



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Análisis de las relaciones interfirmas en el clúster del turismo de intereses especiales de la región de Los Lagos, Chile

José Vera Garnica

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE
BARCELONA

2020

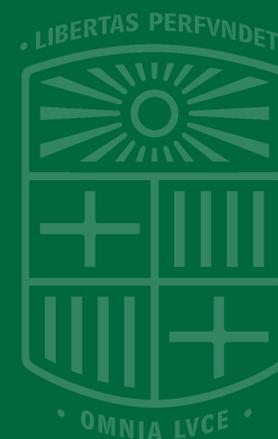
PhD in Business | José Vera Garnica



PhD in Business

**Análisis de las relaciones inter-
firmas en el clúster del turismo
de intereses especiales de la
región de Los Lagos, Chile**

José Vera Garnica



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

PhD in Business

Thesis title:

Análisis de las relaciones inter-firmas en el clúster del turismo de intereses especiales de la región de Los Lagos, Chile

PhD student:

José Vera Garnica

Advisor:

Jordi Martí Pidelaserra

Date:

November 2020



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad de Barcelona por la oportunidad que me ha brindado en mi desarrollo profesional y académico, por las enseñanzas y aprendizajes de estos años, y por el afecto y dedicación de académicos y personal del programa de doctorado. Agradezco el privilegio de haber estudiado en una gran universidad que me permitió conocer la cultura de Cataluña y de España, siempre recordaré con mucho afecto esta parte de mi vida.

Con mucho aprecio doy las gracias a mi primer profesor tutor Dr. José María Castán, que me orientó y tuvo la paciencia de apoyarme a la distancia, ya que estando en mi país, Chile, no siempre se puede avanzar al ritmo deseado. Gracias a mi segundo profesor tutor Dr. Jordi Martí Pidelaserra, por su disposición y consejos académicos para culminar la tesis. A la Dra. Esther Hormiga por su comprensión y apoyo constante.

Muchas gracias a los Directivos de la Universidad de Los Lagos, que siempre me otorgaron las facilidades para estudiar el doctorado.

A mi familia, en forma muy especial a Gloria, mi esposa, que siempre me impulsó a terminar lo iniciado, y a todos mis hijos, Sebastián, Álvaro, Macarena, y Catherina, que me motivaron a terminar la tesis. Con mucho cariño y agradecimientos a mis padres Irma y Luis que siempre me impulsaron a estudiar.

Al recordar el pasado agradezco el esfuerzo y sacrificio de mi familia, las alegrías de experiencias inolvidables que me fortalecieron para enfrentar desafíos mayores. Al ver el futuro me motivo por las nuevas posibilidades que me entregará lo aprendido.

INDICE

Capítulo I: Introducción y Justificación del tema.....	1
Capítulo II: Marco Conceptual.....	9
2.1. Relaciones inter-firmas	9
2.2. Los clústers industriales	19
2.3. Clusters como programas de especialización inteligente y ecosistemas de negocios	28
Capítulo III: El turismo de intereses especiales en la Región de Los Lagos, Chile: contexto social y económico	39
3.1. El turismo de intereses especiales en la Región de Los Lagos	40
3.2. El desarrollo del TIE en la Región de Los Lagos	43
3.3. Política regional de turismo e imagen Región de Los Lagos (2015-2025)	46
3.4. Cluster TIE en la región de los lagos	49
Capítulo IV: Elaboración metodológica para el análisis de las relaciones inter-firmas en el sector del turismo de Intereses especiales (TIE) de la Región de Los Lagos.....	57
4.1. Base metodológica de la investigación: Estudio de caso.....	57
4.2. Objetivos e hipótesis de la investigación	64
4.3. Unidad de análisis	65
4.4. Instrumentos de investigación y análisis de los datos.....	72
Capítulo V: Resultados de la investigación: análisis y discusión	75
5.1. Caso 1: Hotel Petrohué Lodge	75
a) Perfil empresarial	76
b) La construcción y remodelación de una nueva era para Petrohué Lodge	76
c) Conclusiones del análisis individual del caso hotel Petrohué Lodge	86
5.2. Caso 2: Naviera y Turismo Skorprios S.A..	87
a) Perfil empresarial	87
b) Contexto histórico de la Naviera y Turismo Skorprios S.A.	88
c) Conclusiones del análisis individual de caso sobre la Naviera y Turismo Skorprios S.A.....	95
5.3. Caso 3. Restaurante “Cazador”	97

a)	Perfil empresarial	97
b)	Contexto histórico del restaurante “Cazador”	98
c)	Conclusiones del análisis individual de caso sobre el restaurante “Cazador”	106
5.4.	Caso 4: Agencia de viaje y tour operador “Protours”	107
a)	Perfil empresarial	107
b)	Contexto histórico de la agencia de viaje y tour operador “Protours”	108
c)	Conclusiones del análisis individual de caso sobre la agencia de viaje y tour operador “Protours”	112
5.5.	Análisis global de los casos de estudio.....	113
	Conclusiones finales.....	126
	Aportaciones de la investigación.....	132
	Limitaciones de la investigación.....	133
	Futuras líneas de investigación.....	133
	Referencias y bibliografía	134
	Anexos. Instrumentos de la investigación de campo	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relaciones según su naturaleza y ámbito de acción funcional...	11
Tabla 2: Ventajas y desventajas de las Relaciones Inter-firmas.....	13
Tabla 3: Dimensiones de la Relación Bilateral a largo plazo	18
Tabla 4: Clúster: Eficiencia Colectiva.....	22
Tabla 5: Publicaciones sobre Relaciones Interfirmas, Relaciones Interorganizativas, Relaciones Interempresariales; Clúster industriales, Turismo, período 2006-2016	34
Tabla 6: Trabajos publicados sobre Relaciones Inter-firmas más citados.	35
Tabla 7: Trabajos Publicados sobre Relaciones Inter-firmas en el sector del turismo periodo 2006-2016.	36
Tabla 8: Organización Administrativa de la Región de Los Lagos.....	41
Tabla 9: División Político Administrativa X Región de Los Lagos.....	42
Tabla 10: Prestación de servicios Región de Los Lagos.....	54
Tabla 11: Ficha Técnica “Elaboración Metodológica del Estudio de Casos Múltiples para el sector del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos”	61
Tabla 12: Fases y pruebas de validación del estudio de caso.....	62
Tabla 13: Criterios para la selección del caso de alojamiento.....	66
Tabla 14: Criterios para la selección del caso de turismo de aventura	67
Tabla 15: Población de empresas estudiadas	69
Tabla 16: Empresas seleccionadas para el estudio de caso múltiple	70
Tabla 17: Ficha de la empresa, Hotel Petrohue Lodge.....	70
Tabla 18: Ficha de la empresa Protours.....	71
Tabla 19: Ficha de la empresa Naviera y turismo Skorprios S.A.	72
Tabla 20: Tipos de Relaciones Inter-firmas de Petrohué Lodge	78
Tabla 21: Premisas de las Relaciones Inter-firmas en el Hotel Petrohué Lodge.....	82
Tabla 22: Tipos de Relaciones Inter-firmas en Naviera y Turismos Skorprios S.A.	92
Tabla 23: Tipos de Relaciones Inter-firmas del Restaurante Cazador ..	100
Tabla 24: Tipos de Relaciones Inter-firmas de la Agencia de Viaje y Tour Operador Protours	109

Tabla 25: Tipos de Relaciones Inter-firmas.....	114
Tabla 26: Grado de conocimiento sobre la importancia de las Relaciones Inter- firmas.....	117
Tabla 27: Nivel de confianza sobre las relaciones interfirmas	118
Tabla 28: Nivel de Relevancia de los objetivos principales de las Relaciones Inter- firmas.....	119
Tabla 29: Naturaleza de las Relaciones Inter-firmas.....	121
Tabla 30: Tipos de Relaciones Interfirmas que representan vacíos	123
Tabla 31: Grado de Desarrollo de los objetivos de las Relaciones Inter-firmas	124
Tabla 32: Firmas e Instituciones (relaciones comerciales y no comerciales)	126
Tabla 33: Previsiones futuras de las Relaciones Inter-firmas	129
Tabla 34: Vacíos entre las previsiones futuras y tipos de relaciones	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Motivo de las Relaciones Inter-firmas.....	12
Figura 2: Conjunto Organizacional elaborado por Soria	15
Figura 3: Estructura y herramientas del modelo Strelnet.....	17
Figura 4: Modelo de Relaciones Comerciales a largo plazo.....	18
Figura 5: Teoría de los Distritos Industriales y Teoría de Localización Industrial.....	20
Figura 6: Aspectos centrales en torno a la Eficiencia Colectiva.....	23
Figura 7: Concepto de Clúster.....	26
Figura 8: 3 aspectos a considerar en los Programas de Especialización Inteligente	28
Figura 9: Formulación de la Política Regional de Turismo Metodología RIS3	47
Figura 10: Clúster priorizados por el Consejo Estratégico de la Agenda Regional de desarrollo productivo e innovación de la Región de los Lagos	50
Figura 11: La cadena productiva del Clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos	53
Figura 12: Tipos de Estudio de Caso, según Stake (1998).....	59
Figura 13: Procedimiento metodología estudio de caso.....	60
Figura 14: Tipos de Metodologías, Estudio de Caso Múltiple	62
Figura 15: Sectores del núcleo central del clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos, Chile.....	65
Figura 16: Carácter de las Relaciones Inter-firmas.....	81
Figura 17: Principales Estrategias de Desarrollo	91
Figura 18: Tres Ejes Principales de las Relaciones Comerciales del Restaurante “Cazador”	103
Figura 19: Esquema de triangulación de la Información	114
Figura 20: Ejes centrales Relaciones Inter-firmas	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: División Político Administrativa	40
---	----

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Antes de iniciar, es necesario indagar sobre el contexto de Chile, en donde se circunscribe la presente investigación. El país en la actualidad para alcanzar un mayor desarrollo productivo tiene como uno de sus principales desafíos, el invertir en conocimiento y en transferencia tecnológica, lo que ha sido señalado por las distintas autoridades del país y ratificado por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Esto no necesariamente se ha concretado en responder mediante políticas públicas e inversión.

En este marco, los desafíos de Chile se traducen, por una parte, en avanzar hacia una mejora de la calidad del sistema educacional, un tema reiterativo en el debate público y reconocido por la OCDE, que señaló que en nuestro país “las reformas educativas recientes apoyarían la calidad y las habilidades de la enseñanza, reduciendo las desigualdades”. Esto se suma a otro desafío, como es la baja inversión en cuanto a innovación, principalmente en el sector empresarial. Sin embargo, los informes del *World Economic Forum*, dan a conocer que Chile posee sólidas bases que permiten sostener y mantener su liderazgo competitivo en la región, ya que ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, lo que se basa principalmente en el auge observado entre 2010 y 2012. De acuerdo con la OCDE, Chile “se ha fortalecido a través de una gestión macroeconómica sólida, las reformas estructurales audaces, como la liberación del comercio y la inversión, y los sectores de recursos naturales en alza, apoyaron la rápida convergencia en los estándares de vida”. Sin duda, para avanzar en el mercado regional y mundial, Chile no puede poner en riesgo la transición del país hacia una economía basada en el conocimiento, lo que dependerá de la capacidad que tenga para transformar las debilidades en fortalezas, profundizando en el desarrollo de sus actividades económicas con mayores niveles de innovación, con la finalidad de aprovechar su potencial.

El Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), en 2006, ya señalaba la necesidad de contar con un sistema nacional de innovación constituido por los agentes públicos y privados capacitados para desarrollar, financiar y participar del proceso hacia una innovación tecnológica. En el mismo período este organismo entrega los lineamientos generales para la elaboración de una estrategia nacional de innovación a largo plazo, la que concluye con la publicación de la Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020, que contempla la creación de clústers productivos como base para la competitividad de la economía chilena. Tales procesos de fortalecimiento institucional y de

aprendizaje han contribuido a generar las capacidades no sólo en el país a nivel central, sino también el desarrollo de Estrategias Regionales de Innovación.

En 2007, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad encargó a la consultora internacional BCG, un estudio enmarcado en la economía chilena para analizar su competitividad. Se analizaron 8 sectores específicos, extrayéndose una serie de recomendaciones para acelerar su crecimiento, para lo cual se plantearon 4 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 un crecimiento de los sectores seleccionados con una visión de clúster.
- 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.

Cabe destacar, que a partir de los resultados de este estudio se identificaron y priorizaron 11 sectores, por su impacto directo y su potencial de clusterización. Uno de los sectores que debía alcanzar un nuevo nivel de magnitud y profundidad es el Turismo, convirtiendo al país en destino top of mind en nichos específicos. Un antecedente para destacar es que es a partir de estudios de esta índole sobre la economía chilena, se ha venido estudiando la conformación de clúster. A través de estos, se tiene como conclusión que, en Chile, en la mayoría de los casos, los clústers se encuentran en etapa de crecimiento y con bastantes desafíos a enfrentar, fundamentalmente en la transferencia de conocimientos, investigación, desarrollo e innovación. Esta realidad dista mucho de los estudios circunscritos a economías desarrolladas.

En Chile desde su conformación, los clústers han tenido desarrollos disímiles, determinados principalmente por el rol impulsor de los gobiernos de turno. A partir del 2015, los clústers 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”. En el sector del Turismo, destaca el Programa “Turismo sustentable”. 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, incorporando 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.

Es importante resaltar que uno de los aspectos más relevantes para lograr el funcionamiento y éxito de estos programas es la capacidad de construir instancias de articulación y de asociatividad en las áreas que le permitan ser competitivas. Autores como Porter (1998) al estudiar las ventajas competitivas de las naciones, hizo mención a los “sectores afines y auxiliares” o clústers, como uno de los actores relevantes en el éxito de la economía de una nación, destacando el carácter e importancia del estrechamiento de las relaciones entre compradores, proveedores y otras instituciones pertenecientes al clúster para conseguir más eficiencia e incrementar la innovación. Por su parte Altenburg (2001), añade que tales vinculaciones marcan el desempeño competitivo de un clúster sobre la base de la dinámica de aprendizaje tecnológico y de difusión de conocimientos más que de simples vinculaciones productivas. Schmitz (1995), denomina a estas diferentes formas de articulación empresarial, “eficiencia colectiva”. Kanter (2003), destaca como estas **conexiones** entre las empresas es uno de los recursos intangibles para aprovechar las capacidades esenciales, crear más valor para los clientes o simplemente abrir las puertas y ampliar los horizontes. Estos autores coinciden en la importancia atribuida a las interrelaciones de los actores que constituyen el clúster y el interés en analizar los mismos. Vera (2006), da cuenta como en estas interrelaciones existe una naturaleza competitiva y doble, donde las organizaciones cooperan debido al hecho de compartir un mismo destino, a pesar de la competencia que surge entre ellas. Estas relaciones inter- firmas constituyen las diversas formas que utilizan las empresas para relacionarse entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos que son de su interés.

En numerosos estudios en países desarrollados se concluye como la constante relación de las empresas propia de los clústers y sectores productivos con niveles de desarrollo avanzado y ciclos de vida maduros o consolidados, los posiciona ante estados de colaboración sólidos, afectando en forma positiva la competencia, aumentando la productividad de las empresas localizadas en determinadas áreas, mediante un mejor acceso a los insumos, a empleados potenciales, a proveedores, a información y complementariedades con otras

entidades del clúster, a procesos de constante innovación, y a la creación de nuevos negocios en esas áreas. Hopeniene y Rütelione (2016), validan a partir de lo propuesto por Smith et al. (2015), que el propósito de los clústers de turismo basados en un recurso es el enfoque que se transforma en una relación estratégica de gestión de destinos fundado en las relaciones.

En América Latina, las Relaciones Inter-firmas obedecen a características muy particulares que se conectan con el marco social, económico y productivo en el cual están insertas. La presente investigación busca aportar conocimiento sobre las prácticas de las relaciones inter-firmas que se presentan en el clúster del turismo de intereses especiales (TIE) de la Región de Los Lagos-Chile. Constituye el inicio de futuras investigaciones que puedan profundizar en el tema. Los resultados obtenidos serán aportados al clúster como un instrumento orientador de investigación y toma de decisiones en la gestión empresarial. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo General: Analizar las Relaciones Inter-firmas en el sector del “Turismo de Intereses Especiales” (TIE) en la Región de Los Lagos-Chile.

Objetivos específicos:

- 1) Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE.
- 2) Caracterizar las relaciones inter-firmas propias de la gestión de las empresas del clúster TIE.
- 3) Identificar los vacíos de relaciones inter-firmas.

Para el cumplimiento de los objetivos se trabajó con la metodología de estudios de caso múltiples, que como lo señalan Rodríguez et al. (1996), se utilizan varios casos únicos para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar, siendo fundamental tener en cuenta que la selección de los casos que constituye el estudio debe realizarse sobre la base de la potencial información que cada caso concreto pueda aportar al estudio en su totalidad. Yin citado en Rodríguez et al. (1996), indica que frente al diseño de caso único, se argumenta que las evidencias presentadas a través de un diseño de casos múltiples son más convincentes, y el estudio realizado desde esta perspectiva es considerado más robusto al basarse en la *replicación*, que la entendemos como la capacidad que se tiene con este tipo de diseño, de constatar y contrastar las respuestas que se obtienen de forma parcial con cada caso que se analiza.

El por qué analizar dichas relaciones en este sector, se valida principalmente por el auge que ha tenido el Turismo en el último tiempo tanto a nivel mundial como nacional, como lo señalan Batista y Chim-Mikia (2017), el sector turístico es de gran importancia para muchos países porque forma una gran cadena productiva que involucra a muchos actores y sectores de la industria, formando un gran sistema con diferentes subsistemas, que produce la cooperación entre competidores, lo que la literatura reconoce como coopectición. En el caso de Chile, la estrategia nacional de Turismo promueve que al 2020: “Chile será reconocido como destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”, lo que implica considerar a dicho sector con carácter estratégico y prioritario en el desarrollo económico del país.

La industria turística en Chile se encuentra en pleno desarrollo, lo que se visualiza a través del aumento de la llegada de turistas, la expansión de la oferta hotelera y el auge del modelo low-cost en el transporte aéreo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), este sector habría contribuido a un 3,3% al PIB en 2016, igualando al resultado obtenido por el turismo peruano. Así, Chile se posicionó en la cúspide entre los países de Sudamérica, acercándose al promedio mundial, de 10,2%.

Estudiar las relaciones inter-firmas en el sector del Turismo de Intereses Especiales, igualmente cobra importancia por ser el principal promotor de la conservación del medio ambiente y del patrimonio y la identidad cultural de las comunidades, elementos que constituyen su materia prima y fundamentan su enorme atractivo. Es por esto que, a través del turismo, se pueden llevar a la práctica los valores que inspiran la sustentabilidad y transmitir dichos valores al resto de la sociedad (Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020).

En la Región de Los Lagos, la Estrategia de Turismo Nacional se expresa a través de la Política Regional, que aspira a cumplir ciertas metas para el 2025; como aumentar la inversión; las ventas y empleo en actividades vinculadas al rubro turístico; arribo de turistas; tasa de ocupabilidad y tasa de pernoctación. Siendo trascendental el incorporar a todos los agentes productivos y a la institucionalidad pública en un esfuerzo por construir la gobernanza multinivel del sector, enfatizando la relevancia de la articulación y de relaciones asociativas para el logro de los objetivos.

Las hipótesis en esta investigación serían las siguientes:

1. Las relaciones inter-firmas únicamente son de carácter comercial,
2. Las grandes empresas controlan las relaciones inter-firmas,
3. Los vacíos existentes de relaciones inter-firmas se van a ocupar en el futuro.

La investigación se estructura en cinco capítulos. El primero hace referencia a la justificación del tema, objetivos y alcances de la investigación. En un segundo capítulo se revisa la teoría sobre los conceptos que sustentan la investigación. De una parte, las relaciones inter-firmas, analizando el tipo de relación, identificándose las relaciones basadas en las economías de aglomeración (distritos industriales y geografía económica), y las relaciones sustentadas en el sistema de valor (eslabones verticales). Por otra, la teoría y desarrollo sobre los clústers, con especial énfasis en la importancia del ámbito local como factor de competitividad. El tercer capítulo está referido a la descripción del sector turismo en Chile y al sector del Turismo de Intereses Especiales de la Región de Los Lagos, que se constituye como uno de los sectores más importantes de la economía chilena, y desde la perspectiva de la geografía económica representa a un sector productivo de una economía en vía de desarrollo, lo que ayudará a entender cómo se desarrollan las Relaciones Inter-firmas en un clúster incipiente y con menos experiencia de la que se tiene en economías desarrolladas.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se aplica la metodología de casos múltiples para el levantamiento de información con las variables pertinentes. La selección de los casos está determinada por las empresas del sector, participantes de la cadena productiva del Turismo de Intereses Especiales. Las dimensiones que definen el diseño del instrumento de recolección de información están determinadas por los estudios de los distintos enfoques teóricos relacionados con las Relaciones Inter-firmas. Estas dimensiones hacen referencia al establecimiento de relaciones en los ámbitos de investigación conjunta, desarrollo de productos, transferencia de conocimiento, tecnología e innovación, entre otras. Los factores organizativos, como la confianza y las comunicaciones, así como los factores de contexto relacionados con las experiencias previas, reputación de los actores y la institucionalización de las relaciones, complementan los factores que se consideran para el diseño.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de la información y los resultados de la investigación. En la aplicación de la metodología de casos múltiples se seleccionaron cuatro casos representativos de las actividades de la cadena

productiva del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos en Chile: hotelería (alojamiento), servicios de transporte, gastronomía y servicios, y agencias de viaje y tours operadores. Por último, se dará cuenta de las conclusiones finales y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Con la finalidad de responder a los objetivos que persigue la presente investigación, en este capítulo se analizará primeramente los conceptos y teoría de las **Relaciones Inter-firmas**, ya que el objetivo principal de la investigación está referida a esta temática, para luego continuar con las conceptualizaciones de los **Clústers industriales**, que constituye el campo o contexto donde se producen las Relaciones Inter-firmas de esta investigación. El marco conceptual se aborda desde una perspectiva histórica, reconociendo y profundizando en la explicación de sus características, de su evolución como fenómenos dinámicos y de importancia estratégica para la competitividad de las organizaciones.

2.1. RELACIONES INTER-FIRMAS

El aumento de las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación de las que participan las organizaciones ha generado que exista un interés particular sobre el estudio de las Relaciones Inter-firmas. Es así, como Faulkner y De Rond (2000), argumentan que una empresa u organización por más que posea un entorno global competitivo con importantes avances tecnológicos y una innovación continua, si no se relaciona con otras empresas está destinada a no sobrevivir en los juegos de mercado, ya que de cierta relación interorganizacional se pueden obtener múltiples beneficios, sin la necesidad de involucrar a las empresas en una estructura de tipo jerárquico. Un ejemplo de lo anterior, son las empresas de automoción japonesas, quienes comprendieron de los beneficios económicos de tener relaciones de cooperación con sus proveedores sin estar integrados verticalmente. Esto ha permitido generar la realización de diversos estudios, en los cuales las Relaciones Inter-firmas son visibles a partir de tres grandes perspectivas:

- La primera perspectiva, se encuentra dentro de la teoría de la organización que surge por los años sesenta, con los aportes de la Teoría del Intercambio que, según Smith et. al. (2015), fomentó el interés de la economía por el estudio de las Relaciones Inter-firmas, especialmente de la teoría de los costos de transacción y la teoría de agencia.
- La segunda perspectiva “Dirección Estratégica”, analiza la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos que dependen de su entorno para la supervivencia y consecución de sus objetivos, más recientemente la teoría basada en los recursos y la literatura sobre el conocimiento se interesaron

en las Relaciones Inter-firmas como un instrumento por el cual una empresa puede lograr una ventaja competitiva (Borch y Arthur, 1995).

- La tercera perspectiva del “marketing”, con el estudio de las relaciones verticales entre compradores y vendedores. El crecimiento literario de esta perspectiva es notorio, autores como Heide y John, (1992); Stump y Heide, (1996), abordan los beneficios de la asociación empresarial y de qué manera el Marketing genera el incentivo para llevar a cabo esta relación. Sin embargo, en estudios posteriores de las relaciones horizontales, se aborda la relación entre empresas competidoras y de qué manera en una serie de juegos de mercado, donde la competencia es latente, actúa el marketing y la relación entre empresas para generar beneficios sin dejar de competir.

Hall (1996), según su análisis reporta tres formas básicas adoptadas por las Relaciones Inter-firmas:

- 1) La relación entre dos organizaciones que trata de un tipo de relación, situada entre la transacción y la internalización –jerarquía o integración vertical–, que está regida por mecanismos internos de control y coordinación. Una relación diádica o entre dos empresas es una relación bilateral a largo plazo en la que sus miembros son altamente interdependientes y que viene caracterizada por la reciprocidad, cooperación, coordinación y confianza. En este sentido, los miembros cooperan para obtener beneficios relacionales mutuos, ya que perciben que su éxito depende en gran parte de su compañero de intercambio.
- 2) Otra forma básica es la serie interorganizacional, que es similar al conjunto organizacional, que hay una empresa o empresas principales que se relacionan con otras organizaciones que constituyen su entorno.
- 3) Por último, el autor, menciona la red interorganizacional, que es una agrupación y forman entre ellas alianzas estratégicas que se basan principalmente en la negociación permanente, se podría afirmar que el potencial de éxito de este tipo de estructuras se basa en una sinergia nacida entre empresas y ya no entre personas, llevando los beneficios de la misma a un nuevo nivel. Este es el concepto más incluyente y consiste en todas las organizaciones unidas por un tipo específico de relación y los vínculos existentes entre ellas en una población. Las redes inter-firmas buscan alcanzar tanto sus propios intereses como metas colectivas. Una forma especial de red inter-firma es la alianza estratégica que entraña la creación de una nueva entidad con la participación de un conjunto de organizaciones.

Por otra parte, Fernández (1993), plantea una clasificación que es el resultado de combinar cinco tipos de Relaciones Inter-firmas según su ámbito de acción funcional con tres tipos, según su naturaleza. Esto último se ve reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 1. Relaciones según su naturaleza y ámbito de acción funcional

Naturaleza	Tecnología	Producción	Marketing	Finanzas	Personal
Vertical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro de tecnología ▪ Acuerdos Universidad Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra exclusiva ▪ Distribución única ▪ Distribución exclusiva ▪ Distribución selectiva ▪ Asociación con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo financiero ▪ Financiación de tecnología ▪ Acuerdo Gobierno trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de empleados ▪ Prácticas de empresa
Horizontal Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratorios conjuntos ▪ Compartir Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economías de escala ▪ Especialización ▪ Compartir Recursos ▪ Limitar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antena colectiva ▪ Juntar recursos ▪ Expandir la demanda ▪ Suministro recíproco ▪ Servicio post venta ▪ Compartir marcas ▪ Venta común ▪ No competir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio de acciones ▪ Responsabilidad colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No competir en personal ▪ Compartir personal ▪ Formación Conjunta
Horizontal Complementaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio de tecnología ▪ Licencias Cruzadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercialización conjunta ▪ Acciones contingentes ▪ Asociaciones para vender Servicios Reales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantía recíproca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos Intraempresarial ▪ Intercambio de personal

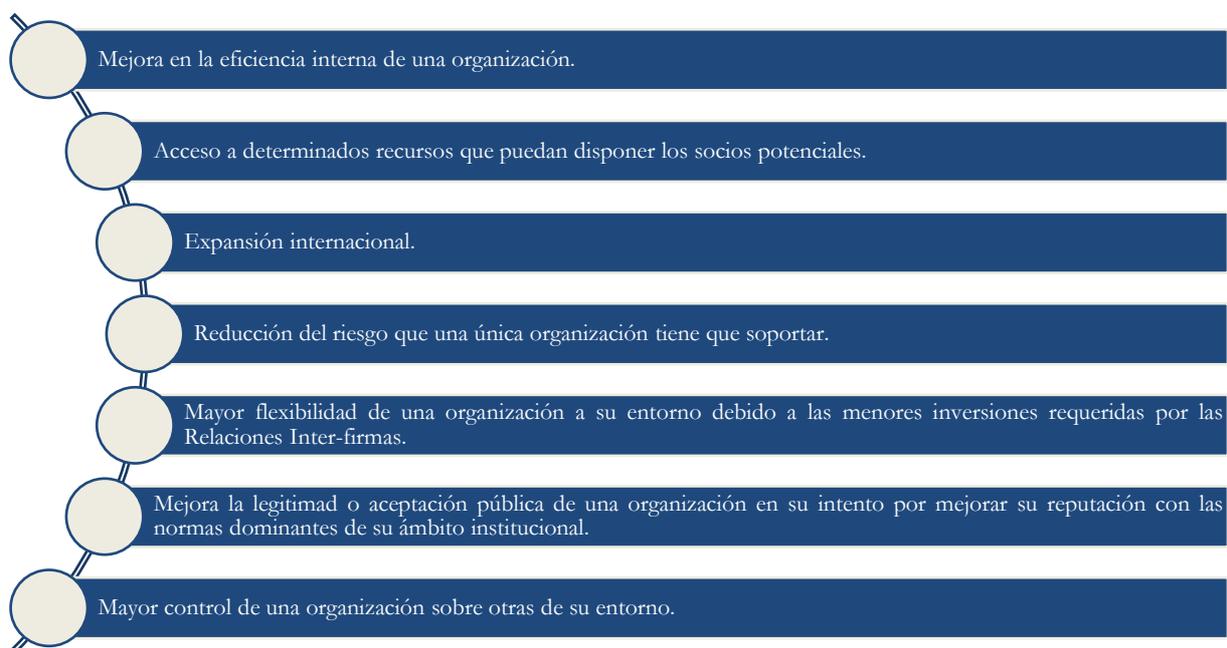
Fuente. Fernández, (1993).

