

EMPRESAS TURÍSTICAS EN AMBIENTE GLOBALIZADO: MARKETING Y COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASOS DE *CLUSTERS* TURÍSTICOS

Geraldo Luciano Toledo¹

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E - 106
CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil
Tel.: (55 11) 3818.6044 Fax: (55 11) 3815.2460
E-mail: gltoledo@usp.br

Jesús Álvarez Valdés¹

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E - 106
CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil
Tel.: (55 11) 3818.6044 Fax: (55 11) 3815.2460
E-mail: jesus@usp.br

Álvaro Castroman Pollero¹

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E - 106
CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil
Tel.: (55 11) 3818.6044 Fax: (55 11) 3815.2460
E-mail: alvarocp@usp.br

¹ Universidade de São Paulo - USP
CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil

Resumen:

La importancia del turismo está siendo debidamente reconocida a partir de la globalización. La estrategia de los agentes de este sector está configurándose competitivamente a partir de estructuras denominadas *clusters*. En este trabajo se presenta un modelo teórico referencial 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 rol del marketing de relacionamiento es enfatizado por ser el elemento que dinamiza la diferenciación en el proceso de formación de un *cluster* turístico. El modelo es desarrollado y examinado a través de la metodología estudio de caso. Los resultados obtenidos en esta investigación ratifican la validez del modelo propuesto, permitiendo destacar las características de los diferentes estadios de desarrollo de los *clusters* turísticos analizados. Según las fuerzas del modelo descritas en este trabajo, los casos de cluster fueron elegidos por estos criterios:

- 1- Estadio de sustentabilidad. El caso del *cluster* turístico de Sur de Australia, puede servir de modelo referencial para aquellos destinos turísticos empeñados en alcanzar un posicionamiento competitivo mundial distintivo. Fueron consideradas todas las fuerzas necesarias *competitivas* y *cooperativas* (públicas-privadas) para potencializar el desarrollo sustentable, incluyendo un marketing de *relacionamiento con el cliente*.
- 2- Estadio de desarrollo. El *cluster* ecológico de Costa Rica se destaca por los resultados de gestión obtenidos al alcanzar la necesaria integración de los sectores públicos y privados en sus objetivos. Su planificación estratégica *cooperativa* y *competitiva* (pública-privada) se basa en la retroalimentación integrada y es uno de los principales factores que aseguran su desempeño.
- 3- Estadio de iniciación. En el Nordeste de Brasil, se desarrolla un profundo proceso de reestructuración de la perspectiva turística, para alcanzar la etapa de *masa crítica* y *naturaleza de la demanda* que asegure el desarrollo sustentable de este destino.

En el concepto de sustentabilidad del modelo propuesto en este estudio, se profundiza en los vínculos directos que existen entre las actividades turísticas, la sociedad anfitriona y la calidad del medio ambiente, demostrándose que el turismo tiene mucho que ofrecer y que ganar convirtiéndose en líder del desarrollo sustentable. Esto es particularmente cierto en los países en vías de desarrollo, en los que la industria turística constituye tanto un sostén del desarrollo, como un vehículo para el contacto social-cultural.

Palabras-clave: Turismo, competitividad, globalización.

EMPRESAS TURÍSTICAS EN AMBIENTE GLOBALIZADO: MARKETING Y COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASOS DE *CLUSTERS* TURÍSTICOS

Síntesis. La importancia del turismo está siendo debidamente reconocida a partir de la globalización. La estrategia de los agentes de este sector está configurándose competitivamente a partir de estructuras denominadas *clusters*. En este trabajo se presenta un modelo teórico referencial 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 rol del marketing de relacionamiento es enfatizado por ser el elemento que dinamiza la diferenciación en el proceso de formación de un *cluster* turístico. El modelo es desarrollado y examinado a través de la metodología estudio de caso. Tomándose en consideración el estadio en su ciclo de vida como destinos, los *clusters* turísticos escogidos son el Nordeste de Brasil, el ecológico de Costa Rica, y el Sur de Australia

Introducción. La globalización es una referencia constante en las discusiones económicas que están ocurriendo en los últimos años envuelve innúmeros y diferentes aspectos, como la apertura de las economías nacionales, la unificación de los mercados y la competencia a escala universal, que son posibilitados por el avance tecnológico en las comunicaciones y los transportes, entre otros.

En este nuevo contexto mundial la estrategia para una inserción global se estructura a partir de la competitividad, una de las preocupaciones centrales de las empresas de todos los países.

El sector de turismo tiene cada vez mayor importancia en la economía global, obteniendo un amplio y creciente reconocimiento de su importancia por parte del gobierno de todos los países. En este nuevo milenio se presenta una explosión combinada de necesidades de ocio y recreación, entendidas en el sentido más amplio y de intercambios comerciales y empresariales. El viaje turístico se convierte así en un instrumento facilitador para alcanzar estos objetivos, pero la visita hoy a un determinado polo turístico entraña una decisión para el turista, que va más allá de la satisfacción de la necesidad principal que motivó el viaje, como puede ser el disfrute de las bellezas naturales de un país o región, para la búsqueda de una

experiencia más integral y enriquecedora que mejora su calidad de vida, que debe ser considerada por las empresas prestadoras de los servicios turísticos.

La idea de polo turístico ha llevado al concepto erróneo de relacionar la competitividad turística solamente con las características geográficas, los recursos naturales y turísticos que se poseen en una región. Se sabe que en el sector turístico este concepto ha comenzado actualmente a ser cuestionado por el éxito de los *clusters* en otros sectores de la economía como los de la informática, el automovilístico, el químico, entre otros, y los resultados concretos de *clusters* turísticos en países como EUA, Canadá, Australia, México y Costa Rica, que han alcanzado su posicionamiento competitivo asegurando en conjunto la sustentabilidad de los recursos turísticos que explotan, logrando la satisfacción integral de las necesidades de sus clientes.

