

Estrategias Competitivas en América Latina. Estudio de Caso: Costa Rica, México y Brasil.

Geraldo Luciano Toledo

* Full Professor, Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
(FEA)-Universidade de São Paulo (USP)

Jesús Álvarez Valdés

* Profesor de Universidad de Habana-Cuba
* Maestría em Marketing por Etcheverria - Cuba
* Doctorado en Administración por FEA-USP.

Álvaro Castroman Pollero

* Profesor de Universidad de Montevideo
* Maestría en el Programa de Integración de
América Latina (PROLAM)-USP
* Doctorando en FFLCH-USP.

Resumen

La estrategia de los agentes del sector turístico está configurándose competitivamente a partir de estructuras denominadas *clusters*. En este trabajo se presenta un modelo teórico referencial de Toledo et al. (2001) que analiza las dimensiones de la competitividad de los agentes que pertenecen a un *cluster* turístico. El alcance de la competitividad de los agentes es proporcional al vector resultante de las estrategias competitivas, las estrategias cooperativas y las de relacionamiento con los turistas. El modelo es desarrollado y examinado a través de la metodología estudio de caso. Los *clusters* turísticos escogidos son Nordeste de Brasil, Costa Rica y México.

Palabras claves:

Turismo; Estrategias en la Globalización; Gestión de un *Cluster* Turístico.

1 - INTRODUCCIÓN

En el proceso espacial de la globalización, la variable tiempo, del binomio tiempo-espacio, predomina cada vez más sobre espacio. La necesidad de las organizaciones de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de competencia en un mercado global más sofisticado, obliga a la urgente reacomodación de sectores que antiguamente eran estructurados con pocas transformaciones a través del tiempo.

En el sector del turismo se operan estos cambios. Características como satisfacción plena del cliente, calidad, respecto al medio ambiente, hospitalidad, identidad diferenciada, cultura, integración de los sistemas de gestión de los agentes de la región, entre otras, son imprescindibles para que una región turística y sus organizaciones sean elegidas por potenciales clientes cada vez más exigentes y sofisticados.

La popularización del turismo en casi todas las clases sociales de los países más ricos, coincide con la previsión de los organismos especializados que destacan que la humanidad está frente a la explosión de la demanda turística cada vez más diferenciada.

Tres situaciones destacan la actualidad del sector turístico: 1- el crecimiento de los flujos turísticos cada vez más exigentes; 2- la fragmentación de las preferencias del “nuevo turista”; 3- el surgimiento de numerosas regiones con potencialidades de ofrecer un producto turístico diferenciado.

El efecto combinado de estas situaciones conduce, a los agentes turísticos, a desarrollar nuevos modelos de gestión para ser competitivos. Pasa a ser la planificación estratégica la preocupación central en las organizaciones y regiones turísticas de los países que adoptan este sector como vía para su desarrollo socioeconómico.

La idea de polo turístico ha llevado al concepto erróneo de relacionar la competitividad tu-

rística solamente con las características geográficas, los recursos naturales y turísticos que se poseen en una región.

En el sector turístico este concepto ha comenzado actualmente a ser cuestionado por el éxito de los *clusters* en otros sectores de la economía, principalmente en las telecomunicaciones, informática, industria automovilística, química, entre otros. También los resultados concretos de *clusters* turísticos en países como EUA, Canadá, Australia, México y Costa Rica, que han alcanzado posiciones exitosas en el mercado.

Este estudio analiza las características que adoptan *clusters* turísticos en Latinoamérica. Sus objetivos son:

- Analizar los resultados de las estrategias adoptadas por regiones turísticas latinoamericanas configuradas en *clusters*;
- Evaluar el uso del modelo teórico de Toledo et al. (2001), que establece las bases para desarrollar la competitividad en *clusters* turísticos;
- Contribuir a la difusión de los resultados de estrategias competitivas en el sector turístico, que conducen a una actuación de éxito, en un ambiente globalizado.

Como metodología de investigación, se siguió el método de estudio de casos, según Yin (2001). Partiendo de las proposiciones teóricas del modelo de la competitividad en los *clusters* turísticos desarrollado por Toledo et al. (2001), se profundizó sobre el conjunto de las preguntas de la investigación, el referencial teórico y los resultados concretos alcanzados en la actuación de los casos estudiados.

Como casos estudiados fueron escogidos los *clusters* turísticos de México, Costa Rica y los del Nordeste de Brasil, regiones turísticas que han adoptado como estrategia de desarrollo la configuración en *clusters* y se encuentran al menos en una segunda etapa de evaluación de sus resultados.

2 - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR DE TURISMO: CLUSTERS TURÍSTICOS - NUEVAS CONFIGURACIONES COMPETITIVAS

Acerenza (1986) nota que la planificación del sector del turismo se inicia al final de los años 60. Hoy es posible notar que los criterios para alcanzar un desarrollo sustentable del sector son totalmente diferentes de aquellos presentes en las tres últimas décadas. El sector del turismo, en el contexto del nuevo escenario mundial, está impactado por una multicausalidad de factores condicionantes ambientales, como la gran velocidad de innovación tecnológica, creciente integración industrial-comercial-financiera, internacionalización de los procesos de producción-servicios, rediseño del ambiente socio-cultural y remodelización y “modernización” del Estado. Todo esto requiere una readaptación de los mecanismos de planificación estratégica.

