

Resumen

El turismo es una de las principales actividades económicas de España, y está siendo afectado muy seriamente por la actual coyuntura económica internacional. En el contexto nacional esta situación se agrava, ya que se trata de un sector maduro que debe renovarse para poder competir con otros mercados. Una de las vías que se pueden seguir para esa renovación se centra en la innovación de los modelos organizativos a través de las iniciativas de conformación de *clusters*. Este trabajo trata de explicar por qué existen *clusters* en turismo, los factores que inciden en su formación y su caracterización en el caso de los *clusters* turísticos nacionales, para concluir con las implicaciones que puede tener esta forma de organización empresarial.

Palabras clave: cluster, agrupaciones empresariales innovadoras (AEI), actividad turística.

Abstract

Tourism is one of Spain's main economic activities and it is being very seriously affected by the current international economic situation. In the domestic context, this situation is exacerbated as it is a case of a mature sector that has to be renewed in order to be able to compete with other markets. One of the paths that may be followed for that renewal is centred upon the innovation of organizational models through cluster-forming initiatives. This article sets out first of all to explain why clusters exist in tourism, the factors that affect their formation and their characterisation in the case of domestic tourist clusters, and then concludes with the implications that may be entailed in this form of business organization.

Key words: cluster, innovative business groupings (AEI), tourist activity.

JEL classification: L22, L83.

INNOVACIÓN EN MODELOS ORGANIZATIVOS: UN ANÁLISIS A TRAVÉS DE LOS CLUSTERS DE TURISMO ESPAÑOLES

Eduardo PARRA LÓPEZ
Agustín SANTANA TALAVERA

Universidad de La Laguna

I. INTRODUCCIÓN (*)

TRES son las tendencias que determinan actualmente la situación económica del sector turístico en Europa y en España. Primera, la creciente competencia a escala global por todos los productos y servicios, como el turismo. Segunda, la crisis financiera y económica actual, que tras muchos años de bonanza, influye negativamente en las cifras de negocio de las empresas en los países del primer mundo, con la excepción de algunos sectores muy innovadores o de nicho. Y tercera, el cambio de modelo de negocio, que influye de manera considerable en el sector del turismo, favoreciendo la globalización de la oferta y la demanda de servicios y las nuevas formas que toman como soporte Internet, tanto en la promoción de destino como en las gestiones individualizadas de organización y reserva del viaje. Ante tal situación, los sectores empresariales y las instituciones implicadas de manera directa en el sistema turístico se ven necesariamente dirigidas a la innovación tanto en los modelos organizativos como en los procesos y tecnologías aplicables en la oferta, la comercialización y el destino.

El sector turístico nacional no es una excepción a esta situación, debiendo asumir una creciente competencia global (especialmente, frente al espacio Sur del Mediterráneo, Caribe y Sudeste asiáti-

co), agravada por la fuerte pujanza de los destinos nacionales tradicionales (costa mediterránea, Baleares y Canarias) y la progresiva, pero potente, incorporación desde los ochenta del pasado siglo de los destinos de interior. Asimismo, la demanda también ha cambiado, solicitando servicios innovadores, más personalizados, con un alto grado de calidad y en los cuales la seguridad y la sostenibilidad ambiental son factores relevantes. El sector es consciente de que para hacer frente a estos retos, no tan nuevos pero sí más acuciantes, debe poner en valor sus conocimientos, sacando ventaja competitiva de la amplia experiencia turística acumulada en gestión de productos y destinos. Todos los implicados reconocen que la recuperación del sector y el sostenimiento de su posición entre los líderes turísticos mundiales pasa por la adaptación a un usuario cambiante, exigente y conocedor del "ser turista", mediante la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el ocio sofisticado, la calidad/profesionalidad en los servicios prestados, la novedad en los productos o la aplicación de criterios medioambientales y medidas de sostenibilidad perceptibles por el cliente.

Los actores principales del sistema turístico español saben que para seguir manteniendo su prevalencia y competitividad deben renovarse, cuando no "reinventar-

se”, con más agilidad que la mostrada hasta ahora. Una fórmula que parece contar con ventajas probadas es la de la conformación de *clusters*, que puede potenciar tanto la cooperación entre empresas del sector, y de éstas con otras subsidiarias (hasta donde se quiera llegar en cada caso), como también las interacciones entre las diferentes entidades de lo público y lo privado (Administración, universidad, entidades de formación, organismos de promoción, entidades de apoyo empresarial, entidades de apoyo a la innovación y asociaciones ciudadanas). Entendiéndolo así, en cuanto a políticas de apoyo, desde la Comisión Europea, el Programa Marco de Competitividad e Innovación de la Unión Europea (2007-2013) marca entre sus objetivos la promoción de la creación de *clusters* en materia innovación y cooperación con las organizaciones internacionales más pertinentes. Existen además, varias iniciativas de crear *clusters* europeos y de fomentar la cooperación transnacional entre *clusters* a escala europea y extracomunitarias. Dentro de este contexto, se ofrecen varias actividades de apoyo a los *clusters* innovadores o redes de *cluster*.

— Con la *European Cluster Policy Group* de expertos en políticas de *cluster* se intenta investigar y dar solución a los principales retos en las políticas de apoyo a éstos.

— La *European Cluster Alliance*, en el contexto de PRO INNO Europe®, promueve alianzas y cooperaciones entre *clusters* y entre agencias, gobiernos y centros que ejecutan políticas de *cluster*. Esta iniciativa ayudará a desarrollar estándares de calidad y herramientas europeas para apoyar la creación de *clusters* eficaces y exitosos.

— El *European Cluster Observatory*, en el marco de *Europe INNOVA*, ofrece información y análisis estadístico para el mapeo de *clusters* en el ámbito del continente, con el fin de facilitar el diseño de políticas eficientes y realistas.

— La *Plataforma Innovadora Europea para Cluster (Cluster-IP)* pretende facilitar la cooperación y colaboración entre *clusters* y políticas de *cluster* a nivel práctico, con el fin de crear redes europeas en sectores económicos relevantes.

