

# LOS MICRO-CLUSTERS TURÍSTICOS ¿UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN ZONAS RURALES DEPRIMIDAS?\*

Antonia Sáez Cala\*\*

**Recibido:** 13 de agosto de 2009

**Aprobado:** octubre 12 de 2009

## RESUMEN

Este trabajo explora las posibilidades que ofrecen las redes y el enfoque de los micro-clusters para el desarrollo turístico en comunidades rurales desfavorecidas, mediante la revisión y reflexión de la bibliografía específica. Con ello se pretende contribuir al debate académico sobre la pertinencia de esta aproximación a la hora de fomentar el turismo. Los conceptos de red y clúster facilitan el análisis de las relaciones complejas entre empresas y con el resto de los actores de esas comunidades y, por tanto, permiten comprender las estructuras de gobernación de un destino. Los resultados sugieren que una promoción del turismo centrada en actuaciones encaminadas a mejorar y fortalecer esos vínculos, puede constituir una alternativa para mejorar la ventaja competitiva y ofrecer beneficios socioeconómicos reales a las comunidades rurales, al facilitar su participación y el control del proceso en términos aceptables para ellas.

## PALABRAS CLAVE

Turismo, clúster, redes de empresas, desarrollo local, áreas rurales

## CLASIFICACIÓN JEL

L83, L14, R11, R12

## CONTENIDO

Introducción; 1. El turismo en espacios rurales deprimidos; 2. Importancia de las redes y clúster; 3. Los micro-clústeres turísticos; 4. Conclusiones, Bibliografía.

---

\* El presente texto se incardina en el proyecto de investigación "Puesta en valor sostenible de las estructuras territoriales para el turismo y el ocio de las sociedades urbanas. Un nuevo modelo de articulación urbano-rural (TERRITORIAL)" del Plan Nacional de I+D+I (2004-2007) del Ministerio de Educación y Ciencia de España (Referencia SEJ 2005-05586. Investigador principal Manuel Valenzuela Rubio, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Madrid). 1.12.2006 al 30.06.2009. Una versión inicial del trabajo se presentó como ponencia en el XIII Congreso de AECIT, que tuvo lugar en Vitoria-Gasteiz, España, del 12 al 14 de noviembre de 2008.

\*\* Licenciada en Geografía, Universidad Complutense de Madrid, España. Lizentiaten der Regionalwissenschaft/Regionalplanung (lic. rer.reg.), Institut für Regionalwissenschaft, Universität Fridericiana Karlsruhe, Alemania. Doctora en Geografía, Facultad de Geografía e Historia, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesora Titular de Economía Aplicada, Departamento Estructura Económica y Economía del Desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Autónoma de Madrid, España. Dirección: Universidad Autónoma de Madrid, Campus de Cantoblanco, 28027 Madrid, España. Teléfono: (34) 914972965. Correo electrónico: [antonia.saez@uam.es](mailto:antonia.saez@uam.es)

## TOURISM MICRO CLUSTERS. A PLANNING TOOL FOR THE TOURISM DEVELOPMENT IN DEPRESSED RURAL ZONES?

### ABSTRACT

Improve and strengthen inter sector links and comprehend the nature of the relations between tourism and the local community are ways for the rural community to take advantage of the opportunities that tourism offers. This paper explores the possibilities of applying networks and tourism micro clusters to the planning of tourism development in depressed rural communities. Its interest is based on analyzing the development dynamics throughout complex relations that can be established between tourism companies and the rest of the acting sectors in those communities. The bigger the inter sector links are between the local economy and the private-public collaboration and cooperation, the bigger the tourism multiplier will be and the more effective the resource mobilization and coordination for local distinctive set ups will be also, in order to contribute to the development of this destinations that benefit the community.

### KEY WORDS

Tourism Micro-clusters, rural tourism, rural development, company networks.

### JEL CLASSIFICATION

R320; L830; O180

### CONTENT

Introduction; 1. Tourism development in depressed rural spaces; 2. The network and cluster importance for the tourism development; 3. The tourism micro-clusters; 4. Conclusions, Bibliography.

## OS MICRO-CLUSTERS TURÍSTICOS. UMA FERRAMENTA PARA A PLANIFICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO EM ZONAS RURAIS DEPRIMIDAS?

### RESUMO

Melhorar e fortalecer os vínculos inter-setoriais e compreender a natureza das relações entre o turismo e comunidade local são vias para que uma comunidade rural aproveite as oportunidades que o turismo oferece. Este trabalho explora as possibilidades de aplicação das redes e os micro-clusters turísticos à planificação do desenvolvimento turístico em comunidades rurais deprimidas. Seu interesse radica em analisar a dinâmica de desenvolvimento a través das relações complexas que podem entabular as empresas turísticas entre elas mesmas e com o resto dos atores dessas comunidades. Quanto maior sejam os vínculos inter-setoriais da economia local e a colaboração e cooperação público - privada, maior será o multiplicador de turismo e mais efetiva a mobilização e coordenação dos recursos para configurar um distintivo local, que ajude ao desenvolvimento desses destinos e beneficie a comunidade.

### PALAVRAS CHAVE

Micro-clusters turísticos, turismo rural, desenvolvimento rural, redes de empresas

### CLASSIFICAÇÃO JEL

R320; L830; O180

### CONTEÚDO

Introdução; 1. O desenvolvimento turístico em espaços rurais deprimidos; 2. A importância das redes e dos clusters para o desenvolvimento turístico; 3. Os micro-clusters turísticos; 4. Conclusões, Bibliografia.

