

Raúl Jaramillo Panesso

Adelantó estudios en derecho y filosofía.  
Especialista en planeamiento, marketing  
y organización turística, Universidad Libre de Bruselas.  
Posgrado en economía,  
Universidad Externado de Colombia.  
Subgerente de la Corporación Nacional de Turismo.  
Ex decano de la Facultad de Administración  
de Empresas Turísticas y Hoteleras,  
Universidad Externado de Colombia.  
Miembro del buró empresarial,  
Organización Mundial del Turismo.  
Gestor y propietario de la empresa consultora  
Proyectos e Inversiones Turísticas.



## APUNTES SOBRE LOS CLUSTERS TURÍSTICOS

### NOTES ON TOURISM CLUSTERS

#### Resumen

Un *cluster* turístico, definido a partir de la experiencia del autor, es un espacio geográfico que tiene los atractivos necesarios para perfilar un producto turístico, dotado, además, con componentes tecnológicos y empresariales que permiten la formación de una cadena de producción. Satisfechas estas condiciones, el *cluster* empieza a serlo sólo cuando se da la

concertación entre los diversos actores, para el desarrollo de estrategias de calidad, operatividad y mercadeo. Pero esta concertación debiera ser entre los implicados en cada línea de producto, ya que cuando se aglutina en torno de todos los actores de un destino, sin distinción de sus particularidades, se corre el riesgo de perder el rumbo con respecto a la cadena de valor.

Respecto de la territorialidad, los *clusters* no siempre encajan en los límites geográficos de una región; por lo tanto, se requiere que los “planes de ordenamiento territorial” se ajusten para que los conjuntos que forman tales *clusters* tengan coherencia en los planteamientos de temas propios y complementarios de la actividad turística.

Palabras clave: *cluster*, *microcluster*, competitividad, destinos, atractivos, autarquía, producto, oferta, cadena de valor, actores, productividad, estrategias, ordenamiento, planificación.

#### Abstract

A tourism cluster is an area that possesses the attractions necessary to offer a touristic product. It must also have the necessary technical and business components. A cluster only comes into being when there is sufficient cooperation to develop strategies related to quality, operation and marketing. The process should take place between the relevant representatives of each area, or the region runs the risk of losing sight of its goals.

Clusters are not always limited by the geographical boundaries of a region. Thus, territorial planning must take clusters into account and complement tourist activity.

Key words: cluster, microcluster, competitiveness, destinations, attractions, autocracy, product, supply, value chain, actors, productivity, strategies, planning.

El término *cluster* hace parte de la jerga de competitividad y tiene detractores entre quienes reclaman el uso de equivalentes en castellano (en esa ingenua traducción que apunta linealmente a asociarlo con “enjambre” o colonia de termitas del mundo atávico, y que dice mal de quien acuñó el término por primera vez), y aquellos otros que lo introducen “a oído” en su glosario académico o personal, como otra de tantas muletillas semicultas. Hay, así, quienes lo suponen equivalente a “cadena de valor”, y los más despistados lo emplean como sinónimo de sector o, en nuestro caso, de destino turístico. Por lo cual se comprueba que ni unos ni otros saben bien de qué se trata.

Para no malgastarnos en rodeos, precisemos de una vez los elementos clave de una definición que sustente el resto de mis comentarios (y para no irritar, va una venia a los puristas del idioma y a cualquier especialista que desee disentir, porque no se trata de verdad revelada, sino de una construcción mía con aportación de muchos).

### **Un *cluster* turístico, hemos concluido, es la suma de:**

Un espacio geográfico determinado por unas ventajas comparativas concretas, lo bastante homogéneas, territorialmente enmarcadas en una relativa unidad y con unas condiciones de conectividad promisorias, donde se dan los atractivos naturales o culturales necesarios para perfilar un buen producto turístico o una familia de productos, más los componentes empresariales y tecnológicos que forman una cadena de producción y mercadeo armónica y relativamente autárquica, la cual debe operar en condiciones adecuadas de productividad, para ofrecer el producto o productos en condiciones de excelencia, a menor precio que los competidores de calidad comparable, y en la oportunidad y cantidad buscadas por la demanda; es decir, donde las ventajas comparativas se puedan maximizar como ventajas competitivas.

Aparte de las precondiciones antedichas, el *cluster* empieza a serlo sólo cuando se logra un nivel básico de concertación entre los diversos actores con miras a desarrollar estrategias comunes de calidad, operatividad y mercadeo, de manera que el producto goce de diferenciación y de prestigio sobresalientes. Todo lo cual debe permitirle a la cadena responder con máxima celeridad y eficiencia a cada innovación tecnológica y organizacional y a los cambios del mercado, asegurando la sostenibilidad del producto y el reconocimiento de marca.

Así se resume lo aprendido en el campo de la práctica con la aplicación de los conocimientos académicos. Así mismo, esta es nuestra contribución en el señalamiento de ciertos aspectos que servirán para ampliar la teoría y sacar el mejor provecho práctico de los nuevos enfoques, en varios de los cuales se nos reconoce internacionalmente algún aporte innovador.