El estudio y análisis de las Relaciones Inter-firmas posee una importancia transversal en el análisis empresarial y público. Es importante destacar que las organizaciones normalmente operan en un contexto de relaciones con otras organizaciones de su entorno, esto genera que variables como la supervivencia y rendimiento de una organización dependan de vínculos para obtener ciertos beneficios de esa relación.

Medina y García (1998), lograron hacer una revisión de la literatura referida a las Relaciones Inter-firmas y establecieron ocho dimensiones: a) como medios para lograr los objetivos organizativos individuales; b) como medios para lograr objetivos comunes; c) como expresión de las relaciones de poder y de dependencia de recursos; d) como acuerdos contractuales más o menos formales que se sitúan en una posición intermedia entre las divisiones típicas de fabricar o comprar, empresa o mercado; e) como medios para producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes; f) como transacciones. Flujos o vínculos relativamente duraderos que se establecen entre una organización y otras organizaciones de su entorno; g) como proceso por el que dos o más organizaciones crean y/o usan reglas de decisión existentes que han sido establecidas para tratar colectivamente su entorno de tareas y, h) como sistema de acción social que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo.

Las Relaciones Inter-firmas pueden ser percibidas como una alternativa a la integración vertical y a la diversificación. Si se entienden las relaciones interorganizativas de ese modo, estas pueden ser creadas por numerosos motivos entre los que se pueden destacar los siguientes:

Figura 1. Motivo de las Relaciones Inter-firmas



Fuente. Elaboración propia.

Favre-Bonté et al. (2016), caracterizan las redes interorganizativas según cuatro dimensiones: a) la naturaleza de la relación; b) modo de regulación; c) arquitectura y alcance geográfico.

Es necesario considerar, que para todo tipo de relación debe haber o existir cierto patrón que logre generar la “causa”, siendo dos las condiciones que son necesarias para que las Relaciones Inter-firmas sean aconsejables:

1. Que la relación inter-firma conduzca a una mayor eficiencia, y
2. que pueda ser creada y, sobretodo, desarrollada.

Por lo tanto, es necesario enfatizar y catalogar ciertas ventajas y desventajas en el campo de las Relaciones Inter-firmas.

Tabla 2. Ventajas y desventajas de las Relaciones Inter-firmas

Ventajas	Desventajas
Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje.	Pérdida de autonomía.
La especialización en actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva.	Costos derivados de la necesidad de coordinación.
Reducción de costos por la complementariedad.	La erosión de la posición competitiva.
Mejora de la calidad por la complementariedad.	Costos derivados por la necesidad de control.
Rápido crecimiento.	Costos derivados de la resolución de conflictos.
Reparto de riesgo.	Costos derivados de tener una posición de negociación adversa.
Flexibilidad.	La confusión de identidad organizativa.

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, Hayfron et al. (1998) hacen referencia al concepto de Empresa Extendida, que se caracteriza por la presencia de una empresa dominante que extiende la visión y alcance de sus operaciones a una red, liderándola y determinando su funcionamiento.

Martínez et al. (2001), analiza que el principal objetivo de estas organizaciones es permitir a un grupo de empresas desarrollar rápidamente un entorno de

trabajo común, gestionando los recursos de cada una de ellas, de forma que se alcancen una serie de objetivos comunes.

El mercado actual demanda tiempos de respuesta cada vez menores, y una adaptación más flexible a las demandas de los clientes, existiendo un crecimiento importante de la necesidad de nuevas formas de cooperación. La flexibilidad dentro de las organizaciones en red, resulta imprescindible para alcanzar objetivos que serían inviables o difíciles de alcanzar de forma aislada. Como lo señalan Jesús y Franco (2016). Holcomb e Hitt, (2007); Mendonça et al. (2015), la globalización de la economía, provoca que las empresas modernas se enfrenten a muchas presiones por los cambios económicos externos, tecnológicos, sociales y entornos políticos. Resulta necesario adoptar nuevas estrategias y modelos que les permitan cumplir con los requisitos actuales como lo señala Sanders (2007) y Mugica (2011) el crecimiento de la Tecnología de la Información (TI) ha cambiado rápidamente la cara de los negocios. Igualmente, la comunicación cobra vital importancia, siendo vista como señalan Paulraj et al. (2008), como una competencia relacional que da ventaja estratégica. Estas tecnologías median los vínculos entre varios antecedentes y variables de resultado, con especial relevancia para empresas compradoras y proveedoras. Ramayah et al. (2011), aludiendo al sector del Turismo destaca que para que se logre un desempeño exitoso, las empresas necesitan colaborar y conectarse en red para lograr objetivos comunes que puedan ser tanto tangibles como intangibles (intercambio de conocimientos). Para ello debe haber esfuerzos concertados con el fin de generar confianza y compromiso, así como una comunicación efectiva entre los interesados. Como señalan Saito y Ruhanen (2017); Wang y Ap (2013), la colaboración suele ser compleja, existiendo numerosos factores que pueden dificultar el proceso.

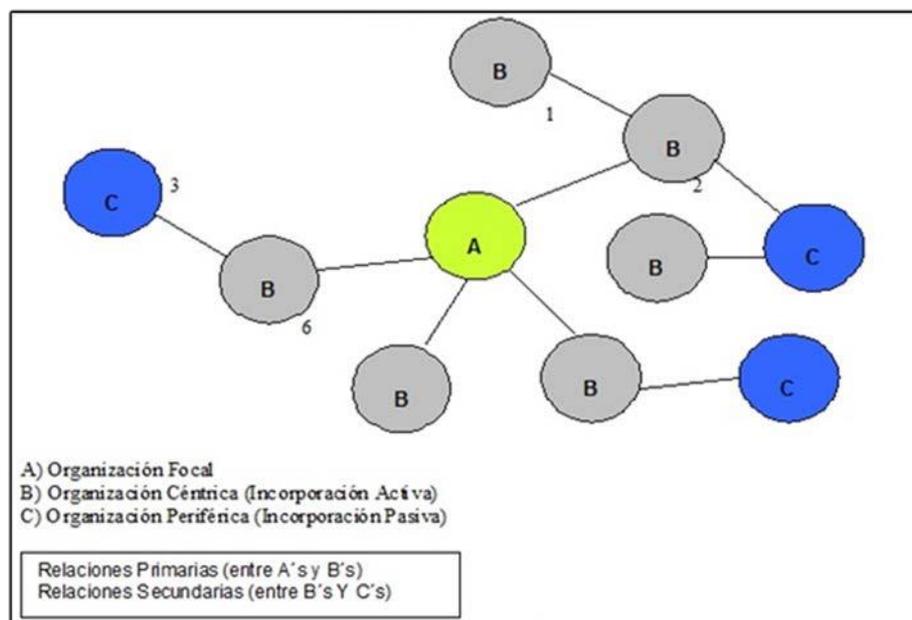
Las Relaciones Inter-firmas han sido de interés particular para diferentes áreas de investigación, siendo su estudio abordado por distintas teorías:

- Dependencia de los Recursos
- Costos de Transacción
- Teoría de Agencia
- El Marketing de las Relaciones
- Teoría del Intercambio o contratación relacional
- El Paradigma de las Redes

Igualmente, es necesario abordar la Teoría Institucional, que se centra en la relación entre la organización y su entorno institucional. Lavandoski et al. (2016), en base al contexto del turismo del vino, señalan que el proceso de institucionalización influye en el desarrollo del turismo del vino con respecto a los aspectos globales involucrados. En este sentido, el proceso de institucionalización puede facilitar y dificultar ciertas acciones y prácticas organizacionales debido a las restricciones impuestas al comportamiento en este caso de las bodegas.

Luego de establecer que las empresas son un importante componente del entorno de una organización, se da cuenta de los modelos que buscaron analizar las Relaciones Inter-firmas. El primero de estos fue el de “**Conjunto Organizacional**”. Un elemento crucial de este enfoque es la definición de una organización focal o un conjunto de organizaciones focales y sus relaciones y conexiones con otras organizaciones que forman su entorno. En la siguiente figura, se señala el Conjunto Organizacional x:

Figura 2. Conjunto Organizacional elaborado por Soria



Fuente. Extraído de Soria (2004).

Este concepto fue ampliado por Godau (1982), al establecer tres niveles en un conjunto organizacional en base a la intensidad de la interacción de las distintas organizaciones involucradas en el mismo. El primero de ellos son las organizaciones focales directamente ligadas con los problemas en cuestión. En

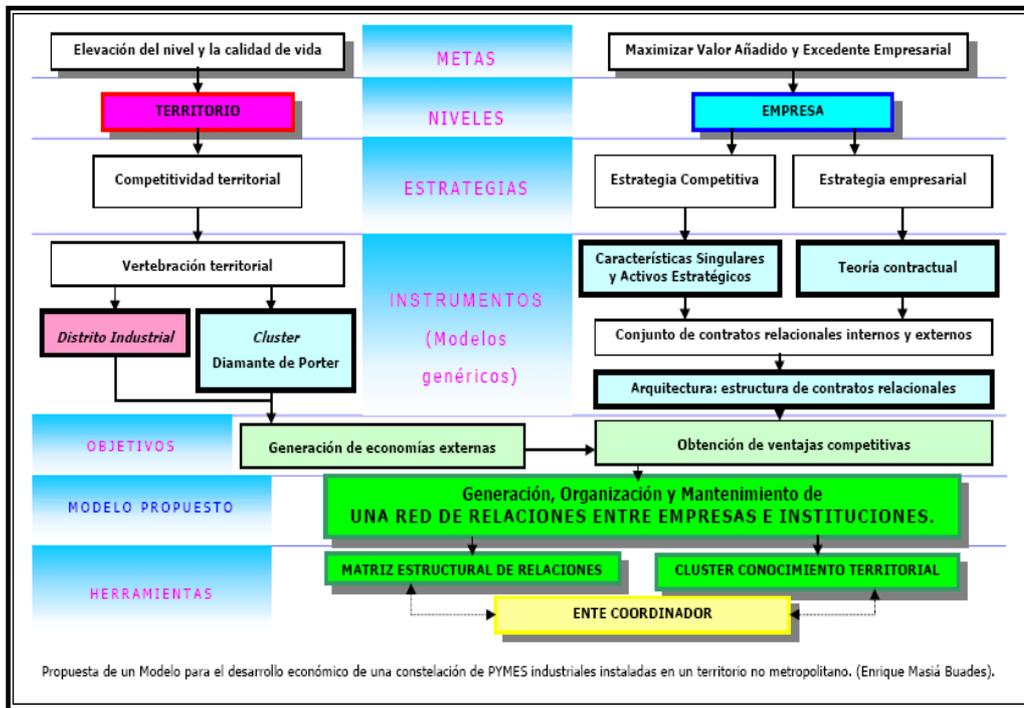
un segundo nivel, alrededor de la organización focal se agrupan otras denominadas céntricas, que son las que tienen en juego intereses importantes dentro del conjunto organizacional. Por último, existen las llamadas organizaciones periféricas que no están directamente involucradas, pero pueden hacer sentir su influencia en el conjunto organizacional o en la organización focal. Las relaciones de la organización focal con el resto del conjunto se realizan mediante el personal ubicado en sus límites o “porteros”.

Un concepto relacionado es el de **“Dominio organizacional”**, desarrollado por Scott (1992), referido a todos los intercambios que una organización hace en relación con los productos o servicios provistos y las poblaciones que atiende. Al mismo conjunto de enfoques pertenece el concepto de *“Conjunto acción”*, donde Hall (1996) argumenta que es visualizado como un grupo de organizaciones que conforman una alianza temporal con un propósito limitado, por ende, el conjunto acción puede tener sus propios acuerdos formalizados, división interna del trabajo y normas de comportamiento en relación a otras organizaciones, entre otras características.

Otro modelo es el de Strelnet o **“Matriz estructural de relaciones”**, desarrollado por el grupo de investigación **“Clúster del conocimiento Territorio”** de la Universidad Politécnica de Valencia (Masiá et al. 2003) para el estudio de las Relaciones Inter- firmas dentro de los microclústers. En la metodología propuesta por el modelo **STRELNET** (*Structural Relationship Network*), una institución territorial actúa de ente coordinador y gestor del sistema del conocimiento territorial, aprovechando las posibilidades de las tecnologías de información y comunicación, el cual debe encargarse de monitorizar una amplia red en la que se vaya estructurando la información y el conocimiento relevantes a compartir por todos los agentes económicos del microclúster.

La esencia de este modelo es desarrollar una metodología basada en la gestión del conocimiento en las redes de relaciones que permita monitorizar procesos de clustering en territorios donde se den un mínimo de condiciones para él. A continuación, se observa la estructura del modelo en base a la relevancia que las relaciones entre los agentes económicos en un territorio tienen en su competitividad. También muestra la relación entre el diamante de Porter (1998) y el modelo del distrito industrial, tanto respecto a las relaciones contractuales, como respecto a la arquitectura relacional que permite aumentar el valor agregado generado por las empresas.

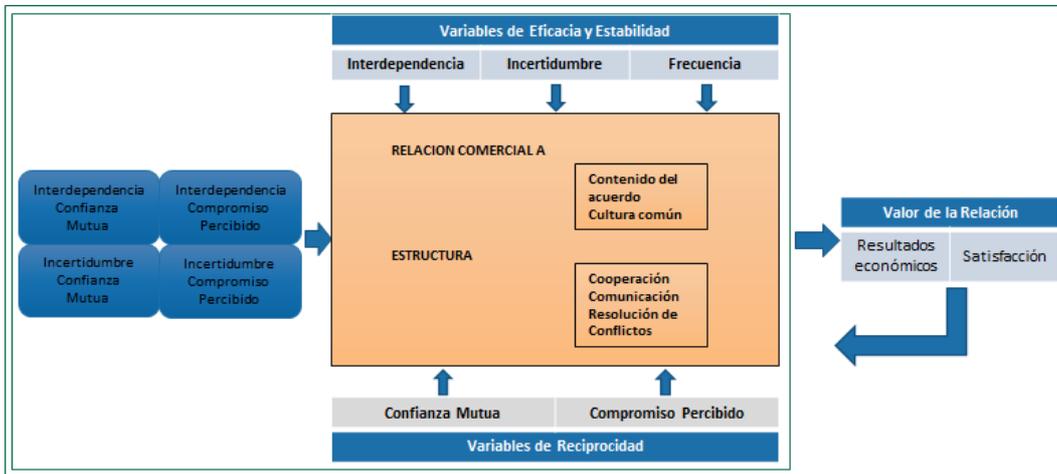
Figura 3. Estructura y herramientas del modelo Strelnet



Fuente. Masiá *et al.* (2003).

Otro modelo de **“Relaciones a largo plazo”** propone explicar los determinantes del mantenimiento de las Relaciones Inter-firmas. El modelo cubre no sólo las condiciones del entorno y empresariales que favorecen la formación de este tipo de acuerdos sino también los factores que estimulan la supervivencia de tales relaciones en el tiempo. Una premisa básica de este modelo integrador de enfoques es la existencia de un proceso de feed-back o de refuerzo de la relación a medida que los resultados de esta son notorios. Plo y Cambra-Fierro (2006) refuerzan la importancia de las relaciones de largo plazo como **“fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas capaces de gestionarlas adecuadamente”**.

Figura 4. Modelo de Relaciones Comerciales a largo plazo



Fuente. Camarero, 1998.

Este modelo se basa en tres niveles de análisis en términos de dimensiones procesales y estructurales: 1) definición de las relaciones procesales y estructurales; 2) la posición de la organización muestra en qué lugar o grado de integración está, identifica si es de tipo vertical o relacional y 3) grado de actuación o proceso, que según lo remarca Camarero (1998), se definiría de acuerdo con cuatro aspectos básicos: a) cooperación o acción conjunta. Referido al avance a relaciones más estrechas; b) comportamiento de comunicación. Se refiere al intercambio constante de información de carácter estratégico; c) técnica de resolución de conflictos. Se privilegia la resolución funcional de conflictos para resguardar la continuidad de las relaciones comerciales y, d) Proceso de control. Tipos de control de carácter específico y vertical.

Tabla 3. Dimensiones de la Relación Bilateral a largo plazo

Estructura	Proceso
Alcance del Acuerdo	Acción Conjunta o cooperación
Expectativas de Continuidad	Comportamiento de Comunicación
Normas Sociales	Técnicas de resolución de conflictos
	Procesos de Control

Fuente. Camarero, 1998.

2.2. LOS CLÚSTERS INDUSTRIALES

Por una parte, se debe señalar que en términos generales no existe una definición única y aceptada de “Clúster”. Algunos autores utilizan el término para caracterizar cualquier aglomeración espacial de una determinada actividad económica. Igualmente, es posible hablar de dos corrientes asociadas al estudio de los clústers. Por un lado, la corriente principal de la economía. Y otra que ha nacido justamente intentando explicar la experiencia observada en los distritos industriales italianos y aglomeraciones de empresas en el mundo, según el análisis de Porter (1998).

En el caso del enfoque de los economistas clásicos, éste se divide en dos teorías básicas: la perspectiva marshalliana de la década del 20’ o *“la Teoría de la interacción y los Distritos Industriales”* y *“la Teoría de Localización Industrial”*, Hoover (1937), cuyos aportes principales se pueden observar en el siguiente esquema:

Figura 5. Teoría de los Distritos Industriales y Teoría de Localización Industrial

Teoría de los distritos industriales

- En palabras de Ramos (1998): *“las condiciones más propicias para que haya aprendizaje se basan en la interacción, lo que explicaría el éxito de los llamados "distritos industriales". La interacción da lugar a "juegos repetitivos" que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien "social" internalizado por el conjunto de empresas en el "distrito".*
- La cooperación y la competencia dentro del distrito son aspectos a destacar, en donde los empresarios establecen distintas relaciones de cooperación productiva, tecnológica y comercial sin abandonar la competencia en aspectos específicos. Otro elemento a considerar, son las relaciones entre empresas a partir de acciones conjuntas, que buscan mecanismos asociativos para competir en mercados extranjeros, apoyo para mejorar la competitividad de las firmas mediante servicios de apoyo no financieros.
- En cada contexto, las características organizativas de las empresas, los mercados a los que sirven, y cómo los actores locales deciden colaborar son claves para la comprensión de esa influencia (Puig y González- Loureiro, 2017).

Teoría de la localización industrial y de geografía económica

- Marshall (1920), hace referencia directa a las ventajas o externalidades positivas asociadas a la proximidad geográfica entre las industrias. La cercanía física entre los distintos agentes económicos genera la existencia de mecanismos que benefician a los aglomerados.
- Krugman(1995); Borges (1997), hacen hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el valor final, lo que explicaría el por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar, en los cuales se produzcan beneficios, denominándolos economías de aglomeración.
- Por otra parte, Weber (1929), identificó como economías de aglomeración, las que experimentan las firmas como su resultado de incrementar la concentración espacial.
- Hoover (1937), introdujo la distinción entre urbanización y economías de localización, principalmente por las externalidades relacionadas con la proximidad entre empresas (economías de localización), diferente a las externalidades asociadas con las ventajas urbanas generales (economías de urbanización).

Fuente. Elaboración propia.

Cabe señalar, que ambas teorías se complementan entre sí, dando cuenta de la interrelación de las empresas que conforman los clústers, agrupándose de acuerdo con características particulares que determinan la ventaja o desventaja de éstos en los mercados económicos.

Igualmente, los estudios que han explicado la formación y desarrollo de clúster 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, Casaburi (1999), en los estudios de dos clústers de América Latina (lácteos en Argentina y fruta fresca en Chile), destaca varios factores que influyeron en la competitividad que éstos desarrollaron, confirmándose 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 idea subyacente es que a efectos de aprovechar las economías de escala y, simultáneamente de minimizar los costos de transporte, las firmas manufactureras tienden a localizarse en la región que posee una demanda más alta del factor trabajo. A su vez, la localización de la oferta laboral depende de la distribución espacial de la industria. En este contexto se puede incorporar la movilidad laboral, de este modo, el diferencial positivo de salario real de las regiones que incurren en menores costos para llegar a los consumidores determina que las mismas atraigan trabajadores.

Entonces, aunque el capital humano en última instancia es específico para cada empresa, resulta evidente que buena parte del conocimiento científico y tecnológico es de naturaleza “no rival” (el consumo por parte de un individuo no impide que esas mismas cantidades sean consumidas por otros), de tal modo que esos conocimientos tienen en alguna medida, las características de un bien público. A partir de esta cualidad es posible entender por qué les resulta conveniente agruparse, o al menos interactuar a las empresas o a las personas que comparten una cierta dotación de recurso específico, en lugar de aislarse y competir y, es sobre la base de esta interacción que éstas pueden apropiarse de las externalidades del capital humano de otros. Casanueva et al. (2010) señala que es así como las empresas van a acceder al conocimiento a través, entre otros medios, de las relaciones interorganizativas que a su vez influyen en la capacidad de la empresa para innovar. Simanca et. al. (2016) señala que la gestión de ese conocimiento trae aparejado impactos positivos en el desarrollo de los clústers.

Hasta aquí se han resumido los aportes básicos de los autores clásicos y los trabajos de la corriente económica principal. Sin embargo, como fundamenta Schmitz (1997), estos conceptos son insuficientes para explicar el nacimiento y expansión que han experimentado varios Clúster alrededor del mundo. De allí surge el concepto de **“Eficiencia Colectiva”**, que distingue dos mecanismos:

Tabla 4. Clúster: Eficiencia Colectiva¹

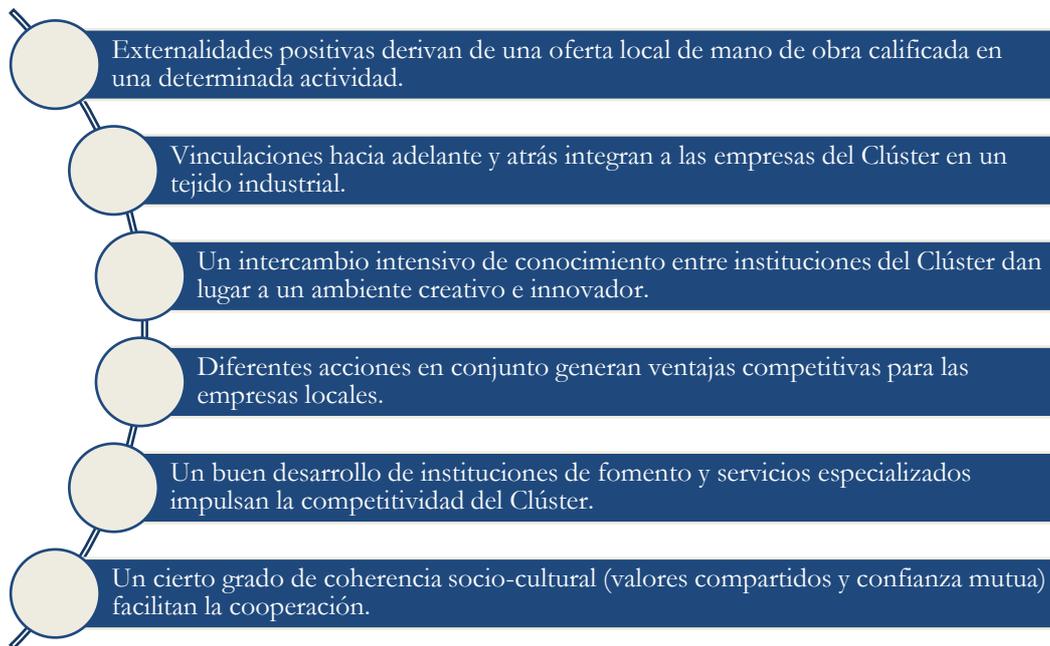
Mecanismo	Descripción
Economías externas positivas (o eficiencia colectiva pasiva)	Son ahorros que una empresa puede realizar debido al accionar de otros actores. Estos surgen cuando los actores no pueden incorporar todos los costos y beneficios de una actividad. Por ejemplo: cuando el resultado de una investigación o una inversión en capital humano “se derrama” hacia otras empresas. Economías externas no necesariamente requieren una concentración geográfica, pero la cercanía física de los actores complementarios suele facilitar la actividad. El problema, sin embargo, es que dicho concepto está restringido a ganancias o pérdidas no planificadas.
Acción conjunta (o eficiencia activa)	Puede darse directamente entre dos o más empresas o bien a través de asociaciones gremiales e instituciones de fomento. Además, es un elemento crítico para comprender el crecimiento y la competitividad de los clúster, y está estrechamente relacionada con la noción de cooperación inter- firmas. Por ejemplo, una identidad sociocultural común es propensa a favorecer códigos de comportamiento que inducen la confianza y la cooperación y a crear sanciones sociales. La confianza, sin embargo, no surge sólo de la identidad cultural, los valores compartidos y las normas de comportamiento que gobiernan las Relaciones Inter- firmas, pueden emerger de relaciones puramente comerciales.

Fuente. Elaboración propia.

¹ Cabe destacar que el enfoque Acción Conjunta y Políticas Públicas, cuestiona que donde existan fallas de mercado se requiere necesariamente la intervención pública. Pero esta crítica no se basa en pensar que el gobierno tiene también fallas (los “fallos públicos” como argumenta la corriente principal de la economía), y que por lo tanto sea peor el remedio que la enfermedad, sino que en la “acción conjunta” aparece como la forma más adecuada de resolverlas (Schmitz, 1997). De lo anterior no debe interpretarse que la intervención pública y la acción privada son dos fuerzas opuestas o que la intervención pública es redundante. Más que eso hay una secuencia diferente de resolver los problemas.

Entonces, se puede concluir que la mayoría de los autores comparten un énfasis en la Eficiencia Colectiva, agregando en las definiciones algunos elementos de externalidades y Acción Conjunta.

Figura 6. Aspectos centrales en torno a la Eficiencia Colectiva



Fuente. Elaboración propia.

El concepto de clúster se hizo popular con el libro de Porter (1998): *“La ventaja competitiva de las naciones”*, aludiendo al concepto como: “Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicio, empresas de sectores afines e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, que compiten pero que también cooperan, y cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes”. Sin duda, la importancia de este texto radica en que el autor estadounidense presenta el modelo denominado *“Diamante de la Competitividad”*, que establece cuatro determinantes para que las empresas puedan incrementar su ventaja competitiva, enfatizando la existencia de un vigoroso régimen competitivo dentro del clúster. Este modelo propone que una intensa competencia ayuda a mantener la ventaja de éste. Por un lado, a partir de la mejora que las empresas realizan a sus productos o servicios, por medio de innovaciones tecnológicas. Por otro, la competencia local es

sumamente motivadora, ya que la presión de pares y una cierta dosis de orgullo influyen en mantener las ansias de superación. En este marco Capó- Vicedo et al. (2011) hacen referencia a la paradoja de que, si bien la competencia es cada vez más global, la localización empresarial representa un elemento de competitividad clave para la empresa.

Por su parte, Cillóniz (2003), investigador latinoamericano, basado en la metodología del Diamante de Porter, centró su definición de clúster en la competitividad de las zonas y productos estudiados como: *“Concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, tanto hacia atrás (hacia los proveedores de insumos y equipos), como hacia adelante y hacia los lados (hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas), con importantes economías externas de aglomeración y especialización, teniendo la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de la eficiencia colectiva”*.

El concepto de clúster evoluciona a partir de diversos autores, que lo explican más allá de las redes horizontales simples, donde las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas, es decir, una concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o similares, estableciéndose alianzas estratégicas con Universidades, Institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, consultoras especializadas, instituciones financieras y organismos colectivos de carácter público y privado (Rosenfeld, 1997; Ramos, 1998; Fonseca, 1999; OECD, 1999; Gorska-Warsewicz y Maciag, 2015). Resaltándose así, la importancia de la interacción social y cooperación entre las firmas haciendo hincapié a que un clúster como proceso alude a una dinámica constante, donde la acción de cada empresa genera tantos beneficios para sí misma como para las otras empresas y, por ende, la eficiencia del clúster es mayor.