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística se considera un medio real de redistribución de la riqueza desde las áreas más desarrolladas hacia aquéllas más pobres, a través del gasto turístico y la inversión en instalaciones turísticas en los destinos. Pero, la retención neta de ese gasto turístico varía significativamente de unos destinos a otros. No todos los destinos son capaces de obtener ventajas de las oportunidades de integración que ofrece el turismo con otros sectores en el ámbito local (Sharpley, 2002). La diversidad de la economía local, la disponibilidad de recursos financieros para invertir o el tipo y escala del propio desarrollo turístico pueden llegar a limitar el ámbito de esa integración y, por consiguiente, los beneficios económico que se derivan del turismo.

La industria turística es un sector muy heterogéneo de producción de bienes y servicios. Sus productos y procesos están relacionados con distintas industrias, por lo que en ella participa un amplio número de proveedores y compradores que establecen relaciones de competencia y cooperación entre sí. Sin embargo, se sabe muy poco de las singularidades de las interacciones entre empresas en las economías turísticas y de los impactos de las mismas en el desarrollo de esos destinos (Shaw y Williams, 1989; Mottiar y Ryan, 2007).

Un aspecto importante, al momento de suministrar servicios turísticos, es la complementariedad entre recursos y en las actividades. Esta complementariedad, tanto tangible como intangible, está proporcionada por redes formales e informales de actores, en especial, por aquellas empresas involucradas en la producción de productos y servicios turísticos. La formación de redes de empresas intensifica las complementariedades de recursos y actividades, permitiendo a los destinos turísticos suministrar un producto turístico más integrado y construir su ventaja competitiva.

No obstante, se comprueba que la inexistencia de redes empresariales, sobre todo de carácter in-

formal, puede constituir una prueba de la existencia de problemas estructurales, que podrían frenar el desarrollo turístico en un determinado territorio (Petrou y otros, 2007).

El concepto de clúster en sí mismo es bastante difuso y ha generado cierta controversia (Martin y Sunley, 2003). Su vaguedad ha conducido a que responsables políticos, técnicos y académicos lo interpreten en función de sus propósitos e intenciones. Tradicionalmente el concepto se asocia a la industria y en particular a las manufacturas.

A pesar de la falta de acuerdo sobre una única definición, la interpretación de Porter, cuestionada por algunos, es un punto de partida en este trabajo, complementada con la de la OCDE (1999). Así, se define un clúster como una forma de organización de la producción basada en la concentración en un determinado territorio de empresas de distintos sectores, complementarias e interdependientes, especializadas en unas determinadas tareas o conocimiento basado en la cadena de valor –redes de empresas–, y actores interconectados que producen bienes y servicios e innovan.

Las interdependencias y alianzas entre empresas son el elemento vital –vínculos con proveedores, clientes y negocios complementarios– sin olvidar aquéllas con el resto de los actores e instituciones –universidades, centros de investigación, agencias estatales...– Esta formación se fundamenta sobre valores sociales que fomentan la confianza y la reciprocidad. En ella se entabla relaciones de cooperación y competencia.

Por su parte, las redes son también formas de organización y cooperación entre empresas no adscritas necesariamente a una determinada área geográfica, mediante las cuales las empresas pueden acceder a servicios especializados a un menor coste y persiguen lograr ventajas competitivas. Se basan en acuerdos contractuales, suelen tener un número limitado de miembros y metas empresariales comunes.

Las investigaciones sobre clústeres en el turismo son recientes y limitadas. Para Nordin (2003) pueden ser una herramienta para la planificación y el desarrollo de la industria turística, en particular en las áreas rurales. Desde otra perspectiva, pueden constituir una vía para superar las debilidades (falta de conocimiento, recursos, cualificación específica, de trabajo conjunto o vínculos con otros actores y empresas) de las pequeñas empresas turísticas (Morrison y Thomas, 1999; Lynch y Morrison, 2007).

Los destinos turísticos se caracterizan por un sistema de actores que cooperan y compiten para ofertar un producto turístico integrado. En ese contexto parece más útil diseñar estrategias de desarrollo local y no exclusivamente, como se viene realizando hasta el momento, estrategias y acciones de *marketing* y comercialización. El progreso de los espacios rurales exige promover redes proactivas de actores, que permitan a la comunidad establecer un proceso participativo e interactivo para planificar y gestionar de forma sostenible los recursos, solucionar los posibles conflictos entre actores y estar alertar a las oportunidades que surjan (Saxena y otros, 2007).

El presente texto plantea las posibilidades de aplicación que ofrece un desarrollo turístico centrado en la creación de redes y la formación de micro-clúster, que proporcione a los agentes socioeconómicos de áreas rurales deprimidas oportunidades de innovación para actuar en un entorno turístico competitivo. La utilización de los conceptos red y clúster permitiría analizar la complejidad del proceso y la implicación en el mismo de los denominados *stakeholders*, es decir, todos aquellos actores que directa o indirectamente se ven afectados.

## 1. EL TURISMO EN ESPACIOS RURALES DEPRIMIDOS

Las zonas rurales han estado sometidas al igual que otros territorios a procesos de desarrollo turístico. Pero, su aprovechamiento recreativo es reciente, selectivo y con efectos socioeconómicos heterogéneos, pues estos territorios presentan diferentes oportunidades y disparidades (Espejo, 2007; Cánoves y otros, 2006).

