

# **ESTRATEGIA PARA DESARROLLO DE CLUSTERS DE TURISMO: EL CASO DE PINAMAR (ARGENTINA) Y ASIA LIMA (PERÚ)**

## **Eje temático**

5. La gestión del conocimiento y sus aportes para el cambio organizacional y la competitividad en los mercados

## **XII Congreso Internacional de Administración**

“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

## **INDICE**

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

MARCO TEÓRICO

*Clusters*. Definición y fundamentación. El cluster institucional de Turismo

Etapas de desarrollo de un *cluster*. Teorías que las sustentan

Casos emblemáticos de *cluster* de turismo: Lecciones aprendidas

OBJETIVOS

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

ESTUDIO DE CAMPO

CONCLUSIONES

Master Plan

REFERENCIAS

## RESUMEN

El concepto de clusters ha crecido significativamente como un mecanismo de cooperación entre empresas e instituciones, para impulsar el desarrollo de empresas pequeñas y medianas, y asegurar su crecimiento sostenido en un ambiente de intercambio y competitividad (Porter, 1998a, Angelelli, Ariano & Guaipatín, 2003, Arbonies, 2002). Como la asociatividad entre empresas, instituciones educativas y gubernamentales en forma de clusters logra derribar ciertos obstáculos que estancan el desarrollo y subsistencia de empresas y favorecen el desarrollo territorial, (De Arteche, Santucci, Welsh, 2010), se ha estudiado la zona de Pinamar (Argentina), y Asia de Lima (Perú) en busca de un modelo de cluster turístico productivo (hotelería, gastronomía y otros). Por el desarrollo exógeno en Pinamar y Asia se generó una cultura empresarial fragmentada con limitaciones en la distribución de beneficios definidos por aspectos inmobiliarios y no tanto productivos de la zona. Con una metodología cualitativa y de investigación descriptiva explicativa con estudio de casos se aplicaron los siguientes instrumentos: entrevistas a personas claves, encuestas de competitividad a empresas y a turistas y observaciones in situ. A fin de contrastar otras experiencias y lecciones aprendidas de ciudades altamente relacionadas con el turismo como factor de desarrollo, se efectuó una descripción de casos de éxito con política clúster: ciudad de Bucaramanga (Colombia), Valparaíso (Chile), Tenerife (España) y finalmente Myrtle Beach (EE.UU). Las conclusiones afirman que la puesta en marcha de un cluster institucional del turismo en Pinamar podría colaborar en el mediano y largo plazo para alcanzar un grado de desarrollo endógeno y territorial sustentable, siendo necesario diagnosticar el rol de los actores del cluster y fomentar una cultura de la cooperación favorable entre las empresas, el gobierno y la universidad e instituciones comprendidas en la vinculación. En el caso de Lima esta situación es incipiente, se necesitan más empresas en la zona para evaluarlo.

**PALABRAS CLAVE:** *Cluster*. Turismo. Competitividad.

## INTRODUCCION

Una nueva línea en las políticas públicas de apoyo al desarrollo de pymes y a la competitividad se ha venido implementando desde los años 70 con la inserción de los conceptos de asociatividad, competitividad sistémica y desarrollo territorial, todos orientados a la generación de conocimiento e innovación. Sin embargo, existe mucha discusión en la literatura y experiencias respecto de la forma tanto para la creación como en el desarrollo de estructuras existentes para la innovación, así también como respecto al rol de las políticas públicas aplicables para que dichos clusters sean exitosos. Algunos autores (Schmitz, 1995, Porter, 1998a) insisten en que debe existir un fenómeno embrionario, o algún desarrollo o aglomerado industrial previo para que estas características mínimas den lugar a un desarrollo de crecimiento sostenido. Asimismo, la gran pregunta para los hacedores de políticas deberá ser qué instrumentos o procesos serán los más adecuados para potenciar al máximo estas características previas y así lograr una transformación efectiva.

El objetivo de esta investigación es poder aproximarse a un modelo de cluster turístico productivo (Hotelería y gastronomía y otros) de las ciudades de Pinamar y Asia- Lima. El trabajo diagnosticó la posibilidad de implementar un cluster, señalando las condiciones internas y externas que se requieren y con estos resultados, se elaboró un posible curso de acción con miras a la implementación de un cluster del turismo, etapas, e indicadores de medición.

La historia, desarrollo y trabajos empíricos realizados identifican a Pinamar con un modelo de desarrollo exógeno que genera limitaciones en la distribución de los beneficios en la localidad que viene a estar definido por aspectos inmobiliarios y no tanto por los productivos de la zona. La importancia de la puesta en marcha de un cluster productivo del turismo (y otros) podría colaborar en el mediano y largo plazo para alcanzar un grado de desarrollo endógeno y territorial sustentable, y para ello es necesario poder diagnosticar el rol de los actores del cluster y analizar la viabilidad y potenciar valores hacia los beneficios de la cooperación que fomenten un tejido sociorrelacional favorable a la creación de valor entre las empresas, el gobierno y la universidad e instituciones comprendidas en la vinculación.

La importancia de este estudio radicó en que además de realizarse un diagnóstico de la situación existente que permita observar el estado de vinculación entre empresas en Pinamar, permitió identificar acciones fundamentadas y válidas para la consolidación de un aglomerado de empresas con vistas a un cluster productivo del turismo, y de otras formas productivas, también se identificaron las fortalezas y debilidades, y se generó los lineamientos para un Master Plan para el desarrollo de un cluster del turismo en la zona. Todo lo anterior bajo las teorías sobre desarrollo regional, innovación y gerencia del conocimiento.

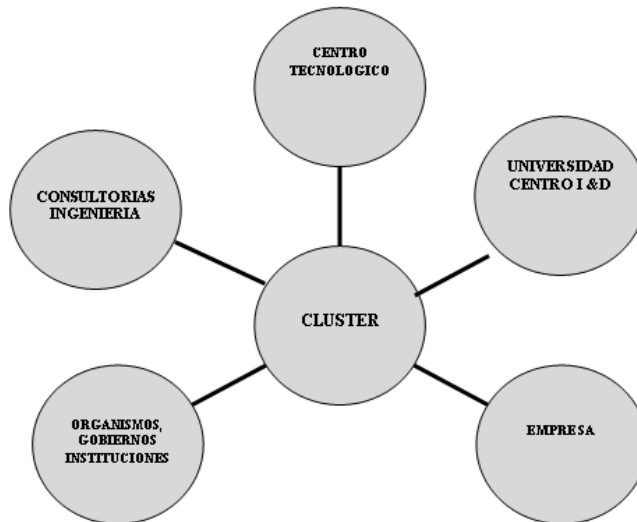
En el caso de Asia Lima, el trabajo de investigación mostró algunas direcciones hacia dónde se tendría que encarar el desarrollo para el logro de un conglomerado empresarial dado que la localidad de Asia está integrada por un boulevard comercial que brinda servicios a 8.000 viviendas distribuidas en clubes privados y condominios de las playas del Sur de Lima, donde pasan sus veraneos la clase media, y media alta de Perú, y que desde hace unos años se viene observando un incipiente desarrollo empresarial.

