

ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y CLUSTERS: UNA ESTRATEGIA PARA FORTALECER LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL TURISMO RURAL

*Shirley Benavides V.*¹

Resumen: Los modelos de gestión empresarial deben estar en constante actualización según las diversas exigencias del entorno globalizador, razón por la cual, las micro y pequeñas empresas requieren de una visión estratégica y de generación de calidad y oportunidad en los productos y servicios que deben ofrecer. Para esto, requiere una capacidad de romper los paradigmas de gestión que le funcionaron en otros momentos de la historia, para poder enfrentar las exigencias del entorno actual. Dentro de éste escenario de mercado, se encuentran muchas micro y pequeñas empresas dedicadas a la actividad del turismo, y particularmente del turismo rural, sector que es uno de los más dinámico en las economías que han generado estrategias para estimularlo y conservarlo; unas de esas estrategias de organización son la conformación de clusters y los encadenamientos productivos, los cuales son empresas que se encuentran dentro de un mismo sector y en una determinada zona geográfica, con el propósito de optimizar sus recursos y brindar servicio integrado y mejor al segmento de mercado que atienden.

Palabras claves: Turismo rural, clusters, encadenamientos productivos, micro y pequeñas empresas, gestión turística.

Abstracts: Business management models must be under continuous updating to keep up with the different requirements from a globalizing environment. For this reason micro and small businesses need a strategic vision and the generation of quality and opportunity in the products and services they must offer. To accomplish this end, they need the capacity to break management models that worked in other times of history, to be able to meet all the challenges from the current environment. It is within this market scenario that many micro and small businesses are found, businesses that are dedicated to the activity of tourism, and particularly rural tourism, a sector which happens to be one of the most dynamic in the economies that

¹ Escuela de Economía-UNA. sbenavid@una.ac.cr

have generated strategies to stimulate it and keep it; one of these organization strategies are the design of clusters and productive chains, that are those businesses found within one single sector and in a particular geographical region, in order to optimize its resources and be able to give an integrated and better service to the market segment they serve.

Key words: Rural, tourism., clusters, productive chains, micro and small businesses., tourism management.

1. El sector turístico como alternativa de desarrollo empresarial

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su página web, en el 2005, el turismo internacional mantuvo la acentuada tendencia al alza que comenzó en 2004, a pesar de los diversos eventos trágicos que hubo que afrontar: muchos atentados terroristas y desastres naturales, las secuelas del tsunami en el océano Índico y una temporada de huracanes extraordinariamente larga y violenta; el número de llegadas de turistas internacionales registradas en todo el mundo creció en un 5,5% en 2005 y superó los 800 millones por primera vez. Según el *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, el número de llegadas de turistas internacionales en 2005 se calcula en 808 millones por encima de los 766 millones de 2004. Esta cifra no sólo corresponde a un incremento del 5,5%, sino que significa también la consolidación del extraordinario crecimiento de 2004 (+10%). Aunque a un ritmo más atemperado, el crecimiento siguió estando casi 1,5 puntos porcentuales por encima de la tasa de crecimiento anual media a largo plazo del 4,1%.

Dentro de esta tendencia al crecimiento, África se situó en los primeros lugares en 2005 con respecto al periodo anterior, con un crecimiento, estimado del 10%, con resultados especialmente notables en Kenya (se incremento en un 26% entre enero y octubre del 2005). En el norte de África, el crecimiento se mantuvo, aunque a un ritmo más moderado, con un incremento en Túnez del 8% entre enero y noviembre, y del 5% en Marruecos a lo largo de todo el año.

El crecimiento en Asia y el Pacífico fue de 7% como media, después de la excepcional recuperación de la región en 2004 del brote del SRAS (con un aumento del 27%). El noreste asiático (se incremento en 10%) emergió como la subregión más dinámica, destacando los resultados de Taiwán (provincia de China) (aumentando en un 15% de enero a octubre), China (aumentando un 13% de enero a noviembre) y Japón (incrementándose en un 9% de enero a noviembre). En el sureste asiático (más un 4%), Oceanía (incremento de un 4%) y Asia Meridional (aumentando un 4%), los resultados en general fueron más modestos.

En las Américas, el crecimiento alcanzó el 6%, quedando Norteamérica

(con un incremento del 4%) y el Caribe con uno de 5% ligeramente por debajo de la media regional. De los principales destinos, Estados Unidos continuó la recuperación iniciada en 2004 con un 8% de enero a septiembre, lo mismo que México de enero a noviembre y Cuba en ese mismo periodo aumento en un 13%, mostrando crecimientos superiores a la media, aún después de haber sufrido las consecuencias de los devastadores huracanes del pasado año. Destinos de América Central aumentaron en un 14% y de América del Sur en un 13%, por otra parte, pueden mirar atrás con satisfacción, pues 2005 fue un año muy positivo. Los mayores crecimientos los registraron en Venezuela con un 23% y Colombia con un 22%, mientras que Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Perú, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua registraron todos, o iban camino de registrar, tasas de crecimiento de entre el 10% y el 20%.