Y en ese orden de ideas, sea lo primero decir que ni la competitividad como visión moderna de gestión, ni los métodos en los que se la ha tratado de aplicar a la actividad turística tienen fórmulas acuñadas ni plenamente probadas para todos los ámbitos, pese a referencias paradigmáticas que se suelen atribuir a este o aquel profesor, a esta o aquella firma, donde caben –todavía en borrador– una docena de nombres muy traídos y llevados.

Por lo que respecta al autor de estos apuntes, se confrontaron al detalle los análisis hechos por consultores de cierto renombre para países como Perú, México, Costa Rica y España, aparte de la propia experiencia al dirigir los de Colombia (1997), un par de estados de Venezuela (1999), Ecuador y Galápagos (2000), algunas islas del Caribe (en tiempos diversos), más la reformulación de la estrategia de Perú (2003). Como miembro del buró empresarial de la Organización Mundial del Turismo participé igualmente en varios de-

bates teóricos. Tales experiencias nos permiten decir, de entrada, que los paradigmas más celebrados en su momento no son, por cierto, los más exitosos y, por ende, conviene desnudar el asunto de su ropaje de abalorios y plantear unas cuantas reflexiones en el terreno llano. Ya habrán de venir otros expositoros que hagan el trabajo de proveer las citas, las referencias y los pies de página. Hoy me valdré básicamente de la memoria personal como consultor o como director de los módulos de competitividad y de ordenamiento del espacio turístico en sendos programas de maestría de turismo, en México (Universidad de Sinaloa) y en España (Universidad de La Rábida), dejando a otros amables colegas –y en este caso al lector– la carga de llenar *ad libitum* los vacíos de bibliografía y demás adornos habituales. No porque se subestime en absoluto el beneficio de enriquecer la teoría con otros puntos de vista. Simplemente, me relevo de hacerlo porque el cuerpo principal de ideas sobre competitividad es bien conocido, y las variaciones o debilidades conceptuales a las cuales me referiré son todas de mi cosecha.

### 1. Apuntes sobre la caracterización y dimensión geográfica del *cluster*

En primer término refresquemos la noción que sirve como abre bocas a nuestra temática, en el sentido de que ni en turismo ni en ningún otro campo es posible decir que los países en su dimensión geográfica “nacional” compiten unos contra otros, sino en aquellas regiones donde se encuentran los elementos concretos de oferta y los productos vendibles. Si éste, el primer axioma teórico de la competitividad moderna, vale para productos cuyos insumos pueden transportarse a distancia y gestionarse desde cualquier lugar, con mayor razón valdrá para el turismo, en el que el paisaje, los atractivos naturales, la hospitalidad del entorno y la vivencia lugareña no se pueden “trastear” de un lado a otro. Hay, con todo, excepciones a la regla, dígase Mónaco o Costa Rica, en virtud de su propia peque-

ñez y de una especialización reconocida. Y, por supuesto, habría que añadir que las regiones aprenden a competir entre ellas en el ámbito interno de cada país.

Se trata, pues, de entornos geográficos menores que los países, pero no tan puntuales como lo que hoy se entiende por *destino turístico*. ¿Qué tan menores? Eso dependerá de cómo se presenten los demás elementos de la definición. Lo claro es que un polo urbano o una localidad específica, de las que solemos denominar “destinos” (un término prestado del transporte), pocas veces tienen todos los elementos como para atreverse a afirmar que se bastan por sí solos, diferenciándose de todos sus vecinos y con una cadena de prestadores de servicios turísticos relativamente autosuficiente. Por esas razones los destinos suelen ser más bien *microclusters* dentro de contextos geográficos más amplios. Pero se presentan casos de *clusters* puntuales: París o Nueva York, para analizar dos ejemplos prototípicos; Cancún o Río de Janeiro, para citar casos intermedios; o Cartagena, uno nuestro, con cierto grado de benevolencia, dado que las condiciones cartageneras de conectividad internacional aún son precarias, y hay elementos de la cadena productiva local que no existen o son de calidad mediocre. Pero repitamos: por regla general, las ciudades no llenan todas las expectativas de un turista, a menos que se trate de una oferta muy especializada, muy “focal”, cosa que no es demasiado frecuente; o que se esté hablando de turismo de negocios, donde la competitividad deriva de otras variables menos “turísticas”.

Un segundo interrogante, contrapuesto al anterior, sería entonces: si se ha de sobrepasar la dimensión de una ciudad, ¿qué tan grande debería ser un *cluster*? Y ahí es cuando entran en juego las consideraciones de unidad espacial, un concepto muy vago pero se lo puede apreciar al examinar, por ejemplo, una formación en continuo: un litoral, un

golfo, una meseta, una isla; la dependencia de un mismo articulador de acceso (p. ej., aeropuerto, puerto o carretera); cierta homogeneidad de atractivos (p. ej., playas, parques temáticos, conjuntos históricos o arqueológicos); y una red de proveedores que actúa sobre todo el territorio con cierto grado de interdependencia. De esos cuatro elementos deriva un quinto que pone el sello al *cluster* cuando éste adquiere una imagen y una clara vocación por determinado producto o familia de productos.