Se sabe que los países no pueden ser competitivos en todos los sectores de la actividad económica (PORTER, 1996). Sus distintas fuentes de recursos, las características de la población, sus culturas, instituciones, así como la historia de su desarrollo industrial y social, los hacen más o menos aptos para determinadas actividades. Estos factores debidamente trabajados crean un ambiente favorable para el aprovechamiento de las ventajas comparativas regionales.

Porter (1998) afirma que en la actividad empresarial actual se manifiesta el fenómeno de que algunas fuentes de ventajas comparativas tradicionales quedan anuladas, o al menos sus efectos son menores, por la facilidad de accesos que la globalización permite. Este autor destaca que la búsqueda de competitividad en la globalización ha tenido como resultado configurar el mapa económico del mundo con una nueva configuración empresarial que se denomina *cluster*. Lo define como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas más allá de la competencia entre ellas. Sus características principales son:

- ser un conglomerado multisectorial de empresas y organizaciones integradas sinérgicamente (CRAVENS; PIERCY, 1994; SLATER; NARVER, 1995; HUNT; MORGAN, 1995);

- producir una masa crítica que agrega mayor valor a su oferta, mediante la actividad conjunta en los portafolios de productos de todas las empresas organizadas según esta configuración (DULL et al., 1995);

- estar ubicado en un local geográfico específico con una fuente especial para la competitividad (PORTER, 1998);

- estar por encima de los intereses nacionales y regionales (CRAVENS; PIERCY, 1994; SLATER; NARVER, 1995; HUNT; MORGAN, 1995);

- ser típicos y diferenciados aunque no únicos (PORTER, 1998);

- alcanzar las ventajas competitivas por sus conocimientos y relaciones trabajadas en el ámbito local mejor que sus competidores globales (CRAVENS; PIERCY, 1994; SLATER; NARVER, 1995; HUNT; MORGAN, 1995);

- estar integradas sus empresas verticalmente (incluyendo canales de distribución y clientes) y en la horizontal (integración con productos suplementarios, industria de tecnologías anexas y abastecimientos comunes) (PORTER, 1998; DULL et al., 1995).

Según Dull et al. (1995), constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor mediante redes de alianzas y sociedades entre las empresas, de forma tal de aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional.

Como destacan Cravens y Piercy (1994), el fenómeno de formación de *cluster* atrae naturalmente empresas correlacionadas entre sí para un país o región, para alcanzar la ventaja competitiva de forma conjunta. La presencia de industrias internacionalmente competitivas tiene un efecto multiplicador

que proporciona clientes sofisticados interna y externamente y estimula los servicios relacionados. Como señala Porter (1998), este tipo de configuración alcanza su éxito por la cooperación entre todos sus integrantes, cuando se consolida una historia de éxito de renombre mundial, que pasa a tener el efecto de atracción competitiva selectiva. Se favorece, por el propio interés de coordinación de las empresas actuantes, la entrada de las empresas realmente más competitivas, eliminando las barreras tradicionales. Con el arribo de estos nuevos competidores, empresas complementarias y demás factores se produce un efecto multiplicador de eficiencia y competitividad.

2.1 - Cluster Turístico

Según Gutiérrez y Bordas (1993), en el sistema de turismo, los *clusters* comprenden agrupamientos de varios atractivos turísticos concentrados en una región geográfica, con infraestructura compatible, equipamientos, servicios receptivos y órganos y agentes turísticos coordinados para ofrecer un producto turístico integrado y diferenciado. Considerase en este trabajo como cluster turístico aquella región geográfica que posee una densidad tal de equipamientos, servicios y de flujos de turistas, con una imagen diferenciada, como para producir un ordenamiento socio espacial, en lo que la producción local queda determinada por la red de flujos flexibles intersectoriales, articulados e integrados, por los sistemas de gestión de los agentes actuantes en el mismo. Estos flujos son orientados competitivamente a satisfacción del cliente a través de toda su cadena de valor y de producción.

La OMT (1998) destaca la carencia de estrategias de desarrollo del turismo latinoamericano para superar los ámbitos de la iniciativa del poder público. Toledo et al. (2001) notan que en la mayoría de los países de América Latina la planificación turística se ha desarrollado casi únicamente por el Estado, enfocada a aspectos específicos como los económicos y la creación de una cierta infraestructura básica, desconociéndose así la integralidad de la actividad tanto en su carácter interdisciplinario, intersectorial, como

convergente, para alcanzar la satisfacción del cliente y la sustentación de su desarrollo.

En este trabajo se desarrolla la idea de que la planificación estratégica del turismo debe tener por objetivo general coordinar y contemplar el éxito económico empresarial de la comunidad pública/privada de la región, acompañado por un desarrollo sustentable de los factores socio culturales-históricos, tecnológicos y ambientales del destino, como efecto dinamizador del proceso.

