b.6) La asociación Brasileña de las Operadores del Turismo (BRAZTOA)

El encuestado es directivo de la Asociación y trabaja en el sector hace 15 años. Es una asociación del sector de Operadores de Turismo y cuenta con 92 asociados.

Según el entrevistado la asociación está hace 25 años en el mercado. Para él, existían muchas operadoras de turismo que trabajaban aisladamente y de la manera más conveniente. Así, la motivación de la creación de la asociación fue unir esfuerzos para actuar en el mercado de turismo para mejores resultados. La empresa es una asociación privada, sin fines lucrativos con el objetivo de valorizar la actuación de los asociados en un régimen de mercado organizado, libertad de iniciativa y lealtad de concurrencia. Además, hay acciones institucionales de fomento al desarrollo del sector turismo y de promoción y apoyo a la comercialización. La asociación vende más de 90% de los

viajes del mercado brasileño y 82% de los asociados son empresas de mediano o gran porte. También los asociados son tanto el turismo receptivo como el emisor, doméstico e internacional y trabajan con diversos segmentos de viajes: lujo, aventura, sol y playa, intercambio, turismo cultural o deportivo, etc.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Ministerio del Turismo, las Universidades (Hay un trabajo en algunos eventos. Las universidades ofrecen algunos estudiantes para prácticas en los eventos de la asociación), los Centros de Pesquisa (con el SENAC que ayuda para el análisis de datos de los anuarios de informaciones del panorama del mercado de turismo), las Asociaciones de Empresas (la asociación tiene un stand en el evento de la ABAV) y con otras asociaciones que dependen del evento que están haciendo, las Grandes Empresas (Como socios de los eventos) y los Proveedores / Prestadores de Servicio.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado ha mencionado que la asociación hace una investigación de opinión, como por ejemplo cuales son las expectativas de los asociados con la asociación y también existen equipos de trabajo de proyectos y una asamblea con todos los asociados.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el entrevistado, después de las reuniones y de las investigaciones se busca atender las expectativas de los asociados través del planeamiento estratégico. Existen encuentros comerciales que después son medidos (a través de la junta ejecutiva) lo que fue positivo o negativo. Lo que no está adecuado a los objetivos de la asociación se cambia.

También se ha preguntado la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del destino turístico. Ha mencionado el entrevistado que cuando hay un evento, por ejemplo, son los asociados los que contribuyen con la experiencia del día a día para la realización del evento. “Estamos siempre preocupados en atender las expectativas de los asociados porque sin eso perdemos nuestro objetivo”.

Según el entrevistado, como principales proyectos conjuntos realizados, o en realización por la asociación, cree que son todas las actividades ejecutadas en conjunto con los asociados. Para mejor representar a los asociados, fomentar oportunidades

comerciales y fortalecer al sector turístico en Brasil, la asociación actúa a través de proyectos estratégicos que pueden comprenderse en tres ejes principales. Hay 4 encuentros comerciales durante el año donde los asociados promocionan sus productos y servicios, siendo:

1. Encuentro de comercialización y promoción: la asociación es más un canal de comunicación entre los asociados y la sociedad, de orientación, informaciones y el desarrollo del hábito de viajar; se dialoga con todo *trade* turístico – asociaciones y empresas - buscando de estrechar y mejorar las relaciones existentes;

Se promueven para los asociados sus productos en Brasil y en el exterior, por medio de proyectos, encuentros de mercado y encuentros comerciales tales como:

1.1 “turismo week”– promoción de viajes con precios rebajados,

1.2 “viaja mejor edad” en asociación con el Ministerio del Turismo–creación de guion para estimular personas mayores de 60 años a viajar,

1.3 “Vas Brasil”- estimulación para viajes en Brasil para el aprovechamiento de la capacidad turística,

1.4 “Descubra el Brasil” – Acciones promocionales con los principales países emisores de turistas para atracción de visitantes extranjeros en Brasil

Esto se hace en asociación con el Ministerio del Turismo (MTur) e Infraero.

1.5 “Balcón de Comercialización” - espacio creado en el Salón de Turismo del MTur para que operadores y agentes lo comercialicen en viajes nacionales.

Se hace en asociación con el MTur y Abav (Asociación Brasileña de las Agencias de Viajes).

2. De desarrollo del sector: la asociación promueve estudios e investigaciones para el sector de información estratégica; Hace seminarios y capacitación con los más variados temas de interés del mercado turístico; Realiza el Premio de Sustentabilidad para los asociados.

2.1 Asociación con Destinos

Es realizada para fortalecer las relaciones entre los asociados, destinos y proveedores locales, proporcionando una comercialización más eficaz en el mercado.

Asociación con la Secretaría de Turismo de Minas Gerais, Instituto Estrada Real, Sebrae-MG, Adetur Metropolitana, Secretaria de Estado do Turismo do Espírito Santo (SETUR).

2.2 Encuentros de Negocios

Workshops entre asociados y proveedores nacionales e internacionales para intercambio de información para potencializar los negocios del sector turístico.

2.3 Programa de Sustentabilidad

Un acto pionero para disseminación de la cultura de sustentabilidad en el mercado de turismo de ocio en Brasil.

2.4 Benchmarking en Turismo

Viajes de personal de turismo a destinos nacionales e internacionales para el intercambio de experiencias y el desarrollo del turismo brasileño.

Asociación con Embratur, Ministerio do Turismo y Sebrae.

2.5 Caravana Brasil Nacional e Internacional

Equipos de personal que viajan a destinos nacionales e internacionales para conocer mejor la oferta y desarrollar su capacidad de comercialización.

Asociación con el Ministerio del Turismo y Sebrae.

2.6 Encuentro de Cualificación y de Negocios Turísticos

Capacitación y workshops con profesionales de destinos brasileños para promover los negocios del sector.

Asociación con el Ministerio del Turismo

3. De representatividad: la asociación está afiliada a la OMT - Organización Mundial del Turismo y otros órganos que actúan en pro del turismo; se mantiene una intercomunicación y desarrollo de actividades en equipo con instituciones privadas y gubernamentales del Brasil y del mundo;

3.1 Acciones Institucionales

Intercomunicación y asociación con instituciones públicas y privadas en representación de los intereses de nuestros asociados.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado la Internet, Site de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión, los Cursos y Entrenamientos en Equipo, las Reuniones Periódicas y el Sistema Informático de Gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Para el entrevistado, son todas las actividades que involucran al asociado. A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha mencionado la

Gestión Ambiental (existe una asociación con el PNUMA, Ministerio del Medio Ambiente y con el Programa de Sustentabilidad). En la asociación la temática sustentabilidad no es un concepto abstracto – es aplicada en lo cotidiano de las actividades y proyectos. La asociación fue pionera en internalizar y diseminar la cultura de sustentabilidad para las operadoras de turismo y para los socios del sector en Brasil, con base en tres pilares: sociocultural, ambiental y económico. También se ha mencionado el “Pasaporte verde” - El programa crea sellos para incentivar el sector productivo del turismo a encajar en prácticas más sostenibles), la Gestión de Recursos Humanos y de la Información.

Otro punto importante a ser preguntado fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según el entrevistado existen muchas informaciones confidenciales, como un cuestionario en el cual el asociado no se identifica. Una consultoría externa hace el análisis y después envía a la asociación el resultado. Según el entrevistado, esta es una manera del asociado tener confianza y también al mismo tiempo saber cómo está el sector en el mercado.

En relación a la asociación generar efectos indirectos en la economía regional, el entrevistado ha dicho que hay efectos indirectos en toda la economía.

Tratándose de la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado creer que existen solamente en relación a los socios (financiero) para el desarrollo de la asociación.

Fue preguntado al entrevistado si él cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación. Según él existe un pequeño contacto con algunos órganos gubernamentales pero se podrían tener más ayudas para el desarrollo del sector.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fue señalado por el entrevistado que los cambios del sector son un problema para todos los asociados y para todo el país.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado para las empresas asociadas, fue señalado por el entrevistado la Capacitación de personal, el Acceso a nuevos mercados (Con las viajes a varios destinos turísticos), Más competitividad (Porque la asociación es reconocida internacionalmente y eso genera más reconocimiento y valor en imagen para el asociado) y la Creación de nuevos productos.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la

asociación. Para el entrevistado existe la cooperación pero podría ser mejor. Existen, por ejemplo, algunos asociados que transmiten informaciones para la asociación pero para la mejora del desempeño necesitamos que todos cooperen.

Se ha preguntado cuáles son los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la Elaboración de estrategias de actuación de la red, la Elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, personal y equipamientos), la Elaboración de Investigación de Mercado para las empresas de la red, la Elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región, el Planeamiento y contratación de consultorías individuales para empresas de la red y el Gerenciamiento de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red.

También se ha preguntado quien es el responsable por los gastos de la asociación. O en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, son las mensualidades de los asociados. Para asociarse la empresa también tiene que pagar un valor llamado de “joya”.

También la asociación cuenta con patrocinios en los eventos.

Refiriéndose a cuál debe ser el papel de los directivos de la Asociación, fue señalado por el entrevistado, de saber analizar el contexto del mercado turístico e intentar los mejores caminos a seguir para que los asociados no tengan desperdicios financieros. Debe tener un conocimiento general del mercado.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, fue preguntado qué diferencia una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que la asociada esta mejor en el mercado que la que actúa sola.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participaren en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones fue contestado por el entrevistado que la asociación tiene un equipo formado por operadoras de turismo y empresas de representación de productos y destinos. Adicionalmente, sus Asociados cuentan con las empresas en diferentes seguimientos que contribuyen para la cadena productiva del sector.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación se ha constatado la existencia de una estructura bien definida de junta directiva en la cual ellos son los propios dueños de las operadoras de turismo.

También se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas en la asociación. Para el entrevistado es a través de un representante comercial que hace el servicio de busca de nuevos asociados pero también hay muchas empresas que procuran asociarse.

En relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalada por el entrevistado todas las de los proyectos anteriormente mencionados. Cree que través de dichas acciones tienen beneficios y ventajas.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, es importante para el desarrollo del sector. Existen algunos proyectos importantes en asociación con el gobierno, pero todavía están en las manos del Gobierno.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que la asociación tiene representantes de destinos turísticos, y también de seguros de viaje. Muchas veces realizan eventos que no son el foco de ninguno de los distintos equipos.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado dice que están siempre preocupados con la satisfacción. La miden a través de los encuentros comerciales y regionales, de la red de informaciones (*website*), del correo electrónico de la asociación y a través de investigación.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación, hay algunos criterios como tiempo en el mercado, financieros y referencias de otros asociados, para asociarse.

Por último, fue preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Para el mismo es una ciudad donde hay un turismo predominantemente de negocios. Que podría ser mejor explorado como por ejemplo el turismo de ocio también.

b.7) La Asociación Brasileña de Resorts (Resorts Brasil)

El encuestado es directivo de la Asociación y trabaja en el sector hace 10 años. Es una asociación del sector de Hostelería y cuenta con 49 resorts asociados (en 12 provincias de Brasil).

Según el entrevistado la asociación está desde 2001 en el mercado. La asociación surgió de la iniciativa de 14 de los mejores Resorts del país para identificar, evaluar y discutir la situación del segmento del turismo nacional. Se ha identificado que el sector pasaba por un problema de promoción de los resorts y tuvieron que buscar posicionarse correctamente en el mercado y ofrecer un servicio de calidad porque había muchas empresas que decían ser resorts y no lo eran, lo que acababa perjudicando el sector.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado el Gobierno Federal (Es el que más actúa con la asociación porque uno de los asociados es parlamentario del gobierno), el Gobierno Estatal, el Ministerio del turismo (El Ministerio del Turismo es muy nuevo y tiene que mejorar. Hay desconocimiento en muchas personas que están en el gobierno, que no saben lo que es turismo. La asociación siempre les envía datos estadísticos para los del sector), las Universidades (Tienen como socios el SENAC, lo cual ayuda con la búsqueda de información para el periódico trimestralmente. También el SENAC ofrece estudiantes para las prácticas en la asociación y en los resorts), los propios directores de los resorts y los Periodistas (son los formadores de opinión).

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado dijo que existen reuniones periódicas con los asociados para identificar la satisfacción. Hacen un análisis trimestral del sector que cree que es una manera de identificar y mostrarles a los asociados la posición del mercado.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico). Según el encuestado, los directores regionales hacen reuniones periódicas (cada 3 meses) para hacer el

planeamiento estratégico de la asociación. También si el asociado tiene una idea, es transmitida por los directores para implantarla en los objetivos de la asociación.

También fue preguntada la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. Ha mencionado el entrevistado que son las informaciones que ellos proporcionan para realizar siempre mejoras. Cree que el papel de los asociados para el desempeño es muy importante.

Según el entrevistado, como principales proyectos conjuntos realizados, o en realización por la asociación están todas las actividades ejecutadas conjuntamente con los asociados, existen proyectos en los 3 ejes de actuación:

- Estadístico: son los datos de mercado para los asociados
- Investigación: Tendencias como por ejemplo del perfil del turista
- Integración Internacional: Buscamos más turistas internacionales (reactivarlo)

Existe el programa el “Agente Especialista en resorts” que es un programa exclusivo que fue desarrollado por la Resorts Brasil con el objetivo de certificar a los agentes de viajes. También existe el programa de entrenamiento "en el lugar" que ocurre en tres etapas (Inmerso, Integración y Premiación), todas hechas en resorts asociados a la entidad. Los agentes de viajes reciben kits de ventas y entrenamiento sobre los resorts, participan en palestras con especialistas y competencias con los equipos comerciales de los hoteles que integran el programa. Al final, los Agentes Especialistas son premiados con paquetes de beneficios y pasan a tener acceso a promociones especiales. Las agencias participantes se hacen más aptas para vender el destino Resorts.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado la Internet, el *website* de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión, los Cursos y Entrenamientos en Equipo (En asociación con el SENAC para el personal de los resorts), las Reuniones Periódicas y el Sistema Informático de Gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado, existe, por ejemplo, una exoneración en el pago del personal. Una sustitución del impuesto del personal en la cual los resorts pudieran mejorar la cualificación del personal. También están intentando actualizar las normas técnicas del sector que son muy antiguas.

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha mencionado que en Investigación y Desarrollo y en Gestión de la Información.

Otro punto importante a ser preguntado fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según el entrevistado es muy difícil tener una base de confianza. Pero, por ejemplo, a través del periódico a cada 3 meses los asociados notan la importancia de proporcionar datos para el beneficio de ellos mismos. También existen socios (empresas reconocidas en el mercado) que son una base importante de construcción de la confianza.

Cuando el asociado comparte informaciones con la asociación, cree él asociado que hay una base de confianza mutua en la privacidad de los datos. También existe una plataforma en la que los asociados ponen datos como tasa de ocupación para después tener una base (mediana) del mercado de todos los asociados. También hay un correo electrónico abierto con todos los “jugadores” para que el asociado pueda intercambiar datos.

En relación a la asociación generar efectos indirectos en la economía regional, para el entrevistado existen muchas empresas no asociadas que se benefician, porque algunas regiones son pobres en personal cualificado, por ejemplo, que después pueden trabajar en alguno de los resorts no asociados.

Refiriéndose a la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que siempre buscan políticas para desarrollar la asociación.

Fue preguntado al entrevistado si cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación.. Para él seguramente y muchas políticas podrían ayudar el sector como el tiempo de trabajo del personal.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fue señalado por el entrevistado el costo laboral del personal que trabaja en los resorts. Muchos resorts están lejos de las ciudades y existe la preocupación de pagar horas extras al trabajador.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado para las empresas asociadas, fue señalado por el entrevistado la Reducción de costes, el Aumento de productividad (Cuando tiene el intercambio de informaciones tiene más productividad), la Capacitación de personal (a través del SENAC) y Más competitividad.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado hay, pero ocurre más de persona a persona y no de resort a resort. Hay asociados que tienen más proactividad de cooperación y otros no. Depende del perfil del ejecutivo. En la asociación hay una política de intercambio de resorts, o sea, uno puede conocer el otro. Eso es bueno para el conocimiento de los servicios de su competidor.

También fue preguntado cuáles los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejoría de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la Elaboración de estrategias de actuación de la red, de proyectos para la obtención de recursos (financieros, personal y equipamientos) y de Investigación de Mercado para las empresas de la red, las clases y entrenamientos de equipo para funcionarios y comunidad, el Planeamiento y contratación de consultorías individuales para empresas de la red, el Gerenciamiento de proyectos realizados en equipo por los miembros de la red, la Definición e implementación de un sistema de indicadores del desempeño para la red y el Desarrollo y manutención de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red).

También fue preguntado quien es el responsable por los gastos de la asociación. O en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, son las mensualidades de los asociados (basada en el tamaño del resort) y la ayuda de los socios. También ha señalado que no existe la preocupación en ser auto sostenible.

Al respecto de cuál debe ser el papel de los directivos de la Asociación, se ha señalado el de desarrollar la representatividad del sector través de sinergias y asociación.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, fue preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado creer que la asociación tiene las mejores informaciones del sector y prácticas y el asociado tiene todo eso. Hacen estudios del mercado y solamente los asociados tienen el acceso.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones fue contestado que no.

En relación a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación se ha constatado que sí, de presidente, vicepresidente, director ejecutivo, financiero, marketing y comercialización y los gestores comerciales de la asociación.

También se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas a la asociación. Para el entrevistado, es voluntaria. Como política la asociación no busca empresas para asociarse. Son los resorts los que procuran la asociación.

Por otra parte, en relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado, el periódico como una acción implementada que beneficia y genera ventajas competitivas para el asociado que conoce más el sector en que actúa. Existen los periódicos de “cómo se comportan los huéspedes”, “de los hábitos y perfil de los clientes de resorts” y “perspectiva en números”.

Se han analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, son importantes pero no existe mucho contacto, existe solamente con el Ministerio del Turismo.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que son los mismos porque no hay distintos equipos.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado señaló que siempre hay un seguimiento de la satisfacción de los asociados a través de las reuniones y de las informaciones transmitidas. “Tenemos la preocupación de medir los objetivos propuestos por nosotros”.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación hay algunas reglas básicas. Existe una matriz que evalúa si la empresa es un resort o no y una auditoria externa para eso.

Por último, fue preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Para el mismo es una ciudad que tiene valor turístico y que debería ser mejor explorado y valorado por los gobernantes.

b.8) El Convention Bureau de São Paulo

El entrevistado es directivo de la Asociación y trabaja en el sector hace 25 años. Es una entidad municipal del sector de Promoción y Desarrollo del Turismo y cuenta con más de 700 asociados.

Según el entrevistado la asociación la idea de crear la entidad fue en 1983 instituida por un equipo de ejecutivos, empresarios y representantes de entidades del sector de turismo. Hoy la entidad tiene un equipo de 35 personas y más de 700 asociados-mantenedores, 80 ciudades y estancias turísticas, representando 65 segmentos de la cadena productiva de viajes, turismo y eventos en São Paulo. A través de sus 31 años, la asociación ha sido reconocida por su contribución en la ciudad por la Cámara Municipal de São Paulo y por su compromiso con las ciudades y estancias turísticas.

Como principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación se ha señalado las Universidades (a través de los entrenamientos del personal en asociación con algunas universidades de São Paulo) y con las Asociaciones de Empresas.

En relación a la elaboración de un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, el entrevistado mencionó que se hace a través de las reuniones periódicas con los asociados y también con la ayuda de una universidad. Cree que como son una asociación para la promoción de la ciudad de São Paulo están siempre en búsqueda de más visitantes para los asociados.

Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados también se ha preguntado sobre la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico. Según el encuestado, la orientación estratégica está basada en las necesidades de los asociados, identificadas en las reuniones. También existe un consejo ejecutivo responsable de hacer el planeamiento.

También pudimos saber sobre la contribución de cada uno de los asociados a la mejora del desempeño de la asociación, o sea, cual es el papel que cada asociado asume en beneficio del *cluster*. Ha mencionado el entrevistado que a cada 3 meses los

representantes de algunas asociaciones se reúnen con ellos para hablar en relación a la captación del mercado. La dinámica de la entidad estimula la promoción y capacitación de los asociados. Para el entrevistado, ese dinamismo es una manera de contribución.

Según el entrevistado, como principales proyectos conjuntos realizados, o en realización por la asociación están las actividades ejecutadas conjuntamente con los asociados. Para él el principal es la capacitación de personal. “Se busca aumentar el número de visitantes y permanencia en São Paulo como también dinamizar el volumen de negocios en la ciudad, promover, captar y generar eventos”.

Además, como métodos, técnicas o herramientas que son utilizados por la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos se ha mencionado la Internet, el website de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión, los Cursos y Entrenamientos en Equipo, las Reuniones Periódicas y el Sistema Informático de Gestión.

Se han analizado también las principales actividades realizadas o gestionadas por la asociación que posibilitan el funcionamiento y la mejora continua de la cooperación entre los asociados. Según el entrevistado, existen muchas actividades para los asociados que posibilitan el buen funcionamiento de la asociación, tales como:

1. Oportunidades de negocios:

Encuentros entre los asociados para *networking* o exposición de productos (hay solicitudes de representantes de eventos de entidades nacionales e internacionales y de gestores de viajes, y precio de servicios y productos para los asociados). También se hacen exposiciones en las principales ferias del *trade* turístico como asociado a bajo costo.

2. Inteligencia e Información (los colaboradores son inscritos en programas de capacitación de la Academia Visite São Paulo. El asociado recibe publicaciones periódicas para enterarse de los principales eventos, indicadores y hechos relevantes del destino turístico. (Hay la participación en congresos, palestras y fórums de la entidad y socios con costo diferenciado).

3. Promoción y medios de comunicación (El asociado promueve sus productos o servicios en el “BeneficioSP”, con presencia en las principales ferias y eventos apoyados, posibilitando acceso a los cupones de descuento vía internet, vales impresos y/o totems electrónicos. Hay la inclusión del asociado y de los principales canales de divulgación de la entidad: website, redes sociales, folders, mapas, *newsletters*, *dossiers*, entre otros. La entidad hace un trabajo de divulgación de la ciudad de São Paulo con

material impreso y electrónico, estimulando potenciales participantes y sus acompañantes a los eventos).

A fin de identificar en qué áreas la asociación implementa acciones en equipo y proyectos de cooperación, el entrevistado ha señalado la Gestión de la Calidad, Mejora e Innovación y la Gestión de la información.

Otro punto importante a ser preguntado fue en qué forma la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas e instituciones asociadas. Según el entrevistado todos los días se hace “el trabajo de casa”. La asociación hace publicaciones donde el asociado sabe qué se hace, hay un contacto en red social, encuentros con los asociados trimestralmente, está el café de relacionamiento que es un encuentro donde hay personas impares del sector para agregar valor para el asociado. Cree el entrevistado que estas acciones crean una base de confianza.

En relación a si la asociación genera efectos indirectos en la economía regional, el entrevistado cree que como tienen informaciones disponibles en su website, las empresas no asociadas también se benefician y se fortalecen. Hay por ejemplo eventos, datos e indicadores de información sobre la ciudad que todos aprovechan.

Refiriéndose a la existencia de políticas de promoción y desarrollo de la asociación, el entrevistado ha comentado que la asociación está desarrollando un nuevo plan de trabajo, concentrándose más en la fuerza para capacitación de personal. La promoción de la ciudad se está dejando para el Ministerio del Turismo y para las secretarías del Estado.

Fue preguntado al entrevistado si cree que ciertas acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de la asociación, para él hace un tiempo la asociación era el “brazo derecho” del gobierno federal, pero debido a mala gestión del gobierno se ha dejado de trabajar en conjunto. El dinero público sólo es destinado a acciones públicas y no privadas. Desafortunadamente el Turismo en Brasil no es importante. Cree que ahora no necesitan del gobierno y si, más empresarios.

En relación a los principales problemas a los que se ha tenido que enfrentar la asociación hasta el momento, fue señalado por el entrevistado, a falta de recursos financieros para ofrecer entrenamientos a los asociados. Cree que la infraestructura de la ciudad también es un problema y debería mejorar. La única ventaja de la ciudad es que los compradores están aquí.

Como ventajas que la asociación ha proporcionado a las empresas asociadas, fueron señaladas por el entrevistado la Reducción de costos, el Aumento de la

productividad, la Capacitación de personal y de Gestión Empresarial, el Acceso a nuevos mercados, la Asesoría de personal altamente cualificado y Más competitividad.

Se ha analizado también cuál es el nivel de cooperación existente entre los asociados para la gestión de proyectos conjuntos que mejorarían el resultado de la asociación. Para el entrevistado el trabajo está basado en la neutralidad de negocios en la cual todos los asociados reciben el mismo tratamiento. La entidad es imparcial para no tener conflictos entre los asociados. Cree el entrevistado que la cooperación es buena entre los asociados y cuanto mejor sea el profesionalismo, mejor representatividad hay en el sector del turismo.

También fue preguntado cuáles los principales procesos o actividades de la asociación que son ejecutados en equipo y que posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de sus asociados). Se ha señalado la Elaboración de estrategias de actuación de la red, la Elaboración de Investigación de Mercado para las empresas de la red, el Entrenamiento para los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación, y las Clases y entrenamientos de equipo para funcionarios y comunidad.

También fue preguntado quien es el responsable por los gastos de la asociación. O en el caso de que la asociación actualmente esté financiada por fuentes externas, si existía una preocupación por que la red sea, a largo plazo, auto sostenible. Según el entrevistado, son los asociados los que mantienen la entidad a través de la colaboración/pago de una tarifa mensual y en el caso de los hoteles, también del cargo de *room tax* facultativo que es una contribución de los huéspedes revertida a la entidad, práctica esta conocida y utilizada internacionalmente en centenas de ciudades en todo el mundo. También la contribución de los visitantes de la ciudad.

Refiriéndose a cuál debe ser el papel de los directivos de la Asociación, fue señalado por el entrevistado que es el compromiso con el destino turístico.

En relación a la actuación conjunta de las empresas, fue preguntado qué diferencia a una empresa que pertenece a una asociación, de otra que actúa aisladamente. El entrevistado ha señalado que la empresa asociada está más cercana a los acontecimientos del mercado y tiene más representatividad.

Con relación a que los empresarios o directivos de las empresas asociadas participasen en la formulación de las estrategias de la asociación de manera indirecta a través de los sindicatos y/o asociaciones fue contestado por el entrevistado, que podría ser la participación de los asociados de otras entidades del sector del turismo y de los

socios financieros de empresas que solamente desean promover su marca en relación al destino.

Con respecto a la existencia de una estructura formal de dirección en la asociación, se ha constatado que existe un organigrama bien definido con consejo administrativo, consejo consultivo y staff.

También se ha preguntado cómo se produce el proceso de participación de las empresas en la asociación. Para el entrevistado, es pasiva. No hay un objetivo de búsqueda de asociados, pero son las empresas las que buscan a la asociación.

Aunque, en relación a qué acciones son implementadas por la asociación para beneficio de las empresas participantes, fue señalado por el entrevistado que la entidad tiene por objetivo aumentar el flujo de visitantes y su tiempo de estadía en la capital y ciudades asociadas. Para eso actúan en la captación, generación e incremento de eventos y realiza proyectos y capacitaciones que buscan mejorar la calidad de los servicios prestados a los visitantes de negocios y ocio. Realizan encuentros de “Cafés de Relacionamiento” que están creciendo en cada edición, ofreciendo a los asociados oportunidades increíbles de *networking* y nuevos negocios;

También el lanzamiento de la publicación “EMDIACOM” que contempla el *trade* turístico, con la primera edición del Mercado de Viajes Corporativos. Están siempre presentes en Congresos, en las principales ferias de turismo internacional y nacional. Tenemos la “Academia Visite São Paulo”, con entrenamientos, cursos, palestras y workshops de capacitación para el personal de turismo. Y también existe el “BeneficioSP”, que proporciona consejos y ofertas en diversos establecimientos culturales, de ocio y diversión para todos.

Se ha analizado también el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones. Para el entrevistado, no hay participación de ninguna institución gubernamental.