## MARCO TEÓRICO

### **Clusters. Definición y fundamentación. El cluster institucional de Turismo.**

Los *clusters* pueden ser definidos como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas pertenecientes a un sector determinado. El concepto *cluster* va más allá de las redes de valor horizontal (de Arteché, Welsh & Santucci, 2010), pues estos presentan una visión colectiva y requieren tanto de la cooperación como de la competencia (Rosenfield, 2003). Ambos aspectos son claves a la hora de favorecer el desarrollo de un agrupamiento de Turismo. El *cluster* se constituye como una forma de organizar una cadena de valor que aumenta la actividad económica y con ello los beneficios para las organizaciones que intervienen. Los elementos de un *cluster* son: empresas especializadas, entre ellas instituciones públicas y privadas como Organismos Públicos, Centros de I&D, Cámaras de Empresas y Universidades, para el intercambio de conocimientos e innovación (Porter, 1998).

Figura N° 1 Actores de un cluster



Fuente elaboración propia

Definimos *cluster* de turismo como aquel agrupamiento que comprenden varios atractivos turísticos concentrados en una región geográfica con infraestructura compatible, equipamiento, servicios receptivos, agentes turísticos, entre otros, coordinados para ofrecer un producto turístico y diferenciado. (Gutiérrez Borda, 2003; Secretaria de Turismo de México, 2004).

Entre los actores de una red de valor se incluyen proveedores, distribuidores, competidores, empresas complementarias, servicios relacionados y de soporte, así como instituciones gubernamentales y centros de investigación, universidades y empresas (Ver figura N° 1). Con esta enumeración es justo decir que la novedad en el concepto de cluster reside en la interconexión y las vinculaciones entre estos actores, que impulsan la gestión del conocimiento y la innovación.

A continuación, en la figura N° 2, se muestra cómo Rosenfeld (2001) distingue estos dos conceptos con las siguientes consideraciones:

Figura N° 2 Diferencia entre redes de valor y clusters

<b>Redes de Valor</b>	<b>Clusters</b>
<i>Las redes de valor dan acceso a servicios especializados a un menor costo</i>	<i>Los clusters atraen servicios especializados que son necesarios para una región</i>
<i>Las redes tienen membresía restringida</i>	<i>Los clusters son abiertos</i>
<i>Las redes se basan en acuerdos contractuales</i>	<i>Los clusters se basan en valores sociales que mejoran la confianza y favorecen la reciprocidad</i>
<i>Las redes ayudan a las firmas a formar parte de procesos productivos complejos</i>	<i>Los clusters generan demanda para más firmas con capacidades similares y vinculadas</i>
<i>Las redes se basan en la cooperación</i>	<i>Los clusters requieren tanto cooperación como competencia</i>
<i>Las redes tienen objetivos comerciales comunes</i>	<i>Los clusters tienen una <b>visión colectiva</b></i>

Fuente. Adaptado de Rosenfeld 2003

Una particular categoría de *cluster* es el denominado institucional, que según Grajirena, Gamboa y Molina (2004) parece el adecuado para el sector del Turismo de Pinamar y Asia, pues se conforma mediante la formalización de un ente con personalidad jurídica propia e independiente el cual normalmente toma la forma de una fundación o asociación civil, teniendo como rol fundamental mejorar la competitividad de las empresas que conforman el cluster. El *cluster* institucional entonces tenderá a unificar criterios y acordar sobre objetivos, visión y estrategias grupales que presentan una cultura empresarial fragmentada (Grajirena, Gamboa & Molina, 2004). Éste se considera adecuado para favorecer una mayor integración entre el sector público y el privado que favorezca a la cadena productiva del sector del turismo (INCAE, 2010).

## Etapas de desarrollo de un *cluster*. Teorías que las sustentan

La revisión de la literatura de Porter (1998b), *Cluster Consortium* (1999), Bertini (2000) y Pacheco-Vega (2007) permitió identificar etapas de inicio y desarrollo de un *cluster* institucional. Partiendo de las etapas de Porter: a) Etapa de exploración y diseño. b) Etapa de puesta en marcha. c) Etapa de seguimiento, en relación a la primera a) La etapa de exploración y diseño, Angelelli, Ariano, y Guaipatín (2003) proponen tres factores a tener en cuenta, para que las políticas de *cluster* sean exitosas: 1) una base empresarial o una tradición productiva en el área geográfica; 2) una oportunidad comercial para los bienes y servicios generados; y 3) actitud embrionaria de cooperación entre los entes que conforman el área. La infraestructura inicial en las empresas también debe considerarse en cuanto a estrategia, planificación, recursos humanos, asociatividad, clientes, percepción de las políticas públicas, aprovechamiento de oportunidades de mejora, calidad, atención del servicio y financiamiento.

En esta etapa se debe identificar la capacidad de una localidad de desarrollarse internamente lo que se denomina desarrollo endógeno (Vázquez Barquero, 2000), en donde la importancia de las instituciones y de la cultura local son aspectos que impactan fuertemente en la estructura productiva de las ciudades y regiones (Boissier, 2001), o como afirma Vazquez Barquero (2000), el desarrollo endógeno de la localidad es el que potencia las capacidades internas para fortalecer la economía de adentro hacia afuera y genera confianza y capital social, compromiso y ética social, todo ello base para el desarrollo territorial (ver figura 3).

Figura N°3: Endógeno vs Exógeno

	Desarrollo exógeno	Desarrollo endógeno
<b>Características Generales</b>	Reduccionistas	Expansivas e integrales
	Dominio del mercado mundial, la economía crece a la sombra de economías más desarrolladas	Potencia capacidades internas para fortalecer la economía de adentro hacia afuera
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso funcional	Proceso territorial
<b>¿Cómo se llega al desarrollo?</b>	Sigue un diseño intelectual previo que lo hace racional	Capital social (confianza, compromiso cívico, valores y ética social)
<b>Papel del Estado</b>	Administración central y minimalista	Estado interactúa con actores públicos y privados en su entorno

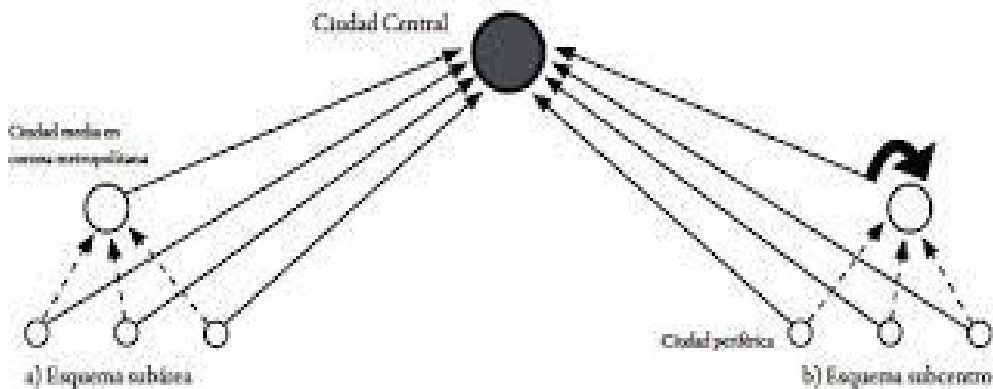
Análisis del desarrollo	Analiza el comportamiento de variables económicas	Analiza las dimensiones económica, institucional, moral, cultural, social, política y tecnológica
	¿Cómo se mide el desarrollo?	Indicadores económicos: PIB, PIB per cápita, Ingreso per cápita, balanza comercial

Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa se debe aplicar también el modelo que presenta Krugman (1991) (ver figura n°4) denominado centro-periferia y el concepto de Competitividad Sistémica planteado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994).