El Observatorio Europeo de *Cluster (European Cluster Observatory)* identifica 1.153 *clusters* en 204 regiones de Europa en su mapeo de éstos por variables económicas para el año 2009. Para el sector turismo y alojamiento identifica en total 67 *clusters*, número que se ha visto incrementado rápidamente. Todavía no existe ninguna red europea de *clusters* en turismo, lo cual se manifiesta incluso en la no contemplación de España, Reino Unido y Noruega, entre otros, en los datos del citado observatorio. Las experiencias previas de *clusters* internacionales en otros sectores parecen ser de difícil aplicación en el ámbito del turismo, debido tal vez a la alta competencia entre destinos nacionales y la poca confianza generada entre los actores institucionales y de asociaciones empresariales. En paralelo, paradójicamente, las innovaciones de carácter tecnológico y en los procesos de gestión han sido rápidamente mimetizadas y/o adquiridas por otros.

A escala nacional, y dentro del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011, el Plan de Fomento Empresarial establece el subprograma de apoyo a la creación o fortalecimiento de agrupaciones empresariales

innovadoras (desde ahora AEI) o *clusters* (1). A través de la constitución de *clusters*, se persigue principalmente propiciar la generación de sinergias y complementariedades entre pequeñas y medianas empresas (desde ahora, PYME) y otros agentes, de forma que se pueda establecer una masa crítica innovadora en una actividad económica relevante, definida en términos de mercado o de ramas sectoriales.

En el ámbito del turismo, la entidad SEGITTUR es la encargada de coordinar el apoyo a los *clusters* o AEI. Pretende contribuir, mediante la investigación, el desarrollo y la innovación, a mejorar los niveles de profesionalidad del sector, proporcionando para ello instrumentos que faciliten el acceso a las nuevas tecnologías. Actualmente, se han identificado en España 31 agrupaciones de turismo (www.thinktur.org, consultado 23/10/2010), además de varias iniciativas regionales y locales que todavía no cuentan con el registro oficial de AEI. Desde SEGITTUR se establece que los *clusters* de turismo, independientemente de su ámbito territorial (básicamente autonómico o nacional), deben seguir las líneas que se señalan en la Estrategia Turismo 2020 como guía indicativa de las tendencias estratégicas para España.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo ahondar en la importancia de la constitución de los *clusters* como instrumentos para identificar el segmento competitivo, dentro del turismo, que deben desarrollar los destinos nacionales y estructurar las medidas a tomar de manera consensuada con los principales actores y agentes del sector y, con ello, poner luz al amplio espectro de políticas y estrategias que se persiguen a escala nacional a través de los *clusters*.

II. INNOVACIÓN EN MODELOS ORGANIZATIVOS: ¿POR QUÉ UN CLUSTER EN TURISMO?

Durante la última década se han hecho varios intentos de analizar el uso de las redes, los *clusters* empresariales y las teorías de la aglomeración para explicar el papel que juegan en el turismo, y cómo éste influye en el crecimiento local, estimulando así el desarrollo regional. Knoke y Kuklinski (1983: 12) ya describían las redes como “un tipo específico de relación que enlaza a personas, objetivos de las mismas y actividades colectivas”. Porter (1998: 78) definió los *clusters* como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas e instituciones en un campo concreto, unidas por elementos comunes y complementarios”. Estas dos definiciones se pueden utilizar como modelo general para la industria turística, donde lo que se pretende con este tipo de estructura es:

1) La búsqueda constante de nuevos nichos de producto/mercado a través de las redes, así como la creación de agrupaciones de intereses empresariales.

2) Y, por ende, establecer una forma propia de función del turismo, proporcionando mayores beneficios económicos y sociales para la comunidad local en cuestión.

Rosenfeld (1997 y 2003), definió los *clusters* como “...concentraciones geográficas limitadas, con una constante interdependencia empresarial, canales activos para transacciones comerciales, diálogo y comunicación, y que colectivamente se profundizase en acciones dinámicas buscando oportunidades comunes y minimizando el efecto de las amenazas...”. Autores como Christensen *et al.* (2002)

avanzaron en la cuestión e indicaron que los *clusters* empresariales, y más en turismo, tienen más posibilidades de ser competitivos a escala nacional y mundial cuando sus empresas están compitiendo y colaborando al mismo tiempo. A través de este planteamiento, pueden emerger nuevos servicios y productos, y así consolidar la ventaja competitiva sostenible. Es importante, por lo tanto, para que esta forma de proceder funcione, vincular los *clusters* turísticos a los mercados (nacional y global) con el fin de mantener su competitividad, y enlazar la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) de centros de generación de conocimiento en turismo, tales como instituciones académicas, a los mismos.

Desde un punto de vista macro-económico, Porter (1998: 77), menciona la paradoja de que a través de la competencia local se puede competir en un mercado global: “...las ventajas competitivas en una economía mundial se encuentran en el desempeño empresarial local, el conocimiento que se genere y las relaciones que los competidores no son capaces de igualar...”. Esto permite:

— Una comunicación más rápida a través de los canales locales.

— Productos más baratos a través de la producción local.

— Proveedores de servicios y productos económicamente mejores, ya que se han desarrollado conjuntamente, dentro de una agrupación de interés y no de forma independiente.

Dado que la globalización ha significado una mayor presión sobre las PYME a la hora de ser más competitivos, la concentración empresarial se debiera plantear con un enfoque a escala local, con el

fin de lograr la competitividad a través de pequeñas medidas innovadoras, cooperación y una constante colaboración empresarial, tal como destacó Smeral (1998).

Sin embargo, el enfoque de Porter ha sido aplicado en contextos macro-regionales, y es una gran crítica el que no haya tenido en cuenta la poca o ninguna aplicación en los pequeños entornos (local/regional). Esto significa que cuando se profundiza en este tipo de enfoque más sofisticado hay que ver a los *clusters* como un proceso que permite a los participantes aprovechar sinergias y la complementariedad entre sus productos, especialmente cuando se opera a nivel de las PYME turísticas. Los beneficios de este análisis pueden incluir la transferencia de conocimiento, la preservación de los valores comunitarios y la mejora de los estilos de vida de las comunidades locales.

Michael (2003: 137), profundizó en este contexto y resaltó que en turismo, por una parte, los *clusters* pueden convertirse en una fuerza aún más eficaz para el crecimiento en entornos no urbanos/locales cuando las actividades de la industria están coordinadas y armonizadas, y por otra, el objetivo de micro-escala de los proyectos de *cluster* refleja el valor de la formación de las agrupaciones empresariales como una herramienta para el crecimiento local y el desarrollo regional, planteando de esta forma un paradigma distinto a los enfoques tradicionales de *cluster* de Marshall (1920) y Porter (1991 y 1998). En definitiva, Michael (2003 y 2004) pone de relieve la importancia de la “estructura” y la “escala” de los *clusters*, especialmente cuando se aplica al contexto del turismo. También se centra en la creación de oportunidades económicas y sociales en las comunidades empresariales más reducidas a través

del desarrollo de *clusters* de empresas o sectores complementarias, que en conjunto, puede ofrecer una agrupación de cualidades/aspectos necesarios para obtener un producto más especializado y, por lo tanto, más competitivo (Michael, 2003: 133) (2).