Europa registró un crecimiento relativamente modesto del 4%, que sigue estando un punto porcentual por encima de la tendencia a largo plazo de la región. Este resultado puede considerarse muy alentador, dada la relativa debilidad de la economía en algunos de sus principales mercados emisores intrarregionales.

Europa continúa teniendo la cuota más importante en la llegada de turistas, Asia se encuentra en el segundo lugar, seguido de América como tercera opción seleccionada; del cual cabe destacar la participación de Centro y Sur América, que han tenido un incremento sostenido, ventaja que se debe aprovechar por los empresarios del sector, pero que los obliga a estar mejor preparados para este aumento en la demanda.

El turismo es de los sectores de la economía que posibilita el desarrollo empresarial, mediante una serie de servicios que fácilmente se pueden encadenar u organizar en un cluster, tales como: transporte, alimentación, hospedaje, servicios de información y guía, entre otros más según el tipo de turismo que se prefiera realizar; no obstante, es importante preparar a los empresarios para que entiendan de la mejor manera esta actividad, así como es relevante el apoyo del gobierno a través del impulso de políticas públicas, un ambiente macroeconómico estable, fuentes de financiamiento y asesoría técnica que deben dar a los empresarios respectivos.

El cuadro 1 de la Organización Mundial del Turismo refleja el comportamiento del sector en los últimos años.

El sector de turismo es uno de los más dinámicos en los países que han realizado una serie de esfuerzos a través de estrategias de fortalecimiento empresarial, tanto a nivel micro como meso, meta y macro, esto mediante un estímulo sostenible; situación que ha permitido el desarrollo de empresas alrededor de esta actividad con los resultados de una serie de beneficios tales como empleos directos e indirectos, mejor distribución de la riqueza, capaci-

Cuadro 1
Llegada de Turistas Internacionales por región 2000-2005

Llegadas de turistas internacionales por región o país

	Año completo						Medio		Cifras					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	03/02	04/03/05/04	05/04	04/00	2000-2004*	2004	2005*	
	ata (millones)						variación (%)		ata. (n. millones), variación (%)		%			
Mundo	360	400	400	407	407	407	-1.7	10.7	5.5	42.3	19.2	3.2	100	100
Europa	300.2	305.8	407.4	405.3	425.3	445.1	7.3	4.2	4.3	11.3	47.7	2.3	57.5	54.3
Europa del Norte	44.6	42.3	43.8	44.5	44.4	51.3	1.8	3.5	1.1	3.4	7.2	3.0	6.5	5.4
Europa Occidental	139.1	135.8	138.0	135.1	132.7	141.1	-1.4	1.3	1.7	2.3	1.4	0.2	20.7	17.5
Europa Central/Oriental	11.2	74.0	78.1	80.3	83.1	32.3	2.8	11.0	5.4	3.2	21.1	5.3	10.3	11.4
Europa Meridional/Mediterránea	40.3	149.7	147.6	149.7	149.5	155.3	0.1	1.2	6.2	3.3	18.0	2.4	20.4	13.6
Asia y el Pacífico	177.4	179.8	223.1	222.2	225.2	251.2	-3.4	27.3	7.4	10.3	44.8	7.0	18.2	17.3
Asia del Noroeste	18.3	61.0	68.2	61.7	73.4	37.5	-9.6	24.5	10.2	4.1	29.2	8.5	8.5	13.8
Asia del Sudeste	17.2	40.7	42.8	37.0	41.3	50.2	-13.6	30.3	4.1	2.1	12.5	5.9	5.5	5.2
Oceania	9.2	9.1	9.1	3.0	14.2	14.5	-0.9	12.4	5.3	4.4	1.3	2.7	1.3	1.3
Asia Meridional	6.1	5.8	5.8	5.4	7.6	7.3	10.2	14.1	4.4	4.3	1.8	5.4	0.9	1.0
América	228.2	222.2	213.7	213.1	225.3	231.1	-3.4	11.2	5.1	7.3	4.0	7.8	18.1	17.5
América del Norte	51.6	86.4	83.3	77.4	83.3	33.4	-7.1	14.3	4.1	3.5	-2.1	0.5	1.3	11.1
El Caribe	17.1	16.8	16.0	17.0	14.2	13.2	6.5	4.7	1.4	1.1	2.1	2.3	2.5	2.4
América Central	4.3	4.4	4.7	4.9	5.8	6.5	4.2	17.3	13.4	4.3	2.2	8.6	0.4	3.8
América del Sur	15.2	14.6	12.7	13.7	14.0	14.0	7.9	14.2	12.7	2.1	2.8	3.4	2.2	2.2
África	28.2	23.0	23.5	30.7	33.3	31.7	4.4	3.4	10.1	3.4	3.5	5.4	4.1	4.5
África del Norte	10.2	10.7	10.4	11.1	12.3	11.5	6.6	14.5	6.1	4.3	3.4	5.9	1.5	1.7
África Subsahariana	18.0	12.2	13.1	19.6	21.5	20.1	2.8	4.5	12.4	2.5	5.1	5.2	2.4	2.9
Oriente Medio	25.2	25.0	23.2	30.2	35.3	38.2	2.8	14.3	8.1	2.5	13.2	3.8	3.7	4.3