En relación a los intereses de los distintos posibles equipos que constituyen la asociación, fue apuntado por el entrevistado que como están en proceso de transformación y desarrollo, la asociación ya tiene experticia y que toda la cadena debe estar junta. No hay diferentes equipos.

Para medir la satisfacción de los asociados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la asociación, el entrevistado dijo que no hay una medición formal. Lo que tienen es un sello de certificación para los asociados de buenas prácticas.

Como criterios de admisión de las empresas para pertenecer a la asociación, es necesario rellenar un formulario electrónico para después la entidad hacer un análisis de la empresa. Hay requisitos para asociarse, como por ejemplo buena imagen.

Por último, fue preguntado cómo el entrevistado evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Él cree que se podrían tener políticas públicas y recursos financieros para un mejor turismo en la ciudad. La visión de turismo es incipiente porque muchos habitantes no conocen los puntos turísticos y lo que la ciudad ofrece como cultura. Eso podría ser mejor trabajado por el gobierno.

b.9) Organización Gubernamental: Observatorio de Turismo

El encuestado de la organización es directivo y trabaja en el sector hace 12 años. Es una organización gubernamental de la Provincia de São Paulo del sector Turismo y tiene como asociados, las principales empresas y asociaciones del sector tales como ABIH-SP; ABAV/SP; Asociación Comercial de São Paulo (ACSP); Asociación de los Hosteles de São Paulo; Asociación de los Operadores de Receptivo de São Paulo (ARESP); Cámara Municipal de São Paulo (CMSP); Compañía Paulista de Eventos y Turismo (TUR.SP); Junta Municipal de Turismo (COMTUR); Empresa Brasileña de Infraestructura Aeroportuaria (INFRAERO); Federación de Comercio de Bienes (FECOMERCIO); Fórum de los Operadores Hoteleros do Brasil (FOHB-SP); Fundación Instituto de Investigaciones Económicas (FIPE); Fundación Sistema Estatal de Análisis de Datos (SEADE); Ayuntamiento de São Paulo; São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPC&VB); Secretaria de Gobierno Municipal (SGM); Secretaria de la Cultura; Secretaria Municipal de la Cultura; Secretaria Municipal de Finanzas (SMF); Sindicato de los Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares de São Paulo; Socicam Terminales de Autobuses y Representación Ltda.; Unión Brasileña de Promotores de Ferias (UBRAFE); Universidad de São Paulo (USP).

Primeramente se ha preguntado qué es la entidad y cuáles son sus objetivos. Según el entrevistado, la entidad es una empresa del ayuntamiento de São Paulo. Su objetivo es administrar el parque Anhembi y el autódromo de Interlagos, promover y planear el turismo en la ciudad de São Paulo. Ella es el núcleo de investigación de la SPTuris (São Paulo Turismo), atendiendo a sus clientes externos e internos. Analiza el

comportamiento del turismo paulistano, contribuyendo para que el destino sea cada vez mejor para sus visitantes y población. Es considerada el brazo gubernamental en São Paulo de la SPTuris.

También se ha preguntado cuáles son los principales *stakeholders* (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la entidad. Fue señalado el Gobierno Federal, Estatal y el Municipal, el Ministerio del Turismo, las Universidades, las Asociaciones de Empresas y la Comunidad (Población Regional).

Se ha preguntado la existencia de un proceso para definir la orientación estratégica de la entidad con otras empresas (o sea, un planeamiento estratégico del observatorio). Según el entrevistado, las juntas directivas de la SPTuris poseen metas anuales establecidas, que incluyen actividades internas y externas. "Directorias fin", como son llamadas las direcciones relacionadas a los clientes externos, así como Eventos, Turismo y Marketing y Ventas tienen metas específicas para el mercado. "Directoria mediana" como son conocidas las direcciones de infraestructura, administrativo-financiera y de representación de los empleados, que tienen metas específicas para el desarrollo interno de la empresa.

En cuanto a relación de la entidad con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales como las asociaciones de empresas, el entrevistado ha mencionado mantener una relación sólida con los gobiernos federal, estatal y municipal, principalmente con las direcciones de turismo y eventos. Estas también se relacionan con asociaciones de clase, como entidades de eventos, agentes de viajes, hotelería y relacionados.

También se ha preguntado cómo la entidad contribuye con el desempeño del sector turismo de la ciudad de São Paulo. La entidad es responsable por el planeamiento y promoción del turismo en São Paulo y la misma tiene un papel determinante en la medición de resultados alcanzados con las acciones. En los últimos 10 años las acciones han contribuido expresivamente para el aumento de la permanencia y el gasto medio del turista en la ciudad.

En relación a cuáles son los principales proyectos realizados o en realización para el sector turismo de São Paulo, el entrevistado ha señalado las investigaciones de los hoteles de la ciudad como REVPAR, de ocupación; análisis de indicadores del terminal de autobuses y análisis de la demanda en los aeropuertos. Los boletines estadísticos semestrales del sector de turismo, análisis del perfil de los turistas de São Paulo, Empleo en el turismo y de las centrales de informaciones turísticas.

También, se ha preguntado cómo el entrevistado caracteriza la cooperación entre las empresas del sector turismo de la ciudad de São Paulo. Para él, la cooperación existe en el sector turismo no solamente en la ciudad de São Paulo. Hay una buena cooperación entre las empresas del sector de turismo.

En relación a cuál es el nivel de cooperación percibido entre las empresas del sector turismo con la entidad, el entrevistado cree que es un nivel mediano. La entidad está siempre en contacto con las empresas, que muchas veces ayudan con informaciones para los boletines.

También se preguntó al entrevistado sobre la existencia de una dependencia de las empresas del sector turismo de la ciudad de São Paulo con el gobierno. Para él no hay. La ciudad de São Paulo es una metrópoli global, la dependencia del gobierno por el mercado es menos percibida en este caso. Los sectores como el mercado hotelero y agencia de viajes son muy fuertes.

Pudimos preguntar qué diferencia una empresa asociada en comparación con una empresa que actúa aisladamente. El entrevistado cree que un mercado que trabaja en asociación con el poder público ofrece condiciones para que ambos puedan desarrollar sus potencialidades por medio de la cooperación.

En relación a que posibles acciones políticas puedan ayudar en el desarrollo de las asociaciones del sector turismo de São Paulo, el entrevistado ha comentado que las empresas asociadas se fortalecen en el mercado y poseen más poder decisorio en relación al rumbo de los negocios, convenios con el poder público y fortalecimiento del propio sector.

El entrevistado también ha señalado cuáles son los principales problemas enfrentados por la entidad hasta el momento. El mismo dijo que los problemas no son específicamente relacionados a la entidad, si no relacionados a los desafíos a una gran metrópoli como São Paulo: movilidad, seguridad, polución son algunos de los desafíos. Vencer estos desafíos y promover a una capital global como São Paulo es el foco de la entidad.

En relación a cuáles son los intereses de los distintos equipos que constituyen la entidad, se ha señalado la venta de espacios del Anhembi y del Autódromo de Interlagos; contratación de eventos por la junta directiva de eventos, con la prefectura de São Paulo; promoción y planeamiento turístico de la capital. Estos son los tres mayores pilares de la entidad.

También se ha preguntado al entrevistado cómo él evalúa el turismo en la ciudad de São Paulo. Según él, un turismo urbano con características globales; Ciudad de negocios y eventos, con audaz parque cultural y de ocio; Turismo de mediana a corta permanencia predominantemente; gran volumen de negocios de turismo convertido para el calendario de eventos de la ciudad y turismo de pequeña distancia; Turismo internacional para ejecutivos y participantes de eventos con buen poder adquisitivo e interés en la gastronomía y cultura de la capital paulista.

Por último, se ha preguntado si la ciudad de São Paulo tiene condiciones favorables para la creación de un *cluster* de turismo. Para el entrevistado sí, pero hay necesidad de la estructuración de las acciones, cartografía de las regiones y definiciones basadas en geo-inteligencia aplicada.

b.10) Cadena de Hoteles Sheraton y Hotel WTC

El encuestado en la empresa es directivo y trabaja en el sector hace 30 años. Es un hotel de cadena hotelera de 5 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales, como la elaboración de estrategias y la toma de decisiones en la empresa. Según el entrevistado, existe una junta directiva para la toma de decisiones. “Ésta es muy asertiva y rápida y donde tengo autonomía como directivo”. . “No necesito llamar a la cadena para hacer las cosas”.

Se preguntó se la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo. Él encuestado ha contestado que la empresa está afiliada a cuatro grandes asociaciones de la ciudad de São Paulo.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a que pertenecen. Para el entrevistado, casi ninguna porque la empresa tiene sus objetivos estratégicos estructurados y definidos por la cadena hotelera. Sin embargo, el trabajo de una de las asociaciones de captación de eventos para la ciudad ayuda el hotel porque el objetivo es el turismo de negocios.

También, se ha mencionado si él entrevistado cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de

cooperación. Para él, São Paulo es una ciudad cosmopolita y las empresas tienen condiciones favorables, pero que necesitan participar en las asociaciones y notar lo que es bueno para su competitividad.

Otro punto importante que se preguntó es si pertenecer a una asociación de empresas favorece la competitividad de la empresa. Él entrevistado ha afirmado que sí porque algunas asociaciones representan la hostelería de la ciudad de São Paulo y estar asociado es estar informado de lo que ocurre en el sector. Las asociaciones trabajan por los intereses del sector. “Las asociaciones son muy actuantes, incluso la SPTurismo”.

En relación a la existencia de una asociación hotelera en São Paulo ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que sí porque estando afiliado a una asociación el hotel tendría una gran representatividad en el sector.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según él, no es muy clara la cooperación, incluso las cadenas internacionales tienen políticas de confidencialidad que dificultan el intercambio de información.

También se le ha preguntado como ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado la competencia siempre existió; a veces por competir porque no todas las empresas cooperan. Cree que el trabajo de las asociaciones es la captación de eventos y tienen como misión dar condiciones iguales a todos los asociados. También para él, la competencia depende del tamaño de cada hotel y de sus estrategias.

En relación a la existencia de instituciones y gobiernos capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran en las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que sí las hay. Para el entrevistado, la hotelería no está consolidada con prestigio en el Brasil como en otros países. Él cree que la hotelería en Brasil debería tener más reconocimiento del Ministerio del Turismo y eso no ayuda al desarrollo de los hoteles. Ha señalado también que existe la asociación con universidades para prácticas, aunque ésta es poca.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa está muy preocupada en poder ayudar y siempre intercambia información y participan en las reuniones de las asociaciones. “El comportamiento es abierto a la cooperación”.

En cuanto a la relación entre los sectores envueltos (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado es casi inexistente.

Él cree que debían existir más articulaciones políticas del gobierno y el apoyo de universidades.

También se ha preguntado cómo el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en relación a las empresas aisladas. Para él, las empresas aisladas pierden porque no tienen la información y el apoyo de las asociaciones, como por ejemplo en relación a cuestiones con el gobierno.

Se preguntó acerca de cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, existirán prácticas durante el Mundial en 2014, de recibir a los turistas y también están siempre intercambiando informaciones del sector de turismo. Sin embargo, la empresa tiene sus propias prácticas de gestión pero está siempre atenta a las informaciones de las asociaciones.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según él sí, porque las empresas empiezan a desarrollar una cultura de cooperación.

En relación a si existe algún apoyo público o privado con la empresa y cuál es su influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha dicho que no hay ningún apoyo. El mismo ha resaltado que el gobierno solamente se dedica a cobrar los impuestos.

También se ha preguntado cuales son algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del gobierno, la falta de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de información) y la falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, es a través de la información durante las jornadas culturales y a través de los boletines estadísticos. Cree que hay preocupación de las entidades, por transmitir su trabajo a los asociados. Todas tienen esa misma dinámica.

Fue preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas se benefician de los resultados de la asociación. Según él, las empresas deben participar y cooperar para poder beneficiarse. Deben transmitir información oportuna y correcta para las asociaciones, deben ir a las reuniones y apoyar los proyectos.

En relación a las políticas de apoyo del gobierno con la empresa, el entrevistado ha dicho desconocer de políticas de apoyo.

Siendo afirmativas las políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas es implantada por la empresa. El entrevistado ha contestado que no.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que las asociaciones están siempre haciendo reuniones y enviando boletines estadísticos y cree que es una manera de mostrar a los asociados lo que están haciendo y los resultados alcanzados.

Sobre cómo califica la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que existen buenas relaciones con otras empresas de turismo. Cree que la empresa se esmera en que esas relaciones se reflejen en la calidad del turismo de la ciudad.

Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. El mismo ha afirmado que en cierta manera sí. Cree que con la concentración de empresas, con acciones y proyectos correctos de las entidades se produce la ventaja competitiva.

b.11) Cadena de hoteles Blue Tree

El encuestado es directivo de la empresa y trabaja en el sector hace 18 años. La empresa investigada es un hotel de cadena hotelera de 5 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales de gestión. La empresa es una de las cadenas que tiene más consolidada su gestión de procesos. Los procedimientos son muy bien definidos y formales. Estos son cambiados cuando necesitamos de algo que no estaba en el planeamiento estratégico propuesto. La directriz estratégica es elaborada por la junta directiva y cada unidad de hotel tiene un gestor de procesos para garantizar que los procesos que están siendo implantados son los correctos para cada hotel. Cada hotel tiene sus metas. Hay dos personas/colaboradores que hacen por ejemplo auditorías en los procesos, para garantizar que los servicios ofrecidos por la cadena son los mismos en cualquiera de los hoteles.

Para los *budget* o presupuestos de cada hotel el gestor los prepara con un *controller* de la unidad y los envía al corporativo de la cadena. Este hace un análisis que después de aprobado, es enviado a la junta directiva de la cadena. Hay hoteles que tienen maneras distintas de gestión y en São Paulo la ubicación del hotel demanda esas especificaciones. “Las decisiones vienen de arriba pero son hechas/realizadas por nosotros”. Las habitaciones de los hoteles están en el sistema pool (el hotel administra las habitaciones de los dueños/huéspedes).

Al preguntarle si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo, ha contestado que la empresa está afiliada a tres grandes asociaciones de la ciudad de São Paulo.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, casi ninguna, porque la cadena ya tiene sus objetivos estratégicos definidos. Se ha mencionado un poco, la búsqueda de más turistas.

Al preguntársele si él cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado, en São Paulo los hoteles son muy incipientes en relación a cooperación. El mismo ha señalado creer que mientras todas las empresas sólo piensen que son competidoras es difícil tener una red de cooperación estructurada.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresa favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí. Las asociaciones tienen una postura muy actuante en el sector del turismo. Pero, para los gestores, necesitan de más acciones de las asociaciones para mejorar la competitividad, como en los fines de semana. Los hoteles trabajan en la búsqueda de huéspedes porque pertenecen a una cadena ya consolidada en el mercado. Para algunos gestores en ciudades donde hay turismo de ocio, las asociaciones son más activas (esa respuesta se debe a la experiencia que muchos tienen, al haber trabajado en otras ciudades y cadenas).

En relación a que la existencia de una asociación hotelera en São Paulo pueda ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que sí, pero que una asociación necesita tener más fuerza en el sector de turismo. Cree que es interesante pertenecer a una asociación, porque así pueden tener más información del sector y es positivo para la imagen del hotel. Para el entrevistado, al estar asociado es una cuestión de tiempo para

que las cosas mejoren. La cadena es muy participativa cuando hay reuniones con las asociaciones. Las asociaciones envían las invitaciones de participación al hotel.

Se ha preguntado al entrevistado sobre la existencia de cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación. Según él, hay poca cooperación entre las empresas de la asociación. Solamente los hoteles intercambian información, como tasa de ocupación. Para él, sería bueno que por ejemplo, hubiera más cooperación e intercambio de tecnología.

También fue preguntado cómo ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado la competencia ocurre por regiones, cuando están en la fase de definición de sus estrategias del mercado, se reúnen e intercambian experiencias, precios, entre otros, pero cómo atraer más visitantes no es discutido. Es más un intercambio de experiencias, que estrategias para atraer más huéspedes. La competencia existe pero cada uno tiene su producto. Muchos dicen mentiras, como la tasa de ocupación y eso no es bien visto por el entrevistado.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que hay instituciones y gobiernos capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que sí, pero no hay ese ofrecimiento del gobierno. En su opinión, para el gobierno el turismo en Brasil no es muy importante y es dejado en segundo plano. También sucede que muchos hoteleros (otros hoteles/cadenas) son muy pasivos y esperan que el gobierno haga algo por ellos.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa está muy preocupada en poder ayudar y siempre intercambian informaciones y participan en las reuniones de las asociaciones. El comportamiento es abierto a la cooperación. .

En cuanto a la relación entre los sectores envueltos (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado no hay personal cualificado para trabajar en el turismo. Hay poco apoyo del gobierno federal y municipal en relación al turismo, comparado con otros sectores de la economía. Para él hay algunas cosas realizadas por el gobierno, y es posible ver esa evolución pero podría estar mejor. También se han señalado dificultades en la ciudad de São Paulo, como la seguridad para el turismo.

También se ha preguntado cómo el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en relación a las empresas aisladas. Para él, todas las empresas

dependen de datos e información del sector. Pero muchas que no son asociadas obtienen información insuficiente. La empresa asociada es más competitiva.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, la carga horaria de trabajo del personal, la cual las asociaciones están intentando que el gobierno cambie. Y también algunas prácticas hechas en el Mundial con taxistas (cursos para recibir a los turistas),

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen para las prácticas de gestión de las empresas. Según él, acaban contribuyendo al poner al alcance de los asociados más información valiosa del sector.

En relación a algún apoyo público o privado con la empresa y cuál es la influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha dicho que existe apoyo y esfuerzo de las asociaciones y algunas otras entidades para traer más visitantes los fines de semana. São Paulo también tiene un turismo de ocio y no solo de negocios. Según el entrevistado, no hay apoyo del gobierno y fue apuntado que por ejemplo podrían bajar los impuestos en los hoteles. La carga tributaria para los hoteles es muy cara y no se pueden hacer mejoras, como en los pagos de personal. El entrevistado cree que una parte del éxito del turismo en São Paulo y de la cadena se debe a las asociaciones.

También se ha preguntado sobre algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del gobierno (Los tributos son muy caros), la falta de recursos adecuados para el desarrollo de proyectos (porque se gasta mucho en seguridad y si hubiese más apoyo del gobierno con la seguridad se podría invertir en otras cosas), la falta de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de informaciones) y la falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, los boletines con información importante del sector son de ayuda. También sucede que hay problemas que al principio son vistos por la junta directiva de la cadena, más para resolverlos, después acaban hablando con las asociaciones (porque también muchos forman parte de la junta directiva de las asociaciones).

Fue preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, como las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y como ellas se benefician de los resultados de la asociación. Según

él, promover y facilitar que vayan más turistas a la ciudad de São Paulo. Cada asociación debe ser el eje junto con el ayuntamiento/gobierno porque son más fuertes (tienen la mayoría de los hoteles y cadenas asociados). El beneficio es para todos los que están envueltos con el turismo: mejora.

En relación a las políticas de apoyo del gobierno con la empresa, el entrevistado ha dicho desconocer de políticas de apoyo.

Siendo afirmativa las políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas es implantada por la empresa. El entrevistado ha contestado que las políticas de las asociaciones son algunas veces implantadas porque la cadena ya tiene una estructura de gestión formalizada y estructurada. Del gobierno ninguna.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que las asociaciones envían boletines, invitaciones a reuniones, y están siempre preocupadas por los asociados.

Con respecto a identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que el hotel está abierto a la comunicación y a la cooperación con otras empresas.

Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. El mismo ha afirmado que sí, porque trabajando en asociación se tiene más fuerza en el mercado y se tienen más informaciones.

b.12) Cadena de hoteles Accor y Hotel Quality

El encuestado es directivo de la empresa y trabaja en el sector hace 23 años. La empresa investigada es un hotel de cadena hotelera de 4 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales de la empresa. Según el entrevistado, son elaborados por una junta directiva de la cadena porque es una empresa con muchos indicadores. Hay manuales de procedimientos para los hoteles de la cadena. Hay una universidad de capacitación on line de la cadena que se ofrece al personal de los hoteles. La capacitación es la misma para los equipos de todos los hoteles. La estrategia es transmitida a los hoteles y algunos patrones son

distintos para la toma de decisiones, según las especificidades de cada localidad. La estrategia de ventas es distinta, según la ubicación de cada hotel en São Paulo.

En cuanto a si la empresa pertenece a alguna asociación del sector turismo, el entrevistado ha contestado que la empresa está afiliada a dos grandes asociaciones de la ciudad de São Paulo.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, no hay mucha relación porque la cadena es muy independiente. Solamente se utilizan los datos estadísticos enviados por las asociaciones para tener un parámetro del sector, y para hacer el planeamiento estratégico. Las acciones o estrategias que necesitan de más fuerza son hechas en equipo/asociación por la cadena, como por ejemplo presiones al gobierno.

Luego, se ha preguntado si él cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado, sí. La ciudad tiene muchas empresas del sector turismo y la cooperación traería más beneficios a todos.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresas favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí, pero que no es el factor principal para ser competitivo. La cadena está hace mucho tiempo asociada y para ellos las asociaciones tienen mucha fuerza con el gobierno y algunas cuestiones polémicas que los hoteles no podrían en el sector. Los boletines enviados por las asociaciones fueron señalados como positivos para la competitividad

En relación a si la existencia de una asociación hotelera en São Paulo puede ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho sería muy interesante porque el sector tiene más fuerza. Las presiones que todos enfrentan, como por ejemplo impuestos, son iguales para todos hoteleros.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según él, hay intercambio de información entre las propias cadenas y no solamente entre hoteles pertenecientes a misma cadena. Hay cooperación entre algunos hoteles, más bien por regiones porque la ciudad es muy grande. Los gestores en general intercambian información, como por ejemplo en encuentros informales porque se conocen y creen que eso es importante.

También fue preguntado sobre cómo ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado, los hoteles tienen que cooperar. En muchas situaciones uno depende del otro, como por ejemplo cuando hay *overbooking*. La competencia ocurre dependiendo de cada gestor. Hay personas que participan en las reuniones de las asociaciones de manera abierta y participativa, y otros asisten para conocer a los miembros solamente con el objetivo de conocer a la competencia.

También se ha preguntado al entrevistado si cree que hay instituciones y gobiernos que son capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyan en las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que el gobierno tiene ese papel pero no hace nada, y que el turismo está en un momento preocupante porque las empresas tienen que actuar para conseguir entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa es muy receptiva para el intercambio de información. El entrevistado hace encuentros informales para intercambiar informaciones con otros gestores de cadenas concurrentes. Para él, es una manera de situar a la empresa en el mercado. Es una práctica hecha por voluntad de los gestores de la cadena y no de la asociación.

En cuanto a la relación entre los sectores envueltos (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado la relación es muy poca y se podría mejorar.

También se ha preguntado cómo el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en comparación con las empresas aisladas. Para él, son múltiples los beneficios que reciben las empresas asociadas, como en términos de negociación, momentos de crisis, una estrategia con el gobierno, entre otros. Pensar en equipo es mejor que hacerlo solo.

En cuanto a cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, un beneficio puede ser el cambio de la carga horaria de trabajo del personal que la asociación está solicitando al gobierno. También el entrenamiento a los taxistas para darle atención a los turistas.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según él, algunos datos estadísticos que envían las asociaciones son

analizados por el consejo y usados en las reuniones de la cadena. Para él, esos datos son importantes porque tienen parámetros del sector en relación a otros hoteles. Pero fue señalado que ese beneficio es válido para hoteles independientes y más pequeños. Esos datos ofrecidos por las asociaciones son clasificados por categoría y región del hotel.

En relación a algún apoyo público o privado con la empresa y cuál es la influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha dicho que no hay apoyo público o privado. La gestión es planificada totalmente por un equipo de la cadena. También se ha preguntado cuales son algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del Gobierno, falta de recursos financieros y de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de información), falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, las asociaciones actúan siempre en la minimización de algunas dificultades. Por ejemplo, en relación a la falta de apoyo del gobierno y la captación de turistas.

Fue preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, como las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y como ellas se benefician de los resultados de la asociación. Según él, las empresas deben contribuir con datos para las asociaciones y participar en las acciones propuestas para obtener beneficios posteriormente. Cree que los hoteles pequeños pueden beneficiarse más de los resultados, que las cadenas y hoteles mayores.

En relación a las políticas de apoyo del gobierno con la empresa, el entrevistado ha dicho que no hay ningún apoyo. El gobierno no piensa en el sector turismo de la ciudad de São Paulo. Los gobernantes no tienen una visión del sector ni del impacto de algunas decisiones.

Siendo afirmativas las políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas son implantadas por la empresa. El entrevistado ha contestado que las políticas de apoyo son solamente hechas por las asociaciones.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que hacen reuniones con los representantes de la cadena, y que transmiten después lo que está siendo hecho. También las asociaciones envían información del sector a través de boletines por correo electrónico.

Ahora, para calificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que la cadena es muy abierta y está en contacto con otras empresas del sector turismo porque cree que esa relación es beneficiosa para todos los involucrados.

Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. El mismo ha afirmado que es muy importante y relevante. Pero debe tener un equilibrio para no tener muchas empresas y poca demanda de turistas. Opina que São Paulo tiene mucho potencial y podría ser más explorado el turismo de ocio.

b.13) Cadena de hoteles Hyatt y Hotel Gran Hyatt

El encuestado es directivo de la empresa y trabaja en el sector hace 22 años. La empresa investigada es un hotel de cadena hotelera de 5 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales. Como es una cadena internacional hay algunas cosas que son parte de la cultura de la cadena. Un gerente general de la cadena, por ejemplo, tiene más autonomía de toma de decisión que otros gerentes de otras cadenas. Hay un comité ejecutivo y un comité estratégico. Existe un plan de Marketing en todos los sectores del hotel y uno de funcionamiento del hotel. Hay una gestión formalizada y la elaboración de estrategias ocurre en la cadena, pero el gerente general también tiene autonomía para la toma de decisión.

En referencia a si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo, se ha contestado que la empresa está afiliada a cinco asociaciones de empresas.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a la que pertenecen. Para el entrevistado, ninguna. Cree que algunas asociaciones agregan pero no contribuyen al modelo de gestión.

Por otra parte, se ha preguntado si él cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado, sí. Tienen condiciones para formar parte, pero muchas aún actúan aisladas, sobre todo las más pequeñas.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresas favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí. Algunas asociaciones le dan valor agregado a la gestión de la empresa. Hay empresas y cadenas hoteleras reconocidas que se asocian por conveniencia, para mantener su imagen alta en el mercado. En relación a si la existencia de una asociación hotelera en São Paulo puede ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que sí, pero cree que es más beneficiosa para hoteles independientes.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según su opinión, hay por ejemplo cadenas que tienen problemas similares, pero que tienen normas y procedimientos de privacidad que limitan la cooperación. Él cree que la cooperación es más común entre los hoteles independientes locales.

También se le ha preguntado cómo ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a la misma asociación. Para el entrevistado la competencia en la ciudad de São Paulo existe pero está muy regionalizada. En este sector hay competidores del mismo mercado, separados geográficamente pero que son muy profesionales. Considera que hay mucha competencia.

Al preguntar al entrevistado si cree que hay instituciones y gobiernos que son capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyeran a las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que es imposible por el nivel de servicio. Quien cualifica el personal es el hotel.

También se ha preguntado al entrevistado por el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa está abierta, a cooperar con otros órganos privados tales como una asociación de empresas. Tenemos también acuerdos de cooperación con universidades para que los estudiantes hagan prácticas en el hotel, pero con el gobierno ninguna.

Con respecto a la relación entre los sectores involucrados (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado la relación es poca. Las empresas privadas caminan por si solas. No esperan nada de apoyo y son independientes del gobierno. También se ha preguntado como el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en relación a las empresas aisladas. En su opinión, con la asociación el sector tiene más fuerza en algunos aspectos. Tener la representación de una asociación es mejor que estar aislados.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, no se utilizan las prácticas de gestión de la asociación porque están prohibidos por la cadena y tampoco intercambian información porque no está permitido.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según él sí.