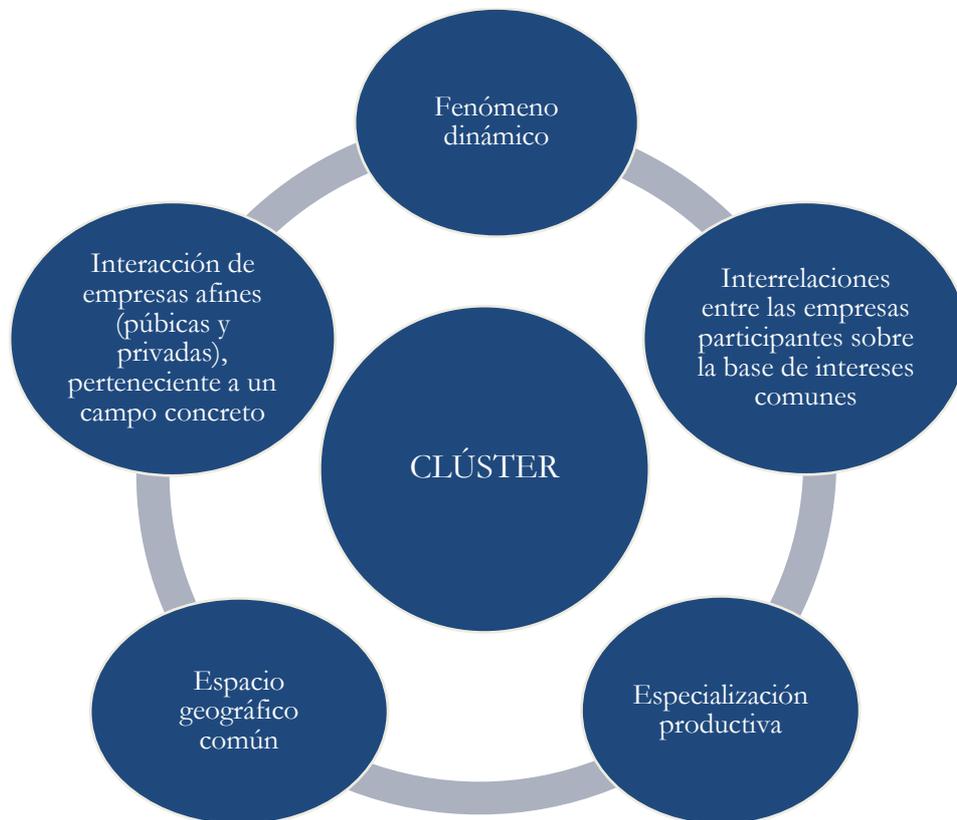
Además, se debe destacar que los clúster que se desarrollan en Latinoamérica difieren de la concepción original, ya que cada clúster tendría una marca o sello original, Fonseca (1999); Altemburg (2001); Cillóniz (2003) Dini y Stumpo (2011), tomando como referencia la conformación de clúster a partir de la experiencia en países desarrollados y contrastando con la experiencia en América Latina, mencionan las siguientes características particulares del contexto latinoamericano: a) Las prácticas empresariales (en promedio éstas no son las

adecuadas para competir en una economía globalizada); b) El tamaño de las empresas (predominan las microempresas); c) la inseguridad jurídica de los países; d) Investigación y desarrollo (deficiente base tecnológica y científica); e) Infraestructura y logística (poca cobertura de la infraestructura y de servicios públicos fuera de los centros urbanos); f) Recursos (amplia diversidad de recursos naturales y minerales); g) Productividad del trabajo es baja lo que afecta la competitividad de las empresas; h) Calidad de la educación es baja, lo que entorpece la acumulación del capital humano; i) En la mayoría de las microempresas predomina una cultura empresarial familiar; j) La mayoría de las microempresas actúan de forma aislada en el proceso productivo y, h) Reglas del juego inestables (políticas económicas por ejemplo).

Entonces, a partir de la lectura de estos autores, se pueden desprender puntos en común, como son²:

² Un clúster se desarrolla en un lugar geográfico, aunque cada uno tiene requerimientos geográficos diferentes. Siendo un fenómeno dinámico, puesto que hay un aprendizaje continuo derivado de las interrelaciones propias de los participantes, y la existencia de diferentes factores que favorecen o dificultan la formación de los clúster, haciendo diferente su evolución a través del tiempo. La gran mayoría de las definiciones hacen referencia a la gran importancia de las interrelaciones de los participantes en un clúster, la cual es provocada por la confianza y la cooperación entre ellos. Agrupación de empresas interconectadas de diferentes tamaños, con la finalidad de aprovechar el ahorro de costos que se presentan en esta concentración. A medida que el clúster va avanzando hay una paulatina especialización productiva. Esta especialización se asocia a mano de obra, tecnología, procesos, etc.

Figura 7. Concepto de Clúster



Fuente. Elaboración propia.

El modelo de ciclo de vida del clúster (CVC) más popular ha sido presentado por Menzel y Fornahl (2010), que explican la evolución del clúster a lo largo de sus distintas fases analizando en cada una de ellas las transformaciones. Según su modelo, el clúster evoluciona por la interacción de tres factores fundamentales: la heterogeneidad de las organizaciones, sus diferentes bases de conocimiento y sus capacidades de aprendizaje. Crespo et al. (2014), por su parte, hace referencia a la evolución dinámica de los clúster, a partir del reconocimiento de sus fases: nacimiento, crecimiento y declive, es la manifestación espacial del ciclo de vida de la industria. La evolución del clúster, se produce como interacción entre las dimensiones industrial, regional y relacional del mismo (Crespo, 2011).

Ter Wal y Boschma (2011) integran el rol de las redes de relaciones entre empresas, que co-evolucionan con el ciclo industrial y la heterogeneidad empresarial en el clúster. Los autores argumentan como a lo largo del ciclo

industrial las redes de los clúster pasan de ser inestables en la fase de emergencia, a estructurarse de forma estable en centro/periferia en la fase de crecimiento. Con el tiempo, la creciente codificación, la reducción de la variedad generada por la salida de actores y por la recurrencia en los intercambios, y la estabilidad de las redes conducen a un *lock-in* del clúster. Esto es, el clúster carece de mecanismos para alcanzar nuevos conocimientos que potencien su renovación y eviten el declive.

CLUSTERS COMO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACION INTELIGENTE Y ECOSISTEMAS DE NEGOCIOS

La metodología de los Programas de Especialización Inteligentes fue desarrollada por la Unión Europea, y se ha ido incorporando a los clústers en América Latina. Ésta señala que el transcurso económico debe ir de la mano con una política económica que acapare su mercado social, que confronte sus debilidades estructurales, priorizándose tres aspectos:

Figura 8. 3 aspectos a considerar en los Programas de Especialización Inteligente

Crecimiento Inteligente:

Basado en el conocimiento y la innovación.

Crecimiento Sostenible

Promoviendo una economía más eficiente, ecológica y competitiva.

Crecimiento Inclusivo:

Fomentando una economía de alto nivel de empleo que ofrezca cohesión territorial.

Fuente. Elaboración propia.

De esta manera, se anhela que se logre invertir más en investigación, innovación y generar un espíritu empresarial a una mirada a largo plazo. Por lo tanto, la idea principal es tener un enfoque estratégico e integrado de innovación que maximice la investigación tanto en el ámbito nacional como regional.

Bajo esta lógica, las estrategias de investigación e innovación para una especialización inteligente integrada, basada en el lugar, hacen referencia a cinco puntos:

1. Centran el apoyo político y las inversiones en las prioridades nacionales/regionales claves, los desafíos y las necesidades de desarrollo

- basado en el conocimiento, incluidas las medidas relacionadas con las TIC;
2. Se basan en las fortalezas de cada país/región, ventajas competitivas y un potencial en base a la excelencia;
 3. Apoyan la innovación tanto tecnológica como práctica y apuntan a estimular la inversión del sector privado;
 4. Involucran plenamente a las partes interesadas y fomentan la innovación y la experimentación;
 5. Están basadas en evidencias e incluyen sistemas de monitoreo y evaluación.

De esta manera, los Programas de Especialización en América Latina pretenden impulsar el crecimiento y el empleo apelando a una estrategia que acapare transversalmente todas las economías nacionales y regionales, incluidos tanto los territorios líderes como los menos avanzados. Áreas como la innovación social y de servicios, los nuevos modelos de negocio y la innovación basada en la práctica, permiten alinear las regiones en un conjunto de esfuerzo para el crecimiento económico, dando una importante relevancia a ciertas ventajas y potencialidades en ciertos sectores específicos o nichos de mercado.

Sin duda, en las últimas décadas el conocimiento en la gestión estratégica de las organizaciones es trascendental. Elche et al. (2017), en relación a los clúster de turismo cultural, señalan como el conocimiento es cada vez más relevante en una organización, ya que la elección de una estrategia apropiada determinará las capacidades competitivas actuales, ajustándose también a las capacidades organizativas requeridas en el futuro, lo que puede garantizar el éxito de la organización. Así, el desarrollo de la innovación en una organización requiere de la integración del conocimiento interno con el externo, es decir la capacidad de innovar en el clúster es asociado a la capacidad de una empresa para intercambiar conocimientos con otros agentes. Merinero-Fernández y Pulido-Fernández (2016), al explicar las relaciones en el sector del turismo, señalan que tal investigación cubre cuatro aspectos fundamentales: a) factores que hacen posible las relaciones; b) características estructurales de las relaciones, vínculos en el turismo; c) proceso productivo y d) resultados o impactos de las características de las relaciones en la actividad turística. D' Angella y Go (2008) hacen referencia a un marketing colaborativo en el sector del Turismo, en donde las empresas son vistas como una red de negocios que intenta rivalizar con otras redes de destino. En este escenario, una organización de gestión de destino (OGD) busca organizar la toma de decisiones sobre diseño, organización y gestión de las relaciones de la red, sobre la que el desempeño económico tanto

de la OGD como de sus partes interesadas depende. Castellanos y Castellanos (2013) señalan que “la concentración geográfica de empresas, se presenta actualmente como un elemento clave de la competencia entre los actores en el sector turístico, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en ella, en particular los clústers, resultan de interés al constituir una alternativa estratégica que contribuye significativamente a la competitividad y el desarrollo económico de las regiones, en que estos se desarrollan, a partir del mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que los integran, como consecuencia de los procesos de integración entre estas y el efecto sinérgico de los mismos”.

Se puede concluir que los clústers deben formar parte de la especialización inteligente debido a su capacidad inherente para apoyar la cooperación entre los diferentes actores, indispensable para fomentar la competitividad industrial, la innovación y el crecimiento regional. De esta manera, las autoridades gubernamentales lo utilizan como elementos para la aplicación de diferentes políticas relacionadas con la investigación, la innovación, políticas industriales y regionales. Por ende, la especialización inteligente requiere que los gobiernos regionales tengan una visión clara y estén comprometidos.

Entonces, se puede decir que los clúster se pueden utilizar tanto en la fase de diseño como en la implementación de estrategias de la especialización inteligente:

- En la fase de diseño, puede utilizarse para identificar las fortalezas industriales y lo perteneciente a la comunidad y a la región, permitiendo que se pueda contribuir a establecer prioridades estratégicas y tomar las decisiones políticas adecuadas. Para este propósito, el mapeo de clúster y el benchmarking son valiosas herramientas que pueden usarse para identificar la especialización regional y comparar las actividades económicas.
- En la fase de implementación, los clústers pueden utilizarse como plataformas eficaces que rápidamente contribuyen a los objetivos de la especialización inteligente, en particular, mediante el fomento de cooperación, los clúster pueden contribuir a la aplicación de estrategias y crear nuevas ventajas competitivas en una región.

Es necesario enfatizar que los responsables políticos pueden racionalizar las iniciativas de clúster existentes hacia las metas y especialización inteligente. Pero también, de manera simultánea, deberían reforzarse los vínculos entre las diferentes iniciativas para permitir que los clúster se vuelvan menos vulnerables

a futuros cambios en el mercado y preponderen en nuevos mercados. El apoyo de estas interconexiones a menudo requiere de una nueva mentalidad y decisiones políticas valientes que pueden no ser una tarea fácil en algunas regiones. La identificación de los puntos fuertes regionales no es una tarea trivial y requiere estadísticas históricas fiables, datos y análisis en profundidad, por lo tanto, es de necesidad realizar un mapeo de clústers y con actividades de benchmarking, que son herramientas poderosas para iniciar la evaluación de los patrones de especialización regional y comparar los hallazgos estadísticos.

Un claro ejemplo, es la exposición y el desarrollo del clúster expuesto por la generación de conocimiento en Universidades³: *“Alemania lanzó en 2006 la “Excellence initiative (2006-2012) auspiciado por la “German Research Foundation” (DFG) y el “German Council of Sciences and Humanities” (WR). Sus objetivos están ligados al apoyo a las mejores universidades e investigadores y a crear condiciones para los investigadores jóvenes y potenciar la cooperación. Incluye 3 actuaciones: Escuelas de Posgrado, Clústeres de Excelencia y Estrategias Institucionales”.*

En síntesis, es necesario apoyar a los clúster para alcanzar los objetivos de la especialización inteligente:

1. Generar nuevas iniciativas de clúster o fortalecer las ya existentes. Disposiciones presupuestarias adecuadas mediante la racionalización de la financiación regional, nacional y comunitaria;
2. Apoyo para la Investigación e Innovación;
3. Apoyar a los clúster existentes para que trabajen más estrechamente con las infraestructuras de investigación;
4. Promoción de tecnologías claves para la habilitación y una mejora en las comunidades;
5. Promover la excelencia en la gestión del clúster mediante la iniciativa para desarrollar clústers competentes capaces de sostener el crecimiento regional;
6. Fortalecimiento de la cooperación local e internacional en materia de clústers, en particular las industrias;
7. Simplificar los recursos de financiación para apoyar proyectos conjuntos entre grupos que trabajan en industrias con miras a crear nuevas ventajas

³ El Programa CEI y las Estrategias de Especialización Inteligente (S3), Abril 2012, Trabajo elaborado en el marco del Management Development Programme for International Centres of Excellence 2011 organizado por la Escuela de Organización Industrial (EOI), con la Colaboración del Ministerio de Educación.

- competitivas en el marco de la estrategia de especialización;
8. Identificar y crear las condiciones óptimas específicas del clúster para facilitar la aparición de clústers en el contexto de la estrategia de especialización inteligente;
 9. Promover la internacionalización, incluida la cooperación transnacional.

Sin duda, el clúster como núcleo de una red de organizaciones, que establecen una colaboración por razones tanto económicas, como de confianza, o por la propia necesidad de intercambiar recursos. Las empresas estructuran sus relaciones externas de tal forma que sean capaces de conseguir aquellos recursos que ellas solas no pueden. En este marco se habla de las relaciones inter- firmas, basándose en la premisa de que todas las empresas mantienen relaciones con otras como: proveedores, distribuidores, competidores, relaciones con organizaciones públicas, etc. Así, las empresas operan en un contexto de relaciones con otras de su propio entorno esto generando que su supervivencia y crecimiento en el mercado dependa de dichos vínculos. Becerra et al. (2013) reconocen la importancia que tiene el estudio de las redes empresariales, particularmente los clústers, ya que de ellos se pueden derivar acciones para un mejor desempeño de las empresas con base en la innovación, así como en la definición de políticas públicas para la competitividad de las empresas, incentivar la cooperación a través de las redes empresariales y contribuir al desarrollo socioeconómico de las regiones.

La dinámica actual de los negocios y de la competitividad hace que los clústers se constituyan en el espacio natural para la incubación de ecosistemas de negocios. Moore citado en Aichner et al. (2018) proponía que para entender mejor el planteamiento estratégico y afrontar el reto de la innovación, las empresas no sean consideradas como miembros de una única industria, sino como parte de un ecosistema de negocio (*business ecosystem*), que abarca una variedad de industria. Señala que en un ecosistema de negocios, las empresas co-evolucionan capacidades alrededor de una nueva innovación, trabajando de modo cooperativo y competitivo para apoyar la creación de nuevos productos y satisfacer las necesidades de consumidores y que este proceso inicia nuevas innovaciones.

Por su parte Kelly (2015) sostiene que los ecosistemas son comunidades dinámicas y en co-evolución de diversos actores que crean y captan nuevo valor a través de modelos cada vez más sofisticados de colaboración y competencia. De esta definición las características más destacables serían:

- En un ecosistema, al igual que en los clústers, participan actores de índole muy diversa y surgen sinergias entre ellos.
- Los actores están conectados por intereses, propósitos o valores comunes y en el ecosistema todos contribuyen y todos se benefician.

Kramer y Pfitzer (2016) señalan que ninguna empresa opera aisladamente; cada una existe en un ecosistema donde las condiciones sociales pueden reducir sus mercados y restringir la productividad de sus proveedores y distribuidores. Es decir, si las empresas se esfuerzan en mejorar las condiciones sociales de su propio “ecosistema”, esto puede tener beneficios para ellas en cuanto a oportunidades de mercado y productividad. Estos autores agregan que las empresas del ecosistema pueden ir más allá de la responsabilidad social corporativa, basando parte de su ventaja competitiva en incluir aspectos sociales y medioambientales en su estrategia.

Ahora, para tener un acercamiento al estado del arte sobre las relaciones inter-firmas focalizadas en clústers de turismo se accedió a la Web of Science. La búsqueda se acotó al período 2006-2016 en los tópicos de “*Relaciones Interfirmas*” y sus derivaciones “*Relaciones Interorganizativas*”, y “*Relaciones Interempresariales*”; “*Clusters industriales*” ; y “*Turismo*”. La búsqueda se centró en revistas especializadas en dichas áreas (economía, negocios, administración, ciencias sociales, planificación) obteniendo que sobre relaciones inter-firmas y denominaciones similares se encontraron 47 publicaciones; sobre clústers, 34 publicaciones, y sobre turismo se encontraron 88 publicaciones. Se puede señalar que de la revisión de publicaciones en revistas y la evolución de estas evidencia un interés creciente sobre el *Turismo*. Al contrario, el estudio sobre las Relaciones Inter-firmas en los últimos años ha disminuido. En cuanto a las publicaciones sobre clúster, también se encuentra en disminución, esto puede ser explicado por la concentración de estudios relacionados con la “Especialización Inteligente”, estructura que de alguna manera representa la evolución de los clústers.

Tabla 5. Publicaciones sobre Relaciones Inter-firmas, Relaciones Interorganizativas, Relaciones Interempresariales; Clúster industriales, Turismo, período 2006-2016

Publicaciones	Observaciones
Relaciones Inter-firmas	Aplicado el filtro a revistas de “ <i>Administración</i> ”, “ <i>Negocios</i> ”, “ <i>Economía</i> ” y “ <i>Desarrollo de Planificación</i> ”, disminuye a un total de 27 revistas y 33 publicaciones. Las revistas “ <i>European of Journal of Marketing</i> ”, “ <i>Academy of Management Review</i> ”, “ <i>Journal of Marketing</i> ”, “ <i>Industrial Marketing Management</i> ”, cuentan con 2 publicaciones en el período, y la Revista “ <i>Journal of Operations Management</i> ” 3 publicaciones.
Relaciones Interorganizativas	Al acotar la búsqueda sólo a publicaciones en revistas de “ <i>Economía</i> ”, “ <i>Negocios</i> ”, “ <i>Administración</i> ” y las “ <i>Ciencias Sociales Interdisciplinarias</i> ”, nos otorga un total de 10 revistas y 12 publicaciones, de las cuales dos de ellas, como es el caso de la “ <i>Journal of Management Studies</i> ” e “ <i>Industry and Innovation</i> ” cuentan con dos publicaciones en dicho período.
Relaciones interempresariales	Aplicada al área de la “ <i>Economía</i> ” se encontraron 2 revistas y 2 publicaciones.
Clúster industriales	Al aplicar el filtro a revistas en las áreas de “ <i>Administración</i> ”, “ <i>Economía</i> ”, “ <i>Planificación</i> ”, “ <i>Negocios</i> ” se obtuvo un total de 30 revistas y 34 publicaciones.
Turismo	Aplicando el mismo filtro y concentrándose en áreas como: “ <i>Administración</i> ”, “ <i>Economía</i> ” y “ <i>Negocios</i> ”, se encontraron 88 publicaciones concentradas en las revistas <i>Tourism Management</i> , y <i>International Journal Of Contemporary Hospitality Management</i> .

Fuente. Elaboración propia.

Al hacer una revisión de los trabajos sobre relaciones inter-firmas más citados y sus aportaciones nos encontramos con las siguientes publicaciones:

Tabla 6. Trabajos publicados sobre Relaciones Inter-firmas más citados.

Nº	Nº Citas	Título	Aportación	Autor	Revista / Año
1	299	Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships.	La comunicación interorganizacional como una competencia relacional mejora el desempeño de los compradores y proveedores.	Paulraj, Antony; Lado, Augustine; Chen, Injazz	Journal of Operations Management/2008
2	274	Strategic purchasing, supply management, and firm performance	Las compras estratégicas tienen un efecto indirecto y significativo en la mejora del desempeño del comprador, actuando a través de la integración del proveedor, de igual manera tienen un efecto significativo en el uso de los mecanismos de socialización, pero no en la capacidad de respuesta del proveedor. Se indica que las relaciones cercanas con proveedores a largo plazo pueden llevar a la creación de rentas relacionales.	Chen, Injazz; Paulraj, Antony; Lado, Augustine.	Journal of Operations Management/2004
3	220	Toward a model of strategic outsourcing	Los autores amplían las perspectivas de la Teoría de los costos de transacción y de la Visión basada en los recursos en la gestión de la cadena de suministros para explicar las condiciones que conducen a la externalización estratégica.	Holcomb, Tim R.; Hitt, Michael A.	Journal of Operations Management/2007
4	135	An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance	Su investigación revela la complejidad de la colaboración organizativa, y subraya la importancia de que las empresas promuevan la colaboración interna e inviertan en tecnologías de la información para que la faciliten.	Sanders, Nada R.	Journal of Operations Management/2007
5	77	Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem	La investigación muestra cómo las relaciones y la cooperación interorganizacional influyen en la actividad actual de las organizaciones dentro del sector del turismo, prestando especial atención a las relaciones externas de dos tipos de organizaciones turísticas: empresas hoteleras y operadores turísticos, e identificando áreas de cooperación económica con otras subsidiarias en la industria del turismo.	Basole, Rahul C.	Journal of Information technology/2009

Fuente. Elaboración Propia, a partir de Social Sciences Citation Index.

Ahora, acotando las publicaciones referidas a las relaciones inter-firmas en el sector turismo, encontramos las siguientes publicaciones y metodologías de investigación:

Tabla 7. Trabajos Publicados sobre Relaciones Inter-firmas en el sector del turismo periodo 2006-2016.

REVISTA	AÑO	AUTOR	TÍTULO	APORTACIONES	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SECTOR	METODOLOGÍA
SERVICE BUSINESS	2011	Ramayah, T.; Chow, J.; Boey, J.	Network collaboration and performance in the tourism sector	Los resultados estadísticos confirman que la comunicación y el compromiso afectan la colaboración, mientras que la colaboración a su vez influye positivamente en el rendimiento. La colaboración también media parcialmente el impacto de la comunicación y el compromiso en el rendimiento.	Redes de Colaboración y turismo	Turismo	Cuantitativa: (PLS) y (SEM)
TOURISM MANAGEMENT	2013	Wang, Dan; Ap, John	Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China	Este estudio arroja luz sobre los conceptos y teorías respecto de la implementación de la política turística. También aborda algunas soluciones que pueden enriquecer la literatura sobre políticas de turismo en el contexto de un país asiático y en desarrollo.	Relaciones de asociatividad e implementación de políticas públicas en el Turismo.	Turismo/ Institucional	Cualitativa: Estudio de caso
EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	2016	Favre-Bonte, Veronique; Gardet Eloide; Thevenard-Puthod, Catherine	Inter-organizational network configurations for ski areas innovations	Según el tipo de innovación implementada, las redes difieren en cuanto al tipo de socios involucrados y el alcance geográfico. Sin embargo, independientemente de la innovación desarrollada, parece necesario contar con un actor central para orquestrar a los diferentes socios y utilizar un modo de regulación económica.	Redes de Colaboración y Turismo	Turismo	Cualitativa: Estudio de caso

INTERNATIONAL JOURNAL OF WINE BUSINESS RESEARCH	2016	Lavandoski, Joice; Pinto, Patricia; Silva, Joao Albino; et ál.	Causes and effects of wine tourism development in wineries The perspective of institutional theory	El desarrollo del turismo del vino coexiste con un entorno altamente institucionalizado, ejerciendo mecanismos distintivos de presión externa junto con la búsqueda de legitimidad social a través de acciones y prácticas por parte de las bodegas involucradas. Sin embargo, la relación entre legitimidad y desempeño organizacional en bodegas con enoturismo no está validada.	Turismo, Colaboración en el sector de Enología	Turístico/ Institucional	Cuantitativa Estudio de caso
PROBLEM Y ZARZADZANIA MANAGEMENT ISSUES	2015	Gorska-Warzewicz, Hanna; Maciag, Agnieszka	Specificity of partnership in the tourist sector based on the example of hotel system and tour operator. A case study	La investigación muestra cómo las relaciones y la cooperación interorganizacional influyen en la actividad actual de las organizaciones dentro del sector del turismo, prestando especial atención a las relaciones externas de dos tipos de organizaciones turísticas: empresas hoteleras y operadores turísticos, e identificando áreas de cooperación económica con otras subsidiarias en la industria del turismo.	Relaciones Colaborativas Sector hotelero y Tour Operador	Turístico/ Hotel	Cualitativo: Estudio de caso

Fuente. Elaboración Propia.

Ahora bien, al revisar las tres variables en conjunto (relaciones inter-firmas, clúster y turismo) sólo se encuentran dos publicaciones:

- *“Relationship Quality in Tourism: A Case of Local Tourism Cluster in Lithuania” Hopeniene, Rimante; Rutelione, Ausra, Año 2016, [LEX LOCALIS-JOURNAL OF LOCAL SELF-GOVERNMENT](#)*
- *“Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment” D'Angella, Francesca; Go, Frank M., Año 2009, [TOURISM MANAGEMENT](#)*

Esto nos permite concluir que existen esfuerzos investigativos respecto de las Relaciones Inter-firmas en el Clúster de turismo. El estudio de Hopeniene y Rutelione (2016), representa un estudio de caso en la localidad de Lithuania, pero no enfocado a lo que representa en particular el Turismo de Intereses Especiales; y el estudio de D'Angella y Go (2009), es un análisis descriptivo del turismo en redes de comercialización.

Entonces, tras la revisión de la literatura, se puede concluir que no existen

publicaciones que desarrollen en específico las Relaciones Inter-firmas para el Clúster de Turismo de Intereses Especiales, mediante la metodología de casos, lo que justificaría la presente investigación.

CAPÍTULO III: EL TURISMO DE INTERESES ESPECIALES EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS, CHILE: CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO

El turismo en Chile comenzó a tomar relevancia a nivel gubernamental en abril de 1960, con la creación de la Dirección de Turismo (DITUR), organismo centralizado y dependiente del Ministerio de Economía. El 8 de noviembre de 1975, la DITUR fue reemplazada por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), institución descentralizada, inicialmente con el poder para controlar la actividad turística en el país; dicho poder fue suprimido en 1980, cuando se convirtió principalmente en un organismo encargado de fomentar y regular la actividad turística. Los principales atractivos turísticos de Chile se encuentran en las zonas extremas del país.

Desde mediados de los años 90', el turismo se ha convertido en uno de los principales recursos económicos de Chile, especialmente en las zonas más extremas del país. En 2005, este sector tuvo un crecimiento de un 13,6%, generando más de USD 1.500 millones, equivalente al 1,33% del PIB nacional. El año 2010, llegaron al país 2.766.000 turistas que generaron ingresos por USD 1.636 millones. La mayoría de estos visitantes provinieron de países del continente, principalmente de Argentina (48%).

En el 2016, el sector turismo creció un 26% y alcanzó el 3,3% del PIB nacional. En el 2017, llegaron 6.450.000 turistas que generaron ingresos por USD 4.253 millones, el sector creció un 14.6%. El 2018, la llegada de turistas sufrió una caída de un 11% respecto del año anterior, principalmente por la baja de turistas de Argentina.

Ubicado en el extremo sudoeste de América del Sur, Chile está constituido por tres zonas geográficas: a) Chile continental, comprende una franja en la costa occidental del Cono Sur; b) Chile insular, corresponde a un conjunto de islas de origen volcánico en el océano Pacífico Sur: el archipiélago de Juan Fernández y las islas Desventuradas, pertenecientes a Sudamérica, la isla Salas y Gómez Y Rapa Nui, ubicadas en Oceanía y, c) Territorio Chileno Antártico.