Las principales características y posibilidades de las configuraciones en *clusters* turísticos son analizadas en este trabajo a través de teorías específicas de este sector y de otros sectores más desarrollados en niveles de organización y competitividad. Siendo así que los objetivos de este trabajo son:

1. Destacar las relaciones básicas a desarrollar en la configuración de los *clusters* turísticos de forma tal de asegurar la competitividad sustentable de las empresas turísticas de una región.
2. Contribuir con un modelo de integración de todos los factores que deben ser considerados para el desarrollo de estrategias competitivas sustentables de las empresas turísticas en la actual fase de de la globalización.

Se presenta una metodología para la formación de un *cluster* turístico que se ejemplifica mediante el estudio de casos en sus diferentes estadios de desarrollo. Los *clusters* turísticos analizados son: Sur de Australia (Estadio de sustentabilidad); ecológico de Costa Rica (Estadio de desarrollo); el Nordeste de Brasil (Estadio de iniciación).

I- Nuevas configuraciones competitivas en la actual fase de la globalización: conglomerados de empresas o *clusters*. 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. Nace con la globalización un binomio a ser cuidadosamente armonizado en los países de América Latina: la organización pública y la iniciativa privada. 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. El 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 y instituciones interconectadas más allá de la competencia entre ellas. Sus características principales son:

- 1-ser un conglomerado multisectorial de empresas y organizaciones integradas sinérgicamente (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
- 2-producir una masa crítica que agrega mayor valor a su oferta, mediante la actividad conjunta en los portafolio de productos de todas las empresas organizadas según esta configuración (Dull, Mohn, Noren, 1995);
- 3-estar localizado en un local geográfico específico con una fuente especial para la competitividad (Porter, 1998);
- 4-estar por encima de los intereses nacionales y regionales (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan 1995);
- 5-ser típicos y diferenciados aunque no únicos, (Porter, 1998);
- 6-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);
- 7-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, Mohn, Noren, 1995).

Un *cluster* presenta características intrínsecas de la actual fase de la globalización, pues integra con un objetivo común las diversas instituciones intersectoriales que surgen de la nueva relación pública-privada: entidades mixtas, gubernamentales, no gubernamentales, universidades, de capacitación de la fuerza de trabajo, incubadoras de proyectos, asociaciones comerciales de clase, agencias de información, órganos de investigación y de soporte técnico. Un *cluster* está formado por empresas independientes unidas informalmente para poder ofrecer al cliente ventajas diferenciales. Según Dull et al (1995), constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor a través de 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 la presencia de 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.

II- Cluster turístico. Modelo de sistema interfuncional interrelacionado de la competitividad del destino turístico (SIIC). El turismo, que comprende empresas e instituciones que posibilitan el desplazamiento de personas de un espacio a otro, por motivos de ocio o negocios, se está convirtiendo, de hecho, en la mayor industria del mundo. La población de viajeros sigue creciendo a un ritmo muy intenso. La previsión de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 1998) indica, para el periodo de 2000-2010 un crecimiento medio anual del orden del 3,5% del flujo turístico, similar al de la década anterior, en la que el gasto por turismo presentó un crecimiento medio anual del 11%. El sector no ha alcanzado todavía, su pleno potencial de crecimiento. La previsión que fue hecha para el año 2000, según la misma fuente, es que 650 millones de personas viajaron en todo el mundo, esta cifra que es equivalente al 10% de la población mundial, irá creciendo en la medida que el turismo deje de ser un bien de lujo para convertirse en un bien con características de primera necesidad, como ha ocurrido en los países más desarrollados.

En la configuración de las estrategias de las empresas es necesario considerar los principales cambios ocurridos en la actualidad en el ambiente competitivo del turismo, referidos a:

1-Cambios en las características de los clientes. El turista actual presenta un comportamiento, como consumidor, diferente al pasado, por el aumento de su calificación y experiencia. Como destaca Beni (1998), buscará más la calidad que la forma. Debido a su calificación y la gran oferta competitiva existente no consumirá cualquier producto turístico existente. 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, debe conducir a las empresas a elaborar estrategias de relacionamiento de largo plazo con el cliente para conseguir su fidelización. Gallego (1999) señala que estos conceptos aunque son muy mencionados, no están totalmente interiorizados en los objetivos estratégicos y tácticos de gestión de las empresas y en muchos casos se continúa utilizando erradamente la estrategia de crecimiento de la oferta como factor generador de la demanda, principalmente en regiones con atractivos turísticos.

Valls (1996) nota que las diferentes empresas que intervienen en el sector, a partir de los atractivos turísticos del destino, deben incorporar las tecnologías y servicios que hagan posible el objetivo de desarrollar una oferta diferenciada, concentrada y orientada a la satisfacción integral del cliente. A partir de estos cambios se ha comprobado que el consumidor turístico percibe como mejor destino aquel 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.

2- Cambios en el sector. El desarrollo histórico del sector turístico consta de etapas bien diferenciadas desde que en 1841, Cook organizó el primer *tour* registrado en la historia sin fines lucrativos, hasta la actual fase en que la competencia se desarrolla entre mega grupos de empresas internacionales y *clusters* turísticos. 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 al nivel de la 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 depredatoria, principalmente en cuanto a precios y sustentabilidad de los recursos, entre las propias empresas. Ya en la actualidad existe la tendencia creciente de que los elementos del destino se integren para perfeccionar la ventaja competitiva del polo en su conjunto, para promover la competitividad sustentable de los recursos turísticos de la región. Para esto se desarrolla naturalmente la idea de cooperación e integración de los elementos de la región, aplicándose el concepto de *cluster* ya desarrollado en otros sectores económicos. En este sentido Gutiérrez y Bordas (1993), destacan que la competencia entre los mercados turísticos internacionales se realiza cada vez en *clusters* turísticos, que son conglomerados de varios atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios receptivos, y organización turística concentrada en un ámbito geográfico, trabajando integradamente para satisfacer de forma diferenciada e integral las necesidades de sus clientes.

3-Consideración de la sustentabilidad del sector en los criterios de planificación estratégica de las empresas. 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 proporcionar, 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. Manning (1993) considera como, a partir de los resultados de la Comisión Brundtland (la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1978), la Estrategia Mundial por la Conservación (1980), la Agenda de Río 92, entre otras, se ha comenzado la divulgación del "desarrollo sustentable" como un objetivo para la sociedad humana.