3 - APLICACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA INTERFUNCIONAL INTERRELACIONADO DE LA COMPETITIVIDAD DE UN CLUSTER TURÍSTICO (SIIC)

El modelo del SIIC propuesto por Toledo et al. (2001) está formado por cinco elementos que actúan de forma interrelacionada en el sistema turístico y que adecuadamente gestionados apalancan la competitividad del destino turístico. Los dos primeros, la masa crítica y la naturaleza de la demanda, tienen las características de crear condiciones básicas para el desarrollo del *cluster*. Estos ofrecen una configuración de partida para la planificación estratégica del mismo. Los tres elementos restantes sugieren un proceso en el cual la ventaja competitiva de un cluster turístico queda representada por el vector resultante de tres estrategias con estas direcciones:

- integración vertical en busca de la ventaja competitiva;
- integración horizontal en busca de la cooperación entre empresas concurrentes, para obtener un desempeño superior colectivo ante otros *clusters*;
- en la profundidad que se le agrega mayor valor al cliente, satisfacerlo mediante un relacionamiento más efectivo y aumentar la fidelidad.

Las organizaciones de un *cluster* obtienen así un objetivo en común de desarrollo competitivo, definido por la capacidad de las uniones y otras comple-

mentariedades que alcanzan, a favor de la competencia conjunta en los mercados de actuación.

Según Toledo et al. (2001), este modelo permite considerar en el proceso de planificación los principales cambios ocurridos en el ambiente competitivo del turismo, referidos a:

3.1 - Cambios en las Características de los Clientes

El turista actual presenta un comportamiento diferente al pasado, por el aumento de su calificación y experiencia. Como destaca Beni (2000), buscará más la calidad que la forma. Debido a su calificación y la gran oferta competitiva existente no consumirá cualquier producto turístico. El turista posee mayor poder de decisión, conoce de la relación precio-calidad de los productos, a partir del valor que le agrega en la satisfacción de sus expectativas y deseos. La percepción de la calidad que el cliente posee hoy, conduce a las empresas a elaborar estrategias de relacionamiento de largo plazo con el cliente para conseguir su fidelidad. Toledo et al. (2001) señala que estos conceptos, aunque sean muy mencionados, no están totalmente interiorizados en los objetivos estratégicos y tácticos de gestión de las empresas y, en muchos casos, se continúa utilizando equivocadamente la estrategia de crecimiento de la oferta como factor generador de la demanda en regiones con atractivos turísticos.

Valls (1996) nota que partir de estos cambios se ha comprobado que el consumidor turístico percibe como mejor destino aquél que le proporciona una oferta común de productos/servicios y no una oferta dispersa de hoteles, playas, restaurantes, museos y otros, que normalmente son brindados por prestadores diferentes y no relacionados.

En los modelos de gestión actuales las relaciones con los clientes son altamente jerarquizadas. Los clientes, con sus *inputs* (necesidades, deseos y expectativas), optimizan la configuración del sistema, retroalimentándolo con el proceso simultáneo de producción-consumo-evaluación.

3.2 - Cambios en el sector

Valls (1996) señala que el sector inicialmente se estructuró a partir de la concentración simple y aleatoria de empresas en torno de algún atractivo turístico con ventaja comparativa a nivel de región (polo turístico). Esta etapa, sin una planificación regional de explotación de los recursos, así como de las necesidades de la demanda, estaba basada en la competencia predatoria, principalmente en cuanto a precios y sustentabilidad de los recursos. Hoy se desarrolla la idea de cooperación e integración de los elementos de la región, aplicándose el concepto de *cluster* ya presente en otros sectores económicos. En este sentido, Gutiérrez e Bordas (1993) destacan que la competencia entre los mercados turísticos internacionales se realiza cada vez más entre *clusters* turísticos y no entre países.

4 - CONSIDERACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD DEL SECTOR EN LOS CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN

Manning (1993) considera como, a partir de los resultados de la Comisión Brundtland de 1978, se ha comenzado la divulgación del «desarrollo sustentable» como un objetivo para la sociedad humana. La competitividad a largo plazo del destino turístico depende del mantenimiento de las atracciones naturales-artificiales, identidad cultural-histórica y del valor que la organización de la comunidad le pueda agregar. Manning (1993) destaca que es vital que la planificación estratégica de cada empresa tenga por referencia las líneas generales del plan estratégico del destino turístico, pudiéndose así estructurar una base de convergencia de los intereses públicos y privados con criterio de sustentabilidad. Esta planificación estratégica consensuada debe ser concebida así, porque la industria turística no sólo explota recursos privados sino que utiliza y maneja recursos públicos, como recursos naturales e identidad cultural-histórica. Sin tales recursos colectivos la empresa turística sería incapaz de proveer, a partir de su posición en la cadena productiva, la satisfacción total del cliente, o sea, la expectativa-experiencia turística total que todo turista busca.