En relación a recibir algún apoyo público o privado y cuál es su influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha dicho que no reciben ningún apoyo público. Son las asociaciones las que representan al hotel en algunas causas, como por ejemplo de regulación y demandas gubernamentales.

También se ha preguntado por algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del Gobierno, la falta de cooperación de los empresarios (desconfianza en el intercambio de informaciones) y la falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, por ejemplo, algunas asociaciones hacen un trabajo de regulación y buscan apoyo del gobierno.

Fue preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas se benefician de los resultados de la asociación. Según él, debería haber más participación de las empresas porque muchas están, más por cuestiones políticas. Cree que con participación y seriedad se pudiera tener beneficios.

En relación a las políticas de apoyo del gobierno con la empresa, el entrevistado dijo no existir ninguna.

Siendo afirmativa la existencia de políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas son implantadas por la empresa. El entrevistado ha contestado que ninguna.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que solamente participan e intercambian algo con alguna asociación si está certificada por la cadena. La confiabilidad es importante para ellos.

Con respecto a identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado tener una relación buena. Están presentes con las asociaciones que representan a la cadena.

Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. El mismo ha afirmado que con una gestión de cooperación, con apoyo y trabajo público y privado podría ser más competitivo el turismo. También cree que São Paulo necesita más cadenas internacionales para ser más competitivo.

b.14) Cadena de hoteles Meliá y Hotel Meliá

El encuestado es directivo de la empresa y trabaja en el sector hace 16 años. La empresa investigada es un hotel de cadena hotelera de 5 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales. Como es una cadena internacional, los procedimientos de gestión y plan estratégico son elaborados para 2 o 3 años por la cadena. El planeamiento es transmitido a cada unidad de hotel de la cadena para alcanzar las metas establecidas. Hay controles de calidad y metas bien definidas. Los gerentes tienen evaluación de 360°, de desempeño, entre otros. Hay un seguimiento de la cadena en cada una de las unidades de hoteles.

En relación a si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo, se ha contestado que está afiliada a tres asociaciones de empresas.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a que pertenecen. Para el entrevistado, no existe relación entre los objetivos estratégicos de las asociaciones y los del hotel. No hay una participación activa para el planeamiento estratégico, pero están atentos a las informaciones transmitidas por las asociaciones.

También, se ha preguntado si él cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado depende de cada hotel y de la cadena porque algunas no intercambian informaciones. Hay políticas internas que desfavorecen la cooperación porque son muy cerradas. Hay muchos hoteles de cadenas en la ciudad que dificultan un apoyo entre los hoteles, pero sería bueno que hubiera más cooperación.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresa favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí. Ser competente es una cosa que toda cadena busca ser, y que las acciones de las asociaciones no las hacen más competitivas pero sí las mantienen informadas. Cree que para hoteles independientes la ayuda y apoyo de las asociaciones favorecen más la competitividad. La relación entre el personal de hotel que se hace a través de las asociaciones también fue apuntado como un factor positivo.

En relación a si la existencia de una asociación hotelera en São Paulo puede ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que cuando existe el objetivo de mejorar siempre es interesante.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a la misma asociación y a través de cuales acciones. Según él existen limitaciones que son de cadena para cadena y que tienen los mismos problemas que ellos. El compartir informaciones es hecho hasta cierto punto porque están basados en normas y procedimientos de privacidad de lo que se debe o no hacer. Así, cree que la cooperación debe ocurrir más para los hoteles independientes locales.

También fue preguntado como ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado hay directrices bien definidas en la cadena. Están orientados a pensar no solamente en la unidad/hotel, sino en toda la cadena. El mismo ha dicho que no sabe cómo ocurre la competencia entre las empresas asociadas.

Al preguntar al entrevistado si cree que hay instituciones y gobiernos que son capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyen a las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que sí, comparando otras regiones y países.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él, la empresa suele participar en las reuniones de las asociaciones y cree que tiene una buena relación con ellas. Las informaciones son importantes para tener un análisis del sector. No hay acciones de la cadena para la cooperación, si no solamente de sensibilización con las asociaciones, como por ejemplo, el tema de la seguridad.

Ya en cuanto a la relación entre los sectores involucrados (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado la relación es poca.

También se ha preguntado como el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en relación a las empresas aisladas. Para él, la empresa asociada está más informada sobre el mercado en que actúa. Y para las empresas independientes estar asociado es más importante porque no tienen el apoyo de una cadena.

Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado hay ideas valiosas, como la asociación con las comisarías de policía para mayor seguridad. Igualmente útiles son las informaciones transmitidas sobre el sector.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas. Según él depende de las metas de cada cadena. Algunas veces hay más o menos participación de los entrevistados en las asociaciones, que acaban contribuyendo a las prácticas de gestión.

En relación a algún apoyo público o privado con la empresa y cuál es la influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha dicho que no hay ningún apoyo del gobierno. Cree que las leyes del gobierno son desfavorables al turismo.

También se ha preguntado por algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del gobierno y la falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, sí hacen un trabajo con el gobierno para minimizar las dificultades. También en relación a la seguridad, con programas de recepción de turistas y para captación de grandes eventos.

Se ha preguntado al entrevistado sobre cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas se benefician de los resultados de la asociación. Según él, deben cooperar para que las asociaciones tengan informaciones del sector. Las empresas deben participar para tener resultados satisfactorios.

Siendo afirmativas las políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas es implantada por la empresa. El entrevistado ha contestado que ninguna.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado ha afirmado que es de utilidad el envío de los

boletines estadísticos, y la promoción de desayunos y palestras con los asociados. También intentan promover la estructura local de São Paulo.

Con respecto a identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que existe una buena relación comercial del equipo de ventas con otras empresas del sector. Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. El entrevistado cree que sí, pero que la ciudad necesita de más infraestructura, seguridad e información para el turista. Hay empresas en el sector turismo que no cooperan.

b.15) Cadena de hoteles Hotelería Brasil y Hotel Matiz

El encuestado es directivo de la empresa y trabaja en el sector hace 5 años. La empresa investigada es un hotel de cadena hotelera nacional de 4 estrellas.

Inicialmente, se ha preguntado cómo funcionan los procedimientos formales de gestión. Según el entrevistado, cada uno de los hoteles hacen su presupuesto, mejoras y lo que necesitan, que después es enviado a la cadena. La cadena tiene normas y procedimientos que son impuestos pero hay mucha flexibilidad para los gestores de las empresas.

En relación a si la empresa pertenece a alguna asociación de empresas del sector turismo, se ha contestado que la empresa está afiliada a tres asociaciones de empresas.

También se ha preguntado cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con los de la asociación a que pertenecen. Para el entrevistado, hay una gran relación porque las asociaciones ayudan mucho con respecto a leyes y algunas otras informaciones del sector.

Se ha preguntado si él cree que las empresas localizadas en São Paulo tienen condiciones favorables para formar parte de una red de cooperación. Para el entrevistado, sí la tienen, porque son muchas y de buena calidad. Hay también muchas cadenas importantes.

También se ha preguntado si pertenecer a una asociación de empresas favorece la competitividad de la empresa, el entrevistado ha afirmado que sí, porque las

asociaciones ayudan a los hoteles a mejorar su desempeño y ser más competitivos. La empresa gana visibilidad en el mercado y el gestor que participa hace negocios y conoce más gente.

En relación a si la existencia de una asociación hotelera en São Paulo puede ser interesante para el hotel, el entrevistado ha dicho que siempre es beneficiosa.

Se ha preguntado al entrevistado si en su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a una misma asociación y a través de cuales acciones. Según él, existe la cooperación. Hay un intercambio de información con los hoteles de la micro región donde actúa el hotel, como por ejemplo ocupación, tarifas, etc. También hay acciones informales tales como el préstamo de sillas si se necesitan para un Evento.

También fue preguntado como ocurre la competencia entre las empresas que pertenecen a las mismas asociaciones. Para el entrevistado es una cosa natural y saludable porque cree que la competencia es buena para motivar a una empresa. Los hoteles de la ciudad tienen el mismo producto y/o servicio y la competencia forma parte.

Al preguntar al entrevistado si cree que hay instituciones y gobiernos que son capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyen a las empresas hoteleras, el mismo ha señalado que sí los hay y son positivos para el turismo de la ciudad. Por ejemplo, las asociaciones ofrecen apoyo, como información e investigación.

También se ha preguntado al entrevistado cómo evalúa el comportamiento de la empresa en relación a las políticas de cooperación. Según él es bueno. Existe la cooperación y participación en las reuniones propuestas por las asociaciones y están siempre atentos con los boletines que son enviados.

En cuanto a la relación entre los sectores involucrados (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de São Paulo, para el entrevistado con el gobierno no hay tal relación. “Necesitamos de un órgano gubernamental que haga más divulgación de la ciudad”. Cree que con las universidades no hay ninguna relación como para la mejoría del conocimiento y cooperación. Para el entrevistado sería positiva la asociación con las universidades para ofrecer entrenamiento y personal más cualificado para los hoteles.

También se ha preguntado como el entrevistado identifica la competitividad de las empresas asociadas en relación a las empresas aisladas. Para él, la empresa aislada

no tiene como crecer. Actualmente toda empresa necesita de la asociación con otras. Se ha preguntado cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios a la empresa. Según el entrevistado, hay muchas informaciones que se utilizan para la toma de decisión y que traen beneficios, al igual que a través de los boletines estadísticos.

También se ha preguntado si el entrevistado cree que los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen para las prácticas de gestión de las empresas. Según él, depende de las metas de cada cadena. Algunas veces hay más o menos participación de los entrevistados en las asociaciones que acaban contribuyendo para las prácticas de gestión.

En relación a algún apoyo público o privado con la empresa y cuál es su influencia en las prácticas de gestión, el entrevistado ha señalado que no hay ningún apoyo del gobierno. “Creo que el Brasil no está preparado para eso”. Solamente hay apoyo privado de las asociaciones. Existe también el apoyo de dos órganos privados para el programa “joven aprendiz” de personal menor (16 años).

También se ha preguntado por algunas de las principales dificultades encontradas en la gestión de la empresa. Fue señalado por el entrevistado la falta de apoyo del gobierno y la falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.).

Posteriormente se ha preguntado qué hace la asociación para disminuir estas dificultades. Para el entrevistado, las asociaciones hacen las reuniones y ha dicho que él siempre está presente pero que solamente 20% de los asociados asisten. Cree que las asociaciones están siempre intentando disminuir las dificultades del sector.

Fue preguntado al entrevistado cuál debe ser el papel de las empresas de la asociación, o sea, cómo las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y cómo ellas pueden beneficiarse de los resultados de la asociación. Según él, las empresas deben colaborar, ser activos. Debe haber más integración. Para uno de los entrevistados aún falta una cultura de cooperación en muchos hoteles en São Paulo, que por ser de cadenas internacionales, piensan que pueden actuar aisladamente. Para obtener beneficios es necesario cooperar. “Necesitamos cambiar, necesitamos intensificar más la cooperación”

Siendo afirmativas las políticas de apoyo, se ha preguntado si alguna de las políticas son implantadas por la empresa. El entrevistado ha contestado que ninguna.

También se ha preguntado qué hacen las asociaciones para motivar a las empresas asociadas. El entrevistado considera que los datos y resultados que comparte la asociación pueden ser motivadores. Las asociaciones están preocupadas en transmitir lo que hacen para ayudar, y el entrevistado cree que esa es una manera de motivación. También las asociaciones ofrecen entrenamientos para el personal y siempre hacen visitas al hotel.

En cuanto a identificar la relación de la empresa con otras del sector de turismo, el entrevistado ha señalado que tienen relación con taxistas y con las agencias de viajes. El entrevistado ha señalado que en uno de los hoteles cercanos a uno de los aeropuertos de São Paulo hay una persona que hace la captación de huéspedes dentro del aeropuerto. También tienen relación con agencias de viajes.

Por último, se ha preguntado si el entrevistado cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva de la ciudad. Según él, es relevante. Existe un turismo de negocios que genera un turismo de ocio para los fines de semana que necesita ser más explorado. Con la unión de los dos tipos de turismo sería mejor y más competitiva la ciudad. Las empresas hoteleras tienen mucho que ofrecer e integrar una política de cooperación.

4.2 DIAGNÓSTICO DE MADRID COMO DESTINO TURÍSTICO

4.2.1. Estudio del *cluster* de turismo de Madrid

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

La actividad turística en España se manifiesta como uno de los pilares de su economía. En España, algunos destinos turísticos han incorporado la figura de los *clusters* como Canarias, mediante agrupaciones territoriales (insulares y locales) y de producto; Madrid, dentro de su estrategia más amplia de *clusters* sectoriales de Madrid Network y la comunidad autónoma de Extremadura, que también ha formado una agrupación de empresas turísticas innovadoras (Intwitivas, 2011).

La tabla 4.1, presenta las asociaciones de *Clusters* Empresariales de turismo en España.

Tabla 4.1: Asociaciones de Clusters Empresariales de turismo en España

EQUITUR TURISMO ECUESTRE EN EL GUADALQUIVIR	www.equitur.net/	Andalucía
ASOCIACIÓN RUTAS DEL VINO Y BRANDY DEL MARCO DE JEREZ	http://www.rutadeljerezybrandy.es/	Andalucía
TURISTEC CLUSTER DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	www.turistec.org/	Baleares
ASOC AGRUPACION EMPRESARIAL INNOVADORA IBIZA MUSIC CLUSTER	http://www.ibizamusiccluster.net/	Baleares
TURINCAL TURISMO EN INNOVACION EN CASTILLA Y LEÓN	www.turincal.org	Castilla-León
ASOCIACIÓN EL VIAJERO EXPERIENCIAL		Castilla-León
AGRUPACION EMPRESARIAL INNOVADORA DE LA RIOJA ALTA	www.aeriojaalta.es	La Rioja
ASOCIACIÓN PLATAFORMA TURISTICA DE MADRID	http://www.madridnetwork.org/red/turismo	Madrid
ASOCIACION ESPAÑOLA DE ESTACIONES NAUTICAS	www.estacionesnauticas.info	Murcia
ASOCIACION CENTRO DE INVESTIGACION COOPERATIVA EN TURISMO CICTOURGUNE	www.tourgune.org/	País Vasco

Fuente: Marca Empleo (2014)

Es importante señalar la existencia del *cluster* de turismo de la ciudad de Barcelona en la cual se ha realizado una entrevista con la directiva del *cluster*. El *cluster* de turismo de Barcelona es un ejemplo de *cluster* de turismo estructurado llamado “Turisme de Barcelona”, es decir, una entidad con personalidad jurídica pública, constituida por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación para la promoción de Barcelona. Agrupa en su seno a un total de 1.440 empresas miembro, que integran los respectivos programas promocionales que mantiene activos. Su objetivo es la promoción turística de la ciudad, por distintos segmentos de actividad.

Durante la investigación, se ha identificado un *cluster* de turismo emergente en la ciudad de Madrid donde existe una agrupación y relaciones interempresas del sector

turismo. Se ha identificado un ambiente económico, político e institucional propicio al desarrollo del *cluster* de turismo. El gobierno municipal tiene presencia a nivel de la actividad turística (como infraestructura) y la Asociación Turismo Madrid, es uno de los doce grupos que forman parte de Madrid Network, una red de *clusters* y parques tecnológicos como mencionaba anteriormente. La Asociación Plataforma turística de Madrid se estableció como una asociación sin fines de lucro el 21 de enero de 2009 y se inscribió en el Registro de Asociaciones de la Comunidad de Madrid. Se trata de una asociación pública (51%) y privada (49%), cuyo objetivo es representar a todos los segmentos del sector turístico de la Comunidad de Madrid y cuyo principal objetivo es añadir valor a sus miembros y al sector turístico.

La ciudad de Madrid está consolidando un nuevo entorno competitivo para las empresas de alojamiento turístico y señalando tendencias del sector tales como creciente competencia en precio, producto y tecnología; vacaciones más cortas y frecuentes (*city break*); aumento de las motivaciones alternativas al “sol y playa”, culturales, eventos, etc.; estimula la creciente importancia del turismo de negocios, entre otros (Madrid Network, 2014). De esta manera, se está formando un *cluster* de turismo con objetivos como presenta la figura 4.1.



Figura 4.1: Objetivos del cluster de Turismo

Fuente: Madrid Network (2014)

Entre los principios que fundamentan el funcionamiento del *cluster* destaca su enfoque a obtener los siguientes resultados (Madrid Network, 2014):

1. Enfoque práctico que genere valor añadido para sus socios.
2. Su éxito está condicionado a la productividad del *cluster* y participación de sus asociados a través de la generación de proyectos en la dirección que ellos marquen.
3. Permite interacción de igual a igual entre el sector privado y el sector público.
4. Desarrolla la actividad de forma independiente – al servicio de todos sus socios.
5. Cuenta con el apoyo de la Comunidad de Madrid.

Según Madrid Network (2014), el *cluster* debe estar organizado tal y como se recoge en la figura 4.2.

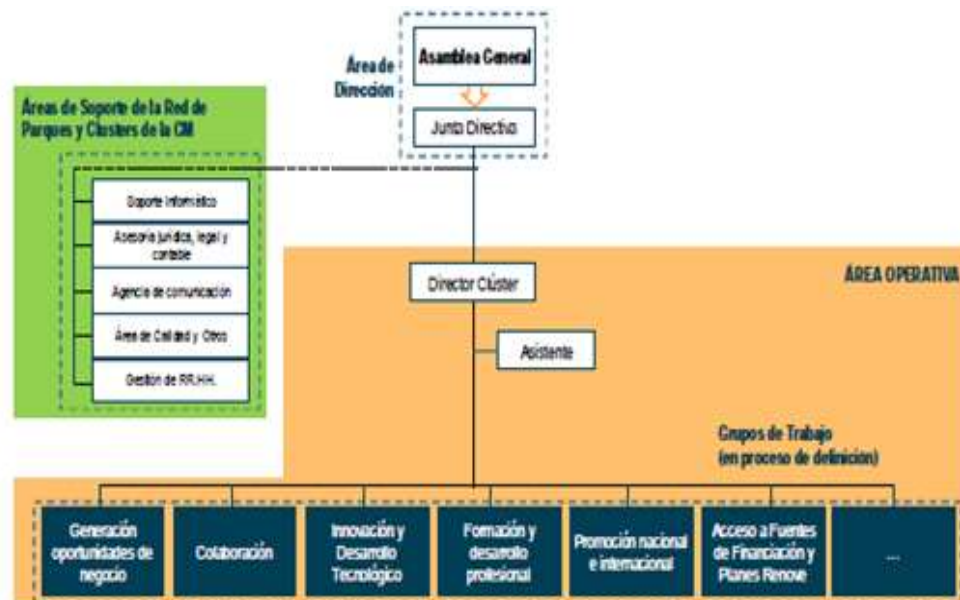


Figura 4.2: Organización y operación del *cluster* de turismo

Fuente: Madrid Network (2014)

Como ya se ha indicado, el turismo en la ciudad de Madrid es un sector que aporta el 7,1 por ciento del PIB regional y da trabajo a 358.000 personas, al mismo tiempo que repercute de manera directa en otros sectores económicos, como la hostelería, el comercio o la cultura. La región madrileña tiene una riqueza cultural inmensa, con tres ciudades Patrimonio de la Humanidad y algunos de los museos más importantes del mundo, y que es "esencial para entender la gran y extensa historia de España" (EUROPAPRESS, 2016). Madrid se mantiene como la sexta región de España

que más viajeros extranjeros recibe, detrás de Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias y Valencia. En 2016, recibió 12 millones de turistas la comunidad de Madrid (EUROPAPRESS, 2016).

Así mismo, es una de las regiones más pujantes de Europa, es referente en turismo de negocios con un gran número de eventos anuales, que es necesario ampliar, y líder en turismo de compras, ya que es la primera región de España y la segunda de Europa (EUROPA PRESS, 2016).

4.2.1.1 El Programa Madrid Network y la Asociación Turismo Madrid

El Madrid Network es una red a nivel regional que tiene el objetivo de coordinar y articular a estos 12 *clusters* (figura 4.3) como automoción, salud, energías renovables, finanzas, diseño gráfico, etc. junto al resto del sistema de innovación madrileño. El Madrid Network incluye también a 6 parques científicos y tecnológicos en diferentes etapas de desarrollo para hacer más efectiva la transferencia de conocimiento entre estos *clusters* y las universidades, centros de investigación, etc. Abajo en la figura 4.3 es posible ver la estructura del *cluster* en 2014 pero a mediados de 2015 (figura 4.4) el Madrid Network pasó por una reformulación siendo que el *cluster* de turismo fue denominado como Asociación Turismo de Madrid.

Red de Clusters



Figura 4.3: Red Madrid Network en 2014

Fuente: Madrid Network (2014)



Figura 4.4: Red Madrid Network en 2016

Fuente: Madrid Network (2016)

El objetivo con el que nació Madrid Network, y en la misma línea los diferentes *clusters* lanzados hasta el momento, es contribuir a mejorar el nivel competitivo empresarial por medio de la innovación y el uso intensivo del conocimiento, y a través del trabajo en red de todos los agentes que componen la red. Los *clusters* proveen de diferentes servicios a las empresas tales como asesoramiento en el desarrollo de proyectos cooperativos de I+D+I, la promoción internacional, transferencia de tecnología, vigilancia competitiva, etc. La asociación *cluster* provee estos y otros

servicios a través de la figura del gerente y en algunos casos el apoyo de un equipo técnico.

Madrid Network por su parte complementa la actuación que cada asociación *cluster* lleva a cabo, ofreciendo servicios comunes y fomentando el trabajo intercluster para maximizar las sinergias entre sus empresas y el resto del sistema de innovación regional.

La Red es actualmente el principal instrumento del IMADE, y en mayor o menor medida sus diferentes actuaciones (no sólo las propias de la política de *cluster*) se canalizan a través de ella. Además, Madrid Network ha lanzado también la denominada Red de regiones Avanzadas para conectar a las empresas de los *clusters* con sus homólogas en las regiones más innovadoras y desarrolladas del mundo.

Por lo tanto, la política de *clusters* de la Comunidad de Madrid se inserta en un marco estratégico más amplio a diferencia de otras regiones españolas. Además, no es una parte más de la política industrial, sino el eje principal de la promoción económica. Lanzada y coordinada desde el IMADE en un espacio de tiempo relativamente corto, ha alcanzado una masa crítica muy importante tanto en términos de alcance como de impacto.

Pertenecer a la red de Madrid Network permite compartir el conocimiento de los diversos organismos que la forman o con los que mantiene acuerdos de colaboración a nivel global, promoviendo el intercambio de ideas y la creación de valor compartido con potenciales socios tecnológicos, financieros e institucionales de todos los sectores. La figura 4.5, analiza los servicios ofrecidos por el Madrid Network a los asociados.



Figura 4.5: Servicios Ofrecidos Madrid Network

Fuente: Madrid Network (2016)

La Asociación Turismo de Madrid es una asociación privada sin ánimo de lucro que está integrada por las empresas e instituciones más representativas del sector turístico madrileño así como por la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid y la Cámara de Comercio de Madrid. El objetivo de la asociación es la promoción del destino turístico de la región a través de un modelo de política turística flexible y de cooperación público-privada, con un plan de acción definido y con la firme voluntad de potenciar el sector. La Asociación Turismo de Madrid es un nuevo modelo de gestión en el que el sector público suma una representación del 49% y el privado del 51%

Para el plan estratégico de 2015-2019, la Asociación Turismo de Madrid planea aumentar un 30% el flujo de visitantes, incrementar en un 50% el gasto de los turistas y disminuir un 20% la estacionalidad y relanzar la Marca Madrid y la atracción de viajeros a la ciudad de Madrid (concentrará sus esfuerzos promocionales en 18 ciudades españolas y 30 extranjeras en mercados de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia, Japón, México, Argentina, Perú, Brasil, China, Italia, Bélgica, Portugal o India). La ciudad tiene como objetivo vender seis aspectos clave: patrimonio histórico-cultural, atractivos alrededores, oferta gastronómica; eventos y espectáculos de relevancia internacional; encuentros futbolísticos de alto nivel, y la esencia y tradiciones presentes en sus calles (Madrid, 2016).

Para consolidar y mejorar los datos del turismo en Madrid, se han puesto en marcha dos herramientas de impulso a través de la colaboración público-privada: la Asociación Turismo Madrid, El Ayuntamiento, la Comunidad y las empresas del sector han sumado esfuerzos para conseguir unos objetivos muy concretos: incrementar en un 30% el flujo de visitantes y mejores tasas de ocupación; incrementar en un 50% el gasto de los turistas y disminuir un 20% la estacionalidad.

Este nuevo modelo de asociación, en el que el sector público suma una representación del 49% y el privado del 51%, dispone de una Junta Directiva. Tiene como máximo 20 representantes: dos miembros del Ayuntamiento de Madrid, dos de la Comunidad de Madrid, uno de la Cámara de Comercio y un máximo de 15 socios del sector privado, entre los que figuran hasta el momento Alsa, Value Retail, El Corte Inglés, Iberia, NH, Meliá, Real Madrid, Atlético de Madrid, AC Hoteles, Hoteles Barceló, Mahou, Ifema y Madrid Network.

Para el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2015-2019 se pretende consolidar Madrid como una de las capitales más visitadas de Europa, a lograr una demanda más equilibrada entre el turismo nacional y el extranjero, y a alcanzar una

ocupación hotelera superior al 65%. Madrid concentrará sus esfuerzos promocionales y de marketing en 18 ciudades españolas y 30 ciudades extranjeras en mercados como los de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia, Japón, México, Argentina, Perú, Brasil, China, Italia, Bélgica, Portugal o India.

La difusión de la imagen del destino Madrid se centrará en seis aspectos clave, como el patrimonio histórico-cultural, que incluye algunos de los mejores museos del mundo; las atractivas opciones en sus alrededores; su oferta gastronómica variada y de calidad; sus eventos y espectáculos de relevancia internacional; sus encuentros futbolísticos de alto nivel; y la esencia y tradiciones españolas presentes en sus calles.

4.2.2. Diagnóstico de Madrid

A partir de la información recogida a través de las entrevistas en profundidad mantenidas con directivos de empresas, asociaciones y organizaciones turísticas de Madrid, de la información recopilada (se realizó una triangulación en busca de las informaciones adicionales a través del análisis de documentos de las empresas entrevistadas, publicaciones de las entidades, búsqueda en los *websites* de las entidades, y artículos científicos y participación en reuniones de las asociaciones) y de la información suministrada por el *cluster* de turismo de Madrid, hemos realizado un diagnóstico de Madrid como destino turístico, así como de su *cluster* de Turismo. En la tabla 4.2, se presenta una visión general de las especificidades de gestión del destino turístico en la ciudad de Madrid.

Tabla 4.2: Especificidades de Gestión del Destino Turístico de Madrid

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Surgimiento del cluster</i>	El surgimiento del <i>cluster</i> de turismo ocurre de manera espontánea a medida que las condiciones históricas, económicas y comerciales llevan a las empresas a agruparse en búsqueda de mejores resultados
<i>Tipos de empresas</i>	Presencia de empresas internacionales y independientes
<i>Desarrollo Local</i>	La concentración de las empresas impulsa el desarrollo local del turismo y también favorece su entorno
<i>Stakeholders</i>	Como principales <i>stakeholders</i> el <i>cluster</i> tiene el Gobierno Municipal, el Ministerio del Turismo, las Asociaciones de Empresas, las Instituciones de Apoyo y los Proveedores de Servicios
<i>Relaciones entre las empresas</i>	Existe una baja relación entre las empresas que pertenecen al <i>cluster</i> de turismo de Madrid. Muchas están asociadas por cuestiones políticas
<i>Orientación estratégica</i>	Las empresas que pertenecen al <i>cluster</i> y que están asociadas tienen su propia orientación estratégica incluso si pertenecen a alguna cadena
<i>Ventajas con la concentración</i>	La concentración de empresas favorece la generación y difusión de innovaciones, conocimiento y crecimiento de las empresas del <i>cluster</i> . Fomenta el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas
<i>Sindicatos y Asociaciones de Empresas</i>	El liderazgo es ejercido por la Asociación Turismo Madrid (antiguo Madrid Network) y tiene como objetivo presentar a todos los segmentos del sector turístico de la Comunidad de Madrid y añadiendo valor a sus miembros y al sector turístico).
<i>Estructura de Gobernanza</i>	Relaciones inter-empresariales (empresarios y entidades gubernamentales) Participación pública x privada
<i>Entidades gubernamentales</i>	Hay la presencia y la participación de entidades gubernamentales (municipal) en el desarrollo del <i>cluster</i>
<i>Turismo</i>	Turismo de negocios y ocio

Fuente: elaboración propia

Del estudio de las actividades desarrolladas por la Asociación Turismo Madrid y de las entrevistas en profundidad mantenidas con las empresas, asociaciones y organizaciones de la ciudad de Madrid, se han identificado una serie de prácticas de cooperación existentes en Madrid como destino turístico. En la tabla 4.3, se presenta las prácticas de cooperación identificadas en esta investigación.