Manning (1993) afirma que la razón por la cual los turistas escogen un destino está fuertemente influida por el medio cultural y natural de dicho espacio. Los turistas buscan medios ambientes seguros, limpios, interesantes y variados. Nota este autor, 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. La existencia misma del turismo puede imponer una presión a la capacidad máxima del medio ambiente que utiliza, es así cada vez más evidente que, a menos que se establezcan prácticas de gestión responsables y participativas, la actividad turística puede degradar las bases mismas sobre las que reposa su prosperidad, por lo que la gestión del turismo debe integrarse sinérgicamente con la de otros sectores económicos.

4- Planificación estratégica en el sector de turismo. En correspondencia con el escenario de tendencias y demandas descritas, surge una nueva perspectiva en la planificación estratégica de las empresas, en que ahora se precisa de la colaboración entre las empresas de diferentes sectores para poder atender mejor al cliente actual. Lo que es primordial es la formación de estrategias intersectoriales, en que las acciones pasen a ser ejercidas con una base colectiva consistente. Esta estrategia debe estar en correspondencia, según Mintzberg y Quinn (1998), con la perspectiva de visualizar las cosas, por los integrantes que forman el destino, de como el mundo funciona en la globalización. Una estrategia de desarrollo de competitividad del destino turístico combinará los intereses empresariales de corto y largo plazo con los criterios de sustentabilidad de la región.

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 sustentabilidad de su desarrollo.

La OMT (1998) destaca la carencia de estrategias de desarrollo del turismo latinoamericano para superar los ámbitos de la iniciativa del poder público, dificultando así la creación de polos coordinados o de *clusters* turísticos que se basen en las nuevas relaciones públicas/privadas, para ofrecer un producto diferenciado competitivo en la actual fase de la globalización. Para que la planificación estratégica tenga éxito deberá obligatoriamente estar integrada a un plan general de desarrollo de todas las actividades económicas de la región para poder estructurar un desarrollo sustentable en armonía al nuevo escenario mundial.

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, acompañada por un desarrollo sustentable de los factores socio culturales-históricas, tecnológicos y ambientales del destino como efecto dinamizador del proceso.

Con un enfoque holístico y a partir de la teoría General de los Sistemas, se considera en este estudio, que el sector de turismo, específicamente un *cluster* turístico, es un sistema abierto homeostático con equifinalidad, configurado para alcanzar la competitividad sustentable. Como destaca Beni (1998) este conjunto de elementos y de interrelaciones, intercambios, procedimientos, doctrinas, ideas o principios, debe ser configurado a partir del relacionamiento con el cliente, que es el centro del funcionamiento del *cluster*. Para poder alcanzar la fidelización del cliente, su gestión debe ser competitiva, cooperativa e proactiva, ejercida por todos sus integrantes.

A partir de Porter (1993), que define los cuatro atributos que promueven (o impiden) la creación de la ventaja competitiva nacional, se propone en este estudio un modelo teórico referencial que orienta metodológicamente los análisis y estudios sobre la integración de los elementos del sistema turístico y sus interrelaciones en un *cluster*. El modelo del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos (SIIC) que se propone, está formado por cinco elementos y sus interrelaciones en el sistema 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 del modelo son los

que mejoran la ventaja competitiva del *cluster* y son: las estrategias competitivas, las cooperativas, y las de relacionamiento con el cliente. Estos elementos se interrelacionan según se muestra en la Figura 1:



Masa crítica. Es el conjunto de los factores básicos necesarios para el desarrollo del destino turístico. Abarca la integración de los recursos turísticos (tierra, agua, geografía, clima, localización); humanos (calidad, capacitación, identidad cultural-histórica, participación social); de capital (incentivos, inversiones, riesgos); infraestructura (sistema de transporte,

telecomunicaciones, de facilidades a la inversión); de conocimientos (técnicos científicos, de las universidades, de I+D, de las asociaciones comerciales, las ONGs, de los órganos rectores y de fomento), superestructura (organización institucional intersectorial, relaciones privadas-públicas, entidades de clase, relaciones con países emisores), seguridad (órganos de certificación de la sustentabilidad, sistema de apoyo al turista, garantía de libre disfrute de la estadía y del uso de sus atractivos con seguridad).

Naturaleza de la demanda. Se destacan principalmente tres factores que determinan la demanda: 1- naturaleza, deseos y expectativas del consumidor turístico; 2- potencial de la demanda; 3- padrones de calidad o sofisticación de los segmentos abordados.

Estrategia competitiva. Según Porter (1993) una rivalidad interna vigorosa, sin restricciones y en igualdad de condiciones para competir, crea un ambiente fértil en el cual las empresas del *cluster* pueden crecer competitivamente. Este tipo de competición exige estrategias actualizadas y la constante introducción de innovaciones para satisfacer mejor las necesidades del cliente. Un grupo de rivales internos fuertes en el *cluster* constituye un ingrediente esencial para que el suceso competitivo en este tipo de configuraciones. El suceso internacional del *cluster* exige un ambiente local que coloque las empresas en padrones internacionales de calidad de servicios y que facilite, en lugar de inhibir, alcanzar estos padrones de competitividad. El estilo de competir dentro del *cluster* debe ser pujante para mejor satisfacer al cliente sobre la base de la calidad y diferenciación, mejorando así su identidad por su competitividad.

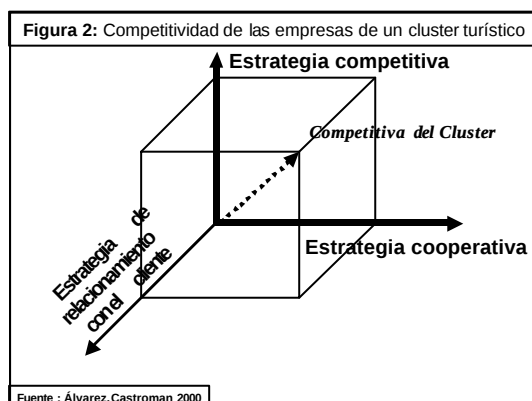
Estrategia cooperativa. El proceso de agrupamiento geográfico en turismo es intrínscico al sector. Esta concentración en polos o destinos con atractivos turísticos no siempre ha estado acompañada por el fomento de las interrelaciones y alianzas entre los agentes del sistema. Se

ha utilizado el nombre genérico de *cluster* turístico como sinónimo de destino o polo, aunque éste no opere con características de los *clusters* de otros sectores económicos en la actual fase de la globalización.