Figura N° 4: Modelo de centro periferia de Krugman

FIGURA 1 | Representación modelos subárea y subcentros en áreas metropolitanas



FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.

El *cluster* es visto como un elemento integrador que consolida ventajas en los sectores de mayor potencial productivo e impulsa la mejora de los productos y servicios que se generen (eficiencia colectiva), tal como lo expresan Pietrobelli y Rabellotti (2004). Se debe evaluar la posible cooperación entre firmas que compiten entre sí, y para ello la confianza y la reciprocidad son claves a la hora de analizar las transacciones e incidencia de la acción conjunta (Schmitz, 1995; OCDE, 2007; Porter, 1998b; De Arteche, Welsh & Santucci, 2010). Cabe destacar aquí la importancia de contar entre los integrantes del *cluster* a la Universidad como agente superador de las asimetrías de conocimiento, por medio de la formación, la capacitación y de evaluación de las posibles cadenas de valor y sinergias que ayudan a vencer la distancia institucional entre los actores del *cluster*.

Por otro lado, teniendo en cuenta las actuales necesidades de turistas del Siglo XXI (OMT, 2002), las experiencias de *cluster* de turismo exitosas muestran que se requiere el desarrollo de una red de valor de los servicios y de la asociatividad de empresas para lograrlo. Esto es, una red de valor que fomente la vinculación entre los actores para así poder desarrollar productos más innovadores, que de manera individual no podrían ser alcanzados.

Para la segunda etapa, la puesta en marcha del *cluster* institucional, las instituciones integrantes conformarán la estructura de conocimiento que tendrán que adaptar sus rutinas y actividades a una nueva metodología de trabajo. Se deben encontrar soluciones a problemas bajo paradigmas comunes. Para ello es necesario unificar criterios y acordar políticas de beneficios para el *cluster* que cubrirán los costos de interconexión entre entidades impulsando las actividades conjuntas, pudiendo consistir esto en la definición de objetivos, visión, misión, estrategias y la identificación de las cadenas de valor con las que ya se cuentan.

Como expresa el modelo del *Cluster Consortium* (1999) el desarrollo del capital relacional y social es clave a la hora de la puesta en marcha como también la utilización de las herramientas de análisis estratégico (Porter, 1995; Steiner 1995): Análisis FODA, Cadena de Valor, Cinco Fuerzas, como también el modelo *SRI International* (2000) que determina como impulsores a los factores del entorno y demanda, las fuerzas del mercado interno y el desarrollo del capital humano y calidad, e incluye también a impulsores como el nivel de bienestar y riqueza, educación y desarrollo del transporte aéreo.

Finalmente, para el seguimiento de los resultados de la asociatividad se deben utilizar instrumentos para controlar la evolución del cluster y la gestión de estructuras de innovación como el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1992) o el Tablero de Medición del K&I (de Artech, Santucci & Welsh, 2014).

## Casos emblemáticos de *cluster* de turismo: Lecciones aprendidas

Figura N°5: Mapa y foto de Myrtle Beach EUA





Fuente: Googlemaps

El caso de Myrtle Beach (EE UU) mostró cómo los distintos organismos públicos y privados generaron puestos de trabajo, mejoraron la calidad de vida de los residentes, y realizaron inversiones dentro de la industria existente, como por ejemplo el Centro de Convenciones para 10.000 personas y el Torneo de Golf. También se generó información que es compartida por todos los actores.

Figura N°6: Mapa de Bucaramanga, Colombia



Fuente: Googlemaps

Por su parte el *cluster* de Bucaramanga mostró la necesidad de contar con política pública; asimismo la existencia de una relación entre lo público y lo privado permitió superar algunas dificultades detectadas en la región y logró definirse por el desarrollo del turismo de naturaleza y aventura.

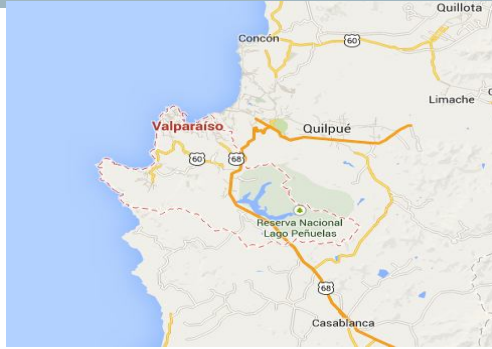
Las grandes variables identificadas por el plan estratégico fueron: la asociatividad que estudió el cómo asociarse, el liderazgo dentro de la alianza, el compromiso y la capacidad de decisión, entre otros. Otras variables fueron: el recurso financiero, el cual provino de aportes de los socios y de otras alternativas, y la existencia de estrategias de largo plazo tanto de infraestructura como de producto.

El *cluster* de Colombia permitió promocionar a Bucaramanga como destino turístico internacional compitiendo con Cartagena, San Andrés entre otros, recibiendo turismo joven.

Sin embargo no tuvieron un sistema de información que permitiese conocer el impacto del desarrollo del mismo.

Figura N°7: Mapa de Valparaíso, Chile

## VALPARAISO CHILE



Fuente: Googlemaps

En el caso de Valparaíso a partir de ser declarada Patrimonio Mundial por la Unesco se desarrolló un proyecto destinado a mejorar la competitividad de bienes y servicios transables del país y el intercambio regional, como la oferta de turismo estudiantil aprovechando la concentración de universidades.

Al igual que el de Bucaramanga adolece de sistemas de información que permita medir los resultados.

Figura N°8: Mapa y foto de Tenerife, España



Fuente: Googlemaps

Y por último, en el *cluster* de Tenerife, en el 2010 se creó Turisfera, organización para el desarrollo del turismo de carácter, público y privado. El desarrollo se basó en un plan estratégico sustentado en cuatro elementos clave: 1) creación de un organismo director; 2) análisis documental y estadístico; 3) trabajo de campo con empresas y entidades del turismo; 4) búsqueda de asistencia técnica y financiamiento e I+D de productos turísticos. Su objetivo fue crear proyectos innovadores y sostenibles en el tiempo en empresas de cadena de valor.

## OBJETIVOS

Los objetivos de la investigación fueron:

- Diagnosticar el estado de situación de las ciudades estudiadas aplicando las herramientas estratégicas, y los modelos de Angelelli, Ariano y Guaipatín (2003) y Krugman (1991) de desarrollo regional.
- Identificar el tipo de *cluster* a desarrollar y la viabilidad de iniciar un proceso de asociatividad sustentable entre las empresas, gobierno y universidad, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas.
- Evaluar un master Plan para el inicio de un *cluster* de turismo en Pinamar y Asia teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de otros *clusters* como: Myrtle Beach (USA), Bucaramanga (Colombia), Tenerife (España), y Valparaíso (Chile).

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación fue realizado bajo un paradigma mixto con un tipo de investigación descriptiva y explicativa con estudios de casos. La descripción etnográfica de la localidad en donde se piensa gestar *cluster* consistió en presentar a los agrupamientos empresariales desde la perspectiva de sus integrantes o actores principales: empresas, gobierno, universidades, cámaras, desde los resultados de las interacciones y desde una gramática que favorezca el entendimiento de las interacciones sociales, funcionamiento, cadena de valor, nivel de competitividad, etc.