| Actividad Desarrollada | Tipo de configuración | |
|--|---|--|
| | Polo | Cluster |
| Oferta | Dispersa | Segmentos específicos. Integrada para satisfacer expectativas de los turistas. Productos planificados e integrados |
| Demanda | No calificada | Calificada, clientes sofisticados |
| Competidores | Depredatorios, sin leyes | Marco legal detallado e incentivador |
| Tecnología | Individua Orientada al proceso | Elaboración, uso y distribución compartida por los agentes. Orientada al cliente |
| Estrategia Competitiva | Destruyiva | Fuerte, constructiva, alianzas estratégicas a escala regional y mundial |
| Estrategia Cooperativa | No existe | Planificada e integrada al cliente. Iniciativa pública, privada y no gubernamental. |
| Estrategia de relacionamientos con el turista | No existe, o individual por algunos agentes | Integrada para el <i>cluster</i> . Planificada para cada agente y sociedad local |
| Sustentabilidad del desarrollo | No existe | Altamente planificada y reglamentada |
| Relación de los sectores público, privado y no gubernamental | Pocos agentes lo realizan | Es obligatorio para el <i>cluster</i> y para algunos agentes |
| Imagen | De cada agente | Del <i>cluster</i> en conjunto. Regional y mundial |
| Ciclo de la actividad turística | Fragmentada | Productos integrados y diversificados |
| Diagnósticos y consultorías | Individual | En conjunto e individual. Periódica |
| Definición de las políticas de acción y marco legal. | No hay | Indispensable. Empresas y gobierno alineados en los objetivos |
| Estrategia para el desarrollo. Planificación estratégica. | A corto plazo e individual | A largo plazo, en conjunto e individual. Empresas y <i>cluster</i> con objetivos mundiales |
| Educación, capacitación y cultura | Algunos individualmente | En conjunto e individual |
| Ejecución y promoción | Individual | En conjunto e individual |
| Evaluación y retroalimentación | No hay | Detallada y obligatoria |
| Certificación de la sustentabilidad | No hay | Se exige |
| Etiquetas ecológicas | Indiferente | Incentivos en el ámbito de <i>cluster</i> y de empresas |
| Agencias en el exterior | Embajada del país | Agencias y articulaciones propias del <i>cluster</i> |
| Investigación, I+D | Individual | En conjunto e individual |
| Participación Social | No hay | Exigida y planificada |
| Fomento e incentivo a inversiones nacionales y extranjeras | Individuales | Altamente planificada y articulada en todo el mundo |
| Enfoque y planificación intersectorial | No existe | Se trabaja con metodología y técnicos específicos (horizontal y verticalmente). |

FIGURA 1

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE UN POLO Y UN *CLUSTER* TURÍSTICO SEGÚN EL MODELO SIIC.

FUENTE: Elaborada por los autores

La configuración antigua en polos turísticos es comparada con los actuales *clusters*, según el modelo SIIC. Se resume en la FIGURA 1:

5 - ESTUDIO DE CASOS DE CLUSTERS DE TURISMO LATINOAMERICANOS

En este trabajo el objeto de investigación es determinar cómo organizan el proceso de planificación estratégica y evalúan sus resultados los *clusters* turísticos, así como sus principales preocupaciones para consolidar los factores que causan su competitividad en el actual contexto de la globalización. A continuación se aplica el modelo SIIC para destacar las particularidades de la planificación de tres *clusters* turísticos escogidos.

La TABLA 1 muestra el impacto que está teniendo el sector en el desarrollo socioeconómico.

5.1 - Caso: México

México posee una rica tradición de planificación turística. Como destaca Acerenza (1986), en el sector turístico en México se planifica desde comienzos de los años 70. La OMT (1998) señala que uno de los factores de éxito del turismo mexicano ha sido el fortalecimiento del turismo interno, que se estima constituye un 70% del total del movimiento turístico del país.

El plan denominado “Política y Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable 2000-2005”, es el resultado del esfuerzo de un modelo participativo, de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2000) y de varias instituciones de los sectores público, social y académico. Define las directrices, políticas y una estrategia específica, de modo que construya bases para transformar la estructura de desarrollo del sector y permitir el tránsito a la sustentabilidad.

La SECTUR (2000), de acuerdo con la Declaración de Río y a las consideraciones de la Agenda 21 para Viajes y Turismo, de la OMT, ha adoptado los siguientes principios para la actividad turística:

- debe ayudar a que las personas tengan una vida en mayor armonía con la naturaleza;
- debe contribuir de manera significativa a la conservación, protección, y restauración del ecosistema Tierra;
- debe usar el potencial para crear empleo digno a mujeres, indios y grupos minoritarios;
- debe promover un desarrollo turístico de largo plazo que incremente los beneficios económicos y educativos generados por el aprovechamiento de los recursos naturales y mantener la biodiversidad;
- la producción y el consumo turístico deben cimentarse en patrones sustentables;
- la protección ambiental debe constituir una parte integral del proceso de desarrollo;
- los asuntos de desarrollo turístico nacional deben ser conducidos por los ciudadanos comprometidos con la sustentabilidad, adoptando decisiones planeadas localmente;
- el tratamiento práctico y legítimo de la sustentabilidad del sector solo es alcanzado en un contexto local;
- toda la legislación ambiental nacional e internacional debe ser respetada y promovida por todos los miembros de la actividad turística;
- los tres niveles de gobierno y los sectores privado y social deben promover la modernización jurídica y fiscal que incide en el hacer sectorial para fomentar la inversión turística sobre una base sostenible.