En el 2014, Chile se adjudicó el premio al «mejor destino emergente» (en inglés: *Breakthrough Destination*), en el concurso «Agents' Travel Choice Awards», organizado por la revista *Selling Travel*, El 2017, la sección de viajes de *The Daily*

Telegraph eligió a Chile como el «mejor destino para visitar en 2017». La editorial de guías de viajes Lonely Planet destacó a Chile como el primero de los diez países para visitar en 2018.

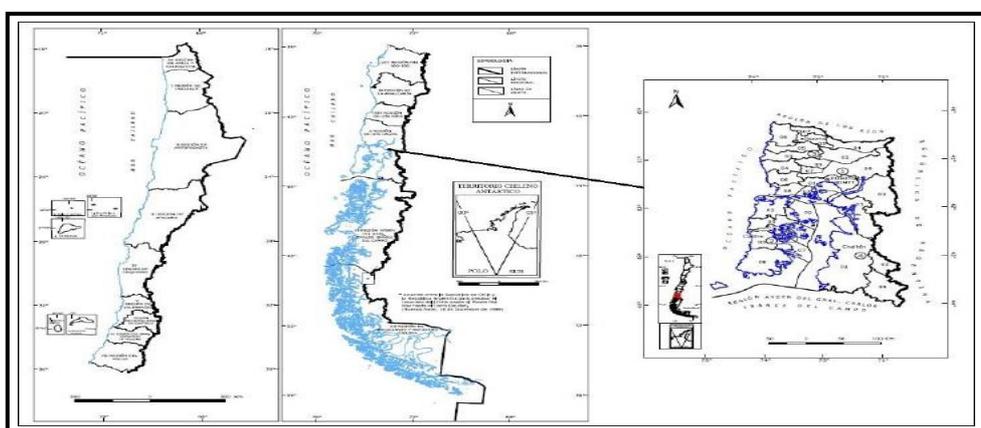
En 2015, 2016, 2017 y 2018, Chile fue galardonado con el *World Travel Award* al «destino de turismo aventura más importante de América del Sur» (en inglés: *South America's Leading Adventure Tourism Destination*). Asimismo, en 2016, 2017 y 2018, Chile obtuvo el *World Travel Award* al «destino de turismo aventura más importante del mundo» (en inglés: *World's Leading Adventure Tourism Destination*).

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), Chile fue el tercer destino turístico en América del Sur, el cuarto en América Latina y el sexto en América en 2017.

3.1. EL TURISMO DE INTERESES ESPECIALES EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

La Región de Los Lagos es una de las quince regiones en las cuales está subdividido Chile; ubicada en la parte sur del país; posee un clima templado lluvioso, con naturaleza exuberante y hermosos paisajes, que la convierte en un destino turístico de singular atractivo. Comprende una superficie de 48.584,5 km², correspondiente al 6,7% de la superficie de Chile Continental.

Ilustración 1. División Político Administrativa



Fuente. INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008).

De acuerdo con su ubicación territorial, la Región de Los Lagos limita al norte con la Región de Los Ríos⁴; al este, con Argentina; al sur, con la Región de Aysén; y al oeste, con el Océano Pacífico. Su clima es templado frío, lo que otorga la gran variedad de paisaje frondoso verde, junto a la gran cantidad de ríos, lagos e islas. La Región posee 888.609⁵ habitantes aproximadamente, los cuales corresponden a un 4,7% de la población nacional, distribuidos en sus cuatro Provincias en los siguientes porcentajes: Llanquihue con un 44,9%, Chiloé con un 21,6%, Osorno con un 30,9% y Palena un 2,6% (Gobierno de Los Lagos, 2015).

En cuanto a su organización administrativa, la Región de Los Lagos está conformada por 4 provincias: Osorno, Llanquihue, Chiloé y Palena, y con un total de 30 comunas, cada una con características únicas para el desarrollo de la industria turística y para el Turismo de Intereses Especiales.

Tabla 8. Organización Administrativa de la Región de Los Lagos

Provincia	Caracterización
Osorno	Su economía se basa en la actividad agropecuaria, principalmente carne y leche. Además, se desarrollan actividades de turismo y servicios, como también cultivos de papa, remolacha y cereales. Se compone de las comunas de Osorno, San Pablo, Puyehue, Puerto Octay, Purranque, Río Negro y San Juan de la Costa.
Llanquihue	Ubicada en el centro de la Región de Los Lagos, destaca por su gran variedad de vegetación boscosa entre las cuales se encuentra el laurel, copihue, alerce, mañío, entre otros. Sus actividades económicas se orientan a la acuicultura, principalmente plantas lecheras y mataderos frigoríficos, junto a la explotación de madera autóctona, integrada por las comunas de Puerto Montt, Puerto Varas, Cochamó, Calbuco, Maullín, Los Muermos, Fresia, Llanquihue y Frutillar.
Chiloé	Se compone por 40 islas menores en su interior, más la denominada Isla Grande que da origen al archipiélago de Chiloé. Uno de los principales atractivos de la zona es su riqueza cultural en cuanto a tradiciones y costumbres. Su actividad económica se centra en lo marítimo, especialmente dedicada a la extracción de mariscos. Se compone de las comunas de Castro, Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Quinchao, Puqueldón, Chonchi, Queilén y Quellón.

⁴ La XIV Región de Los Ríos fue creada bajo Ley N° 20.174 y publicada en el Diario Oficial el 5 de abril de 2007. Hasta esa fecha, su territorio formaba parte de la X Región de Los Lagos.
⁵<http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf#pág.69>

Palena	Compuesta por cuatro comunas, Chaitén y Hualaihué representan ³ / ₄ partes del territorio, y las comunas de Palena y Futaleufú que se ubican en la parte alta de la Cordillera de Los Andes. La gran característica de esta provincia son los recursos hidrológicos que posee, dando origen a esteros, lagunas, lagos y ríos. Económicamente se dedica principalmente a la acuicultura, miticultura, pesca artesanal y desarrollo forestal.
---------------	---

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 9. División Político Administrativa X Región de Los Lagos

1.-Provincia de Chiloé		2.- Provincia de Llanquihue		3.- Provincia de Osorno		4.- Provincia de Palena	
Capital: Castro		Capital: Puerto Montt		Capital: Osorno		Capital: Chaitén	
1	Ancud	11	Calbuco	20	Osorno	27	Chaitén
2	Castro	12	Cochamó	21	Puerto Octay	28	Futaleufú
3	Chonchi	13	Fresia	22	Purranque	29	Hualaihué
4	Curaco de Vélez	14	Frutillar	23	Puyehue	30	Palena
5	Puqueldón	15	Llanquihue	24	Río Negro		
6	Dalcahue	16	Los Muermos	25	San Juan de la Costa		
7	Queilén	17	Mauñín	26	San Pablo		
8	Quemchi	18	Puerto Montt				
9	Quellón	19	Puerto Varas				
10	Quinchao						

Fuente. Elaboración Propia – SUBDERE

La capital regional es la ciudad de Puerto Montt, la cual destaca por su variada gama de servicios y equipamiento turístico, lo que junto a la zona típica de Angelmó, ofrecen una amplia variedad de gastronomía y artesanía. Puerto Montt constituye un punto de partida y de conexión para muchos de los viajes de los turistas a la Patagonia tanto chilena como Argentina. Además, es un centro distribuidor de turistas, ya que es paso obligado para recorrer atractivos turísticos como la Cuenca del Lago Llanquihue, la Isla grande de Chiloé, Futaleufú que cuenta con uno de los mejores ríos para practicar rafting, entre otros.

3.2. EL DESARROLLO DEL TIE EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

La Región de Los Lagos tiene un potencial de desarrollo del turismo por sus recursos naturales, cultura y características propias que la hacen un territorio único. Los destinos turísticos más visitados de la Región son: Lago Llanquihue y Todos Los Santos, Cochamó, Puerto Montt, el Archipiélago de Calbuco, el Seno de Reloncaví; sumándose los atractivos culturales, tales como los palafitos en Chiloé, junto a las 16 iglesias de madera declaradas Patrimonio de la Humanidad por la Unesco⁶ (siendo la comuna de Dalcahue la que concentra el mayor número de iglesias). El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) implementó una ruta Patrimonial basada en estas iglesias. Otro lugar a visitar es el sitio arqueológico de Monte Verde, nombrado el más antiguo de América como destino emergente.

La Región está caracterizada por la naturaleza abundante que la rodea, variados cuerpos de agua como lagos, lagunas, ríos, borde costero (Océano Pacífico), volcanes, cordillera de Los Andes, Cordillera de la Costa, Bosques, islas, fiordos, etc. Además, la Región tiene varias áreas silvestres protegidas, privadas como públicas, entre las cuales están los Parques Nacionales Vicente Pérez Rosales (el primero creado en Chile), Parque Nacional Puyehue, Alerce Andino, Hornopirén y Chiloé, además de las reservas Nacionales Llanquihue y Futaleufú, y los Monumentos Nacionales Islotes de Puñihuil y Lahuen Ñadi.

El Plan de Desarrollo Turístico de la Región de Los Lagos se fundamenta en la Ley N° 20.423 y la Estrategia Nacional de Turismo que han impulsado: *“El desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales”*. La

⁶ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

visión estratégica es transformar el turismo en un eje de crecimiento económico en la Región y su misión es fomentar y considerar el desarrollo sustentable de la actividad turística, considerando sus atributos naturales y culturales que la rodean, con el fin último de aumentar la llegada de turistas, poner en valor el patrimonio e interpretación cultural, y disminuir la estacionalidad a través del incremento de las llegadas de visitantes, del gasto y estadía promedio, como principales puntos a accionar.

La Región de Los Lagos se compone de “*Ríos, Lagos y Volcanes*”, siendo la *puerta de entrada a la Patagonia*, incluso el sitio web Lonely Planet⁷ identifica que, desde Puerto Montt hacia el sur de la Región, es parte de la Patagonia Norte en el cual podemos encontrar una variedad extensa de bosques, cultura, biodiversidad, clima templado lluvioso, etc.

Entre los principales atractivos turísticos de esta zona interlacustre destacan (Ministerio de Obras Públicas, 2007):

- ❖ **22 Lagos:** conformando un perímetro de 1.400 km, de los cuales 300 km son utilizados como balnearios dadas sus características de playa, por ejemplo, los lagos Villarrica, Calafquén, Ranco y Llanquihue.
- ❖ **13 Áreas silvestres protegidas por del Estado:** cuenta con 6 parques nacionales y 7 reservas nacionales, agregando la reserva privada del Huilo-Huilo, en la comuna de Panguipulli. Los parques nacionales más visitados son el Puyehue y Vicente Pérez Rosales, ambos ubicados en la Región de Los Lagos.
- ❖ **7 centros invernales:** ubicados en las localidades de Llaima, Villarrica, Choshuenco, Antillanca y Osorno. Esto representa el 43% de los centros invernales existentes en Chile.

La Región de Los Lagos se caracteriza por poseer zonas turísticas bien diferenciadas. La *Provincia de Osorno* está caracterizada por el desarrollo de la ganadería y la agricultura, y es quizás la que tenga una menor promoción en la temática turística, sin embargo, existen localidades vinculadas al turismo desde hace mucho tiempo como son: Entre Lagos, gracias a las aguas termales de la zona y Puerto Octay, que forma parte del destino Cuenca del Lago Llanquihue, contando con tradiciones provenientes de la colonización alemana en la zona. Recientemente se está dando a conocer el sector costero de esta provincia,

⁷ <http://www.llacustonlyplanet.com/chilelag>

gracias a su riqueza marítima y la gastronomía asociado a ésta, además de las Caletas Cóndor y Huelleshue, lugares de gran atracción para los amantes del trekking.

La *Provincia de Llanquihue* con el valor agregado de su infraestructura y el atractivo que representa la ciudad de Puerto Varas, en cuanto a su cadena hotelera ubicada en el tercer puesto del ranking nacional, después de Santiago y Viña del Mar (Gobierno Regional de Los Lagos, División de Planificación, 2014), rompiendo con la estacionalidad concentrada principalmente entre los meses de octubre a marzo. Esta provincia es la que ha albergado la actividad turística, quizás por mayor tiempo en la Región, ya que el destino obligado para muchos turistas nacionales y extranjeros es la circunvalación al Lago Llanquihue, visitando también el Parque Vicente Pérez Rosales y los Saltos del Río Petrohué.

Más al sur, se encuentra la *Isla Grande de Chiloé*, que se caracteriza por ser una isla llena de tradiciones, leyendas y atractivos naturales. Gracias a la conectividad tanto aérea como terrestre con la que cuenta, se facilita de sobremanera el recorrido en su interior, ofreciendo no sólo una gran cantidad de productos en cuanto a la variedad de alimentos, además se suma la oferta cultural, natural y patrimonial, dada su historia cargada de simbolismos y mitología, destacando entre ellas la ruta de las iglesias, las Pingüineras, el parque Tantauco y sus bellos paisajes.

Hacia la cordillera, se ubica la Provincia de Palena, que se caracteriza por ser la más austral, de difícil acceso, pero con una belleza paisajística inigualable. Es en esta provincia

donde las montañas caen al mar, y la navegación entre fiordos se vuelve parte de lo habitual. Esta provincia ofrece una gran cantidad de atractivos naturales para desarrollar el turismo de naturaleza y TIE. Entre sus paisajes, destaca, el Lago Yelcho donde se puede realizar pesca con mosca, y el Río Futaleufú, uno de los mejores en su clase (grado 4+), para la práctica de actividades de turismo aventura como el rafting.

La planta turística de la Región es amplia y variada, contando con la totalidad de las tipologías de alojamiento, desde alojamientos rurales, hosterías, Bed & Breakfast hasta hoteles de lujo. Algo similar ocurre con los servicios orientados a la gastronomía y a las actividades turísticas, sin embargo el desarrollo de la planta turística es variado acorde a la comuna, ya que hay comunas que tienen una vocación turística por mucho más tiempo y otras que recién están orientándose a la actividad.

En SERNATUR de la Región de Los Lagos, se encuentran 1.072 establecimientos de alojamiento autorizados y validados, al año 2017.

En definitiva, la Región de Los Lagos cuenta con los recursos naturales y culturales para el correcto desarrollo de la actividad turística, además de contar con una planta turística desarrollada, sin embargo, uno de los problemas al momento de generar valor agregado en este sector radica en la falta de identidad regional, la baja consideración y preservación del patrimonio cultural y la inexistencia de un liderazgo estratégico y de posicionamiento por parte de las instituciones en materia de turismo.

Entre los principales desafíos que tiene la Región, en materia de turismo, destaca: **a)** el diseño de nuevos productos turísticos, **b)** desarrollo de un turismo sustentable basado en recursos naturales y **c)** la puesta en valor del patrimonio natural (parques naturales y áreas protegidas).

3.3. POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO E IMAGEN REGIÓN DE LOS LAGOS (2015-2025)

La Política Regional de Turismo prioriza a este sector, dado su potencial de crecimiento, para lo cual se realiza una importante inversión pública, con líneas de financiamiento como los Fondos de innovación para la competitividad, Fondo Regional de iniciativa Local, Programa de infraestructura rural para el desarrollo territorial, Fomento productivo y 2% de Cultura.

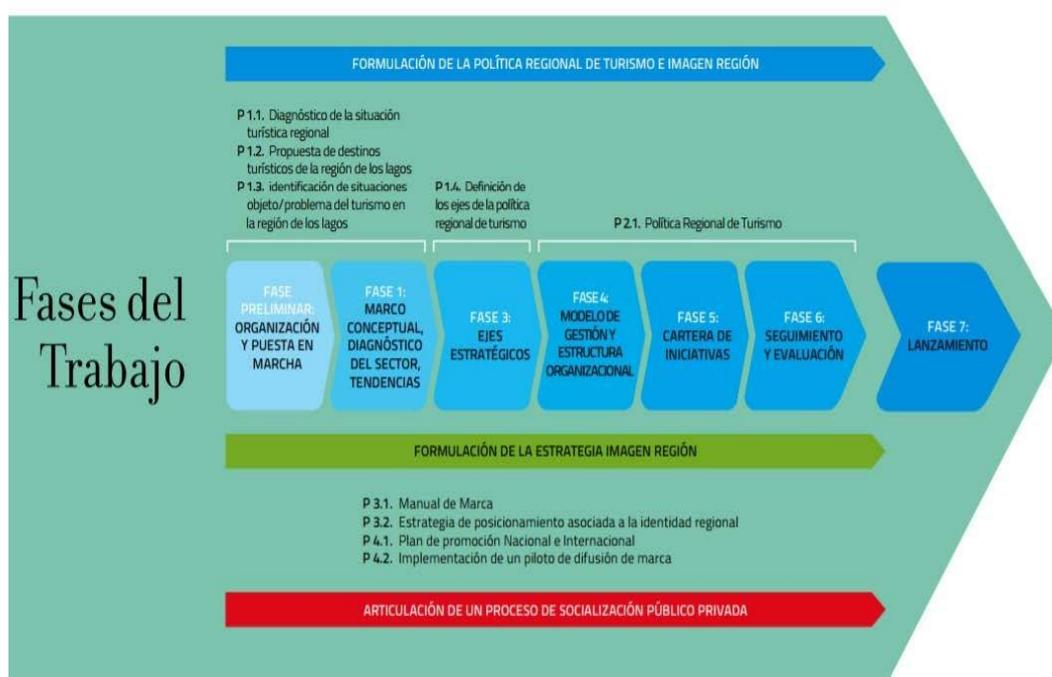
La Política Regional de Turismo e Imagen Región de Los Lagos, contribuirá a preservar dichos valores medioambientales, culturales, patrimoniales e históricos, a través de la puesta en marcha de iniciativas que reduzcan las brechas en el sector y pongan en valor los elementos distintivos que marcan la diferencia frente a otros destinos turísticos, permitiendo posicionar a la Región como un destino a nivel internacional.

En este sentido la Política Regional de Turismo, prepondera una articulación territorial, como demuestra su objetivo general: *“Impulsar un diálogo regional e institucional con el propósito de formular una Política Regional de Turismo e Imagen Región que oriente la inversión y los diversos esfuerzos públicos y privados en torno al desarrollo turístico de la región de Los Lagos”*. Las aspiraciones de la Política Regional de Turismo hacia el 2025 son:

- Aumentar la inversión en Turismo en un 150%.
- Aumentar en un 35% las ventas de las actividades vinculadas al Turismo.
- Aumentar en un 65% el empleo en las actividades vinculadas al Turismo.
- Aumentar la llegada de Turistas en un 90%.
- Aumentar la tasa de ocupabilidad al 50%.
- Aumentar la tasa de pernoctación a 2,5 días.

La Política Regional de Turismo fue elaborada en base a la aplicación de la Metodología RIS3, basado en los Programas de Especialización Inteligente de la Unión Europea, la cual consiste primordialmente en la articulación de actores públicos y privados, con un esquema de consulta ciudadana para potenciar las necesidades que requiera el territorio o la Región.

Figura 9. Formulación de la Política Regional de Turismo Metodología RIS3



Fuente. Lagos, G. R. (2017). www.goreloslagos.cl⁸.

⁸Recuperado de:

[http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/prturismo/2015/Politica Regional Turismo 2015 2025.pdf](http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/prturismo/2015/Politica%20Regional%20Turismo%202015%202025.pdf)

A) PILARES

- **Participación y consenso:** máxima participación de agentes públicos y privados, para la puesta en marcha de acciones con mayor eficiencia y eficacia.
- **Coherencia:** convergencia con otras políticas impulsadas con anterioridad. Como la estrategia Regional de Desarrollo 2009-2020, Estrategia Regional de Innovación, Política Regional de Zonas Aisladas.
- **Territorialidad:** abarca la integridad del desarrollo turístico Regional, en concordancia con sus diferentes áreas.
- **Apertura Internacional:** imagen región, dirigida a posicionar la Región en el mercado Turístico Nacional e Internacional.

B) EJES ESTRATÉGICOS

Dada la interacción metodológica de los diferentes actores públicos como privados, se identifican las potencialidades de la región en materia de Turismo.

- **Capital Humano:** se debe alcanzar la profesionalización del capital humano en el sector turístico, debido a que sin duda la interacción con los clientes determina el éxito y los fracasos de los servicios turísticos.
- **Gobernanza:** requerimiento de liderazgo y coordinación tanto técnicos como políticos, asumido fundamentalmente por el gobierno regional, la cual se basará y partirá en la mesa público- privada que unen voluntades e intereses.
- **Desarrollo y mejora competitiva de los destinos turísticos:** conformada por dos ejes fundamentales: a) destinos reconocidos y b) destinos potenciales. Este eje, aborda factores de accesibilidad, conectividad, competitividad y calidad de la oferta de servicios turísticos, haciéndolos atractivos a nivel Nacional e Internacional.
- **Promoción:** desarrollar las condiciones que posibiliten la promoción conjunta y unificada de la región a nivel Nacional e Internacional.
- **El medioambiente:** se necesitan líneas de trabajo que contribuyan a la conservación y preservación de los recursos naturales.
- **Cultura y patrimonio:** este eje tiene como objetivo principal establecer líneas de acción concretas que conserven, potencien y visibilicen la diversidad cultural y patrimonial de la Región. Dado que el patrimonio histórico y

arqueológico son pilares relevantes del turismo sustentable, que por lo demás lo hacen diferenciadores otorgándole unicidad y singularidad, dotando en su conjunto de personalidad propia a la Región.

3.4. CLUSTER TIE EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

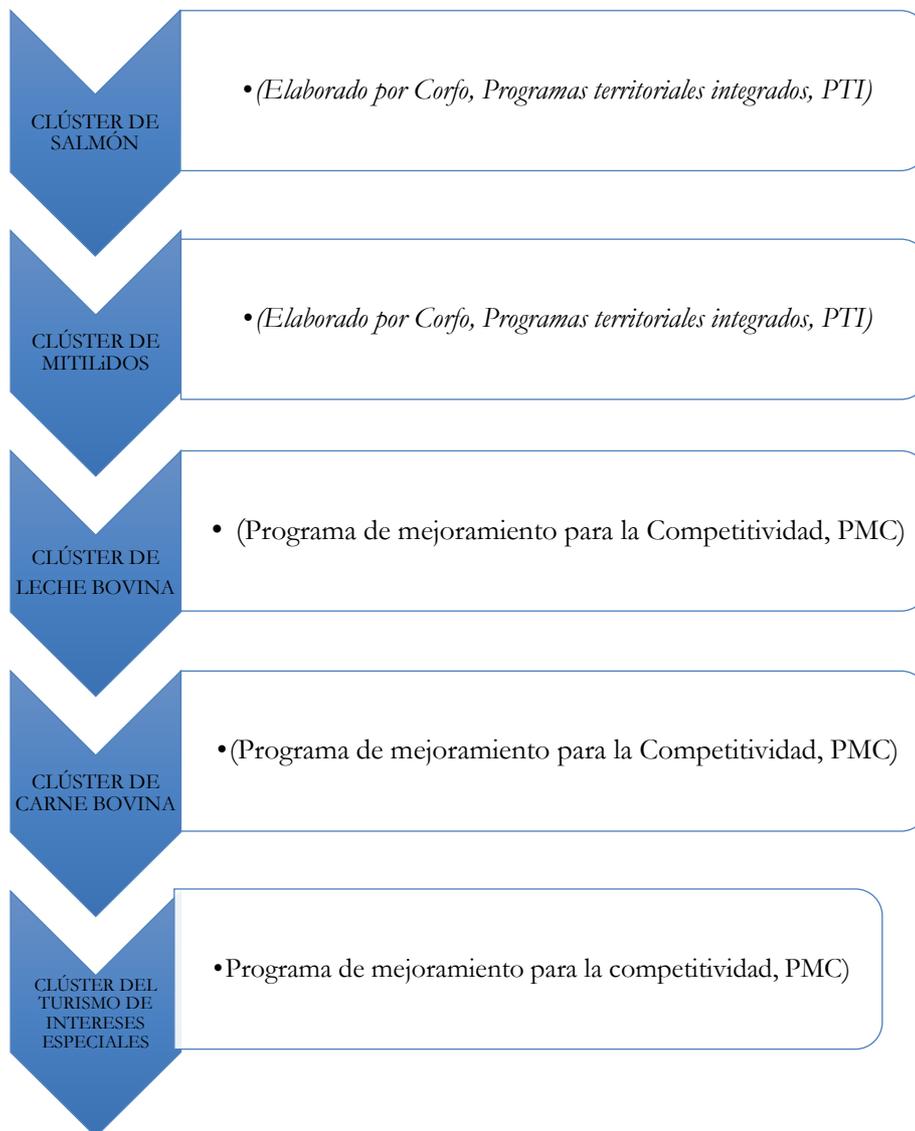
El clúster orientado al TIE se entiende como *“un sistema productivo al que pertenecen distintas unidades productivas y establecen vínculo mediante encadenamiento que le permiten un desarrollo de economías de aglomeración, mejoramiento de sus capacidades de innovación y aumento de sus niveles de competitividad”* (Pacto Regional por la Competitividad. La Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación de la Región de los Lagos., 2008). En términos prácticos, se determinan unidades productivas concentradas en un lugar o región, entorno a un recurso natural, luego esta concentración se transforma en una aglomeración que da como resultado un Clúster, que posee una dinámica interna, junto a un proceso de 3 etapas: *Nacimiento, Crecimiento y Globalización.*

La Agencia Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Lagos definió los siguientes criterios para clasificar y priorizar los sistemas productivos:

- Concentración geográfica,
- Pertenencia a un mismo negocio,
- Cierta grado de especialización,
- Masa crítica de empresas,
- Presencia de los distintos eslabones de la cadena de valor,
- Orientación a mercados que no sean sólo locales,
- Cierta grado de innovación,
- Participación institucionalidad pública y privada.

Por tanto, a raíz de lo anterior, el Consejo Estratégico de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación de la Región de Los Lagos decidió priorizar 5 clúster, como son:

Figura 10. Clúster priorizados por el Consejo Estratégico de la Agenda Regional de desarrollo productivo e innovación de la Región de los Lagos



Fuente. Elaboración Propia a partir de la Política Regional de Turismo.

Los elementos considerados para el Clúster TIE se alinearon con la Estrategia Regional de Desarrollo 2009- 2020 en su eje de desarrollo “Competitividad y Sustentabilidad Regional”, a través de 3 lineamientos estratégicos:

1. Aumento de Flujo de Turistas, posicionando al destino Región de Los Lagos en nuevos mercados;
2. Aumentos del gasto promedio por Turista, dando mayor valor agregado a los productos turísticos;
3. Aumento de la permanencia de Turistas, a través de la diversificación de la oferta de servicios turísticos de manera sustentable.

Los lineamientos estratégicos dieron origen a la siguiente visión del Turismo de Intereses Especiales al 2020:

“Al año 2020 la Región de Los Lagos será líder en la incorporación de tecnologías, innovación y emprendimiento en el desarrollo sustentable de su potencial turístico-productivo, basado en sus recursos naturales y culturales. La región alcanzará un alto posicionamiento competitivo como destino turístico nacional e internacional, producto de una integración público-privada generadora de valor y de una comunidad comprometida con el turismo y el medio ambiente”.

Parte del trabajo realizado por el Comité Gestor del clúster se centró en el desarrollo de la pesca deportiva, outdoors, y patrimonio cultural; y capacitaciones en el área de inglés y tecnologías de información.

Para establecer las características del Clúster de Turismo de Intereses Especiales, es importante señalar qué sectores de la cadena de valor lo componen, que para este caso son 8 los sectores productivos: alojamientos, Instituciones Públicas y de Fomento⁹, artesanos, restaurantes, turismo aventura¹⁰, servicios de

⁹ Las instituciones públicas o servicios públicos forman parte del Cluster de Turismo de Intereses Especiales al generar ciertos mecanismo facilitadores ya sea para propiciar oportunidades o ciertas regulaciones que permitan asegurar prestaciones de servicios que posean calidad y sustentabilidad, además de trabajar en conjunto para innovar en materia de calidad, medioambiental, económicas, etc.