Tabla 4.3: Prácticas de Cooperación en el Destino Turístico de Madrid

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Nivel de cooperación</i>	El nivel de cooperación entre las empresas es bajo
<i>Asociaciones de empresas</i>	Hay una gran cantidad de asociaciones de empresas del sector turismo
<i>Participación de las empresas en las asociaciones</i>	Muchas empresas del sector turismo están asociadas, principalmente, las grandes por cuestiones políticas y de buena imagen por estar asociado. Las empresas independientes son las que más participan y se benefician.
<i>Entidades gubernamentales</i>	Existe la participación de algunas entidades gubernamentales para el desarrollo del turismo en Madrid
<i>Empresas del sector turismo</i>	Las empresas del sector turismo están concentradas en la zona central de la ciudad
<i>Proyectos (apoyo público y/o privado)</i>	Existe el apoyo público para el desarrollo del <i>cluster</i> pero hay más presencia de proyectos privados como los de las asociaciones
<i>Herramientas Acciones Conjuntas</i>	Internet, Site de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión; Reuniones Periódicas
<i>Actividades Gestionadas Asociación</i>	Reuniones Periódicas, Boletines informativos
<i>Áreas (Acciones y Proyectos)</i>	Investigación y desarrollo
<i>Ventajas de pertenecer a la red de cooperación</i>	Más competitividad
<i>Resolución de problemas</i>	Las asociaciones y entidades están en contacto directo con el gobierno

Fuente: elaboración propia

Después de haber identificado las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en el destino turístico en la ciudad de Madrid, se han identificado una serie de puntos fuertes y débiles, que se recogen en las tablas 4.4 y 4.5.

Tabla 4.4: Puntos Fuertes del Destino Turístico de Madrid

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Estructura Turística</i>	Infraestructura turística planeada y estructurada
<i>Eventos internacionales</i>	Fuerte presencia del turismo de negocios
<i>Diversidad Cultural y Histórica</i>	Gran Diversidad de Patrimonios históricos y culturales
<i>Servicios Turísticos</i>	Alta calidad en los servicios ofrecidos al turista Elevada satisfacción de los turistas Destino seguro
<i>Empresas del sector turismo</i>	Grandes empresas multinacionales Ubicación favorable
<i>Cooperación</i>	Participación pública y privada en el <i>cluster</i>
<i>Gobierno</i>	Agente facilitador del desarrollo del turismo
<i>Universidades</i>	Gran cantidad de universidades reconocidas para la cualificación de personal

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.5: Puntos Débiles del Destino Turístico de Madrid

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Falta de integración entre las empresas</i>	Baja cooperación entre las empresas del sector turismo
<i>Desconocimiento de las ventajas a través de la cooperación</i>	En las empresas falta un conocimiento de las ventajas de la cooperación

Fuente: elaboración propia

Tras la investigación se ha observado que el destino turístico de Madrid se apoya en dos pilares: la externalidad positiva y las acciones colaborativas como presenta la figura 4.6.

Las externalidades positivas se pueden considerar los factores de la sociedad que favorecen el surgimiento de las empresas en un sector como las empresas de turismo en una localidad turística. En relación a las acciones colaborativas, se trata de las relaciones entre empresas del sector público y privado actuando y apoyándose mutuamente para fomentar la actividad económica del turismo. De esta manera, se ha identificado que en la ciudad de Madrid se aprecia más la presencia de las acciones colaborativas que afectan el destino turístico.

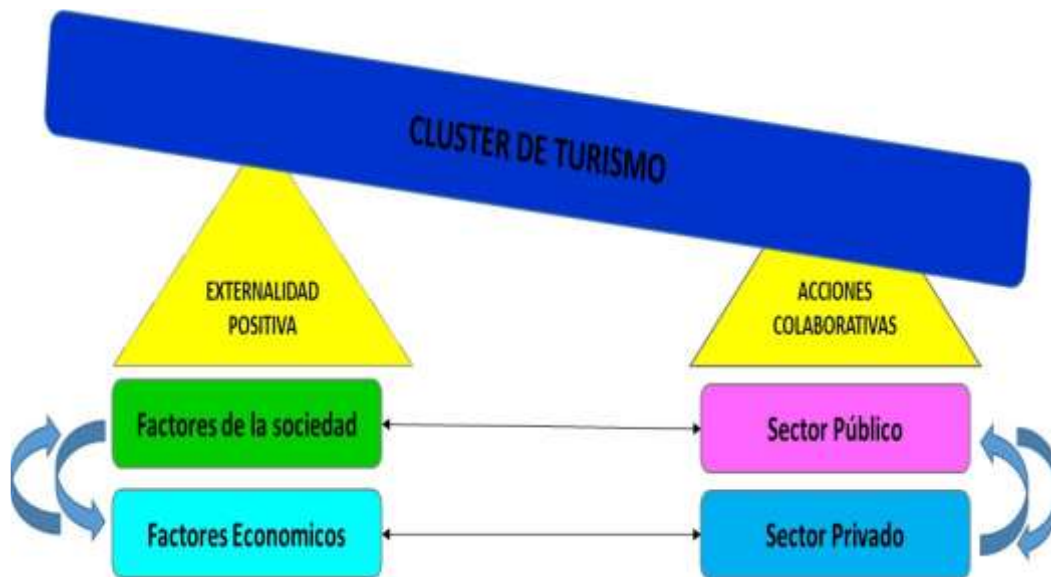


Figura 4.6: Pilares del *Cluster* de Turismo de Madrid

Fuente: elaboración propia

4.3 Diagnóstico de São Paulo como destino turístico

Dado que en São Paulo no existe un *cluster* de Turismo, en el presente epígrafe se realizará un diagnóstico sobre São Paulo como destino turístico, sobre la base de la información obtenida de las entrevistas en profundidad sostenidas con directivos de empresas, asociaciones y organizaciones de la ciudad de São Paulo, así como de la información recopilada (se realizó una triangulación en busca de las informaciones adicionales a través del análisis de documentos de las empresas entrevistadas, publicaciones de las entidades, búsqueda en los *websites* de las entidades, y artículos científicos y participación en reuniones de las asociaciones).

La ciudad de São Paulo es el mayor destino turístico de Brasil. La ciudad vive en constante presión debido a su infraestructura y al volumen de turistas que recibe anualmente. También está presionada por la entrada de recursos que mueven su economía basada en el comercio y servicios. Por ello, se ha observado la necesidad de

apoyo público y privado, en sus diversas áreas de actuación, o sea, la inserción del turismo como pauta en la definición de sus estrategias.

A pesar de los diferenciales competitivos, São Paulo presenta características específicas en relación a otros destinos turísticos porque su territorio no está especialmente preparado como polo de atracción natural o cultural. La ciudad tiene pocos recursos naturales siendo su principal atractivo el turismo de negocios. El turismo está solamente relacionado a la representatividad económica y no a lo que pueda ofrecer.

Para la promoción y desarrollo del turismo, el *cluster* de São Paulo tiene el apoyo de las asociaciones de empresas de turismo (que son muy participativas) y de una entidad municipal de turismo. Sin embargo, con la investigación se ha observado que para la articulación y consolidación del *cluster* de turismo es necesario el aumento de la sintonía e intercambios entre los gestores de las empresas de turismo (tales como gastronomía, hoteles, agencias de viajes) y una mayor participación gubernamental en el sector turismo.

En la ciudad de São Paulo, aun es incipiente la idea de tener un *cluster* de turismo estructurado y segmentado, ya que se requiere de una mejor infraestructura turística, mayor exploración del turismo cultural e histórico y apoyo del gobierno para el desarrollo del turismo. Sin embargo, se ha identificado una mayor cooperación entre las empresas de turismo, y entre las asociaciones de São Paulo, que en la ciudad de Madrid. Se ha identificado que las empresas de turismo, para mantener su ventaja competitiva, enfrentan adversidades del medio pero a través de la cultura asociativa y de cohesión social se fortalecen las redes locales de cooperación. No existe un apoyo consentido por el gobierno como en la ciudad de Madrid. El gobierno tiene un papel de agente responsable por la regulación y la disponibilidad de infraestructura, sin enfatizar la relación sinérgica que ocurre entre los agentes públicos y privados.

Tabla 4.6 : Especificidades de Gestión del Destino Turístico de São Paulo

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Surgimiento del cluster</i>	El surgimiento del <i>cluster</i> de turismo ocurre de manera espontánea a medida que las condiciones históricas, económicas y comerciales llevan a las empresas a agruparse en búsqueda de mejores resultados
<i>Tipos de empresas</i>	Presencia de empresas internacionales e independientes
<i>Desarrollo Local</i>	La concentración de las empresas impulsa el desarrollo local del turismo y también favorece su entorno
<i>Stakeholders</i>	Como principales <i>stakeholders</i> el <i>cluster</i> está integrado por el Gobierno Municipal, las Asociaciones de Empresas, las Instituciones de Apoyo y los Proveedores de Servicios
<i>Relaciones entre las empresas</i>	Existe una alta relación entre las empresas que pertenecen al <i>cluster</i> de turismo de São Paulo.
<i>Orientación estratégica</i>	Las empresas que pertenecen al <i>cluster</i> y que están asociadas tienen su propia orientación estratégica e incluso pertenecen a alguna cadena
<i>Ventajas con la concentración</i>	La concentración de empresas favorece la generación y difusión de innovaciones, conocimiento y crecimiento de las empresas del <i>cluster</i> . También en el intercambio de información
<i>Sindicatos y Asociaciones de Empresas</i>	Presencia y participación activa de las asociaciones y sindicatos para la articulación del turismo
<i>Estructura de Gobernanza</i>	Participación privada
<i>Entidades gubernamentales</i>	Ninguna participación. Sólo existe la participación de una entidad municipal en el desarrollo del <i>cluster</i>
<i>Turismo</i>	Turismo de negocios

Fuente: elaboración propia

También se han identificado las principales prácticas de cooperación del destino turístico de la ciudad de São Paulo.

Durante la investigación y entrevista con las empresas en la ciudad de São Paulo, se han identificado las prácticas de cooperación existentes en el destino turístico. En la tabla 4.7, se presentan las especificidades de gestión identificadas en esta investigación.

Tabla 4.7: Prácticas de Cooperación en el Destino Turístico de São Paulo

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Nivel de cooperación</i>	El nivel de cooperación entre las empresas es alto
<i>Asociaciones de empresas</i>	Existe gran cantidad de asociaciones de empresas del sector turismo
<i>Participación de las empresas en las asociaciones</i>	Muchas empresas del sector turismo están asociadas, principalmente, las grandes por cuestiones políticas y de buena imagen por estar asociado. Las empresas independientes son las que más participan y se benefician.
<i>Entidades gubernamentales</i>	No hay participación de las entidades gubernamentales para el desarrollo del turismo
<i>Empresas del sector turismo</i>	Las empresas del sector turismo están concentradas en la zona central de la ciudad
<i>Proyectos (apoyo público y/o privado)</i>	Los proyectos privados tales como los de las asociaciones son los más presentes
<i>Herramientas Acciones Conjuntas</i>	Internet, Site de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión; Reuniones Periódicas
<i>Actividades Gestionadas Asociación</i>	Reuniones Periódicas, Boletines informativos
<i>Áreas (Acciones y Proyectos)</i>	Investigación y desarrollo, Gestión de recursos humanos, asesoría jurídica
<i>Ventajas pertenecer red de cooperación</i>	Capacitación de personal y de gestión empresarial, más competitividad
<i>Resolución de problemas</i>	Las asociaciones están en contacto directo con el gobierno

Fuente: elaboración propia

Después de haber identificado las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en el destino turístico de turismo en la ciudad de São Paulo, se muestran los puntos fuertes y débiles para posteriormente desarrollar el modelo de gestión (capítulo 5).

Tabla 4.8: Puntos Fuertes del Destino Turístico de São Paulo

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Eventos internacionales</i>	Fuerte presencia del turismo de negocios
<i>Universidades</i>	Gran cantidad de universidades capacitadas para la cualificación de personal
<i>Servicios Turísticos</i>	Alta calidad en los servicios ofrecidos al turista
<i>Empresas del sector turismo</i>	Grandes empresas multinacionales Ubicación favorable
<i>Cooperación</i>	Participación privada en el <i>cluster</i>
<i>Asociaciones de empresas</i>	Agente facilitador del desarrollo del turismo

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.9: Puntos Débiles del Destino Turístico de São Paulo

<i>Descripción</i>	<i>Característica</i>
<i>Estructura Turística</i>	Infraestructura turística no explorada
<i>Gobierno</i>	Escasa participación al desarrollo del turismo
<i>Seguridad</i>	Destino inseguro para los turistas
<i>Diversidad Cultural e Histórica</i>	Patrimonios históricos y culturales no explorados

Fuente: elaboración propia

Tras la investigación se ha observado que el destino turístico de São Paulo debe apoyarse en dos pilares: la externalidad positiva y las acciones colaborativas como presenta la tabla 4.7.

Las externalidades positivas se pueden considerar como los factores de la sociedad que favorecen el surgimiento de las empresas en un sector como las empresas de turismo en una localidad turística. En relación a las acciones colaborativas, se trata de las relaciones entre empresas del sector público y privado actuando y apoyándose mutuamente para fomentar la actividad económica del turismo. De esta manera, se ha identificado que en la ciudad de São Paulo se aprecia más la presencia de las

externalidades positivas como los factores de la sociedad y los factores económicos que afectan el destino turístico. Las acciones entre los actores aún son incipientes. Las acciones y movilizaciones entre los agentes son escasas a pesar de la necesidad de planificar un turismo de manera más sistematizada y no puntual.



Figura 4.7: Pilares del *Cluster* de Turismo de São Paulo

Fuente: elaboración propia

4.4 Contrastación de las Proposiciones Planteadas

Una vez realizado el análisis descriptivo de la investigación, así como el diagnóstico de Madrid y São Paulo como destinos turísticos, pasaremos a contrastar las proposiciones planteadas en el capítulo 1 de la presente Tesis Doctoral.

P1 – Los *clusters* traen ventajas competitivas para la región en la que actúan

Se plantea que lo hacen mediante un conjunto de facilitadores que garantizan la generación de beneficios directos para todos los miembros del *cluster* (Berg, Braun y Winden, 2001; Tsuji y Miyahara, 2009). Las empresas localizadas en un *cluster* tienen mejor desempeño que las empresas aisladas una vez que apalancan relaciones y oportunidades, por lo que la proposición ha sido **aceptada**. Muchas son las consecuencias beneficiosas de la eficiencia colectiva para el *cluster* como señalan Schmitz y Nadvi (1999) y también como se ha observado durante las entrevistas:

- 1) Para todos los involucrados en el aglomerado: generación y difusión de conocimiento, lo que facilita el aprendizaje y la ganancia de competitividad de las empresas participantes;
- 2) Para el desarrollo local: beneficios sociales y económicos, como generación de empleo y aumento de la renta, contribuyendo a la dinamización de la economía local.

Para Amato (2009) tiene las siguientes ventajas: externalización, que favorece la reducción de costes y estimula el desarrollo empresarial; eficiencia colectiva para el conjunto de empresas de la región; desarrollo de capital social; presencia y actuación de las instituciones que regulan el ambiente del *cluster*; presencia de empresas relacionadas, que sirven de apoyo y que pueden proporcionar acceso a insumos, aprendizaje y especialización; economía de escala; y, por último, difusión del conocimiento y generación de capital intelectual e innovación.

P2 - Las especificidades entre diferentes *clusters* y regiones deben ser consideradas en la definición de políticas de desarrollo de *clusters*.

La política de fomento empresarial es el resultado de grandes consensos entre los actores económicos y sociales más relevantes, como son, entre otros, el Gobierno, los empresarios y las universidades. Dichos acuerdos se refieren a la orientación del país en su conjunto y la preocupación del Gobierno se traduce en recursos suficientes (económicos y humanos). (Adobor, 2006). Las desigualdades no solo se dan entre macroregiones a nivel global, sino además entre países y dentro de ellos. Las respuestas hasta el momento han sido variadas, unos países han adoptado la estrategia de la integración económica y se han formado bloques regionales, otros impulsan los tratados

de libre comercio, mientras otros buscan acuerdos multilaterales de cumplimiento global.

Por lo tanto, esta investigación, conlleva a **aceptar** la proposición formulada porque se refuerza la identificación de las especificidades de gestión entre diferentes *clusters* y el trabajo coordinado y cooperativo entre diferentes agentes de acuerdo a la opinión de teóricos y según lo identificado en los diferentes destinos turísticos.

P3 –Los *clusters* son una oportunidad para definir las reglas de los sectores privados y públicos en la política económica, cada uno asumiendo la responsabilidad por sus áreas específicas de competencia en el ámbito empresarial.

Algunas reglas se definen atendiendo a las iniciativas locales y respetando la idiosincrasia de cada caso, sin que existan normas o criterios establecidos a nivel nacional. Mientras otras se apoyan principalmente en definiciones que emergen desde el nivel nacional que las regiones adoptan o, en menor medida, adaptan, en su medio local. Sea uno u otro tipo, las opciones a disposición de los Gobiernos son amplias y variadas, e incluyen medidas tales como señalan Roelandt et al. (2000): asegurar un entorno de negocios estable y predecible; crear condiciones favorables para el correcto funcionamiento de los mercados; estimular un contexto que promueva la innovación; estimular la toma de conciencia sobre los beneficios del intercambio de conocimientos y el trabajo en red; proveer apoyo e incentivos apropiados para fomentar la colaboración entre los distintos personajes; actuar como facilitador o moderador de las relaciones entre los distintos agentes; facilitar un espacio para el intercambio formal e informal de conocimientos; establecer programas y proyectos conjuntos de I+D; proveer información estratégica; destinar financiación para la constitución del *cluster* (vía concursos de fondos); y asegurar que las instituciones (públicas) desarrollen vínculos con el sector privado.

De esta manera, se **acepta** esta proposición planteada una vez que seguimos en esta línea de investigación en la que las reglas deben ser bien definidas habiendo la colaboración entre los sectores para una mayor competitividad del *cluster*.

P4- Los programas de incentivo público a los *clusters* contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas del *cluster*.

Los programas de incentivo proporcionan estímulo para que los *clusters* mejoren su desempeño y se conviertan en redes o sistemas de innovación (European Commission, 2002b). El Gobierno tiene amplio interés en promover políticas de apoyo dirigidas a los *clusters* (incluso si las acciones son para una red de empresas y no empresas aisladas).

A través de los resultados de esta investigación se **acepta parcialmente** la proposición una vez que los Gobiernos pueden adoptar un papel alentador del *cluster*, con incentivos fiscales y de reglamentación, pero no estar involucrados en el día a día del *cluster* de acuerdo a lo identificado durante las entrevistas. Sin embargo, hay situaciones en las que el Gobierno actúa de manera más directa, como el subsidio y apoyo directo a las empresas. Otra posibilidad es que el Gobierno se involucre y lidere el proceso de desarrollo del *cluster*, pero para esto es necesario que las funciones de todas las agencias gubernamentales estén claras en este proceso (Bennett y Smith, 2002).

P5 – El apoyo público y privado con el que cuentan las empresas del *cluster* es importante para la competitividad y para las prácticas de gestión.

Existe poca duda acerca de que los Gobiernos pueden jugar un papel importante en el desarrollo de los *cluster*. Tal rol probablemente será más productivo si se define como facilitador indirecto, más bien que de forma abierta y coactiva (Adobor, 2006). La nueva generación de políticas establece una nueva función para el sector privado, que anteriormente no incluía dentro de sus intereses la inversión en bienes públicos o en instituciones locales. De esta manera, el sector privado deja de ser ajeno a la intervención y pasa a ser corresponsable del desarrollo y la competitividad empresarial. Sin embargo, el sector público puede tener un papel importante, aunque no determinante, en la creación y en el desarrollo con éxito de *clusters*. Siguiendo la opinión de los teóricos y de los entrevistados se **acepta** la proposición planteada. Esto puede hacerse de diversas maneras: apoyando el establecimiento de investigaciones que

aumenten la competitividad; ofreciendo una infraestructura básica pero especializada; intermediando en la creación de *networks*; financiando educación y formación; y ayudando a coordinar y movilizar a personas interesadas en una visión conjunta que permita un mejor desarrollo del *cluster*. Se debe tener en cuenta que no todos los *clusters* tendrán éxito, pero han de ser las fuerzas del mercado, y no las decisiones del Gobierno, las que determinen dicho éxito. La actuación del Gobierno debería ser, así mismo, la de reforzar y ampliar *clusters* ya existentes o emergentes, más que intentar crear enteramente *clusters* nuevos. En cualquier caso, las políticas, en comparación con otros aspectos del *cluster*, tienen un impacto moderado en el éxito de su competitividad, y tienen que ser las propias empresas que lo componen, las que conduzcan su desarrollo a través de un contexto de competencia y cooperación.

P6 - Los *clusters* de turismo son una manera de organizar la actividad turística de una región, articulando los diversos actores locales (población, empresarios, Gobierno, ONG) logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento.

El concepto de *cluster* se ajusta a las características específicas de la actividad de turismo, cuyo producto está vinculado a la base local y a la acción conjunta de un aglomerado de empresas sobre los productos turísticos de la región (Cunha y Cunha, 2005). Tras los resultados se **acepta** esta proposición al obtener los resultados con la investigación. En el *cluster* de turismo se desarrollan circuitos turísticos más organizados; hay un reparto de infraestructuras y prestación de servicios integrados; pueden hacerse campañas publicitarias colectivas, con un coste más bajo que las estrategias de marketing aisladas; ofrecen una mayor posibilidad de elección al consumidor; los paquetes turísticos pueden ser más organizados y económicos, minimizando los costes por turista; las infraestructuras pueden ser divididas; y los daños ambientales pueden ser controlados de forma más eficaz (Kelly, 2003; la formación de conglomerados, Jackson y Murphy, 2002).

P7 - El proceso de desarrollo de cooperación español y brasileño puede ser aplicado en otros *clusters*.

A finales del siglo XX, debido al bajo nivel de productividad de la economía española, se implementó en el país una estrategia y política específica centrada en la aproximación *cluster*. A través de la experiencia que en algunos otros países ya se estaba desarrollando, el Gobierno de España identificó en la aproximación *cluster* la oportunidad de actuar sobre las debilidades estructurales. De esa manera, el Programa Nacional de Reformas Español, con vigencia de 2005 a 2010, y el Plan de I+D+i se configuraron como los marcos generales a través de los cuales se pretendía actuar sobre las debilidades de la competitividad española. El Gobierno, mediante sus políticas, se ha dirigido al fortalecimiento de los factores clave de la competitividad empresarial, que actualmente giran en torno a la innovación y el conocimiento.

Por su parte, el Gobierno brasileño promueve políticas dirigidas a los *clusters* con acciones e incentivos fiscales. El Gobierno no se involucra en las cuestiones de los *clusters*, sino que se define como un colaborador, de forma que todo el liderazgo corresponde a las empresas que componen el *cluster*. Cuando el Gobierno actúa de manera más directa, subsidia y apoya a las empresas, a fin de incrementar la liquidez del mercado y lograr que la tasa de fracaso o mortalidad disminuya (Bennett y Smith, 2002). Otra posibilidad es que el Gobierno lidere el desarrollo del *cluster*, estableciendo agencias gubernamentales que colaboren en el proceso.

Tras los resultados de la investigación se **rechaza** esta proposición pues se observa que los aspectos de desarrollo de cooperación español y brasileño aún son incipientes y necesitan de un mayor apoyo y trabajo conjunto entre el sector público y privado para obtener un *cluster* de turismo estructurado y coordinado como se identifica en otros países.

4.4 SÍNTESIS DEL CAPITULO

Durante esta investigación, se ha identificado que la competitividad de un destino turístico se materializa cuando el mercado (turistas) y los *stakeholders* (agentes que componen el *cluster*) se mueven en la misma dirección y están asociados, permitiendo movilizar sinergias en constante movimiento. Esta convergencia de direccionamientos ocurre a través de la capacidad de los actores para compartir una visión conjunta y asociada, de cultura y de valores, para implementar estrategias de desarrollo que crean ventajas competitivas para el destino.

Se ha observado que en el sector turismo la cooperación es una estrategia importante para mejorar la competitividad de un destino. El valor ofrecido a cualquier experiencia turística es el resultado de innumerables factores como infraestructura turística, seguridad, transporte, alimentación y deben los agentes público-privados trabajar de manera coordinada para agregar valor al *cluster*.

En un *cluster* de turismo la cooperación entre empresas es fundamental para la sobrevivencia una vez que combate a la amenaza de nuevos concurrentes. La iniciativa privada (de las asociaciones de empresas) debe aplicar la práctica administrativa al destino turístico con estrategias de marketing, fortaleciendo la marca del destino, investigación de mercado, técnicas de fidelización del cliente, formación y consolidación de una marca, cursos y desarrollo de personal para la transformación de la actividad turística en algo más profesional y menos improvisado. Así, cuanto más un *cluster* se torna atractivo, es de fundamental importancia la cooperación entre las empresas públicas – privadas para desarrollar los productos turísticos locales.

Es importante tener el apoyo público para alcanzar la mejora de los atractivos turísticos, de la gestión del *cluster*, de su éxito y de la eficacia del marketing. También la competitividad depende del compromiso de los actores involucrados en el *cluster* como entidades gubernamentales, asociaciones de empresas, universidades e instituciones de apoyo, sindicatos, el comercio, las empresas, la comunidad y proveedores de servicios. Hay que señalar, que no habiendo una “fórmula mágica” para la promoción de la cooperación, aún es posible comprometerse con algunos factores de éxito del *cluster* como la necesidad de una estructura equilibrada con funciones y responsabilidades entre los miembros bien definidas, dirección y visión de futuro

compartida entre el sector público y privado, cooperación entre los asociados y grupos de interés.

En conclusión, un *cluster* estructurado posibilita un destino más atractivo y con más turistas, promueve un mayor tiempo de estadía del turista, promueve mayores gastos una vez que el turismo representa una oportunidad para el desarrollo económico y para la recuperación, valorización y promoción de los valores y recursos socio-culturales y ambientales de las localidades, garantiza mayor satisfacción (incluso a través de la asociación con otros destinos), mejora el poder de negociación entre los proveedores y con los clientes (como las operadoras de turismo y agencias de viajes), dificulta la entrada de concurrentes y promueve la cooperación.

Una vez presentado el análisis de la investigación en los destinos turísticos de Madrid y São Paulo, a continuación se pasa a analizar el modelo de gestión propuesto en esta Tesis.

***CAPÍTULO 5:
PROPUESTA DE UN
MODELO DE GESTIÓN
DE CLUSTERS***

5 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE *CLUSTERS*

El presente capítulo presenta una propuesta de modelo de gestión para los *cluster* de turismo. Este nuevo modelo de gestión supone un nuevo planteamiento organizativo orientado a mejorar la eficiencia de los mismos y a intentar que sus integrantes mejoren sus oportunidades de negocio.

5.1 VISIÓN GENERAL DEL MODELO

Las organizaciones públicas y privadas que actúan en el ámbito del sector turismo deben impulsar sus relaciones a través de una estrecha cooperación. Sin esta cooperación se reducen sensiblemente sus posibilidades de desarrollarse y ser más competitivas, por lo que no tendría sentido que actuaran de manera aislada.