La posibilidad de avanzar sobre generalizaciones está dada por la “saturación” de los datos y por la detección de categorías que faciliten el enunciado de proposiciones y/o hipótesis que surgen a su vez del descubrimiento de las relaciones que definen al caso en cuestión, su contexto y sus determinaciones socio-históricas, político-económicas y culturales. Es importante recordar que el estudio de casos no obedece a la lógica estadística, es decir, no se rige por el principio de representatividad de la muestra, habiéndose relevado 31 empresas entre ambas localidades.

### Instrumentos utilizados

**1. Encuesta:** La encuesta de competitividad estuvo integrada por 31 ítems categorizados en las dimensiones: Estrategia y Gestión. Asociatividad y *cluster*. Planeamiento estratégico. Planeamiento financiero. RR HH. Calidad y atención al cliente. Políticas públicas. Se utilizó una escala Likert de 1 a 5 para la medición de las respuestas, siendo el número de corte de 3,3. Fue administrada a gerentes y administradores de empresas del sector del turismo y sectores de apoyo a la actividad. En Pinamar se encuestaron a gerentes de las principales empresas. En Asia Lima a gerentes del Boulevard de Asia.

**2. Entrevistas** a personas claves. Se realizaron entrevistas a Gerentes y Dueños de empresas. Directores de la Cámara de Hoteles y Gastronómicos, Subsecretarios de Turismo del Partido de Pinamar, directivos de la Universidad Argentina de la Empresa sede Pinamar (UADE Pinamar).

**3. La encuesta a Turistas de Pinamar y Asia de Lima:** Estuvo integrada por 14 ítems: Edad, estudios realizados, profesión, cantidad de visitas a la localidad, alojamiento, fortalezas y debilidades y preferencias por el tipo de turismo.

**4. Observaciones** Se realizaron 3 observaciones in situ en Pinamar y una en Asia de Lima.

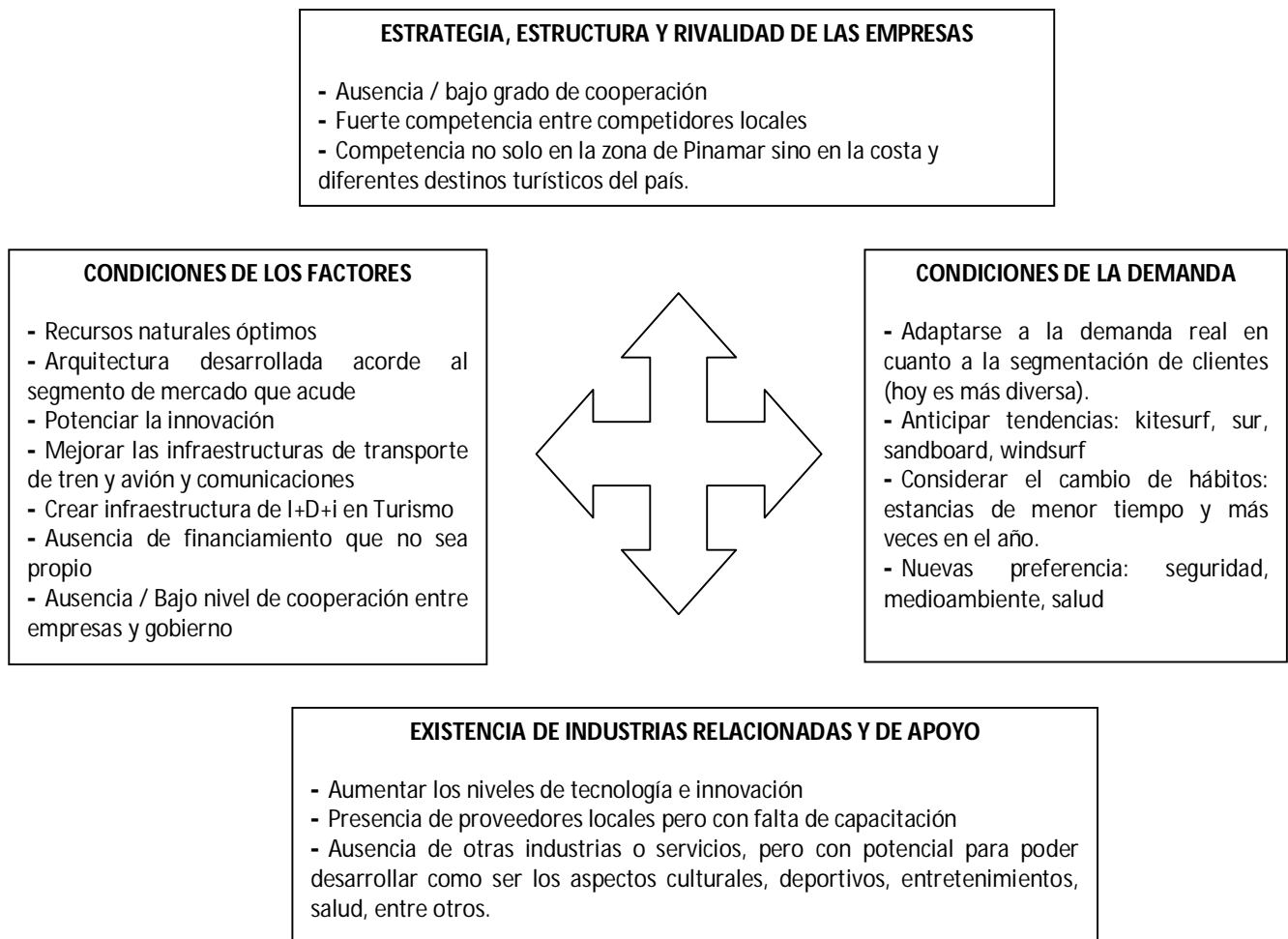
**5. Análisis de documentos de los casos de cluster estudiados.**

**ESTUDIO DE CAMPO**

En esta sección se aplicarán las herramientas estratégicas estudiadas a los casos de estudio. Pinamar y Asia (Perú).

Del análisis del diamante de la competitividad de Porter surge que tanto Pinamar como Asia (Lima) cuentan con mucho potencial y ventajas geográficas únicas pero deben mejorar la infraestructura, potenciar la innovación hacia nuevos productos y servicios de turismo, anticipándose a las nuevas tendencias. En la Figura número 9 se muestra el resultado para Pinamar a modo de ejemplo.

Figura N°9: Diamante de Porter aplicado a Pinamar



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas, encuestas y observación

En la Figura 10 se resumen los resultados de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter para las localidades estudiadas.

Como ejemplo desarrollamos el análisis para Pinamar. En cuanto a las Barreras de Entrada, hay que considerar no solo a los competidores del lugar, sino a los de los otros destinos que comercializan a los mismos consumidores finales. En general no son muy elevadas, y hasta el gobierno podría asumir los costes de las mismas. Pero en este caso, no hay acción gubernamental, no está en los planes del gobierno Provincial realizar acciones que estimulen el aumento de la actividad turística en el lugar. Por lo tanto las barreras son bajas porque hay muchas ciudades que circundan a Pinamar que atraen a los mismos turistas, como ser Mar del Plata y otros balnearios cerca; incluso Tandil y la zona de las sierras de la Provincia de Buenos Aires, actúa competitivamente.

En cuanto a los sustitutos, hay que analizar qué motiva a realizar turismo para así poder entender los sustitutos. Dentro del turismo está el turismo de viajes de negocios, de estudio, visitas a amigos, parientes, etc. Se puede decir que no es el caso de Pinamar, ya que no hay una alta población estable que sugiera que haya visitas de parientes; no es un lugar elegido por turismo de estudio debido a que se promueven otros destinos; y en cuanto a lo que son viajes de negocios, capacitaciones, hay que considerar los avances tecnológicos que los pueden reemplazar. Por lo tanto, los sustitutos son elevados.