En España, el 90% del territorio y el 20% de la población presentan características de ruralidad por su situación de atraso en términos demográficos y socioeconómicos. Sus ingresos y sus niveles de dotación de infraestructuras y servicios son inferiores a las que tienen las zonas urbanas. Sin embargo, como señala Valenzuela (2008) no constituye una realidad homogénea. Situaciones como la proximidad a los centros urbanos, la diversificación y terciarización de sus economías, o en su caso el profundo declive demográfico y atraso económico –sinónimo de profundo desfavorecimiento– introducen marcadas diferencias en esta realidad.

Las áreas rurales deprimidas, denominadas por la Ley 45/2007, de 13 de diciembre para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural “zonas rurales a revitalizar” se caracterizan por una población escasa y envejecida, la falta de perspectivas de empleo, de innovación y consolidación de redes, bajos niveles de renta per cápita y las condiciones naturales dificultan la accesibilidad y su articulación territorial. Presentan *niveles de desfavorecimiento rural* altos o muy altos<sup>1</sup> (véase mapa 1), concentrándose en el interior de Galicia, a lo largo de la frontera con Portugal y en una gran parte de las zonas montañosas de Andalucía (Sierra Morena, Sierras Subbéticas y Peni-

---

1 Los *niveles de desfavorecimiento* son el resultado del cálculo del denominado *Índice de Desfavorecimiento Rural* (IDR), elaborado a partir de la selección de diez parámetros relativos a los ámbitos demográfico, económico y territorial. El IDR tiene sólo un valor comparativo y ha sido calculado utilizando sólo los datos referidos a los municipios cuya población es inferior a los 10.000 habitantes, agrupados en *comarcas agrarias*, definidas por el Ministerio de Agricultura para todo el territorio nacional en 1977. Para un mayor detalle de la metodología de cálculo y resultados de su aplicación al caso español véase Valenzuela (2008).

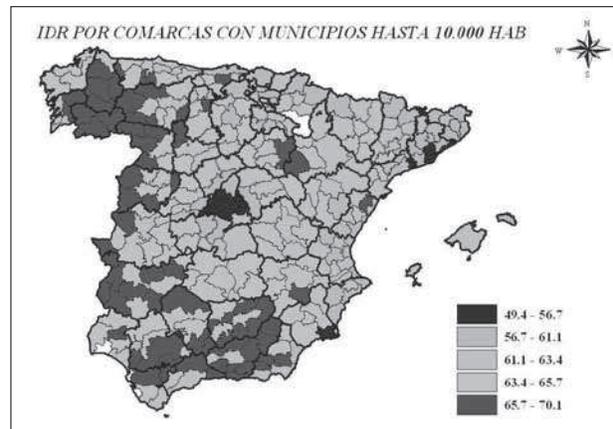
béticas). En muchas de estas zonas, estos elevados niveles de desfavorecimiento son ya históricos. Por ello, han sido y sigue siendo receptoras de un número considerable de intervenciones, por lo general financiadas a través de fondos de la Unión Europea y dirigidas al fomento del desarrollo y la diversificación productiva, con el fin de frenar el proceso de despoblación, aislamiento y decadencia de esos espacios.

Iniciativas Comunitarias como LEADER<sup>2</sup> y el programa nacional PRODER<sup>3</sup> han incidido de forma especial en el fomento del turismo. Hasta el presente no han conseguido paliar esos graves y tradicionales problemas, a pesar de que en el marco de estos programas, los proyectos de turismo rural continúan viéndose como una alternativa y una de las actividades económicas que más puede contribuir a la dinamización de la economía de estas zonas.

Si bien el turismo local y de pequeña escala se equipara a un turismo sostenible, en el caso del turismo rural español hay ciertas dudas sobre ello, a causa de los modelos implantados (Cánoves y otros, 2006). En muchas áreas rurales y en particular en las más desfavorecidas, el turismo planificado se enfoca de forma segmentada, ya que crea actividades no integradas en el territorio, con una oferta

muy poco coordinada y sin control y una falta de medidas medioambientales concretas.

**Mapa 1:** Niveles de desfavorecimiento de las comarcas agrarias españolas, 2007.



**Fuente:** Valenzuela (2008, p. 217).

Ejemplos como los *Planes de Dinamización Turística*<sup>4</sup> de la década de los noventa del siglo XX o los actuales *Planes de Dinamización del Producto Turístico*<sup>5</sup>, dirigidos a la planificación de destinos emergentes, muchos de ellos proyectados en zonas rurales desfavorecidas, pretendían sentar las bases para un desarrollo turístico y su correcta articulación en las mismas, al considerar que sus proyectos provocarían un efecto dinamizador. En la prácti-