Así pues, a través de un *cluster* en turismo las PYME pueden competir a escala mundial mediante la cooperación, la estructura de red y los grupos. Por ello, esta forma innovadora de modelo organizativo en turismo ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años, generando beneficios tales como la flexibilidad, la participación de personas, la comunicación y el

marketing, la innovación, la oportunidad de entrar en otras redes y grupos a escala nacional y transnacional, el desarrollo de los recursos y la transferencia de conocimientos entre los interesados (véase también Cravens y Piercy, 1994; Saxena, 2005 y, por ejemplo, www.clusterturismo.com, o www.turistec.org).

La mayoría de los destinos internacionales o nacionales todavía dependen, por ejemplo, de forma directa de una comercialización y una gestión directa tradicional. El propósito de los *clusters* y redes de turismo es hacer emerger la disponibilidad de determinadas actividades en el destino/región y ayudar a las PYME, que normalmente

trabajan de forma aislada, a cooperar y crear un producto turístico de éxito y comercializarlo de forma distinta.

Los *clusters* en turismo serán pues el resultado de la “co-ubicación” (3) de empresas turísticas complementarias que no necesariamente han de estar involucradas en el mismo sector, pero se pueden beneficiar de empresas que ya están colaborando en forma de red y de una constante dinámica de alianzas. Las redes proporcionarán a las empresas turísticas acceso al conocimiento, recursos, mercados, o tecnologías (ya lo destacaban Inkpen y Tsang, 2005), y pueden funcionar como alianzas estratégicas, siempre y cuando las

CUADRO N.º 1

INNOVACIONES: EL CLUSTER DE TURISMO EN LA ISLA DE TENERIFE

Innovaciones	Objetivo que se persigue	Contexto de aplicación
Producto	Identificar productos y servicios innovadores con especial interés o nichos de productos /servicios	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar la filosofía de colaboración e intercambio y ver actores dispuestos a ello. b) Combinar esfuerzos que ayuden a mejorar productos vs. servicios. c) Intento del <i>cluster</i> de promover paquetes de productos y servicios. d) Crear una infraestructura del <i>cluster</i> (proveedores de servicios, alojamiento, etcétera).
Proceso clásico de innovación	Mejora en el desempeño de los procesos empresariales ya establecidos	<ul style="list-style-type: none"> a) Activar la cooperación entre empresas. b) Crear conciencia sobre la existencia de productos /servicios ignorados. c) Comunicación, información y transferencia de conocimiento.
Proceso de innovación en la toma de información	Usar las herramientas de tecnologías de la información disponibles y adaptarlas a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> a) Mejora en la gestión de la información a través de jornadas de debate y sesiones de trabajo. b) Monitorización de las buenas prácticas. c) Uso de la web como plataforma de comunicación e intercambio de conocimiento.
Innovaciones en la gestión	Liderar una estructura de colaboración que mejore el desempeño empresarial y la experiencia turística	<ul style="list-style-type: none"> a) Colaboración multinivel: PYME locales; gobiernos locales; instituciones de investigación. b) Combinación de esfuerzos, que hagan la experiencia del visitante excelente
Innovaciones institucionales	Búsqueda de la estabilidad en el tejido empresarial a través del soporte de la Administración pública	<ul style="list-style-type: none"> a) Embeber la filosofía de los <i>clusters</i> en línea con la estrategia nacional y europea. b) Promocionar el concepto de <i>cluster</i> insular y enlazarlo con otras iniciativas.

Fuente: Elaboración propia a través del plan estratégico del *cluster* de turismo de Tenerife, adaptado de Hjalager (2002).

empresas turísticas que participan en ellas lo hagan de forma voluntaria intercambiando conocimiento, o co-desarrollando productos o servicios turísticos (véase Gulati, 1998). Otro gran beneficio que se puede dar es el continuo flujo de conocimiento turístico empresarial, que Argote e Ingram (2000) definieron como: "...el proceso mediante el cual un miembro de una red se puede ver afectado por la experiencia de otro miembro...".

En otra línea, también se debe destacar la integración de experiencias en negocios turísticos, las cuales producen una base más amplia para el desarrollo empresarial que lo comentado. Esta integración puede tener lugar en diagonal —ver lo que acuñó Poon (1994) como *diagonal integration*—, o el concepto, de lo que Michael (2003: 138) llama "*cluster en diagonal*", es decir, que cuando un nuevo miembro entra en el *cluster* no sólo añade valor con su conocimiento empresarial, sino con su experiencia turística, incrementando el valor de la relación. Estas estructuras empresariales tienen voluntad de cooperar, crear alianzas y trabajar activamente para generar beneficios a largo plazo derivados de una colaboración en el uso de los recursos. La elección, por ejemplo, de un enfoque por *clusters* temáticos se puede justificar por el hecho de que ésta puede ser una de las mejores herramientas disponibles para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo del turismo.

La promoción de los *clusters* existentes, o el impulso de los recién constituidos, va en la línea de implementar servicios y productos que se combinen, con el fin de entregar una mejor experiencia, que es lo que realmente están buscando los turistas (Michael, 2003, y Nordin, 2003).

Algunos ejemplos ya están claramente definidos en España: en la Comunidad Autónoma Canaria, la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la información —desde ahora ACIIS (4)— ha reconocido el desarrollo de los *clusters* como factor clave en la promoción de la innovación económica regional y el éxito de las PYME regionales y más concretamente la turística, a través de la creación de condiciones que fomenten el desarrollo de las empresas y el progreso.

En definitiva, existe una correlación entre la competitividad que los *clusters* pueden producir y la capacidad de sus miembros para mejorar sus servicios y productos a través de los vínculos establecidos y los enfoques innovadores de negocio. Este planteamiento se ha adaptado, por ejemplo, a la experiencia del *Cluster Insular de Turismo de Tenerife* (CITT), adaptado de Hjalager (2002) y aplicado a la estructura de innovación para el *cluster* insular teniendo en cuenta las distintas subdivisiones de la innovación. En el cuadro n.º 1 se resumen sus principales características.

