

La conformación de clústers y sus implicancias para la competitividad: El cluster del turismo de intereses especiales de la región de Los Lagos - Chile.

Resumen

La política de desarrollo de clústers en Chile se presenta como una oportunidad para aumentar la competitividad de sectores productivos estratégicos o con alto potencial de crecimiento. Para el Estado implica un desafío definir la política y el programa de implementación de clústers, y para las empresas y sectores constituye una variable estratégica que implica establecer nuevas formas de gestión y asociatividad con sus competidores y colaboradores.

El artículo revisa aportaciones teóricas al estudio de los clusters productivos iniciados por Marshall en su teoría de los complejos productivos, y más recientemente con los estudios de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones.

Los aspectos locales como factor de competitividad están hoy en el centro de la discusión y en esa línea este artículo tiene como objetivo revisar la experiencia de la gestión del Clúster del Turismo de intereses especiales (TIE) en la Región de Los Lagos, para ello se toma como referencia metodológica la investigación realizada por la Universidad de Los Lagos respecto del “Fortalecimiento de la capacidad de difusión y transferencia tecnológica de las empresas del clúster de Turismo de intereses especiales del destino Patagonia Los Lagos (NODO TIE Patagonia Los Lagos)”.

Palabras claves: Clusters, Competitividad, Turismo TIE.

1. Introducción

Desde la década de los ochenta se viene estudiando con mucha fuerza la conformación y funcionamiento de los clusters industriales (concentración geográfica de empresas interrelacionadas) como factor relevante en la competitividad de la economía de un país. Su justificación radica en que el análisis de los sistemas económicos va más allá de los agregados tradicionales: la empresa, los sectores de producto o los grandes sectores como son la industria y los servicios, debiendo concentrarse en los clusters porque “estos tienen más que ver con la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva”.

Comprender el funcionamiento de los clusters y la forma en que sus integrantes se relacionan adquiere relevancia para las empresas, instituciones de gobierno y la sociedad en su conjunto. Para las empresas constituye un elemento a considerar en sus nuevos desafíos; las relaciones efectivas son parte de las capacidades que una empresa debe poseer para relacionarse con la economía global. Para las instituciones de gobierno el conocimiento de los clusters sirve de orientación para el diseño de políticas públicas que tengan como objetivo el desarrollo económico y productivo de ciertas áreas que van más allá del análisis tradicional de sectores industriales. Ello permite, también, establecer un nuevo paradigma en la forma de relacionarse con los integrantes del clusters.

Para las economías en desarrollo, especialmente para los países Latinoamericanos - donde gran parte de los clusters lo componen micro y pequeñas empresas - los desafíos para superar los bajos niveles de innovación tecnológica, de

especialización, y cooperación, están dados por un claro conocimiento de los distintos tipos y características de clusters existentes en sus economías y la fase de desarrollo en que estos se encuentran. A partir de ese diagnóstico generar instancias de fomento y desarrollo que tengan como propósito transformar los agrupamientos de empresas en articuladores efectivos del crecimiento de las economías locales.

2. Antecedentes teóricos

No existe precisión acerca del nacimiento de la teoría de complejos productivos, si bien es cierto que ya Marshall (1920) estudió los factores externos en la ubicación de industrias especializadas, la geografía económica era conocida, desde hace mucho tiempo, como un campo importante en una extensa literatura, sobre todo en los primeros 50 años del siglo XIX. Sin embargo, con la economía neoclásica, la economía geográfica perdió vigencia. En los últimos años, debido al surgimiento de nuevas teorías sobre el crecimiento económico y el comercio internacional, aumentó el interés en el campo de la geografía económica y con ello, la teoría de complejos productivos fue ganando espacios.

Es posible separar los diferentes trabajos e investigaciones empíricas en dos grupos claramente diferenciados. Por un lado la corriente principal de la economía (neoclásica), salvo algunas excepciones, ha ignorado el desarrollo de los clusters. Si bien en algunos escritos de economistas clásicos (Marshall por ejemplo), hay argumentos relacionados con el tema, y existen en la actualidad desarrollos recientes (Krugman, 1991, 1995, 1998) que los han revitalizado, en general esta corriente no ha prestado atención a la conexión entre complejos productivos y crecimiento. Por otro lado, se ha desarrollado otra corriente que ha nacido justamente intentando explicar la experiencia observada en los distritos industriales italianos y aglomeraciones de empresas en otras partes del mundo.

Existen dos enfoques básicos para comprender los beneficios de la concentración: la perspectiva marshalliana (Marshall, 1920), que toma como punto de partida las economías de escala externas y su presencia en “distritos industriales”; y las teorías de localización industrial que se construyeron sobre los aportes de Weber (1929) y Hoover (1937), donde los beneficios se denominan economías de aglomeración.

En la literatura sobre cluster, el eje es principalmente sobre las externalidades¹ relacionadas con la proximidad entre las empresas (economías de localización), diferente a las externalidades asociadas con las ventajas urbanas generales (economías de urbanización).

En los aportes de las nuevas teorías del crecimiento está la clave para explicar el desarrollo de los clusters, estén o no basados en recursos naturales. En primer lugar, estas nuevas teorías han demostrado la importancia de la acumulación de cierto recurso específico para explicar el crecimiento económico.

Por un lado, a nivel teórico, hay fuertes evidencias (Lucas, 1988) en el sentido de que una vez acumulada una cierta masa crítica de capital humano éste presenta fuertes externalidades y, en particular, se constituye en el principal factor de la atracción o

¹ Ver p.ej. Marshall (1920) y Schmitz (1995, 1997)

expulsión de trabajadores y de capital físico de una determinada región. Por otro lado, a nivel empírico, los estudios que han explicado la formación y desarrollo de algún cluster en particular, han resaltado la importancia del papel que ha jugado la formación de un pool de capital humano específico a las actividades propias de la región. Por ejemplo, en su estudio de dos clusters dinámicos en América Latina (lácteos en Argentina y fruta fresca en Chile), Casaburi (1999) destaca varios factores que influyeron en la competitividad que estos desarrollaron. En primer lugar, se confirma la importancia de la presencia de una gran cantidad de productores medianos con energía empresarial. También se destaca la existencia de un sistema científico tecnológico eficaz y especializado en el recurso de la región.

La mayor parte de los modelos de la nueva geografía económica postulan que la concentración geográfica de las actividades económicas surge de la interacción entre rendimientos crecientes, costos de transporte y demanda. Las formalizaciones más importantes de esta teoría han surgido a partir de tres modelos básicos: Krugman y Venables (1993), Krugman (1991) y Venables (1996).