- 2 Iniciativa Comunitaria Europea para el desarrollo rural que responde a las siglas en francés *Liaisons entre activités de Développement de l'Economie Rural* (Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía rural).
- 3 *Programa de Desarrollo y Diversificación de la Economía Rural*.
- 4 Los *Planes de Dinamización Turística* (PDT) constituyen un nuevo modelo de intervención de la Administración Central, que implica la cooperación institucional (administraciones central, regional y local) para la planificación y gestión de los recursos turísticos de destinos emergentes. Si bien el liderazgo reside en la administración local, estos planes necesitan del entendimiento entre administraciones y agentes, que asumen el principio de corresponsabilidad mediante la firma de un convenio de colaboración. Los PDT estuvieron vigentes entre 1996-2007. Para más información, véase Brunet Estarellas, P.J. y otros (2005); Valenzuela Rubio, M. (2008).
- 5 Los *Planes de Dinamización del Producto Turístico* (PDPT) sustituyen y engloban a los hasta entonces vigentes *Planes de Dinamización Turística y Planes de Excelencia Turística* (estos últimos dirigidos a la planificación y gestión de los recursos turísticos de destinos maduros). Son un instrumento de actuación sobre la oferta turística de un destino, que hace hincapié en los criterios de calidad y sostenibilidad. Estos planes en sí, intentan potenciar la promoción más que las infraestructuras y se enfocan más a los nuevos mercados que a los ya consolidados. Son herramientas de cofinanciación de las estrategias turísticas que se desarrollan en cooperación con las distintas administraciones públicas para la mejora de la oferta turística local. Fueron creados en marzo 2005 por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y los primeros planes se aprobaron en el 2006 (con una inversión total de las Administraciones públicas de 45,6 millones de euros) para su ejecución en 2007. Para información adicional, véase De Juan Alonso, J.M. (2007).

ca, estos planes se han orientado en su mayoría a la recuperación urbanística y de patrimonio, al embellecimiento, la señalización turística, la promoción y a distintas estrategias de sensibilización de la población en temas medioambientales. Los resultados han sido muy pobres en relación con los objetivos planteados como el logro de articular los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración como destino, el fortalecimiento e integración del tejido empresarial y la inserción del destino en redes de ámbito nacional e internacional. No obstante, hay que reconocer, como señala Ivars (2003) que estos planes suponen un salto cualitativo importante respecto a la planificación turística tradicional, exclusivamente centrada en la promoción y la información turística.

La nueva visión del desarrollo rural enfatiza la creación de nuevos nichos de mercado que impacten sobre la economía rural, lo que implica apoyos a estas economías no sólo en cuanto a sus actividades primarias, sino también a otros sectores relevantes, entre ellos el turismo. La actividad turística en esos entornos rurales tiene una posición central debido a que muchos de los productos y recursos de las áreas rurales deprimidas presentan potencialmente vínculos fuertes con el turismo. Estos eslabonamientos<sup>6</sup> son complejos pero conducen a amplios beneficios directos basados en la asociación, las sinergias y la participación (Saxena y otros, 2007). Conceptos como el de turismo rural integrado<sup>7</sup>, recurrente últimamente en la bibliografía de planificación y gestión turística, hacen referencia a esa integración económica.

No cabe duda de que, en particular en zonas rurales desfavorecidas, planificar y potenciar la actividad turística local implican reflexionar, entre otros aspectos, sobre el papel de los agentes que actúan en ese territorio y las vinculaciones entre el turismo y el resto de las actividades productivas. Sin embargo, en el debate acerca de los potenciales beneficios del turismo en muchas zonas rurales, se olvida con frecuencia que la promoción y el crecimiento de la actividad turística residen en pequeñas empresas familiares, con capital y funciones reducidas y con experiencia y cualificación limitadas (Sáez, 2007). Por tanto, se hace necesario poner en marcha estrategias dirigidas a la generación de beneficios y a la formación de redes de esos actores, desconectados pero próximos y para los cuales las obligaciones y las ventajas discurren paralelas. Las empresas turísticas, como señala Petrou y otros (2007), son uno de los actores clave de un desarrollo turístico rural integrado y juegan un papel crucial en el éxito de ejecución de esta estrategia.

## 2. LA IMPORTANCIA DE LAS REDES Y CLÚSTERES

El turismo es una actividad productiva que se consume donde se produce, de ahí que la planificación y gestión del espacio producción-consumo son importantes, pues muchos de los elementos del producto presentan un elevado componente territorial, sin olvidar los posibles conflictos de intereses de la pluralidad de agentes que inciden en el desarrollo turístico (Ivars, 2003).

---

6 Hacen referencia al mecanismo de vinculaciones hacia adelante y hacia atrás de A. O. Hirschman.

7 El concepto de *Turismo Rural Integrado* se fragua a través de la construcción de redes que permiten a los actores locales explotar y permutar recursos. Las redes facilitan a los actores acceso a información, movilizar y compartir recursos, implicarse en acciones de cooperación para lograr beneficios mutuos, desarrollar una visión colectiva y difundir ideas con la perspectiva de atraer visitantes. La premisa es que las áreas rurales pueden especializarse en algún tipo de producto turístico, organizando su producción de forma flexible, generando redes, que permita explotar sus ventajas comparativas. Se podría conceptualizar como una red de redes de actores locales y actores externos, donde los recursos locales se movilizan para desarrollar la ventajas y capacidades de las comunidades rurales (véase Saxena y otros, 2007).

En la actual etapa del turismo donde dominan por parte de los turistas las solicitudes de experiencias a medida, las pequeñas empresas juegan un papel clave a la hora de suministrar productos y servicios. Sin embargo, en la gran parte de los modelos turísticos existentes<sup>8</sup> se omite uno de los elementos más importantes: la empresa y en concreto el papel de las pymes y de la interdependencia empresarial para los destinos (Mottiar y Ryan, 2007). El éxito de estos últimos no reside exclusivamente en su disponibilidad de recursos naturales y atractivos, sino, además, en el papel vital que han jugado las empresas locales en la evolución del destino.