A partir de los puntos fuertes y débiles identificados en la presente investigación, el modelo de gestión propuesto asimila a los *clusters* de turismo con una organización independiente que desarrolla estrategias competitivas orientadas a canalizar los esfuerzos de los actores involucrados para la consecución de objetivos comunes.

El modelo parte de que un destino turístico debe ser gestionado con una visión holística, multidisciplinar y multisectorial basada en el desarrollo local del mismo, en el que los agentes sociales responsables de las políticas públicas deben colaborar con las empresas e instituciones públicas y privadas para formular estrategias competitivas que permitan al destino turístico desarrollarse y que sus actores alcancen los objetivos fijados.

En el modelo propuesto, las empresas, asociaciones y organizaciones están en contacto entre sí en una hiperred en la cual comparten su conocimiento, intentan sacar el máximo partido de la colaboración y comparten tres conceptos: flexibilidad, aprendizaje y colaboración, como se verá en el siguiente epígrafe.

5.1.1 Contexto para la Implantación del Modelo

El valor que se ofrece en cualquier experiencia turística es el resultado de la combinación de numerosos factores que mantienen una estrecha relación con la decisión de realizar un viaje como, por ejemplo, transporte, alojamiento, ocio y alimentación. La calidad de la oferta de servicios para el turista es el resultado de la coordinación de los sistemas de producción, ya sean del sector público o privado. De esta manera, es necesaria una actuación coordinada entre todos estos agentes para lograr ofrecer al turista una experiencia valiosa.

El modelo de gestión propuesto para los *clusters* de turismo coincide con la estructura organizativa hiperred propuesta por Rodríguez Antón (2008) que suponen una evolución natural de las hipertrébol (Rodríguez Antón, 2001) hacia la economía en red, la globalización y el uso generalizado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) (ver figura 5.1). Es preciso citar que, a su vez, las estructuras organizativas hipertrébol combinan las características de flexibilidad de las estructuras en trébol propuestas por Handy (1995) con el potencial de aprendizaje típico de las estructuras hipertexto propuestas por Nonaka y Takeuchi (1995).

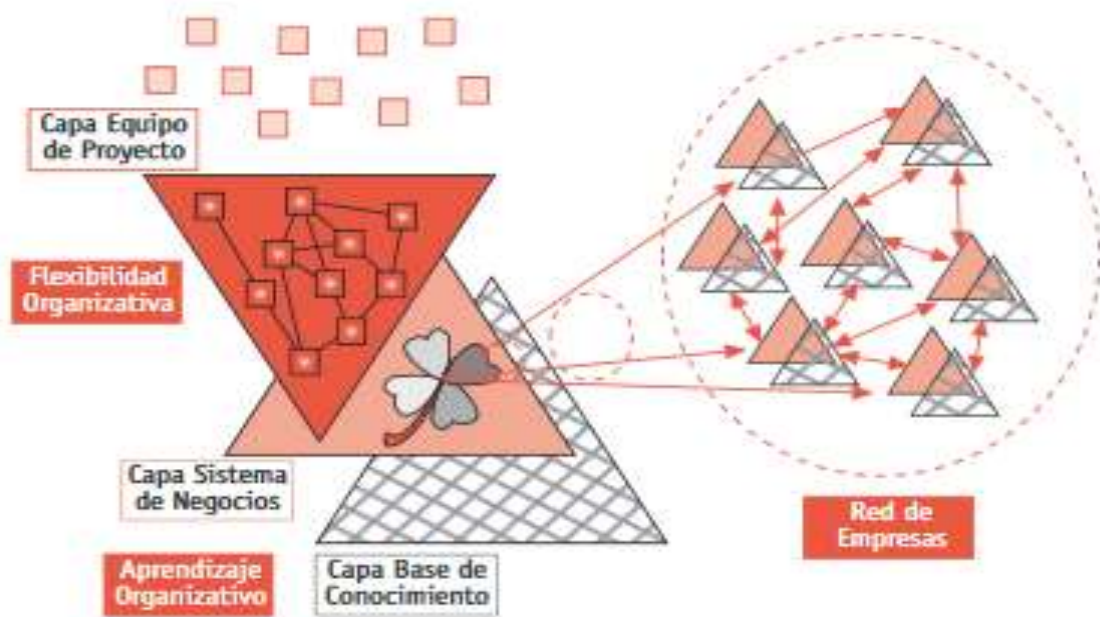


Figura 5.1: Estructura organizativa hiperred

Fuente: Rodríguez Antón (2008)

En lo concerniente a los tres conceptos de gestión que subyacen en el modelo (flexibilidad, aprendizaje y colaboración), la estructura hiperred combina una estructura hipertexto (basada en el aprendizaje), la filosofía de la estructura de trébol (basada en la flexibilidad) y la colaboración típica de las estructuras en red.

La estructura hiperred (como la hipertexto e hipertrébol) está integrada por un triple nivel formado por un sistema de negocios, por equipos de proyectos y por una base de conocimientos.

El sistema de negocios va a configurarse con una estructura más flexible y no burocrática y rígida, por lo que debería tomar la forma de una estructura en trébol. En esta Tesis la estructura en trébol se ha cambiado por una forma geométrica de hélices para intentar representar que las cuatro hojas del trébol están en constante interacción (figuras 5.2 y 5.3)

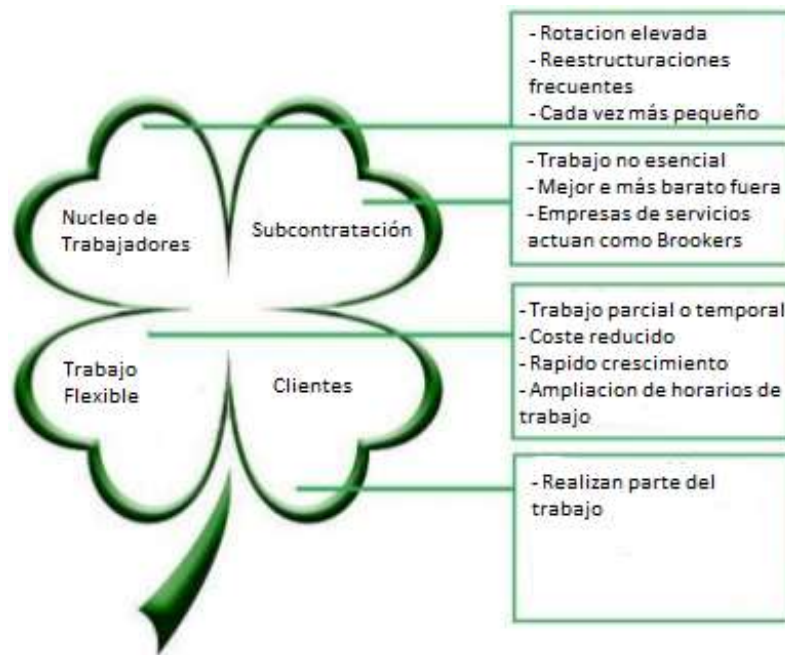
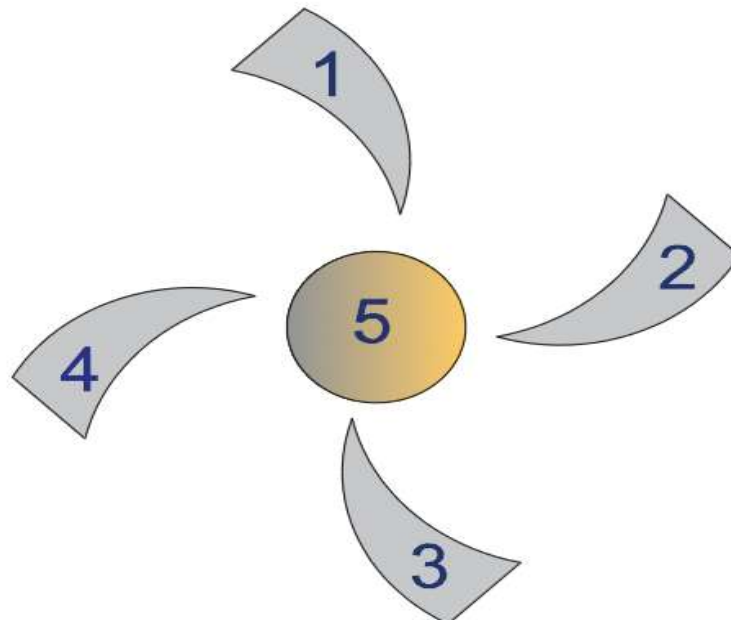


Figura 5.2: Estructura en trébol

Fuente: Adaptado de Handy (1995)



Donde:

- 1- Organigrama del *cluster* de turismo

- 2- Trabajo Flexible
- 3- Subcontratación
- 4- Autoservicio
- 5- Alta dirección del *cluster*

Figura 5.3: Estructura en Hélices

Fuente: elaboración propia

Basándose en el modelo geométrico de las cuatro hélices rotativas y un eje (la alta dirección), el núcleo profesional representa el organigrama del *cluster* de turismo (figura 5.4), que debería estar formado por una Asamblea general, de la que dependería una Junta directiva, que configurarían la alta dirección, como posteriormente se indicará, y debajo estarían las empresas y asociaciones de empresas de turismo en contacto directo con las organizaciones, seguido por el apoyo de las universidades y los centros de investigación.



Figura 5.4: Organigrama del *cluster* de turismo

Fuente: elaboración propia

El segundo nivel está formado por el trabajo flexible, integrado por todas aquellas personas que están únicamente contratadas de forma temporal o a tiempo parcial, como por ejemplo en la temporada alta en los destinos turísticos o ante situaciones especiales en las que sea necesario efectuar una promoción especial en el destino. El tercer nivel estará caracterizado por la subcontratación, que está integrado por todas aquellas actividades que son encargadas a otras empresas por no constituir su *core business* o por no generar valor. Se puede poner como ejemplo de subcontratación la seguridad y la limpieza para la organización de congresos. El cuarto nivel está formado por el autoservicio donde cualquiera de los miembros del *cluster* va a poder lograr, en régimen de autoservicio, una serie de servicios sin la intervención directa de ninguno de los empleados del *cluster*. Por último, la alta dirección sería el eje a partir del cual las hélices rotan y estaría formada por los más altos niveles del organigrama, es decir, por la Asamblea general y por la Junta directiva. Además de las funciones básicas de dirección, debe realizar un esfuerzo para retener las personas, proveedores de servicios y clientes. Esta alta dirección estaría formada por altos directivos responsables de coordinar las actividades de las hélices y de potencializar las relaciones entre las mismas.

Por otro lado, el modelo de gestión propuesto supone la estrecha cooperación entre empresas que realizan actividades complementarias y que llegan a acuerdos para potenciar el turismo en el destino turístico en el que se desarrolla el *cluster*. De esta forma, las empresas se estructuran en forma de una red compartiendo, por ejemplo, información, conocimiento, tecnología, servicios, compras en conjunto, etc., y llegando a acuerdos de colaboración para ampliar su competitividad (figura 5.5).

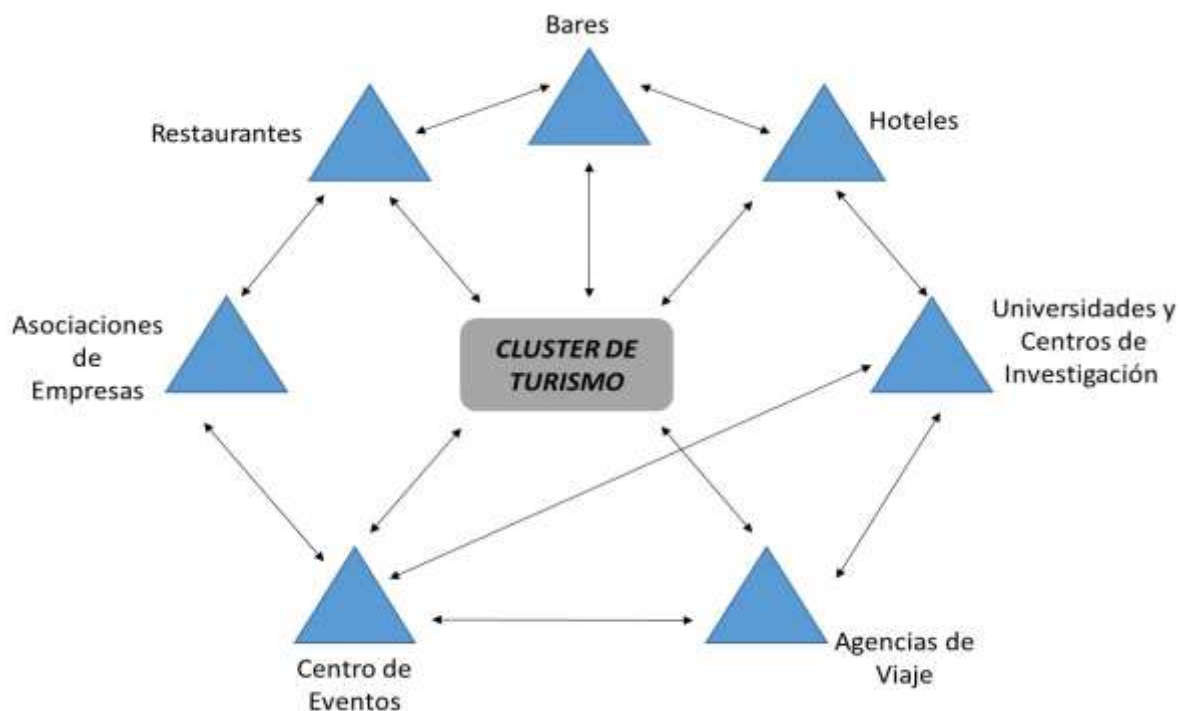


Figura 5.5: Estructura organizativa en red de las empresas del *cluster* de turismo

Fuente: elaboración propia

La colaboración a través de la red de empresas, organizaciones y asociaciones se logra autoajustando sus actividades a sus cadenas de valor en el eslabón que genere una mayor ventaja competitiva para el *cluster*, mejorando su eficiencia. Con la colaboración y el trabajo en conjunto de las empresas, organizaciones y asociaciones que integran el *cluster* se incrementa la flexibilidad de las mismas, potencializando su capacidad de aprendizaje, colaborando en proyectos comunes e identificando las necesidades de los destinos turísticos y aplicando un *benchmarking* al aprender de las mejores prácticas que las demás están desarrollando. De esta manera, con la creación de una red de empresas, se desarrolla una base de conocimiento para el *cluster* de turismo, estando perfectamente interconectada y potencializando la calidad en la prestación del servicio y de las actividades ofrecidas en el destino turístico (figura 5.6).

El *cluster* va a aprender a través de los equipos de proyecto creados para aprovechar o acometer nuevas actividades y a través de los propios integrantes del *cluster*. Por ejemplo, es posible crear un equipo de proyecto con personas de varias empresas, organizaciones o asociaciones que componen el *cluster* de turismo, para crear un proyecto en común como puede ser la divulgación de determinado atractivo turístico en el destino turístico (figura 5.6).

El modelo de gestión de un *cluster* propuesto se diseña, igualmente, para mantener el conocimiento generado y logrado a través de las relaciones entre empresas, organizaciones y asociaciones que lo integran o a través de los equipos de proyecto creados. El *cluster* debe contar con una plataforma *web* o una intranet en la que sus integrantes puedan compartir su conocimiento y donde puedan buscar y cambiar informaciones sobre nuevas oportunidades que les ofrezca el sector.

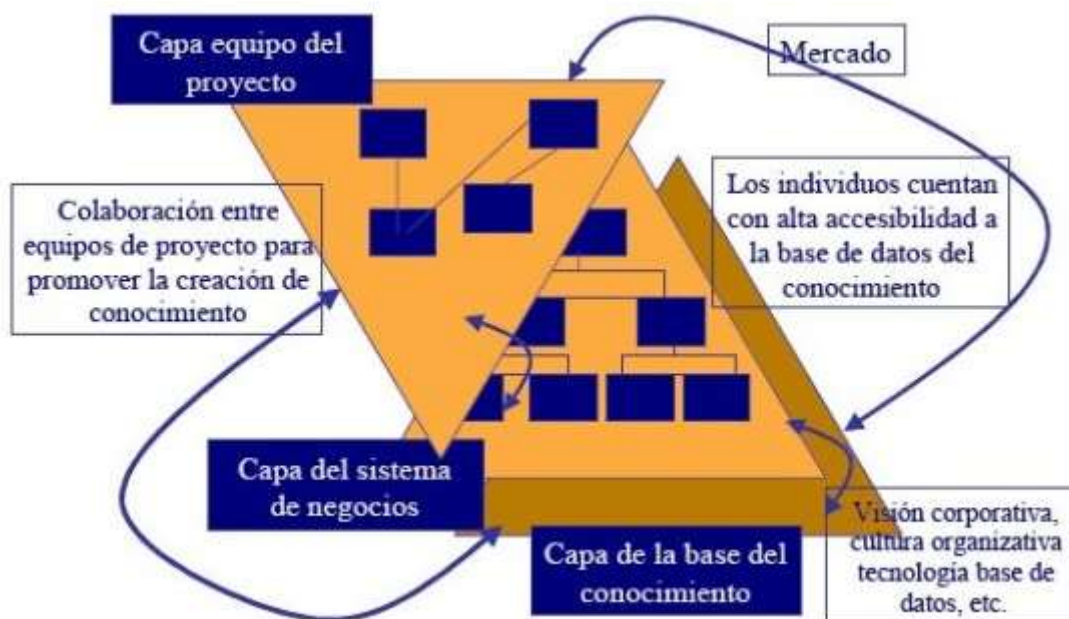


Figura 5.6: Estructura hipertexto

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Todo lo aprendido se deberá almacenar en una capa denominada base de conocimiento. El papel de la base de conocimiento es mezclar el conocimiento generado en los niveles anteriores, recontextualizándolo y recategorizándolo, o sea, para que pueda ser transmitido a los demás miembros del *cluster* y ser utilizado de modo que resulte más útil para el *cluster* en su conjunto. Este nivel del modelo está basado en la tecnología, en la visión de empresa y en la cultura organizativa. Mientras la visión corporativa y la cultura organizativa proporcionan la base de conocimiento para utilizar el conocimiento tácito, la tecnología utiliza el conocimiento explícito generado en los otros dos niveles.

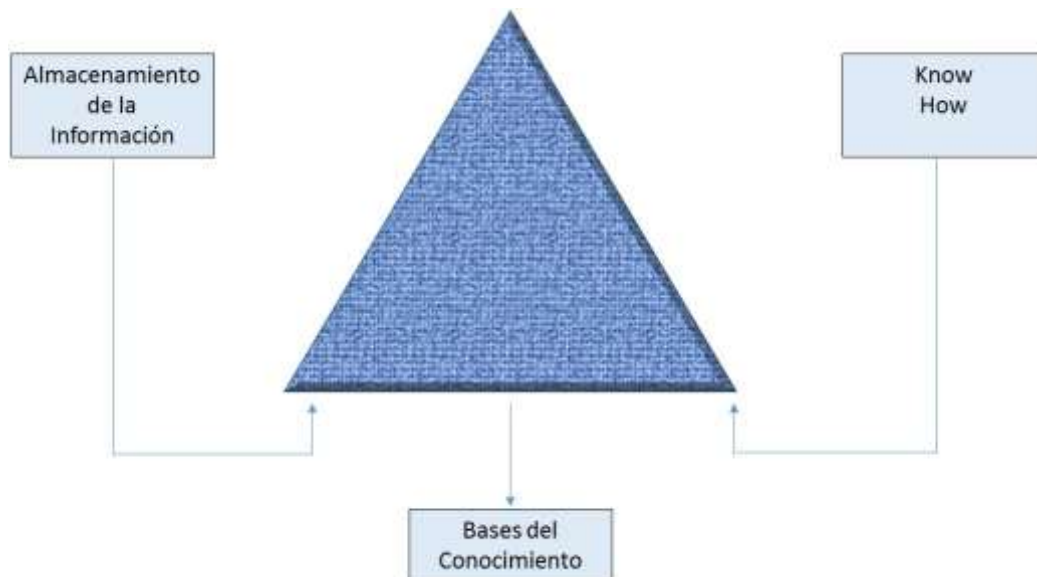
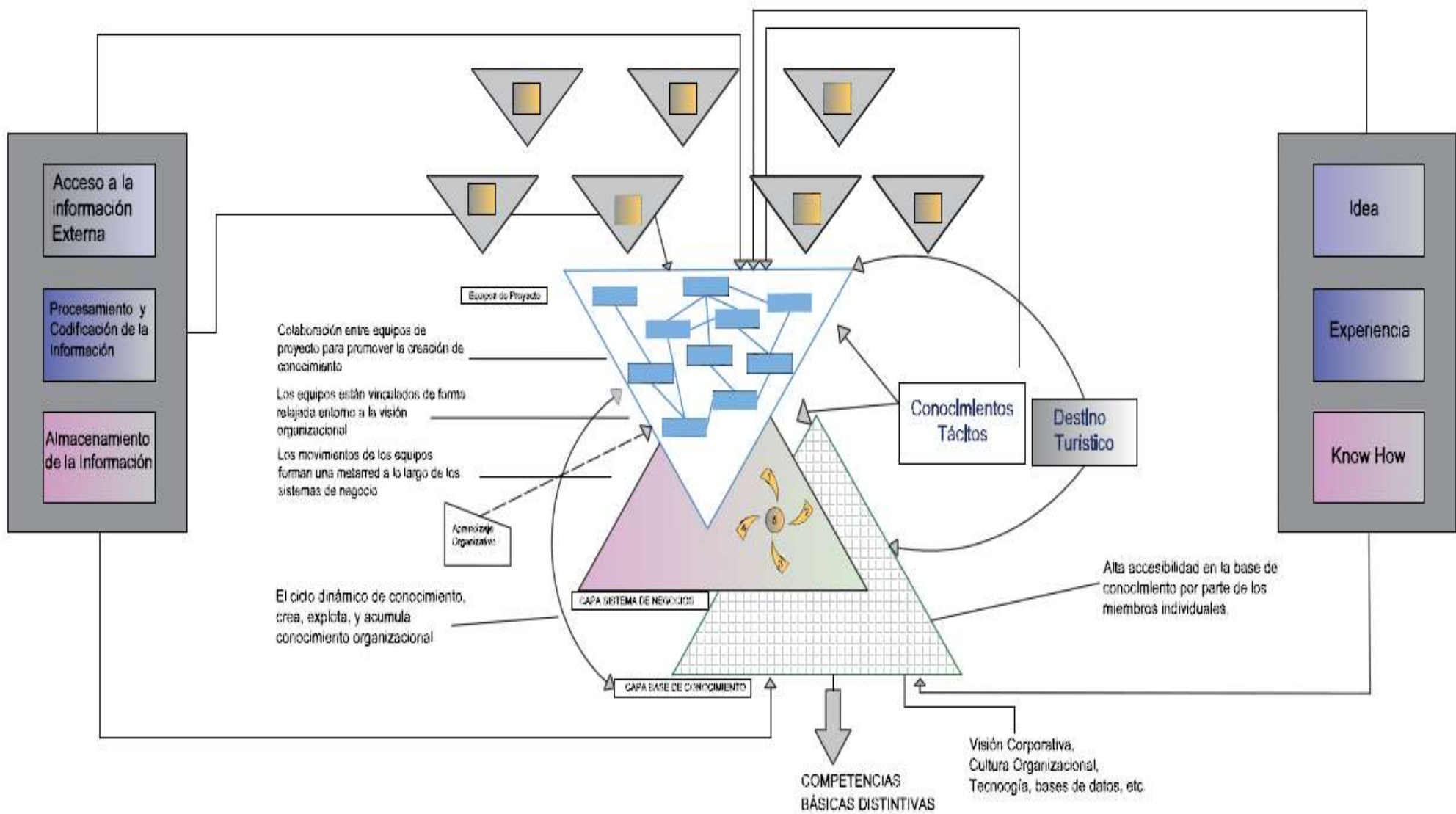


Figura 5.7: Capa del conocimiento

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)



LEYENDA:

- 1- Organigrama del *cluster* de turismo
- 2- Trabajo Flexible
- 3- Subcontratación
- 4- Autoservicio
- 5- Alta dirección del *cluster*

Figura 5.8: Modelo de gestión para *cluster* de turismo

Fuente: Handy (1995), Nonaka y Takeushi (1995), Rodríguez Antón (2001), Rodríguez Antón (2008) y elaboración propia

A través del modelo propuesto, es posible imaginar el *cluster* de turismo con empresas, asociaciones y organizaciones trabajando en cooperación y desarrollando actividades que generen ventajas competitivas para ellas. Para que el modelo de gestión tenga éxito es necesario que toda la red del *cluster*, o sea, empresas, asociaciones y organizaciones trabajen en coordinación con las universidades y centros de investigación del destino turístico para conseguir el mayor apoyo posible y que logre los objetivos propuestos.

5.2 CONTEXTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

El modelo parte de la existencia de una asamblea general y una junta directiva, que van a ser las responsables de coordinar el *cluster* y definir su orientación estratégica, los principales objetivos a alcanzar, fijar las acciones y proyectos a emprender y crear una infraestructura de soporte para prestar apoyo al fortalecimiento de la cultura de confianza existente entre sus miembros y elevar la eficiencia del mismo.

Habitualmente, el comienzo de las iniciativas de colaboración entre los involucrados en el *cluster* ocurre a partir de la existencia de un grupo de *stakeholders* -el gobierno, la población, las universidades y centros de investigación, las asociaciones de empresas, las PYMES, las financieras, los proveedores de servicios, etc.- con interés en desarrollar procesos de cooperación en el destino turístico. Para ello, los *stakeholders* deben tener necesidades específicas comunes y la coordinación del *cluster* debe buscar satisfacerlas.

El Gobierno debe ser considerado como un *stakeholder* especial en la gestión del *cluster* de turismo en tanto que puede ofrecer apoyo financiero para proyectos y apoyo con infraestructuras básicas necesarias para el desarrollo del turismo en el destino turístico. También debe estimular estrategias basadas en políticas de desarrollo sostenible y de desarrollo cultural y social.

Con la identificación de los *stakeholders* del *cluster* y a través de la definición de los objetivos estratégicos, es posible el inicio de acciones puntuales y de mejora del destino turístico como pueden ser la participación de los asociados en ferias, la obtención de créditos financieros, la organización de cursos de formación, el intercambio de informaciones, etc.

Además, algunos objetivos estratégicos también deben estar orientados al fortalecimiento de la cooperación y a la cultura de confianza para el logro de los objetivos comunes.

Para el adecuado funcionamiento operativo del *cluster*, debe crearse una oficina en el destino turístico que gestione y coordine los objetivos a alcanzar y las acciones a emprender. La oficina debe aunar los intereses de los asociados, ofreciendo apoyo y desarrollando el destino turístico. Igualmente, la oficina debe desarrollar actividades operativas como pueden ser reuniones con consultorías, organización de cursos, actividades de integración entre los asociados, búsqueda de proveedores de servicios, contratación de consultorías, etc. Otro papel de la oficina debe ser propiciar servicios para los asociados, creando una plataforma de información que recoja las tendencias del sector turismo, así como del resto de sectores económicos y tecnológicos; que ofrezca información sobre los proveedores de servicios, centros de formación, empresas de marketing, de asesoría jurídica; sobre la posible organización de proyectos y ferias, etc., de tal forma que se estimule la participación de los miembros del *cluster* y aumente la confianza mutua existente entre ellos.

5.3 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN *CLUSTER* DE TURISMO EN MADRID Y EN SÃO PAULO

La aplicación del modelo de gestión de un *cluster* para los destinos turísticos debe estar orientada a contribuir con el desarrollo turístico del destino.