Se confunde así *cluster* y polo. El *cluster*, como una configuración especial que surge en el contexto de la globalización, tiene como propiedad principal el estrechamiento de las relaciones entre las organizaciones para crear una red de sinergias; su objetivo es el desarrollo de estrategias competitivas conjuntas, creando y entregando mayor valor al mercado, por medio de relacionamientos cooperativos entre empresas independientes que tienen un mismo objetivo, aunque compitan entre sí.

Según Gummerson (1999) y Turban et al (2000) se manifiestan así comportamientos cooperativos con actividades coordinadas entre sí en toda la cadena de valor de la empresa, como telecomunicaciones, ecomercio, marketing, operaciones, financiamientos, compras, I+D, logística, entre otras.

Estrategia de relacionamiento con el cliente. En los modelos de gestión actuales los relacionamientos con los clientes son altamente jerarquizados. Los clientes con sus *inputs*



(necesidades, deseos y expectativas), optimizan la configuración del sistema, retroalimentándolo con el proceso simultáneo de producción-consumo-evaluación.

El modelo propuesto sugiere que la diferencia real del *cluster* turístico a la del polo turístico tradicional, está en que además de considerar los elementos de partida (masa crítica y naturaleza de

la demanda), imprescindibles para desenvolver al polo, un *cluster* turístico busca su posición competitiva a escala global a través de un espacio tridimensional (que combina estrategias competitivas, estrategias cooperativas y estrategias de relacionamientos con el cliente). Es este un proceso en el cual la ventaja competitiva es alcanzada por el vector resultante de las tres estrategias, según la Figura 2. El *cluster* representa una forma de configuración espacial, en tres direcciones: la primera establecida dentro de la integración vertical en la busca de la ventaja competitiva, la segunda en la integración horizontal en la busca de la cooperación entre empresas concurrentes, para obtener un desempeño superior colectivo ante otros *clusters* y la tercera es en la profundidad para agregar mayor valor al cliente para satisfacerlo mediante un efectivo relacionamiento más efectivo y aumentar la capacidad de fidelización. Las empresas organizadas en un *cluster* obtienen así, un objetivo en común de desarrollo

competitivo que es definido por la capacidad de las uniones y otras complementariedades que alcanzan, a favor de la competencia conjunta en los mercados de actuación.

Para fundamentar esta propuesta se han resumido los siguientes conceptos de Porter (1998), Achrol (1991); Webster (1992); Manning (1993), McKenna (1993); Wehli, Junter (1994); Hunt, Morgan (1995):

Cuadro 1: Características de las estrategias de las empresas para alcanzar la ventaja competitiva sustentable en un *cluster* turístico.

Estrategia competitiva
Propicia un grupo de rivales internos competitivos fuertes, como un ingrediente esencial al éxito en este tipo de ambiente empresarial.
Identifica los actores con las competencias necesarias para la creación y entrega de valor en el producto final de forma superior.
Exige un ambiente local que capacita a las empresas para competir internacionalmente.
Considera que la diversificación tiene mas probabilidad de éxito cuando surge en grupos en los cuales la empresa ya compite.
Selecciona segmentos en los cuales el <i>cluster</i> tiene reales oportunidades de ofrecer ventajas competitivas.
Identifica los mercados, donde compradores sofisticados radican.
Determina las actividades en la cadena de valor que deben ser dispersas por los países que ofrezcan mayores ventajas (<i>sourcing global</i>), al mismo tiempo en que busca mejorar los abastecedores locales. La mejor forma de fidelidad a los abastecedores locales, es manifestarles, en términos claros, la necesidad de equipararse, a los extranjeros, en calidad y productividad, a fin de mantener el negocio.
Proporciona a las empresas del <i>cluster</i> la información y el acceso a toda innovación o trabajo científico, que está siendo realizado en el mundo, que se relacione con la industria. Para obtener los beneficios do uso do desarrollo de la tecnología extranjera, la calidad de los Recursos Humanos debe ser suficiente para comprender e interpretar las direcciones de estas tendencias.
Desarrolla las alianzas estratégicas para obtener economías de escala, obtener acceso a la tecnología y los mercados, conseguir otras ventajas, sin limitar la independencia empresarial.

Certificación de la sustentabilidad e inversiones en cultura, capacitación y educación
Estrategia cooperativa
Identifica mercados internacionales en que el <i>cluster</i> pueda ofrecer un valor superior.
Define y promueve los objetivos del <i>cluster</i> entre los elementos y actores. La coordinación de las condiciones para poder actuar debe ser definida por los objetivos del <i>cluster</i> .
Desenvuelve y comparte los valores y la imagen del <i>cluster</i> entre los actores.
Estimula un clima de confianza, compromiso y cooperación entre los actores.
Desenvuelve la función integradora externa e interna, trayendo las necesidades del mercado para dentro del <i>cluster</i> , integrando sus miembros y recursos en la atención de las necesidades de largo plazo de sus clientes.
Crea una red de relaciones cuyo objetivo es desarrollo de la competitividad en toda la cadena. Entrega valor al mercado por medio de relacionamientos cooperativos entre empresas independientes.
Fomento e incentivo a las inversiones públicas/privadas e investigación científicas
Planea, ejecuta y dispone un banco de informaciones para todos los agentes. Proyecta de forma compartida las estrategias de marketing.
Estrategia de relacionamiento con el cliente
Crea, entrega y mantiene beneficios tangibles para el mejor relacionamiento con el cliente.
Enfatiza principalmente la necesidad de relacionamiento a largo plazo con el mercado, en detrimento de las prácticas de transacciones con objetivos de corto plazo.
Analiza las políticas de Recursos Humanos y de abastecimiento material, con a visión de alcanzar la competitividad decurrente de la habilidad superior en relacionarse con el mercado.
Proporciona bancos de datos en que se mide el valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida.
Solidifica relacionamientos, transforma clientes indiferentes en leales, la calidad de los servicios es lo que debe inspirar a las actividades de marketing (lo importante es la lealtad del cliente; la conquista de nuevos clientes es intermediaria en el proceso de marketing).
Aplica el marketing de relacionamiento en toda la cadena de valor de la empresa abarcando todos los relacionamientos durante el ciclo de elaboración integrado del producto turístico.