Los *encadenamientos verticales* (Venables, 1993), constituyen una de las razones de la endogeneidad del tamaño del mercado a diferentes localizaciones. El desplazamiento espacial de la industria ubicada en la fase avanzada de la cadena productiva afecta el mercado de la industria que se sitúa en una etapa previa de la misma. En este contexto ¿cuáles son las fuerzas que conducen a la aglomeración de la industria en una única localización?. Es posible aseverar que los incentivos a la aglomeración proceden del carácter vertical de la relación interindustrial. Por una parte, existe un eslabonamiento de demanda, dado que las empresas en la industria que se encuentran en una fase previa de la cadena productiva se benefician de la proximidad de las empresas que le compran los insumos. Por otra parte, existe un eslabonamiento de costos, ya que las empresas de la industria que se encuentran en la fase posterior de la cadena productiva se benefician de la cercanía de los oferentes. Dado que ambas industrias son imperfectamente competitivas, las empresas de las mismas desearán ubicarse mutuamente cerca y ella genera potencialmente aglomeraciones.

Los estudios más recientes relacionados con la ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990) y los determinantes de dicha ventaja nacional señalan que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado en el que influyen características muy propias de una nación, como sus valores, cultura, estructura económica, instituciones e historia.

La diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos de lo que él denomina “rombo de la competitividad”, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados, y que en definitiva constituyen las fuentes de la ventaja competitiva. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

Los clusters constituyen uno de los vértices del rombo de la competitividad (sectores afines y auxiliares), pero es mejor verlos como una manifestación de las relaciones

existentes entre los cuatro vértices. La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

2.1. La conformación de cluster para el desarrollo competitivo

El mapa económico del mundo actual está dominado por lo que Porter (1999a) denomina los “clusters”: masas críticas- ubicadas en determinado lugar- de inusual éxito competitivo en determinados campos. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos – como componentes, maquinarias y servicios -, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo – hasta canales y clientes- y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. En muchas ocasiones los clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones- universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudios, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio- que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Los clusters representan una nueva clase de organización espacial, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios, por un lado, y las jerarquías, o integraciones verticales, por el otro. Un cluster, por lo tanto, es una manera alternativa de organizar la cadena de valor. Si se le compara con las transacciones entre compradores y vendedores dispersos, se advierte que la proximidad entre empresas e instituciones localizadas en determinado lugar – y los repetidos intercambios entre ellas – alientan una mejor coordinación y mayor confianza. Por consiguiente, los clusters mitigan los problemas inherentes a las relaciones aleatorias, sin imponerles la inflexibilidad de la integración vertical ni plantear los desafíos implícitos en la creación y preservación de vínculos formales, como redes, alianzas y asociaciones. Los clusters afectan a la forma de competir aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación; y estimulando la formación de nuevas empresas.

Para la OECD (1999) los clusters son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor; así pues, “el concepto cluster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas” e igualmente en otro lugar, “el análisis de clusters va más allá del análisis sectorial tradicional, ya que toma en consideración los lazos con firmas que se encuentran fuera de los límites sectoriales tradicionales”. La OECD agrega que “en algunos casos, los cluster también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puente (comisionistas, consultores) y clientes”.

En la economía actual, la competitividad es mucho más dinámica. Las empresas pueden mitigar muchas de las desventajas derivadas del costo de los insumos que necesitan mediante la provisión global, convirtiendo la antigua noción de la ventaja comparativa en un factor menos relevante. Hoy, la ventaja competitiva depende de un uso más productivo de los insumos, lo cual exige permanente innovación. Sin embargo, todas las industrias pueden utilizar tecnología de avanzada, y todas pueden hacer uso intensivo del conocimiento. El factor diferenciador radica en la calidad del ambiente local de negocios y la forma en que las empresas compiten en ese lugar geográfico. (Porter, 1999b)

“En una era de competencia global, la geografía económica plantea una paradoja. Cabría esperar que la localización perdiera importancia, en virtud de medios de transporte rápidos, comunicaciones de alta velocidad y fácil acceso a los mercados. Pero ocurre exactamente lo opuesto. Las ventajas competitivas duraderas suelen ser locales, y surgen de la concentración de habilidades y conocimiento, instituciones, empresas rivales, negocios relacionados y clientes exigentes. La proximidad geográfica y una cultura similar generan relaciones más estrechas, mejor información, mayores incentivos, y otras ventajas derivadas de la productividad y la innovación que son difíciles de explotar a la distancia. Y cuanto más compleja, dinámica y basada en el conocimiento se vuelve la economía mundial, más cierto es este principio” (Porter, 1999b).

2.2. El inicio de los clusters en Chile

La conformación de clúster en Chile se viene estudiando desde el año 2007 en el contexto de los estudios sobre la competitividad de la economía chilena, encargado por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad a la consultora internacional BCG. Este estudio analizó 8 sectores específicos de la economía chilena y propuso una serie de recomendaciones para acelerar su crecimiento. En específico el estudio planteó cuatro objetivos:

- a) Identificar sectores de la economía chilena con alto potencial de desarrollo como fundamento para la aplicación de políticas públicas selectivas.
- b) Identificar palancas específicas y genéricas para aumentar crecimiento de los sectores seleccionados con una visión de cluster.
- c) Generar propuestas de iniciativas concretas para capturar el potencial de crecimiento.
- d) Determinar el rol del Estado en el desarrollo de cada sector, incluyendo actividades y necesidad de financiamiento.

Los resultados del estudio incluyeron:

- Mapa de los sectores con mayor potencial de crecimiento de mediano y largo plazo, en relación al esfuerzo requerido para capturarlo
- Identificación y priorización de 11 sectores, sobre la base tanto de su impacto directo como de su potencial de clusterización
- Análisis detallado de 8 sectores (prioridad se estableció por grados directos de transabilidad internacional)
 - ✓ Estado de la industria global y local

- ✓ Identificación de brechas directas e indirectas
- ✓ Visión de largo plazo
- Identificación y desarrollo de iniciativas para los clusters analizados
- Dimensionamiento de impacto esperado, dificultad de implementación y ventana de oportunidad para las iniciativas
- Determinación del rol del Estado en cada cluster
- Identificación de requerimientos de los 8 clusters sobre las plataformas transversales
- Estructura y herramientas para seguimiento.