III. FACTORES QUE EXPLICAN LA EXISTENCIA DE LOS CLUSTERS EN TURISMO

Para poder analizar la existencia de los *clusters* en turismo, hay que acudir al constructo "capacidad innovadora" (5). Este constructo se define como: "La capacidad que puede tener un país —como entidad política y económica— de producir y comercializar un flujo de tecnología innovadora a largo plazo". La capacidad innovadora depende de un conjunto interrelacionado de inversiones, políticas y dedicación de recursos que sostienen la producción de las tecnologías nuevas-para-el-mundo. La

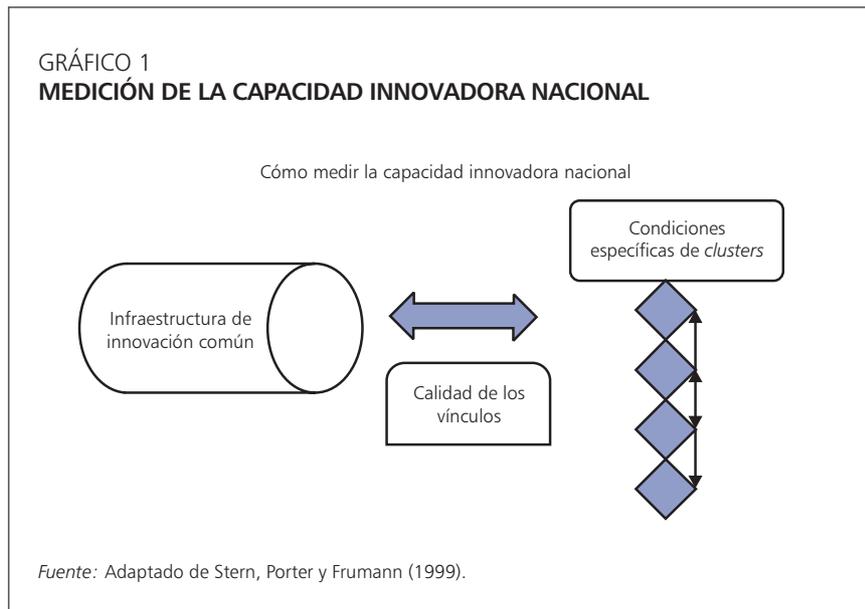
capacidad innovadora nacional no es simplemente el nivel de producción innovadora conseguido, más bien se refleja en la presencia de condiciones fundamentales, inversiones y políticas que determinan el alcance y el éxito del esfuerzo innovador de un país. La capacidad innovadora nacional depende en parte de la sofisticación tecnológica y de la mano de obra, pero también refleja las inversiones privadas y políticas públicas que afectan a los incentivos a la productividad de las actividades de investigación y desarrollo de un país. Además, la capacidad innovadora nacional es diferente tanto de los logros puramente científicos o técnicos, lo que no implica *necesariamente* la aplicación económica de una nueva tecnología, como de una ventaja competitiva industrial nacional, que es el resultado de numerosos factores, además del desarrollo y la aplicación de tecnologías innovadoras (Porter, 1991).

A partir de este planteamiento, los factores determinantes de la capacidad innovadora nacional constan de dos amplias categorías de elementos:

- un grupo *común* de instituciones, recursos dedicados y políticas que respalden la innovación, y
- la orientación *particular* hacia la innovación de grupos de *clusters* industriales interconectados.

En el gráfico 1 se muestra el marco de análisis que introdujeron Stern, Porter y Frumann (1999). La parte izquierda representa los factores horizontales que respaldan la innovación en muchas, si no todas, las industrias, a lo que se alude con el nombre de infraestructura común de innovación. Estos factores incluyen elementos tales como el nivel actual de sofisticación tecnológica en la eco-

GRÁFICO 1
MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD INNOVADORA NACIONAL



nomía, la oferta de trabajadores cualificados técnicamente, el alcance de las inversiones en investigación básica y enseñanza, y políticas que afectan a los incentivos para la innovación en cualquier sector. Los diamantes de la parte derecha significan el entorno innovador de cada *cluster* industrial nacional. Impulsado por las fuerzas destacadas por Porter (1991) en sus estudios de la ventaja competitiva industrial nacional, cada *cluster* industrial debe competir y evolucionar sobre la base de una innovación sostenida, si quiere contribuir a la capacidad innovadora de una nación. Por último, los vínculos entre la infraestructura de innovación común y cada *cluster* industrial contribuyen a la capacidad de una economía para movilizar recursos relacionados con la infraestructura hacia las oportunidades de innovación en sectores industriales específicos.

La consideración de la infraestructura común de innovación supone que, aunque el rendimiento innovador de una economía recae, en última instancia, sobre el comportamiento de cada empresa y *cluster* industrial, algunas de las

inversiones más críticas que respaldan la actividad innovadora actúan a través de todos los sectores de una economía que están orientados a la innovación. En este sentido, dentro de los elementos que definen la infraestructura común de innovación de una economía cabe destacar tres fases:

— *Fase 1.* A medida que un país se hace más sofisticado tecnológicamente, el coste medio de generación de una cantidad específica de innovación puede disminuir, ya que los innovadores pueden recurrir a un conjunto más variado de enfoques y soluciones posibles al emprender actividades de investigación y desarrollo.

— *Fase 2.* El nivel de actividad innovadora obtenida por una economía dependerá, en última instancia, del número de las personas cualificadas en los ámbitos científico y técnico disponibles que se puedan dedicar a la producción de nuevas tecnologías.

— *Fase 3.* Además del tamaño del conjunto de conocimientos de un país y de la reserva de

personas con talento, la productividad de I+D también dependerá de las inversiones nacionales y las decisiones políticas, tales como el gasto en enseñanza superior, la protección de la propiedad intelectual y la apertura a la competencia internacional, lo que repercutirá transversalmente en la capacidad de innovación de todos los sectores económicos.

Otro elemento de suma importancia en todo este contexto es el entorno de innovación específico de los *clusters*. Aunque la infraestructura común de innovación determina el conjunto general de recursos de apoyo a la innovación disponibles en una economía, son las empresas, en última instancia, las que introducen y comercializan las innovaciones. Al pensar en el rendimiento general de la innovación de una economía, se debe examinar hasta qué punto el entorno competitivo favorece la innovación en los *clusters* industriales de un país. La incorporación de la dinámica de los *clusters* en el marco de la capacidad innovadora nacional nos permite integrar resultados y percepciones de múltiples niveles de análisis para comprender las diferencias de productividad de la I+D nacional. Porter (1991) destacó cuatro elementos clave del entorno microeconómico (gráfico 2):

a) La presencia de insumos especializados y de gran calidad.