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) * Cifras precedentes de la OMT, enero de 2006

tación y mejoramiento de las curvas de aprendizaje de los empresarios con lo cual se les facilita ser competitivos en su mercado

2. El turismo rural como un turismo alternativo

El turismo rural se ha derivado del turismo alternativo y ofrece al viajero la oportunidad de conocer las diferentes formas en las que cohabitan las comunidades rurales mediante el respeto y el valor de su identidad cultural. Tiene un valor agregado importante a las zonas que lo desarrollan, ya que al menos cuenta con tres ejes en común²: la participación de la comunidad, su visión sostenible y amigable con la naturaleza; y los servicios turísticos que normalmente se asocian con otros de carácter agrícola o agro industrial. Las

² Esto ante las múltiples definiciones que se han dado alrededor del turismo rural.

principales características del turismo rural son:

- Es de iniciativa local.
- Con gestión local.
- Genera efectos locales.
- Marcado por los paisajes locales.
- La valoriza la cultura local.

En las áreas rurales hay abundantes insumos para atender la demanda turística, pero muchas veces los empresarios no se encuentran en las mejores condiciones para ofrecer servicios y productos que estén debidamente elaborados y así satisfacer las necesidades y expectativas del turista; razón por la cual, es necesario la diversificación y la planificación para potenciar así la calidad requerida por los distintos segmentos de la demanda turística en espacios rurales; con esto se pretende dar una respuesta estratégica a las demandas del mercado.

El desarrollo de la actividad turística en general, y la rural en particular, está en relación directa con el nivel de ingresos de un segmento determinado y, por lo tanto, aumenta a medida que lo hace la riqueza mundial. El efecto multiplicador que tiene en comparación con otros sectores productivos tradicionales es muy amplio, esto debido a los beneficios directos que favorece (generación de riqueza) e indirectos (empleo y gastos derivados sobre otros sectores productivos, como el transporte, los relacionados con los alimentos, textiles, entre otros) que tiene para una economía. El turismo, en general, emplea a uno de cada 10 trabajadores en el mundo, alrededor de 255 millones de personas, lo que lo convierte en el mayor empleador a escala mundial.

Se estima adicionalmente que para cada empleo creado en la industria, se generan entre 5 y 9 empleos indirectos, incluso para personas con baja preparación, para quienes se incorporan por primera vez al mercado laboral o para aquellas personas que requieren horarios flexibles de trabajo. Estas características permiten la generación de empleo en zonas rurales, deprimidas o donde simplemente existan en realidad pocas oportunidades o fuentes de ingresos para sus habitantes, como es el caso particular del turismo rural que se desarrolla bajo ese tipo de entornos, que no facilitan las mejores condiciones para el desempeño empresarial, como lo señala el Instituto Costarricense de Turismo, en su Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002-2012.

3. La gestión empresarial para potenciar el turismo rural

En el contexto globalizador en que se encuentra todo el orbe, y la región latinoamericana en particular, se tiene la necesidad de desarrollar e impulsar estrategias que mejoren su inserción empresarial en este escenario mundial. Por lo tanto, se convierte en un requerimiento importante el análisis de los sectores productivos particularmente aquellos que estén conformados por empresas que puedan aportar para mejorar los indicadores socioeconómicos en términos de generación de valor agregado, empleo y distribución del ingreso, como lo es el caso del turismo, que ha demostrado ser en el caso de Costa Rica por ejemplo, el mayor generador de divisas, fuentes de empleo y uno de los principales estimuladores para las inversiones, tanto internas como externas.

Ante la dinámica del proceso de globalización y apertura de mercados ya señalados, las empresas deben tratar de aumentar sus niveles de productividad (eficiencia más eficacia), lo que no resulta fácil debido a una serie de problemas que normalmente presentan, especialmente, las micro y pequeñas empresas, tales como: la falta de financiamiento, un proceso de comercialización que no es el adecuado, escasa capacidad tecnológica, mercados imperfectos, limitada capacidad de gestión gerencial y estratégica, recurso humano poco capacitado, escasos recursos financieros, entre otros; situaciones que le restan productividad y por ende competitividad.

Ante los escenarios actuales los modelos de gestión para todo tipo de empresas, y en particular para la micro y las pequeñas, deben estar en constante actualización según las exigencias de su entorno; se requiere de una visión estratégica que posibilite la generación de calidad en los productos y servicios que ofrecen, lo cual se puede lograr rompiendo los paradigmas de gestión que tradicionalmente han realizado; los empresarios tienden en muchas ocasiones ha aferrarse a sus antiguas formas de trabajo, lo que les resta productividad y competitividad.