Aplicando estos principios, México se propuso alcanzar el objetivo general de promover un desarrollo turístico que concilie, equilibre y fomente la equidad social, la sostenibilidad natural y la rentabilidad de las inversiones públicas, privadas y sociales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos los agentes de las regiones anfitrionas.

TABLA 1
DESTINOS TURÍSTICOS (PERSPECTIVA PARA EL AÑO 2001)

| Turismo | Mundial | A. Latina | México | Costa Rica | Brasil |
|---|------------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| 1- faturamento** (% do PIB) | 4500 (4,0%) | 145 (3,5%) | 71 (8,2%) | 3,2 (7,9%) | 58,2 (7,5%) |
| 2- impuestos** (% do total) | 792,4 (4,2%) | (—) (—) | (—) (—) | (—) (—) | (—) (—) |
| 3- empleos generados* (% do total) | 207 (9,0%) | 12,7 (8,5%) | 2,7 (8,3%) | 0,235 (16%) | 5,382 (7,5%) |
| 4- llegadas de turistas* (% do total) | 656,9 (—) | 40 (6,1%) | 20 (3,1%) | 2,3 (0,4%) | 5,1 (0,8%) |
| 5- ingresos de divisas** (% do total) | 1063 (12,8 %) | 30 (12,3%) | 19,5 (14%) | 1,4 (18%) | 8,0 (10%) |
| 6- Inversiones** (% do total) | 656 (9%) | 22 (7,8%) | 16,1 (12%) | 0,580 (20%) | 8,5 (6,2%) |

FUENTE: *World Travel and Tourism Council* (2000)

*Millones

**Billones de US\$

Para dinamizar la configuración de los *clusters*, la SECTUR (2000) organizó un equipo multisectorial y multidisciplinar de consulta que adoptó el método de enfoque compuesto por tres etapas: 1- delineamiento de políticas; 2- delineamiento de los instrumentos estratégicos; 3- revisión del documento final. Después de la evaluación del plan para el período 1995-2000, el plan estratégico elaborado por SECTUR, “Plan Nacional de Desarrollo 2000-2005”, siguió las etapas exhibidas en la FIGURA 1.

Para actualizar, controlar y evaluar la estrategia sectorial resultante, la SECTUR (2000) determinó que ésta debería ser examinada y renovada anualmente, siempre buscando un proceso participativo-dialéctico de planificación y acción, para conseguir sus objetivos de manera balanceada e integrada.

5.2 - Caso: Costa Rica

El *cluster* de turismo de Costa Rica se encuentra en desarrollo, según Segura, Inman (1998) y ha conseguido resolver situaciones riesgosas para su

sobrevivencia. Tiene al igual que los otros destinos de la región, la ventaja de fácil acceso desde su mercado más importante (América del Norte) y desde otros importantes mercados emisores (especialmente Europa). La ventaja comparativa más importante de este *cluster* es tener diversidad de atractivos turísticos naturales concentrados geográficamente, que sumados a las actividades turísticas desarrolladas por los agentes, perfeccionan su imagen como destino de turismo ecológico.

Según CANATUR (2001), otro aspecto de destaque está en que más del 70% de la industria turística se encuentra distribuida en las zonas rurales, lo que favorece un crecimiento económico más equitativo. Aproximadamente un porcentaje igual de la producción turística se debe a las pequeñas y medianas empresas, generando una gran riqueza en las diferentes comunidades de Costa Rica. La misma fuente, CANATUR (2001), indica que aún hoy el turismo beneficia a más de 700 mil personas, o sea, el 20% del total de la población del país. Con el turismo las provincias más deprimidas de Costa Rica, como lo son Limón, Puntarenas y Guanacaste han encontrado un motor de desarrollo económico y social.

TABLA 2
TURISTAS INTERNACIONALES ENTREVISTADOS
EN COSTA RICA, SEGÚN FRECUENCIA DE VISITA

| Frecuencia de Visita | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|------|------|------|------|
| Visitó Costa Rica por primera vez | 70,3 | 63,1 | 61,0 | 58,5 |
| Visitó Costa Rica por segunda vez o más | 29,7 | 36,9 | 39,0 | 41,5 |

FUENTE: CANATUR (2001)

El *cluster* enfoca su energía integradora en perfeccionar los reconocidos atractivos turísticos (comunes a toda la región), con sus valores específicos diferenciados, como es la democracia, la estabilidad política, la paz social, las organizaciones públicas-privadas eficientes, la cultura ecológica y la seguridad. Este *cluster* tiene una estrategia de marketing planeada y basada en dos factores fundamentales: primero la competitividad de las propias empresas y sus interacciones, enfocada en el objetivo de poder cubrir diferentes nichos del mercado turístico mundial. El segundo es colocar la oferta debidamente diversificada, disponible para grupos con intereses, necesidades y expectativas particulares (ejemplo: mayor edad, salud, estudiantes, naturalistas). Estos dos factores han permitido crecer la participación del *cluster* en el mercado turístico mundial con una tasa de crecimiento anual de 10,5%, representando una importante fuente de empleo directo y indirecto, según la OMT (1998).