Analizando estas dos fuerzas, bajas barreras de entrada y gran cantidad de sustitutos, hace que en la industria del turismo haya una gran fragmentación de empresas, es decir muchas PyME's, esto se suma a la ausencia de líderes claros en el mercado, es decir ausencia de grandes jugadores como cadenas importantes de hoteles, restaurantes de renombre, etc. Pero esto también puede ser una ventaja, ya que permite adaptarse a las necesidades de los clientes. Esta fragmentación provoca una alta rivalidad, la que en general, si no hay disposición a cooperar, a compartir, hace que se bajen los precios, y la calidad, con lo cual va en detrimento del desarrollo del turismo en el sector.

En relación al poder de negociación de los proveedores y de los clientes se observa en relación a los proveedores que cada empresa contrata a sus propios proveedores y establece las reglas de juego. En general los proveedores no tienen un gran poder de negociación porque hay muchas empresas dispuestas a ofrecer los mismos servicios y máxime cuando son por temporada. Ahora bien, si la relación es por todo el año, entonces estos pueden tener mayor poder, y sobre todo en productos perecederos, donde la PyME turística necesita tener esos productos en las cantidades y calidades determinadas, con lo cual, el proveedor le marca el ritmo. Y en cuanto al poder de negociación de los clientes, se observa que los clientes tienen un elevado poder de negociación, ya que son los que deciden a dónde van y qué están dispuestos a pagar. Un incremento en los precios no puede ser trasladado de manera directa a los consumidores finales con lo cual se ve afectado su margen de rentabilidad.

Figura N°10: Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Pinamar y Asia

<b>CINCO FUERZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
BARRERAS DE ENTRADA		<b>Pinamar</b>		<b>Asia</b>	
SUSTITUTOS			<b>Asia</b>	<b>Pinamar</b>	
RIVALIDAD COMPETITIVA		<b>Asia</b>			<b>Pinamar</b>
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	<b>Asia</b>	<b>Pinamar</b>			
PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES			<b>Asia</b>		<b>Pinamar</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas, encuestas y observación

La matriz de Ansoff (Figura 11) aplicó para Pinamar y determinó que la creación de nuevos productos orientados a nuevos mercados como ser arte y cultura, golf, educación, turismo de convenciones, gastronómico y de salud, entre otros sería una alternativa de desarrollo. La integración vertical entre actores dificultará la imitación.

Figura N° 11: Matriz de ANSOFF para Pinamar

MERCADO/PRODUCTO	PRODUCTO NUEVO	PRODUCTO ACTUAL
MERCADO NUEVO	Servicio de salud (turismo relacionado con la salud como para desintoxicación por ejemplo); Nuevas energías renovables; Biotecnología; TIC's; Ecología Marina	Actividades existentes pero para un turismo internacional (que lleguen cruceros o llevar turismo de BS AS), por ejemplo en el deporte: rugby, golf, polo, náutica.
MERCADO ACTUAL	Turismo de salud y spa	Turismo de descanso; turismo de diversión; turismo deportivo

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida de las entrevistas, encuestas y observación

Con respecto a las teorías aplicadas sobre asociatividad/cluster, la aplicación del modelo de Angelelli, Ariano y Guaipatín (2003) mostró que hay una situación favorable para iniciar una política cluster en Pinamar en cuanto a que hay una base empresarial permanente, historia y oportunidad comercial. La debilidad se muestra a la hora de evaluar la cultura de la colaboración entre empresas que está limitada a acciones puntuales y no sostenidas en el tiempo. En el caso de Asia Lima no hay todavía una base empresarial que permita el desarrollo de un cluster. El modelo de

Angelelli, Ariano y Guaipatín (2003) confirmó la base empresarial para inicio de un cluster y de una oportunidad comercial con incipientes valores a la asociatividad.

El Modelo de Krugman (1991) definió a Pinamar como ciudad periférica de las ciudades centrales de Buenos Aires, Mar del Plata y Tandil en menor grado. Para que concurren más turistas fuera de la temporada estival se deben generar actividades que no se correspondan con el turismo de sol y playa y que contrarresten la fuerza de los conglomerados como Mar del Plata, tal como lo muestra la matriz de Ansoff (Figura 3). Para ello se debe pensar en la disminución de los costos locales (es importante que los proveedores se localicen en la zona), en mejorar la infraestructura de salud y servicios de comercio y de entretenimiento.

En el caso de Asia Lima el modelo de Angelelli, Ariano y Guaipatín (2003) mostró la falta de empresas para el inicio de un cluster, (las empresas sólo se instalan en época estival), la existencia de una oportunidad comercial y una asociatividad incipiente. Asia Lima es una ciudad periférica con costos de transacción bajo por lo que se dificulta el establecimiento de nuevos residentes en la zona.

Del análisis de las entrevistas realizadas a las personas clave en Pinamar y Asia de los diferentes organismos, asociaciones e instituciones surgen los siguientes resultados para las siguientes dimensiones claves:

Políticas Públicas / Gestión Gubernamental / Regulaciones: Todos coincidieron que en Pinamar hay ausencia de políticas públicas dirigidas hacia la asociatividad y participación. Como también las mismas son débiles en temas sensibles como ser la seguridad, y en el cumplimiento de las normas existentes. A su vez esta ausencia se ve reflejada en la crisis política. En el caso de Asia no hay políticas públicas para el desarrollo territorial.

Colaboración / Participación: Tanto para Pinamar como en Asia coinciden en que actualmente la colaboración es incipiente entre todas las empresas, aunque sí se observaron algunas cadenas de valor en Pinamar. Asimismo en ambas localidades hay empresas como Pinamar SA y Boulevard de Asia que están intentando fomentar el trabajo en red.

Capacitación del Personal / Profesionalismo: En Pinamar si bien está la Asociación de hotelería y la de Gastronomía como la Municipalidad que brindan capacitaciones gratuitas, y a su vez la UADE quien ha estado otorgando becas de estudio, es insuficiente para profesionalizar el management. En el caso de Asia se pudo detectar que las empresas de retail trasladadas los mismos proceso y formas de trabajo a la localidad.

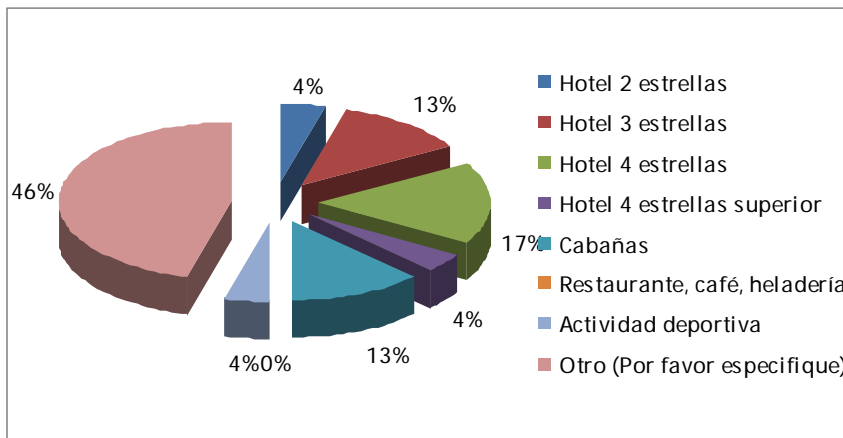
Tipología de Turismo / Turistas: En Pinamar el turismo ha ido mutando en los últimos tiempos de ser un turismo de vacacionar un mes a solo una quincena, semana e incluso por días. Esto ha hecho que los hoteles / aparts / alquileres de casas y departamentos, tengan que empezar a ajustarse a estas necesidades. No ha habido coincidencia en cuanto a potenciar el turismo náutico, ya que están los que defienden al mismo y quieren que se haga un puerto deportivo, como aquellos que dicen que las aguas no son para esto. En Asia van entre dos a cinco veces en la temporada estival y es muy baja la concurrencia fuera de ella, más allá de las personas que tienen vivienda.