Fuente: Álvarez, Castroman 2000.

III- Marketing de relacionamiento como dinamizador de la estrategia competitiva del *cluster* turístico. La cooperación entre empresas concurrentes se desarrolla, en el sector de

turismo, según las actuales estrategias del marketing de relacionamiento. Hunt; Morgan (1995) las definen como las actividades enfocadas a establecer, desarrollar y mantener los cambios de éxito a través de alianzas con abastecedores y canales de distribución, sociedades horizontales (alianzas estratégicas con concurrentes y con el gobierno) y alianzas internas (departamentos funcionales, empleados y unidades de negocio). La fidelización de los turistas que visitan un *cluster* turístico es alcanzada aplicándose estas técnicas de marketing de relacionamiento. En un enfoque centrado en el consumidor Evans; Laskin (1994), definen marketing de relacionamiento como el proceso por el cual una empresa construye alianzas de largo plazo con sus clientes actuales y potenciales de forma tal que comprador y vendedor trabajen en un conjunto común de objetivos específicos.

IV- Estudio de casos de *clusters* de turismo. Este estudio centra su atención en dos aspectos metodológicos claves de las configuraciones competitivas en *clusters* turísticos. El primer análisis del estudio es relativo al proceso de formación de *cluster* en sí mismo, el segundo es dedicado al análisis de las sinergias necesarias para alcanzar la competitividad. Se evaluaron *clusters* de éxito en diferentes sectores de la economía y también del sector turístico en particular. Entre los primeros destaca el del Valle del Silicio en EUA, el electrónico japonés, el de flores en Holanda, el del calzado italiano. Entre los principales *clusters* turísticos estudiados están Cancún, Punta del Este, Isla Margarita, *Prince George* en Canadá y el *cluster* turístico californiano a partir del ciclo de producción del vino.

A continuación se analiza la validez del modelo propuesto, destacando las particularidades de desarrollo de tres *clusters* turísticos. Esta selección fue hecha considerando las diferentes fases del ciclo de vida como destino: el caso del Sur de Australia (etapa de sustentabilidad), el *cluster* turístico de Costa Rica (etapa de desarrollo) y el *cluster* del nordeste de Brasil (etapa de inicial de planificación).

Caso: Sur de Australia. La formación y desarrollo de este *cluster* turístico comenzó con un proceso que buscó encontrar las principales tendencias del sector, sus puntos fuertes, las necesidades para el desarrollo, con una participación amplia de los líderes públicos-privados regionales. La viabilidad del proyecto se determinó por el potencial estimado para asegurar la tasa de crecimiento de las visitas internacionales del 8% anual, (1997-2005), la capacidad para generar \$ 700 millones anuales y más de 12.800 empleos adicionales.

La identificación en la región de las potencialidades para la organización en *cluster* turístico, fue ejecutada por un comité promotor, constituido por representantes de la iniciativa pública y privada.

Este comité promotor comenzó por convocar a todos los *stakeholders* a participar del proceso de formación del *cluster*, utilizando la siguiente metodología:

- 1- Distribución a todos los interesados de un documento base que contenía la pauta y posible modelo teórico directriz (*background paper*). Este documento base contuvo una breve caracterización de los recursos turísticos de esta región, las oportunidades, fortalezas, debilidades e barreras para su desarrollo, las estrategias de marketing que fueron realizadas y sus beneficios;
- 2- Elaboración de un mapa de todas las organizaciones del *cluster*, con el fin de considerar todos los elementos del sistema, tanto privados como públicos interesados en el proceso.
- 3- Caracterización del sistema turístico de la región. Propiedades, interrelaciones (regional y con el mundo), expresadas mediante estadísticas y elementos estratégicos cualitativos. Realización de un sondeo preciso mediante entrevistas y cuestionarios del consenso para alcanzar la necesaria integración;
- 4- Formación de equipos de trabajo por temas-problemas: a- equipo de medios de comunicación; b- equipo de oportunidades y desafíos; c- equipo de ventajas especiales; d- equipo de capacidades faltantes; e- equipo de acceso al capital; f- equipo de marketing; g- equipo de crecimiento del grupo;
- 5- Elaboración de proyectos específicos: I- Inversiones en infraestructura. Con la misión de investigar y analizar la viabilidad de las inversiones para el desarrollo de infraestructura de forma sustentable y lucrativa específicamente en la Isla Canguru; II- Marketing para el *cluster*. Debiendo desarrollar para 5 años una estrategia de marketing para el *cluster* en el mercado internacional con foco en las alianzas y en la colaboración, desarrollar una guía para operadores de turismo internacionales que incrementen las acciones de marketing internacional y la colaboración sinérgica de la industria de la región en el contexto internacional III- Colaboración en I+D. Determinar las líneas de innovación y de introducción de nuevas tecnologías a ser abordadas de forma conjunta; IV- Desarrollo de la marca del *cluster*. Establecer una posición de la marca consistente internacionalmente para el *cluster*; V- Desarrollo del producto. Empezar un análisis de apertura para determinar que oportunidades deberán ser desarrolladas en la creación de una oferta integrada del *cluster* como un todo.