Dentro de la concepción de la competitividad, son importantes los esfuerzos en el nivel micro, con el propósito de estimular la oferta que presentan, en este caso el turismo rural, incorporando la participación de las comunidades en su desarrollo por medio del mejoramiento en la productividad a través de la eficacia en el uso de los escasos recursos con que cuentan, razón por la cual Patricio Morcilla (2001;51) señala que; "...la eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y éstos son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos".

Es importante tener claro que la productividad de la empresa esta en función de la calidad de los recursos tangibles e intangibles con que cuenta, y de lo

que es capaz de hacer y hace la empresa, o sea, de sus habilidades gerenciales. Morcilla (2001;56) señala que; "...los recursos incluyen los conocimientos explícitos e implícitos de la organización mientras que las habilidades emanan de las capacidades controladas de la empresa", aspectos que van a facilitar a estos pequeños empresarios desarrollar relaciones comerciales de grupo que le ayudaran a mantenerse en el mercado, mediante las estructuras económicas empresariales tales como: los encadenamientos hacia atrás o adelante y los clusters de turismo rural.

Lo anterior, también en un nivel más agregado, lo señala M Porter (2001; 3-26) cuando indica que la competitividad es el resultado de la productividad con que se emplea la mano de obra o el capital; esto debe tener como objetivo primordial generar un mayor nivel de vida para sus ciudadanos, mediante su participación en unidades productivas, fundamentalmente, en el caso en estudio, las empresas del turismo rural, las cuales se conviertan en estrategia para lograr aumentar la renta per cápita nacional a través de una mejor distribución de la riqueza.

En referencia a la productividad, Benavides y otros autores, señalan que: "El análisis y el control de la productividad tiene relación directa, con el uso eficiente (combinación óptima de los recursos) y eficaz (relación de la producción en el menor tiempo posible) de todos los recursos con que cuenta una empresa para la generación de los bienes y servicios; pero para que el proceso sea exitoso requiere en primera instancia, del compromiso directo de la gerencia y todas las instancias que conforman la administración superior, para generar un efecto de cascada y así permear todos los niveles empresariales; generándose una cultura de comprobación de la productividad", indispensable en los escenarios actuales en que se encuentran los micro y pequeños empresarios.

Además dichos autores agregan que para que el mejoramiento de la productividad tenga éxito dentro de una empresa es necesario que al menos se lleven a cabo una serie de pasos o requerimientos que deben de cumplir, tales como:

- El compromiso de la administración superior, como líderes del proceso.
- Definir de manera clara los objetivos de gestión empresarial, los cuales podrían ser:
 - Mejorar las técnicas de gestión, planificación y solución de problemas.
 - Mejorar las condiciones de trabajo.
 - Fortalecer los equipos de trabajo.
 - Crear un sistema de información eficaz para la toma de decisio-

nes.

- Impulsar el aumento de los rendimientos organizacionales.
- Revitalizar el clima y la cultura organizacional.
- Concienciar a los empleados sobre la necesidad de la productividad de los recursos.
- Modernizar la empresa.
- Determinar los factores de la empresa que necesita controlar y cómo se deben medir.
- Contar con un óptimo sistema de costos.
- Generar procedimientos de medición que sean prácticos y fáciles de entender.
- Seleccionar la instancia que puedan cumplir con algunas características que faciliten la implementación de un programa de mejoramiento de la productividad.
- Sensibilizar y capacitar al personal.
- Estimular la participación de todo el personal.
- Contar con mecanismos de comunicación e información ágiles y oportunos.
- Contar con una evaluación periódica que logre monitorear los avances y desviaciones que presente el programa de medición de la productividad.

Todo lo señalado no es sencillo, no se logra a corto plazo, es una estrategia que se alcanzará a mediano y largo plazo, por lo tanto, deberá ser sistemática y sostenible.

Según un programa de mejoramiento de rendimiento ALA (Actino Learning Associates), con amplia experiencia en el diseño y aplicación de programas de mejoramiento de la productividad, señala que existen cuatro etapas principales a llevar a cabo, con la verificación respectiva (ver cuadro 2).

Un aspecto fundamental para lograr la productividad de las empresas, es la necesidad de generar una percepción positiva del clima empresarial, esto se logra tomando en cuenta aspectos tanto formales como informales que impactan la motivación del personal y por ende el desarrollo empresarial, tales como:

- La comunicación asertiva
- el trabajo en equipo
- la satisfacción y motivación en el trabajo
- la generación de un ambiente de creatividad e innovación
- adecuados estilos de liderazgo que permitan el empoderamiento y el

Cuadro 2
Etapas de verificación de la productividad empresarial

Etapas	Verificación de la productividad
Determinar dónde se está ahora en comparación con las otras empresas de su sector.	Medir y analizar la productividad. Efectuar comparaciones entre el sector.
Determinar los principales problemas relacionados con la productividad.	Analizar los resultados de las verificaciones
Decidir a dónde se quiere llegar.	Determinar las instancias de actuación y convenir los planes de acción.
Adoptar medidas con miras al mejoramiento.	Aplicar el control de la productividad mediante grupos de aprendizaje de métodos de actuación internos y externos.