¹⁰ Actualmente no existe una definición de Turismo Aventura por parte de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, por sus siglas en inglés), debido a lo variado y muchas veces subjetivo del término “aventura”. Es decir, si bien para algunos una actividad de aventura puede ser considerada de gran riesgo, al mismo tiempo puede ser considerada rutinaria para otros. De todas formas, de acuerdo a la definición de la ATTA, el Turismo Aventura es el viaje que se realiza en un lapso mayor a un día e inferior a un año, en el cual las actividades que se realizan comprenden al menos dos de los siguientes elementos: actividad física, ambiente

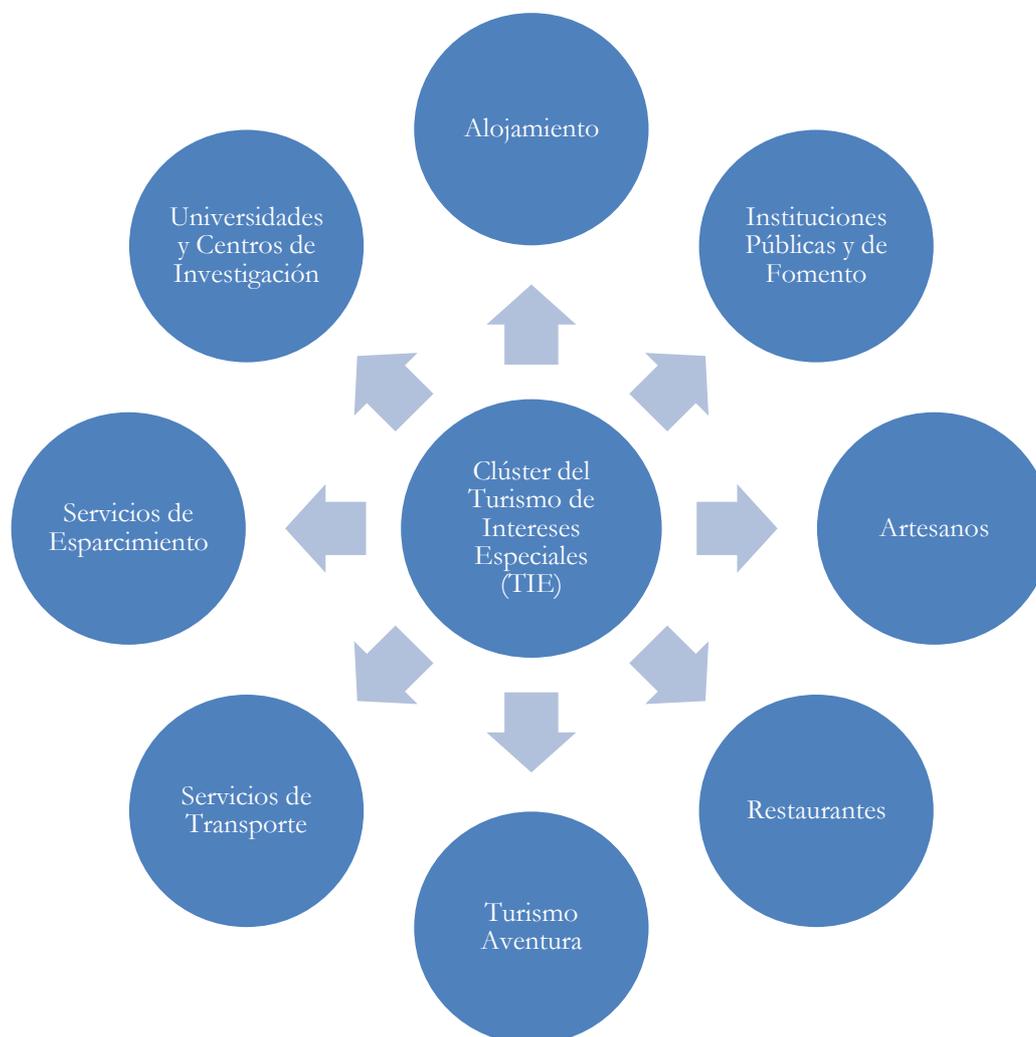
transporte, servicios de Esparcimiento y Universidades en conjunto a centros investigación¹¹. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que este tipo de turismo está relacionado directamente con: *“Aquellas actividades con valor agregado. Es decir, aquellas que son una experiencia más que un simple paseo por algún bonito lugar del país, son ejemplos el turismo urbano, rural o agrícola, conocimientos gastronómicos, arqueológicos, culturales o astronómicos¹²”*. Además, es un tipo de turismo ligado a la naturaleza donde las empresas asociadas, producen su empleo en torno a generar en los turistas ciertas experiencias individuales sustentadas por la variedad de recursos naturales y plasmar la cultura de la Región de los Lagos.

natural e inmersión cultural. Sin embargo, si se busca una actividad que permita al turista vivir una experiencia integral, sólo se logrará involucrando los tres componentes en un mismo servicio (UNWTO, 2014). UNWTO. (2014). UNWTO Global Report on Adventure Tourism. Madrid, España: United Nations World Tourism Organization. De esta manera, es necesario tener en cuenta que en la Región de los Lagos tanto las Agencias de Viaje y Tour Operador, como también los Guías de Viaje, forman parte de este sector pertinente al Turismo Aventura, del Cluster de Turismo de Intereses Especiales.

¹¹ Los servicios de esparcimiento pueden ser de intereses deportivos y culturales, preservación y exhibición de objetos y sitios de interés histórico, cultural o educativo.

¹² <http://www.diarioturismo.cl/1556/el-auge-del-turismo-de-intereses-especiales-en-chile>

Figura 11. La cadena productiva del Clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos.



Fuente. Elaboración Propia a partir de las bases de datos de SERNATUR 2016.

En esta misma línea y teniendo en consideración que el turismo que se produce en la Región de los Lagos es el Turismo de Intereses Especiales, es necesario enfatizar los siguientes aspectos:

- 1) A nivel de la Región de los Lagos, el Clúster del Turismo de intereses especiales, cuenta con una oferta de **2.109** prestadores de servicios según el observatorio Turístico de la Región de los Lagos. Esta oferta está concentrada en servicios de alojamiento, restaurantes, Transporte, turismo aventura, y agencias de viajes y tour operadores.

Tabla 10. Prestación de servicios Región de Los Lagos

Principales Resultados Estudio Oferta Turística de la Región de Los Lagos 2017	
Tipo de Servicio	Cantidad de Servicios
Alojamiento	1.072
Agencias de viajes	51
Tour operadores	58
Actividades Deportivas	160
Guías de Turismo	145
Restaurantes	441
Transporte Carretera	15
Transporte marítimo	15
Transporte aéreo	2
Transporte al aeropuerto	10
Taxis buses de turismo	50
Arriendo de vehículo	38
Servicios culturales	6
Esparcimiento	38
Servicios Deportivos	8
Total	2.109

Fuente. Observatorio turístico Región de Los Lagos. Documento de análisis de la actividad turística regional, 2017.

- 2) En Chile, SERNATUR otorga certificaciones de como el **Sello (Q)**¹³ que es un sello de calidad turística entregado a:
- Agencias de Viajes.
 - Alojamientos Turísticos, los que además cuentan con su Calificación.
 - Guías de Turismo.

¹³ <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/como-accedo/preguntas-frecuentes>
El Sello de Calidad Turística es significado de confianza, transparencia, seguridad, satisfacción de expectativas y mejoras del servicio:

- Confianza, de recibir el servicio tal como fue contratado.
- Transparencia, de saber qué elementos en específico puede ofrecer cada prestador de servicio turístico.
- Seguridad, de que responden ante algún accidente o algún problema durante el servicio.
- Satisfacción, ya que cumple con las expectativas de los clientes.

d. Tour Operadores.

De igual manera, también entrega una **Certificación o Sello (S)**¹⁴, de sustentabilidad lo que permite diferenciar a los prestadores turísticos. Este sello se aplica solo para servicios de **alojamientos turísticos, tour operadores y agencias de viaje** operando en Chile. Esta distinción tiene como propósito:

- Reconocer los esfuerzos de los servicios de alojamiento turístico que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad.
- Diferenciar estas empresas frente a sus competidores.
- Garantizar a los turistas, el compromiso de la empresa con los pilares de la sustentabilidad (Ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos).

3) Según las certificaciones señaladas en el punto anterior, en la Región de los Lagos existen:

16 Alojamientos Turísticos con Sello Q, y de estos, cinco cuentan además con Sello S, los cuales son:

- *Hotel Elun*, Ubicado en la comuna de Frutillar, provincia de Llanquihue.
- *Hotel Enjoy*, Ubicado en la comuna de Puerto Varas, provincia de Llanquihue.
- *Hotel Cumbres*, Ubicado en la comuna de Puerto Varas, provincia de Llanquihue.
- *Petrohué Lodge*, Ubicado en la comuna de Puerto Varas, provincia de Llanquihue.
- *Hotel Parque Quilquico*, Ubicado en la comuna de Castro, provincia de Chiloé.

4 Agencias de viajes y Tour Operador con **Sello Q**. Ninguna de estas empresas cuentan con **Sello S**.

24 Guías de viaje con **Sello Q**. Ninguna de estas empresas cuentan con **Sello S**.

En síntesis, en el Clúster de Turismo de Intereses Especiales de la Región de los

¹⁴ El Sello S es un distintivo otorgado por el Servicio Nacional del Turismo (SERNATUR) a los establecimientos de alojamiento turístico que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad. <http://www.chilesustentable.travel/distincion/antecedentes/>

Lagos, existen 44 oferentes con **Sello Q**, de los cuales 5 cuentan además con **Sello S**.

Para esta investigación sobre el análisis de las Relaciones Inter-firmas en el Clúster del Turismo de Intereses Especiales en la región de Los Lagos- Chile, se seleccionaron los casos de estudio considerando los parámetros de certificaciones de calidad y de sustentabilidad para las empresas provenientes del sector de alojamiento y turismo aventura. Para los servicios de transporte, servicios de esparcimiento, y los restaurantes, se consideraron los parámetros de: servicios turísticos otorgados, antigüedad, enfoque de clientes.

CAPÍTULO IV: ELABORACIÓN METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTER-FIRMAS EN EL SECTOR DEL TURISMO DE INTERESES ESPECIALES (TIE) DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS

En primera instancia, se puede señalar que la metodología que se utiliza en la presente investigación se fundamenta en el estudio de casos múltiples, siendo importante mencionar la pertinencia que posee esta metodología según la lógica de réplica, sobre la cual se pueden obtener resultados más amplios en cierto contexto. Atendiendo lo señalado por Yin, citado en Rodríguez et al (1996), en relación a la selección de cada caso, si ésta se realiza para alcanzar unos resultados similares estaríamos refiriéndonos a la denomina *replicación literal*. En cambio si se producen resultados contrarios pero por razones predecibles, se estaría considerando una *replicación teórica*.

La investigación se centra en el Clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos, analizando la realidad de cómo se relacionan las empresas que participan en este sector y, de cómo pueden mejorar en ámbitos de asociatividad y conectividad, o sobre aquellas ventajas competitivas donde las Relaciones Inter-firmas juegan un rol esencial.

4.1. BASE METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso proporciona descripciones detalladas de uno o más casos y hasta un nivel más riguroso en un aislamiento experimental de algunos factores de una investigación cuantitativa dentro de medios naturales. Como una perspectiva cualitativa, el estudio de caso proporciona una mirada con sus características y particularidades, lo que le da un marco de libertad mayor para descubrir lo inesperado, alguna regularidad o disparidad que no anticipa una teoría.

Según Yin citado en Rodríguez et al. (1996), hay dos diseños básicos en el estudio de caso: diseño de caso único y diseño de caso múltiple:

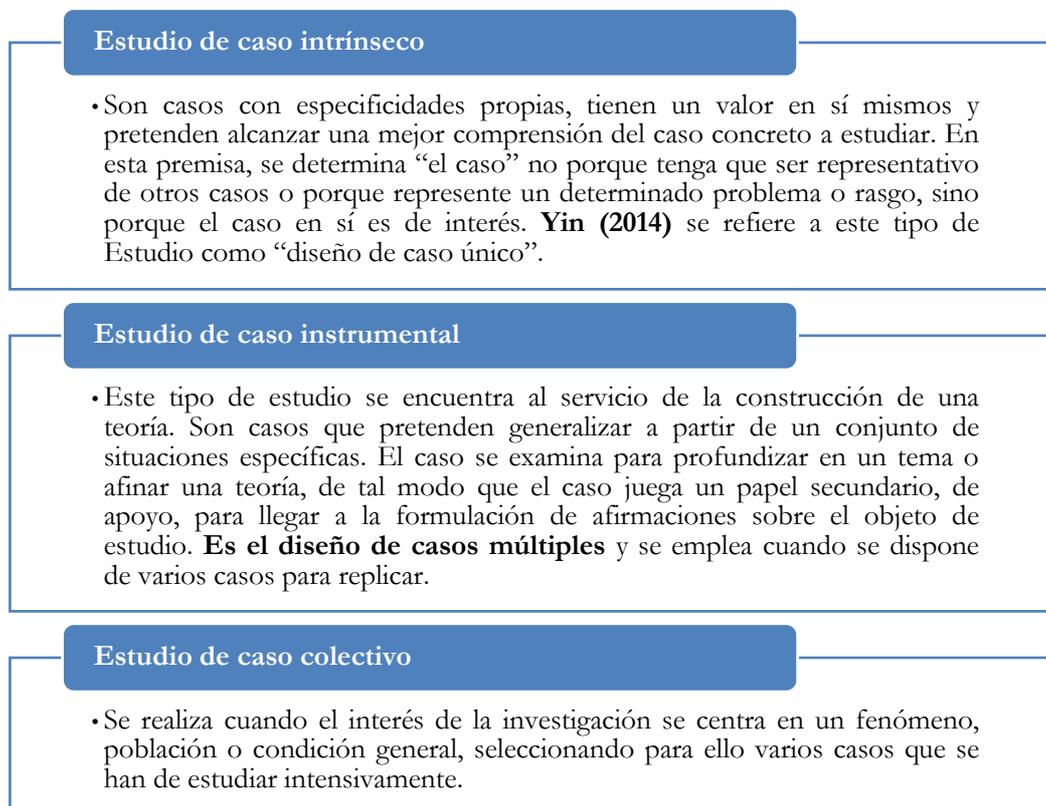
1. Diseño de caso único o estudio de caso simple (Holístico): existen tres formas de observar un caso:
 - a) Caso Crítico: es propio al investigador que quiere someter a una prueba, cierta teoría que se encuentra formulada.
 - b) Caso Extremo (Raro): es propio para aquellos casos (singulares), que no se identifican sus patrones.

- c) Caso Revelador: es cuando se está privado de una situación, porque no se ha indagado científicamente.
- 2. Diseño en los Casos Múltiples (Embebido): las inferencias y las interpretaciones son diseñadas desde los grupos de casos. Este diseño es apropiado cuando el investigador está interesado en explorar el mismo fenómeno, en una diversidad de situaciones.

El desarrollo del análisis basado en el estudio de caso por parte de Robert Yin, señala ciertos criterios base, que son de suma importancia para cualquier investigación de esta índole: a) las preguntas de un estudio; b) sus proposiciones, si existieran; c) sus unidades de análisis; d) la lógica que vincula los datos con las proposiciones y, e) los criterios para interpretar los hallazgos.

Ahora bien, es necesario comprender que el estudio de caso es un método de investigación basado en las ciencias sociales, por medio de un análisis de ciertos casos provenientes de entidades sociales o instituciones. Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Este autor, plantea que existen tres tipos de estudios de caso que permiten categorizar la finalidad de esta metodología:

Figura 12. Tipos de Estudio de Caso, según Stake (1998)



Fuente. Stake 1998.

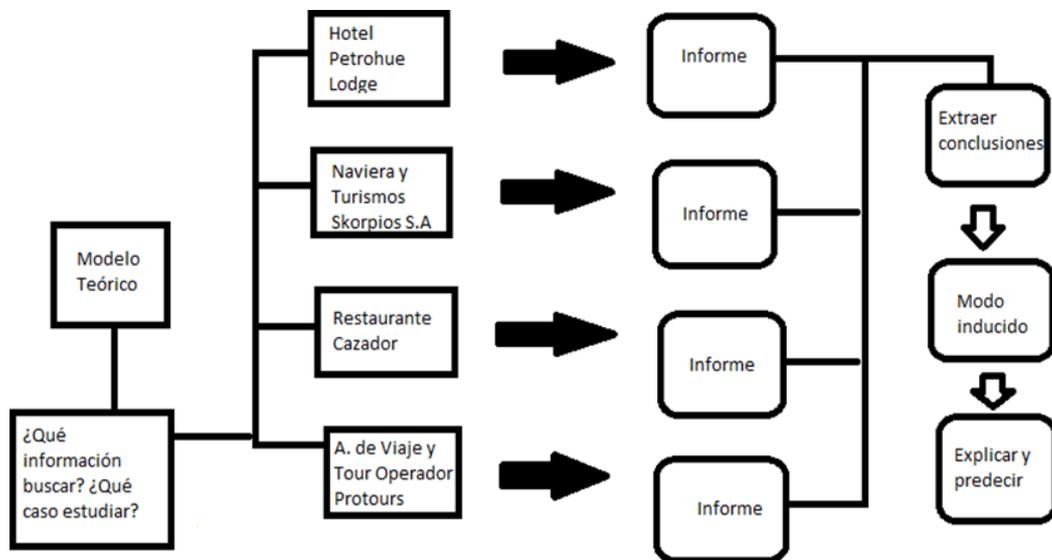
La presente investigación se fundamenta sobre el estudio de caso múltiple, para el cual se debe tener en cuenta que éste sigue una lógica de "repetición". Según Yin (2014), esto contempla: a) anunciar resultados similares (una repetición literal); b) resultados contrastantes, pero por razones predecibles (una repetición teórica).

Según lo abordado, por Yin (2014) y Stake (1998), es necesario iniciar la investigación con cierto planteamiento de lo que se quiere conseguir. Si bien el estudio de caso puede ofrecer respuestas de cierto fenómeno en una organización o institución, también se puede aplicar en ámbitos donde no se tenga un marco teórico consistente.

Esto supondrá conformar nuevos postulados o reformular ciertos aspectos. De esta manera, los objetivos deben quedar definidos previamente, como también el contenido, las organizaciones (público–privada), la duración, la recolección de los datos y el tipo de información que se desea obtener.

Considerando la revisión teórica no se encontró evidencia de un modelo específico para el estudio de las relaciones inter- firmas para un clúster de turismo de intereses especiales. Por ello se diseñó un modelo original que busca estudiar esas relaciones a través de la metodología de casos. El procedimiento a seguir en esta investigación, es el siguiente:

Figura 13. Procedimiento metodología estudio de caso.



Fuente. Elaboración propia a partir de “*Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*”, Bonache (1998) y “*Case study research design and methods*”, Yin(2014).

El diseño será la secuencia lógica que conecta los datos empíricos desde los inicios de la pregunta de investigación hasta sus conclusiones. El diseño incluirá los pasos según el enfoque, los métodos de recolección y análisis, tiempo, lugar y fuentes de datos. En la siguiente tabla se describe la Ficha Técnica para este diseño metodológico:

Tabla 11. Ficha Técnica “Elaboración Metodológica del Estudio de Casos Múltiples para el sector del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos”

Objetivo de Investigación	Supuesto: analizar las Relaciones Inter-firmas en el Clúster del Turismo de Intereses Especiales (TIE), en la Región de los Lagos.
Metodología de Investigación	Estudio de casos múltiple (Estudio descriptivo y explicativo).
Unidad de Análisis	Empresas pertenecientes al Clúster del Turismo de Intereses Especiales.
Ámbito Geográfico	Región de los Lagos, Chile.
Sector de Actividad	Turismo de Intereses Especiales.
Tipo de Muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generación analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
Métodos de Recogida de Información	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de cuestionario cerrado con opción de múltiples respuestas. Realización de entrevistas en profundidad; abiertas y semiestructuradas. Contacto telefónico y vía e-mail. Observación directa.
Fuentes de Información	Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos de páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real.
Método de Escala	El cuestionario aplica el método de escala Likert para el apartado 2.1 bloque 2: (5) Totalmente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Indiferente; (2) En desacuerdo; (1) Totalmente en desacuerdo; NS/NR: No sabe; No responde
Informantes Claves	Directivos de las empresas de la muestra, con participación activa y directa en el proceso de implementación y desarrollo de las Relaciones Inter-firmas en la gestión de la empresa.
Métodos de Análisis de la Evidencia	Fundamentalmente el tipo cualitativo.
Enfoque Científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Evaluación del Rigor y Calidad Metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico interpretativa y contextual).
Fecha de Realización	2018 - en adelante

Fuente. Elaboración Propia.

Es preciso señalar que pueden existir diversos tipos de casos, en este ámbito Bonache (1998), señala lo siguiente:

Figura 14. Tipos de Metodologías, Estudio de Caso Múltiple



Fuente. Elaboración Propia a partir de Bonache¹⁵ (1998).

Es importante señalar que para el presente estudio, se trabajó con el estudio de caso múltiple descriptivo-explicativo y para su validación se determinaron las siguientes fases y pruebas de validación:

Tabla 12. Fases y pruebas de validación del estudio de caso

Prueba	Táctica	Fase de la Investigación
Validez constructiva	Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (triangulación teórica). Diseño estructural de los principales elementos conceptuales del estudio. Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia: Revisión teórica. Realización de entrevistas en profundidad. Evaluación crítica de evidencia comparada según fuentes.	Revisión de la teoría. Diseño de la investigación. Recogida de evidencia. Análisis de la información.

¹⁵ En el caso de Bonache, para los tipos de casos. Se señala, “Explanatorio”, lo resultados que aparecen mediante la web, es derivación de la Lengua portuguesa y señala lo que vendría siendo el tipo de caso Explicativo, además en concordancia con Yin (1989), que lo denomina estudio causal.

	Proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de evidencia. Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores. Revisión del informe del caso por parte de los informadores claves.	
Validez Interna	Patrón de comportamiento común (apoyo en las proposiciones teóricas). Componente explicativo.	Análisis individual y global.
Validez Externa	Planteamiento integrador de las perspectivas y enfoques teóricos. Establecimiento de unidad de análisis y selección de casos según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado. Selección de métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y de fuentes de información (triangulación de datos), según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado. Uso de factores explicativos claves en cada caso. Aplicación de la lógica replicante (estudio de casos múltiples), para la consecución de generalización analítica.	Diseño de la Investigación. Diseño General Identificación de unidad de análisis y selección de casos. Diseño General y recogida de evidencia. Análisis individual. Análisis global y conclusiones.
Fiabilidad	Realización de un protocolo del estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción. Elaboración de una base de datos que organice, integre y sintetice la información obtenida en las distintas fuentes de evidencia. Compromiso ético en lo referente al esfuerzo, tiempo, dedicación y actividades concretas de los informadores clave colaboradores. Evaluación rigurosa de aspectos éticos en la obtención y análisis de la evidencia.	Diseño general y recogida de datos. Diseño general, recogida y análisis.
Consistencia teórico-interpretativa	Comprensión previa de perspectivas y acepciones del fenómeno y del contexto según los informadores clave. Utilización de técnicas (protocolo de inicio, preguntas abiertas, entrevistas semiestructuradas) que permitan la iniciativa dialéctica de los informadores clave. Comparación sistemática crítica entre las proposiciones teóricas estructuradas en el modelo teórico y las asumidas y obtenidas de las fuentes de evidencia. ^[1] Filtrado crítico del conocimiento	Diseño general y recogida de datos. Diseño general y recogida de datos. Recogida de datos y análisis. Recogida de datos y análisis.

	contextual según elementos conceptuales y teóricos relevantes establecidos en el modelo teórico.	
Consistencia Contextual	<p>Atención a elementos contextuales relevantes para la explicación del fenómeno a estudiar, incluso no explícitamente recogidos en el modelo original.^[17]</p> <p>Consideración del entorno genérico de ubicación de las unidades de análisis (empresas del sector del Turismo de Intereses especiales de la Región de Los Lagos-Chile) y evaluación crítica de la evidencia según dicho (macro)contexto.</p> <p>Consideración del entorno específico propio de cada uno de los casos y evaluación crítica de la evidencia según dicho (micro)contexto.</p>	<p>Recogida de evidencia.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p>

Fuente. Elaboración propia, basada en Landeta y Villarreal (2010).

4.2. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general para el desarrollo y aplicación de la investigación a esta área, es:

- OG: Analizar las Relaciones Inter-firmas en el Clúster del Turismo de Intereses Especiales (TIE) en la Región de los Lagos.

Este objetivo general posee los siguientes **objetivos específicos**, que pueden ser respondidos según la aplicación del instrumento de investigación y siguiendo las etapas señaladas en este estudio:

- OE1: Determinar la tipología de las Relaciones Inter-firmas existentes en el clúster TIE.
- OE2: Caracterizar las Relaciones Inter-firmas propias de la gestión de las empresas del clúster TIE.
- OE3: Identificar los vacíos de relaciones inter-firmas.

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

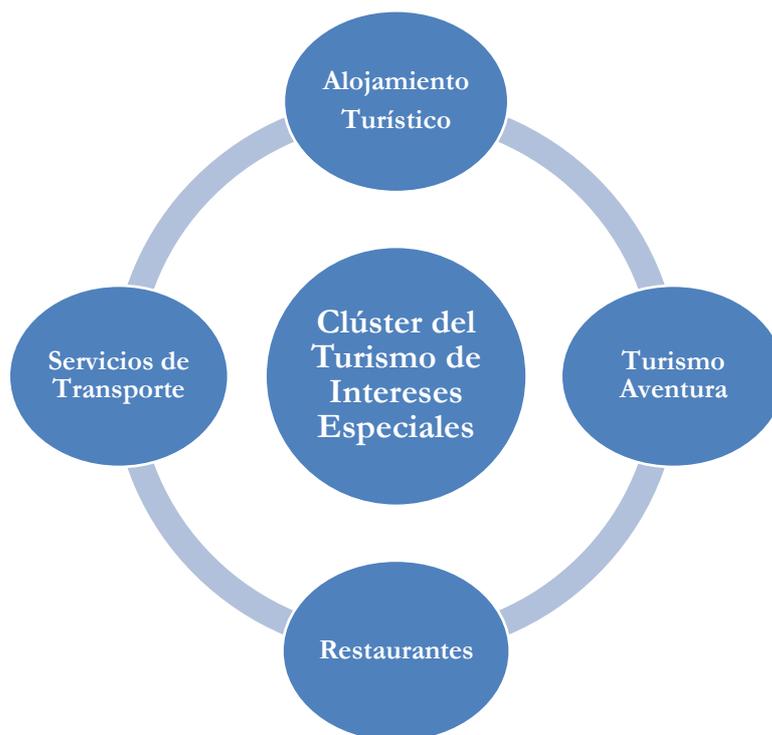
- H1: Las relaciones inter-firmas únicamente son de carácter comercial
- H2: Las grandes empresas controlan las relaciones inter-firmas
- H3: Los vacíos existentes de relaciones inter-firmas se van a ocupar en el futuro.

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La selección de casos se encuentra basada en un muestreo teórico y lógico (no estadístico ni aleatorio), escogiendo aquellos casos pertinentes para generar conocimiento en un contexto real respecto de lo que se desea investigar. La selección de los casos se deriva de las unidades definidas por la teoría como aquellos que pertenecen al núcleo central del clúster (ejercen efectos directos sobre el clúster), donde los elementos del ecosistema del turismo de intereses especiales se ha ido concentrando hasta conseguir una estructura más modelizable. Es así que las actividades que se encuentran en la periferia del núcleo central, como los artesanos, los servicios de esparcimiento, las universidades y centros de investigación, y las instituciones públicas no presentan efectos directos sobre el clúster.

De acuerdo a lo anterior los casos se seleccionan de los sectores del núcleo central del clúster, a saber: Alojamiento turístico, servicios de transporte, turismo aventura, y restaurantes.

Figura 15. Sectores del núcleo central del clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos, Chile



Fuente. Elaboración propia a partir de la Bases de Datos de Sernatur (2016).

En esta investigación se seleccionaron 4 casos de estudios que representan a cada una de las actividades del núcleo central del clúster señalados anteriormente. La definición de estos casos de estudio fueron siguiendo un conjunto de criterios.

En el caso de alojamiento, estos criterios se describen en la siguiente tabla:

Tabla 13. Criterios para la selección del caso de alojamiento

Criterios	Alojamiento: Hoteles
	Descripción
1. Antigüedad en la Región	Consolidación local de un hotel en función de sus años de servicio, en un lugar determinado.
2. Segmento de los clientes turísticos	Orientación del tipo de turista que reciben los hoteles y que buscan fundamentalmente el turismo de intereses especiales.
3. Flujo de turistas	La cobertura de mercado que posee la empresa.
4. Enfoque turístico	Orientación de los servicios al turismo de intereses especiales, ya sean proporcionados de forma directa o indirecta, por medio de agencias de viaje y tour operadores.
5. Certificaciones	La cantidad de certificaciones que permite determinar su calidad, sustentabilidad, entre otros.

Fuente. Elaboración propia.

En el caso de la actividad de turismo aventura, se definieron los siguientes criterios:

Tabla 14. Criterios para la selección del caso de turismo de aventura

Criterios	Turismo de Aventura
	Descripción
1. Antigüedad en la Región	La cantidad de años que lleva prestando el servicio permite determinar una permanencia local para el sector productivo y mayor conocimiento del territorio y sus servicios.
2. Cantidad de empresas de la Región de Los Lagos a los que representan (promocionan)	Representa el tamaño de su cobertura como prestador de servicios.
3. Segmento de los clientes	Demuestra la orientación del tipo de turismo que buscan los clientes por medio de cierto nivel socioeconómico y su rango de edad.
4. Localizaciones de los productos y/o servicios turísticos que promocionan	Representa la cobertura regional de sus productos y/o servicios.
5. Enfoque turístico	La cantidad y tipo de servicios que ofrecen.
6. Certificaciones	Permite establecer un juicio sobre la calidad que ofrece una Agencia de viaje y Tour operador, según los criterios de instituciones certificadoras a nivel nacional e internacional.