El *cluster* de Costa Rica presenta la capacidad de realizar innovaciones principalmente en el segmento de turismo ecológico. El hecho de explotar sustentablemente, de forma competitiva, sus recursos naturales turísticos, revela que tanto en la teoría como en la práctica de un *cluster* turístico, es viable el tratamiento del binomio competitividad-sustentabilidad.

El departamento de Recursos Naturales del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), tiene elaborado el programa de “Certificación de la Sustentabilidad Turística” (CST), como estrategia para transfor-

mar el concepto de sustentabilidad en algo real en el contexto de la competitividad turística del *cluster*. (ICT, 1999). Se incentiva la participación activa de las comunidades locales para entregar un nuevo soporte para la competitividad del sector empresarial.

En el análisis de este *cluster* se destaca que está en el proceso proactivo de aprender el “idioma” del mercado globalizado y su perfil innovador tiene configurado un sistema de parques nacionales bien estructurados con capacidad de ser promovidos mundialmente.

Los resultados de la planificación del sector, según la Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica (CANATUR), reflejan que, de cada 100 turistas que visitan el país, un 51,3% lo hacen por influencia de la recomendación de familiares y amigos, lo que avala la calidad de los servicios ofrecidos y de los relacionamientos con los clientes, reflejada por el crecimiento del índice de repetición, según muestra la TABLA 2 (CANATUR, 2001)

5.3 - Caso: Nordeste Brasileño

La OMT (1998) señala que el Nordeste brasileño es actualmente un mercado de servicios regional, con una creciente tasa de turistas nacionales, reflejado por los 2,95 millones de visitantes domésticos y 615 mil visitantes internacionales en 1998. Del 80% de las visitas nacionales, 1.685 millones, o sea, un 55%, son de las regiones vecinas al Nordeste. Según *The Pro-Northeast Initiative* (1999), el Nordeste, con sus varios estados, presenta un

TABLA 3
EJECUTADO POR PRODETUR/NE HASTA EL AÑO 1999,
CON METAS HASTA EL 2002.

| Descripción (% del total gasto) | Unidad | Globales | Realizadas | % Metas |
|-----------------------------------|----------------|-----------|------------|---------|
| Empleos directos | Unidad | 1.687.000 | 1.119.215 | 66,3 |
| Empleos indirectos | Unidad | 2.183.000 | 1.448.277 | 66,3 |
| Saneamiento, agua potable (26,2%) | mil hab. | 809,1 | 647,0 | 80,0 |
| Mejoría red viaria (17,7 %) | Km | 647,4 | 642,1 | 99,2 |
| Patrimonio histórico (7,3%) | M ² | 287.792,7 | 287.492,7 | 99,9 |
| Medio ambiente (3,1%) | Ha | 47.679 | 44.024,4 | 92,3 |
| Aeropuertos (25%) | Unidad | 08 | 07 | 87,5 |
| Desarrollo Institucional (3,7%) | Proyecto | 172,0 | 74,0 | 43,0 |

FUENTE: *The Pro-Northeast Initiative* (1999)

conjunto poco definible de sus diferentes competencias. Cada Estado tiene un foco diferente, pero por encima de todo, el Nordeste no tiene una imagen coherente que sea reconocida por el mercado nacional y tampoco por el mercado internacional.

Este *cluster* actualmente está en su segunda fase de evaluación del mega-proyecto “Iniciativa pelo Nordeste”, ejecutado por el gobierno brasileño. El Gobierno Federal y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) están apoyando la ejecución de este proyecto, que busca promover una nueva cultura para el desarrollo de la región a partir de la formación de *clusters* turísticos. En la concepción del proyecto, los sectores público y privado son instados a movilizar sus capacidades a partir de las ventajas comparativas locales para

multiplicar la competitividad dinámica regional. Hasta el año 2002, se tiene las metas de la TABLA 3:

Según *The Pro-Northeast Initiative* (1999), durante la primera fase fue desarrollado un diagnóstico inicial con la evaluación de datos nacionales y internacionales, con más de 100 entrevistas a los representantes de los polos turísticos locales y de los estados. Subsecuentemente fueron organizados grupos participativos de trabajo en tres estados de la región Nordeste, que iniciaron un proceso de identificación de los desafíos competitivos y soluciones compartidas. Se estudiaron los países competidores claves de turismo a escala mundial, así como los *clusters* turísticos de la región de competencia, con sus caracterís-

| Cluster | Puntos fuertes | Puntos débiles |
|---------------|---|--|
| Cancún | El margen de rentabilidad más alta | Ocupación declinante |
| Bahamas | El mayor % de receptivos y de participación en el PIB | El más bajo % de crecimiento en llegadas |
| Costa Rica | La mayoría de los activos ecológicos | La más baja tasa de ocupación |
| R. Dominicana | Tasas de crecimiento más altas | Menos infraestructura avanzada |