En la evaluación final del estudio de este caso señala por qué Australia es uno de los destinos que más crece en el mundo, a pesar de su alejamiento geográfico, ya que maximiza eficientemente el valor de las tres direcciones principales de actuación de un *cluster* turístico para tener éxito: la integración programada y coordinada de todos los factores envueltos en el

interés de que el *cluster* progrese; la consideración de los intereses y capacidades competitivas individuales de cada integrante del *cluster*, así como las dificultades que deben ser superadas para alcanzar la competitividad de forma colectiva y el desarrollo de estrechos relacionamientos entre empresas y con los clientes. Los proyectos elaborados demuestran que para alcanzar el éxito, como fue planeado, deben estar involucradas tanto instituciones públicas como las privadas, en un mismo empeño y objetivo competitivo.

Caso: Costa Rica. El *cluster* de turismo de Costa Rica se encuentra en desarrollo, según Segura, Inman (1998). Este *cluster* en su experiencia práctica ha tenido que resolver situaciones riesgosas para su sobrevivencia. La ventaja comparativa más importante de este *cluster*, es tener diversidad de atractivos turísticos naturales concentrados geográficamente, que sumados sinérgicamente con las actividades turísticas desarrolladas por los agentes, perfeccionan su imagen como destino de turismo ecológico. La perspectiva de sus empresarios y de las organizaciones públicas, agrupadas cooperativamente, tienen el poder de convertirla en una ventaja competitiva en el ámbito mundial. El *cluster* enfoca así su energía integradora en perfeccionar los reconocidos atractivos turísticos (comunes de toda la región), con sus valores específicos diferenciados, como es la democracia, la estabilidad política, paz social, las organizaciones públicas-privadas eficientes, la cultura ecológica y la seguridad. Tiene al igual que los otros destinos de la región, la ventaja de fácil acceso desde su mercado más importante (América del Norte) y accesos relativamente fáciles desde otros importantes mercados emisores (especialmente Europa). Este *cluster* tiene una estrategia de marketing adecuadamente planeada, basada en dos factores fundamentales: primero la competitividad de las propias empresas y sus interacciones, enfocada al objetivo de poder cubrir diferentes nichos del mercado turístico mundial y, el segundo es colocar la oferta debidamente diversificada, disponible para grupos con intereses, necesidades y expectativas particulares (ejemplo: tercera 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 e indirecto, según la OMT (1998). Se consolida, mediante esta estrategia, un conjunto de empresas diversificadas e intersectoriales victoriosas y competitivas en el ámbito mundial, consiguiendo ofrecer al consumidor final un producto integrado de calidad que satisface sus expectativas e necesidades.

El *cluster* de Costa Rica presenta la capacidad de realizar innovaciones principalmente en el segmento de turismo ecológico; esta capacidad es reconocida mundialmente por el hecho que al mismo tiempo en que es capaz de explotarlo sustentablemente, se ha convertido en unos de

los principales destinos ecológicos del mundo. 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 transformar el concepto de sustentabilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del *cluster*. 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*, en la actual etapa, se destaca que está en el proceso proactivo de aprender el idioma del mercado globalizado. Su perfil innovador tiene configurado un sistema de parques nacionales bien estructurados con la capacidad de ser promovidos mundialmente.

Caso: Nordeste Brasileño. El gobierno Federal de Brasil y el Banco Mundial están apoyando la ejecución del proyecto “Iniciativa por el Nordeste”, 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.

Según la *The Pro-Northeast Initiative* (1999), la región Nordeste está contemplando la segunda fase de la organización de sus *clusters* de turismo. Durante la primera fase fue desarrollado un diagnóstico inicial con la evaluación de datos nacionales e 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 características 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 principalmente porque compiten

en los mismos mercados que los *clusters* del Nordeste proyectan posicionarse. Los *clusters* evaluados fueron Cancún, Bahamas, Costa Rica y República Dominicana. Ver Tabla 1

Tabla 1: Posición relativa de los *clusters* de turismo analizados por el Nordeste brasileño.

<i>Cluster</i>	Puntos fuertes	Puntos débiles
Cancún	El margen de rentabilidad más alta	Ocupación declinante
Bahamas	El mayor % de receptivos y de participación en el PIB	Él 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

Fuente: The Pro-Northeast Initiative, Phase II Report.

La OMT (1998) señala que el Nordeste 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, el 55%, son de las regiones vecinas al Nordeste. Tiene a Argentina y América del Norte como los principales mercados extranjeros de visitantes a la región. Estos flujos internacionales varían para cada Estado. Para Bahía son Argentina, Italia, Francia y EUA los 4 mayores países emisores de turistas al Estado.

Según *The Pro-Northeast Initiative* (1999) el Nordeste, con sus varios estados, presenta un 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. El Estado de Bahía tiene la mejor estructuración, enfocada como un centro de cultura y de vacaciones, multiplicada por su rica identidad Afro-Latina.

Beni (1998) destaca que el producto turístico del Nordeste, actualmente, consistente en atractivos de sol y playa con hoteles de litoral y *resorts* destinados a los mercados de vacaciones estacionales, presenta un nivel creciente de eventos empresariales y de turismo histórico. Se comienza a desarrollar la segmentación turística en las áreas litorales de Bahía, como en la “Costa del Descubrimiento”, con un fuerte mercado de jóvenes, la “Costa de los Cocoteros” con turismo familiar, en torno de Salvador y la “Costa del Cacao”, en Ilheus con turismo cultural. En las otras regiones del Nordeste, cada una tiene sus propios temas de productos turísticos, pero sin una marca debidamente trabajada.

El desempeño de mercado de los *clusters* de turismo del nordeste es evaluado con relación a los referenciales, primero por el examen del número y del crecimiento de las llegadas turísticas y la tasa de ocupación media de cada destino.

The Pro-Northeast Initiative (1999) indica que los gestores de los *clusters* valoran que en comparación con los de referencia, el Nordeste de Brasil presenta una substancialmente más baja ocupación media. Entrevistas con los líderes del sector confirman que en cuanto los hoteles de hombres de negocio y los hoteles del alto nivel, tienden a tener tasa de ocupación más alta, la mayor parte del Nordeste sufre una alta estacionalidad en su ocupación. Los hoteles Nordesteños por habitación, generan ingresos substancialmente más bajos que los de sus similares en la muestra analizada.