Fuente. Elaboración Propia.

En el caso de la actividad de transporte, la selección fue por conveniencia ya que en la región de los lagos no existe otra empresa de transporte vinculada al turismo de intereses especiales. En este caso la empresa seleccionada fue Naviera y turismo Skorprios S.A.

Por último, para la selección de la unidad de análisis “Restaurante”, se realizó una entrevista a la profesional ***Dalma Díaz Pinto***, que de acuerdo a su experiencia y siguiendo los siguientes criterios, pudiera recomendar a restaurantes que representen la gastronomía local:

- 1) Tipo de turista que asiste al restaurante.
- 2) Tipo de menú o comida que solicitan los turistas.

- 3) Características principales del menú.
- 4) Cantidad de clientes por temporada.

La profesional mencionada representa a diversas asociaciones del ámbito del turismo de la Región de los Lagos, como son: a) Presidenta de la Asociación de Empresarias y Ejecutivas en Turismo (ASEET Lagos y Volcanes); b) Gold Member y representante para Chile y el Destino Chile - Patagonia de World Food Travel Association¹⁶; c) Vicepresidenta Capítulo Región de Los Lagos Asociación Nacional de Periodistas de Turismo (APTUR Chile). y d) Directora de Comunicaciones en Gastronomía Patagonia¹⁷.

La profesional sugirió dos restaurantes de la provincia de Chiloé, Región de Los Lagos: Restaurantes **“Travesía”**, y **“Cazador”**, ambos de la comuna de Castro. Las empresas que conforman un primer nivel de análisis o población sobre la que se investiga, son aquellas que poseen las certificaciones de calidad y sustentabilidad, que se otorga en Chile a Agencias de viaje, alojamientos turísticos, guías de turismo, y Tour operadores. En este caso aplica a alojamiento, y turismo aventura.

¹⁶ La Asociación Mundial de Alimentos y Viajes, World Food Travel Association, lidera las tendencias de la gastronomía turística en el mundo. Leer más: <http://gastronomiapatagonianoticias.webnode.cl/news/directora-de-comunicaciones-de-gastronomia-patagonia-dalma-diaz-pinto-es-embajadora-para-chile-y-la-patagonia-de-la-world-food-travel-association-/>

¹⁷ Grupo de profesionales comprometidos con la promoción de la Patagonia, a través de su cultura gastronómica. Desarrollan un trabajo con productores alimenticios y de artesanía de las Regiones de Los Ríos, Los Lagos, de Aysén y de Magallanes de Chile, esto permite conocer sus creaciones, siendo embajadores del territorio en los hogares y cocinas de estas familias que apuestan por una alimentación sana, para mejorar su calidad de vida. <http://gastronomiapatagonianoticias.webnode.cl/quienes-somos-/>

Tabla 15. Población de empresas estudiadas

Empresa	Sector Turístico			
	Alojamiento	Turismo Aventura	Restaurante	Transporte (naviera)
Hotel Petrohué Lodge				
Hotel Enjoy (Puerto Varas)				
Hotel Cumbres (Puerto Varas)				
Hotel Elun (camino punta Larga)				
Hotel Parque Quilquico (Castro)				
Protours Chile (Puerto Varas)				
Trails of Chile (Puerto Varas)				
Turismo Pacífico Limitada (Puerto Varas)				
Restaurante Travesía (Castro)				
Restaurante Cazador (Castro)				
Naviera y Turismo Skorpis S.A.				

Fuente. Elaboración propia.

Atendiendo a los criterios de selección se procedió al levantamiento de información primarias (entrevistas) y fuentes secundarias (página web). Para las entrevistas se siguieron los protocolos elaborados a partir de los aportes de autores que abordan el estudio de caso múltiple y determina una estructura para facilitar la metodología y recopilación de información de ciertas unidades de análisis.

De la información obtenida se procedió a la selección de los 4 casos de estudios. Rodríguez et al (1996) destaca que en la selección de los casos, pueden ser de utilidad los que son típicos o representativos de otros casos, pero los criterios que deben perseguir la selección del caso o los casos no se plantean en términos de representatividad de los mismos, habida cuenta de que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora. Antes al contrario, y como se ha destacado en capítulos interiores, una de las características fundamentales de la investigación cualitativa es su preocupación por lo peculiar, lo subjetivo y lo idiosincrásico. La potencialidad de un caso nos la ofrece su carácter propio.

De la población en estudio se seleccionaron cuatro empresas que cumplieran con los criterios. Estas empresas, además, nos aseguraba acceso a la información, y la posibilidad de establecer una buena relación con las fuentes de información que permitiera cumplir con el plan de trabajo de la investigación. Los casos seleccionados fueron los siguientes:

Tabla 16. Empresas seleccionadas para el estudio de caso múltiple

Empresa	Sector Productivo			
	Alojamiento	Turismo Aventura	Restaurante	Servicio de Transporte
Hotel Petrohué Lodge	Protours Chile	Cazador	Naviera y Turismo Skorpios S.A.	

Fuente. Elaboración Propia.

Según los criterios ya indicados se seleccionaron aquellos casos con mayor orientación al turismo de Intereses Especiales. De esta manera, de acuerdo con la información obtenida, el alojamiento Hotel Petrohué Lodge cumple con todos los criterios.

Tabla 17. Ficha de la empresa, Hotel Petrohué Lodge

SECTOR EMPRESARIAL	ALOJAMIENTO
Nombre de Fantasía	HOTEL PETROHUE LODGE
Ubicación	Ruta 225 Km. 64, Petrohue s/n. Parque Nacional Vicente Pérez Rosales, Provincia de Llanquihue, Región de los Lagos, Chile.
Página web	http://www.petrohue.com/
Fecha de creación	1913
Segmento de Clientes Turísticos	Principalmente alemanes, suizos, norteamericanos, chilenos y argentinos. Turistas que comprenden una edad de 45 años hacia adultos mayores. Turistas enfocados en conocer la naturaleza, mucho más aventureros.
Flujo de turistas (Últimos 3 años)	En temporada alta, cerca de 1.500 clientes.
Enfoque turístico	Posee un departamento dirigido a la prestación de servicios de forma directa; “Expediciones Petrohue” , donde principalmente se ofrece trekking,

	cabalgata, programas especiales para el turista, rafting, etc.
Agencias de viaje y/o tour operadores que promocionan su hotel y servicios turísticos	Trails of Chile, Protours, cascada expediciones, cocha, andes nativo, ads mundo, Tour avión.
Certificaciones	Certificación Sello Q Certificación Sello S Certificado de lujo, clasificado como Alojamiento turístico centro de turismo de naturaleza o lodge otorgado por APPLUS+

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al sector turismo aventura es la empresa Protours quien cumple con los criterios. Los detalles se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 18. Ficha de la empresa Protours

Sector empresarial	Agencias de Viaje y Tour Operador
Nombre de Fantasía	Protours Chile
Ubicación	Imperial, Comuna de Puerto Varas, Provincia de Llanquihue, Región de Los Lagos, Chile
Página web	http://www.protoursdestination.com/es/
Fecha de creación	1994 en la Comuna de Frutillar, Región de los Lagos, Chile
Cantidad de empresas que promocionan en la Región de los Lagos	Promocionan al 80 % de los Hoteles de la Región de los Lagos y tienen como criterio aquellos hoteles que posean 3 estrellas.
Segmento de los clientes	Cliente ABC1 Principalmente alemanes, ingleses, chinos y japoneses. Turistas con una edad por sobre los 40.
Localizaciones de los productos y/o servicios turísticos que promocionan	Los servicios turísticos se encuentran en las cuatro provincias de la Región de los Lagos: Llanquihue, Chiloé, Palena y Osorno.
Enfoque turístico	Cabalgatas, excursiones, kayak, trekking, estadías, viajes. Además, visitas guiadas a museos para fomentar la cultura de la zona.
Certificaciones	Certificación Sello Q. Certificación por parte de IQNET en sistema de administración. Certificación por parte de IRAM, en ámbitos de la Gestión de Calidad y Tour Operador.

Fuente. Elaboración propia.

En el sector transporte la selección es por conveniencia ya que es la única

empresa que se dedica al turismo de intereses especiales. Los detalles de la empresa son los siguientes:

Tabla 19. Ficha de la empresa Naviera y turismo Skorprios S.A.

Criterios	Transporte
	Descripción
1.- Antigüedad en la Región	Empresa fundada en 1978 que ha mantenido una trayectoria y permanencia en la Región de los Lagos.
2.- Tamaño de la prestación de servicios	Naviera y Turismo Skorprios S.A, posee 2 barcos de turismo: Skorprios II que recorre la ruta de Chonos y Skorprios III que recorre la ruta Kaweskar.
3.- Enfoque turístico	Se encuentra orientada al turista con intereses asociados a la naturaleza, la contemplación y la cultura de la zona (Turismo de Intereses Especiales).
4.- Rutas contemplativas y enfocadas al turismo de naturaleza	Busca resaltar lo atractivo de los recursos naturales de la provincia de Llanquihue, Chiloé y Palena. a) Rutas Chonos: desde Puerto Montt al glaciar San Rafael. b) Ruta Kaweskar: desde Puerto Montt hacia el campo de hielo sur.
5.- Medioambiente	Esta empresa posee una política de medioambiente para el cuidado y preservación de los recursos naturales y la fauna de la región.

Fuente. Elaboración Propia.

Según la entrevista aplicada, la calidad de la información obtenida, aceptación y disponibilidad por participar de la investigación, se seleccionó al “**Restaurante Cazador**”, como unidad de análisis en el sector restaurantes.

4.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con la finalidad de otorgar validez al instrumento de investigación utilizado “entrevista” (ver anexo 1), se construye un protocolo para la obtención de la información, que consiste en:

1. Contacto telefónico con la unidad de análisis determinada.
2. Envío de carta de presentación del trabajo de investigación y la solicitud correspondiente de colaboración.
3. Recopilación de información primaria o secundaria de la empresa, ya sea por medio de la página web particular, artículos de la empresa, entrevistas publicadas, etc. La idea principal es tener un panorama claro de cómo actúa

la empresa.

4. Establecer fecha de entrevista personal en la dependencia de la empresa.
5. Se realiza la entrevista semi-estructurada.
6. Requerimiento de datos.
7. Transcripción de las entrevistas grabadas y de las notas tomada en la encuesta, analizar la documentación interna facilitada por la empresa.
8. Análisis y sistematización de las unidades de análisis.
9. Elaboración de un informe individual de cada unidad de análisis (Ficha técnica de cada empresa).
10. Análisis global y comparativo de los cuatro casos.
11. Elaboración de los resultados y conclusiones.

En esta etapa es preciso señalar las fuentes de información que se emplearon para esta investigación, con el propósito de recopilar, analizar y corroborar los resultados:

1. Evidencia:
 - a. Interna: recopilación de la documentación que proporciona la empresa en páginas web, análisis interno de áreas, manuales, etc.
 - b. Externa: artículos de prensa, informe de organismos o instituciones.
2. Entrevista: a los máximos responsables del área a analizar.
3. Materiales físicos o tecnológicos: Grabaciones de entrevistas (autorización del entrevistado), correos electrónicos, fotografías.

Una vez obtenida la información, se procedió a la transcripción de ésta. Para el caso de esta investigación se trabajó con fuentes secundarias que corroboraron los resultados, logrando una mayor validez y fiabilidad en la evaluación de rigor. Posteriormente, para realizar el análisis de cada caso, se clasificó la información, de acuerdo con las siguientes categorías:

- A. Historia de la empresa.
- B. Relaciones Inter-firmas existente en cada unidad de análisis.
- C. Tipo de relaciones que mantiene cada empresa o unidad de análisis con otras empresas del Clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos.
- D. Desarrollo futuro de las Relaciones Inter-firmas y sus redes por parte de cada empresa, para alcanzar una mayor connotación dentro del Clúster del Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos.

Por último, se analizan los cuatro casos elegidos para verificar las hipótesis.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación, a través del estudio de 4 casos representativos de los sectores productivos más relevantes del Turismo de Intereses Especiales de la Región de Los Lagos, en Chile. Primeramente, se realiza un análisis individual de la empresa, aludiendo a su importancia y desarrollo en el entorno local, dando cuenta de su perfil, para luego dar respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación, en torno a las características propias de las relaciones inter-firmas que establecen con otras organizaciones en su contexto de mercado.

Posteriormente, se realiza un análisis global de los casos, desarrollando y fundamentando los resultados de las cuatro unidades de análisis, permitiendo responder a los objetivos de esta investigación, a través de una evaluación crítica de la evidencia según el macro y micro contexto donde se desarrollan las empresas estudiadas.

ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS CASOS

5.1. CASO 1: HOTEL PETROHUÉ LODGE



Presentación:

“En Patagonia, una de las regiones más invocadas del sur del mundo lo espera Petrohué Lodge. Con una geografía y naturaleza única, este lugar es la puerta de entrada a un mundo de volcanes, ríos, glaciares, bosques y montañas. Un lugar fascinante para aquellos que aman el turismo aventura y la vida al aire libre”.

A) PERFIL EMPRESARIAL

Hotel Petrohué Lodge es una empresa chilena, con gran connotación a nivel regional y nacional, fundada en 1913. Posee los dos sellos de calidad turísticos otorgados por SERNATUR, que la catalogan como una de las empresas más característica dentro del ámbito del TIE, debido a su ubicación en el encanto natural de la Región de los Lagos.

La cultura de la empresa se enmarca dentro de un contexto familiar, existiendo una centralización en la toma de decisiones, que se traduce en que los trabajadores respetan la cadena de mando, lo que contribuye a la existencia de un buen clima laboral.

La Categorización según ventas anuales y N° de trabajadores para el Hotel Petrohué Lodge es de “Pequeña empresa”¹⁸, cuya afluencia de turistas en los últimos 3 años en temporada alta, fue de aproximadamente 1.500.

B) LA CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN DE UNA NUEVA ERA PARA PETROHUÉ LODGE

Cabe destacar que Franz Schirmer, dueño del Hotel Petrohué Lodge, junto a seis socios (la mayoría pertenecientes a la familia), tiene un ambicioso proyecto turístico en los terrenos que poseen en el Parque Nacional Vicente Pérez Rosales. La inversión aproximada del plan maestro es de alrededor de US\$200 millones. El proyecto se planea sobre una superficie de 500 hectáreas, que incluyen terrenos del volcán Osorno y Tronador, la ribera del lago Todos los Santos y el interior del parque. En 2009, Schirmer expresaba que: “la idea del proyecto pasa por desarrollar un lodge de pesca, con restaurantes, club de golf, un área deportiva, museo, entre otras instalaciones”. Además de un sector residencial con lotes de 5.000 metros (de acuerdo con lo establecido por la Ley), con el objetivo de desarrollar un área residencial con tratamiento de aguas y un manejo más ecológico.

Las canchas de ski, por su parte, tampoco están al margen de la inversión. En

¹⁸ Dentro de la categorización entregada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el intervalo de pequeña empresa es entre \$64.723.233 (87.169,21 euros) y \$674.172.250 (907.974,73 euros) de ventas anuales. Además de destacar que el N° de trabajadores para una pequeña empresa es de 10 a 49 trabajadores. Petrohué Lodge obtendría ventas anuales de \$296.635.790 aprox. (398.585 Euros).

2001, los ejecutivos se ganaron la concesión del centro de ski del volcán Osorno, el cual empezó a potenciarse recién en 2007, cuando la CONAF¹⁹ finalizó las reparaciones del camino hacia el volcán.

Desde el año 2013, Schirmer ha planeado el proyecto²⁰, producto que desde su trabajo en la oficina de arquitectos “Urbe”, había analizado las características del terreno, dándose cuenta desde ese *entonces del potencial y futuro turístico de la zona, siendo necesario invertir. El proyecto que cubría la totalidad del parque Vicente Pérez Rosales, no fue aprobado en un inicio por las políticas en torno a parques nacionales, optando así por presentarlo en etapas.* De esta manera, se logró conseguir la concesión del Volcán Osorno, a partir de un plan a largo plazo, resguardándose el cuidado y preservación de los recursos naturales, donde el turista se puede encontrar con una de las rutas de trekking más antigua de América²¹.

En este marco de respeto de la relación entre sustentabilidad y turismo, se destaca la participación y vinculación con el medio que Schirmer ha tenido con universidades, por ejemplo, con la Universidad Austral de Chile, participando en varios seminarios sobre esta temática²².

El Hotel Petrohué Lodge, en la actualidad ha ampliado su horizonte de inversión, ofertando diversos servicios y no sólo la mística de un hotel, a través de una ampliación e innovación que promueve el desarrollo de nuevas actividades en función a la creciente demanda.

O1: Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE

¹⁹ La Corporación Nacional Forestal (CONAF) es una entidad de derecho privado dependiente del Ministerio de Agricultura, cuya principal tarea es administrar la política forestal de Chile y fomentar el desarrollo del sector. La Corporación está dirigida por un director ejecutivo, que tiene la misión de: “Contribuir al manejo sustentable de los bosques nativos, formaciones xerofíticas y plantaciones forestales mediante las funciones de fomento, fiscalización de la legislación forestal-ambiental y la protección de los recursos vegetacionales, así como a la conservación de la diversidad biológica a través del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, en beneficio de la sociedad”, ver: <http://www.conaf.cl/>

²⁰ Recuperado de: <http://www2.latercera.com/noticia/el-ambicioso-proyecto-que-tiene-el-dueno-de-hotel-petrohue-en-la-x-region/#>

²¹ <https://www.df.cl/noticias/la-ruta-de-trekking-mas-antigua-de-america/2012-05-31/202439.html>

²² Seminario de Paleoturismo en Chile “Vinculando Ciencia, Gestión Patrimonial, y Turismo” <http://noticias.uach.cl/principal.php?pag=noticia-externo&cod=83882> Seminario de Arqueología Patagonia Chileno- Argentino: Interesante espacio internacional de conversación <http://noticias.uach.cl/principal.php?pag=noticia-externo&cod=96090>

Tras el análisis de la información recopilada, se reconocen 10 tipos de Relaciones Inter-firmas presentes en esta empresa, las que se detallan a continuación:

Tabla 20. Tipos de Relaciones Inter-firmas de Petrohué Lodge

Tipo de Relación	Descripción
<p align="center">Relaciones Comerciales</p>	<p>Se basa principalmente en la compra y venta de servicios que puedan abastecer el Lodge. Por lo tanto, Petrohué Lodge, busca proveedores según su propio requerimiento que puedan agregar un valor a la empresa. Estas empresas son proveedores establecidos con cierta trayectoria en el mercado. Sin embargo, se pueden presentar nuevos proveedores que oferten la misma calidad en la entrega de servicios o productos y resulte ser más económico como también beneficioso e igualmente competitivo para los requerimiento del Hotel.</p> <p>Las empresas que abastecen al hotel principalmente son:</p> <p>COLUN²³: Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Limitada.</p> <p>DIMARK²⁴: Empresa de Marketing y Gestión; creación de páginas web, en función a demandas y diseños estratégicos para generar un medio de marketing y comunicación.</p> <p>MAYUN S.A.S²⁵: Empresa de Conducción y Control de Fluidos, comercializa insumos y productos de alta calidad para la conducción y control de fluidos. Cubre las necesidades de los sectores comercial, industrial y de la construcción, abarcando también el sector público en las áreas de acueducto y gas natural.</p>
<p align="center">Relaciones para la Innovación Tecnológica</p>	<p>Principalmente con ALSUR y KO'KAYAK, en función de la innovación de la infraestructura como un proyecto futuro que permita innovar en la calidad del producto, generando una mejor experiencia al turista, mediante el diseño de un trayecto mucho más cómodo desde los Saltos de Petrohué hacia el Lago Todos los Santos, por medio de un puerto de salida.</p>
<p align="center">Relaciones para la formación y capacitación del personal de la empresa</p>	<p>En esta materia, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)²⁶, ha desarrollado una gran</p>

²³ http://www.colun.cl/quienes_somos/introduccion.html

²⁴ <http://dimark.cl/>

²⁵ <https://www.mayun.com.co/>

²⁶La Asociación Chilena de Seguridad es una mutualidad privada sin fines de lucro, administradora del seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales contemplado en la Ley 16.744.

Este marco regulatorio indica las prestaciones que ofrece la ACHS a sus empresas, y que se expresan en tres niveles:

	labor con los trabajadores de la empresa de Petrohué Lodge, permitiendo otorgar diversas capacitaciones en diferentes ámbitos con la finalidad de desarrollar un capital humano mucho más preparado en diversas materias tanto como derechos y deberes establecidos en el rol del trabajador y en el Código del Trabajo de Chile.
Relaciones para la innovación de productos	En esta materia ha trabajado en conjunto con la Universidad Austral de Chile, permitiendo desarrollar nuevas rutas y una vinculación con el medio, logrando abarcar lo que es el Cruce de Vuriloche y fomentar aún más el Turismo, pero también dar a conocer la historia local, como los Pioneros que llegaron a la zona.
Relaciones para el mejoramiento de Normas y Políticas para el cumplimiento de leyes	Coordinación con empresas del sector y servicios públicos orientados al desarrollo del turismo local, con el propósito de levantar información sobre la experiencia de los turistas y con ello poder mejorar o adecuar las distintas normas y reglamentos atinentes a la actividad turística.
Relaciones para el Otorgamiento de Información	En esta materia poseen estrecha relación con la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), en función de promover el conocimiento y difusión de información relevante sobre derechos y deberes de los trabajadores, para capacitar al personal con el objetivo de que esté más calificado y preparado. También con organismos públicos como SERNATUR y CONAF, forman parte de la reciprocidad de información para el cuidado y desarrollo de los recursos naturales, donde se ubica el hotel.
Relaciones para la mejora de procesos y logística	Relaciones con distintas empresas que tienen como propósito actualizar los procesos propios del hotel (sistema de reserva, logística, etc.), y actividades outdoor y de expediciones.
Relaciones para el costo y calidad	En esta materia se relaciona principalmente con los tour operadores. Los estándares de calidad en la prestación de servicio son determinantes para la calidad del servicio, repercutiendo también en los costos.
Relaciones para servicio de consulta	Petrohué Lodge acude a la relación con servicios públicos para la constante retroalimentación de información y consultas derivadas.
Relaciones para la asistencia técnica	En esta materia es fundamental el asesoramiento para los diversos sellos y fiscalizaciones pertinentes para cumplir con ciertos estándares de calidad y sustentabilidad, permitiendo una

1. Prestaciones de Prevención.
2. Prestaciones de salud.
3. Prestaciones económicas (subsidios, indemnizaciones y pensiones) derivadas de la pérdida de capacidad de ganancia sufrida por los trabajadores a causa o con ocasión de siniestros laborales.

	mejor entrega de servicio, por lo tanto acuden como empresa a la contratación de una empresa certificadora, que sea reconocida por su labor y puedan asegurar estos criterios para una mejora continua.
Relaciones en base a intereses comunes	En esta materia es fundamental el desarrollo de ciertas alianzas que permita un constante beneficio mutuo en actividades turísticas principalmente, ya que se buscan ciertos proveedores, que tengan normas y con trayectoria en el rubro. Por ejemplo, en el caso de Agencias, se exige que tengan ciertas certificaciones, al menos aquellas agencias destinadas en temas de Turismo deben trabajar con sellos de calidad, tales como ALSUR, ADS MUNDO, TURISTUR, INTERTRECK, KO'Kayak y PROTOURS.
Relaciones en función a la sustentabilidad para el desarrollo del turismo	En esta materia Petrohué Lodge basa sus relaciones en función al cuidado y desarrollo del entorno local, por lo tanto su Departamento de Expediciones, busca el desarrollo de alianzas con otras empresas como tour operadores o emprendedores que ofrecen determinados servicios, como cabalgatas, paseos en el lago, etc.

Fuente. Elaboración propia.

Para el caso de Petrohué Lodge, sus relaciones están determinadas por la confianza presente en los años de trayectoria de trabajo en conjunto, así como en metas asociadas a la sustentabilidad de los recursos y desarrollo de turismo en torno a la política pública vigente.

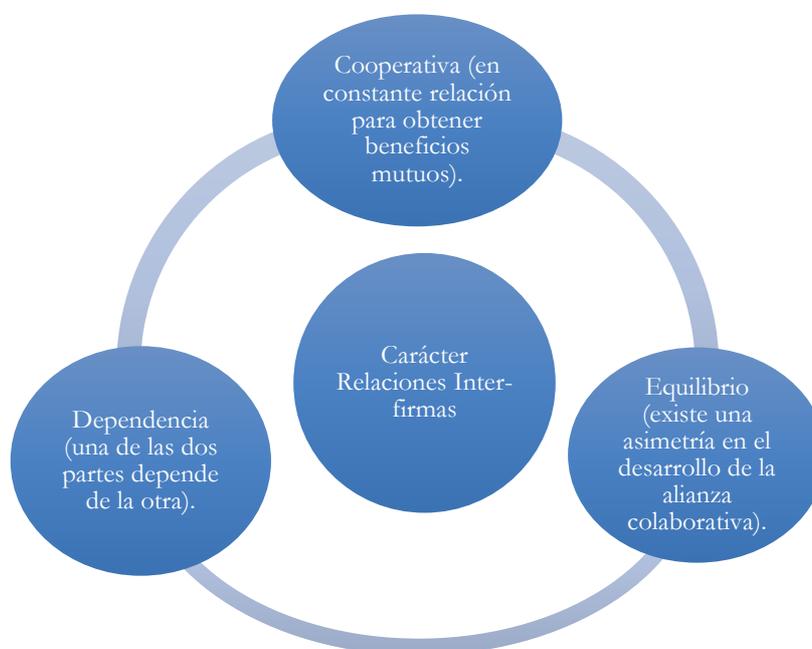
En cuanto a las actividades que desarrolla el Departamento de Expediciones de Petrohué Lodge, estas se enfocan en las nuevas demandas de los turistas ya que estos buscan nuevas experiencias a realizar, por lo que también es de suma importancia la necesidad de innovar en nuevas rutas o actividades recreativas, lo que podría implicar el buscar nuevos proveedores para servicios tales como: cabalgatas, rafting, expediciones, trekking, etc., que se caractericen por la calidad de su oferta, al contar con determinados sellos o características diferenciadoras.

Ahora bien, hay que mencionar que el Hotel Petrohué Lodge, dada su ubicación geográfica, juega un rol estratégico ya que no es solo un gran hotel ubicado en una zona particular y provechosa para la actividad turística, sino que contribuye al desarrollo de un Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos.

O2: Caracterizar las Relaciones Inter-firmas propias de la gestión de las empresas del Sector TIE

De acuerdo a los resultados obtenidos, Petrohué Lodge posee conocimientos bastante claros de la importancia de las Relaciones Inter-firmas, definiendo su relación con otras empresas a partir de un carácter cooperativo, de dependencia y de equilibrio.

Figura 16. Carácter de las Relaciones Inter-firmas



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de información primaria, podemos identificar que el grado de confianza es consustancial para el desarrollo de las Relaciones Inter-firmas futuras. En particular, las relaciones de mercado para Petrohué Lodge, en las cuales se consideran las actividades comerciales y la relación con proveedores, ya se encuentran establecidas con empresas con las cuales se han desarrollado relaciones de largo plazo. Específicamente sobre la pregunta de cómo se evalúa la confianza de la relación con las empresas que interactúan, se indica ésta como totalmente confiable.

Esto se vincula directamente con las siguientes características de estas relaciones, reconocidas y valoradas por la empresa ampliamente, como son:

- Es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Es un modelo de gestión empresarial.
- Aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Aporta beneficios a la empresa y el clúster.
- Es esencial en un entorno competitivo.
- Es una forma de conectar la empresa.

Para Petrohué Lodge, sus expectativas de desarrollo futuro de las Relaciones Inter-firmas se deben a las siguientes premisas:

Tabla 21. Premisas de las Relaciones Inter-firmas en el Hotel Petrohué Lodge

Premisa	Descripción
Resultados de las relaciones previas	Sustenta sus relaciones en función a cierta trayectoria de años, con diversos proveedores, teniendo una confianza en aquellas empresas que cumplen con las normas establecidas.
Para consolidar una relación a largo plazo	Aspira a consolidar las relaciones a largo plazo con diversas empresas, instituciones y proveedores, debido a la confianza que se ha establecido. En particular, para el Departamento de Expediciones, su función es ofertar una experiencia turística al cliente en constante innovación, por lo tanto se recurre a emprendedores, agencias o empresas, con certificaciones y normas de calidad que aseguren un valor agregado a la empresa, y sostenible en el tiempo.
Por el beneficio del conjunto de las empresa	Se relaciona con diversos proveedores en materia comercial y con otro conjunto de empresas e instituciones en materia de innovación tecnológica, formación y capacitación, mejora de procesos y logística, etc., cuya motivación y aspiración del conjunto de ellas es el desarrollo del turismo, el posicionamiento del destino turístico y la sustentabilidad de la actividad. Existen diversas empresas que participan en este círculo virtuoso de relaciones, representando una oportunidad para ampliar la oferta turística.