Este último aspecto es tal vez el más importante, por cuanto un *cluster* no debería, en principio, formularse como el más competitivo en muchas gamas de productos disímiles, aun si cuenta con atractivos para ello, porque el objetivo es buscar que la especialización posibilite alcanzar la excelencia de la cadena y una creciente diferenciación de la oferta propia en el conjunto del mercado, por una parte; y por otra, se trata también de lograr economías de escala para ciertos equipamientos de alto costo, para capacitar el personal, para acentuar y monitorear la calidad de su oferta característica y para eliminar cuellos de botella en infraestructura. Lo cual riñe con la idea de ser el más competitivo en donde hay muchos y diversos productos a la vez.

Desde luego, ello no implica que todos los operadores del *cluster* hagan lo mismo y de la misma manera. Incluso puede haber, y conviene que los haya, proveedores de productos menores atípicos en el *cluster*, permaneciendo por fuera de la cadena mayor. Y por lo demás —esto es algo que pocos consultores admiten, pero yo sí—, partes de un mismo territorio pueden pertenecer a varios *clusters* diferentes si están en condiciones de ofrecer excelencia en otras familias de productos, asociándose a otras cadenas productivas y a otros territorios. De hecho, en Colombia así se trabajó en media docena de casos. A modo de ilustración, el departa-

mento del Cauca hace parte de un *cluster* regional fronterizo, pero a la vez Popayán pertenece al *cluster* de ciudades históricas, y el sector del Puracé al *cluster* de parques nacionales y áreas protegidas.

Dando por entendido lo anterior, en este punto conviene decir que la teoría básica de los *clusters* de oferta turística guarda simetría con la idea de concentración física de ventajas y medios productores en un espacio geográfico determinado, que es el planteamiento teórico usual para toda clase de bienes y servicios no turísticos. Digamos que ese debería ser el primer nivel de abordaje, pero no se excluyen otras posibilidades complementarias.

El plan colombiano de competitividad turística, que, como se sabe, estuvo orientado a turismo receptivo, hizo un reparto territorial de los productos por afinidades geográficas y de recursos para explotar, y en esa visión definió una docena de *clusters*, donde se destacan inicialmente los territorios con avanzado desarrollo, aunque incompletos, que fueron Bogotá (que incorpora también el centro del país) y Cartagena (como *microcluster* del *cluster* Caribe). Y siguió con nueve *clusters* regionales, en formación más lenta, a saber: resto de la costa Caribe y San Andrés; Medellín y la frontera con Panamá; Cali y la frontera con Ecuador; Santanderes y la frontera con Venezuela; circuito de Boyacá; Eje Cafetero-agroturismo; circuito arqueológico San Agustín-Tierradentro; Amazonia y Orinoquia; ecoturismo y parques nacionales.

En el caso de Ecuador, hubo cinco *clusters*: Quito y región andina central, Austro y región andina sur, litoral Pacífico, Amazonia y, por supuesto, las islas Galápagos, único de los *clusters* ecuatorianos plenamente identificable en la actualidad. En Perú, sorpresiva y contradictoriamente con los claros postulados del inspirador del método, y por su propia empresa consultora, se trabajó todo el país como un solo *cluster* ecoturístico (como con-

secuencia, el plan peruano, que había sido el de mayor costo entre las diversas experiencias planificadoras de competitividad en la región, fue abandonado poco después).

Como se puede observar, si se entra en detalles, los casos arriba mencionados contienen ejemplos de *clusters* no del todo acordes con las definiciones corrientes. Eso amerita, por lo menos, dos explicaciones que conviene precisar: una es el peso que de la estrategia recomendada en cada caso se obtuvo para ejecutar un plan sobre la realidad inmediata del mercado y los productos más maduros, o a preparar acciones con horizontes a cinco o diez años, donde la mira estuvo más en lo deseable y factible a futuro que en lo existente hoy. La otra es el manejo de casos turísticos regionales que no encajan en el modelo teórico de partida, el cual, para Colombia, era un requisito contractual: la visión de M. PORTER, cuya firma Monitor Company realizaba los diagnósticos de otros sectores distintos al turismo y enmarcaba la visión de la competitividad colombiana global.

En tres aspectos, por lo menos, nos tuvimos que alejar deliberadamente de la visión de Monitor-Porter, y uno de ellos en particular tiene que ver con la cuestión que veníamos tratando. Fue así como introdujimos un concepto teórico nuevo: los “*clusters* difusos”, para trabajar aquellos territorios donde el atractivo turístico y los servicios no se concentran en un ámbito acotado de alta densidad de equipamientos, sino que están dispersos, siendo la dispersión parte del atractivo mismo. Era la única solución aplicable a los circuitos y corredores turísticos y a ciertos espacios de turismo de naturaleza y aventura, que son en nuestro medio conjuntos territoriales muy extensos y a menudo discontinuos. Algo así no era concebible en los modelos académicos construidos pensando en producción de máquinas de coser, algodón, relojería, carbón coquizable, banano o ensamblaje de autos. Pero es que el turismo tiene peculiaridades que

no concuerdan con las habituales de otros sectores. De ahí que sea a veces tan peligroso entregar su planeamiento estratégico a expertos de otras especialidades, trátase del ordenamiento del espacio y de otras áreas como la certificación de procesos, de las cuales infortunadamente no podemos ocuparnos en este escrito.