El análisis efectuado en los 8 clusters mostró un alto potencial de desarrollo, impulsado principalmente por exportaciones. (Tabla 1)

Tabla N° 1 Potencial de desarrollo para los cluster analizados

Sector	Descripción de la oportunidad
Acuicultura	Ser el líder mundial en producción de salmones Diversificar cartera de productos
Offshoring	Convertirse en el líder regional en servicios de offshoring de alto valor agregado
Minería	Mantener posición de liderazgo global en minería del cobre y desarrollar encadenamiento proveedor.
Porcicultura/Avicultura	Mantener altas tasas de crecimiento de las exportaciones.
Turismo	Llevar al sector a nuevo nivel de magnitud y profundidad. Convertir a Chile en destino top of mind en nichos específicos
Fruticultura	Mantener liderazgo mundial en fruticultura primaria
Alimentos procesados	Consolidarse como productor de alimentos procesados de alto valor agregado.
Servicios financieros	Aumentar alcance y profundidad del sector financiero chileno (como plataforma doméstica y como posible centro regional)

Fuente: Consejo Nacional para la innovación y la competitividad (2007)

Para alcanzar las metas de desarrollo declaradas era necesario encarar – con éxito – una serie de iniciativas en cada uno de los clusters analizados. Las principales acciones requeridas para los clusters analizados se detallan en la tabla 2:

Tabla N°2 Iniciativas a desarrollar por los cluster analizados

Sector	Principal foco del esfuerzo para el cluster
Acuicultura	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de condiciones de manejo sanitario y ambiental de los cultivos. • Identificación y desarrollo de nuevas especies y de opciones de alimentos.
Offshoring	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de habilidades de inglés de técnicos y graduados universitarios y cierre de brecha en conocimientos técnicos específicos para <i>offshoring</i>. • Atracción de empresas internacionales por medio de programas agresivos de incentivos.
Minería	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la asociatividad del sector. • Mapeamiento geológico para incentivar exploración. • Apoyo a la investigación aplicada con objetivo de apropiar

	beneficios para minería y sus encadenamientos.
Porcicultura/Avicultura	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión proactiva de relaciones con países destino (por riesgo para- arancelario) • Aseguramiento de sanidad e inocuidad • Redistribución de facultades regulatorias y clarificación de criterios medioambientales regionales
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de mensaje y magnitud de la promoción en el exterior • Diversificación de destinos y profundización de oferta, incluyendo la animación de los operadores
Fruticultura	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de programas de capacitación empresarial y laboral para aumento de productividad • Investigación y desarrollo en genética y otros atributos requeridos específicamente por Chile • Mejora de portafolio de mercados destino (en conjunto con adaptación de envíos a necesidades de clientes y fortalecimiento de imagen)
Alimentos procesados	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento del abastecimiento de materias primas, a través de I+D y una mejor articulación con el encadenamiento proveedor • Desarrollo de inteligencia de mercado e I+D, para diferenciar productos y servicios
Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de riesgo-retorno de inversiones y alternativas de financiamiento para empresas a través del aumento de tamaño y profundidad de mercado de capitales • Eliminación de distorsiones generadas por estructura tributaria • Aumento de bancarización y oferta de crédito para individuos y micro/pequeñas empresas

Fuente: Consejo Nacional para la innovación y la competitividad (2007)

Desde su conformación los distintos clusters han tenido desarrollos disímiles, determinados principalmente por el rol impulsor de los gobiernos de turno. A partir del 2015 los cluster comienzan una nueva etapa impulsada por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) que define 7 sectores estratégicos para el desarrollo de clústers en el país, denominados también “programas estratégicos de especialización inteligente”. Estos programas constituyen instancias de articulación y acción público- privada para el mejoramiento competitivo de sectores y territorios específicos, y se generan a partir de un proceso de diálogo y coordinación entre el sector privado, la academia y los centros de investigación, el gobierno y la comunidad, e incorpora un fuerte componente de descentralización, tendiente a identificar brechas productivas, de capital humano, tecnológicas y de coordinación que sirva de base para decisiones de inversión, desarrollo de competencias, y normativas.

Los fundamentos técnicos y empíricos de los programas se sustentan en experiencias internacionales, sobre todo de Europa y Estados Unidos. En ese marco, tanto España, Francia, Italia y Dinamarca ponen énfasis en la innovación y plantean la concentración de recursos sólo en áreas competitivas globalmente, mientras que Estados Unidos y Canadá desarrollan frecuentemente hojas de ruta como parte de la política pública.

Los 7 sectores definidos por el gobierno son: Minería, Turismo, Agroalimentos, Construcción, Economía Creativa, Pesca y Acuicultura, y Manufacturas Avanzadas.

Tabla N° 3 Sectores estratégicos para el desarrollo de clúster en Chile

Sector	Desarrollo de actividades
Agroalimentos	El objetivo es trabajar a nivel nacional en alimentos más saludables. A nivel regional se está trabajando en fruticultura sustentable en Valparaíso y horticultura de alta tecnología en O'Higgins, así como agroindustria para el desarrollo en Maule.
Turismo sustentable	A nivel meso regional se está trabajando en la ruta escénica de los lagos y volcanes, y en el desarrollo de turismo del desierto.
Pesca y Acuicultura	Uno de los objetivos principales es desarrollar el "salmón sustentable" a nivel meso-regional y a nivel regional en Coquimbo potenciar la fuente de bioproductos marinos.
Economía Creativa	Dice relación con el diseño, la música y editoriales. Por ello a nivel regional se desarrollará "Valparaíso creativo", "Crea Bio" y "Valdivia Innovadora y creativa".
Minería	Uno de los ejes principales será el desarrollo del clúster minero de la Región de Antofagasta.
Construcción	El programa a nivel regional buscará potenciar la industria secundaria de la madera.
Manufacturas avanzadas	Este eje se está implementando en colaboración con la Asociación de industrias metalúrgicas y metalmecánicas (Asimet). Se busca potenciar la decaída metalurgia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Economía & Dinero (www.pulso.cl; 05 de febrero 2015)

3. El cluster de turismo de intereses especiales (TIE) en Chile

3.1 Contexto

Como resultado del estudio realizado por la Boston Consulting Group (BCG) encargado por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), se elaboró una propuesta de Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad. Este trabajo concluyó con la entrega del documento denominado "Hacia una Estrategia de Innovación para la Competitividad".

Como parte de la Estrategia se consideraron dos grandes focos:

1. Las actividades económicas donde se identifican señales vivas para generar impacto (clusters).
2. El desarrollo de condiciones que promuevan la innovación y el apalancamiento de recursos en regiones.