Uno de los aspectos más señalados es el creciente uso del concepto de red como forma de organización. Las redes empresariales son formas de organización de las actividades económicas, que persiguen lograr ventajas competitivas. En este sistema policéntrico las empresas desempeñan funciones y tareas definidas como actividades, que van generando valor añadido a lo largo de la cadena. Cada empresa se especializa en aquellas tareas y funciones en las que ostenta una ventaja, dejando el resto de las tareas y funciones a los otros socios de la red o las externaliza. Pueden incrementar la productividad y el crecimiento de la economía local, al estar configuradas por empresas distintas y complementarias (Vázquez, 2005). Son un espacio para intercambiar y compartir conocimientos y atributos relevantes para la innovación y la mejora de la competitividad.

Las redes proporcionan a sus miembros un sentido de pertenencia a un determinado lugar y, a veces, crean oportunidades para nuevas estructuras institucionales y actividad empresarial. Todas

poseen un potencial para generar beneficios a las empresas que forman parte de ellas, con independencia de cómo se estructuren y qué grado de formalidad presenten en sus acuerdos.

Los clústeres turísticos son el resultado de la localización conjunta de empresas complementarias, que directa o indirectamente se relacionan con el turismo, pero que se benefician de las redes preexistentes de sus miembros y de la dinámica de alianzas, añadiendo valor a la experiencia turística global<sup>9</sup>. La confianza, los vínculos y el capital social se convierten en sus elementos claves.

En estas formaciones las empresas compiten y cooperan al mismo tiempo. Mediante estos mecanismos se desarrollan nuevos productos y servicios, y puede lograrse una ventaja competitiva sostenible, si permanentemente se innova. Asimismo, permiten a las empresas explotar las sinergias y complementariedades entre sus productos, difundir innovaciones y conocimiento, preservar los valores de la comunidad y mejorar los estilos de vida (Novelli y otros, 2006).

En el contexto de la planificación y la gestión de los destinos turísticos, la teoría de redes proporciona un enfoque analítico útil para comprender la evolución de las interrelaciones entre empresas y, por ende, el desarrollo del producto turístico (Tinsley y Lynch, 2001; Lynch y Morrison, 2007) y suministran importantes informaciones sobre el establecimiento y gestión de las relaciones entre organizaciones, la formación de clústeres y las vías de maximización de complementariedades. Además, no hay que olvidar que es un posible medio para gestionar las relaciones público-privadas y entender las estructuras de gobernanza del turismo.

8 Estos modelos se centran en el turista y los recursos y en menor medida en la importancia de la comunidad implicada, ignorando uno de los agentes de dichas comunidades como son las empresas.

9 Porter (1990) sugiere que la creación de un cluster turístico en las áreas menos desarrolladas puede ser una fuerza positiva para mejorar la infraestructura y la actividad económica dispersa. La calidad de la experiencia de los visitantes depende no sólo de la atracción principal, sino también de la calidad y eficiencia de los negocios complementarios en un cluster turístico, pues los miembros del cluster dependen unos de otros, de modo que la forma de un bien suministrado por una empresa puede promover el éxito de otras.

Las redes constituyen un concepto de organización para promover acciones conjuntas a la hora de diseñar y ejecutar políticas, donde la responsabilidad se extiende a los sectores público y privado (Dredge, 2006). Ayudan a comprender la capacidad de los destinos locales para desarrollar unas relaciones de colaboración público-privadas fructíferas y útiles, y brindan oportunidades para la asociación de los sectores público-privados a en el ámbito local.

En los ámbitos rurales, las redes suelen ser abiertas y por naturaleza cooperativas. En ellas participan diversos tipos de empresarios y organizaciones locales, que implican relaciones horizontales. Funcionan por necesidad o crisis, para proporcionar apoyo a los miembros de la comunidad más que para generar un beneficio inmediato. Enfatizan las normas sociales, la reciprocidad y los lazos interpersonales de amistad que contribuyan a una amplia serie de intereses en la comunidad. No suelen ser jerárquicas, pero la intensidad de sus vínculos varía. Las actividades en la red descansan sobre vínculos fuertes y se utilizan para proporcionar conocimiento e información, y para mantener, ampliar y aumentar el estatus de los negocios y la reputación personal. Otros vínculos más débiles funcionan en un amplio contexto social y posibilitan conexiones con otras redes (Saxena y otros, 2007).

La formación y consolidación de redes de empresas complementarias que creen un producto regional especializado, a través del suministro colectivo de un conjunto de atributos, pueden generar oportunidades sociales y económicas en comunidades rurales.

El propósito de los clústeres turísticos y redes es resaltar la disponibilidad de ciertas actividades en un destino o región y hacer que las pymes y el resto de los actores, que normalmente trabajan de forma aislada, cooperen y creen un producto turístico de éxito en la localidad, relacionado con su especialización y atractivos turísticos. Se trata de diversificar los negocios y mercados, de modo

que permita a las empresas y al destino turístico posicionarse de forma competitiva en el mercado. Uno de los resultados más obvio es la colaboración en la comercialización (Novelli y otros, 2006).

### 3. LOS MICRO-CLÚSTERES TURÍSTICOS

Diversos son los enfoques que pueden adoptarse a la hora de desarrollar el turismo en un territorio, pero en general, como apunta Fletcher (2007) dos son las posturas a optar: proactiva o reactiva. La primera requiere un conocimiento exhaustivo de la estructura de la economía local, de sus fortalezas y debilidades, sin obviar los probables efectos de factores externos. La reactiva facilita el diseño de estrategias que permitan reaccionar ante lo inesperado, dada la imposibilidad de poder controlar todas las variables y efectos posibles y probables que pueden condicionar o estimular dicho desarrollo.