### ***1.1. Apuntes sobre las especificidades del turismo en la definición del “producto”***

Una de esas peculiaridades, la más notable tal vez, tiene que ver justamente con la definición del producto. Pese a lo escrito en los textos académicos más difundidos, la noción de “producto turístico” no es una sola, ni es unívoca; difiere cuando se lo ve desde la perspectiva de país, desde la perspectiva de un destino determinado, desde el portafolio de un operador turístico o desde el enfoque del cliente-turista (aun cabrían otras más), en tanto que un automóvil es un automóvil para los cuatro. Por no enfatizar en esas distinciones hemos cometido con frecuencia un pecado capital en las estrategias de gestión y en las correspondientes de formación profesional, porque mezclamos los papeles de distintas categorías de actores y arruinamos la sindicación. Pero además, a consecuencia de lo mismo, tendemos a simplificar los acuerdos de voluntades entre los eslabones de la cadena de valor, traducidos a unas llamadas “matrices de compromiso” donde se convoca a todo el mundo, formando pequeños catálogos de lugares comunes que llevan a pérdidas de enfoque.

Retrocedamos un poco para ver más adentro los diversos contenidos del “producto”:

Para los responsables de la gestión pública turística el producto es la sumatoria de los recursos turísticos, la oferta de servicios, la infraestructura envuelta, la “prefiguración” de determinadas vivencias que induce la imagen proyectada por medios promocionales y, en fin, todo lo que el país o el área de trabajo del

respectivo gestor pone a disposición de los visitantes.

Para el destino turístico concreto el producto es la “línea” de preferencia de oferta, el género y la especie donde residen sus principales fortalezas para atraer turistas, sus ventajas comparativas determinadas por el paisaje, el ambiente y los atractivos clave, hasta concretar una vocación por sol y playa, turismo de naturaleza, aventura, convenciones, turismo cultural, turismo de salud o lo válido en cada caso, más sus derivados próximos.

Para los operadores turísticos el producto es su campo específico de actividad profesional: los programas y excursiones que ofrecen, las alternativas de viaje organizado o de estancia individual, el alojamiento, el transporte, la alimentación, la “animación”, entre otros, que se suministran a través de proveedores diversos en una cadena que va mucho más lejos que el concepto tradicional de “suministros”, los cuales, además, no se emplean de manera instantánea en un acto único de consumo, sino en una sucesión escalonada en el tiempo, unas veces decidida por el turista mismo en forma espontánea y en relación uno a uno, y otras en forma de “paquetes” o sistemas todo incluido, especializados o no.

Y, en fin, el “producto turístico” para el cliente activo o potencial es la suma de las vivencias esperadas que lo motivan al viaje, y la forma como las hace realidad a cambio de un precio y de una inversión de su tiempo disponible, desde cuando sale de su casa hasta cuando regresa a ésta, en un acumulado de prestaciones, sensaciones y curiosidades, satisfechas con mayor o menor éxito.

Como en todo, las teorías de administración oscilan entre enfatizar factores de oferta o de demanda. La competitividad es una herramienta de la administración que pone el punto de enfoque en la demanda y desde ahí examina si la oferta cumple bien o mal las ex-

pectativas del cliente. Lo cual quiere decir que el último de los significados anteriores es el que debería primar en nuestro análisis. Y por cierto, otra de nuestras distancias con PORTER, que da para rato pero que no se puede dejar de mencionar por lo menos brevemente, es que desde ese punto de vista, la cadena de valor del turismo excede con mucho el ámbito físico del *cluster*, porque la experiencia del viajero, el producto que paga y consume, involucra trayectos que debe cumplir en su propia ciudad, en su país, en terceros países de tránsito, con prestadores que eventualmente el *cluster* receptor final ni siquiera conoce; el vendedor del plan vacacional en el sitio de residencia del turista, el aeropuerto de salida, el transportador internacional, los puntos de escala y demás son parte del producto desde el punto de vista del viajero, y el mal servicio de cualquiera de ellos arruinaría la experiencia final, aunque el polo receptor haya hecho su parte de manera impecable (algún día, si somos consecuentes, habremos de planear acuerdos y monitoreos de calidad, precios, eficiencia y empatías en esa, a veces, larguísima cadena; pero estamos adelantándonos a la materia del apartado siguiente).

## 2. Apuntes sobre la cadena de valor y alcance de la autarquía deseable

Hablemos entonces un poco más de la cadena. Haciendo caso omiso de la dificultad máxima que presenta trabajar a plenitud la competitividad en todo el espectro del producto turístico, centrándonos entonces en el territorio del *cluster* convencional, la oferta turística es esencialmente pluriproveída, no sólo en el sentido de muchos proveedores de un mismo producto sino de muchos componentes distintos de un solo producto. Por consiguiente, resulta bien claro que los referentes de *precio y calidad* que determinan si una oferta es competitiva o no, se refieren a toda la cadena de servicios del entorno receptor y, al menos, a los de su conectividad más próxima. Pero, ¡mucha atención!, toda la cadena