Del análisis se obtuvo una selección de sectores establecidos y desarrollados en los que la economía ya tiene ventajas evidentes, entre ellos el sector del **Turismo de Intereses Especiales o TIE**. El CNIC identificó a la industria del Turismo y su sub-sector, el **TIE**, como uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento, por lo que se decidió priorizarlo dentro de la política de Clusters, lo que implicó la puesta en marcha de una serie de iniciativas para estimular la competitividad en el sector. La visión del cluster TIE dice relación con el desarrollo de Chile como un destino con ofertas distintivas (singulares, únicas, diferenciadas), sustentables y de alta calidad que permitan capturar para el país el potencial de generación de ingresos presente en su patrimonio natural y cultural. Asimismo, se puede definir como objetivo general del cluster el aumentar significativamente el gasto de los turistas en Chile asegurando la sustentabilidad, económica, social y ambiental de los destinos y recursos turísticos.

Las tendencias dominantes del turismo a nivel mundial dicen relación, entre otras, con alta valoración de la calidad, preferencia de actividades y no programas, turismo de microsegmentos y nichos de Intereses Especiales de esparcimiento que crecen rápidamente (turismo experiencial, es decir, hacer más que ver), viajes más a la medida del turista, variación del concepto de lujo (el cual se ha traspasado desde los bienes a la vivencia de experiencias exclusivas). La Agenda Preliminar del cluster consideró Programas destinos (cartera de productos-destino en los cuales focalizar esfuerzos interinstitucionales) y Temáticas Transversales y/o País (cartera de temas habilitantes del desarrollo sectorial y/o transversales a los destinos priorizados, que requieren de esfuerzos interinstitucionales de coordinación y acción en el corto o mediano plazo).

Por su parte, la propuesta de Organización consideró distinción de niveles de coordinación Público-Privada tanto en el ámbito Nacional (con representantes de distintas instituciones públicas/privadas y empresarios destacados) como Local (en destinos/productos seleccionados, a través del avance en la constitución de Programas de Mejoramiento de la Competitividad y Gerencias de Destinos, vinculados a Agencia Regionales de Desarrollo Ptoductivo), así como representantes empresariales seleccionados de manera de incluir distintos segmentos de la cadena de valor, distintos territorios y distintos tipos de liderazgo (gremios e individuos).

El Cluster de TIE considera productos-destino en los cuales focalizar los esfuerzos tales como Arica y Parinacota, el desierto de Atacama y el Altiplano de Tarapacá, San Pedro de Atacama, Isla de Pascua, los Valles Centrales, la Araucanía Andina, **la Carretera Austral Escénica de la Patagonia (Región de Los Lagos)**, Torres del Paine y Bernardo O'Higgins y la Patagonia Antártica.

Acerca de la organización del cluster se conformó, con el fin de tomar medidas concretas para la promoción de la industria de TIE, el Consejo Estratégico Público-Privado del Cluster de TIE, que tiene como misión diseñar e implementar acciones para fortalecer las condiciones del país para el desarrollo y la expansión de esta industria.

3.2 Cluster TIE en la Región de Los Lagos

El estudio realizado por el Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos denominado "Fortalecimiento de la capacidad de difusión y transferencia tecnológica de las empresas del clúster de Turismo de intereses especiales del destino Patagonia Los Lagos" (2014), fue cofinanciado por la Corporación de

Fomento de Chile (Corfo) y tuvo una duración de 24 meses. Este estudio constituye la base de información que permite dar respuesta a los objetivos de esta presentación.

3.2.1 Objetivos

Objetivo general: Identificar las variables que influyen en la competitividad del cluster del turismo TIE en la región de Los Lagos.

Objetivos específicos:

- 1- Analizar el sector turismo en la región de Los Lagos desde la perspectiva de la asociatividad.
- 2- Identificar las problemáticas que frenan la planificación y gestión turística en el destino de la Región de Los Lagos.

3.2.2 Metodología

Se trata de una investigación fenomenológica, que busca dar cuenta del fenómeno del turismo desde distintos modelos de planificación y gestión turística, identificando elementos causales de los actuales desafíos de la gestión de destinos en el sur Chile. Para ello se realizaron entrevistas y reuniones con actores clave identificados en una muestra por conveniencia. El trabajo de campo fue realizado entre el 1 de abril 2012 al 1 de abril 2014. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores locales, líderes de organizaciones, políticos, técnicos y funcionarios públicos vinculados al turismo, instituciones públicas como el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), municipios e instituciones de fomento productivo, etc. A la vez, se realizaron reuniones con mesas de turismo público privadas de comunas de la región, se asesoraron agrupaciones y mesas de trabajo en planificación y gestión organizacional. Se aplicaron metodologías participativas en cada una de las provincias, se diseñaron productos asociativos, se desarrollaron árboles de problemas para identificar causas y efectos de las problemáticas que enfrentan las provincias, entre otros.

Se consultó información secundaria para analizar y complementar resultados preliminares de la información primaria levantada. Esta información corresponde a libros y artículos académicos relacionados al turismo, gestión de destinos, gobernanza y asociatividad, entre otros, los cuales son parte de las referencias bibliográficas de esta investigación. Se revisaron documentos de planificación regional y comunal, tales como, la Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020, el Plan de Desarrollo Turístico 2011 – 2014, Planes de Desarrollo Turístico (PLADETUR) y otros documentos vinculados a estudios y proyectos de financiamiento público. Se revisaron también revistas y diarios con publicaciones relacionadas a la temática de estudio.