Fuente. Elaboración propia.

De esta información se puede desprender ciertas características asociadas que marcan los objetivos a futuro que persigue Petrohué Lodge, como son:

1. La confianza como eje fundamental para la conformación de las relaciones inter-firmas.
2. Sustentabilidad en el tiempo a partir del desarrollo de las relaciones.
3. Diversificación de las relaciones en torno a objetivos concretos que determinan las expectativas de desarrollo futuro.

Sin duda, el desarrollo de las relaciones inter-firmas tiene un vínculo directo con los desafíos que se propone la empresa para su futuro en el mercado, atendiendo los objetivos del porqué se relaciona con otras empresas e instituciones. Para Petrohué Lodge las características asociadas a los objetivos de tales relaciones, que gozan de un mayor nivel de relevancia son:

- Establece vínculos de colaboración entre empresas.
- Facilita la constante innovación en la Industria.
- Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes.
- Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales.
- Mejora en la eficiencia interna de una organización.
- Reduce el riesgo que una única empresa tiene que soportar.
- Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva.
- Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios.
- Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales.
- Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje.
- Mejora la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional.

O3: Identificar los vacíos de las relaciones inter-firmas

Según el análisis de la información, se pueden identificar ciertos vacíos de relaciones inter-firmas, pudiendo Petrohué Lodge en el futuro gestionarlas adecuadamente y con ello cumplir los objetivos propios que sustenta la teoría de las relaciones inter-firmas.

- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Existe un contexto geográfico que dificulta las comunicaciones telefónicas. Este contexto impone un desafío para esta empresa, de innovar respecto de sus servicios al turista, diseñando actividades que de alguna manera compensen esta carencia de comunicación telefónica. Estas actividades deberían estar orientadas a la conexión con la naturaleza y las vivencias de experiencias con el entorno local que rodea al hotel. Esto implicaría relacionarse con centros de investigación en turismo, universidades, instituciones públicas, agencias de viajes, tour operadores, etc., con la finalidad de profundizar y diversificar aún más la entrega de servicio, por ejemplo diseñando rutas de trekking, mejorando la logística de los servicios de kayak, nuevas exploraciones.

- **SUSTENTABILIDAD PARA LA ACTIVIDAD DEL TURISMO**

La actividad turística demanda que los que intervienen en ella, profundicen la sustentabilidad como un sello distintivo de su compromiso con el respeto al medio ambiente. Ello implica para el Hotel Petrohué Lodge fortalecer sus relaciones, principalmente con las instituciones públicas, como lo es CONAF, MOP²⁷ y SERNATUR, y con los actores del turismo local.

Otro aspecto importante para la obtención del sello de sustentabilidad y de calidad, es que debe estar en la línea del turismo accesible, lo cual es una de las bases fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable 2015-2018 y de la Estrategia Nacional de Turismo en Chile. Esta nueva perspectiva del turismo accesible se realiza por medio del trabajo en conjunto de dos instituciones públicas, como son SERNATUR y SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad).

En particular se deben fortalecer las relaciones entre el Hotel, con las siguientes instituciones públicas y actores locales.

a. En el caso de CONAF, si bien se ha desarrollado un trabajo cuidadoso y accesible en el sector, aun es notoria su ausencia en los Saltos de Petrohué y alrededores, lo que provoca que aún no sea posible alcanzar el desarrollo en su totalidad del Parque como destino turístico.

²⁷ El Ministerio de Obras Públicas de Chile planifica, proyecta y construye infraestructura pública, así como también las conserva y las administra.
<http://www.mop.cl/Paginas/default.aspx>

b. El MOP, juega un rol crucial como institución para la conectividad y el desarrollo de este destino turístico, ya que la ruta para llegar a Petrohué Lodge es un camino complicado y es de suma importancia la mantención para facilitar la llegada de turistas.

c. Es necesario que SERNATUR realice una promoción permanente del destino turístico, en conjunto con los actores locales y el Hotel, para potenciar la visita al Lago Todos los Santos y los Saltos de Petrohué, por medio de campañas de difusión, generando mayores actividades de promoción del destino. Pero ello también implica a la vez una mayor coordinación con las demás instituciones públicas en función de fortalecer los accesos y mejoramiento de los caminos, y también las instituciones que permitan propiciar el desarrollo del Parque Nacional donde está inmerso el destino turístico.

d. Petrohué Lodge debe fortalecer las relaciones en el sector del Lago Todos Los Santos, con las entidades que ejercen actividades náuticas en el lago, llamados comúnmente “Boteros”²⁸, para mejorar la calidad en la entrega de los servicios, que consiste en recorridos por el lago. De esta manera, puede existir una relación en el mejoramiento de los servicios que el Hotel ofrece a sus turistas.

Otro aspecto que es necesario profundizar se relaciona con la accesibilidad del Hotel, ya que es un criterio para mantener el Sello Sustentable que le exige SERNATUR. En esta materia es importante generar relaciones con instituciones como SENADIS y otros organismos públicos para mejorar los accesos al Parque Nacional y los senderos del mismo.

²⁸ Emprendedor con cierta embarcación marítima que entrega un servicio de contemplación en cierta área, ya sean islas o fiordos en lugar determinado.

C) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL DEL CASO HOTEL PETROHUÉ LODGE

Hotel Petrohué Lodge, es una empresa reconocida por su historia y trayectoria, con más de un siglo de trabajo por parte de la familia Roth, pionera en el sur de Chile en generar un turismo de intereses especiales, basado en la naturaleza y la contemplación del entorno. En función de su historia y de su enfoque turístico el hotel ha ido avanzando en la innovación de productos y servicios, lo que ha implicado también diversificar su oferta por parte de su Departamento de Expediciones.

Las Relaciones Inter-firmas de la empresa han estado orientadas primordialmente a: 1) la actividad comercial en el ámbito de compra y venta con proveedores, 2) a la formación y capacitación del personal, y 3) intereses comunes e innovación de productos, interactuando en ello con diversas empresas locales, como agencias de viaje, tour operadores y servicios de cabalgata.

La empresa tiene un desarrollo en menor escala sobre las relaciones en materia de: 1) Innovación Tecnológica. y 2) Sustentabilidad para el desarrollo del turismo, fundamentalmente con instituciones públicas.

Sus relaciones inter-empresas se han sustentado en la confianza por años de trabajo conjunto y por metas comunes para el desarrollo del turismo. La cooperación, el equilibrio en sus relaciones, y aspectos de dependencia en algunas materias constituyen las características distintivas de sus relaciones.

Petrohué Lodge está consciente de la importancia de los objetivos primordiales de las relaciones inter-firmas como elemento que contribuye al desarrollo de la empresa. Si bien las relaciones Inter-firmas no se encuentran presente en la estrategia de la empresa como un elemento diferenciador que genere valor agregado al hotel, éstas se establecen debido a la necesidad de competir en el mercado.

En cuanto a los vacíos de relaciones existentes en la empresa y que deben ser abordados en el futuro para lograr una mayor competitividad, se centran principalmente en: 1) sustentabilidad para el desarrollo de un turismo accesible, en concordancia con la política pública, y 2) un nuevo estado en torno a la innovación tecnológica.

Para la empresa las expectativas de afianzar sus relaciones están determinadas por: 1) los resultados de las relaciones previas donde la confianza juega un papel fundamental, 2) para consolidar relaciones a largo plazo con otras empresas e

instituciones para agregar valor a la experiencia turística, y 3) para alcanzar propósitos conjuntos para el posicionamiento del destino turístico.

5.2. CASO 2: NAVIERA Y TURISMOS SKORPIOS S.A.

Presentación:

“Nuestra misión es convertir a Chile y Patagonia en un gran destino internacional, ofreciendo un servicio turístico naviero del más alto nivel profesional, conservando fielmente la tradición y hospitalidad de la gente de la Patagonia y transmitir y dar un gran valor al servicio otorgado a nuestros clientes, lo que constituye el desafío diario de cada uno de nuestros funcionarios”.



A) PERFIL EMPRESARIAL

Naviera y Turismo Skorpios S.A., es una empresa de cruceros con gran importancia, debido a su innovación en el Track de turismo a glaciares, en la construcción de sus cruceros y Servicio Full All Inclusive, permitiendo catalogarse dentro de las empresas más características en el ámbito del turismo de intereses especiales con sus rutas turísticas (Chonos y Kaweskar), entregando al turista una experiencia basada en el encanto natural de la Región de Los Lagos.

El mercado de la naviera está conformado por una demanda turística de los cinco continentes, donde destacan turistas de un rango etario sobre 50 años de edad, provenientes de Latinoamérica, principalmente de Brasil y Argentina. Además, de turistas europeos como alemanes, franceses e ingleses. Posteriormente mercados fuertes en Estados Unidos, Oceanía y Asia.

Es una empresa familiar, de más de 120 trabajadores. La toma de decisiones es de carácter centralizada, siendo cercana tanto con el cliente como con sus trabajadores, a partir de una cultura basada en las relaciones interpersonales, lo que se ha logrado producto de que no existe mucha rotación, ya que el desarrollo del capital humano es una preocupación constante para la empresa, capacitando

al equipo de trabajo de acuerdo a la exigencia del servicio, por lo que existen diversos programas de capacitación para los chefs, camareros, personal de relaciones públicas, etc.

Es importante dar cuenta del espíritu pionero de la familia Kochifas, desde su fundador Constantino Kochifas. En la actualidad, su hijo lidera la empresa, con la aspiración de potenciar la innovación hasta lograr ser una de las empresas más características del sur de Chile y la Patagonia.

La Categorización de la empresa en base a venta anuales y N° de Trabajadores correspondería a una empresa catalogada como “gran empresa”²⁹.

B) CONTEXTO HISTÓRICO DE LA NAVIERA Y TURISMOS SKORPIOS S.A.

El armador naviero Constantino Kochifas Cárcamo, inició sus actividades de empresario naviero en el cabotaje regional en la zona de Puerto Montt en 1956, junto a sus hermanos. Posteriormente, se independizó formando su propia empresa naviera, operando barcos de carga a la región de Aysén. Fue así como se dio cuenta del desarrollo que podría tener el turismo naviero en la Patagonia, fundando Cruceros Marítimos Skorpios. Inició sus cruceros al Glaciar San Rafael en 1976, en un pequeño barco de carga llamado Moto Nave Mimí, transportando a sólo 12 pasajeros por viaje. Luego construyó en 1978 la Moto Nave Skorpios I, cuya función principal es el turismo en los canales y fiordos de la Isla de Chiloé. Fue el primer barco de turismo de la empresa y de Chile, retirado del servicio en los canales del sur de Chile en el 2008 alcanzando a realizar más de 600 cruceros a la Laguna San Rafael, constituyéndose en todo un símbolo del turismo en el país y posicionando a la Laguna San Rafael y a Chile en los circuitos mundiales más atractivos.

En el año 1988, se inaugura la Moto Nave Skorpios II, siendo el barco con mayor capacidad, hasta 106 pasajeros. En la actualidad se mantiene la ruta

²⁹ Dentro de la categorización entregada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el intervalo de una gran empresa es entre \$2.696.691.697 (3.631.902,55 euros) y \$26.966.890.000 (36.318.989,22 euros). Además de destacar que el N° de trabajadores que posee Naviera y Turismos Skorpios es de 120 trabajadores aprox, para una mediana empresa es de 50 a 199 trabajadores. Si bien la cantidad de trabajadores de manera directa es proporcional al tamaño de una empresa mediana, el aproximado de ventas anuales de esta empresa es de 8.892.510 euros.

original de la Moto Nave Skorprios I, hoy conocida como Ruta Chonos. En 1995, la compañía inaugura un nuevo barco, la Moto Nave Skorprios III, para 90 pasajeros. En el año 2003, Cruceros Skorprios extiende sus operaciones a la Región de Magallanes, inaugurando una nueva ruta turística llamada Ruta Kaweskar, a los Glaciares del Campo de Hielo Sur, ruta que comprende desde Puerto Natales a los glaciares de Campo de Hielos Sur. Para tales efectos, la Moto Nave Skorprios III se traslada y se construye un terminal marítimo en Puerto Natales.

“Nuestro crecimiento en turismo siempre ha estado marcado por dar el mejor servicio a bordo, no sólo se trata de permitir que las personas gocen de la belleza del paisaje, sino dar el mejor servicio y acompañado de una excelente gastronomía”, declaró Kochifas³⁰.

Cabe mencionar que al ser un empresario visionario, Constantino Kochifas, conformó un holding compuesto por las empresas Turismo Skorprios, Astilleros-Maestranza Kochifas y en el sector salmonicultura creó la empresa Transmarko. El Holding otorga trabajo a 540 empleados en sus tres cruceros de turismo y 24 buques de transporte de productos salmonídeos.

Hoy la compañía posee una de las flotas navieras más grandes del Cono Sur, con 2 barcos de turismo y más de 37 barcos de carga; un astillero y maestranza naval; terminales de embarque de pasajeros y carga; termas en el Fiordo de Quilralco; oficinas en Santiago, Puerto Montt, Punta Arenas y Puerto Natales.

La empresa oferta dos rutas turísticas: a) Ruta Chonos (Puerto Montt, Quemchi, Puerto Aguirre, Islote Barrientos, Canales y Fiordos, Glaciar San Rafael, Fiordo Quilralco, Flora y Fauna, Islote Conejos y Dalcahue) y, b) Ruta Kaweskar (Glaciar Amalia, Glaciar El Brujo, Glaciar Alsina, Canales y Fiordos, Fiordo Calvo, Glaciar Bernal, Angostura White, Flora y Fauna, Torres del Paine y Cueva de Milodón).

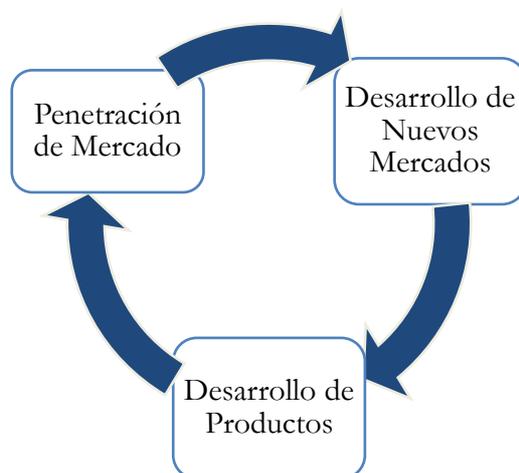
Ha ido innovando con nuevas rutas turísticas. Hoy en día las generaciones actuales de los clientes, del mismo segmento etario (adultos mayores), son personas más activas, que realizan trekking, volviéndose una necesidad de la empresa capacitar a sus trabajadores de acuerdo a la innovación de sus productos.

³⁰<http://www2.latercera.com/noticia/dueno-de-cruceros-skorprios-cuenta-como-desarrollo-un-negocio-millonario/>

En cuanto al desarrollo de la empresa esta se sustenta en las siguientes estrategias:

- A) Desarrollo de Nuevos Mercados:** Naviera y Turismos Skropios, aspira a abordar nuevos segmentos de clientes, por lo que es necesario ampliar su horizonte y diversificar su mercado. Un ejemplo claro es que el progreso del turismo de intereses especiales, no es sólo para turistas con ánimos de contemplación. Hoy en día, el nuevo turista es mucho más activo y demandante, tanto en la información como en generar ciertas experiencias individuales por medio de caminatas, trekking o rutas que otorguen una mayor inserción natural de las zonas.
- B) Desarrollo de Productos:** en esta área se realiza un esfuerzo constante por investigar y desarrollar nuevas rutas, teniendo en cuenta que ante una constante demanda de los clientes, es necesario como empresa desarrollar nuevos productos tanto en rutas como en la entrega de servicios y atención personalizada a diversos turistas que demandan cierta exigencia. Si bien Naviera y Turismo Skorprios S.A., posee una cartera de clientes que ya han establecido durante toda su trayectoria, además de ir sumando cada año nueva cantidades de turistas, es menester propiciar nuevas rutas y formas de diseño donde se pueda captar a nuevos clientes. Se incorpora la experiencia y trabajo constante en el diseño de nuevas rutas, fomentando la innovación.
- C) Penetración de Mercado:** el conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que Naviera y Turismos Skorprios S.A. aumente su participación en el mercado a través de la oferta de un producto o línea de productos. La penetración del mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing.

Figura 17. Principales Estrategias de Desarrollo



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a las percepciones del Gerente General de la Naviera y Turismo Skorprios S.A., el turismo de intereses especiales ha ido mejorando en el tiempo, lo que ha ido de la mano de una innovación de productos para los turistas. Esto ha generado la realización de convenios internacionales en la adquisición de activos e insumos. En esta misma línea el Sr. Carlos Muñoz, asesor de la gerencia, nos relata que como empresa gozan de una perspectiva de mayor crecimiento, ya que hasta en el 2016, su proyección de crecimiento era bastante plana, sin embargo el reconocimiento como empresa, su trabajo constante en difusión por ferias internacionales y convenios a gran escala con agencias de viajes y tour operadores les ha permitido generar un crecimiento hasta el año 2022.

O1: Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE

En el proceso de levantamiento de información se verificaron los tipos de relaciones inter-firmas que maneja la Naviera y Turismos Skorprios S.A. con otras empresas³¹:

³¹ Además de los resultados obtenidos, se trabajó con fuentes secundarias como páginas web y Canal de Youtube: **Cruceros Skorprios (50 videos)**. Videos más relevantes: <https://www.youtube.com/watch?v=zDz-F3UwxOk-> <https://www.youtube.com/watch?v=FMAG1zzzVvQ-> <https://www.youtube.com/watch?v=M4bFct8V1Nk-> <https://www.youtube.com/watch?v=oMDWoFGJwTs-> <https://www.youtube.com/watch?v=wRgOi33U5T8> Es importante destacar su aparición como empresa en revistas y periódico catalogados por la página web

Tabla 22. Tipos de Relaciones Inter-firmas en Naviera y Turismos Skorprios S.A.

Tipo de Relación	Descripción
<p>Relaciones comerciales</p>	<p>Para la Naviera y Turismos Skorprios S.A., sus relaciones comerciales se dan con ciertos proveedores que abastecen a los cruceros, pero principalmente con agencias de viajes ubicadas en los cinco continentes que le permiten vender sus productos y servicios en un mercado global. Con este propósito las relaciones se establecen con Adventure World³², OIT³³ y DMC³⁴, entre otros.</p>
<p>Relaciones para la Innovación Tecnológica</p>	<p>Esta materia es de suma importancia para el desarrollo e innovación de los productos y servicios de Naviera y Turismos Skorprios S.A. En esta línea, la empresa ha generado un desarrollo tecnológico en aplicaciones como: plataforma de pagos, plataforma de marketing, tecnología IP y plataforma de redes sociales, este último se desarrolla con la empresa Tusclick³⁵, que otorga a la empresa ciertos reportes de visitas y análisis de resultados en sus campañas de difusión a través de las redes sociales.</p>
<p>Relaciones para la formación y capacitación del personal de la empresa</p>	<p>Naviera y Turismos Skorprios S.A., forma y capacita a sus trabajadores de manera permanente. Debido a la constante demanda turística, es primordial generar nuevos conocimientos y habilidades en el capital humano. Se perfecciona a los guías turísticos; se especializa a los chefs en la gastronomía en función al sello característico del sur de Chile.</p>
<p>Relaciones para la innovación de productos</p>	<p>Existe en esta materia una constante relación para la mejora de productos y calidad. Naviera y Turismos Skorprios S.A., con la necesidad de innovar sus productos para el turista y generar una experiencia única, construye alianzas estratégicas con instituciones públicas, como es el caso de los municipios de Dalcahue y Quemchi, con quienes ha realizado un labor notable en resaltar ciertos atractivos turísticos que les permitan fomentar una mayor experiencia a los turistas en función del entorno local. Un claro ejemplo, es con el Municipio de Quemchi, llevándose a cabo un proyecto en donde se destaca la gastronomía local y aspectos tanto culturales como étnicos de la zona, otorgando una mejor experiencia al turista.</p>
<p>Relaciones para el mejoramiento de normas y políticas para el cumplimiento de las leyes</p>	<p>El desarrollo de esta materia es de suma importancia para el turismo de intereses especiales, ya que el cuidado de los recursos naturales permite el desarrollo de un turismo mucho más sustentable. De igual manera, el rubro naviero exige diversas normas y permisos para desarrollar su actividad, por lo tanto se mantiene una relación constante con entidades como la autoridad marítima y con el Ministerio del Medio Ambiente.</p>

<http://www.skorprios.cl/noticias/> tales como; Revista “Vanidades” (Chile), Revista “Hola!” (España), “El Mercurio de Valparaíso” (Chile), Revista Kena (Chile), Revista Magazine (España), Revista “Cocina a Bordo” (Chile), entre otros.

³²<http://www.adventureworld.com.au/>

³³<http://www.agenciaoit.com/>

³⁴<http://triping-dmc.com/es/dmc/>

³⁵<https://www.tusclicks.cl/>

<p>Relaciones para el otorgamiento de información</p>	<p>La relación con ciertas agencias de viajes o servicios públicos que permiten identificar la demanda turística, canalizándose cierta preferencia por la prestación de servicios que ofrece Naviera y Turismos Skorprios S.A. Por ejemplo, existen agentes claves en materia de otorgamiento de información, como la Cámara de Comercio, así como también las diversas ferias internacionales de turismo, que proporcionan información para innovar en sus productos y servicios. En un principio se asistía como empresa a ferias latinoamericanas ubicadas en Argentina y Brasil, luego con el pasar de los años y su crecimiento exponencial como empresa, fue necesario acudir a nuevas áreas de información, participando de ferias europeas de turismo con el objetivo de poder posicionarse en el mercado global.</p>
<p>Relaciones en función de la sustentabilidad para el desarrollo del turismo</p>	<p>Naviera y Turismos Skorprios S.A., posee una política medioambiental para la preservación y cuidado de los recursos naturales, relacionándose con instituciones públicas como CONAF, en el cuidado y mantención de las rutas de trekking.</p>

Fuente. Elaboración Propia

O2: Caracterizar las Relaciones Inter-firmas propias de la gestión de las empresas del Sector TIE

En general Naviera y Turismos Skorprios S.A., posee un conocimiento de la importancia de las Relaciones Inter-firmas, definiendo su relación con otras empresas en torno a un carácter de cooperación, equilibrio y de conveniencia, a saber:

- **Cooperativa:** en constante relación para obtener beneficios mutuos.
- **Equilibrio:** existe una asimetría en el desarrollo de la alianza colaborativa.
- **Conveniencia:** una relación para obtener un beneficio específico del cual se carece o está menos desarrollado.

Igualmente, esto evidencia sobre el nivel de conocimiento de las características de tales relaciones, en donde existe una valoración positiva³⁶ con respecto a:

- Es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Es un modelo de gestión empresarial.
- Aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa.

³⁶ Se muestra un grado de acuerdo (4) sobre tales características propias de las relaciones inter-firmas.

- Aporta beneficios a la empresa y el clúster.
- Es esencial en un entorno competitivo.
- Es una forma de conectar la empresa.

Tales características tienen directa relación con las expectativas de desarrollo futuro de estas relaciones para la empresa, como son:

- **Por el resultado de las relaciones previas.** Naviera y Turismos Skorprios S.A., conforma sus relaciones inter-firmas por la trayectoria de años de trabajo y una relación de trabajo constante, basados principalmente en el cumplimiento de los compromisos y la calidad de los servicios.
- **Por el beneficio del conjunto de las empresas del Clúster.** Tiene una relación con proveedores locales, municipios y operadores turísticos en materia de abastecimiento para los servicios de cruceros, lo que genera que todas las empresas participantes del clúster se beneficien con el aumento de la demanda de clientes turísticos de la Naviera y Turismos Skorprios S.A.
- **Para fortalecer el Marco Regulatorio:** fundamentalmente esta área se desarrolla en conjunto con organismos públicos y privados para cumplir las normas y leyes que regulan la industria turística. Es decir, como se desarrolla la empresa en función del cuidado de los recursos naturales, obtener patentes, licencias y permisos ante organismos públicos para el fomento de nuevas rutas marítimas y el cuidado del medioambiente.

Para la Naviera y Turismos Skorprios S.A., los objetivos que validan el desarrollo de estas relaciones inter-firmas, se asocian mayormente con la característica de una mejora en la calidad por la complementariedad de servicios.

O3: Identificar los vacíos de las relaciones inter-firmas

- **Relaciones basadas en Intereses Comunes** con otras empresas. En cuanto a su participación directa en el Clúster se señala que es algo aislada, fenómeno generado ante el poco estímulo por el Turismo de Intereses Especiales, sin embargo, se reconoce que se deben cuidar estas relaciones con el objetivo de resaltar esta asociatividad. Por ejemplo, explorar nuevas áreas y rutas turísticas en conjunto con instituciones públicas y sus autoridades. Esto permitiría conformar normas de seguridad y estándares comunes de calidad. De

igual manera, permitiría estimular una mejor convergencia con el turismo de este tipo, desde tour operadores, transporte terrestre, turismo naviero y agencias responsables del cuidado medioambiental.

- **Proyecto de Investigación.** Es importante mejorar el entorno local en conjunto con las empresas del Clúster; es decir Hoteles, líneas aéreas, tour operadores, transporte terrestre y por supuesto con las instituciones gubernamentales, ya que el turismo en la Región de los Lagos, según el Asesor de Gerencia, Sr. Carlos Muñoz: *“La región de los Lagos cuenta con una gran cantidad de recursos turísticos, pero tiene escasos productos turísticos, pero esos recursos no han sido desarrollados como productos ni con un marketing y comercializados como tales”*.

Entonces, el desarrollo de alianzas con universidades y centros de formación permiten fortalecer ciertas áreas de investigación de nuevos mercados, en función a la sustentabilidad en la Región de Los Lagos, en cuanto a:

- **Mejora de Procesos y Logística.** Es una empresa, cuyas redes de colaboración se basan principalmente en la comercialización y proveedores, lo que es equivalente a su participación en la cadena productiva del Clúster del Turismo de Intereses Especiales, ya que como se resalta en la entrevista, al ejecutivo Sr. Carlos Muñoz, una de las características más notoria, es que no posee una formalización por parte de las relaciones inter-firmas, sino que son el resultado de la costumbre de formar alianzas colaborativas.

Sin embargo, en temas de procesos y logística para facilitar la demanda turística existe un notorio problema de conectividad con el único aeropuerto de Puerto Natales, ya que no tiene una salida y entrada internacional. Esto a diferencia de Argentina, país que goza de cinco aeropuertos; Ushuaia y Calafate (aeropuertos con salida internacional), Rio Grande, Rio Gallego y El Túnel. Por lo tanto, existe una falta de visión de los empresarios y el Estado para responder a la demanda turística en invertir y generar una conectividad mucho más viable para las regiones.

C) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL DE CASO SOBRE LA NAVIERA Y TURISMOS SKORPIOS S.A.

Naviera y Turismos Skorprios S.A., es una empresa de cruceros, de carácter familiar, fundada el año 1976, dedicada al turismo de intereses especiales en la

Patagonia Chilena. Sus productos principales son las rutas turísticas “Chonos” y “Kaweskar” navegando por los canales, fiordos, y glaciares de la Patagonia chilena. Parte de su misión es entregar un servicio turístico naviero conservando la tradición y hospitalidad de la gente de la Patagonia.

Sus relaciones inter-firmas más destacables están orientadas a las relaciones comerciales; a la innovación tecnológica; a la capacitación y desarrollo de su personal; a la innovación de sus productos; y al mejoramiento de las normas para un turismo sustentable con el medio ambiente.

Sus relaciones se caracterizan por ser tradicionales y permanentes que se han ido consolidando a través de su trayectoria de muchos años en el sector turístico. En específicos la cooperación, el equilibrio en las relaciones, y la conveniencia de establecerlas para el desarrollo de inversiones, son sus características principales.

En cuanto a los vacíos significativos de relaciones, es importante señalar el poco estímulo presente en la Región de los Lagos en torno al Clúster del Turismo de Intereses Especiales, lo que afecta el comportamiento de la empresa en sus relaciones, que realiza un trabajo mucho más aislado, siendo lo ideal un trabajo colaborativo para el beneficio del sector, ya que es necesario impulsar proyectos de investigación para el desarrollo de productos, y complementariamente mejorar los procesos y la logística para hacer más competitivo el destino “Patagonia Chilena”.