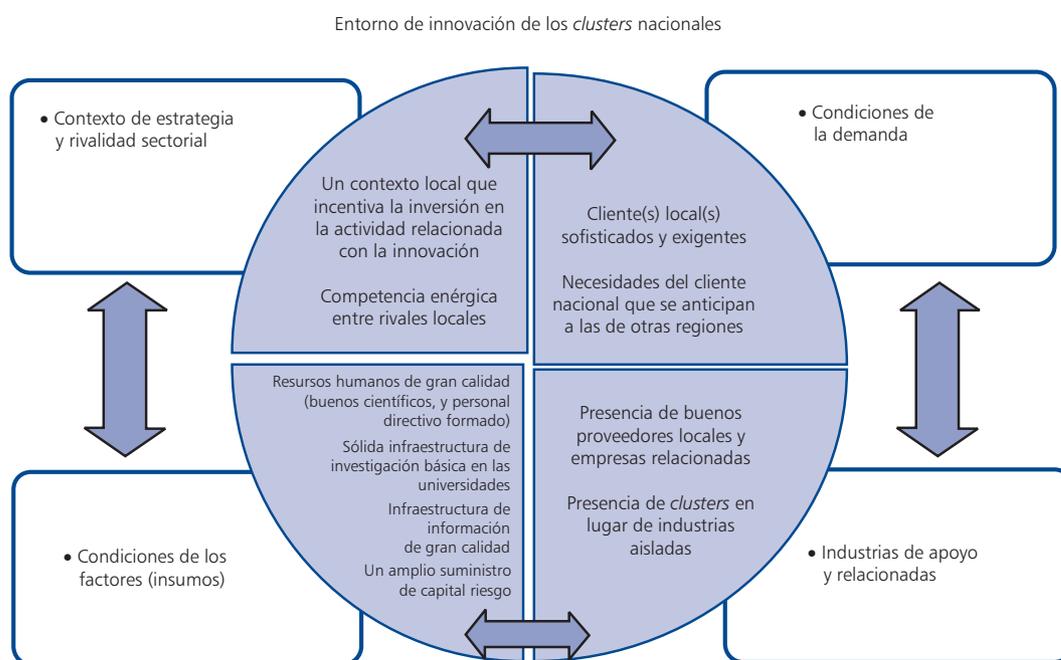
b) Un contexto que fomente la inversión y la rivalidad local intensa.

c) La presión y la percepción recogida de la demanda local sofisticada.

d) La presencia de un *cluster* de industrias relacionadas y de apoyo.

Finalmente, la calidad de los vínculos dentro del gráfico 1, es

GRÁFICO 2
ENTORNO DE LA INNOVACIÓN



Fuente: Adaptado de Stern, Porter y Frumann (1999).

decir, la relación entre los *clusters* industriales y la infraestructura común de innovación es recíproca:

a) Condicionada al entorno de innovación en cualquier *cluster* en particular, su producción innovadora aumentará con la potencia de la infraestructura común de innovación de la economía. Además, la fuerza de los vínculos entre estas dos áreas determinará hasta qué punto el potencial de innovación sostenido por la infraestructura común de innovación se traduce en resultados innovadores específicos en los *clusters* industriales de una región.

b) En ausencia de fuertes mecanismos de vinculación, la actividad científica y técnica comercial puede extenderse a otros países más rápidamente de lo que pue-

dan explotar las oportunidades las industrias nacionales.

IV. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLUSTERS TURÍSTICOS ESPAÑOLES EXISTENTES

Tratar de caracterizar los *clusters* de turismo españoles en un espacio limitado supone un doble problema que, en sí mismo, ya denota indicadores relevantes para su análisis. Por una parte, no es corriente que la información, formas de acción, proyectos, actas, etcétera se encuentren a disposición pública, ofreciendo en abierto (y muchas veces tampoco en privado) poco más que una presentación genérica de los mismos. Por otra, los promotores de los *clusters* han asumido al pie de la

letra la norma de constitución, de manera que, en gran medida, los *clusters* se apegan y comprometen al desarrollo de regiones territoriales determinadas, con lo que sus objetivos se centran en grupos de actores o pseudo-especialidades territoriales en producto o tipologías de turistas, siguiendo estrategias de innovación y mejora de la competitividad totalmente dispares en el ámbito nacional.

Así, de las 31 AEI constituidas (SEGITTUR, 2011), 24 tienen un carácter circunscrito al ámbito autonómico de creación, repartiéndose prácticamente al 50 por 100 su interés en producto (once) o interés general (trece). Mientras que las consideradas generales, esto es, de actuación integral sobre el destino, declaran su interés en mejorar la competitividad, es-

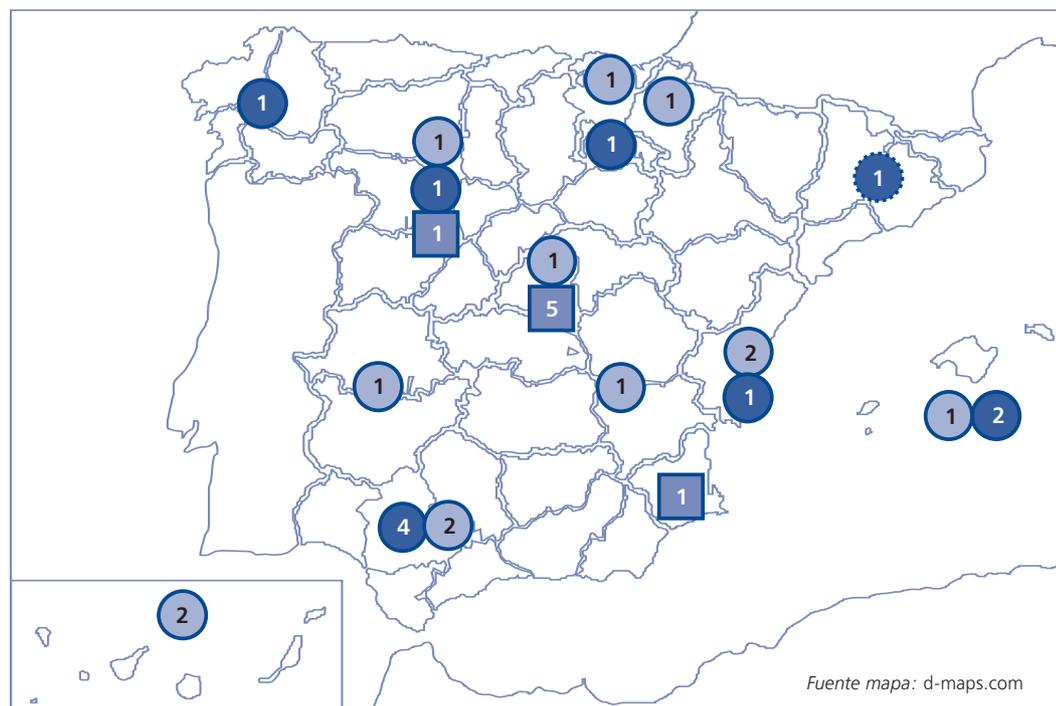
tablecer e impulsar redes empresariales y apostar por la innovación, las que se concentran en el desarrollo de productos (o redes empresariales en torno a un producto objetivo) dicen centrarse en las soluciones tecnológicas para el turismo, la actividad musical o diversos tipos de turismo específico, tales como enoturismo (dos), turismo rural (dos), turismo ecuestre, turismo idiomático, turismo sanitario (gráfico 3).