Matriz metodológica de la información primaria levantada

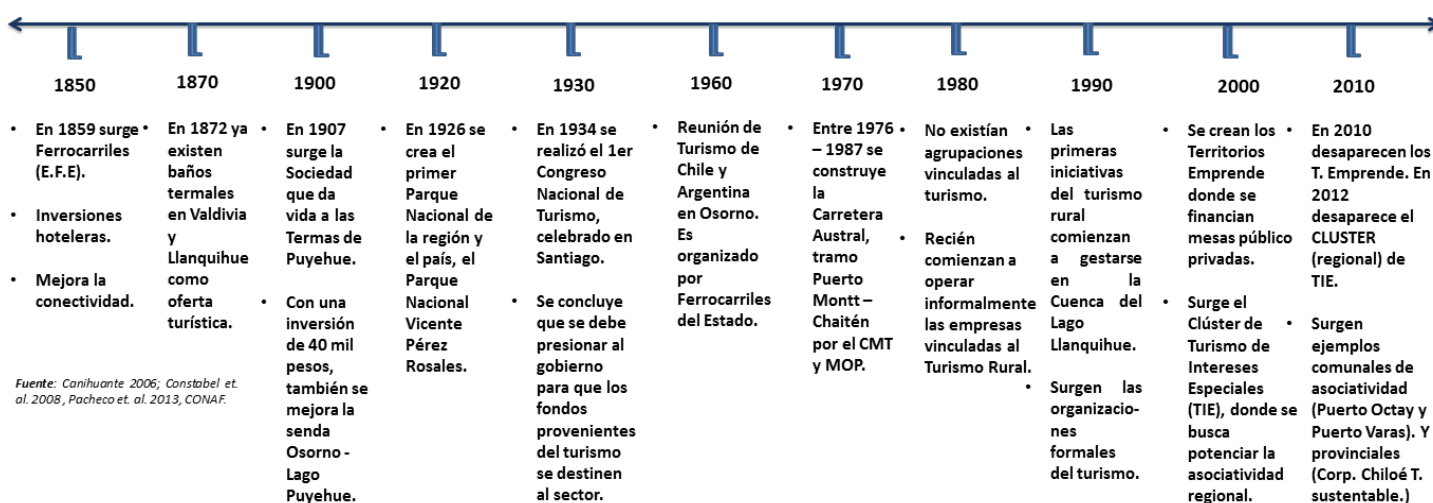
Tipo de información	Instrumentos	FUENTES POR PROVINCIA				FECHAS	
		Osorno	Llanquihue	Chiloé	Palena	Inicio	Término
PRIMARIA	Entrevistas semiestructuradas	Encargados municipales de turismo de Pto. Octay, Puyehue, Osorno, Rio Negro. Encargado provincial de SERNATUR. Pdta. Asociación de Turismo Las Cascadas, Pdta. ASSET, Pdte. Cámara de Turismo de Osorno. Pdte. Asociación de Empresarios Turísticos de Entrelagos. Pdta. Corporación de Desarrollo Turístico de Pto. Octay. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Director Regional de SERNATUR, Encargados municipales de turismo de Pto. Montt, Pto. Varas. Pdte. Corporación de Desarrollo Turístico de Pto. Varas, Pdta. Puerto Varas Patagonia, Pdta. Agrupación Turística de Llanquihue, Pdte. Asociación de Guías de la Provincia de Llanquihue. Director de Asociación de Guías de la Región de Los Lagos. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Encargado provincial de SERNATUR, encargados municipales de turismo de Ancud y Castro. Pdta. Ecoturismo Puñihuil. Pdta. y miembros de la Corporación Turismo Chiloé Sustentable. Pdta. Asociación de Turismo de Ancud (ATTA).Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Encargados municipales de turismo de Futaleufú y Palena. Tesorera Cámara de Turismo de Futaleufú. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	may-12	dic-12
	Talleres participativos	Tres talleres participativos sobre gestión de destinos y encadenamientos productivos, y uso de tecnologías para la información y comunicación. Las metodologías aplicadas corresponden a: Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales, mesas de trabajo para el desarrollo de productos asociativos para el turismo bajo el modelo CANVAS. Mesas de discusión para la construcción de árboles de problemas sobre la temática de asociatividad.	Dos talleres sobre gestión de destinos. Conversatorio sobre distintas fortalezas y debilidades de modelos de asociatividad para el turismo. Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales.	Tres talleres participativos, sobre gestión de destinos y encadenamientos productivos. Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales, mesas de trabajo para el desarrollo de productos asociativos para el turismo bajo el modelo CANVAS. Mesas de discusión para la construcción de árboles de problemas sobre problemáticas como estacionalidad, sustentabilidad y comercialización del destino.	Dos talleres sobre gestión de destinos y encadenamientos productivos. Presentación de modelos de gestión y promoción de destinos. Mesas de conversación sobre problemáticas de la gestión de destinos.	jul-12	nov-13
	Seminarios	Seminario de Gestión de Destinos y Desarrollo de Productos Asociativos en base al modelo CANVAS. Charlas expositivas de expertos y profesionales sobre gestión de destinos, diseño de productos y promoción. Mesas de trabajo participativas. Actividad cogestionada con la Mesa de Turismo Quiero Osorno, para potenciar su empoderamiento y la autogestión local del turismo.	Seminario de Gestión de Destinos y Desarrollo de Productos Asociativos. Charlas expositivas sobre principales resultados del proyecto, distintos modelos de gestión de destinos y visión de la institucionalidad pública sobre el turismo. Mesas de trabajo participativas para el fortalecimiento de encadenamientos o asociatividad productiva a través de nuevas rutas o productos, finalmente desarrollados, a través del modelo CANVAS.	Seminario de Gestión de Destinos y Promoción para Temporada Baja. Se realizaron charlas expositivas de expertos y profesionales sobre principales resultados del proyecto, exposición sobre experiencia de planificación turística para una zona de amortiguación y socialización de las oportunidades para la promoción de destinos por internet.	Seminarios de Gestión de Destinos y Promoción. Charlas expositivas sobre modelos de gestión turística y brechas de la asociatividad identificadas. Exposición de las oportunidades de promoción que tienen los destinos a través de internet.	abr-13	oct-13
	Reuniones	Reunión con Alcalde de Puyehue. Reuniones con mesa de turismo de Puyehue, mesa de turismo Quiero Osorno, y mesa de turismo de Pto. Octay. Comité de turismo El Poncho. CPA Rupanco.	Mesas de trabajo con la Dirección Regional de SERNATUR. Reuniones con microempresarios turísticos, con equipo de turismo municipal de Pto. Varas. Con miembros de la Agrupación Turística de Llanquihue.	Reuniones con la Corporación de Turismo Chiloé Sustentable. Reuniones con Ecoturismo Puñihuil. Reunión con WWF (Quellón).	Reuniones con microempresarios turísticos y encargados municipales de Futaleufú y Palena.	may-12	mar-14

3.3 Resultados

3.3.1 La asociatividad en la gestión turística

Una de las bases de la competitividad de los clústers la podemos encontrar en la capacidad de asociatividad de los actores que participan en la actividad turística. En el caso de la región de Los Lagos, la asociatividad entre el Estado y el sector privado apenas ha podido ser gestionada, faltando mucho por desarrollar para integrar a las comunidades locales en las iniciativas de gobernanza del turismo. A lo largo del tiempo han existido diversas formas e instancias de asociatividad que dan cuenta de un proceso de madurez territorial, este proceso sería el siguiente:

Línea de tiempo: La historia de la asociatividad turística en la región de Los Lagos



Fuente: Canihuante 2006; Constabel et. al. 2008, Pacheco et. al. 2013, CONAF.