de servicios no quiere decir “todo el mundo”; es decir, todos los que trabajan en turismo en los sitios que se pretenden potencialmente importantes. Nos referimos es a *aquellos que se eslabonan en la prestación concreta*, los que efectivamente ejecutan el *lay-out* del producto que está puesto en el mercado, y hablamos es de ese producto diferenciado para el cual pretendemos determinar el marco competitivo. Por lo cual esas asambleas que convocan a todos los hoteleros, restauranteros, transportadores, animadores, agentes de viajes receptores, agentes de viajes emisores, taxistas, guías, autoridades públicas, policías de turismo, docentes, vendedores de *souvenirs*, periodistas y hasta la Cruz Roja, en cientos de localidades que se pretenden “destinos turísticos”, no aglutinan intereses orientados con un mismo enfoque estratégico, sino visiones disociadas, a veces contrapuestas, y mucha retórica. Y ahí se pierde también otra lógica central de los viajes, que implica, por definición, movimiento, conectividades físicas entre los mercados de origen y los lugares de llegada. Si, por ejemplo, se espera trabajar a Zipaquirá como un *cluster*, como lo llegó a definir el Viceministerio de Turismo (con todo lo discutible que es aplicar ahí el concepto), como mínimo es irrenunciable tratar toda la ruta entre Bogotá, La Caro, Cajicá y otras opciones de retorno, que son inseparables del “producto” zipaquireño. Turismo y estancia turística no son la misma cosa. Localidad de interés turístico y *cluster* turístico tampoco son la misma cosa.

Volvamos un tanto atrás para decir que más que meter en una bolsa al llamado “sector turístico” local para que todo él acepte un compromiso de mejoramiento de sus condiciones de receptividad –lo cual, por supuesto, puede ser benéfico, pero no se lo debe confundir con la “cadena de valor”–, se debe intentar poner de acuerdo a los prestadores implicados en cada *fórmula operativa* ya ensayada o por ensayar. En otras palabras, hay

que observar una secuencia donde fulanos arman y ofrecen el paquete; menganos lo venden efectivamente; zutanos efectúan el transporte, los *transfers* y la visita a puntos intermedios; terceros perencejos hacen los acompañamientos y proveen la guía; perenganos alojan y proveen la alimentación, y así sucesivamente. Pero es indispensable que todos ellos se reconozcan entre sí, con nombre propio, y todos actúen sobre el mismo proyecto de cliente. Estos son los “actores” a quienes hay que comprometer caso por caso; éstos, no la turbamulta sectorial, son la cadena productiva que, por lo demás, para convertirse en la “cadena de valor” debe a continuación juntarse necesariamente con otros gestores no empresariales en la provisión de los demás ingredientes de la experiencia viajera: los responsables de los puntos de conexión y de arriba, los que atienden los lugares de visita, los que brindan información y prestan seguridad en los desplazamientos, los que están comprometidos en capacitar e informar, aquellos que garantizan accesos, agua, energía o comunicaciones, quienes deben velar por las buenas condiciones ambientales en el área, etc., a los cuales podríamos llamar los otros actores sociales envueltos en la estrategia concreta del producto. Entre los primeros y los segundos –y entre ellos y ciertos terceros que hacen, ellos sí, los “suministros” en sentido estricto, como proveedores de alimentos, entrenadores de personal, servicios financieros, tarjetas de crédito– es con quienes deben acordarse los compromisos y quienes saben dónde se pueden monitorear efectivamente los progresos o los baches. Eso es algo muy distinto a congregarse en una asamblea general de gentes interesadas en el turismo en cada población que se pretenda turística.

Ahora bien. Para que la cadena sepa de qué ocuparse, anteceden unos pasos:

El conocimiento de los miembros de la cadena entre sí, de sus calidades y precios, de

sus sistemas de intermediación y de sus modos de actuar.

- La inteligencia de mercados y en particular el conocimiento de los productos y precios de los *clusters* competidores.
- La información como servicio al cliente y como herramienta de trabajo: estadísticas, indicadores, elementos de comparación de la gestión, de los costos, etc.
- La productividad general de la cadena y los modos de mejorarla.
- El compromiso de aseguramiento de la calidad en todos los eslabones, incluido el gubernamental y el comunitario.
- El giro del *cluster* hacia las negociaciones interna e internacional.
- La escogencia de modelos de mejores prácticas y de canales de innovación tecnológica más adecuados al producto.
- La presión de cadena sobre los políticos y los gestores públicos para obtener los apoyos fiscales y presupuestarios necesarios.
- La rivalidad empresarial bien aprovechada, para lograr “nivelar” los proveedores menos eficientes y uniformar la excelencia.

Para esto es que sirven los diagnósticos sobre el comportamiento de los “factores”, que se suponen identificados en el diamante de competitividad, tema en el cual las aproximaciones de muchos especialistas divergen en la forma y en el fondo, y donde, por supuesto, nuestra empresa consultora tiene su propio método de trabajo. Pero ese es otro debate que concierne a cómo medir y alcanzar la competitividad misma, una materia de un tamaño que excede el alcance de estos comentarios. Y es de allí de donde deben surgir los “acuerdos de competitividad” para que no sean un mero catálogo de necesidades de todo tipo y propósito, lo más parecido a un recetario de cajón.