FIGURA 2
POSICIÓN RELATIVA DE LOS *CLUSTERS* DE TURISMO ANALIZADOS

Fuente: *The Pro-Northeast Initiative* (1999)

| Actividad del SIIC | México | Costa Rica | Nordeste Brasil |
|---|--|--|--------------------|
| 1- Masa crítica | Desarrollada | Desarrollada | En desarrollo |
| 2- Naturaleza de la demanda | Estudiada y diversificada | Muy estudiada Segmento ecológico | Estudiada (metas) |
| 3- Estrategia competitiva | En patamar (consolidación) | En crecimiento | En estudio (metas) |
| 4- Estrategia cooperativa | Alta y multisectorial (privada, pública y social) | Alta y multisectorial (privada y pública) | Baja (pública) |
| 5- Estrategia de relacionamiento con el turista | Desarrollo medio (secretaría y agentes) | Alta y perfeccionada (secretaría, agentes y sociedad) | No estudiada |

FIGURA 3

FASES DE LAS ACTIVIDADES DEL SIIC EN LOS *CLUSTERS* TURÍSTICOS ESTUDIADOS

FUENTE: Elaborada por los autores

ticas de posicionamiento y resultados obtenidos en el mercado turístico.

En este proceso de diagnóstico del mercado se seleccionaron cuatro competidores referenciales principales. Estos *clusters* fueron escogidos por ser competitivos en el ámbito mundial, presentar en su gestión “las mejores prácticas” y porque compiten en los mismos mercados en que los *clusters* del Nordeste. Los *clusters* evaluados fueron (FIGURA 2):

Según *The Pro-Northeast Initiative* (1999), la organización del *cluster* diagnostica en la estacionalidad del turismo regional el origen del desempleo cíclico, las dificultades con el mantenimiento y la capacitación de un equipo profesional que impide la especialización, calidad y vocación turística de la región. Para esto, los promotores de los *clusters* del Nordeste se han propuesto las siguientes metas estratégicas:

- Definir su imagen de marca y su identidad en el ámbito mundial, desarrollo y esfuerzo de su imagen histórica. La región no es claramente visualizada a parte de sus propias fronteras;

- Desarrollar, diversificar e integrar sus productos turísticos. Disponibilizar y crear paquetes con una variedad de productos de turismo que sean, mínimamente, tan diversos cuanto los productos ofrecidos por sus competidores referenciales;

- Actualizar las instalaciones y la capacitación del personal, en función de la necesidad de profesionales de alto desempeño en la industria hotelera;

- Planificar colectivamente la infraestructura para el turismo. Se precisa de una cantidad significativa de inversiones continuas en infraestructura física para dar soporte al crecimiento de la industria turística.

6 - CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio analizó las características de tres *clusters* turísticos en Latinoamérica en la actual fase de la globalización. Fue posible de esta forma:

- Analizar los resultados de las estrategias adoptadas por regiones turísticas latinoamericanas configuradas en *clusters*;

| México |
|---|
| <p>Incorporar los conceptos de sustentabilidad dentro del plan estratégico y su implementación. Son definidos indicadores específicos para medir la sustentabilidad del sector.</p> <p>Desarrollar métodos que propicien una distribución más equitativa de los resultados de la producción turística produciendo un efecto multiplicador en los demás sectores de forma tal que favorezca un desarrollo socioeconómico pleno.</p> <p>Implementar programas específicos de formación profesional y de desarrollo humano en las regiones turísticas, lo que constituye un elemento básico para la diferenciación y el fortalecimiento de su rica identidad-cultural.</p> |
| Costa Rica |
| <p>Alcanzar articular, de manera casi única en América Latina, los intereses públicos y privados con los compromisos de planificación a largo plazo del sector turístico, por medio de una gestión sinérgica</p> <p>Certificar la sustentabilidad del sector a escala nacional. Este objetivo permite relacionar en un único plan objetivos económicos y ecológicos, lo que favorece la viabilidad práctica del binomio competitividad-sustentabilidad</p> <p>Aplicar el marketing de relacionamiento de una manera planificada y sistemática dentro del país y con las regiones emisoras como EUA y Europa. Ello ha generado un aumento de la repetición de los turistas, pasando de 29,7%, en el año 1997, a 41,5%, en el 2000.</p> |
| Nordeste de Brasil |
| <p>Realizar en la región turística un plan de desarrollo conteniendo 259 proyectos. Estos proyectos comienzan con la realización de la infraestructura básica de cluster turístico y sus ejes de tráfico para el flujo de turistas internacionales. Ello incluye el patrimonio histórico y ambiental</p> <p>Facilitar y viabilizar financiamientos e inversiones de organismos nacionales e internacionales. Gracias a la implantación de la metodología por proyectos, se facilitan fuertes inversiones privadas y de organismos como el BID, BNDES, entre otros.</p> <p>Considerar como principio que la oferta no genera demanda, a pesar do enorme potencial natural de la región. A partir de un fuerte estudio del mercado mundial y de sus preferencias por el Nordeste brasileño, se segmentó a favor de su potencial para poder atraer un segmento específico de turistas.</p> |