El enfoque de los micro-clústeres turísticos es una propuesta proactiva (Michael, 2003). Como modelo puede ofrecer beneficios socioeconómicos reales a las comunidades rurales de zonas periféricas afectadas por un declive socioeconómico y con escasas posibilidades de nuevas perspectivas de crecimiento a largo plazo para sus residentes.

Se trata de una nueva aproximación para analizar y fomentar el crecimiento, bajo el control de la comunidad, de pequeños mercados turísticos en las zonas rurales. Constituye una alternativa para mejorar la ventaja competitiva de un destino a través de la especialización en nichos de mercado que generen una demanda de viaje y una organización de la producción en forma de clúster.

Un micro-clúster turístico se define por su contexto local y la identificación de su producto, el cual está determinado según los valores de la comunidad rural. Hace referencia a una concentración geográfica de un pequeño número de empresas en un entorno cohesionado, donde las interacciones de complementariedad entre esas empresas han ido contribuyendo a confeccionar un producto

especializado. Este producto es el resultado de la combinación de una serie de servicios, que proporciona una experiencia singular buscada por el visitante y el turista (Michel, 2003, 2007b).

Este tipo de clúster, denominado diagonal<sup>10</sup>, genera los beneficios de las economías de escala y aumenta las economías de alcance para ampliar la base del mercado y diversificar la gama de posibilidades de producción (Michael, 2007a). Su éxito y permanencia en el tiempo dependerán de la capacidad que tenga la comunidad rural para desarrollar las actividades complementarias, resultado de las interacciones entre empresas.

Si bien el concepto no es nuevo, sí puede permitir analizar, en términos de desarrollo económico, los problemas específicos de localidades individuales. Podría constituir una nueva pauta para estimular la creación de riqueza, empleo, crecimiento demográfico, restablecimiento o creación de infraestructuras sociales y de una oferta de servicios en algunas comunidades rurales desfavorecidas.

Los clústeres como proceso dinámico que son, gestados a lo largo del tiempo y aproximación de abajo-arriba, no se pueden diseñar y construir exclusivamente vía acciones de política. Requieren para su formación de una masa crítica de empresas y pericia (Nordin, 2003). Sin embargo, las medidas para apoyar la creación y el fortalecimiento de estructuras pueden contribuir a crear las condiciones para su aparición. Cada uno de ellos debe diseñar sus propias estrategias y las intervenciones necesitan adaptarse a las circunstancias locales. Lo mismo que en el caso de los marcos institucionales, la co-

pia y el traslado de experiencias y buenas prácticas de otras realidades no presuponen tener éxito.

Pero, para lograr todo su potencial necesitan desarrollarse y en este proceso se ven influenciados por numerosos factores -planes estratégicos, ayudas y apoyos gubernamentales, inversiones en infraestructuras o esfuerzos conjuntos de comercialización-. Los gobiernos pueden estimular o dañar la competitividad de los mimos mediante las políticas educativas y de I+D+i, de ingresos, de mercado de trabajo, las tasas de cambio, la regulación sobre la competencia y medioambiental y la estructura de los estímulos a la inversión. Sin duda, la cooperación público-privada puede intensificar su competitividad y debe encauzarse a maximizar las oportunidades turísticas al tiempo que se minimizan los impactos negativos.

La intervención en las áreas rurales desfavorecidas debe enfocarse hacia la diversificación y diferenciación de su producto turístico del de otros destinos competidores para atraer visitantes. En los primeros estadios de la experiencia se recomiendan prácticas orientadas a un apoyo proactivo que sustente la constitución de un grupo de liderazgo, en el que se integren los representantes de las distintas organizaciones presentes en el destino, el conocimiento de las redes informales que conducen a la acción y mantenga la motivación, la energía y el compromiso de todos los participantes.

Las acciones que conduzcan a crear y mejorar la actual capacidad de las infraestructuras, fomentar la cooperación<sup>11</sup> entre actores y en particular entre empresas especializadas y complementarias,

10 Su formación se basa en la localización conjunta de empresas que producen distintos productos y servicios (de cadenas de valor diferente), pero son complementarios, es decir, agregan valor añadido a las otras actividades, por lo que amplían el alcance del output del cluster. Las ventajas que obtienen las empresas vinculadas a esta forma de cluster, no proceden exclusivamente de la localización conjunta, sino de la red que configuran las empresas y la comunidad.

11 En el ámbito del control y protección medioambiental es relevante. La gran parte de estas zonas cuenta con un valioso patrimonio natural (Parques Naturales, Reservas Naturales, Lugares de Interés Comunitario, Zonas Especiales de Protección de Aves) que es la base de la mayoría de sus productos turísticos. El cuidado y la conservación de estas atracciones naturales pueden representar una ventaja competitiva.

basadas en la confianza, cualificar los recursos humanos<sup>12</sup> y aquéllas que contribuyan a identificar y aunar a la comunidad –imagen común del destino- serían medidas acertadas ya no sólo para la promoción del turismo, sino también para paliar algunos de sus problemas.

Pero como señala Michael (2007b), para iniciar la formación de un micro-clúster es necesario encontrar el mecanismo que aporte un conjunto de actividades complementarias equilibradas, de modo que compitan y cooperen según los valores de la comunidad. En el caso del turismo existe una demanda concomitante para diversificar y satisfacer una gama de necesidades de consumo de una localidad. Ello estimula una dinámica adicional de complementariedades para ampliar las economías de alcance, que aumenta el ámbito de los productos ofertados y abre nuevas oportunidades para la diversificación.