Fuente: Modelo de Medición de la productividad, 2004.

desarrollo personal

- mejorar las condiciones de salud e higiene ocupacional
- facilitar los procesos de cambio y actualización empresarial
- distribuir adecuadamente las cargas de trabajo
- generar conocimiento y compromiso con los aspectos estratégicos a través de la participación

Lo anterior, permitirá una mejora sustancial en la eficacia y eficiencia de empresas micro y pequeñas que normalmente tienen pocos recursos, y por lo tanto, deben de potencializarlos de la mejor manera posible; además, facilita la realización de alianzas estratégicas con otras empresas de mayor tamaño dentro de su sector, tales como el desarrollo de clusters y de encadenamientos productivos –hacia atrás o adelante-; ya que se contará con la calidad y la oportunidad que se requiere para ser competitivo en el mercado, especialmente en el de servicios, como lo es el turismo rural.

4. Los clusters y encadenamientos productivos como estrategia empresarial

Dentro de la situación actual de los mercados, la organización empresarial

de los clusters y encadenamientos productivos, se convierte en una estrategia necesaria para los micro y pequeños empresarios, ubicados en determinada zona geográfica, especialmente si ésta es una población rural, debido a que es una forma para hacer frente, tanto a la competencia de mayor tamaño y capacidad financiera, como para mejorar su poder de negociación en los actuales mercados; esto como parte de un proceso de desarrollo empresarial, en el cual pretende optimizar el uso de los recursos y generar un mejor servicio, facilitando un clima positivo para los negocios, mediante adecuadas relaciones con los mismos competidores y con otros Clusters de turismo rural, fomentando el beneficio mutuo a largo plazo con proveedores y clientes.

Una de las estrategias para fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas es, como ya se ha indicado, la conformación de clusters, el cual consiste en la organización de empresas que se encuentran dentro de un mismo sector y en una determinada zona geográfica con el propósito de optimizar sus recursos y brindar un mejor servicio al segmento de mercado que atienden; aspecto que al estar agrupados³ les facilita superar algunas de las debilidades que presentan a nivel individual, ya sea por falta de recursos o de conocimientos, y los ubicaría en una posición más favorable para negociar con proveedores y generar servicios de calidad y oportunidad a un segmento de turistas que al seleccionar la visita a zonas rurales, es una señal clara que no les interesa las grandes cadenas turísticas que le ofrecen “el todo incluido”, pero que no brindan el contacto y las vivencias con las comunidades a través de la participación directa con ellas y su cultura; aspectos que son diferenciadores de la oferta turística.

Por su parte, la otra estrategia de encadenamientos productivos, consiste en que empresas de menor tamaño se conviertan en proveedor de las grandes o transnacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad brindados con oportunidad, lo que en parte les garantiza clientes importantes que les generan volúmenes de venta considerables para micro y pequeños empresarios. Dichos encadenamientos pueden ser hacia delante o hacia atrás en el proceso productivo determinado, lo cual implica su participación en cualquiera de las etapas desde el diseño de una ruta turística rural hasta el proceso de promoción y de recorrido de los visitantes. En el caso particular de las empresas de turismo se encadenan los servicios de transporte, guías, textiles (ropa de cama, manteles, servilletas u otros accesorios de tela), artesanías, limpieza y jardinería, operadoras, entre otros servicios relacionados con la industria turística, lo que implica una planificación y coordinación importante entre las empresas vinculadas por el proceso insumo-producto respectivo, en este caso particular servicios de turismo que ofrece una comunidad de manera amigable

³ Situación que implica un rompimiento de sus antiguos paradigmas de gestión como ya se ha señalado.

con la naturaleza.

Martha Bekerman y Guido Cataife (2004:31), hacen un señalamiento fundamental para el adecuado desarrollo de encadenamientos productivos ante el problema de coordinación que presentan algunas empresas en función de los problemas estructurales de los mercados, o por falta de capacidad gerencial de los gerentes; ellos indican que: “La existencia de fallas de coordinación plantean que la eficiencia de la producción depende de la capacidad de las empresas de coordinar actividades especializadas y complementarias entre sí, de forma que produzcan una variedad de bienes capaces no sólo de responder sino también de crear el mercado...” . (Bekerman y Cataife, 2004:31).

Berkeman y Cataife, presentan una tabla que resume las ventajas que se han discutiendo en el presente artículo, relacionado con la estrategia de encadenamientos productivos y las situaciones que se les presentan a las empresas, especialmente cuando existen fallas de mercado y de información; su síntesis es la siguiente:

Cuadro 3
Fallas en los encadenamientos productivos

Fallas relativas a:	Encadenamiento orientado a:	Tipo de relación establecida:
Información	Reducción de costos de inventarios.	Intercambio de información entre proveedor y cliente.
	Aprovechamiento de insumos.	Contratos a largo plazo.
	Conocimientos de mercados externos.	Relaciones de confianza.
	Conocimiento de necesidades de los usuarios.	Intercambio de conocimientos técnicos.
Incertidumbre	Asegurar condiciones de venta.	Contratos de largo plazo.
Externalidades pecuniaras en contextos de fallas de información	Aprovechar economías de escala.	Contratos de largo plazo.
	Aprovechar ventajas de especialización.	Relaciones de confianza. Intercambio de información.
Barreras de entrada	Des-comprometer capital de las actividades menos rentables.	Subcontratación.
Externalidades tecnológicas	Asegurar la provisión de insumos específicos.	Contratos de largo plazo.