Para ello, el *cluster* de turismo debe reflexionar sobre una serie de temas que van a ser básicos para su futuro. Por ejemplo, debe preguntarse:

- ¿Existen políticas en el destino turístico para estimular el desarrollo del *cluster*?
- ¿Cuáles son estas políticas? ¿Son adecuadas para las especificidades de desarrollo del *cluster*?
- ¿Cómo contribuyen a la mejora de la competitividad turística del destino? ¿Qué políticas específicas pueden mejorar en mayor medida la competitividad del destino turístico?
- ¿Cuál es el papel del Gobierno en la oferta de infraestructuras turísticas?

- ¿Cuáles son las debilidades del destino turístico en relación a sus infraestructuras físicas? ¿Cuáles son las debilidades del destino turístico en relación a las políticas de apoyo público al turismo?
- ¿Cuál es la capacidad de los agentes locales para formular un proyecto estratégico para el desarrollo del turismo?
- ¿Cuáles son los factores que fomentan o crean obstáculos para la cooperación?
- ¿Cómo se organizan los agentes para alcanzar las metas fijadas por el *cluster*?
- ¿Cuál es el plan estratégico de desarrollo del turismo local a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles son los principales stakeholders del *cluster* turístico?
- ¿Qué tipo de relaciones mantienen entre sí las asociaciones, empresas y organizaciones pertenecientes al *cluster* y cuál es la intensidad de estas relaciones?

A partir de las respuestas que, en cada caso, se den a estas preguntas, el *cluster* debe formular un plan estratégico tendente a optimizar la eficiencia del destino turístico, así como de las empresas, organizaciones y asociaciones que lo integran, procurando alcanzar la máxima sinergia entre los sectores público y privado involucrados en el mismo.

Sobre la base de toda la información recopilada de los agentes turísticos consultados en el presente trabajo, la cual se recoge en el capítulo 4, se han identificado, para la implantación del modelo de gestión, algunos desafíos para los dos destinos turísticos investigados. Por ejemplo, para el caso de Madrid, se ha detectado una incipiente capacidad asociativa y de confianza entre los agentes, lo cual dificulta el desarrollo del *cluster* de turismo. Para el caso de São Paulo, se ha detectado la ausencia de capacidad estratégica del sector público, una incipiente capacidad asociativa y de confianza entre los agentes, lo cual dificulta, igualmente, el surgimiento de un *cluster* de turismo y, por último, la falta de apoyo del poder público local para el desarrollo de la cooperación entre los posibles actores involucrados.

En consecuencia, se recomienda a) que en la ciudad de Madrid se reduzcan los antagonismos existentes entre los *stakeholders*, b) que las asociaciones se involucren en el *cluster* de turismo, c) que se elabore un plan de turismo basado en el *cluster* de turismo, d) que exista sintonía entre las iniciativas de las empresas, asociaciones y organizaciones a través de las directrices definidas en el proyecto, maximizando la sinergia de las acciones proyectadas, e) que se cree una plataforma web que recoja información para todos los involucrados con el *cluster* de turismo y que promueva el intercambio permanente de experiencias en la gestión del turismo.

Por lo que respecta a la ciudad de São Paulo, se recomienda a) que exista una negociación entre las empresas líderes del sector turismo y el poder público, b) que se busque reducir antagonismos entre los *stakeholders*, c) que las asociaciones se involucren en función de los objetivos de toda la red del *cluster* de turismo, d) que se elabore un plan de turismo basado en el *cluster* de turismo, e) que se implementen medidas destinadas a promover la capacitación empresarial y la calificación del personal para mejorar la calidad de los servicios turísticos, f) que se creen cursos técnicos profesionales, aprovechando la estructura de las universidades y centros de investigación, g) que se sintonicen las iniciativas de las empresas, asociaciones y organizaciones a través de directrices definidas en el proyecto, maximizando la sinergia de las acciones proyectadas, h) que se cree una red que proporcione información sobre oportunidades de inversión, perspectivas de mercado y orientación a los asociados, i) que se cree una plataforma web que recoja información para todos los involucrados con el *cluster* de turismo y que promueva el intercambio permanente de experiencias en la gestión del turismo. Por tanto, en São Paulo, el éxito de la cooperación dependerá del compromiso de todos los grupos de interés involucrados en el destino turístico para, posteriormente, desarrollar un *cluster* de turismo.

A continuación se van a extraer las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación, así como las repercusiones que suponen para el sector del turismo estudiado y sus exponiendo las limitaciones a las que nos hemos enfrentado. Por último, se establecen las futuras líneas de investigación, teniendo como punto de partida el análisis realizado, con el propósito de enriquecer el conocimiento existente en este campo con nuevas perspectivas de estudio.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones a las que se han llegado en esta investigación.

6.1 CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO

En este epígrafe se presentan las principales conclusiones a las que se ha llegado en relación al marco teórico relacionado con el tema objeto de estudio, es decir, el *cluster* de turismo.

En general, se puede concluir que a las redes de empresas se les atribuye cierta autonomía con respecto a las organizaciones que las componen, las cuales, a su vez, son interdependientes entre sí. En las redes de empresas se produce una visión compartida de la realidad y se realizan acciones de forma cooperativa, que promueven el fortalecimiento de los vínculos de confianza existentes entre ellas, evitando que exista una situación de dominio por parte de alguna de ellas (Omta et al., 2001; De La Maza-y-Aramburu y Querejeta, 2009). Es en ese contexto de cooperación entre las organizaciones en el que consideramos el concepto de redes. Se observa que no hay uniformidad de conceptos para definir las redes, pero se acepta que funcionan a través de la colaboración, existiendo variadas explicaciones teóricas para justificar su existencia (Olave y Amato Neto, 2001; Lastres et al., 2003; Suzigan et al., 2004;). Sin embargo, en esta investigación se ha considerado que las redes son sistemas organizados capaces de reunir individuos e instituciones, de manera democrática y participativa, en torno a objetivos y/o temas comunes (Hermann, 2005), las cuales impactan favorablemente en la competitividad, la innovación y la productividad de las empresas locales.

En este sentido, las redes generan una serie de ventajas, entre las cuales podemos destacar: un mejor aprovechamiento de los recursos; disminución de los riesgos y aumento de las ganancias gracias a la sinergia; mejores condiciones para explorar nuevos mercados; realización de actividades en conjunto (minimizando esfuerzos); mayor poder de negociación con agentes externos; buena relación entre flexibilidad y coste; mayor acceso a la información; incremento del valor de los productos; mayor facilidad en la obtención de crédito; o combinación de la cualificación profesional y el *know-how* (conocimientos técnicos). También varios autores señalan que las redes de cooperación impactan favorablemente en la competitividad, la innovación y la productividad de las empresas locales (Alburquerque, 2004; Enríquez, 2005).

Se ha concluido también que la construcción de la confianza es el pilar más importante sobre el que se asienta la formación de redes de cooperación, e imprescindible para su éxito. Su extensión genera el capital social necesario para que se desarrolle un contexto cultural propicio al desarrollo de la red y la economía. Así, gracias al robustecimiento de las instituciones, puede florecer un sistema competitivo basado en la colaboración público-privada, que reúna tanto a instituciones públicas, como a redes empresariales de cooperación, ambas necesarias para la construcción y el desarrollo de sistemas competitivos territoriales (Palacios, 2010).

A partir del análisis de las redes se llegó al estudio de los *clusters*, vistos como una de las formas de organización industrial más virtuosas, dada su alta capacidad para coordinar recursos y personajes, y facilitar la transmisión de conocimiento y aprendizaje por medio de la cooperación interempresas, potenciada por la concentración geográfica de empresas, dentro de un ambiente local de negocios de calidad. La primera conclusión a destacar relacionada con este concepto es que la temática de los *clusters* ha ido ganando gran notoriedad con el paso del tiempo, pues está en gran medida asociada a factores como la competitividad (Fundeanu y Badele, 2014; Zhang y Wei, 2014;) y la capacidad de innovación; así como a beneficios económicos, como la productividad, la creación de negocio y el crecimiento económico (Nordin, 2003; Sölvell., 2012).

En general, se puede concluir que los *clusters* se encuentran caracterizados por empresas emprendedoras, con capacidades dinámicas, y organizadas de forma que sean flexibles y con una alta capacidad de respuesta a través de relaciones organizacionales, creando oportunidades e intercambio de información y conocimiento. En este sentido, para la gestión eficaz de un *cluster*, debe existir un clima de colaboración y mutua confianza entre

los implicados. Esto solo es posible mediante colaboraciones más estables y duraderas, en las que se instauren relaciones de igual a igual entre dichos componentes, de forma que se desarrollen enlaces y se realice un intercambio de conocimiento. Es importante señalar que, en los *clusters*, la interacción entre los agentes institucionales y las empresas debe realizarse de manera adecuada, de forma que los agentes públicos participen activamente en la formación y generación de conocimiento que pueda ser aprovechado por el *cluster*. Con el pasar del tiempo este conocimiento generado se internaliza, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva.

En conclusión, los *clusters* son vitales para el desarrollo regional, dado que conducen al aumento de la productividad, al desempeño, la innovación y al desarrollo empresarial. Dentro de este enfoque, hay que señalar que los *clusters* también facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, pues la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer relaciones de confianza mutua.

Si los *clusters* son importantes para el desarrollo de una zona concreta, los *clusters* de turismo aún lo son más para el desarrollo de un destino turístico concreto. Se observa que el concepto de *cluster* de turismo ha sido ampliamente desarrollado por diversos autores, pero que todavía existe un vacío en la investigación relativa a la temática. En esta investigación se ha aportado la definición de Porter (1999), que clasifica los *clusters* a partir de la concentración geográfica de las empresas.

Dentro de este enfoque, el concepto de *cluster* se ajusta a las características específicas de la actividad de turismo, cuyo producto está vinculado a la base local, y a la acción conjunta de un aglomerado de empresas sobre los productos turísticos de la región (Cunha y Cunha, 2005). Este enfoque turístico aplicado a los *clusters* encaja con las características de la actividad del sector, que es esencialmente dependiente de muchas estructuras que necesitan de la presencia de los turistas en sus instalaciones para ser viables económicamente, y están, de esta manera, restringidas al área geográfica a la cual pertenecen. Como ejemplo de las mismas están los hoteles, los parques temáticos, los centros comerciales, o las atracciones y los centros de eventos. Es preciso reseñar que cada uno de los agentes es importante, pero no suficiente, para viabilizar la actividad turística en determinada localidad.

Con la concentración de empresas de turismo, estas están más dispuestas a compartir conocimiento y establecer relaciones de colaboración con otros agentes locales, porque las normas comunes y los valores compartidos les alejan de comportamientos oportunistas

(Boschma y TerWal, 2007). El conocimiento estratégico también incorpora las rutinas y capacidades de un territorio, y se caracteriza por estar enraizado en dicho lugar, por conocer su historia y su naturaleza social de manera tácita. Algo que solo puede adquirirse y compartirse a través de una atmósfera positiva de relaciones entre empresas, lo que les permitirá adquirir, integrar y usar este conocimiento tácito.

En conclusión, se puede establecer que un *cluster* de turismo es una concentración de empresas (tales como restaurantes, bares, hoteles, agencias de viajes, agencias de alquiler de coche, empresas de ocio, empresas de información turística, etc.) organizaciones y asociaciones en un destino turístico, que se encuentra estructurada y coordinada a través de una red que facilita la atracción de turistas a dicho destino, los cuales buscan servicios y productos turísticos diferenciados.

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio empírico y las aportaciones.

6.2 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A través del estudio empírico realizado, se pretendía identificar las especificidades de gestión y las prácticas de cooperación en los destinos turísticos de Madrid y São Paulo, y proponer un nuevo modelo de gestión de los posibles *clusters* de turismo existentes en ambas ciudades. El objetivo ha sido enseñar cómo los *clusters* deben trabajar en cooperación con las empresas locales, instituciones y proveedores de servicios a fin de implementar una estrategia en conjunto para obtener mejores resultados. Para ello, se han intentado contrastar el conjunto de proposiciones planteadas a partir de la revisión bibliográfica efectuada. En la tabla 6.1 se recogen las proposiciones planteadas, así como su posible aceptación y la conclusión que emana de cada una de ellas.

Tabla 6.1: Proposiciones planteadas sobre las variables que más influyen en el modelo de gestión para *cluster*

P1	Los <i>clusters</i> traen ventajas competitivas para la región en la que actúan	ACEPTADA	CONCLUSIÓN I
P2	Las especificidades entre diferentes <i>clusters</i> y regiones deben ser consideradas en la definición de políticas de desarrollo de <i>clusters</i>	ACEPTADA	CONCLUSIÓN II
P3	Los <i>clusters</i> son una oportunidad para definir las reglas de los sectores privados y públicos en la política económica, cada uno asumiendo la responsabilidad por sus específicas áreas de competencia en el ámbito empresarial	ACEPTADA	CONCLUSIÓN III
P4	Los programas de incentivo público a los <i>clusters</i> contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas del <i>cluster</i>	ACEPTADA PARCIALMENTE	CONCLUSIÓN IV
P5	El apoyo público y privado con el que cuentan las empresas del <i>cluster</i> es importante para la competitividad y para las prácticas de gestión	ACEPTADA	CONCLUSIÓN V
P6	Los <i>clusters</i> de turismo son una manera de organizar la actividad turística de una región, articulando los diversos actores locales (población, empresarios, Gobierno, ONG) logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento.	ACEPTADA	CONCLUSIÓN VI
P7	El proceso de desarrollo de cooperación español y brasileño puede ser aplicado en otros <i>clusters</i> .	RECHAZADA	CONCLUSIÓN VII

Fuente: elaboración propia

Conclusión I: En la primera proposición, se ha expuesto que los *clusters* traen ventajas competitivas para la región en la que actúan. Se plantea que lo hacen mediante un conjunto de facilitadores que garantizan la generación de beneficios directos para todos los miembros del *cluster* (Berg, Braun y Winden, 2001; Tsuji y Miyahara, 2009). Sobre la base de la investigación realizada y a partir de las respuestas dadas por parte de los entrevistados, se puede afirmar que las empresas localizadas en un *cluster* tienen mejor desempeño que las empresas aisladas una vez que apalancan relaciones y oportunidades. A partir de estas

respuestas y del análisis de la literatura, se puede concluir que existen una serie de consecuencias beneficiosas por el hecho de existir un *cluster*. Para todos los involucrados en el *cluster* se produce una generación y difusión de conocimiento, lo que facilita el aprendizaje y la ganancia de competitividad, y para el desarrollo local se logran beneficios sociales y económicos, como pueden ser la generación de empleo y el aumento de la renta, contribuyendo a la dinamización de la economía local.

Además, se han identificado otras ventajas como la externalización, que favorece la reducción de costes y estimula el desarrollo empresarial; el incremento de la eficiencia colectiva para el conjunto de empresas de la región; el desarrollo de capital social; la presencia y la actuación de las instituciones que apoyan el desarrollo *cluster*; la presencia de empresas relacionadas, que sirven de apoyo y que pueden proporcionar acceso a ciertos recursos; el acceso a economías de escala; y, por último, la difusión del conocimiento y la generación de capital intelectual e innovación.

Conclusión II: La segunda de las proposiciones establece que las especificidades entre diferentes *clusters* y regiones deben ser consideradas en la definición de políticas de desarrollo de *clusters*. La política de fomento empresarial es el resultado de grandes consensos entre los actores económicos y sociales más relevantes, como son, entre otros, el Gobierno, los empresarios y las universidades. Dichos acuerdos se refieren a la orientación del país en su conjunto y la preocupación del Gobierno se traduce en facilitar recursos suficientes, tanto económicos como humanos (Adobor, 2006). A través de las entrevistas se ha identificado que las desigualdades no solo se dan entre macroregiones a nivel global, sino además entre países y dentro de ellos, entre zonas. Las respuestas ofrecidas por los países hasta el momento han sido variadas. Algunos países han adoptado la estrategia de la integración económica y se han formado bloques regionales, otros impulsan los tratados de libre comercio, mientras otros buscan acuerdos multilaterales de cumplimiento global. Por lo tanto, la presente investigación refuerza la identificación de las especificidades de gestión entre diferentes *clusters* y el trabajo coordinado y cooperativo entre diferentes agentes siguiendo la opinión tanto de la literatura como de los agentes consultados, tal y como se ha identificado en diferentes destinos turísticos.

Conclusión III: En la tercera proposición se ha defendido que los *clusters* son una oportunidad para definir las reglas de los sectores privados y públicos en la política económica, cada uno asumiendo la responsabilidad por sus específicas áreas de competencia en el ámbito empresarial. Se ha identificado, a través de las entrevistas mantenidas con los agentes seleccionados de los dos destinos turísticos que algunas reglas se definen atendiendo a las iniciativas locales y respetando la idiosincrasia de cada caso, sin que existan normas o criterios establecidos a nivel nacional; mientras otras reglas se apoyan principalmente en definiciones que emergen desde el nivel nacional y las regiones las adoptan o, en menor medida, adaptan a su medio local. Sea uno u otro tipo, las opciones a disposición de los Gobiernos son amplias y variadas, e incluyen medidas, como señalan Roelandt et al. (2000), tales como asegurar un entorno de negocios estable y predecible; crear condiciones favorables para el correcto funcionamiento de los mercados; estimular un contexto que promueva la innovación; estimular la toma de conciencia sobre los beneficios del intercambio de conocimientos y el trabajo en red; proveer apoyo e incentivos apropiados para fomentar la colaboración entre los distintos personajes; actuar como facilitador o moderador de las relaciones entre los distintos agentes; facilitar un espacio para el intercambio formal e informal de conocimientos; establecer programas y proyectos conjuntos de I+D; proveer información estratégica; destinar financiación para la constitución de *clusters* (vía concursos de fondos); y asegurar que las instituciones públicas desarrollen vínculos con el sector privado. De esta manera, en la presente investigación se sigue la línea de que las reglas deben estar bien definidas, impulsando la colaboración entre los sectores implicados para lograr una mayor competitividad del *cluster*.

Conclusión IV: En la cuarta proposición, se propone averiguar si los programas de incentivo público a los *clusters* contribuyen a las prácticas de gestión de las empresas del *cluster*. Los programas de incentivo proporcionan estímulo para que los *clusters* mejoren su desempeño y se conviertan en redes o sistemas de innovación (European Comission, 2002b). Los Gobiernos tienen amplio interés en promover políticas de apoyo dirigidas a los *clusters* (especialmente si las acciones van dirigidas a una red de empresas y no a empresas aisladas). A través de los resultados de esta investigación y basándonos en las respuestas de los entrevistados, los Gobiernos deberían adoptar un papel alentador del *cluster*, fijando incentivos fiscales y reglamentando actuaciones, pero no estar involucrados en el día a día del *cluster*, tal y como se ha evidenciado durante las entrevistas Sin embargo, hay situaciones en

las que los Gobiernos actúan de manera más directa, como es a través de subsidios y apoyos directos a las empresas. Otra posibilidad es que los Gobiernos se involucren y lideren el proceso de desarrollo del *cluster*, pero para esto es necesario que las funciones de todas las agencias gubernamentales sean claras (Bennett y Smith, 2002).

Conclusión V: En esta investigación también se ha intentado averiguar si el apoyo público y privado con el que cuentan las empresas del *cluster* es importante para la competitividad y para las prácticas de gestión. Tras los resultados de la investigación, existe poca duda acerca de que los Gobiernos pueden jugar un papel importante en el desarrollo de los *clusters*. Tal rol probablemente será más productivo si se define como facilitador indirecto, más bien que de forma abierta y coactiva. La nueva generación de políticas establece una nueva función para el sector privado, que anteriormente no incluía dentro de sus intereses la inversión en bienes públicos o en instituciones locales. De esta manera, el sector privado deja de ser ajeno a la intervención y pasa a ser corresponsable del desarrollo y la competitividad empresarial como se ha constatado en las entrevistas mantenidas, en las que se ha puesto de relieve la nueva actitud de las asociaciones de empresas hacia estos temas en las ciudades investigadas. Sin embargo, el sector público puede tener un papel importante, aunque no determinante, en la creación y en el desarrollo con éxito de *clusters*. Esto puede hacerse de diversas maneras: apoyando colaboraciones de investigaciones que aumenten la competitividad; ofreciendo una infraestructura básica pero especializada; intermediando en la creación de *networks*; financiando educación y formación; y ayudando a coordinar y movilizar a personas interesadas en una visión conjunta que permita un mejor desarrollo del *cluster*. Se debe tener en cuenta que no todos los *clusters* tendrán éxito, pero han de ser las fuerzas de mercado, y no las decisiones de los Gobiernos, las que determinen dicho éxito. La actuación de estos Gobiernos debería ser, así mismo, la de reforzar y ampliar *clusters* ya existentes o emergentes, más que intentar crear enteramente *clusters* nuevos. En cualquier caso, las políticas gubernamentales, en comparación con otros aspectos del *cluster*, tienen un impacto moderado en el éxito de su competitividad, y tienen que ser las propias empresas que lo componen las que conduzcan su desarrollo a través de un contexto de competencia y cooperación.

Conclusión VI: La sexta proposición se fundamenta que que los *clusters* de turismo son una manera de organizar la actividad turística de una región, articulando los diversos actores locales (población, empresarios, Gobierno, ONG) logrando que interactúen, cooperen, aprendan y generen conocimiento. Ante los resultados positivos emanados de la investigación y sobre la base de las entrevistas efectuadas, el concepto de *cluster* se ajusta a las características específicas de la actividad de turismo, cuyo producto está vinculado a la base local y a la acción conjunta de un aglomerado de empresas sobre los productos turísticos de la región. En el *cluster* de turismo, tal y como ocurre en la ciudad de Madrid, se desarrollan circuitos turísticos más organizados; hay un reparto de infraestructuras y prestación de servicios integrados; pueden hacerse campañas publicitarias colectivas, con un coste más bajo que las estrategias de marketing aisladas; existe una mayor posibilidad de elección al consumidor y los paquetes turísticos pueden ser más organizados y económicos, minimizando los costes por turista.

Conclusión VII: En la séptima proposición se ha presumido que el proceso de desarrollo de cooperación español y brasileño puede ser aplicado en otros *clusters*. A finales del siglo XX, debido al bajo nivel de productividad de la economía española, se implementó en el país una estrategia y política específica centrada en la aproximación *cluster*. A través de la experiencia que en algunos otros países ya se estaba desarrollando, el Gobierno de España identificó en la aproximación *cluster* la oportunidad de actuar sobre las debilidades estructurales. A través de la investigación efectuada sobre la ciudad de Madrid, se ha identificado que el Gobierno, mediante sus políticas, se ha dirigido al fortalecimiento de los factores clave de la competitividad empresarial, que actualmente giran en torno a la innovación y el conocimiento, aunque aún es incipiente.

Por su parte, el Gobierno brasileño promueve políticas dirigidas a los *clusters* con acciones e incentivos fiscales. El Gobierno no se involucra en las cuestiones de los *clusters*, sino que se define como un colaborador, de forma que todo el liderazgo corresponde a las empresas que componen el *cluster*. Cuando el Gobierno actúa de manera más directa, subsidia y apoya a las empresas, a fin de incrementar la liquidez del mercado y lograr que la tasa de fracaso o mortalidad disminuya (Bennett y Smith, 2002). Otra posibilidad identificada durante las entrevistas en la ciudad de São Paulo es que el Gobierno lidere el desarrollo del *cluster*, estableciendo agencias gubernamentales que colaboren en el proceso. En todo caso, aún no se ha puesto en marcha un *cluster* de turismo en São Paulo.

Tras los resultados de la investigación se observa que los aspectos de desarrollo de cooperación español y brasileño o son incipientes o aún ni siquiera existen, por lo que se necesita un mayor apoyo y trabajo conjunto entre el sector público y el privado para obtener un *cluster* de turismo estructurado y coordinado como se identifica en otros países como Alemania, Estados Unidos y Italia.

Una vez llegados a la conclusión de que de las siete proposiciones planteadas sino se pueden aceptar, una parcialmente y una se debe rechazar, a continuación, se pasan a proponer una serie de recomendaciones prácticas sobre la aplicación de los *clusters* en el sector turismo, así como a realizar una propuesta de modelo de gestión para los mismos.

6.3 RECOMENDACIONES PRÁCTICAS HACIA EL SECTOR TURISMO Y EL MODELO DE GESTIÓN PARA *CLUSTER* DE TURISMO

El sector turismo reúne las condiciones necesarias para promover y desarrollar estrategias de crecimiento y desarrollo para destinos turísticos a través de la concentración geográfica de empresas. El agrupamiento de las empresas en los destinos turísticos se puede realizar, como se ha analizado en la presente Tesis a través de la creación de *clusters*, que refuerzan el carácter territorial de la actividad turística por el predominio de la existencia de agentes económicos locales que permiten maximizar la generación y retención de los beneficios económicos y sociales propios de la actividad turística. Adicionalmente, la participación de la población local en el desarrollo del *cluster* de turismo puede ser estimulada a través de políticas públicas orientadas a la capacitación e inserción de las personas.

A través de esta perspectiva, y basándonos en la estructura hiperred (Rodríguez Antón, 2008), que tiene como fundamentación teórica los conceptos de flexibilidad, aprendizaje y colaboración, se ha propuesto un modelo de gestión de *clusters* que combine estos tres elementos. La estructura hiperred combina una estructura hipertexto (basada en el aprendizaje), la filosofía de la estructura de trébol (basada en la flexibilidad) y la

colaboración típica de las estructuras en red. La estructura hiperred (como la hipertexto e hipertrébol) está integrada por un triple nivel formado por un sistema de negocios, por equipos de proyectos y por una base de conocimientos. El sistema de negocios va a configurarse con una estructura más flexible y no burocrática y rígida, por lo que debería tomar la forma de una estructura en trébol. Sin embargo, en esta Tesis la estructura en trébol se ha cambiado por una forma geométrica de hélices para intentar representar que las cuatro hojas del trébol están en constante interacción.

Este modelo de gestión de *cluster* de turismo propuesto es viable para el desarrollo de los destinos turísticos porque posibilita orientar estratégicamente a los agentes responsables de las políticas públicas, así como a las empresas y organizaciones públicas y privadas en sus estrategias de competitividad y de cooperación. El éxito de la cooperación entre todos los involucrados va a depender del compromiso de todos los grupos de interés (autoridades locales, comunitarias y estatales; empresas y asociaciones de empresas; Administración Pública turística; transportes, seguridad; organizaciones no gubernamentales y de interés público; asociaciones sociales, comerciales y de consumidores; universidades y centros de investigación) que participan en el *cluster* de turismo.

Tras la investigación, se ha identificado que en los últimos años las fronteras entre la competencia y la cooperación han disminuido enormemente en muchos sectores de la economía mundial, especialmente en el turismo. Las organizaciones, empresas y asociaciones están estableciendo relaciones y existe una aproximación entre empresas de los diversos sectores del turismo como son las líneas aéreas, hoteles, empresas de alquiler de coches, entre otras, para ofrecer servicios cada vez más atractivos y de valor agregado. Incluso sin una fórmula mágica para desarrollar la cooperación, existen algunos factores que son esenciales para el éxito del *cluster* tales como la necesidad de una estructura equilibrada y explícita dentro de las empresas; la existencia de asociaciones de empresas y organizaciones con funciones y responsabilidades definidas para el alcance de los objetivos comunes; y una dirección y visión positiva de la cooperación entre los sectores público y privado. La Provincia y las empresas se integran y se comunican a fin de garantizar el desarrollo socioeconómico del destino turístico.

6.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En cualquier investigación siempre existen una serie de limitaciones que tienen que ser consideradas. En esta investigación cabe destacar las siguientes:

1. En primer lugar, es preciso señalar que las conclusiones se han basado en apreciaciones subjetivas de los encuestados. A pesar de haber utilizado el enfoque habitual que emplean estudios similares, se podría haber considerado la posibilidad de incluir métodos estadísticos de carácter más objetivo para mejorar la validez de los resultados obtenidos. Sin embargo, cabe mencionar que existe una gran opacidad del sector turismo, especialmente el hotelero, para facilitar informaciones, lo que dificulta y limita la realización de un análisis más objetivo.
2. En relación con la primera limitación, la segunda limitación se refiere a que la información recogida durante la investigación proviene tan solo de altos directivos del sector turismo. A pesar de que son considerados como fuentes de información fiable por su experiencia y conocimiento, existe un grado de subjetividad en sus opiniones una vez que están concentrados en la misma área geográfica (Madrid o São Paulo). Por ello, se podría haber realizado un estudio más completo si se hubiesen entrevistado a otros empleados de estas empresas, asociaciones u organizaciones, teniendo una visión más amplia de la realidad de los destinos turísticos.
3. Otra de las limitaciones es el tamaño de la muestra. Aunque el tamaño de la muestra en esta investigación es aceptable, se podría haber tenido unos resultados más representativos del sector turismo si se hubiese logrado un mayor tamaño muestral.
4. Por último, otra limitación está relacionada con los ámbitos de investigación, ya que se ha centrado, exclusivamente en dos ciudades, Madrid y São Paulo, las cuáles poseen unas características diferentes con respecto a otros destinos turísticos.