Desde la práctica de la planificación del desarrollo turístico, los micro-clústeres facilitan la participación de las comunidades locales en el proceso de crecimiento en aquellos términos que son aceptables para ellas. El objetivo sería generar o en su caso estimular cualquier simbiosis que pueda existir entre empresas compatibles y recursos de una comunidad, para explotar las complementariedades potenciales que afectarán al crecimiento de las empresas que deciden localizarse en ese territorio.

El cometido es lograr una organización dinámica de las actividades sociales y económicas complementarias entre empresas existentes y la comunidad, con aquellas complementariedades potenciales que podrían aportar nuevas empresas. El propósito es identificar la necesidad de nuevos productos o vías para modificar los resultados de los ya existentes, de modo que añadan valor al producto global del destino, con la intención de suministrar

un “paquete de atributos” para un determinado o nuevo grupo de consumidores.

La relevancia del enfoque estriba en que permite analizar la dinámica del desarrollo turístico de un territorio, y en particular de zonas rurales deprimidas, a través de las relaciones complejas entre las empresas turísticas, fundamentalmente pymes, y de ellas con otros actores de la comunidad, incorporando de este modo el hasta ahora omitido elemento en los modelos turísticos.

En el actual contexto de internacionalización, las redes y los micro-clústeres pueden constituir un marco que proporcione a las pymes turísticas oportunidades innovadoras para operar localmente, al permitir aunar no sólo todos los recursos disponibles en un territorio, sino también la diversidad y las actuaciones fragmentadas de las pequeñas empresas. En concreto, los últimos pueden ofrecer a las pymes del destino la oportunidad de especializarse y añadir una nueva dimensión a sus negocios a la hora de ofertar sus productos y servicios. No obstante, algunas experiencias europeas, australianas y neocelandesas apuntan que alentar a estas empresas a analizar las implicaciones del desarrollo económico a largo plazo sigue siendo un aspecto conflictivo.

Estas formaciones pueden contribuir al desarrollo territorial al reducir las fugas mediante el uso sostenible de sus recursos; el reciclaje de las fuentes de financiación dentro del sistema a través de la compra de bienes y servicios; la generación de valor añadido a la producción por la vía de marcas y empaquetados locales; la conexión entre los *stakeholders*; la atracción de recursos externos; resaltar la identidad local; la venta directa a los consumidores a través de tiendas, envíos, festivales y eventos, además del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para llegar a más clientes.

---

12 Sería recomendable programas dirigidos a las necesidades de la industria turística, que permitan definir oportunidades para llevar a cabo una carrera profesional.

Algunos de los problemas más probables de los micro-clúster turísticos en zonas rurales deprimidas consistan en generar o retener los recursos humanos cualificados y garantizar la calidad de los proveedores locales (Novelli y otros, 2006). Sin embargo, la ventaja destacada de las formaciones de clúster para pequeñas comunidades es que el modelo de desarrollo que proponen, requiere que la comunidad se implique en las elecciones económicas a realizar.

## CONCLUSIONES

Las intervenciones y ayudas previstas para el fomento de la actividad turística y el desarrollo rural en el nuevo marco normativo<sup>13</sup> europeo y nacional no contemplan que el turismo en las áreas rurales deprimidas implique considerar una estructura compleja de redes de actores, dentro de la cual se movilice los recursos y donde el control del proceso resida en la comunidad. Son actuaciones que continúan centradas en los ámbitos de las infraestructuras de pequeña escala, los alojamientos de reducida capacidad y la creación y comercialización de servicios turísticos.

El concepto de red puede constituir un marco útil de análisis para comprender la evolución de las relaciones de las empresas y el desarrollo de productos en los destinos turístico rurales deprimidos. Puede permitir analizar e interpretar las estructuras de gobernación, al ser un importante medio para la gestión de las relaciones público-privadas.

La percepción de un destino turístico rural como un sistema que engloba una serie de componentes (atracciones, alojamiento, transporte y otros servicios e infraestructuras) adolece de elementos dinámicos. Su crecimiento se proyecta fundamentalmente en términos de expansión y aumento de las infraestructuras turísticas y no de actitudes de la población y valores intangibles, como son las redes

y su contribución al desarrollo del destino (Tinsley y Lynch, 2001, p. 372). Por tanto, el destino debería interpretarse como un todo, un sistema que tiene *inputs* y *outputs*, que son las redes, un componente vital del mismo. La creación de mecanismos institucionales que fortalezcan redes podría favorecer la sostenibilidad y ayudar a las comunidades locales a distribuir los beneficios del turismo entre un mayor número de personas y pequeñas empresas.

A la hora de planificar el desarrollo turístico de un destino rural, las redes entre los sectores privado y público son cada vez más importantes (Dredge, 2006). Las relaciones formales e informales entre el gobierno local y la industria turística tienen un efecto considerable sobre la capacidad del destino para aprovechar esta asociación público-privada, y sus vínculos representan una de las redes más influyentes e importantes a la hora de configurar la industria turística del destino.