Fuente: Berkerman, Marta y Cataife, Guido. 2004.

Estas ventajas son fundamentales para micro y pequeños empresarios, que esforzándose de manera aislada en el mercado no tienen muchas oportunidades, pero que a través de los encadenamientos o la conformación de clusters, tienen una opción de organización y de mejorar su posición para negociar con otras empresas o grupos más grandes y obtener así ventajas competitivas en el mercado, lo cual a su vez, es una estrategia de desarrollo de determinadas zonas geográficas, especialmente aquellas que han sido marginadas y sin mayores oportunidades.

Los esfuerzos para lograr ventajas deben de contar con planes que respondan al mercado, los cuales expongan objetivos claros y decisivos, flexibles, que presenten iniciativas, con concentración y por supuesto un liderazgo que sea facilitador y comprometido con el desarrollo del negocio; razón por la cual, tanto los encadenamientos como la conformación de clusters deben responder a estas características para que sean viables y sostenidas en el tiempo, y no se conviertan en una moda más que en poco tiempo tiende a desaparecer dejando detrás de sí el sentido de frustración y desolación una vez más en las micro y pequeñas empresas y en zonas rural que no han tenido estímulos de desarrollo sostenidos.

5. Algunos ejemplos de Costa Rica: Monteverde y Vázquez de Coronado

Los ejemplos de conformación de clusters y encadenamientos productivos que se expondrán presentan algunas características básicas correspondientes a las señaladas supra: Monteverde es un caso bastante consolidado de clusters y ubicado geográficamente en la Provincia de Puntarenas, Vázquez de Coronado inicia sus esfuerzos de organización de manera muy positiva y con un alto compromiso de todos sus participantes y perteneciente a la Capital de San José.

5.1. Clusters de Monteverde

El cluster de Monteverde es eco turístico en una zona rural de Costa Rica y esta conformado por un aglomerado de actividades y empresas que surgen con su creación en el año de 1973 como parte del desarrollo y expansión de la Reserva Bosque Nuboso de Monteverde y en 1992 la Reserva Santa Elena de más de trescientas hectáreas y que forma parte del Sistema Nacional de áreas de conservación; que es conocida por la biodiversidad de los recursos naturales que ha sabido gestionar para potenciar el turismo de la zona, y como uno de los principales destinos ecos turísticos del mundo, la primera reserva es visitada por más de 60 mil turistas al año y la Santa Elena por más de 25 mil

visitantes, según la investigación de Acuña y Brugnoli (2004). La estrategia de desarrollo de la zona ha sido la constante búsqueda de valor para los diversos actores involucrados—cámaras, empresarios, consumidores, municipalidad—, así como la diversidad en la oferta turística (agroturismo, observación de especies, agropecuarias).

En relación con el clusters y encadenamientos de Monteverde:

Las organizaciones de Monteverde aparecen como el eje integrador y facilitador de los otros componentes del núcleo del cluster. En efecto, el desarrollo del cluster eco turístico de Monteverde, polo dinamizador de los procesos desarrollo local/ regional no puede ser deslindado, del tipo de liderazgo, de las capacidades organizativas y de la calidad de las instituciones que de forma *sui generis* han aflorado en Monteverde. Este rol de las organizaciones dentro del cluster ha dado recientemente un salto de calidad. Por un lado, la creación del Consejo de Distrito, uno de los pocos gobiernos locales de excepción, a nivel de distrito, que contempla la normativa municipal costarricense, ha institucionalizado y dado más organicidad a la atención de los problemas comunales, en momentos en que la expansión de desarrollo turístico más lo requiere, cuya agenda gira hoy fundamentalmente entorno a la urgencia y conveniencia de poner en marcha el Plan Regulador. Por otro lado, la refundación de la Cámara de Turismo, relejo de un renovado liderazgo, afirmación de la confianza mutua y visión compartida entre los empresarios de Monteverde, ha dado una dirección más estratégica a gestión empresarial del destino, mediante acuerdos de cooperación, que buscan dar plena satisfacción al turista, mejorando la información, la accesibilidad de los variados servicios y garantizando una adecuada relación precio calidad (Acuña y Brugnoli (2004: 12-13).