Todas las AEI de ámbito nacional (siete, de las cuales cinco se encuentran radicadas en la Comunidad de Madrid, una en Murcia y una en Castilla y León) centran su interés en productos tales como activo y rural, accesible, experiencial (*marketing* de las emociones), golf, reservas de la biosfera, náutico e innovación hotelera.

Entendiendo que el *cluster* es una forma organizativa que pue-

de dotar de grandes beneficios tanto en innovación como en desarrollo y competitividad, las notas básicas anteriores muestran cierto grado de contradicción. El desarrollo de una red territorial en torno al turismo debe tratar de abarcar, como teóricamente se ha señalado, el abanico horizontal y vertical de actividades implicadas, promoviendo e incentivando la implicación de cuantos actores o grupos de ellos sean necesarios. Hasta el

GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁMBITO TERRITORIAL Y SECTOR DE LAS AEI DE TURISMO EN ESPAÑA



- N.º AEI autonómicas - sector: general
- N.º AEI autonómicas - sector: producto
- N.º AEI nacional - sector: producto

Ámbito	Sector	
	General	Producto
Autonómico	13	11
Nacional	0	7

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por SEGITTUR.

momento, la práctica totalidad de los *clusters* cuentan entre sus socios con administraciones públicas, universidades, empresas de tamaño variado (desde micropymes a grupos empresariales, según el ámbito geográfico), pero el apego territorial parece mostrarse exclusivamente por la radicación física (cuando no fiscal) de las empresas e instituciones, y en diversas entrevistas se ha manifestado que las actividades son promovidas y seguidas por relativamente pocos de sus socios.

La excepción se encuentra en “macro-*clusters*” formados por agrupaciones de empresas de tamaño considerable que aplican la estructura organizativa propia de un *holding*, distanciándose aún más de los pequeños empresarios. En todos los casos, fuera de los intereses manifiestos, quedan las agrupaciones ciudadanas, centros formativos, etc., de las áreas implicadas, lo cual se puede comprobar a través de la escasa o nula información dirigida a los no socios, e incluso a potenciales interesados locales que podrían ampliar el abanico de objetivos y acciones del *cluster*. Las excepciones argumentadas a esta generalidad están constituidas por escasos foros de discusión entre los socios (o miembros registrados) abiertos a la lectura pública, breves reseñas *online* sobre las acciones que pretenden realizarse y notas de prensa.

La organización formal asumida siguiendo la directriz del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), como ya se ha indicado, ha sido la de “agrupación empresarial innovadora”, si bien al empuje de los *clusters* se han sumado algunos que, relacionándose con las 31 AEI referidas, han optado por constituirse bajo la forma de fundación, o excepcionalmente consorcios —sólo

cuatro, en casos de renovación urgente de destinos maduros: Playa de Palma (Mallorca), Costa del Sol, San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) y Puerto de la Cruz (Tenerife). Tanto en los casos de AEI, como de fundaciones y consorcios, generalmente se han conformado con el impulso inicial de alguna institución dedicada al turismo desde el ámbito público o público-privado, siendo escasos los que han sido impulsados desde el ámbito privado. El liderazgo rara vez se encuentra en algunos empresarios, y cuando esto es así suele tratarse bien de gestores de empresas que podrían ser clasificadas como grandes o, en caso de pequeñas y medianas empresas, varones menores de cincuenta años con nivel de estudios universitario y ya reconocidos en sus áreas geográficas por su carácter emprendedor.

Aunque no numerosos, se encuentran casos de algunos en los que el salto a *cluster*, o AEI, ha sido exclusivamente en lo formal, facilitando el acceso a concursos de ayudas y subvenciones, en tanto que ya existían como grupos-asociaciones de carácter formal o red de contactos con una cooperación más o menos fluida. De igual forma, su grado de actividad es muy variable, viéndose favorecidas sus acciones por la concesión de ayudas por parte del MITYC para proyectos específicos —6 de 21 presentados en 2010, según resolución provisional (ver enlace *online* referenciado al final del texto), o consorciados —8 de 13 presentados en 2010 según resolución provisional—, tal como se deduce de las tareas llevadas a cabo respecto a las resoluciones de 2009, que, además de acciones específicas y para consorcios, aportaban ayudas a la elaboración de planes estratégicos, estructuración y gestión, presentándose un total de 124 solicitudes, con

49 de ellas concedidas (ver enlace *online* referenciado al final del texto).

Fuera de la ejecución de estas acciones, la mayoría de *clusters* (AEI) reduce drásticamente sus tareas, limitándose a algunas reuniones periódicas, acciones de discusión a través de foros y participación en acciones organizadas por terceros o financiadas con fondos institucionales en los que el *cluster* o algunos de sus miembros intervienen. Todo parece indicar que es preciso el ejercicio de un liderazgo efectivo con carácter/conocimiento empresarial en torno al emprendimiento, imaginación y creatividad en el turismo para posicionar competitivamente al sector en las próximas décadas. Sentido en el que destacan algunos como TURISTEC (Baleares) y, especialmente, los andaluces (seis), que van desde la innovación tecnológica al desarrollo de producto, o, en menor medida, los de Canarias (dos), con un grupo de dinamizadores por isla al frente de cada subconjunto de intereses.