FIGURA 4
MEJORES PRÁCTICAS E INNOVACIONES EN LOS *CLUSTERS* ESTUDIADOS

FUENTE: Elaborada por los autores

- Validar el modelo teórico de Toledo et al. (2001), mediante el método de estudio de casos. La metodología analizó las proposiciones teóricas del modelo SIIC en los *clusters* turísticos estudia-

dos y se profundizó sobre el conjunto de las preguntas de la investigación. Los resultados de esta metodología sirvieron para validar la tendencia de planificación en *cluster* para mejorar su competi-

tividad según el las actividades del SIIC como indica la FIGURA 3.

Estos resultados diagnostican: - México en una fase del ciclo de vida de *cluster* de sustentabilidad; - Costa Rica en una fase de Desarrollo; - el Nordeste de Brasil en una fase de Iniciación (o de polo turístico según el SIIC).

Pudo apreciarse, por esta metodología, la creciente importancia que está teniendo el sector del turismo en la economía de los países estudiados. Esto justifica los esfuerzos por desarrollar un proceso de planificación estratégica participativa, de las regiones turísticas, en *clusters*, en busca de la ventaja competitiva. Validando la idea del SIIC en que se propicia la integración y especialización de los agentes del producto turístico, tanto en la vertical (estrategia competitiva) como en la horizontal (estrategia cooperativa) y teniendo como objetivo central satisfacer y fidelizar un cliente cada vez más sofisticado y exigente (estrategia de relacionamiento con el cliente).

- Los resultados de las 3 mejores prácticas o innovaciones en *cluster* turístico que conducen a una actuación de éxito en un ambiente globalizado son detallados en la FIGURA 4.

Resumo

A estratégia dos agentes do setor turístico está se configurando competitivamente a partir de estruturas denominadas *clusters*. Neste trabalho se apresenta um modelo teórico referencial de Toledo et al. (2001) que analisa as dimensões da competitividade dos agentes que pertencem a um *cluster* turístico. O alcance da competitividade dos agentes é proporcional ao vetor resultante das estratégias competitivas, as estratégias cooperativas e as de relacionamento com os turistas. O modelo é desenvolvido e examinado através da metodologia estudo de caso. Os *clusters* turísticos escolhidos são Nordeste do Brasil, Costa Rica e México.

Palavras-chave:

Turismo; Estratégias na Globalização; Gestão de um *Cluster* Turístico.

7 - REFERENCIAS

ACERENZA, A. **Administración del turismo**. Trillas, 1986.

BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2000.

CANATUR. **Resultados del año 2000**. Costa Rica, 2001.

CRAVENS, D.; PIERCY, N. Relationships marketing and collaborative network in service organizations. **International Journal of Services Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 39-53, 1994.

DULL et al. Partners. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 63-72, Dec. 1995.

GUTIÉRREZ, E.; BORDAS, E. **La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos**. St. Gallen: Aiest, 1993.

HUNT, M.; MORGAN, R. Relationships marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p. 19-28, 1995.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO. **Informe anual. ICT**. Costa Rica, 1999.

MANNING, E. Managing sustainable tourism: indicators for better decisions. In: WORLD CONGRESS ON ADVENTURE TRAVEL AND ECOTURISM, 1992. Whistler, Canadá. **Proceedings ...** Whistler, Canadá, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

OMT. **Compendio de estadística 1992-1996**. Madrid, 1998.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 77-90, Nov./Dic. 1998.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SECTUR. **Informe final**: taller sobre indicadores de turismo sostenible para el Caribe y Centroamérica. México. Ciudad de México, 2000.

SEGURA, G.; INMAN C. Turismo en Costa Rica. Costa Rica: CLACDS, 1998.

SLATER, F.; NARVER, J. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 59, p. 63-74, Jul. 1995.

TOLEDO et al. Marketing y competitividad de empresas turísticas en ambiente globalizado: estudio de casos de *clusters* turísticos. In: CLADEA, 36., Ciudad de México. **Anales ...** Ciudad de México, 2001.

THE PRO-NORTHEAST INITIATIVE. **Relatório técnico sobre turismo**: phase II report. Salvador: Bahiatur, 1999.

VALLS, J. **Las claves del mercado turístico**: como competir en el nuevo entorno. Bilbao: Deusto, 1996.

YIN, R. **Case study research**. California: Sage Publications, 1990.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Tourism satellite accounting research**. Canada, 2000.

Recebido para publicação em 05.AGO.2002