Con respecto a los encadenamientos productivos Acuña y Brugnoli (2004) determinaron, que entre los *encadenamientos productivos hacia atrás* directamente relacionados con el núcleo del cluster, que cumplen una función complementaria, destacan en orden de importancia, los segmentos de hospedaje, alimentación y los tours operadores. El crecimiento del segmento de hospedaje, responsable de la ampliación de la capacidad de visitación, es un indicador incuestionable de la fase de expansión, por la que atraviesa destino, resultado de la diversificación de la oferta y de forma concomitante de cambio en el perfil de turista. Entre los *encadenamientos productivos hacia delante* que más desarrollo han tenido, resultado del afloramiento y expansión que muestra el cluster eco turístico de Monteverde, destacan el turismo cultural y el turismo educativo y/o de idiomas. El turismo cultural tiene dos componentes, por un

lado, las galerías de arte y la artesanía sofisticada y por otro, el Festival de la Música. El arte plástico en Monteverde, anterior al desarrollo turístico, tiene su origen en el asentamiento de un grupo de pintores de origen norteamericano, a mediados de los setentas, que hicieron de los atractivos naturales de la zona, la fuente principal de inspiración. No obstante, el desarrollo del turismo ha favorecido que las galerías de arte y las tiendas de artesanía sean hoy otra fuente de negocios y un atractivo más de Monteverde como destino turístico. El Festival de la Música es una idea innovadora de un grupo organizado de músicos de la Orquesta Sinfónica Nacional, en sociedad con los empresarios hoteleros de Monteverde que crearon a principios de los años noventa, esta opción para posicionar a Monteverde como destino cultural, y reducir de esta forma el impacto de la estacionalidad resultado de la temporada baja. Dentro de los encadenamientos *hacia delante* también ha surgido otras empresas, tales como: cafés Internet, lavanderías, bienes raíces, fábricas de muebles, librerías, etc., evidenciando la dinámica creciente que tiende ser característica del cluster. Los encadenamientos *hacia arriba* y *hacia abajo* destacados en el diagrama del cluster eco turístico de Monteverde, tienen como característica común el ser actividades públicas y privadas, que cumplen diversas funciones que de una u otra forma inciden en la calidad de los servicios turísticos que se prestan en la zona, y en general en la eficiencia y competitividad del cluster.

El cluster eco turístico de Monteverde, ha sido parte fundamental del desarrollo de la zona, pese a que ella esta distanciada de los centros de actividad productiva del país, su dinámica ha facilitado que tanto los encadenamientos productivos como el clusters de turismo se hayan expandido y consolidado a través de las habilidades gerenciales organizativas, espíritu de trabajo en equipos y alianzas estratégicas emprendedoras e innovadoras, las cuales se han mantenido con su enfoque rural de participación de la comunidad y la amigabilidad con los atractivos naturales como fuente de atracción y origen de los encadenamiento que han hecho posible el surgimiento de estas actividades y empresas en este cluster eco turístico de consolidada formación, generando mejores condiciones en la calidad de vida de los lugareños.

5.2. Vázquez de Coronado: Un Clusters en posible formación

El cantón de Vázquez de Coronado, tuvo sus orígenes en varios asentamientos de poblaciones indígenas, y en la actualidad tiene la ventaja de formar parte de la capital de Costa Rica, se encuentra a unos 20 minutos del centro y cuenta con una población de 56.000 habitantes y 222 kilómetros cuadrados, de los cuales el 85% corresponde a zonas protegidas y parques; aproximadamente el 50% de su territorio pertenece al Parque Nacional Braulio Carrillo. Su nombre es en honor al conquistador y gobernador Don Juan Vázquez de

Coronado; y se creó como cantón el 15 de noviembre de 1910.

La comunidad de Vázquez de Coronado se ha venido organizando con el propósito de desarrollarse bajo una perspectiva del turismo rural, cuenta con una serie de recursos agro y eco turísticos, los cuales se han tratado de potenciar con los esfuerzos coordinados del municipio, la cámara de turismo de la zona (COROTUR), asociaciones de desarrollo, organizaciones públicas y universidades, que han estado generando una serie de actividades para lograr mejorar la calidad de vida de la comunidad a través del impulso al turismo.

Según las entrevistas a empresarios y funcionarios de la Cámara de Turismo y de la Municipalidad del Cantón (2005), la oferta turística de la zona es muy amplia, va desde la visita a fincas lecheras o ganaderas, caminatas, cabalgatas, paseos en bicicleta, la posibilidad de que el turista participe de manera directa en labores agropecuarias, descanso, investigación agrícola y observación de especies de plantas, ya que cuenta con unas 6000 especies, además de 515 tipos de aves residentes y migratorias; en otras actividades.