La estación de turismo nacional básicamente se desarrolla entre los meses de diciembre a febrero (carnaval) y en el mes de junio (vacaciones de invierno), esto significa que entre las estaciones mencionadas los hoteles y particularmente las posadas menores tienen natural dificultad en ocupar sus habitaciones (ver Tabla 4). Según *The Pro-Northeast Initiative* (1999) La organización del *cluster* diagnostica en esta estacionalidad 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, tan necesaria en la actual fase del turismo mundial para alcanzar la masa crítica de un *cluster*. Las estadísticas presentan que Cancún es más rentable de los destinos competidores. Como tal, no es sorprendente que Cancún sea el *cluster* que más invierte en marketing. Los gastos operacionales son también presentados. Al analizar en el ámbito mundial la participación del turismo en el PIB, éste es aproximadamente del 10%, en Brasil el turismo representa una tasa de 5,5% de participación en el PIB de 1997. En el caso del Nordeste el papel económico del turismo es relativamente limitado, en función de la participación en el PIB. En contraste con el Caribe que se especializa en turismo en los mismos segmentos, el Nordeste brasileño es un principiante en esta industria y sus *clusters* no han alcanzado su pleno potencial. El Nordeste como un todo presenta una participación del turismo en el PIB de Brasil de cerca de 2,91% en 1997.

El mayor desafío que el Nordeste enfrenta en el desarrollo de sus *clusters* de turismo no está en una falta de conocimiento interno sobre sus problemas, y sí, en la voluntad y capacidad para asumir la responsabilidad y trabajar colaboradoramente para resolverlos. Los promotores de los *clusters* del nordeste se han propuesto las siguientes metas estratégicas:

-Definir su imagen de marca en el ámbito mundial. Desarrollo y esfuerzo de su imagen histórica. La región no es claramente visualizada a parte de sus propias fronteras. La imagen del Nordeste precisa de una identidad bien definida;

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

-Actualizar las instalaciones y la capacitación del personal. Transformar la fuerza de trabajo, en profesionales de alto desempeño en función de 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.

Del análisis realizado con el modelo propuesto, del desarrollo de los *clusters* del Nordeste se encuentra en una fase incipiente de desarrollo, no alcanzando el conjunto de interrelaciones y objetivos deseados. Esta fase actual puede ser considerada como de estructuración, al estilo de polos turísticos, donde están siendo trabajados principalmente los elementos de la masa crítica (Recursos Humanos, infraestructuras básicas) y naturaleza de la demanda (definición de los mercados de actuación). Todavía las dimensiones estratégicas para alcanzar la competitividad como *clusters* han sido poco desarrolladas, priorizándose las necesidades estratégicas en lo referido a la coordinación, integración y cooperación entre los diversos integrantes como prioridad inmediata, para alcanzar las restantes.

Se destaca el empeño de los promotores de los *clusters* turísticos del Nordeste en solucionar esta situación inicial. Toda vez que han sido tomadas como unidades referenciales *clusters* de éxito en la región que han solucionado en la práctica esta etapa. La experiencia internacional debe ser conjugada con las particularidades de identidad del Nordeste, de forma que su posicionamiento competitivo debe de ir mas allá del *benchmarking*, para construir una estrategia competitiva de diferenciación que haga único y con valor agregado para los clientes, sus productos. Para estos fines es indispensable comenzar a crear un medio propicio para la competitividad de las empresas privadas y públicas de los *clusters* como tal, desarrollando las condiciones para que las empresas locales alcancen padrones de competitividad internacionales. Los *clusters* turísticos del Nordeste serán competitivos en el ámbito internacional, si sus empresas coordinadamente consiguen ser competitivas en relacionarse entre ellas y con sus clientes.

VI Consideraciones finales.

El modelo propuesto permite trabajar la planificación de las empresas turísticas en tres dimensiones relevantes: estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento con los clientes. Se aplicó la metodología de recoger las primeras experiencias de desarrollo de la configuración en *clusters* en turismo, determinándose que la actividad relevante que diferencia un *cluster* turístico de éxito, de otro tipo de agrupación organizacional es la integración de la estrategia competitiva con la cooperativa para la satisfacción de las

expectativas de sus clientes. Se resume a continuación algunas características de estas actividades según el tipo de configuración en el cuadro a seguir.

Cuadro 2. Análisis comparativo entre: polo y *cluster* turístico

Actividad desarrollada	Tipo de configuración	
	Polo	Cluster
Oferta	Dispersa	Integrada para satisfacer todas las expectativas de los turistas
Demanda	No calificada	Calificada, clientes sofisticados
Competidores	Depredatoria	Objetivo común: agregar valor al cliente
Tecnología	Individual Orientada al proceso	Compartida e alineada Orientada al cliente
Estrategia Competitiva	Destruyiva	Constructiva, alianzas estratégicas a escala mundial
Estrategia Cooperativa	No existe	Planificada, asociaciones entre organizaciones públicas y privadas
Estrategia de relacionamientos con cliente	No existe o sólo por algunos agentes	Tratada por el <i>cluster</i> y planificada para los agentes
Sustentabilidad del desarrollo	No existe	Altamente planificada
Relación de los sectores públicos y privados	Pocos agentes lo realizan	Es obligatorio para el <i>cluster</i>
Imagen	De cada agente	Del <i>cluster</i> en su conjunto
Ciclo de la actividad turística	Totalmente fragmentada	Productos integrados
Diagnósticos	Individual	En conjunto y individual
Definición de las políticas de acción	No hay	Indispensable, empresas integradas horizontal y verticalmente
Estrategia para el desarrollo	A corto plazo e individual	A largo plazo, en conjunto e individual, empresas competitivas a escala mundial
Educación, Capacitación y	Algunos individualmente	En conjunto e individual

Cultura		
Ejecución y Promoción	Individual	En conjunto e individual
Evaluación	No hay	Detallada
Certificación de la sustentabilidad	No hay	Se exige
Investigación	Individual	En conjunto e individual
Participación Social	No hay	Exigida
Fomento e incentivo a inversiones	Individuales	Como grupo y con organismos de nivel mundial
Enfoque Intersectorial	No existe	Se trabaja en conjunto