Al analizar con más detalle las razones que afectan la asociatividad en el TIE de la región de Los Lagos, y que constituyen barreras para avanzar hacia una gestión más competitiva, se pueden señalar las siguientes problemáticas:

- **Desconfianza:** Entre los microempresarios turísticos de la Región existe desconfianza, en muchas ocasiones no se asocian a otras empresas por miedo a compartir información con otros, o simplemente porque no confían en que sus pares puedan tomar reales responsabilidades, y responder a una gestión transparente y eficiente de las organizaciones colectivas. Al no existir una cantidad importante de actores privados empoderados, gran parte de los microempresarios se resta del trabajo colaborativo, no confía en la capacidad de sus iguales. Por desconocimiento del funcionamiento de la actividad turística, potenciado por la desinformación sobre la materia, los microempresarios no sólo desconfían de sus pares, sino también de agentes externos de sus territorios tanto públicos como privados que lideran estrategias de intervención. En ese sentido, el proyecto NODO TIE Patagonia Los Lagos logró establecer vínculos entre los actores del turismo pertenecientes a organizaciones activas de todas las provincias de la Región, labor a la que se le dedicó

tiempo, vocación y voluntad, para asesorar a estas organizaciones en necesidades reales y de carácter colectivo.

- **Individualismo radical:** Muchos de los emprendedores y microempresarios presentan una personalidad egoísta, sobre todo cuando no existen mayores lazos afectivos o vinculaciones con sus pares en los destinos. No ha sido fácil para ellos internalizar que desde la perspectiva turística, la competencia se realiza a nivel de destinos, y los productos y servicios deben estar encadenados y proyectar una imagen cohesionada, en cuanto a calidad y niveles de satisfacción. Se sigue creyendo en la competencia entre empresas, y paulatinamente perciben la necesidad de una visión de destino, una perspectiva territorial que les permita posicionarse y atraer visitantes. Existen actores que actualmente lideran procesos de asociatividad, y que han internalizado la necesidad de trabajar colaborativamente en virtud de mejorar las experiencias de los visitantes y disminuir impactos negativos a la comunidad local, para motivar la llegada de turistas de intereses especiales. Según el registro de organizaciones de turismo de la región de Los Lagos del NODO TIE Patagonia Los Lagos (2012), existen 858 miembros aproximadamente de agrupaciones activas de turismo (que funcionan en la realidad), entre emprendedores, guías y microempresarios. Mientras que, el total de empresas turísticas a nivel regional corresponde a un total de 2.691 empresas formales según el Servicio de Impuestos Internos (SII 2012), en su mayoría empresas de alojamiento (40%) y restaurantes (38%). En síntesis, existen muchas empresas de turismo que no se encuentran trabajando asociativamente.
- **Desinterés por el trabajo colaborativo:** Los actores del turismo no asocian que al trabajar por beneficios colectivos pueden obtener beneficios individuales. No están informados sobre los beneficios de las redes de cooperación, y también desconocen cómo llevar a cabo estas iniciativas, en cuanto a la formalización, puesta en marcha, organización y gestión de planes de trabajo eficaces. Existen muchos miembros de organizaciones que no participan mayormente, y no visibilizan posibles beneficios de las acciones colectivas. Esto se debe, por una parte, porque no cuentan con las herramientas necesarias para realizar gestiones cooperativas, que puedan traerle beneficios económicos, sociales y ambientales a los territorios. En este sentido, es fundamental que a través de programas gubernamentales se impulsen programas de cooperativismo y economía solidaria, con el interés de que las comunidades rurales y organizaciones puedan establecer alianzas y acuerdos que les permitan mejorar en aspectos productivos y de sustentabilidad.
- **Descanso en las directivas:** En varias agrupaciones de turismo de la Región sucede que la gestión se concentra en las directivas de estas organizaciones, especialmente en el cargo de presidente (a), secretario (a) y tesorero (a). Muchas veces son reelegidos por voluntad de ellos mismos, o también porque nadie quiere correr con esa responsabilidad, y prefieren sumarle la carga de trabajo a otros. De esa forma, los miembros de las organizaciones no participan mayormente, y la toma de decisiones y gestión de acciones se concentra entre las directivas. Se hace necesario fortalecer a las organizaciones asesorándolas para que desarrollen planes de trabajo, para que las personas puedan establecer objetivos comunes y metas, organizar acciones, adquirir compromisos y responsabilidades en torno a una temática en particular. Así también, se pueden organizar comisiones de trabajo que logren hacer participar a toda la

organización en los procesos y acciones que se desarrollen, evitando el común descanso que se carga a las directivas de las agrupaciones.

- **Liderazgos negativos:** Las agrupaciones de turismo a veces y en periodos determinados experimentan liderazgos negativos, protagonizados en la mayoría de los casos por personas autoritarias que poseen un cargo en las organizaciones y que toman decisiones arbitrariamente, sin escuchar demasiado ni hacer participar a los miembros. Incrementan la desunión de los grupos, por concentrarse en aspectos negativos y en el exceso de crítica. Así se pierde mucha energía de la organización en aspectos que imposibilitan una adecuada gestión de las acciones para el logro de metas colectivas. Sin embargo, la tendencia es que estos tipos de liderazgos desaparezcan y las organizaciones comiencen nuevos ciclos de vida.
- **Afinidad entre personas:** Las relaciones interpersonales en las organizaciones son fundamentales para poder contar con un trabajo en equipo, en búsqueda de metas comunes. Las relaciones entre las personas determinan en muchos procesos éxitos y fracasos. Por cierto, influye mucho el grado de afinidad que pueden tener las personas, mientras mayor afinidad mayor probabilidad de que las acciones conjuntas resulten bien. Es mucho más fácil todo cuando un jefe se lleva bien con sus subordinados, cuando el profesor se lleva bien con sus alumnos y cuando un presidente tiene un alto grado de aceptación. Así las cosas logran fluir con mayor facilidad, y si se logran alinear esfuerzos, es muy probable que las organizaciones sean exitosas. En el caso de las microempresas de turismo y sus agrupaciones sucede lo mismo, las organizaciones colectivas funcionan mucho mejor cuando sus líderes son aceptados por la mayoría, y mantienen fuertes vínculos de afecto con sus liderados. Así también, las buenas relaciones entre los miembros son fundamentales para establecer alianzas y disminuir la desconfianza. Por otra parte, las buenas relaciones entre actores públicos, privados y comunidad local, son fundamentales para la generación de estrategias de desarrollo local y regional. Por ende, se postula que existe una variable que es directamente vinculada al individuo propiamente tal, más que de otros factores (política, edad, profesión, comunidad, familia, etc.), que puede facilitar la gestión asociativa del turismo o dificultarla, según su grado de afinidad con otros actores.
- **Política partidista v/s política local:** Una brecha importante en lo que se refiere a la política, es la división que muchas veces trae a la gestión del turismo, la política partidista que es de carácter centralista generalmente, y conlleva a que miembros de agrupaciones, comunidades, líderes territoriales y actores públicos se dividan y no tengan voluntad de trabajar en conjunto con personas de colores políticos distintos. Para la gestión de destinos es fundamental tener altura de miras y trabajar en conjunto entre actores públicos, privados y comunidad local, sin importar las tendencias políticas. Es necesario pensar en las necesidades territoriales, y acercarse más a la política local que tiene relación con lo que realmente acontece en los territorios. De esa forma se busca potenciar el turismo desde un desarrollo local inclusivo y endógeno.
- **Asistencialismo – Clientelismo:** En muchas ocasiones los niveles de autogestión de las agrupaciones de turismo son bajos, dado a la frecuente intervención estatal que constantemente está asistiendo a las personas en temas socioeconómicos. Muchos emprendedores y empresarios buscan que el Estado les resuelva los problemas,