Dentro de los esfuerzos que se están llevando a cabo, se ha generado un marco estratégico por parte de la Cámara de Turismo para impulsar ordenadamente la actividad; un plan de desarrollo turístico del cantón bajo un enfoque territorial del desarrollo rural, financiado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el que establecen las rutas turísticas así como los productos y servicios potenciales y los requerimientos necesarios para tener éxito; una participación activa y comprometida por parte del municipio tomando un papel de facilitador del proceso, además en coordinación con la Cámara se han realizado ferias con tour operadores con el propósito de contar con promoción adecuada del cantón; la escuela de Economía de la Universidad Nacional, ha estado trabajando con los empresarios en el diagnóstico de su productividad y la determinación de los principales tópicos para brindar capacitación y asesoría técnica y así, mejorar su modelo de gestión y así generar servicios y productos de calidad con el propósito de establecer en el futuro un cluster y los posibles encadenamientos hacia delante y atrás, en el subsector del turismo rural; lo que trae como consecuencia una consolidación de los micro y pequeños empresarios de Vázquez de Coronado, así como una mejor calidad de vida para la comunidad.

La característica importante de los participantes de esta zona es su capacidad organizativa, de coordinación y las ganas de hacer las cosas de la mejor manera, situación que les permitirá el desarrollo de actividades especializadas y complementarias entre sí, de manera que se facilita la generación de servicios capaces de responder y de crear mercado para el turismo rural en el cantón de Vázquez de Coronado, sí se potenciar a los empresarios en sus modelos de gestión, para así lograr convertir la actividad en una relevante fuente de ingreso para sus habitantes.

6. Conclusiones

El turismo es una de las actividades más dinámicas de la economía mundial, ya que es uno de los grandes empleadores, tanto directos como indirectos; es un generador importante de divisas y de niveles de inversión, tanto extranjera como nacional; lo que lo ubica como un sector que tiene mucho que aportar al desarrollo local.

El turismo rural surge como una forma de la actividad en la que las comunidades rurales toman un papel protagónico en su desarrollo, respetando la naturaleza y su cultura; el turista tiene la oportunidad de tener una vivencia directa con los pueblos y su entorno; situación que no pasa con las grandes cadenas de “todo incluido.

El turismo rural ha permitido la incorporación de micro y pequeños empresarios de las zonas a través de encadenamientos o clusters en el sector; pero un requisito de gestión fundamental es que deben presentar un cambio en la forma de hacer negocios que responda de manera directa a las nuevas exigencias del entorno; entre las cuales el trabajo en equipo coordinado y la planificación de actividades es fundamental para generar servicios y productos de calidad en el tiempo oportuno.

A la vez es relevante apoyar esfuerzos de asesoría y capacitación en este sector de manera que se potencie la creación de un mayor valor agregado en la producción de los países, fundamentalmente aquellos que tienen una importante base empresarial de micros, pequeñas y medianas empresas.

Los encadenamientos productivos o la conformación de clusters, les facilita a los micro y pequeños empresarios un poder de negociación y de gestión, que de manera individual es difícil que la tengan, especialmente ante los tratados de libre comercio que se están dando entre las naciones o regiones del planeta; los cuales facilitan el ingreso de empresas grandes, con mayor poder de financiamiento y amplias experiencias internacionales.

La participación de los diversos agentes involucrados es esencial, ya que el esfuerzo por lograr la competitividad debe ser sistemático e integrador; los municipios, las cámaras, asociaciones, fundaciones, ministerios, bancos, el sistema educativo, y por su puesto los empresarios mismos; deben de trabajar de manera coordinada y planificada en el desarrollo de los sectores productivos respectivos; en el caso particular en zonas geográficas en las cuales se puede potenciar el del turismo rural.

Se requiere de una formulación por parte del Gobierno de políticas públicas, que sean coherentes en el proceso de dinamizar el sector turismo para que sea competitivo, desde una visión sistémica y participativa; además, se debe facilitar un ambiente geográfico, social y macroeconómico estable y seguro tanto para los empresarios, la población y los turistas en sí mismos.

Bibliografía

- Acuña, Marvin y Brugnoli, Alberto (2004). **Innovación en el cluster eco turístico de Monteverde: Un estudio del sistema de innovación regional**. CINPE-UNA. Heredia, Costa Rica.
- Bekerman, Marta y Cataife, Guido (2004). **Encadenamientos productivos: Impactos sobre el desarrollo de los países periféricos**. En: C, Romero y W Pelupessy (Eds.), *Teoría y prácticas del enfoque cadenas globales de mercancías en América Latina* (pp.23-61). Cochabamba, Bolivia.
- Benavides V, Shirley, Bermúdez, Ligia y Bermúdez, Omar (2004). **Modelo de Medición de la Productividad**. ESEUNA, IESTRA, Esc. Ambientales, UNA. Heredia, Costa Rica.
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2002). **Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002-2012**. ICT. San José, Costa Rica.
- Kamp, Christina. (2002). **Estadísticas 2001 de la OMT: el turismo después del 11 de septiembre**. OMT.
- Morcillo, Patricio, et.al. (2001). **La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos**. Cuadernos Aragoneses de Economía. Volumen 11, número 1, 2001.
- Porter, Michael E. (1996). **Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Vigésima primera reimpresión. Editorial CECSA. México.
- Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2003). **Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Noveno Informe 2002**. San José, Costa Rica: Proyecto Estado de la Nación.
- Sitios consultados www.visitecostarica.com / www.turismo-sostenible.co.cr.
 www.world-tourism.org