Este estudio contribuye para desarrollar una estrategia de competitividad principalmente para los polos y *clusters* turísticos en la actual fase de la globalización. Se destaca que polos turísticos actuales trabajan principalmente los elementos del sistema masa crítica y naturaleza de la demanda, debiendo ocurrir un cambio en sus perspectivas estratégicas, mediante la elaboración integrada de estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento con el cliente. Ya para los *clusters* en desarrollo, se presentó la idea mediante el análisis de los ejemplos de éxito, que es preciso, en la actual fase de la globalización, además de la estrategia competitiva entre las empresas del *cluster* perfeccionar las estrategias cooperativas y de relacionamiento con el cliente integradas entre sí. Estos resultados están en correspondencia con los principales cambios ocurridos en el comportamiento del consumidor turístico y la naturaleza de las nuevas configuraciones internacionales de competitividad en la globalización.

Finalmente en este trabajo se destaca que la planificación estratégica de un *cluster* puede ser el proceso que coloque al turismo al nivel más alto en la cadena alimentaria de consumo humano. Por ser esta industria sensible a las acciones de todos los demás sectores económicos que tienen influencia sobre la disponibilidad y la calidad del producto que ofrece.

En el concepto de sustentabilidad los vínculos directos que existen entre las actividades turísticas y la calidad del medio ambiente, demuestran que la industria tiene mucho que ofrecer y que ganar convirtiéndose en líder del desarrollo sustentable. Esto es particularmente cierto en los países en vías de desarrollo, en los que la industria turística constituye tanto un sostén del desarrollo, como un vehículo para el contacto cultural. Este concepto es particularmente válido en los ambientes frágiles, donde el desarrollo del sector turístico puede

constituir una fuerza significativa tanto para el mantenimiento, el mejoramiento del entorno como para su degradación.

VIII- Bibliografia

Achrol; R. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*. v 55, oct. 1991.

Anderson, J.; Naurus, C. Partering as focused market strategy. *Califórnia Management Review*, Spring, 1995.

Bahiatursa. Estrategia de marketing mercado turístico internacional 1999. (Órgão Oficial de Turismo), Bahia, 1999.

Beni, M. Análise Estrutural do Turismo. SENAC, São Paulo, 1998.

Chinchilla. L; Sánchez, J. Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Costa Rica: Un Reporte de Progreso, CLACDS, Costa Rica, Octubre, 1997.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (Comisión Brundtland). *Our Common Future*, Oxford University Press, Nueva York, 1987.

Cravens, D.; Piercy, N. Relationships marketing and colaborative network in service organizations. *International Journal of Services Industry Management*, v.5, n.5, 1994.

Dull; Mohn; Noren. Parteners. *The McKinsey Quarterly*. n. 4, Dec. 2, 1995.

Evans, J.; Laskin, R. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, (1994).

Grupo Executivo da Iniciativa pelo Nordeste. Uma estratégia de desenvolvimento competitivo. BNDES-IPEA, Recife, 1999.

_____. Relatório Técnico Sobre Turismo. The Pro-Northeast Initiative. Phase II Report. BNDES-IPEA, Recife, 2000.

Gummerson, E. Total Relationship Marketing. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

Gutiérrez, E.; Bordas, E. La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos, AIEST, St. Gallen, Suíça, 1993.

Hunt, M.; Morgan, R. Relationships marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, v.3, n.1, 1995.

Inman, C.; Segura; G. Turismo en Centroamérica:el reto de la competitividad. CLACDS, Costa Rica, Abril, 1999.

Instituto Costa-Riquense de Turismo. Relatório anual. Costa Rica, 1999.

Manning, E Managing Sustainable Tourism: Indicators for Better Decisions, *Proceedings, 1992 World Congress on Adventure Travel and Ecotourism*, Whistler, Canadá, 1993.

- McKenna, R.** Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.** O processo da Estratégia. Bookman, Porto Alegre, 1998.
- Organización Mundial del Turismo.** Compendio de Estadística 1992-1996. Madrid, 1998.
- _____. Tendencias del mercado turístico. Las Américas. Madrid, Edición 1998.
- _____. Informe Anual, Madrid, 1997.
- Porter, M.** *Clusters* and the new economics of competition. Harvard Business Review, november- december 1998.
- _____. A Vantagem Competitiva das Nações. Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- SECTUR.** Informe final. Taller sobre Indicadores de Turismo Sostenible para el Caribe y Centroamérica. SECTUR, México, 1999.
- Segura, G.; Inman C.** Turismo en Costa Rica: la visión a largo plazo. CLACDS, Costa Rica, 1998.
- Slater, F.; Narver, J.** Market orientation and learning corganization. Journal of Marketing, v. 59, July, 1995.
- Smith, S. et al.** South Australian International Tourism Industry *Cluster*. Background Paper, February, 1999.
- _____. Report Meeting #1 February, 1999.
- _____. Report Meeting #2 April, 1999.
- Turban et al.** Eletronic comerce – A managerial perspective. Prentice-Hall, N.J. 2000.
- The Pro-Northeast Initiative.** Relatório Técnico sobre Turismo Phase II Report, Bahiatur, Bahia, 1999
- Valls, J.** Las claves del Mercado Turístico: como competir en el nuevo entorno. Deusto, Bilbao, 1996.
- Varadarajan, P.; Rajaratnam, D.** Symbiotic marketing revisited. Journal of Marketing, v.50, Jan. 1986.
- Webster, F.** The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing. v 56, Oct. 1992.
- Welhi, H.; Jutner, U.** Relationship marketing in value systems. In: Second research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 1994. Research Conference Proceedings. Atlanta, USA: Section I, Roberto Goizueta Business School Emory, 1994,

WTO. Indicators for the Sustainable Management of Tourism. International Working Group on Indicators of Sustainable Tourism. Industry Science and Technology Canada and the International Institute for Sustainable Development. Winnipeg, Canadá. 1993.