perdiendo las capacidades de autogestión. En el turismo sucede con los problemas de inversión en promoción, infraestructura y equipamiento, muchas veces se depende del municipio, de las instituciones de fomento, y otras de desarrollo social, que finalmente apoyan por ser parte de su labor. En ese contexto, muchos emprendedores o empresarios se convierten en usuarios o tipos de clientes para las organizaciones públicas y otras privadas que se encuentran realizando estrategias de intervención territorial. Por una parte, estas organizaciones buscan contar con usuarios (emprendedores y empresarios) que justifiquen sus funciones y labores, y por otra parte, las personas buscan que externos les solucionen sus propios problemas. Es necesario manejar con mucho cuidado esta relación, ya que los procesos se obstruyen y se genera una dependencia mutua, disminuyendo los niveles de autogestión de las organizaciones y comunidades locales. Se debe empoderar a las personas para que sean autogestoras de su propio desarrollo.

- **Oportunismo para conseguir financiamientos:** Varias organizaciones vinculadas al turismo se generan por la oportunidad de conseguir financiamientos, muchos para obtener ayuda en la promoción de sus servicios y también de otra índole. También sucede que en ocasiones estas organizaciones son impulsadas por interventores del sector público y privado, para poder formalizar emprendimientos rurales de carácter asociativo, o simplemente para que las agrupaciones recién formadas opten a una línea de financiamiento. Se plantea que las razones por las cuales los actores vinculados al turismo se agrupan, o forman alianzas estratégicas, no sólo debe ser por conseguir financiamientos, sino también por razones de autogestión vinculadas a temas socioproductivos, sociales, o de sustentabilidad.

3.3.2 La planificación y gestión turística.

Para describir con mayor alcance este problema, a continuación se presentan cinco postulados que dan cuenta de la problemática de la gestión del turismo en la región de Los Lagos.

1. Según la literatura consultada de perspectivas teóricas, como en los estudios de caso del fenómeno turístico en el sur de Chile, podemos afirmar que cualquier sistema de gobernanza del turismo depende de una asociatividad madura y real con soporte institucional. Para el caso de la región de Los Lagos, la asociatividad regional es inexistente, aunque existen casos incipientes e intentos de gobernanza en cuatro comunas de la región, éstas corresponden a las mesas de turismo de Puerto Varas, Puerto Octay, Puyehue y Osorno.
2. En la región de Los Lagos existieron intentos de asociatividad regional entre los años 2005 y 2010, bajo al alero de “Mesas Público Privadas”, impulsadas por los Territorios Emprende, con financiamiento directo del Estado. Al cambiar el gobierno el año 2010, este sistema de fomento de las actividades productivas fue descontinuado, por lo que desaparecieron las mesas público privadas presentes en las provincias Asimismo, como caso puntual del turismo y de la asociatividad regional, bajo el alero de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo, se crea un Cluster de Turismo de Intereses Especiales para la Región, organización que también desaparece de las acciones regionales del turismo al cambiar el gobierno. Por otra parte, este Cluster

(que más bien era un punto de encuentro entre autoridades de instituciones de gobierno regional y algunos empresarios turísticos) tampoco logró alcanzar niveles reales de representatividad y participación, desapareciendo paulatinamente hasta el 2012. En definitiva, estos intentos de gobernanza siempre fueron liderados realmente por el sector público, dado que no prosperaron en su gestión cuando éste dejó de intervenir. Como no hubo muchos resultados tangibles, pero sí un aprendizaje de los actores, los empresarios manifiestan una desazón y desmotivación sobre los intentos de asociatividad, ya que comúnmente piensan que es muy dificultoso que prosperen.

3. Existen barreras de asociatividad que son necesarias identificar en detalle para su superación. Estas barreras se producen por las dicotomías naturales entre la comprensión de los fenómenos desde los intereses individuales versus los colectivos. Las personas per se son seres complejos, llenos de dicotomías y contradicciones, así mismo ocurre con los mensajes del entorno y las estrategias de intervención territorial con énfasis vertical y centralista. En los últimos años se viene potenciando el concepto de competitividad como herramienta para mejorar y diferenciarse de otras empresas que ofertan servicios o productos similares. Sin embargo, la raíz filosófica de la competitividad responde en dirección contraria a la cooperación o asociatividad, que se pretende fortalecer en el turismo. Este fenómeno humano es tan complejo, que los destinos turísticos deben contener una visión asociativa sostenida que les permita alcanzar mercados en conjunto, compitiendo finalmente con otros territorios. En el turismo es posible ver como un enfoque territorial puede permitir desarrollar las competencias asociativas, para generar beneficios socioeconómicos y socioambientales. En definitiva, el desarrollo local que se busca a través del turismo tiene por objeto contar con un territorio competente, que compita consigo mismo en virtud de su superación, y no necesariamente competitivo desde la perspectiva clásica del individualismo.
4. No existe un marco legislativo que dé sustento a la continuidad de gobernanzas regionales, provinciales, o comunales del turismo, que operen los temas de planificación y gestión de la actividad. De acuerdo a la legislación actual del turismo, no se cuenta con un sistema de financiamiento coherente con las divisas atribuidas al sector. Por cierto, la intervención territorial y las apuestas para el desarrollo local en el turismo en su mayoría se encuentran externalizadas. Por una parte, se necesita de una base institucional sólida, que le dé continuidad a los sistemas de gobernanza del turismo a nivel comunal, con participación de las organizaciones locales de privados, la comunidad local y municipios. Por otra parte, los municipios no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar el turismo, ya que aunque tengan profesionales del sector y se proclamen como municipios turísticos, a nivel legislativo por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, no pueden existir Direcciones de Turismo, quedando relegado a ser sólo un departamento dependiente de una Dirección más grande, por lo que, los recursos no son los suficientes de acuerdo a la importancia del sector, en el caso de tratarse de comunas realmente turísticas.
5. La externalización del Estado en temas de desarrollo local ha permitido que el turismo sea potenciado principalmente por universidades y consultoras, éstas últimas con intereses mayormente económicos e individuales. Existe una gran cantidad de proyectos financiados por Instituciones de Fomento Productivo y Gobierno Regional, que se cruzan unos con otros con temáticas similares como, por ejemplo, la