Si revisamos los inicios manifiestos de los diferentes *clusters*, la práctica totalidad refieren una situación de crisis y retos, hacen gala de la importancia de la representación, para partir de un análisis estructural y de entorno competitivo, pasan luego por un análisis DAFO y acaban con formulaciones de carácter estratégico. En todos los casos, se indica la importancia de contar con las opiniones de los distintos actores, en todos se consulta a expertos en la materia, en muchos se realizan talleres de entrenamiento y en los menos alguna experiencia a modo de prueba piloto o aprendizaje demostrativo a partir de resultados de otros *clusters* no nacionales. Este proceder declara las intenciones de aplicar un modelo estructural organizativo en el que

la gobernabilidad y la toma de decisiones debe basarse en la cooperación competitiva, dinámica y abierta, y en la confianza. Sin embargo, sólo en unos pocos las acciones que dieron lugar a la organización no fueron realizadas por un consultor más o menos externo a las áreas geográficas, aplicando un modelo bastante estandarizado. Los expertos suelen ser grupos reducidos reunidos físicamente o a través de cuestionarios virtuales, las consultas con los socios-actores directos se organizan también de forma grupal, el peso organizativo, liderado por la consultora, recae sobre las instituciones; con todo, el resultado aparenta ser un documento con relativamente poco convencimiento e implicación por parte de los actores de base.

De ahí se deriva que los objetivos declarados por la práctica totalidad, salvando la especificidad de los *clusters* de productos no territoriales (golf, náutico, reservas de la biosfera,...), convergen plenamente en la dinamización del sector a través de sinergias, diversificación estratégica de nuevos productos y áreas de destino, promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico, impulso de la competitividad, y apoyo a la formación. En muchos se fijan como meta apoyar y promover la marca y las infraestructuras que se consideran necesarias para el buen desarrollo de las propuestas iniciales, así como favorecer el acceso a la I+D+i a través de la implicación con las universidades y centros de investigación. Sin embargo, la revisión de las acciones emprendidas que ha sido posible realizar, respecto a los aproximadamente dos años desde la concepción de algunos, muestra que la práctica totalidad ha optado por el diseño y, en ocasiones, la implementación de algunos subproductos más o menos cooperando entre empresas, el acogimiento

de alumnado en prácticas, y algunos estudios de carácter cuantitativo y/o de prospectiva (muchos en torno a las TIC y sus consecuencias), con un corto enfoque multisectorial e interdisciplinar. Ello muestra que la innovación y la creatividad siguen discretamente encorsetadas a la tecnología, especialmente a las webs 2.0 y a las redes sociales, y en menor medida a los desarrollos tecnológicos aplicados a la gestión hotelera, de restauración y rutas o de espacios del patrimonio.

V. IMPLICACIONES Y DISCUSIÓN

Desde una perspectiva empresarial, los *clusters* pueden producir importantes beneficios para el tejido nacional empresarial de PYME, acostumbradas a trabajar de forma aislada. Por lo tanto, la cooperación con otros actores de la estructura económica turística, incluso de otros sectores, es esencial para el desarrollo de futuros productos y servicios, por ejemplo la agricultura o la pesca. Existen ejemplos a escala internacional de que este tipo de alianzas ha ido generando una mejor calidad de servicios, una mayor difusión del negocio en cuestión, así como una mayor visibilidad. Sin olvidar que se pueden mejorar aspectos de la cadena de valor de la empresa turística, como la comercialización, con actividades con otros miembros del *cluster*. Ejemplo de ello sería la participación en eventos anuales como festivales del vino y ferias de quesos, que atraen a un importante número de visitantes.

Para el caso de un sector que se considera dinámico y activo, como el turismo, la formación de *clusters* puede ser una gran oportunidad para la colaboración y la participación en iniciativas guber-

namentales, operaciones empresariales de éxito y gestión del sector. Sin embargo, este proceso organizativo demuestra que se debe considerar más el desempeño empresarial y la cultura de dirección, frente al peso que está adquiriendo la búsqueda de resultados a corto plazo a escala nacional.

Las teorías de redes y *clusters* ayudan, sin ninguna duda, a los procesos de innovación de las empresas del sector turístico, y pueden contribuir al desarrollo regional/nacional a través de los resultados producidos por el conjunto de actividades que se realicen. Sin embargo, debido a la variada naturaleza y caracterización del tejido empresarial turístico existente en España, el impulso de los *clusters* turísticos no debe ser visto como un evento puntual y espontáneo, sino como un proceso a largo plazo.

La teoría del *cluster* brinda la oportunidad de centrarse en las propias ventajas de las economías de éste (economías de alcance/escala y aglomeración), y sobre el papel de las interacciones entre el capital social en el propio desarrollo de un región. En la práctica, el enfoque de *cluster* facilita la diversificación del negocio turístico y mejora las ideas empresariales innovadoras para las empresas e instituciones turísticas, mediante la combinación, por ejemplo, de procesos, bienes y recursos tales como la producción agrícola, la conceptualización de paisajes naturales y culturales, los entornos urbanos, etcétera.

Finalmente, y a la luz de la segmentación de oferta y demanda que se está produciendo a escala internacional, lo abordado en este trabajo ofrece un ejemplo de turismo de desarrollo basado en la integración de actividades a través de *clusters* en lugar de un enfoque de *marketing* de destino, que podría ser replicado en otros

lugares con similares necesidades o características. El rápido repaso realizado a la organización y gestión de los *clusters* turísticos nacionales remite a la necesidad de un análisis profundo y sosegado sobre la gobernanza de la actividad turística en las diferentes regiones y los distintos contextos de España, en tanto que los problemas detectados se concentran básicamente en la escasa confianza en la toma de decisiones, la dificultad de dispersar la información y, con ello, el freno a la innovación y la competitividad que originó la propia idea del *cluster* recogida en el Plan Horizonte 2020.

NOTAS

(*) Los autores agradecen a doña Marta Santamaría García, técnico en ayudas y subvenciones de la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación de SEGITTUR, así como a don Alejandro Martín Obernauer, consultor del Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría de Estado de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, por su inestimable ayuda y colaboración en la búsqueda de datos e información para este trabajo.

(1) Los *clusters* pueden tomar formas jurídicas diferentes, aunque mayoritariamente se constituyen como AEI, siguiendo directrices del Ministerio. La estructura de aglomeración de actores en torno al sistema turístico español está generando en cierta medida una dispersión que no asegura el éxito competitivo e innovador de las empresas vinculadas.