¿Por qué antes hablábamos también de autarquía? Porque si en un entorno dado, para llegar a los acuerdos que se acaban de men-

cionar, no hay –como es el caso de cientos de sitios donde se han elaborado las “matrices de compromiso”– sino dos cafeterías, una buseta, un albergue, dos hotelitos puntuales, un operador local (en ocasiones, ni eso), y un alcalde con muchas ganas de recibir turistas, no hay cadena en absoluto, aunque haya mucho que visitar. No hay allí los eslabones para enlazar al tour-operador ni al agente de viajes en el medio emisor; no hay nadie con capacidad y compromiso de investigar los mercados potenciales de cerca o lejos, no hay nadie que conduzca la clientela desde donde se la quiere atraer. O si los hay, han quedado por fuera del acuerdo, porque éste quedó restringido al ámbito estrictamente local. Se han dejado de lado, entonces, aquellos actores que son el cordón umbilical del supuesto *cluster* (digo supuesto porque si no hay cadena, mucho menos *cluster*). Y tampoco hay rivalidad ni sentido de emulación entre los prestadores, porque, aparte de ser casi siempre monopólicos (a veces sin saberlo), carecen de modelos visibles de mejores prácticas; y porque casi nunca las dichas matrices avanzan en cómo superar a otras localidades que ofertan lo mismo a los mismos clientes potenciales. Los acuerdos plasmados en esos seminarios o asambleas turísticas carecen así de fuerza suficiente para que el producto local se configure y se opere de manera diferenciada y con ventaja respecto de los *clusters* competidores. Son, entonces, un componente de la acción gubernamental, probablemente útil, pero no son la agenda de competitividad. En ocasiones no pasan de ser fórmulas en el papel.

Para comprender mejor lo anterior, aparece aquí una tercera distancia con la teoría general de PORTER y con los consejeros de competitividad, que por una u otra razón se encuentran atados a las visiones localistas, para las cuales los agentes de fuera del *cluster* son los comercializadores y representantes en los mercados donde se aspira a vender. Lo cual llevaría a concluir que la cadena es



siempre, o casi siempre, interna del *cluster*. Como acaba de verse, la cadena local en turismo está casi todas las veces incompleta, y no únicamente en el sentido de que faltan comercializadores y activadores de los mercados, sino en un sentido más intrínseco: como miembros del encadenamiento productivo. En nuestros trabajos de consultoría siempre incorporamos al concepto de cadena aquellos actores clave en el mercado emisor que “ensamblan” y etiquetan el producto con su marca propia, le ponen precio, lo venden a través de terceros y al final expiden los *vouchers*, responsabilizándose al ciento por ciento de las prestaciones ofrecidas (por tanto, son verdaderos productores, y no sólo comercializadores). Es más: salvo en el campo un tanto inasible del turismo de negocios, aquellos son más productores *stricto sensu* que cualquier otro. Visto en el ejemplo de Zipaquirá, es más determinante en la producción de turismo el papel que cumpla en Bogotá un tour-operador como Aviatur, que la Hostería del Libertador o el administrador de las salinas. Y en el mismo sentido, el tour-operador corte inglés es más determinante en generar turismo para Cartagena que cualquiera de las empresas turísticas locales.

Haciendo a un lado los varios paréntesis teóricos que he venido formulando (tal vez atiborrando un poco la secuencia argumental, lo cual el lector sabrá dispensar en aras de que tengan un papel protagónico en el debate), además de la cadena prestadora, importa insistir en la necesidad de trabajar con todos los elementos críticos de la vivencia viajera comprometidos en el desarrollo del producto. En otros términos, poco se gana con asegurar un nivel competitivo óptimo de los hoteles del *cluster* de puertas hacia adentro, e igual puede decirse de las aerolíneas, los restaurantes, museos y otros establecimientos de servicio. La competitividad turística es apenas en una pequeña parte competitividad empresarial o una responsabilidad micro. Si el entorno –aquello que rodea al turista en los espacios de

relación urbana o rural, en las playas, en los monumentos y lugares de visita, en los puntos de llegada y salida, en las ventanillas de inmigración, en los puestos de información a lo largo del viaje o en los sitios de compras–funciona mal, el producto se malogra, aunque todo lo demás tenga calificación de excelencia. Es por esto que decíamos que en esas asambleas donde se convoca a todos los actores turísticos locales para concretar la estrategia competitiva sobra alguna gente y falta otra.

La estrategia de competitividad es un compromiso que hay que tejer con cierta filigrana para muchos actores, unos públicos, otros privados y otros comunitarios. Y por eso mismo la materia de la competitividad tiene que ver con un conjunto de prestaciones medibles, junto con otras que son apenas virtuales o inmateriales, todas con peso específico propio.

Pero además es imperioso entender que esas prestaciones tienen incidencia variable, según el perfil del turista predominante y del producto dominante, y sirven menos si se las trata –otra vez– como un conjunto homologado o genérico de prestadores. Por ejemplo, un producto eco o la visita a un monumento arqueológico hacen que el cliente acepte cierto grado de incomodidad en los medios de acceso o en el alojamiento (al punto de que muchas veces es casi indispensable que la haya, para que el producto “convenza”), tolerancia que no tendrá un viajero de negocios o un turista típico de balneario vacacional. Para aquella clase de turista pesan más el acompañamiento, la guía y una óptima información, que el menú del hotel o el aire acondicionado, en tanto que para los otros dos es exactamente al revés. Por tanto, los énfasis pueden ir de un extremo a otro de los factores de oferta, según hacia donde se esté apuntando. Y recordemos una vez más que no debemos apuntar a muchos blancos a la vez.