Infraestructura / Desarrollo Regional y Local: En relación al desarrollo regional ambas localidades se caracterizaron por tener un desarrollo exógeno fomentado por

la inversión inmobiliaria, por lo tanto los altos ingresos municipales originados a través de los impuestos deberían ser redireccionados para fomentar el desarrollo endógeno de las localidades. Asimismo ambas deben invertir más en infraestructura (red de agua, energía, conectividad, educación y salud). Pinamar actualmente está trabajando en el desarrollo de la marca y en desarrollar un plan estratégico de un plazo más largo que lo actual.

Los resultados de la encuesta de competitividad de Pinamar, podemos ver en la figura N° 12 que el 50% de los negocios corresponden al rubro alojamiento y el resto se reparte entre el rubro gastronómico, deportivo, telecomunicaciones, servicios de playa y comercios. Dentro del alojamiento el 21% lo conforman hoteles de cuatro estrellas y el 26% formado por hoteles de 3 estrellas y cabañas. Se puede observar que en la muestra relevada no hay hoteles de cinco estrellas, lo que se condice con lo preguntado a los entrevistados, y a lo observado en las visitas realizadas.

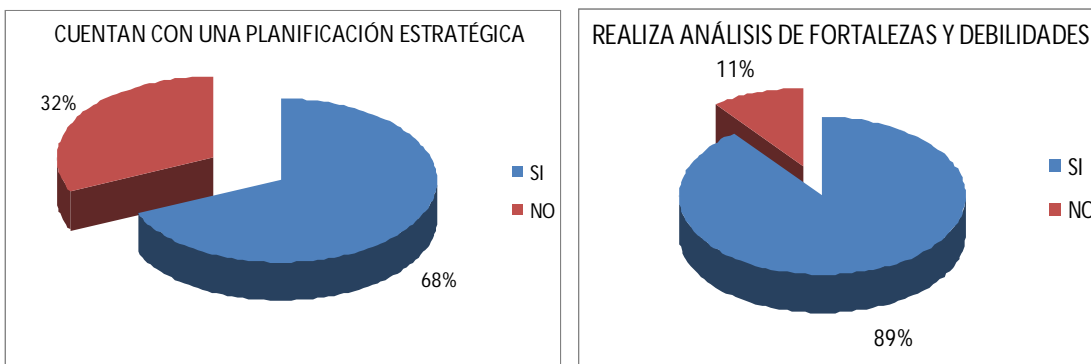
Figura N° 12: Distribución de actividades de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13 se puede observar que las encuestas mostraron que los empresarios hacen planeamiento estratégico pero no generan documentos escritos (68%), y el 95% financia sus estrategias con fondos propios o de amigos, no con créditos de los bancos. El 89% realiza análisis FODA (Figura 8).

Figura N° 13 Empresarios: Competitividad





Fuente: Elaboración propia

El 84% afirma que lanza nuevos productos aunque se compara con la experiencia local. El 67% no ha realizado alianzas con otras empresas pero piensan que la asociatividad y estar en red con otras organizaciones e instituciones les va a mejorar la rentabilidad y el negocio, son conscientes y dicen conocer los beneficios que les traería la asociatividad. Y solamente el 28% participa activamente en las Cámaras empresariales y un 79% desconoce si hay políticas públicas hacia la asociatividad.

Las debilidades de estos empresarios se localizan en: 1. Una serie de limitaciones a la hora de elaborar el planeamiento estratégico, éstas son: no contar con documentos sobre las herramientas estratégicas: misión, visión, planeamiento y cómo realizar el seguimiento de las mismas. 2. Limitaciones en la gestión del negocio: se observó una falta de utilización de las herramientas de gestión integradas, Tableros de control para la toma de decisiones, lo que les permitiría más racionalidad basada en datos e información confiable y no tanta intuición.

Hay un interés muy marcado en la mejora del servicio a los clientes, probablemente este aspecto que es positivo a la hora de medir los resultados debería evolucionar contemplando las actuales tendencias en turismo hacia experiencias, sensaciones y percepciones únicas y particulares.

En resumen, de las encuestas surge que el nivel de utilización de herramientas de gestión es bajo, aunque existe una mejor profesionalización en términos de actitud hacia el servicio al cliente. En el caso de Asia Lima, los resultados de la encuesta mostró que los empresarios cuentan con planeamiento y herramientas de gestión pues son grandes empresas de retail o de indumentaria, restaurant y entretenimiento que se han instalado en el Boulevard de Asia por lo que aplican las mismas herramientas que en las sedes de Lima (Ripley, Wong, etc.). La cadena de valor está incompleta, no hay Cámaras empresarial ni universidad.

En relación a los resultados de la encuesta realizada a turistas de Pinamar y Asia, surge para el caso de Pinamar los siguientes resultados: el 80% de los turistas encuestados están comprendidos entre los 31 y 55 años. Asimismo más de la mitad están dentro del rango etéreo objetivo para la instalación de un cluster. El 61% provienen de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), y el 84% tiene estudios universitarios finalizados y a su vez estas personas integran familias con hijos pequeños, preadolescentes y adolescentes. El 54% dijo que visita Pinamar una vez al año, lo que da a entender la estacionalidad que sufre la zona. Sólo el 24% dijo que visita la zona dos o tres veces al año, en general en el invierno y algún fin de semana largo que haya. Asimismo el 79% dijo que va en familia. Y por último se les preguntó por las fortalezas y debilidades de la zona, donde como fortalezas destacaron la zona verde de pinos y dunas, tranquilidad, lugar de descanso, las playas, la seguridad y el poder compartir con familia y amigos. Y en cuando a los puntos débiles enfatizaron que el centro es ruidoso / bullicioso; falta de buenos centros de salud; y ausencia de entrenamientos más allá de los que brinda la playa y la naturaleza per sé. La presencia de UADE Pinamar ha comenzado a revertir esta situación.