6.5 FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

En este último epígrafe se van a plantear futuras líneas de investigación con las que se pretende superar las limitaciones señaladas anteriormente y ampliar el campo de estudio mostrado.

Una opción interesante sería completar la metodología de la investigación con datos cuantitativos. De esta manera, se podría lograr una mayor validez de los datos en las ciudades investigadas. Igualmente, sería interesante ampliar la muestra a un mayor número de empresas y organizaciones, lo que daría mayor validez a los resultados obtenidos.

En segundo lugar, sería interesante poder evaluar los resultados surgidos de una posible implantación del modelo de gestión propuesto en los destinos turísticos y proponer mejores prácticas de gestión para la competitividad del *cluster*.

En tercer lugar, sería interesante profundizar el estudio de otras ciudades como destinos turísticos, ya sea en España y Brasil, como en otros países.

En cuarto lugar, sería conveniente estudiar el microcluster existente dentro del *cluster* de turismo en la ciudad de Madrid y proponer la creación de un *cluster* de turismo estructurado en São Paulo.

En quinto lugar, se podría aplicar esta investigación a otros sectores diferentes del turismo.

Esta Tesis doctoral no es un punto y final sino el punto de partida para futuras investigaciones en el sector turismo. Se ha intentado dar nuevas percepciones y aportaciones tanto para el mundo académico como para el empresarial, en concreto, para las empresas que están involucradas en destinos turísticos, las cuales permitan incrementar su conocimiento y competitividad. Por tanto, aún queda un largo camino por recorrer.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, M.; Alvarez, M.; Moreno, A.; Mataix, C. (2015): “Competencias para trabajar en red: modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas”. *Dirección y Organización*, 55, pp. 26-37.

Adobor, H. (2006): “The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions”. Henry Adobor. *Business Horizons*. vol. 49, n. 6, pp. 473-486.

AECA (2013): *Marco conceptual del turismo*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid: AECA.

Agencia Brasil (2016): “Governo vai estimular geração de empregos por meio do turismo”. <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2016-10/governo-vai-estimular-geracao-de-empregos-por-meio-do-turismo>

Akgüngör, S. (2006): “Geographic concentrations in Turkey’s manufacturing industry: identifying regional highpoint clusters”, *European Planning Studies*, vol. 14, n.2, February.

Alberti, F.; Giusti, J. (2012): “Cultural Heritage, Tourism and Regional Competitiveness: The Motor Valley Cluster”, *City, Culture and Society*, 3, pp.261– 273.

Albornoz, M.; Alfaraz, C. (2016): *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. Redes - Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, Buenos Aires.

Amato Neto, J. (2009): *Gestão de sistemas locais de produção e inovação*. São Paulo: Atlas.

Amato Neto, J. (2000): *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.

América Economía Intelligence (2013): “Ránking 2013:” Las Mejores Ciudades para Hacer Negocios de América Latina”. <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-2013-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-de-america-latina>

América Economía Intelligence (2016): “São Paulo continua líder em turismo de negócios”. <http://visitesaopaulo.com/press-releases-detalhe.asp?press=935>

Andriani, P.; Jones, C; Perkmann, M.; De Propriis, L.; Sena, V.; Delbridge, R.; Möslein, K.; Neely, A. (2005): *Challenging Clusters. The Prospects and Pitfalls of Clustering for Innovation and Economic Development*. London: AIM Research.

Aramburu, X.; Querejeta, M. J. A. (2009): “Cluster policy governance: towards a multi-level approach? The case of the Basque Country (Spain)”. In: *Proceedings of the Conference on Developments in Economic Theory and Policy*. Bilbao.

Aranguren, M. J.; Larrea, M.; Wilson, J. (2010): “Learning from the Local: Governance of Networks for Innovation in the Basque Country”. *Journal European Planning Studies*. Volume 18, 2010 - Issue 1: Territorial Industrial Development Policies and Innovation.

Arnaboldi, M.; Spiller, N. (2011): “Actor-network theory and stakeholder collaboration: the case of cultural districts”. *Tourism Management*, vol. 32, n.3, pp.641-654.

Arroyabe, J. C. F.; Peña, N. A. (2010): “Las redes de cooperación empresarial. ¿Una organización para el próximo milenio?” *Revista Dirección y Organización*, n. 21, pp. 12-19.

Arteche, M.; Santucci, M.; Welsh, S. V. (2013): “Redes y *clusters* para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina”. *Estudios Gerenciales*. vol.29, n.127.

Atouba, Y.; Shumate, M. (2010): ‘Interorganizational networking patterns among development organizations’. *Journal of Communication*, vol.60, n.2, pp.293-317.

Augustyn, M.; Knowles, T. (2000): “Performance of tourism partnerships: a focus on York”. *Tourism Management*. vol. 21, n. 4, August, pp. 341–351

Baden-Fuller; M. (2010): “Business Models as Models”. *Long Range Planning*, 43, pp. 156-171.

Baidal, J. A. I.; Rebollo, J. F. V.; Fernández, A. A. (2014): “Innovation policies in tourism and cluster development: the managerial point of view in the innovative business group programme (IBG’S)”. *Cuadernos de Turismo*, n.33, pp. 373-376.

Balestrin, A.; Vargas, L. M.; Fayard, P. M. (2005): “Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação”. *REAd* – 43, vol. 11, n.1, jan-fev.

Balestrin, A.; Verschoore, J. R. (2008): “Fatores Relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul”. *RAC*, vol. 12, n. 4, pp. 1043-1069.

Balestrin, A.; Verschoore, J. R. (2008): *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

Balestrin, A.; Verschoore, J. R.; Reyes, E. (2010): “O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil”. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, vol.14, n.3, (maio/jun.), pp. 458-477.

Banco Central de Brasil – BACEN (2017): “Receita e despesa cambial turística”. <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/receita-cambial.html>

Bao, S.; Blanco, F. (2014): “Modelos de formación de clústers industriales: revisión de las ideas que los sustentan”. *Revista Galega de Economía*, vol. 23, n. 2, pp. 179-198.

Baptista, R. (2000): “Do innovations diffuse faster within geographical clusters? *International Journal of Industrial Organization*”, vol.18, pp. 515–535.

Baptista, R.; Swann, P. (1998): “Do firms in clusters innovate more?” *Research Policy*, vol. 27, n.5, pp. 525-540.

Barcellos, P.; Borella, M.; Peretti, J.; Galelli, A. (2012): “Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicascos”. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.11, n.4.

Barómetro OMT del Turismo Mundial (2016): “Las llegadas de turistas internacionales aumentan un 4% en el primer semestre de 2016”. <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-09-30/las-llegadas-de-turistas-internacionales-aumentan-un-4-en-el-primer-semestrefebrero%202017>

Barreto, T.; García, M. (2005): “Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección”. CAYAPA. *Revista Venezolana de Economía Social*. Año. 5, n. 10.

Becattini, G.; Bellandi, M.; De Propris, L. (eds.) (2009): *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham, Edward Elgar.

Becerra, F.; Álvarez, C. (2011): “El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el cluster de prendas de vestir en Caldas-Colombia”. *Estudios Gerenciales*, vol.27, n.119, pp. 209–232.

Beerepoot N. (2008): “Diffusion of knowledge and skills through labour markets: Evidence from the furniture cluster in Metro Cebu (the Philippines)”. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 20, pp. 67-88.

Beni, M. C. (2003): *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. 1. ed. São Paulo: Aleph.

Bennett, R.J. and Smith, C. (2002): “Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n.1, pp. 73-86.

Berg, L. V. D.; Braun, E.; Winden, W. V. (2001): *Growth clusters in European metropolitan cities: a comparative analysis of cluster dynamics in the cities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Manchester, Munich, Rotterdam, Vienna, Burlington*: Ashgate, 2001.

Berumen, S. (2009): *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas.

Beuren, I. M.; Dani, A. C.; Dal Vesco, D. G.; Krespi, N. T. (2013): “Redes sociais na estrutura de capital das empresas de serviço de utilidade pública e de telecomunicações”. *Revista Alcance (Online)*, vol. 20, n.3, (Jul-Sep), pp.309-324.

Biriescu, S. (2010): “Cluster economic performance – concept – present: experience and future developments. The Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati”. *Galati: Economics and Applied Informatics*, 2010. pp. 283-287.

Boix, R.; Galletto, V. (2004). “El nuevo mapa de los distritos industriales de España y su comparación con Italia y el Reino Unido”. <http://www.uv.es/raboixdo/references/2006/06008.pdf>

Bonomiem M. H.; Romero, R. M. (2007): “Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del Estado Zulia”. *Compendium*, n. 19. Diciembre.

Boschma, R.; TerWal, A. (2007): “Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the South of Italy”. *Industry and Innovation*, vol.14, n.2, pp. 177–199.

Brakman, S.; Van Marrewijk, C. (2013): “Reflections on cluster policies. Cambridge Journal of Regions”, *Economy and Society*, 1–15.

Brasil (2008): “Turismo de negócios”. <http://www.caminosculturales.com.ar/brasil-se-posiciona-como-lider-en-el-turismo-de-negocios-y-eventos-en-latinoamerica/>.

Brink, J.; Holmén, M. (2009). “Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms”. *Creativity and Innovation Management*, vol.18, n.2, pp.109–120.

Britvic, J.; Bakan, R. (2013): “Clusters as an initiative for a rapid development of rural tourism”, *Interdisciplinary Management Research*, vol. 9, pp. 861-871.

Bueno Campos, E. (1997): *Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid, Pirámide, Madrid.

Buhalis, D. (2000): “Marketing the competitive destination of the future”. *Tourism Management*, 21, pp.97-116.

Caniëls, M. y Romijn, H. (2003): “Agglomeration advantages and capability building in industrial clusters: The missing link”. *Journal of Development Studies*, vol.39, n.3, pp.129-154.

Capone, F. (2004): Regional competitiveness in tourist local systems, 44th European Congress of the European Regional Science Association (ERSA), “Regions and fiscal federalism”, University of Porto, Portugal.

Capone, F.; Boix, R. (2005): Sources of Competitiveness in tourist local systems: an application to Italy. 45th. *Congress of the European Regional Science Association*, Vrije Universiteit Amsterdam.

Carles Cirer-Costa, Joan. (2014): "Majorca's tourism cluster: The creation of an industrial district, 1919-36," *Business History, Taylor & Francis Journals*, vol. 56, n.8, pp. 1243-1261, November.

Carvajal, M.; Lozano, J. L. (2013): “Factores de marketing, organizacionales y de conocimiento para la inserción de la empresa en el mundo en red”. *Gestión & Sociedad*, vol. 6, n.2, pp.49-68, julio-diciembre.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010a): “From strategy to business models and onto tactics”. *Long Range Planning*, vol.43, n. 2–3, pp.195–215.

Casarotto Filho, N.; Pires, L. H. (2001): *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.

European Cluster Observatory (2011): “Center for Strategy and Competitiveness”.
<http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/>

Chen, Shih-Fen S. (2010): “A general TCE model of international business institutions: market failure and reciprocity”. *Journal of International Business Studies*, vol. 41, pp. 935-959.

Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S. (2002): “The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies”. *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n. 3, pp.529–555.

Chon, K. S.; Sparrowe, R. T. (2003): *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Chorincas, J.; Marques, I.; Ribeiro, J. F. (2001): “Inovação social e aprendizagem organizacional: reflexões sobre sustentabilidade e clusters industriais”. *Revista Prospectiva e Planeamento*, Lisboa, n. 7, pp. 43-104.

Ciravegna, L. (2011): “FDI, social ties and technological learning in new Silicon Valley clones. Evidence from the Costa Rican ICT cluster”. *Journal of Development Studies*, vol.47, n.8, pp.1178-1198.

Civil Service College de Cingapura y Chapman University (2014): “São Paulo”.
<http://imprensa.spturis.com.br/releases/sao-paulo-coroada-2Intwitivas, 2011>

Cleri, C. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*. 2. ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.

Comisión Europea (2002c): “Final Report of the Expert Group on Enterprise cluster and networks. European Commission – Enterprise Directorate-General”.

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/final_report_clusters_en.pdf

Cooke, P. (2001): “Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy”. *Industrial and Corporate Change*. vol. 10, n. 4.

Crouch, G.I.; Ritchie (2000): “The competitive destination: A sustainability perspective”. *Tourism Management*, vol. 21, n.1, pp. 1-7.

Cunha, S. K.; Cunha, J. C. (2005): “Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local”. *Rev. adm. contemp.*, vol.9, n. 2.

Dagnino, G. B.; Padula, G. (2002): “Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation”. The European Academy of Management Second Annual Conference - *Innovative Research in Management*. Stockholm, 9-11, May.

Dahan, N. M.; Doh, J. P., Oetzel, J.; Yaziji, M. (2010): “Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets”. *Long Range Planning*, vol.43, n. 2-3, pp. 326-342.

Danilenko; N. N.; Rubtsova, N. V. (2014): Comparative analysis of a tourism cluster in the Baikal region: role of cooperation as a factor of development. *Economy of region*, 2014, vol. 1, n. 2, pp. 115 – 130.

Datos Macro (2016): “PIB de Brasil”. <http://www.datosmacro.com/pib/brasil>

Dessy, I. (2007): *Strengthening Cluster Building in Developing Country alongside the Triple Helix: Challenge for Indonesian Clusters - A Case Study of the Java Region*. MPRA Paper 5851, University Library of Munich, Germany.

Dubois, A.; Håkansson, H. (2002): Relationship as activity links. In Ebers, M. (ed.). *The formation of inter-organizational networks* (pp. 43-66). Oxford: University Press.

Dwyer, L.; Kim, C. (2003): “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”. *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n. 5, pp. 369 - 390.

Embratur (2014): “Brasil é o 6º no mundo em economia do turismo”. <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/04/brasil-e-o-6o-no-mundo-em-economia-do-turismo>

Endeavor (2016): “ICE 2016: como anda o empreendedorismo nas cidades do Brasil”. <https://endeavor.org.br/indice-cidades-empendedoras-2016/>.

Engelstoft, S.; Jensen – Butler, C.; Smith, I.; Winther, L. (2006): “Industrial clusters in Denmark: Theory and empirical evidence”. *Regional Science*. vol. 85, n. 1, March, pp. 73–98.

Enright, M. J. (1992): *Why local clusters are the way to win the game*. World link.

Enríquez, R. (2005): Redes sociales, envejecimiento y pobreza urbana: reflexiones a partir de un estudio de caso. En: *Población, Desarrollo y Grupos vulnerables*, VI Reunión Nacional de Investigación Demográfica en México, vol. 3.

Enterrasolutions (2010): “Entrepreneurs and Business Clusters”. <http://www.enterrasolutions.com/2010/07/entrepreneurs-and-business-clusters.html>

Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (2017): “Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)”. <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>

Etzkowitz, H. (2013): “Silicon Valley - the sustainability of an innovative region”. *Social science Information*, vol. 52, n. 4, pp. 516-538.

Europa Press (2016): “El impacto del turismo de negocios en España fue de 5.200 millones en 2015, un 3% más”. <http://www.europapress.es/turismo/corporativo/noticia-impacto-turismo-negocios-espana-fue-5200-millones-2015-mas-20161122131103.html>

European Commission (2002): “Regional clusters in Europa. Observatory of European SMEs, n. 3”. http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/regional_clusters.pdf

European Commission (2004): “Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy”. http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/pdf/studies_innovation_management_final_report.pdf

European Commission. (2004): “Observatory of European SMEs 2003, n. 5 – SMEs and cooperation”. http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm.

Ferreira, J.; Estevão, C. (2009): “Regional Competitiveness of a Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal”. Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies. Encontros Científicos. n. 5, Faro.

FIESP - Federación de las Industrias de la Provincia de São Paulo (2005): “Projeto de arranjos produtivos locais”. <http://www.fiesp.com.br/competitividade-regional/>

Fingleton, B.; Iglioni, D.; Moore, B. (2005): “Cluster Dynamics: New Evidence and Projections for Computing Services in Great Britain”. Journal of Regional Science. vol. 45, n. 2, May 2005, pp. 283–311.

Flowers, J.; Easterling, K. (2006): "Growing South Carolina's Tourism Cluster", *Business and Economic Review*, vol. 52, n.3, pp. 15-20.

Francés, A. (2008): *Redes de cooperación*. En: *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones Iesa.Mercy y Gladys, 2013.

Franco, M. J. B. (2007): "Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português". *Revista de Administração Contemporânea*, vol.11, n.3, pp.149 - 176.

Frost, T.; Zhou, C. (2005): "R&D co-practice and 'reverse' knowledge integration in multinational firms". *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 676–687.

Fundeanu, D. D.; Badele, C. S. (2014): "The impact of regional innovative clusters on competitiveness". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 124, pp. 405 - 414.

Garanti, Z.; Zvirbule-Berzina, A. (2013): "Towards multi-dimensional regional cluster identification". *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*. n. 31, pp. 225-233.

GenCat (2016): "Generalitat de Catalunya. Clústers". <http://accio.gencat.cat/cat/estrategia-empresarial/clusters/inici.jsp>

Gerolamo, M. C. (2007): "Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação: estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise". *Gestão e produção*: n. 3, vol. 8, dez. pp. 289-303.

Glaeser, E.L., Kallal, H.D., Scheinkman, J., Shleifer, A. (1992): "Growth in cities". *Journal of Political Economy*, 100, pp.1126–1152.

Glaister, K. W.; Buckley, P. J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances". *Organization Studies*. vol. 19, n. 1.

Goeldner, C. R.; Ritchie, B.J. R.; Ve Brent, R. (2011): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley&Sons, Inc, New Jersey.

Gómez, J. O. (2009): "La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental". *Estudios Gerenciales*, v.25, n.110, Jan./Mar.

Gonzalez, R.; Llopis, J.; Gasco, J. (2013): "Outsourcing and strategy in Spanish town halls: a field study". *Management Decision*. vol. 51, n.1, pp. 97-119.

- Goranson, H. T. (1999): *The agile virtual enterprise: cases, metrics, tools*. Quorum Books.
- Gordon, I. R.; McCann, P. (2000): “Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?” *Urban Studies*, vol. 37, n. 3, pp.513, 532.
- Governo Da Bahia (2005): “Programa para el Desarrollo del Valle de San Francisco”. <http://www.cbpm.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=23>
- Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. In: _____ (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge, pp. 255-277.
- Grandori, A.; Cacciatori, E. (2006): *Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance*. The 22nd European Group for Organization Studies Colloquium. Bergen –Norway.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995): “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms”. *Organization Studies*, vol.16, n.2, pp. 183-214.
- Guerrero, A. N. (2014): “Los clusters, motor de innovación empresarial en España”. <https://studylib.es/doc/7265570/clusters-en-espa%C3%B1a>
- Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M.D. (ed.) (2015): *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations A Handbook*, Emerald Group Publishing, Bingley, 2015.
- Handy, C. (1995): *La edad de la sinrazón*. Parramón, Barcelona.
- Hausman, Warren H. et al. (2010): “A process analysis of global trade management: an inductive approach”. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, n. 2, pp. 5-29, 2010.
- Hermann, I. L. (2005): *Empreendedorismo e estratégias*. Palhoça: UnisulVirtual.
- Hermans, J.; Castiaux, A.; Dejardin M.; Lucas, S. (2012): “Configuration in the flesh: challenges in publicly promoted clusters”. *The Journal of Technology Transfer*, vol. 37, n. 5, pp. 609–630.
- Hernandez Gasción J.M., Pezzi A., Soy i Casals A. (2010): *Clusters y competitividad: el caso de Catalunya (1993-2010)*, Generalitat de Catalunya, Departament d’Innovació, Universitats y Empresa, diciembre 2010.

Hocayen-da-Silva, A. J.; Teixeira, R. M. (2009). “Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos”. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. vol. 3, n. 2, pp. 24-48,

Hoffman, V. E.; Molina-Morales, X.; Martínez-Fernández, T. (2007). “Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento”. *Rev. Adm. Contemp.* vol.11, n.1, Curitiba.

Hosteltur, (2016): “Barajas baja en el ranking mundial de aeropuertos por tráfico internacional”. https://www.hosteltur.com/121623_barajas-baja-ranking-mundial-aeropuertos-trafico-internacional.html.

Humphrey, J.; Schimitz, H. (1998): “Trust and inter-firm relations in developing and transition economies”. *The Journal of Development Studies*. vol. 34, n.4.

Iammarino, S.; McCann, P. (2006): *The structure and evolution of industrial clusters: transactions, technology and knowledge spillovers*, Policy Research, forthcoming.

Ignarra, L. R. (2002): *Planejamento turístico municipal: um modelo brasileiro*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INE – Instituto Nacional de Estadística (2017): “España recibe 4,0 millones de turistas internacionales en diciembre de 2016, un 13,3% más que en el mismo mes de 2015”.

<http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>

Jackson, J.; Murphy, P. (2002): “Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World”. *Tourism and Hospitality Research*. vol. 4, n. 1.

Jackson, J.; Murphy, P. (2006): “Clusters in regional tourism An Australian case”. *Annals of Tourism Research*. vol.33, n. 4, October, pp. 1018–1035.

Jones, C.; Hesterly, W. S.; Borgatti, S. P. (1997): “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”. *Academy of Management*. October 1, vol. 22, n.4, pp. 911-945.

Kelly, I. (2003): *Australian Regional Handbook Tourism: industry solutions*. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Ketels, C. H. M.; Memedovic, O. (2008): “From clusters to cluster-based economic development”. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development (IJTLID)*, vol. 1, n. 3, 2008.

Ketels C. H. M., Solvell, O. (2006): *Innovation clusters in the 10 new member states of the European Union*, Europe Innova Paper n° 1.

Ketels, C. H. M. (Ed.). (2007): *The European Cluster Memorandum: Promoting European Innovation through Clusters*, Centre for Strategy and Competitiveness (CSC), Europe Cluster Observatory, Stockholm School of Economics, 12 July 2007 (draft version).

Kim, N.; Wicks, B.E. (2010): “Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness”, *International CHRIE Conference-Refereed Track*. July 30, University of

Kuazaqui, E. (2000): *Marketing Turístico e de Hospitalidade*, Makron Books, São Paulo.

Kunzler, M. T.; Bulgacov, S. (2011): “As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR)”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 45, n. 5, pp. 1363-1393, set./out.

Lastres, H. M. M.; Cassiolato, J. E. (2003): Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito vantagens e restrições do e equívocos usuais. *RedeSist*, IE/UFRJ.

Lee, S.; Monge, P. (2011): “The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities”. *Journal of Communication*, vol. 61, n.4, pp. 758-779.

León, M. E.; Amato, J. (2001): *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*.

Letaifa, S. B.; Rabeau, Y. (2013): “Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation”. *Journal of Business Research*. vol. 66, n. 10, October 2013, pp. 2071–2078.

Liguori, S.; Gray, W. S. (1990): *Hotel and Motel: Management and Operations*. 2ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

López Cerdán, Carlos (2003): *Redes Empresariales*. MINKA, Trujillo, Perú.

Lunkes, R (2004): *Manual de Contabilidade Hoteleira*. 1° Ed., São Paulo, Atlas 2004.

Madrid 2016 (2016): “Nace la Asociación Turismo Madrid para aumentar un 30% los visitantes”. <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/Nace-la-Asociacion-Turismo-Madrid-para-aumentar-un-30-los-visitantes?vnextfmt=default&vnextoid=a25a535c97dea410VgnVCM1000000b205a0aRCD&vnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCD>

Madrid Convention Bureau (2016): <https://www.esmadrid.com/mcb/blog/novedades/el-turismo-de-reuniones-genera-en-madrid-un-total-de-816-millones-de-euros-en-2014/>.

Madrid Network (2016): “La Asociación Turismo Madrid”. <https://www.madridnetwork.org/clusters-y-parques/>

Magretta, J. (2002): “Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review*, vol. 80, n.5, pp.86-92.

Mahadevan, B. (2000): “Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy”. *California Management Review*, vol.42, n.4, pp. 55–69.

Mance, E. J. (2002): *Redes de colaboração solidaria: aspectos económicos-filosóficos: complexidade e libertação*. Petrópolis, Vozes.

Marca Empleo (2014): “Directorio de clusters empresariales de España y Europa”. <http://marcaempleo.es/2013/03/20/empleo-directorio-de-clusters-empresariales-de-espana-y-europa/>

Marshall, A. (1982): *Princípios de Economia* (Coleção Os Economistas). São Paulo, Ed. Abril.

Martin, R.; Sunley, P. (2003): *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?* Paper presented at the Regional Studies Conference on ‘Regionalizing the Knowledge Economy’ in London.

Mason, K. J.; Leek, S. (2008): “Learning to build a supply network: an exploration of dynamics business models”. *Journal of Management Studies*. vol.45, n.4, pp. 774-799.

McCann, B. T.; Folta, T. B. (2008): "Location Matters: Where We Have Been and Where We Might Go in Agglomeration Research". *Journal of Management*. vol. 34, n. 3.

Mcdonald, F.; Vertova, G. (2001): "Geographical concentration and competitiveness in the European Union". *European Business Review*, vol. 13, n.3, pp.157-165.

Mcevely, S. K.; Das, S.; Maccabe, K. (2000): "Avoiding competence substitution through knowledge sharing". *The Academy of Management Review*. vol.25, n.2. pp. 294-311.

McRae-Williams, Pam (2002): *Wine and Regional Tourism: strengthening complementarity to facilitate regional development*, Research Proposal, University of Ballarat, School of Business.

Médicci, L.; Cedillo, J. P. (2011): "Análisis comparativo entre las redes empresariales y las redes de Innovación Productiva". *Redip. Unexpo. Vrb. Venezuela*. vol. 1, n. 2. Mayo.

Michalus, J.C.; Hernández, L. A.; Hernández, G. D.; Suárez, J.; Sarache, W. A. (2011): "Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local". *Pastos y Forrajes*, vol.34, n.2.

Michopoulou, E.; Buhalis, D. (2013): "Information provision for challenging markets: The case of the accessibility requiring market in the context of tourism". *Information & Management*, vol. 50, n. 5, July, pp. 229–239.

Milaneze, K. L. N.; Batalha, M. (2004): *Competitividade em rede de empresas: proposta de ferramenta que permite analisar a importância de fatores relacionados à competitividade nas redes*. In: XI SIMPEP (Simpósio de engenharia de produção), 2004, Bauru.

Minetur (2014): "Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015". http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf

Ministerio de Industria y Comercio (2010): "El Programa AEI en el marco de las políticas internacionales de apoyo a los clúster". http://www.aird.org.do/2docongresoindustrial.do/Docs/Estudio_Clusters_Ministerio_Industria_Espana_sept_2010.pdf

Ministério de Turismo (2016): Plano Nacional de Turismo 2013/2016. http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf

Ministério do Turismo (2017): “Turismo de eventos lucra com feiras em 2017”. <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7470-turismo-de-eventos-lucra-com-feiras-de-neg%C3%B3cios-em-2017.html>

Moller, K.K.; Halinen, A. (1999): “Business relationships and networks: managerial challenge of network era”. *Industrial Marketing Management*, New York, vol.28, n.5, pp. 413-427, Sept.

Monteiro, T. A.; Sacomano Neto, M.; Giuliani, A. C. (2013): “Redes de inovação e composto mercadológico: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de produtos”. *Brazilian Journal of Management*, vol.6, n.4.