Esas precisiones son también indispensables para trabajar acertadamente en las fases ini-

ciales de los planes, o sea, las que concierne a la metodología de los diagnósticos, y de ahí que los “diamantes” que se acostumbran para el turismo en genérico a menudo conducen a gastar tiempo a lo que no toca, o a sobrequalificar las exigencias sobre patrones apreciativos que muchas veces resultan impertinentes. O al contrario, a subestimar ciertas expectativas del cliente y a tratar de intercambiar intensidad y calidad de vivencia por confort de estancia, que son dos cosas que no necesariamente van juntas. Por esta razón, los diagramas del “diamante”, aunque muy difundidos, sirven de poco si no van acompañados de una explicación pormenorizada que marque los distinguos del caso, siempre en función del producto.

Por razones parecidas, se puede afirmar que la estrategia territorial y la conformación de los *clusters* cambian, a veces de manera diametral, si lo que se tiene en mente es activar el turismo interno o el fronterizo o si se trabaja exclusivamente con miras al receptivo desde los grandes emisores, en una escalera progresiva de sofisticación de necesidades.

### 3. Apuntes sobre el ordenamiento: los por, la territorialidad política y administrativa

Aparte de tener claras las ideas acerca de las cuestiones capitales, la principal dificultad del analista de competitividad, particularmente si trabaja para el gobierno, es la interferencia de los modelos de territorialidad y regionalización de orden político-administrativo. Y la segunda, la necesaria convergencia del turismo con los planes de ordenamiento territorial que rigen en un momento dado.

Sucede que los énfasis de trabajo en el sector público turístico en el último cuarto de siglo, más si se inspiran en la experiencia española, se han volcado sobre los municipios y, como vimos atrás, la competitividad apunta a *clusters* conformados casi siempre por varios de ellos y peor, por partes de ellos. Rara

vez hay mecanismos de concertación que se puedan activar eficientemente en ese sentido, ni siquiera en las denominadas áreas metropolitanas, que –se supone– están para eso. Peor ocurre cuando el marco se amplía y entran en juego los departamentos, porque allí la territorialidad es aún más asimétrica, en el sentido de que si bien difícilmente podríamos armar un cluster turístico de Cali o Medellín, más difícil sería intentarlo con una visión de Antioquia o Valle. De plano, puede decirse que la conformación de los territorios de vocación turística casi nunca coincide con el mapa político-administrativo.

De otra parte, el forcejeo para conseguir preeminencia, en el falso supuesto de que adquirir la categoría de “cluster” da prestancia y poder sobre otras circunscripciones territoriales, es la primera batalla por librar: un *cluster* no es una categoría, no es algo que genere preeminencia, sino una nomenclatura de trabajo. Por tanto, tampoco genera “autoridades” ni presupone jerarquizaciones.

La siguiente es, por efecto de emulaciones no buscadas, enfrentar los amagos –que nunca faltan y provocan enormes desgastes– a desasociarse de un conjunto donde el municipio equis no desea estar en pie de igualdad con su vecino, o donde el alcalde zeta o el gobernador ye no se sienten afirmados en su liderazgo.

La tercera es una transacción común, de la cual Colombia no es la excepción: consiste en echar por la borda todo el trabajo que se tuvo al diseñar aglomerados estratégicos regionales y, en su lugar, colgarle la etiqueta de *cluster* a todo el que la pida, corrompiendo de pasada la sustentación teórica y todas las intencionalidades del modelo.

El problema tiene otros alcances, distintos a los celos políticos. Por ejemplo, la idea de trabajar por conjuntos territoriales con vocación especializada común, es, entre otras

muchas, planear infraestructuras de alto costo de manera más racional, para beneficiar a toda la región que comparte unos mismos intereses turísticos básicos. Es el caso de construir o mejorar un aeropuerto, un muelle o ciertas carreteras, o el de interesar a una aerolínea por aumentar frecuencias. Es obvio que cuando el argumento va apoyado por una docena de núcleos receptores, tiene más capacidad de convencer y es tanto más viable que cuando cada uno de los pequeños núcleos reclama una solución para sí mismo.

La especialización del producto supone también que los centros de capacitación diseñen sus programas en función de él y con mayor economía de costos locativos: no es lo mismo formar hoteleros de cadena para servicio en las ciudades, que formar patrones de hostales para un circuito rutero o albergues ecoturísticos. Y así, por la misma cuerda, deben planearse los sistemas de promoción, los Fondos Mixtos Regionales y otras fórmulas de trabajo. Si el término *cluster* se prostituye y se atomiza en cientos de micropolos, no sólo desaparece la perspectiva de las economías de escala, sino que se introducen distorsiones irreversibles buscando muchas “autosuficiencias” aparentes e imposibles de dar, donde el concepto de “cadena” se vuelve una caricatura y los esfuerzos de cooperación y complementación se disuelven en una ciénaga de pequeños feudos, incapaces de salir a venderse en el mercado externo y de hallar los argumentos de *benchmarking* que les saquen de la estrecha visión provinciana.