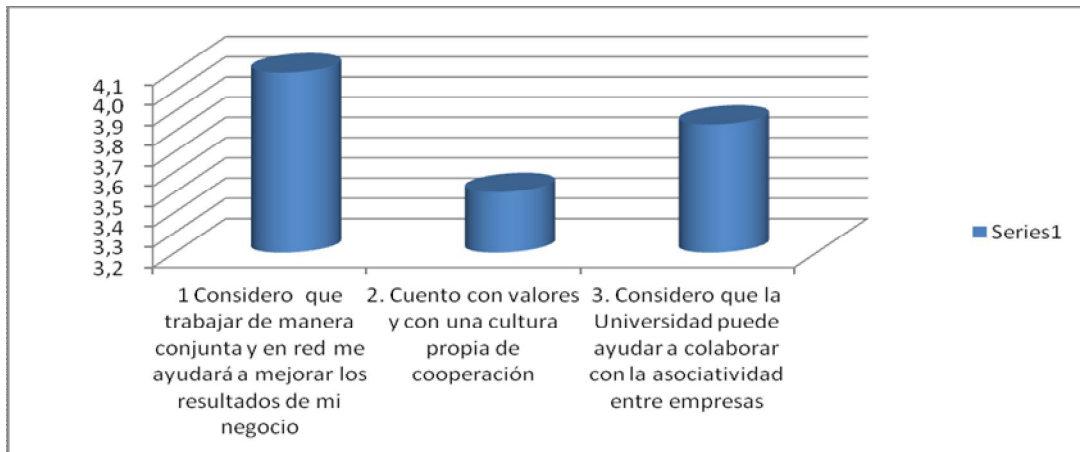
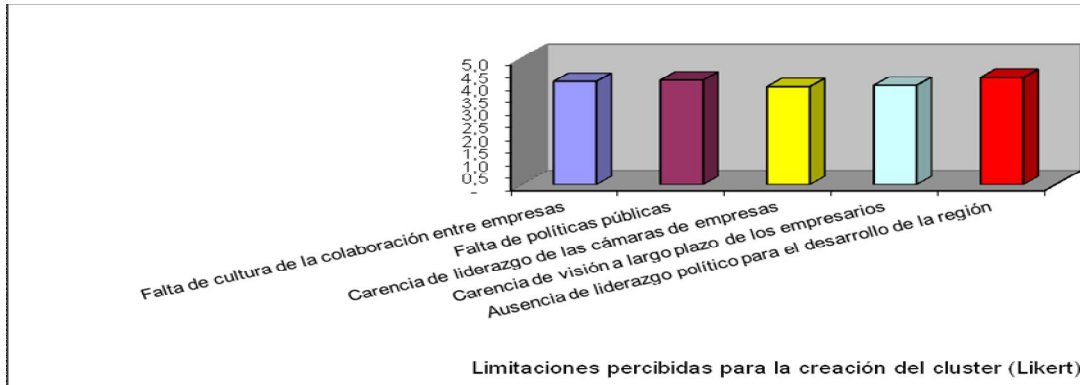
En cuanto a Asia Lima, se entrevistaron a personas de 18 a 50 años que residen permanentemente en Lima (Barrios de Miraflores, San Isidro, Playa Bonita, Playa Blanca) con estudios universitarios. Son visitantes frecuentes de Asia pues concurren más de cinco veces en el año especialmente en el verano, concurren con amigos en su mayoría y en familia y también en vacaciones estivales. La mayoría cuentan con casa propia. En general los turistas se quedan en Asia para vacacionar entre una a tres semanas. Consideran a Asia como lugar de tranquilidad y descanso, de playa y sol, con diversidad de confiterías y discos, una ventaja de Asia es la seguridad. Y como desventaja que es muy ruidoso con exceso de jóvenes. Otra debilidad es la falta de un servicio médico de alta tecnología. Vivirían en Asia por el buen clima, hay sol durante todo el año, aunque deberían contar con más servicios y de calidad durante todo el año.

Hay coincidencia en los entrevistados de ambas ciudades que en ausencia de políticas públicas dirigidas hacia la asociatividad y participación por parte del estado son los privados quienes tienen que mostrar iniciativa. Con respecto a la colaboración, se determinó una cultura empresarial fragmentada en ambas localidades como consecuencia del desarrollo exógeno. Se observó como una situación imperiosa brindar capacitación a los responsables de los diferentes servicios del turismo que impactan en la cadena de valor. Para vencer la estacionalidad del turismo de sol y playa tanto Pinamar como Asia han coincidido en que se podría potenciar el turismo de reuniones y convenciones, gastronómico, cultural y de salud y spa. Pinamar cuenta con más infraestructura, empresas, y universidad lo que la pone en ventaja a la hora de iniciar un cluster en relación a Asia Lima en donde es muy incipiente.

En los casos emblemáticos estudiados se observó que la falla originada en la rivalidad competitiva por la baja cooperación se ve solucionada tanto por las políticas públicas como por el rol de coordinación entre las acciones entre lo público y lo privado, generando de esta manera un equilibrio entre todos los actores (Cámaras de Comercio, de Desarrollo Económico Regional, Plan Estratégico, Gobierno, etc.) para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y desarrollo territorial.

Es importante llevar a cabo una intensa campaña de promoción y publicidad para la ciudad de Pinamar con el fin de atraer turistas durante todo el año, como lo hace la ciudad de Mar del Plata. El inicio de un *cluster* institucional permitirá desarrollar el capital social y superar la alta fragmentación empresarial existente, como también mejorar los servicios e infraestructura. De los resultados de las encuestas a empresas se pudo confirmar que hay escasa actividad colectiva y poca cultura de colaboración, sobre todo frente a un clima de falta de confianza en políticas públicas y de agrupamiento. El empresario se maneja en forma atomizada, pero el 75% considera como muy importante las limitaciones las que se muestran en la Figura N° 14:

Figura N° 14 Empresarios: Limitaciones del cluster y Beneficios percibidos de la Asociatividad



Fuente: Elaboración propia

En relación a la cultura organizacional los empresarios perciben que trabajar colaborativamente les traería mejoras en los resultados del negocio (4.1), como así también ven a la Universidad como el agente que puede ayudar en desarrollar el trabajo colaborativo (3.8). En cuanto a si ellos cuentan con los valores y una cultura orientada a la colaboración, aquí el valor es inferior (3.5), por lo tanto es un indicativo del cambio que se tiene que producir. Esto sería positivo dado que las organizaciones no cuentan con capacidad organizativa para la coordinación y el liderazgo del potencial cluster. Si bien la teoría indica que sería bueno que fuese el gobierno el que generase esta entidad, no hay nada escrito ni dicho acerca que no pueda ser una Universidad la que cumpla este papel. Como ventaja un cluster institucional permite unificar criterios y acordar objetivos, visión, misión y estrategias grupales.

En el caso de Lima el desarrollo comenzó en 1964 y recién en la última década se están localizando empresas para brindar servicios en época de verano y es desde el sector privado que se están generando acciones tendientes a la asociatividad y desarrollo de la zona. El Modelo de Krugman (1991) define a Asia Lima como ciudad periférica con costos de transacción bajo por lo que se dificulta es establecimiento de nuevos residentes en la zona.

## CONCLUSIONES

Las tendencias actuales hacia el desarrollo de clusters sostienen la importancia de los aspectos culturales en la coordinación entre lo público y lo privado, y de la red de valores que construye la comunidad y que vienen a completar las teorías económicas del desarrollo. La falta de esta coordinación del estado con lo privado tanto en las ciudades de Pinamar como Asia provocó que quedara unos pasos más atrás la posibilidad de ir generando capacidades internas que permitiera fortalecer la economía de adentro hacia afuera y con el ello el desarrollo de valores comunes como la confianza, la integración, el compromiso con objetivos de crecimiento y desarrollo. Esta red de valores es el sostén intangible del desarrollo territorial.

El cluster institucional es una forma de coordinar acciones entre lo público y lo privado para iniciar las políticas de desarrollo regional y fomentar la asociatividad. En Latinoamérica ante la ausencia de políticas públicas lo privado tiene que tomar la iniciativa y el rol de la Universidad es importante a la hora de generar consensos entre los actores.