Morçöl, G.; Wachhaus, A. (2009): “Network and complexity theories: A comparison and prospects for a synthesis”. *Administrative Theory & Praxis*, vol. 31, n.1, pp. 44-58.

Morris, M. S.; Jeffrey, A. (2005): “The entrepreneur’s Business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726– 735.

Morrison, A.; Lynch, P.; Johns, N. (2004): “International Tourism Networks”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, pp. 197-202.

Müller-Seitz, Gordon (2011): “Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research”. *International Journal of management reviews*. 22 November.

Mytelka, L.; Farinelli, F. (2000): “Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness”. *IE-BNDES, Nota Técnica 5*, Rio de Janeiro.

Nadvi, K.; Halder, G. (2005): “Local clusters in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan”. *Entrepreneurship & regional development*, 17, september (2005), 339–363.

Niu, N.; Easterbrook, E. (2008): *On-Demand Cluster Analysis for Product Line Functional Requirements*. En: SPLC, 2008.

Nohria, N.; Eccles, R. G. (1992): *Networks and organizations: Structure form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nova York: Oxford University Press.

Nordin, S. (2003): “Tourism clustering and innovation- path to economic growth and development”, n.2003:14, *ETOUR*, Ostersund, Sweden.

Novelli, M.; Schmitz, B.; Spencer, T. (2006). “Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience”. *Tourism Management*, 27, pp. 1141-1152.

Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo – SPTuris (2015). “Anuário estatístico Turismo 2015 – ano base 2014”. http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/ANUARIO_2015_BASE_2014.pdf.

Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo – SPTuris (2016). “São Paulo: capital de los negocios y de los grandes eventos”. <http://imprensa.spturis.com.br/press-kits/sao-paulo-capital-de-los-negocios-y-de-los-grandes-eventos>.

Olave, M. E. L.; Amato Neto, J. (2001). “Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas”. *Gestão & Produção*. vol.8, n.3, pp.289-303.

OMT (1995): Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo. *Manual Técnico*, Nº 1. Madrid. OMT.

OMT (2015): “Llegadas de turistas internacionales”. <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-09-30/las-llegadas-de-turistas-internacionales-aumentan-un-4-en-el-primer-semestrefebrero-2017>

OMT (2016): “Turismo mundial cresceu 4,4% em 2015; Brasil recebeu menos visitantes”. <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2016/01/turismo-mundial-cresceu-44-em-2015-brasil-recebeu-menos-visitantes.html>

Omta, J.; Rienekens, J. H.; Beer, G. (2001): “Chain and network science: A research framework”. *Journal on Chain and Network Science*, vol. 1, n. 1, pp.1-6.

Palmer A.; Bejou, D. (2005): “The future of relationship marketing”. *J Relatsh Mark*, vol. 4, n.3/4, pp.1–10.

Papatheodorou, A. (2001): “Why people travel to different places”. *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 1, pp. 164-179.

Park, S. H.; Ungson, G. R. (2001): “Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure”. *Organization Science*. v.12, n. 1, pp. 37-53.

Parrilli, M. D. (2009): “Collective efficiency, policy inducement and social embeddedness: Drivers for the development of industrial districts”. *Entrepreneurship & Regional Development*. An International Journal. vol. 21, n.1.

Peretti, J. L. G.; Reis, Z. C.; Barcellos, P. F. P.; Galelli, A.; Muller, A. (2010): “Organizações híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica”. *Redes*. vol.15, n.1, pp.52-73, jan./abr.

Petrocchi, M. (2009): *Turismo: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Piñeres, J. (2004): “Interacciones sociales y productivas: una aproximación a la Teoría de Redes.” *Economía, Gestión y Desarrollo*, 2, pp. 33 - 55. Pontificia Universidad Javeriana, Cali (Colombia).

Poletto, C. A.; Duarte, M. A.; Mata, W. (2011): “Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 45, n. 4, pp. 1095-1117.

Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

Porter, M. (1998): “Clusters and the New Economics of Competition”. *Harvard Business Review*, Nov-Dec: pp.77-90.

Porter, M. (1998b): “The Adam Smith address: Location, clusters, and the “new” microeconomics of competition”. *Business Economics*, vol.33, n.1, pp. 7-13.

Porter, M. (2000): “Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy”. *Economic development quarterly*, vol.14, n.1, pp. 15-34.

Porter, M. (2002): *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Porter, M. (1999): *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E., et al. (2001): Monitor Group, on the Frontier and Council on Competitiveness, 2001, *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*, Washington, DC: Council of Competitiveness.

Porter, M.; Ketels, C. (2008): *Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives*. In Becattini, G. (Ed.): *Handbook of Industrial Districts*.

Posch, A. (2010): "Industrial recycling networks as starting points for broader sustainability-oriented cooperation?" *Journal of Industrial Ecology*, v. 14, n. 2, p. 242-257, 2010.

Powell, W. W. (1998): "Learning From Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries". *California management review*, vol. 40, n. 3, pp. 228 – 240.

Presenza, A.; Cipollina, M. (2010): "Analysing tourism stakeholders networks", *Tourism Review*, vol. 65, n.4, pp.17-30.

Raines, P. (2000): "Developing Cluster Policies in Seven European Regions". *Regional and Industrial Policy Research Paper No. 42*. European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Glasgow.

Raines, P. (2001): "The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making". *Regional and Industrial Policy Research Paper No. 47*. European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Glasgow.

Ramírez, J. (2008): Modelo de alianza estratégica con base en la empresa integradora para PyMEs con tecnología tradicional. *Tesis Doctoral*. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.

Redondo, f. l.; Berumen, S. A. (2011): *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*. Editorial Esic, Madrid, 2011.

Ribeiro, L C. S.; Andrade, J. R. L. (2015): Characterization of Tourism Clusters in Brazil. *Tourism economics*. October 1.

Rigby, D.L.; Brown, W.M. (2013): "Urban Productivity: Who Benefits from Agglomeration Economies?" *Economic Analysis (EA) Research Paper Series*. n. 84.

Robert J. Bennett, Colin Smith, (2002): "Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n. 1, pp.73-86.

Rodríguez Antón, J. M. (2001): “Estructuras organizativas, estrategias y personas impulsoras de la innovación”. https://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia20/20_bloque2_02.pdf.

Rodríguez Antón, J. M.; Almeida, M. M. A. (2008): *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Síntesis.

Rodríguez, I.; 2014; Willians, A. M.; Hall, C. M. (2014): “Tourism innovation policy: Implementation and outcomes”. *Annals of Tourism Research*, 49, PP. 76–93.

Roelandt, J. A.; Gilsing, V. A.; Sinderen, J. (2000): *Cluster - based Innovation Policy: International Experiences.*” Erasmus University Rotterdam, Research Memorandum 0012.

Rugman, A.; Verbeke, A. (2002): “Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management”. *Strategic Management Journal*. 23. pp. 769 – 780.

Ruschmann, D.V.M. (2002): *Turismo no Brasil: Análise e Tendências*. Manole: Baureri-SP. Serrano C.M.T. e Bruhns H. (org.).

S3 Platform (2014): “Clusters de empresas em Portugal”. <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-platform>

Sacchetti S.; Tortia, E. (2016): The extended governance of cooperative firms: *inter-firm coordination and consistency of values*. First published: 8 January.

Sadik, A. T. A.; Elbadawi, I. A. (2012): *The Global Economic Crisis and Consequences for Development Strategy in Dubai*”, Palgrave Macmillan.

Saeed, K. A.; Malhotra, M. K.; Grover, V. (2011): “Interorganizational system characteristics and supply chain integration: an empirical assessment”. *Decision Sciences*, vol. 42, n. 1, pp.7-42.

- Sáez, A.; A.; Martín, P.; Pulido, J. I. (2006): *Estructura económica del turismo*. Síntesis.
- Sarja, J. M. (2013): “The actors of a wind power cluster: a case of a wind power capital”. *Journal of urban and environmental engineering*. vol 7, n. 1.
- Saxena, G. (2005): “Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park”. *Tourism Management*, vol.26, n.2, pp. 277-289.
- Scarpati, F. V.; Portinho, P. (2002): “O papel da cooperação no desenvolvimento de cadeias produtivas de turismo”. *Augustus*– Rio de Janeiro, vol. 07, n. 15 – Jul./Dez.
- Schimitz, H.; Nadvi, K. (1999): “Clustering and Industrialization: Introduction”. *World Development*, vol. 27, n. 9, pp.1503-1514.
- Schmid, S.; Schurig, A. (2003): “The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary’s business network”. *International Business Review*, vol 12, n. 6, pp. 755–782.
- Sebrae (2017): “Programa BID/SEBRAE/PROMOS”. <http://ois.sebrae.com.br/comunidades/bid-banco-interamericano-para-o-desenvolvimento/>
- Segittur (2016): “Agrupaciones Empresariales Innovadoras de Turismo”. <http://www.segittur.es/es/proyectos/proyecto-detalle/Agrupaciones-Empresariales-Innovadoras-de-Turismo/#.WS2RUNwlHIU>
- Sforzi, F. (2003): *The industrial district and the new Italian economic geography*. IN: Belussi, F.; Rullani, E.; Gottardi, G. *The technological evolution of industrial districts*. Boston: Kluwer.
- Shafer, S.; Smith, H.; Linder, J. (2005): “The power of business models”. *Business Horizons*, 48, (3), 199.
- Sigala M (2004): *Networking the Tourism Supply chain: Evaluating the Readiness of Small and Medium Tourism Enterprises of An Island Economy*. University of Aegean, Greece.
- Simmie, J. (2004): “Innovation and Clustering in the Globalised International Economy”. *Urban Studies*, vol.41, n.5-6, pp. 1095-1112.

Singh, A. K.; Shivastava, R. L. (2013): “Critical success factors of rice mills located in a cluster”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, n. 6, pp.616-633.

Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Arregle, J. L. (2010): “Capability strengths and weaknesses in dynamic markets: investigating the bases of temporary competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 13, pp. 1386-1409.

Sölvell, Ö (2009): *Clusters – balancing evolutionary and constructive forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishers.

Sölvell, Ö (2012): *Long-Term Strategy for Dubai Building on Innovation and Clusters*. En: Ali Tawfik Al Sadik and Ibrahim A. Elbadawi, “The Global Economic Crisis and Consequences for Development Strategy in Dubai”, Palgrave Macmillan, p. 155-182.

Sölvell, Ö; Lindqvist, G.; Ketels, C. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower.

Sotillo, S. (2006): “Using Instant Messaging for Collaborative Learning: A Case Study. Innovate”: *Journal of Online Education*, vol. 2, n. 3.

Steinfeld, C.; Scupola, A.; López-Nicolás, C. (2010): “Social capital, ICT use and company performance: findings from the medicon valley biotech cluster”. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 77, n. 7, pp. 1156-1166.

Suzigan, W.; Furtado, J.; Garcia, R.; Sampaio, S. (2004): “Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas”. *Revista de Economia Política*, vol. 24, n. 4, outubro-dezembro.

Swarbooke, J.; Horner, S. (2001): *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Takeda, Y.; Kajikawa, Y.; Sakata, I.; Matsushima, K. (2008): “An analysis of geographical agglomeration and modularized industrial networks in a regional cluster: A case study at Yamagata prefecture in Japan”. *Technovation*, 28, pp. 531–539.

Tarke, A. R.; Méndez, D. O. (2013): “Nuevo modelo de universidad-empresa. El sistema UCI. New model of university-industry”. The ICU system. *Revista Congreso Universidad*. vol. II, n. 3, pp. 2306-918X.

Teece, D. J. (2010): “Business Models, Business Strategy and Innovation”. Long Range Planning. Vol. 43, n. 2–3, April–June, pp. 172–194.

Teixeira, F.; Guerra, O. (2002): “Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção”. *Revista de administração de empresas*. vol.42, n.4.

Temouri, Y. (2012): *The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED). Working Papers; Paris.

Thomazi, S. M. (2006): *Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local*. São Paulo: Aleph.

Thorgren, S; Wincent, J. (2010): “Interorganizational trust: origins, dysfunctions and regulation of rigidities”. *British Journal of Management*, vol. 22, n. 1, pp. 21-41.

Tigre, P. B. (2006): *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Toader, V.; Bota, M.; Negrusa, A.; Graviletea, M.; Tutunea, M. (2013): “Networks, clusters and innovation in Romanian tourism”. *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*. vol. 6, n. 2, pp. 81–89.

Tomazzoni, E. L.; Costa, J. S. (2015): “Ações estratégicas e visões dos atores do cluster de turismo da cidade de São Paulo”. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, vol. 9, n.1, pp. 3-21, jan. /abr.

Trigo, L.G. (1999): *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. Campinas: Papirus.

Trullen T.; Boix R. (2008): *Knowledge externalities and networks of cities in creative metropolis*. En: Cooke P. and Lazzarotti L., pp. 211-237.

Tsuji, M; Miyahara, S. (2009): “Empirical Analysis of Innovation and the Proximity of Information Linkages in ASEAN Economies: Case of Indonesia, the Philippines, Thailand

and Vietnam”. Fostering Production and Science and Technology Linkages to Stimulates Innovation in ASEAN. *ERIA Research Project Report 2009-7-4*, Jakarta: ERIA. pp. 384-457.

Turismo Madrid (2016): “Turismo de negocios”. <http://turismomadrid.es/es/ver-y-hacer/turismo-de-negocios.html>.

Valdaliso, J. M.; Elola, A.; Franco, S. (2016): “Do Clusters Follow the Industry Life Cycle? “ *Competitiveness Review*. vol. 26, n.1, pp. 66-86.

Valdivia-Altamirano, W. F. (2011): “Asociatividad y competitividad, una aproximación. *Economía, sociedad y territorio*. vol.11, n.36.

Valls, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Cómo competir en el nuevo entorno. Bilbao: Deusto.

Van den Berg, L.; Braun, E.; Winden, W. V. (2001): “Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach”. *Urban Studies*, vol. 38, n. 1, pp. 185–205.

Verschoore, J. R.; Balestrin, A. (2008): “Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul”. *RAC*, vol. 12, n. 4, pp. 1043-1069.

Wada, E. (2009): *Turismo de Negócios: Viagens Corporativas, Eventos e incentivos*. Em Segmentação do Mercado Turístico. Estudos, produtos e perspectivas. Barueri, SP: Manole.

Wegner, D.; Padula, A. D. (2010): “Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha”. *Revista Administração*, São Paulo, vol.45, n.3, pp.221-237.

Wikström, K.; Artto, K.; Kujala, J.; Söderlund, J. (2010): “Business models in project business”. *International Journal of Project Management*, vol. 28, n. 8, pp. 832-841.

Williams, T. (2002): “Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks”. *Journal of Business Research*, n. 5867, pp. 1-9.

Winter, S. G.; Szulanski, G. (2001): “Replication as strategy”. *Organization Science*. vol.12, n.6, pp. 730-743.

WTTC (2016): “Impact Economic”. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/tt-economic-impact-2017-infographic-v2.pdf?la=en>

Yin, R. K. (2015): Estudo de Caso: *Planejamento e Métodos*. Bookman.

Zhang, X.; Song, H.; Huang, G. Q. (2009): Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda. *Tourism Management*, 30, pp. 345-358.

Zoot, C.; Amit, R. (2001): “Value creation in e-business”. *Strategic Management Journal*. vol.22, pp. 493-520.

Zoot, C.; Amit, R. (2008): “The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance”. *Strategy Management Journal*. vol.29, pp. 1-26.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011): “The business model: Recent developments and future research”. *Journal of Management*, vol. 37, n.4, pp. 1019–1042.

ANEXOS

ANEXO I: CUESTIONARIO CON LAS ASOCIACIONES DE EMPRESAS

1 *¿Cuáles fueron las principales motivaciones para la creación de la asociación?*

2- *¿Cuáles son los principales stakeholders (aquellos que influyen y/o son influenciados) relacionados con la asociación?*

- Gobierno Federal
- Gobierno Estatal
- Gobierno Municipal
- Ministerio del Turismo
- Universidades
- Centros de Pesquisa
- Asociaciones de Empresas
- Instituciones de Apoyo (_____)
- Grandes Empresas
- Pequeñas y Medianas Empresas
- Proveedor / Prestadores de Servicio
- Instituciones Financieras de Crédito
- Comunidad (Población Regional)
- Otros _____

3 – *¿Hay un proceso formal para la identificación y satisfacción de las necesidades de los asociados, o sea, de las empresas?*

4 - *¿Después de la identificación (formal o no) de las necesidades de los asociados hay un proceso para definir la orientación estratégica de cooperación (o sea, un planeamiento estratégico de la red)? ¿Caso positivo, como ocurre?*

5 - *¿Cómo cada uno de los asociados contribuye para la mejora del desempeño de la red? o sea, ¿Cuál es el papel que cada asociado asume en beneficio de la red?*

6- ¿Cuáles son los principales proyectos en conjuntos realizados o en realización por la asociación?

7 - ¿Cuáles métodos / técnicas / herramientas son utilizados en la asociación para promover acciones conjuntas y obtener resultados positivos?

- Internet, página oficial de la Asociación / Plataforma de Información y Gestión
- Cursos y Entrenamientos en Equipo
- Reuniones Periódicas
- Sistema Informatizado de Gestión
- Otros _____

8- ¿Cuáles son las principales actividades realizadas por la coordinación / gestión de la asociación que posibilitan el funcionamiento y mejoría continua de desempeño de la red de cooperación?

9 -¿En qué áreas la red de cooperación se efectúan acciones en equipo y proyectos de colaboración?

- Investigación y Desarrollo
- Logística de Adquisición / Compras
- Gestión de las Operaciones de Producción
- Logística de Distribución
- Gestión de la Calidad, Mejora e Innovación
- Gestión Ambiental
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de la Información
- Gestión Financiera
- Asesoría Jurídica
- Otros _____

11 - ¿Como la asociación construye una base de confianza y cooperación entre las empresas?

12 - ¿También hay efectos indirectos en la economía regional? (por ejemplo, otras empresas que no participan en el fortalecimiento de la misma debido a la proximidad a la asociación o el surgimiento de nuevas empresas para la prestación de servicios)

13- ¿Existen políticas de promoción y desarrollo de la asociación? Cuáles?

14 – ¿Usted cree en posibles acciones políticas que puedan ayudar en el desarrollo de las asociaciones?

15 - ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la asociación hasta el momento?

16- ¿Cuáles son las ventajas que la asociación ha aportado a las empresas que participan activamente?

- Reducción de costos
- Aumento de productividad
- Más agilidad en el desarrollo de nuevos productos
- Capacitación de personal
- Capacitación en Gestión Empresarial
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso a nuevas tecnologías
- Asesoría de personal altamente cualificado
- Más competitividad
- Otros _____

17- ¿Cuál es el nivel de cooperación observado entre las empresas para la gestión en equipo de proyectos que establecen una mejora en el desempeño de la asociación?

18 - ¿Cuáles son los principales procesos y/o actividades, en relación a la asociación, que son ejecutados en equipo y posibilitan la mejora de la asociación como un todo (y consecuentemente de las empresas)? ¿Quién son los responsables del diseño, planificación, ejecución y evaluación de la implementación de dichos proceso / actividades?

- Elaboración de estrategias de actuación de la red

- Elaboración de proyectos para la obtención de recursos (financieros, personal y equipamientos)
- Elaboración de Investigación de Mercado para las empresas de la red
- Entrenamiento para los empresarios para el fortalecimiento de la cultura de cooperación
- Cursos y entrenamiento de equipo para funcionarios y comunidad
- Elaboración de proyectos sociales y ambientales para la región
- Planificación y contratación de consultorías individuales para empresas de la red
- Generación de proyectos en equipo organizados por los miembros de la red
- Definición e implementación de un sistema de indicadores del desempeño para la red
- Busca de nuevas soluciones tecnológicas para productos y procesos en las universidades y centros de investigación
- Actividades de soporte y de apoyo a los proyectos y necesidades de la red
- Desarrollo y manutención de una plataforma de información (Internet / Intranet /Software de gestión de la red)

19 - ¿Quién financia los gastos de la asociación? ¿En el caso de que la asociación actualmente esté financiada por otras fuentes, existe la preocupación para que la red sea, a largo plazo, auto sostenible?

20 - ¿Según su experiencia cuál debe ser el papel del Gestor de la asociación?

21 - ¿En su opinión, cual es el valor diferencial de una empresa en una asociación en comparación a una empresa que actúa aisladamente?

22 - ¿La participación de los empresarios en relación las estrategias de la asociación son creadas de manera indirecta (través de los sindicatos y/o asociaciones)?

23 - ¿Hay una estructura de gobierno formal dentro de la asociación?

24 - ¿Cómo ocurre el proceso de participación de las empresas en la asociación? Hay un interés por parte de las empresas o la asociación busca las empresas?

25 - ¿Cuáles son las acciones implementadas por la asociación para el beneficio y ventajas de las empresas participantes?

26 - ¿Cuál es el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión de las asociaciones?

27 – ¿Cuáles son los intereses de los distintos equipos que constituyen la asociación?

28 – ¿Hay un acompañamiento/medición de la satisfacción y del alcance de los objetivos de las organizaciones pertenecientes al *cluster* propuestas por la red?

29- ¿Existen criterios de admisión para las empresas que deseen pertenecer a la asociación?

30 – ¿Como usted evalúa el turismo en la ciudad de _____?

ANEXO II: CUESTIONARIO CON LAS ORGANIZACIONES I

1. ¿Qué es _____ y cuáles son sus objetivos? ¿Cuál es la relación con el Gobierno central y/o con el Gobierno autónomo?

2- ¿Cuáles son los principales agentes sociales –*stakeholders*- involucrados en la entidad?

- Gobierno central
- Gobierno de la Comunidad Autónoma
- Gobierno municipal
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Universidades
- Centros de Investigación
- Asociaciones de Empresas
- Instituciones de Apoyo (_____)
- Grandes Empresas
- Pequeñas y Medianas Empresas
- Proveedores de Servicios
- Instituciones Financieras
- La población
- Otros _____

3. ¿Hay un proceso formal para definir la orientación estratégica de la entidad (es decir, un plan estratégico)? En caso positivo, ¿en qué consiste?

4. ¿Qué relación posee la entidad con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales?

5. ¿Cómo contribuye la entidad a la mejora del desarrollo del sector turismo de la ciudad de _____?
6. ¿Cuáles son los principales proyectos realizados, o en fase de realización, por la entidad relacionados con el sector turismo de la ciudad de _____?
7. ¿Cómo se caracteriza el nivel de cooperación existente entre las empresas del sector turismo de la ciudad de _____?
8. ¿Cuál es el nivel de cooperación existente entre las empresas del sector turismo de la ciudad de _____ con la entidad?
9. ¿Cree usted que existe una dependencia de las empresas del sector turismo de la ciudad de _____ con el gobierno?
10. ¿Cree usted que posibles acciones políticas podrían ayudar al desarrollo de las asociaciones de empresas del sector turismo de la ciudad de _____?
11. En su opinión, ¿Cuál es la diferencia entre una empresa asociada de una que actúa aisladamente?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que la entidad ha tenido que enfrentar hasta el momento?
13. ¿Cuáles son los posibles intereses de los distintos equipos que constituyen la entidad?
14. ¿Cómo caracteriza usted el turismo de la ciudad de _____?
15. ¿Cree usted que la ciudad de _____ tiene condiciones favorables para formar un *cluster* turístico?

ANEXO III: CUESTIONARIO CON LAS ORGANIZACIONES II

1 – El turismo de Barcelona es realmente un *cluster* de Turismo? ¿Qué naturaleza jurídica tiene el Turismo de Barcelona?¿Qué empresas e instituciones lo integran?

2 – ¿Cuáles son los principales proyectos en conjuntos realizados o en realización por el *cluster*?

3- ¿Cómo se construye una base de confianza y de cooperación entre las empresas del *cluster*?

4 - ¿Cuál es el papel de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de gestión del *cluster*?

5- ¿Existen políticas de promoción y desarrollo del *cluster*?

6 - ¿Cuáles son estas políticas?

7- ¿Qué o cuáles políticas podría mejorar la competitividad del *cluster*?

8- ¿Cuál es el papel de la Provincia Española en la creación de infraestructuras de turismo? ¿Y el de la Generalitat?

9- ¿Cuál la capacidad de los agentes locales para formular un proyecto estratégico para el desarrollo del turismo en Barcelona?

10- ¿Cómo se organizan los agentes locales para alcanzar las metas de desarrollo local?

11- ¿Existe algún modelo de gestión del *cluster* de turismo de la ciudad de Barcelona? Si es así, ¿podríamos tener acceso a él?

12- ¿Hay iniciativas para atraer a Barcelona a los principales agentes turísticos nacionales e internacionales?

13- ¿Qué beneficios está consiguiendo el *cluster* de turismo para la ciudad de Barcelona?

14- ¿El *cluster* puede ser considerado como una herramienta local de competitividad para el turismo de la ciudad de Barcelona?

ANEXO IV: CUESTIONÁRIO CON LAS EMPRESAS

ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1) Empresa:

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE LO GESTOR DE LA EMPRESA

1) Cargo de lo entrevistado (a):

ETAPA 3: PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN

1- ¿Cómo funcionan los procedimientos formales como elaboración de estrategias y toma de decisión en la empresa?

ETAPA 4: CARACTERIZACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO

1 – ¿Cual asociación de empresas el hotel pertenece?

2 – ¿Usted cree que las empresas localizadas en _____ tienen condiciones favorables para formaren una red de cooperación?

3 - ¿Usted cree que pertenecer a esta asociación favorece la competitividad de las empresas?

4 – ¿Usted cree que la existencia de una asociación hotelera en _____ es interesante para el hotel?

5 – ¿En su opinión, hay cooperación entre las empresas que pertenecen a misma asociación? Caso positivo, través de caules acciones? (materia prima, tecnología, estrategias, etc.).

6 - ¿Como ocurre la competición entre las empresas pertenecen a las mismas asociaciones?

7 – ¿Usted cree que hay instituciones y gobiernos que son capaces de ofrecer formación, entrenamiento, conocimiento, información, investigación y soporte técnico que influyen en las empresas hoteleras?

8 - ¿Como usted avalúa el comportamiento de su emprendimiento en relación a las políticas de cooperación?

9 - ¿Cuál es la relación entre los sectores envueltos (gobiernos, universidades, etc.) con el turismo en la ciudad de ____?

10 – ¿Usted cree que la competitividad de las empresas asociadas es mejor de lo que las empresas aisladas?

11 – ¿Cuáles son las prácticas de gestión propuestas por la asociación que traen beneficios para el hotel?

12 – ¿Usted cree que los aspectos de los programas de incentivo de las asociaciones contribuyen para prácticas de gestión de los emprendimientos hoteleros?

13- ¿Hay alguno apoyo público o privado con el hotel? Cuál es la influencia en las prácticas de gestión?

14- ¿Usted podría decir cuáles son las principales dificultades encontradas en la gestión del hotel?

- Falta de apoyo del Gobierno
- Falta de recursos financieros
- Falta de recursos adecuados para el desarrollo de proyectos
- Falta de participación de los miembros de la red
- Falta de cooperación de los empresarios (desconfianza no cambio de informaciones)
- Falta de integración en la red (empresas, universidades, centros de investigación, etc.)
- Otros _____

15 – ¿Lo que es echo por la asociación para disminuir estas dificultades?

16- ¿Para usted cual debe ser el papel de las empresas de la asociación? O sea, como las empresas efectivamente contribuyen (planean, ejecutan y apoyan actividades) y como ellas beneficiase de los resultados de la asociación?

17- ¿Usted conoce alguna política de apoyo del Gobierno para su hotel?

18- ¿Las políticas de apoyo mencionadas por el apoyo público e/o privado son realmente implantadas y echas en lo hotel?

18 – ¿Lo que es echo por la asociación para motivar las empresas asociadas?

19- ¿Cuál es la relación de los objetivos estratégicos de la organización con os de la asociación?

20 – ¿Cuál es la relación del hotel con otras empresas del sector turismo de la ciudad de _____?

21 - ¿Usted cree que la concentración geográfica de las empresas hoteleras es relevante para la ventaja competitiva?

22- ¿Usted cree que es posible tener un *cluster* de turismo formalizado y estructura en _____?