Para concluir este apartado, es necesario hallar los mecanismos para que las normativas y los campos de responsabilidad y competencia no se entablen. En primer lugar, los planes de ordenamiento territorial, que aquí y en muchos otros países tienen origen y alcance municipal, deben diseñarse o ajustarse para que los conjuntos que conforman los *clusters* tengan las mínimas coherencias sobre usos del suelo, vialidades, controles ambientales y

paisajísticos, protección patrimonial, etcétera, en una territorialidad macromunicipal. En segundo lugar, para que las competencias crecientemente delegadas por la ley en las autoridades departamentales y locales, por ejemplo en el ámbito de control de establecimientos, categorización, otorgamiento de licencias de funcionamiento y otras parecidas, obedezcan a lineamientos comunes.

#### **4. Apuntes sobre la provisionalidad de cualquier compartimentación del espacio turístico en *clusters* y *micro-clusters***

Finalmente, es de extrema importancia entender, y hacer entender, que el turismo exige una última ductilidad que no tienen los *clusters* de otros sectores. El ámbito de los *clusters* en materia de viajes y turismo debe entenderse como algo espacialmente cambiante y flexible.

Si una política de competitividad turística es exitosa, el mapa de los *clusters* con que se comienza es seguramente muy distinto del mapa que hemos de tener cinco o diez años más adelante. La intención obvia de manejo del *cluster* costa Caribe en 1997 era conseguir en breve plazo que Cartagena, Santa Marta y San Andrés, con sus regiones circundantes, se comportaran como *clusters* autónomos, a medida que la diferenciación del producto, por un lado, y el fortalecimiento de sus respectivas cadenas y los avances en calidad, por otro, así lo permitieran. En el nivel que las cosas tenían hace seis años, de haber trabajado consistentemente, hoy tendríamos tal vez tres *clusters* de sol y playa con alguna madurez, pero dudo mucho que así sea hoy, porque aparte de problemas recesivos de mucho peso, hemos retrocedido en la conectividad de los tres polos, hemos generado más dependencia de los hoteles con respecto a las aerolíneas, éstas han disminuido sus frecuencias, la calidad media dudosamente ha mejorado, no se desarrolló ninguna de las zonas francas turísticas declaradas, no

hemos avanzado en búsqueda de mercados nuevos y los equipamientos siguen mostrando casi las mismas carencias de entonces.

Me eximo de hacer una referencia parecida a los otros diez *clusters* del Plan, para no eternizar este texto y en aras de que, a diferencia de la Costa, el resto del país ha tenido imponderables de visitabilidad muy serios que neutralizaron o aplazaron la ejecución de muchas de las recomendaciones que suscribimos entonces. Pero cabría anotar al menos dos cosas:

a. Que el Plan se diseñó en tiempos de crisis de demanda, y el grueso de sus estrategias eran compatibles con la crisis. Aun así no se ejecutaron.

b. Que si se hubieran puesto en práctica algunas propuestas de contingencia frente a la inseguridad, se habría mitigado la situación en muchos aspectos; por citar una de ellas, las caravanas y la protección de carreteras en fechas de temporada no se habría demorado hasta el momento en que el presidente URIBE las adoptó como consigna propia, cinco años después de que fueran formuladas por nosotros.

De otro lado, así como hay necesidad de combatir la visión estrecha municipalista (en términos de competitividad, no en otros campos, donde es probablemente el mejor modo de atacar los problemas), hay que abrir la mente a *clusters* turísticos plurinacionales, bien porque los productos abarcan intrínsecamente porciones de territorio que trascienden el ámbito de un país (caso de la Amazonia, por ejemplo) o porque las coyunturas del mercado impelen a alianzas estratégicas y paquetes multidesfines de muy buen pronóstico, como los que reiteradamente hemos recomendado para asociar Cartagena con La Habana y Cancún, recomendación que se quedó también en la gaveta.

Conviene repetir que así como una misma región podría ser parte de varios *clusters*, otras no lo son de ninguno, y hay que tener la mínima valentía de decírselo, para que no malgasten energías que debieran enfocarse hacia otros sectores donde cuenten con mejores ventajas.

En fin, recursos turísticos muy valiosos que carecen de acceso o que se encuentran mediatizados por una situación de inseguridad muy comprometedoras (como hay tantos en Colombia), aun teniendo potencial superior al de otras regiones, deben excluirse de paquetes turísticos hasta que las circunstancias impeditivas desaparezcan, porque es mayor el costo de una “pesca milagrosa” de turistas extranjeros que lo que podamos perder por un exceso de prudencia. Pero ello no excluye la obligación del Estado de cuidar y proteger el patrimonio turístico para que no se deteriore entre tanto, como se ha visto en Boyacá, en el suroeste antioqueño, en la Guajira, en el Pacífico. A ese propósito, hay que recordar que el Estado declaró entre 1968 y 1985 una docena de recursos turísticos nacionales en diversas regiones, que siguen legalmente vigentes, de los cuales no parece siquiera existir un archivo documental y menos existe un plan de vigilancia y preservación.

Para concluir y haciendo referencia a un escenario de paz con el que todos soñamos: en la medida en que un *cluster* tradicional se expande y va generando nuevas especializaciones, los entornos geográficos cercanos e internos se van activando y una multiplicidad de “cadenas” empieza a rivalizar, lo cual puede ir generando *microclusters* donde se dan mayores elementos de concentración de servicios o perfiles nuevos de identificación. O puede ir generando *clusters* nuevos, cuando los elementos de “diferenciación” han avanzado lo suficiente como para generar autarquías y nuevas cadenas diversificadas, como en un proceso de división celular.