asociatividad, la gestión de destinos, el turismo sustentable, la calidad y promoción. Apuntando en distintas direcciones, y en muchos casos las instituciones por guardar sus grados de autonomía tampoco participan con todos los actores intervinientes tanto públicos como privados. De esta manera, la problemática de la asociatividad se toma desde distintas intervenciones, con distintos actores externos y en pocas ocasiones se presenta un real empoderamiento local. Esto aumenta la desmotivación de los actores por la asociatividad, ya que observan líneas de intervención poco organizadas y coherentes unas con otras, dejando en evidencia el desorden del sector respecto a políticas públicas.

4. Conclusiones

La conformación de clusters productivos puede llegar a constituir la estructura sobre la cual se construya la base de una economía más competitiva. Ello por supuesto implica un nuevo paradigma de organización productiva y de diseño de políticas públicas orientados a estructuras económicas más amplias y complejas que las tradicionales formas de concebir la economía.

En Chile cobra protagonismo nuevamente el diseño de programas de conformación de cluster sobre la base de sectores productivos con potencial de desarrollo y que necesitan ser fortalecidos mediante políticas públicas de fomento bien focalizadas. Estos programas requieren una fuerte articulación y acción público-privada para el mejoramiento competitivo de sectores y territorios específicos.

Dentro de los sectores priorizados encontramos el Turismo, y como subsector dentro de él está el Turismo de Intereses Especiales (TIE), que busca posicionar a Chile como un destino con ofertas distintivas, sustentables y de alta calidad. En la región de Los Lagos se presentan las condiciones descritas que dieron origen en el año 2007 al cluster TIE de la región.

El desarrollo del cluster TIE en la región de Los Lagos ha estado marcado por una serie de acontecimientos que tienen efectos en su competitividad. Estas problemáticas fueron estudiadas a partir del proyecto ejecutado por la universidad de Los Lagos denominado “Fortalecimiento de la capacidad de difusión y transferencia tecnológica de las empresas del clúster de Turismo de intereses especiales del destino Patagonia Los Lagos”.

La asociatividad y la gestión en el sector del turismo constituyen dos poderosas variables que determinan el nivel y calidad de la competitividad. Respecto de la asociatividad se presentan barreras que impiden construir y consolidar estructuras y acciones de colaboración, entre ellas: la desconfianza; el desinterés de trabajar en forma colaborativa; el asistencialismo – clientelismo; liderazgos negativos. En cuanto a la planificación y gestión de la actividad han existido, desde el año 2005, intentos de gobernanza para congregar a los empresarios del sector turístico con autoridades del sector público en la búsqueda de consenso para el desarrollo del turismo, pero estos intentos siempre fueron liderados por el sector público y las diversas formas de organización no prosperaron en su gestión cuando el sector público dejó de financiarlas.

El desarrollo del cluster TIE en la región de Los Lagos enfrenta el desafío de generar una institucionalidad fuerte que le permita una gestión de largo plazo, atendiendo áreas para una mejor competitividad en términos de agregación de valor a productos turísticos, diversificación de la oferta, fortalecimiento de la promoción, capital humano calificado, mejor y mayor colaboración entre todos los actores vinculados a la actividad.

BIBLIOGRAFIA

- Casaburi, G. (1999). "Dynamic Agroindustrial Clusters: The political Economy of Competitive Sectors in Argentina and Chile", St. Martin's Press.
- Consejo Nacional de Innovación para el desarrollo (2007). "Estudios de competitividad en clusters de la economía chilena", recuperado el 20 de abril de 2015 en <http://www.cnid.cl>
- Departamento de Gobierno y Empresa, Universidad de Los Lagos. Estudio "Fortalecimiento de la capacidad de difusión y transferencia tecnológica de las empresas del clúster de Turismo de intereses especiales del destino Patagonía Los Lagos", recuperado el 5 de abril de 2015 en <http://loslagospatagonia.cl/pagina-ejemplo/documentos-del-nodo>
- Hoover, E. (1937). "Spatial price discrimination". Review of Economic Studies, 4.
- Krugman, P. (1991). "Increasing returns and economics geography", Journal of Political Economy, 106.
- (1995). "Development, Geography, and Economic Theory" . Cambridge-Massachusetts: The MIT Press
- (1998). "What's new about the new economic geography?". Oxford Review of Economic Policy 14 (2)
- Krugman, P. y Venables A. (1993). "Integration, specialization and adjustment". European Economic Review. Vol. 40.
- Lucas, R. (1988). "On the mechanics of Economics Development", Journal of Monetary Economics, Julio.
- Marshall, A. (1920) . "Principles of Economics", 8th Edition, London. Macmillan
- OECD (1999). "Managing National Innovation Systems". Paris OECD
- Porter, M. (1990). "The Competitive Advantage of the Nations", The Free Press
- (1999a). "Cúmulos y Competencia. Nuevos objetivos para Empresas, Estados e Instituciones", en Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones, Deusto, Bilbao.
- (1999b). "Los clusters y la competencia" Harvard Business Review, Vol. 1 N°2
- Schmitz (1995). "Collective Efficiency: Growth for Small-Scale Industry". Journal of Development Studies, 34.
- (1997). "Collective Efficiency and increasing returns", IDS working paper 50, University de Sussex, Reino Unido.
- Venables, A. (1993). "Equilibrium locations of vertically linked industries", CEPR Discussion Paper Series, N° 802.
- (1996). "Localization of industry and trade performance". Oxford University Press y Oxford Review of Economic Policy.
- Weber, A. (1929). "Theory of the Location of Industries". Trans. C.J. Friedrich. Chicago: University of Chicago Press.