(2) Por ejemplo, y en opinión de SEEDA (*South East England Development Agency*, 2002), ya se hablaba de la importancia de las redes y *clusters*, de la conexión empresarial, de la creación de agrupaciones de empresas, del intercambio de información y tecnología, y todo ello para fomentar la competitividad empresarial, así como las formas de coordinación y colaboración dentro de las empresas siguiendo lo planteado por la Comisión Europea en el año 2003. Fue la Carta Europea de la Pequeña y Mediana Empresa, la cual reconocía la importancia de la cooperación de las PYME a escala local, nacional, europea e internacional, así como sus vínculos con la educación superior e instituciones de I+D+i. *Clusters* y redes son vitales para el desarrollo regional, el aumento de la productividad, el rendimiento, la capacidad innovadora y la creación de una masa crítica local.

(3) Co-ubicación, término acuñado en Internet cuyo significado es: "Servicio Co-ubicación de Servidores ofrece espacio físico para aquellas empresas que cuenten con servido-

res propios y quieran hospedarlos en un IDC bajo el cuidado y seguridad de otra empresa, ofreciendo los más altos estándares de seguridad. Los equipos co-ubicados pueden tener enlace a Internet vía LAN o dedicado, así como enlaces dedicados". Esto, aplicado a los *clusters* de turismo, significa que todas las empresas turísticas bajo el paraguas de un *cluster* podrán compartir, ayudarse e intercambiar información de forma segura, siempre buscando productos más competitivos.

(4) ACIS es la responsable de dotar financieramente los *clusters* de cada una de las siete islas mediante las distintas subvenciones, y se le ha dado la responsabilidad de la transformación de la región canaria mediante el desarrollo de las distintas agrupaciones con un objetivo claro de mejora de la competitividad, en dos pilares básicos: colaboración y mejora de la calidad constante del tejido empresarial.

(5) La capacidad innovadora nacional recurre a tres áreas distintas, desarrolladas en trabajos previos: a) teoría del crecimiento endógeno, ROMER (1990); b) teoría basada en *clusters* de la ventaja competitiva industrial nacional (PORTER, 1991), y la literatura sobre los sistemas nacionales de innovación (NELSON, 1993). Cada una de estas perspectivas identifica factores específicos que pueden determinar el flujo total de innovación producido en un entorno nacional determinado. Véase también el trabajo de STERN, PORTER y FURMANN (1999) para obtener un mapa completo de lo que se quiere analizar.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGOTE, L., e INGRAM, P. (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82: 150-169.
- CHRISTENSEN, P.; MCINTYRE, N., y PIKHOLZ, L. (2002), *Bridging community and economic development-A strategy for using industry clusters to link neighbourhoods to the regional economy*. Disponible: www.shorebankcleveland.com/media/pdf/cluster.pdf.
- CRAVENS, D. W., y PIERCY, N. F. (1994), "Relationship marketing and collaborative networks in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5): 39-53.
- EUROPEAN COMMISSION (2003), *Final report of the expert group on enterprise clusters and networks*. Disponible online: <http://www.tci-network.org/article/archive/14/>. Acceso 24 octubre 2010.
- GULATI, R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- HJALAGER, A. M. (2002), "Repairing innovation defectiveness in tourism", *Tourism Management*, 23 (5): 465-474.
- INKPEN, A. C., y TSANG, E. W. K. (2005), "Social capital, networks, and knowledge trans-

fer", *Academy of Management Review*, 30 (1): 146-165.

KNOKE, D., y KUKLINSKI, J. (1983), *Network analysis*, Los Angeles, Sage.

MARSHALL, A. (1920), *Principles of Economics (octava edición.)*, Macmillan: Londres.

MICHAEL, E. J. (2003), "Tourism micro-clusters", *Tourism Economics*, 9 (2): 133-145.

— (2004), "Tourism micro-clusters from principle to practice", *Tourism State of the Art II—Conference proceedings*, Scottish Hotel School, University of Strathclyde, Glasgow, junio, CD.

NELSON, R. (ed.) (1993), *National Innovation Systems: A comparative Analysis*. Nueva York.

NORDIN, S. (2003), *Tourism Clustering and Innovation—Paths to Economic Growth and Development*, Oestersund, Suecia, European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University.

POON, A. (1994), *Tourism, technology and competitive strategies*, CABI, Wallingford.

PORTER, M. E. (1991), *The Competitive Advantage of Nations*. Londres, Macmillan.

— (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, 76 (6): 77-90.

ROMER, P. (1990), «Endogenous Technological Change», *Journal of Political Economy*, volumen 98.

ROSENFELD, S. (1997), "Bringing business clusters into the mainstream of economic development", *European Planning Studies*, 5 (1): 3-23.

— (2003), *Clusters of Creativity: Innovation and Growth in Montana: A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity*.

SAXENA, G. (2005), "Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park", *Tourism Management*, 26: 277-289.

SEEDA, (2002), "Destination South East". Disponible on-line: www.southeastra.gov.uk/publications/strategies/tourism.html. Acceso: 29 septiembre 2010.

SEGITTUR (2011), Informes sobre *clusters* nacionales y AEI, Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A., Madrid.

SMERAL, E. (1998), "The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries", *Tourism Management*, 19 (4): 371-380.

STERN, S.; PORTER, M.E, y FRUMANN, J.L. (1999), «The determinants of national innovative capacity», *NBER Working Paper 7876*.

TINSLEY, R., y LYNCH, P. (2001), "Small tourism business networks and destination development", *International Journal of Hospitality Management*, 20: 367-378.

Enlaces on-line

1. <http://www.clusterturismo.com>. Consultado 15/10/2010.
2. <http://www.clusterturismoextremadura.es/>. Consultado 15/10/2010.

3. http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=148901&name=DLF E-6122.pdf. Consultar este enlace para más información sobre la constitución de los cluster en Europa.
4. www.thinktur.org. Consultado 4/10/2010.
5. http://www.mityc.es/Plan_IDI/AgrupacionesEmpresarialesTurismo/Concesion/Paginas/ConcesionAETurismo.aspx. Consultado 4/10/2010. Resolución provisional de la concesión de ayudas para el apoyo a agru-

paciones empresariales innovadoras del sector turístico. Convocatoria 2010.

6. http://www.mityc.es/PLAN_IDI/AGRUPACIONESEMPRESARIALES/CONCESION/Paginas/concesion2009sectorturistico.aspx. Consultado 4/10/2010. Resolución de la concesión de ayudas para el apoyo a agrupaciones empresariales innovadoras del sector turístico. Convocatoria 2009.
7. <http://www.turistec.org/> Consultado 5/10/2010.