El enfoque de los micro-clústeres turísticos se centra en la creación de oportunidades que potencialmente optimicen la distribución de los beneficios socioeconómicos importantes para la comunidad. Puede constituir un medio efectivo para establecer una ventaja competitiva local en turismo, basada sobre los recursos existentes y la especialización. Igualmente, puede ofrecer oportunidades a las comunidades locales de acogida de elegir su estrategia de desarrollo, que en cierta medida condicionará la naturaleza de los efectos que aparezcan más tarde. Cualquier tipo de especialización turística que se escoja tendrá consecuencias sobre el flujo de los resultados, pero, la posible ventaja de esta forma de organización territorial para las pequeñas comunidades rurales es que el modelo de desarrollo que propone exige la implicación de la comunidad en el momento de optar entre opciones económicas. La especialización turística por la que una comunidad se incline impondrá diferentes tipos de externalidades y no siempre todas serán positivas.

13 Reglamento de Desarrollo Rural Europeo, Planes Estratégicos Nacionales y Marcos Nacionales de Desarrollo Rural.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET ESTARELLAS, P.J. *et al.* (2005). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *Boletín de la A.G.E.*, Nº 39, p.201-226.
- CÁNOVES, G., VILLARINO, M. y HERRERA, L. (2006). Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad: Dificil equilibrio. *Boletín de la A.G.E.*, Nº 41, p. 199-217.
- CEBRIÁN ABELLÁN, F. (2008). Ordenación del territorio y paisaje en el turismo rural. *En*: Pulido Fernández, J.I. (coord.) *El turismo rural*. Síntesis, Madrid, p. 125-158.
- DE JUAN ALONSO, J.M. (2007). Algunas experiencias prácticas en los planes de dinamización turística en turismo de interior: aspectos de productos, promoción y comercialización. *En*: Pardellas de Blas, X. (coord.) *Turismo de interior en áreas fronterizas*, Ed. Fragua de publicaciones, Vigo, p.77-94.
- DREDGE, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, No 27, p. 269-280.
- ESPEJO MARÍN, C. (2007). *El papel de los instrumentos de planificación en las dinámicas productivas y territoriales*. Universidad de Murcia, 12p. (mimeo).
- FLETCHER, J. (2007). El turismo y la planificación del desarrollo. *En*: Cooper, Ch., et al. *El turismo. Teoría y práctica*. Síntesis, Madrid, p.359-399.
- IVARS BAIDAL, J. (2003). *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Síntesis, Madrid, 333
- LYNCH, P. y MORRISON, A. (2007). The role of networks. *En*: Michael, E.J. (ed.) *Micro-clusters and networks. The growth of tourism*. Elsevier, Amsterdam, p. 43-62.
- MARTIN, R. y SUNDLEY, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, vol. 3, p. 5-35.
- MICHAEL, E.J. (2003). Tourism micro-clusters. *Tourism Economics*, Vol. 9, No 2, p.133-145.
- MICHAEL, E.J. (2007a). Development and cluster theory. *En*: Michael, E. J. (ed.) *Micro-clusters and networks. The growth of tourism*. Elsevier, Amsterdam, p. 21-32.
- MICHAEL, E.J. (2007b). Micro-clusters in Tourism. *En*: Michael, E. W. (ed.) *Micro-clusters and networks. The growth of tourism*. Elsevier, Amsterdam, p. 33-42.
- MORRISON, A. y THOMAS, R. (1999). The future of small firms in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No 4, p.148-154.
- MOTTIAR, Z. y RYAN, Th. (2007). The role of SME's in tourism development: An industrial district approach applied to Killarney, Ireland. *En*: Thomas, R. y Augustyn, M. *Tourism in the new Europe: Perspectives on SME policies and practices*. Elsevier, Amsterdam, p. 63-78.
- NORDIN, S. (2003). Tourism clustering and innovation: Paths to economic growth and development. European Tourism Research Institute, U2003:14, Östersund. (Suecia), 90 p.
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B. y SPENCER, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, No 27, p.1141-1152.
- OCDE (1999). Boosting innovation: The cluster approach. *OCDE Proceeding*, 412 p.
- PETROU, A., PANTZIOU, E.F., DIMARA, E. y SKUROS, D. (2007). Ressources and activities complementarities: the role of business network in the provision of integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, vol. 9 No 4, p. 421-440.
- PORTER, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York. 855 p.
- SÁEZ CALA, A. (2007). Factor empresarial y desarrollo turístico en zonas rurales. V Congreso Internacional de Ordenación del Territorio. FUNDICOT, Málaga, España, 15 p.
- SAXENA, G., CLARK, G., OLIVIER, T. y ILBERY, B. (2007). Conceptualizing Integrated Rural Tourism. *Tourism Geographies*, Vol.9, No 4, p. 347-370.
- SHARPLEY, R. (2002). Tourism: A vehicle for development? *En*: Sharpley, R. y Telfer, D., *Tourism and Development. Concepts and Issues*. Channel view publications, Aspects of Tourism 5, Series Editors Chris Cooper y Michael Hall, Clevedon, p.11-34.
- TINSLEY, R. y LYNCH, P. (2001). Small tourism business network and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, No 4, p. 367-378.
- SHAW, G. y WILLIAMS, A.M. (1989). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. *En*: Cooper, C.P. *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, 2, Belhaven Press, Londres, p.67-81.
- VALENZUELA RUBIO, M. (2008). *Administración territorial y políticas públicas para la promoción del turismo en las zonas rurales. El caso español*. *En*: Turismo, Inovação e Desenvolvimento, Actas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território. Centro de Estudos Geográficos, Universidad de Lisboa, p.209-235.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch editor, Barcelona, 178p.