De hecho la Universidad podría crear una fundación, es decir un ente independiente de los jugadores que conformarían la agrupación, con personalidad jurídica, para así coordinar y liderar el cluster, mejorando la competitividad de las empresas que conformarían el cluster. Esto sería positivo dado que las organizaciones no cuentan con capacidad organizativa para la coordinación y el liderazgo del potencial cluster. Si bien la teoría indica que sería bueno que fuese el gobierno el que generase esta entidad, no hay nada escrito ni dicho acerca que no pueda ser una Universidad la cumpla este papel. La Universidad es un bróker de conocimiento en el cluster y su presencia será clave para destrabar las asimetrías del conocimiento que se presenten y para mejorar las distancias institucionales, compartir conocimiento e innovación como fomentar valores conjuntos que superen a la cultura fragmentada que presentan las empresas.

Aplicar herramientas estratégicas es importante para diagnosticar la viabilidad y prospectiva de la asociatividad. En base a ello se concluye que Pinamar está en condiciones de iniciar un cluster con una cadena de valor integrada por empresas. En el caso de Asia Lima, para el inicio del cluster es necesario atraer a empresas que se radiquen en la zona.

Pinamar y Asia necesitan replantear su modelo de desarrollo turístico futuro, a corto, mediano y largo plazo, que permita guiar un proceso estratégico y sustentable. Así, podrán redefinir su perfil turístico apuntando a los segmentos de mercado más convenientes. Deben poder desarrollar un plan estratégico de desarrollo en donde el cluster institucional tendrá un rol central, para llevar adelante un plan de desarrollo estratégico y de formación de RR HH.

Vale agregar que ambas localidades deben generar propuestas innovadoras de turismo de convenciones cultural y arte. Además del de playa y sol. Parecería que la creación de nuevos productos orientados a nuevos mercados sería una alternativa de desarrollo, tal como se vio en los clusters internacionales estudiados que ofrecen ofertas complementarias alejadas del turismo de sol y playa, como por ejemplo: arte, golf, educación, turismo de convenciones, etc., con integración vertical entre los actores pueden convertirlo en lugares que difícilmente se puedan imitar.

## **Master Plan para el inicio de cluster institucional del turismo de Pinamar. (Inicio y etapa de Exploración y Diseño)**

Con todas las limitaciones y fortalezas señaladas, a continuación se propone una guía de pasos a seguir y consideraciones a tomar en cuenta para el establecimiento del cluster en Pinamar.

- Constitución del órgano de Dirección/Forma Jurídica
- Coordinación en forma activa: es necesario identificar y comprometer a un actor de un liderazgo con trayectoria y reconocimiento en la zona para introducir y gestionar los primeros pasos del desarrollo del cluster. Para el caso de Pinamar sería interesante la empresa Pinamar S.A. asegurando que participe activamente en la iniciativa para lograr una buena coacción entre el gobierno, las empresas y las instituciones. Este soporte activo es también muy importante para mantener la cultura colaborativa y el entusiasmo una vez en marcha.
- Diseminación hacia la comunidad e incentivar grupos de discusión para diagramar el mapa de las redes de contacto.
- Establecimiento de unas primeras metas más manejables a menor plazo y de menor ambición, y es también mejor para manejar la motivación.
- Planeamiento de las necesidades de financiación: es necesaria una infraestructura financiera básica que permita el desarrollo económico de la iniciativa
- Ampliar la participación: que la iniciativa no sólo sea manejada por una elite
- Desarrollo de la visión y marca del cluster

## **REFERENCIAS**

Angelelli, P.; Ariano, M.; Guapatín, C. (2003). Cooperar para competir, *Revista Microempresa. Informe de Avance*. 6(1). Julio 2003. Banco Interamericano del Desarrollo. Washington, D.C. EE.UU.

Arbonies, A. L. (2002). Cómo responden regiones y países al reto de la Sociedad del Conocimiento. *VI Foro de Orientación Estratégica*, Consorcio Zona Franca de Vigo, <http://www.zonafrancavigo.com>

Bertini, S. (2000). El fomento al desarrollo espontáneo y al *clustering* entre las Pymes: un intento de definición de un marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiencias empíricas, Capítulo 4. En Antares, Miño y Dávila (eds); Boscherini y Poma (compiladores) *Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas*. Universidad Nacional General Sarmiento. Buenos Aires – Madrid.

Boissier, S. (2001). Desarrollo local, ¿de qué estamos hablando? Capítulo 1. Madoery y Vázquez Marquero (eds) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens, Rosario.

De Arteche M., Santucci M., Welsh S. (2010). El rol de la Universidad en los *clusters*: indicadores de capital relacional e innovación. Casos de España, Argentina y Brasil en Agenda 2011. Temas de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Albornoz, M. y Plaza, L. (editores).

De Arteche M., Santucci M., Welsh S. (2014) Validación y Aplicación del Tablero

de medición del K&I en las empresas del Polo ciencias de la vida y del sector minero. Estudio comparativo Argentina, Perú, Chile y Colombia. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.

Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín.

Grajirena, J., Gamboa I, y Molina A (2004). Los *Clusters* como fuente de Competitividad: el caso de a Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*. 4(1) pp 55-67

Gutierrez, C.; Borda, E. (1993). *Competitiveness of long haul tourists destinations*. St. Gall (Suisse) Editions AIEST, Vol 35

INCAE: Guía de ecoeficiencia para el sector Financiero Latinoamericano. [www.incae.ac.cr/ES/clacds/proyectos/ambientales/ecoeficiencia/](http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/proyectos/ambientales/ecoeficiencia/)

Kaplan R, Norton DP (1992). The Balance Scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 71 (5):134-42

Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press.

OCDE (2007), *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*, Paris. Pacheco-Vega, R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante *clusters* industriales forzados. *Estudios Sociológico.*, XXV( 3). 683-707.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2002). *El Sistema de Estadística de Turismo (SET) y su vínculo con el Sistema General de Estadísticas (SGE)*. Madrid UN/WTO.

Pacheco-Vega, R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante *clusters* industriales forzados. *Estudios Sociológicos*, XXV( 3), 683-707.

Pietrobelli, C.; Rabellotti R. (2004). Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies. *Inter-American Development Bank, Washington, D. C. Sustainable Development Department, Best Practices Series*.

Porter, M. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City, *Harvard Business Review*, mayo-junio 1995, 55-71.

Porter, Michel E. (1998a). *Clusters and Competition: New agenda for companies, Governments and Institutions*. Harvard Business School Press.

Porter, Michel E., (1998b). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*. Noviembre – diciembre, 77-99.

Rosenfield, S.A. (2003). Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies, Integration Pressures: Lessons from Around the World, in Nordim, S. *Tourism Cluster and Innovation*, pp.14.

Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies* 31 (4), 529-566.

Secretaría de Turismo, (2004). Directorio de prestadores de servicios. *Serie Turismo Alternativo*. México: Secretaría de Turismo

SRI International (2000). *Tourism Worforce Development for Cluster Competitiveness*. Washington: International Policy Centre, SRI International

Steiner George A., (1995). *Planeación Estratégica*. Edit. CECSA, México.

The Cluster Consortium, (1999) The Cluster Consortium Strategy Into Action Report p.99, disponible en <http://www.ecgroup.com/documents/South%20Africa%20Master.pdf>

Vázquez Barquero, A. (2000): Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. *Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización*, CEPAL, Santiago de Chile.