La empresa Naviera y turismo Skorprios asigna un alto nivel de importancia a las relaciones inter-firmas, de ahí que sus expectativas para fortalecer sus relaciones están determinadas por: 1) los resultados de las relaciones previas donde el cumplimiento y la calidad de los servicios son importantes, 2) el beneficio esperado para el conjunto de las empresas del clúster, y 3) el fortalecimiento del marco regulatorio que garantice el desarrollo del turismo respetando el medioambiente.

5.3. CASO 3. RESTAURANTE “CAZADOR”



Presentación:

“Somos un matrimonio de cocineros que juntos creamos Cazador, uniendo las experiencias de Cocinas y viajes... Hoy representan nuestra unión, nuestra forma de ver la vida y el sabor que hemos ido creando juntos”.

A) PERFIL EMPRESARIAL

El restaurante “Cazador”, es un restaurante con gran prestigio a nivel regional, siendo un emblema para la ciudad de Castro en la provincia de Chiloé. Con una ubicación privilegiada en los “palafitos”, cuenta con una gastronomía única y característica de la zona, que logra ser el centro de preferencia por los turistas que llegan a la isla.

“Cocinamos dentro de una casa palafito, sobre el mar en una isla llamada Chiloé. Nuestra cocina la comprendemos junto al entorno, estacionalidad, usos y costumbres de la tierra... Nos mueve el proceso más allá del resultado. Poseemos certificación SIPAM (Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial) y 100 k”.

Empresa de carácter familiar y centralizada en la toma de decisiones, según los requerimientos y necesidades principales de los dueños. La capacidad del Restaurante es de 20 mesas, por lo que la atención es mucho más personalizada que en un restaurante normal. El servicio está basado principalmente en satisfacer la exigencia del turista y la calidad.

La empresa en base a venta anuales y N° de trabajadores es catalogada como pequeña empresa³⁷.

³⁷ Dentro de la categorización entregada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el intervalo de pequeña empresa es entre \$64.723.233 (87.169,21 euros) y \$674.172.250 (907.974,73 euros). Además de destacar que el N° de trabajadores para una pequeña empresa es de 10 a 49 trabajadores.

B) CONTEXTO HISTÓRICO DEL RESTAURANTE “EL CAZADOR”

La fundación del Restaurante “Cazador” se remonta al año 2010, insertándose en el rubro gastronómico debido a la experiencia de sus dueños: Mauricio Ayala y su esposa, que buscaron desde 1995 dirigir el restaurante hacia lo natural, resaltando la sustentabilidad en concordancia con la ubicación geográfica de la ciudad de Castro. Después de 15 años de arduo trabajo con cuatros restaurantes funcionando de forma paralela, decidieron concentrarse en un sólo restaurante, como fue el “Cazador”.

Es así como nace el Restaurante “Cazador”, con una atención de primer nivel, desarrollando una gastronomía única por medio de los proveedores locales y ciertas redes que han desarrollado durante un largo tiempo en el rubro gastronómico, además de su mística propia de su ubicación, permite tener una constante demanda de turistas que desean sumergirse en esta gran experiencia en un palafito de la ciudad de Castro.

Hoy en día es un restaurante conocido a nivel nacional e internacional, donde su cultura gastronómica ha sido destacada en varios medios, de la siguiente manera:

“Mauricio Ayala convierte la cocina de Cazador en un gozoso recorrido por la despensa con los protagonistas sucediéndose cada semana. Una mañana de compras con él es un tour que rastrea entre granjas y huertas de esta y otras islas. Aquí también van a la compra en ferri”³⁸.

“Mauricio Ayala y Alejandra Riveros manejan y dan vida a Cazador, restaurante de Castro con cocina de productos que busca trabajar con comunidades, recolectores y alimentos locales, algunos en desuso como las carnes de caza”³⁹.

“Los santiaguinos Mauricio Ayala y Alejandra Rivero, dueños de la “casa de comidas” Cazador (ex Mar y Canela), llevan seis años en la zona de Palafitos Gamboa, línea de casas improvisadas sobre el borde costero de Castro, afirmadas sobre decenas de pilotes de madera. En este lugar, que además funciona como paseo y postal de la ciudad, han creado una cocina que recuerda los tiempos en que la calidad de los jamones chilotes tenían fama hasta en Lima

³⁸https://elpais.com/elpais/2017/04/14/estilo/1492131162_893619.html

³⁹<http://www.masdeco.cl/nalca-chilota/>

(ya que hasta 1826 la isla dependió directamente del virreinato español, donde los fiambres son gloriosos)”⁴⁰.

Por último, cabe destacar que su trayectoria como Restaurante ha sido difundida por Lonely Planet⁴¹, catalogado como **“TOP CHOICE CHILEAN IN CASTRO”**⁴², esto ha permitido generar una gran atracción por parte de los turistas.

Hoy en día “Cazador”, posee varios proyectos futuros que aspiran a diversificar la entrega de su servicio. Su estilo gastronómico con lo natural, le ha permitido estar en la etapa final de la construcción de un galpón-restaurante en el campo, denominado “Comer y Dormir”, ya que se puede alojar previa reserva, además de eso a una distancia de 300 metros del lugar, el Sr. Mauricio Ayala junto a su esposa restauraron una casa patrimonial con la finalidad de generar un servicio mucho más hogareño, ampliando su mercado con la realización de eventos a pedido de los clientes. Este proyecto inaugurado en el 2018, se encuentra ubicado en el campo de Chiloé, cercano a Playa Rauco.

La diversificación de mercado a la que aspira el Restaurante “Cazador”, vincula lo gastronómico con la contemplación del lugar a través de viajes, ofreciendo en el futuro el recorrido en lanchas, complementando con actividades como cabalgatas, basándose en sus relaciones de larga trayectoria con proveedores y actores locales.

O1: Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE

Las relaciones que el Restaurante Cazador mantiene con otras empresas, da cuenta de ciertos aspectos significativos:

⁴⁰https://www.latam.com/vamos/es_cl/experience/los-sabores-de-chiloe-un-itinerario-gastronomico-por-la-isla-chilena

⁴¹ Una de las mayores editoras de guías de viajes en el mundo, fue fundada en 1972 y es la primera serie popular de libros de viajes dirigida a mochileros y a viajeros de bajo presupuesto. Para el 2008, había publicado alrededor de 500 títulos en 8 idiomas, con ventas anuales de más de seis millones de guías de viajes, así como programas de televisión y páginas web.

⁴²<https://www.lonelyplanet.com/chile/chiloe/restaurants/cazador/a/poi-eat/1304846/363258>

Tabla 23. Tipos de Relaciones Inter-firmas del Restaurante Cazador

Tipo de Relación	Descripción
Relaciones Comerciales	<p>El Restaurante “Cazador”, en relación a la compra y venta, desarrolla principalmente tres áreas estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones comerciales y de abastecimiento con productores locales y recolectores del comercio establecido, lo que permite desarrollar una gastronomía típica de la Región de Los Lagos, empleando productos orgánicos de la zona que marcan una diferencia en la entrega de sus servicios. 2. Relaciones comerciales con Supermercado de la zona para el abastecimiento de productos exclusivos. El supermercado “Líder” se ha convertido en un socio estratégico. <p>Una relación importante para el restaurante “Cazador” está relacionado con Vinos para el Menú. Por lo tanto, “El Cazador”, posee una relación con distribuidores principales de viñas en Chile y en el mundo.</p>
Mercado de lujo	<p>Se vincula con la empresa Premium Brands⁴³, que es una empresa distribuidora de licores y aguas desde el extranjero, lo que posibilita que el restaurante posea en su carta, vinos particulares, con un rango de precio que va desde los 300 a 400 euros.</p>
Mercado intermedio	<p>Relacionado con empresas como Casa Silva⁴⁴, por medio de la distribuidora “Paraíso del Sur”⁴⁵.</p>
Vinos de autor o bodegas Garaje	<p>Principalmente son vinos orgánicos, propios de emprendimientos de personas naturales, que no tienen una trayectoria vinícola, pero que se dedican a este rubro actualmente. La Vinoteca⁴⁶ de Santiago es su principal proveedor. Como antecedente se debe mencionar que ésta distribuye al 70% del mercado gastronómico nacional de Chile.</p>
Viñedos orgánicos o vinos huasos	<p>En esta área, se relaciona directamente con un chef del restaurante “99”⁴⁷, donde se adquiere vinos de cepa raíz, viñedos antiguos. Además, de la empresa “Jantoky”⁴⁸ que distribuye y promueve a pequeños viticultores.</p>
Relaciones para la Formación y Capacitación del Personal de la empresa	<p>En esta materia, la formación y capacitación del capital humano se desarrolla en alianzas con otros restaurantes a través del intercambio de cocineros, chefs y especialistas que tienen una trayectoria en el rubro gastronómico, lo que permite generar una nueva experiencia de aprendizaje e innovación en la gastronomía del restaurante.</p>
Relaciones para la Innovación de Productos	<p>En particular en la carta gastronómica es permanente, a partir de la relación con distintos proveedores locales que abastecen de productos típicos de la zona y con otros que proveen los productos orgánicos, productos nativos gourmet. Un ejemplo, es la relación con la empresa Meli Mei⁴⁹, que lo provee de productos naturales y orgánicos. Esta</p>

⁴³<http://www.premiumbrands.cl/>

⁴⁴<http://www.casasilva.cl/inicio>

⁴⁵<http://www.paraisodelsur.cl/>

⁴⁶<http://www.lavinoteca.cl/>

⁴⁷<http://99restaurante.com/reservas/>

⁴⁸<http://jantoki.cl/>

⁴⁹<http://www.melimei.cl/innovaci%C3%B3n.html>

	<p>innovación también se amplía a productos relacionados como la construcción de un galpón con un concepto de “Comer y Dormir” con la finalidad de que los turistas puedan alojar y disfrutar de comidas típicas de la zona. Además, de la restauración de una casa patrimonial que les permitió entregar un servicio de “Casa de Comida”, basado en una cocina a fuego otorgando así un sentido más hogareño a sus clientes.</p> <p>Para hacer posible la innovación de estos productos se relaciona con empresas proveedoras, productores locales que otorgan productos orgánicos y nativos de la zona y restaurantes franceses como es el caso de los restaurantes “Le Notré” y “Carbón” que asesoran el desarrollo del Restaurante “Cazador”.</p>
<p>Relaciones para el Mejoramiento de Normas y Políticas para el cumplimiento de leyes</p>	<p>Las relaciones que mantiene con ciertos proveedores permite el desarrollo y cumplimiento de sus sellos tanto como el 100 k y SIPAM.</p> <p>En el caso de 100 k, existe una relación con la Asociación Chilena de Chef (ACCHEF), la cual otorga el sello, además de conformar redes de colaboración a nivel nacional. La certificación SIPAM, propia de Chiloé, es entregada a productos y servicios, a nombre de la Gobernación Provincial de Chiloé, que tiene como función salvaguardar y apoyar los sistemas del patrimonio agro cultural mundial, lo que valida la relación de la empresa con la institución pública.</p>
<p>Relaciones para obtener información</p>	<p>El restaurante “Cazador” interactúa con dos restaurantes extranjeros, cuyo conocimiento le permite un mayor desarrollo de su gestión e innovación en cuanto productos y servicios, tomando como referencia la experiencia de servicio y gastronomía francesa. En particular esta relación se establece con restaurantes como “Carbón”⁵⁰, ubicado en la ciudad de Paris y “Le notré”, que ofrece comida de campo, ubicado en Bordeaux.</p> <p>Otras relaciones son las establecidas con la institución pública, local y regional, como es el caso de la: Municipalidad de Castro y SERNATUR, que le permite obtener información para la accesibilidad del entorno y sobre promoción del destino turístico.</p>
<p>Relaciones para la Mejora de Procesos y Logística,</p>	<p>Con la empresa “Varmont”, que otorga cadenas de frío e insumos, para el funcionamiento y preservación de alimentos.</p> <p>También se relaciona en materia de procesos con el Hotel Tierra Chiloé⁵¹, donde el restaurante “Cazador”, se encuentra incluido dentro de sus paquetes turísticos. De igual manera, se relaciona estrechamente con el Hotel Palafito 13/26, que recibe una gran cantidad de turistas, derivándose estos, uno al otro constantemente para acceder a sus servicios respectivos⁵².</p>
<p>Relaciones para el Costo y la Calidad</p>	<p>Siendo relevante para mantener el foco del negocio como gastronomía típica y local, por medio de productos orgánicos y esencias gastronómicas, que lo convierten en un restaurante con criterio de sustentabilidad.</p>

⁵⁰<https://www.carbonparis.com/>

⁵¹<http://bechile.cl/hotel-tierra-chiloe/>

⁵²<http://www.palafito1326.cl/>

<p>Relaciones en pos de Proyectos de Investigación</p>	<p>En esta materia, tiene relación directa con la Pontificia Universidad Católica de Chile, para el estudio del consumo de cerdos, frutos, quínoa, hongos y alimentos silvestres que fueron consumidos por los pueblos originarios de la zona. Este proyecto de investigación tiene como finalidad estudiar los componentes nutritivos de estos alimentos y recuperar aún más la esencia de lo natural, desarrollando y preservando estos alimentos orgánicos. El Restaurante “Cazador” innova al incluir estos productos en sus platos, como por ejemplo el uso de la Nalca, como esencia primitiva, es decir:</p> <p><i>“la que tenían los pueblos antiguos, comiendo lo del entorno, sabiendo el tiempo de cada parte de la nalca: primavera y verano para el tallo y el resto; el uso de la hoja. Para mí representa la visión de productos nativos que se viene haciendo hace mucho. La presencia de lo selvático, una suerte de prehistoria que se siente cuando se ven los nalcales bellos en bosques o parques. Es jurásico y es nuestro. Para el extranjero es la conexión inmediata con esta tierra. Y para los chilotes, algo tan común que es íntimamente familiar y cercano. De ahí su presencia e importancia”⁵³.</i></p>
<p>Relación para el Servicio de Consulta</p>	<p>Existe una estrecha relación con otros hoteles y restaurantes, para el asesoramiento y consulta en materia de emprendimiento gastronómico de manera conjunta, como es el caso del Hotel “The Singular”⁵⁴ y con el Restaurante “Puerto Claro”⁵⁵. Esta relación ha permitido sumar nuevos hoteles y restaurantes.</p>

Fuente. Elaboración Propia.

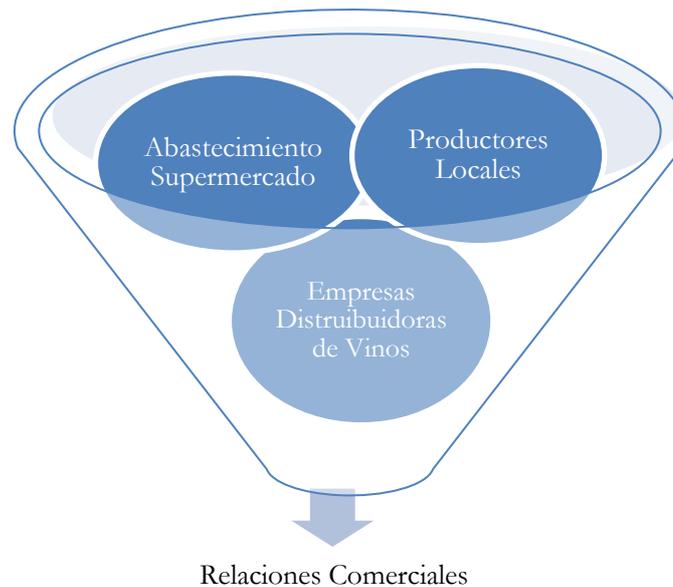
Entonces en el Restaurante “Cazador” se presentan diversas Relaciones Interfirmas a nivel nacional como internacional, con una gastronomía única y de calidad que sobresale en la provincia de Chiloé y en todo Chile. El posicionamiento y prestigio que tiene el restaurante le ha permitido una constante demanda, especialmente de turistas extranjeros y en menor medida de turistas de la zona central de Chile. La calidad y entrega de servicios va de la mano de una trayectoria de años en el rubro gastronómico por parte de sus dueños y, de una relación virtuosa con proveedores locales y distribuidores exclusivos de ciertos productos e insumos necesarios para seguir manteniendo estándares de calidad superiores.

⁵³<http://www.masdeco.cl/nalca-chilota/>

⁵⁴<https://thesingular.com/hotel/santiago>

⁵⁵<http://www.quepasa.cl/articulo/guia-del-ocio/2018/01/puerto-claro-renovando-el-turismo-porteno.shtml/>

Figura 18. Tres Ejes Principales de las Relaciones Comerciales del Restaurante “Cazador”



Fuente. Elaboración Propia.

O2: Caracterizar las relaciones inter-firmas propias de la gestión de las empresas del clúster TIE

En general el Restaurante “El Cazador”, a través de los resultados obtenidos, se puede señalar que posee conocimientos bastantes claros de la importancia de las Relaciones Inter-firmas, por lo tanto define su relación con otra empresa con un carácter cooperativo y de equilibrio:

- **Cooperativa.** En constante relación para obtener beneficios mutuos.
- **Equilibrio.** Existe una asimetría en el desarrollo de la alianza colaborativa.

Para el Restaurante “El Cazador”, las características de las relaciones inter-firmas, se fundamentan por su grado de conocimiento e importancia respecto de los objetivos que se persiguen, identificando tales relaciones por:

- Ser esenciales para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

- Es un modelo de gestión empresarial.
- Aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Contribuye a fortalecer la cadena de valor de la empresa.
- Es esencial en un entorno competitivo.
- Es una forma de concebir el negocio.

Las relaciones inter-firmas que posee el Restaurante “Cazador” con las empresas y proveedores locales se encuentran basadas principalmente en la confianza y la comunicación que han construido por años.

Las expectativas de desarrollo futuro para mantener las relaciones inter-firmas se deben a las siguientes razones:

- 1) **Para consolidar una relación a largo plazo**, motivada fundamentalmente por la trayectoria que ha mantenido desde sus inicios, generando alianzas estratégicas con empresas locales, nacionales e internacionales.
- 2) **Por el beneficio del conjunto de las empresas**. Las diversas materias en las que se relaciona el Restaurante “Cazador” con los distintos proveedores y socios estratégicos permite posicionar el destino turístico de la ciudad de Castro. Lo fundamental de estas relaciones es generar un círculo virtuoso entre todos los integrantes de la actividad turística, de tal manera que el conjunto de ellos se beneficien de estas relaciones.

Ahora, en cuanto a los objetivos que se persiguen con el desarrollo de las relaciones inter-firmas, para el Restaurante Cazador, las características de éstas que predominan son:

- Favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Establece vínculos de colaboración entre empresas.
- Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes.
- Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales.
- Mejora en la eficiencia interna de una organización.
- Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva.
- Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios.
- Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje.

- Mejora la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional.

O3: Identificar los vacíos de relaciones inter-firmas

Se pueden identificar ciertos vacíos de relaciones que pueden abordarse en un futuro, con la intención de que el Restaurante “Cazador” pueda gestionarlas de mejor manera para fortalecer sus servicios. Sin duda, existe un crecimiento y desarrollo en variadas materias, pero es necesario fortalecer la relación basada en los intereses comunes:

- **Relación basada en Intereses comunes.** En la trayectoria que posee este restaurante, es necesario enfatizar su desarrollo como pequeña empresa basada en una visión de exigencia en la calidad y en la entrega de su servicio gastronómico, relacionándose con diversos proveedores y actores locales e inclusive con empresas distribuidoras a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, esta relación de intereses comunes si bien es beneficiosa, es necesario fortalecerlas aún más para lograr un beneficio transversal, lo que implica el generar acciones de cooperación entre ellas y con instituciones del sector público, generando alianzas orientadas al crecimiento de las micros y pequeñas empresas, actores principales del Turismo de Intereses Especiales de la Región.

De igual manera, es necesaria la intervención en temas de fortalecimiento en el cuidado del medioambiente y el entorno local en donde se desarrolla este tipo de turismo enfocado a la gastronomía, ya que por parte de este Restaurante, una de las características más notorias es la falta de relación con instituciones públicas como la Municipalidad de Castro y SERNATUR.

Por tanto, la participación de los agentes públicos conllevaría a fortalecer y desarrollar una industria turística, basada en la sustentabilidad del entorno con otras empresas e instituciones públicas, aumentando la rentabilidad social y económica, que se traduce en que la ciudad de Castro logre ofertar una experiencia única al turista de intereses especiales⁵⁶.

⁵⁶ En conjunto con la información obtenida a través del instrumento de evaluación, se accedió a fuentes secundarias a partir de las siguientes páginas web: <http://www.cazadorchiloe.cl/>-
<http://www.masdeco.cl/nalca-chilota/>-
https://www.latam.com/vamos/es_cl/experience/los-sabores-de-chiloe-un-itinerario-

C) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL DE CASO SOBRE EL RESTAURANTE “CAZADOR”

El dueño define al restaurante como “Experiencia y satisfacción del lugar, entre comida y los palafitos.” Su ubicación geográfica en la ciudad de Castro es un factor importante a la hora de atraer a los clientes turísticos, desarrollándose un encanto por este restaurante con productos orgánicos de la zona, otorgados por los locatarios y proveedores nacionales e internacionales, además de la calidad del servicio y atención, gozando de una reputación a nivel nacional e internacional como destino turístico aclamado en la isla de Chiloé.

Al ser una pequeña empresa no tiene el funcionamiento formal de las Relaciones Inter-firmas, a pesar de ello gestiona una interesante red de relaciones, desde las típicas de carácter comercial, pero bien focalizadas con proveedores de productos de alta diferenciación, especialmente con la categoría de vinos. Otro conjunto de relaciones están dadas para la capacitación del personal (cocineros, chefs); para la innovación y desarrollo de productos relacionados con la utilización de productos orgánicos al menú, como también en el rescate de alimentos silvestres de los pueblos originarios.

Sus relaciones con otras empresas se basan en la confianza y la buena comunicación construida por muchos años. La cooperación y el equilibrio constituyen la expresión de sus relaciones.

Respecto a los vacíos significativos de relaciones falta profundizar sus relaciones con instituciones públicas regionales y locales que comparten intereses comunes para el desarrollo del turismo de intereses especiales. Se menciona a nivel local a la Municipalidad de la ciudad de Castro, y a nivel regional a SERNATUR.

Para el restaurante “Cazador” las relaciones interfirmas son importantes por sus propias características así como por los objetivos que persigue, de ahí sus expectativas de consolidar relaciones de largo plazo mediante alianzas estratégicas con empresas locales, nacionales e internacionales; y también por el interés de que dichas relaciones favorecen al conjunto de empresas locales y al posicionamiento del destino turístico de la ciudad de Castro.

[gastronomico-por-la-isla-chilena-
https://elpais.com/elpais/2017/04/14/estilo/1492131162_893619.html](https://elpais.com/elpais/2017/04/14/estilo/1492131162_893619.html)

5.4. CASO 4: AGENCIA DE VIAJE Y TOUR OPERADOR “PROTOURS”



Presentación:

“Protours es un tour operador que por más de 20 años ha ayudado a construir sueños a sus pasajeros. Esta empresa nació en Chile, lo que garantiza un conocimiento profundo del país y de Sudamérica. Tanto para viajes grupales, individuales con fines de negocios, incentivos o simplemente por diversión y placer, nuestra amplia gama de productos y la posibilidad de armar programas a la medida ayudarán a satisfacer las necesidades de los clientes. En Protours creemos que la satisfacción del cliente y la distinción son la base para el desarrollo y la clave del éxito ¡Protours está siempre presente para que las vacaciones soñadas se hagan realidad!”.

A) PERFIL EMPRESARIAL

“Nuestro enfoque principal como empresa de administración de destinos es nuestra relación con nuestros clientes y con grupos, incluyendo corporativos, eventos y viajes de incentivo. En Protours ofrecemos una gran variedad de paquetes e itinerarios, al igual que vuelos, traslados y hoteles, ideales para convenciones o MICE. Además, contamos con una línea de emergencia y servicio al cliente habilitada las 24 horas, para los clientes que necesiten comunicarse con nosotros en cualquier momento”⁵⁷.

“En Protours nos dedicamos a entregar un servicio personalizado, de calidad, con valor y buena asesoría basándonos en nuestra experiencia e innovación. Nuestro equipo altamente calificado evalúa cada caso de forma individual garantizando los más altos estándares de

⁵⁷<http://www.protoursdestination.com/es/protours/>

calidad y poniendo atención a cada detalle. Con Protours, la organización y la logística de cualquier viaje o evento están en manos confiables. Nuestra filosofía es que la satisfacción del cliente es la base para el desarrollo y la clave para el éxito”.

Esta empresa se caracteriza por su cultura de exigencia y calidad, donde existe una reciprocidad de información tanto desde sus empleados como a los turistas que reciben sus servicios. De esta manera, una de las cualidades que resalta del Sr. Rene Ten Berg, Gerente de la empresa, es la transparencia y actitud no sólo con sus empleados, sino con todo el manejo del negocio turístico para la empresa “Protours”. Su estilo de liderazgo se basa en ser un guía para la empresa, en función de una reciprocidad constante de información con el trabajador y una fuente de respuesta para guiar los diversos procesos.

Se destaca que las políticas de la empresa, están basadas principalmente en la sustentabilidad para el turismo, con el compromiso de entregar una información transparente al turista de las diversas zonas que puede visitar con los pro y contra según ciertas temporadas. A través de su clima y cultura organizacional, aspiran como empresa a tener una actitud positiva antes los procesos con el objetivo de cuidar las relaciones de manera honesta y directa.

La Categorización de la empresa en base a venta anuales y N° de Trabajadores corresponde a una empresa catalogada como mediana empresa⁵⁸.

B) CONTEXTO HISTÓRICO DE LA AGENCIA DE VIAJE Y TOUR OPERADOR “PROTOURS”

Protours posee una gran trayectoria como Agencia de Viaje y Tour Operador, especializado en el manejo de destinos con más de dos décadas de experiencia. Esta empresa se fundó en el año 1994, en la comuna de Frutillar, Región de los Lagos. La visión de Rene Ten Berg, de abrirse hacia todo Chile y ser unas de las empresas con mayor recepción en este país, lo que les permitió contar con tres oficinas localizadas en las ciudades de Santiago, Puerto Varas y Punta Arenas, puntos estratégicos para la recepción de turistas, conformando un panorama

⁵⁸ Dentro de la categorización entregada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el intervalo de mediana empresa es entre \$674.174.947 (907.978,36 euros) y \$2.696.689.000 (363.318.998,92 euros). Además de destacar que el N° de trabajadores para una mediana empresa es de 50 a 199 trabajadores. La empresa “Protours” mensualmente obtendría una venta anual de 1.364.533 euros.

futuro, basado principalmente en la exigencia y calidad de cada uno de sus servicios.

Hoy, Protours cuenta con cuatro países como destinos turísticos en Latinoamérica que resultan ser clave en su crecimiento; Argentina, Perú, Bolivia y Chile. Estos países son atractivos para los turistas de todo el mundo. En esta misma línea, posee dos grandes representantes que son socios estratégicos y permiten difundir, solucionar y asistir a los clientes. Estas empresas son Body & Soul International (empresa encargada del mercado de Benelux⁵⁹, Escandinavia, Europa del Este, Sudáfrica y Brasil) y Hemisur⁶⁰ (empresa encargada del mercado de España y Portugal).

O1: Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE

En la investigación se pudieron verificar ciertos aspectos significativos de los tipos de relación que maneja la agencia de viaje y tour operador “Protours” con otras empresas:

Tabla 24. Tipos de Relaciones Inter-firmas de la Agencia de Viaje y Tour Operador Protours

Tipo de Relación	Descripción
<p>Relaciones Comerciales</p>	<p>La empresa “Protours” mantiene relaciones comerciales tanto a nivel regional como nacional e internacional. Se relaciona con Hoteles, Restaurantes, Guías y Transportistas. Por lo tanto, posee alianzas colaborativas con empresas mayoristas y minoristas. Estas relaciones comerciales van enfocadas a grupos de turistas desde una demanda vacacional e inclusive por razones de negocios o investigación, por lo cual a estos últimos se les ofrece servicios personalizados y particulares. “Protours” posee una oferta turística basada en su reputación y trayectoria por otorgar servicios de calidad.</p>
<p>Relaciones para la Formación y Capacitación del Personal de la empresa</p>	<p>Esta materia se realiza en conjunto con las distintos segmentos de empresas, es decir hoteles, restaurantes y transportistas. Se realiza un trabajo constante de levantamiento de información, permitiendo analizar la demanda turística que se relaciona con las diversas empresas a favor de la mejora continua de los servicios y procesos, capacitando a los trabajadores de manera recíproca. Por otra parte, “Protours” invita a las empresas y socios comerciales a generar diversas exposiciones y charlas sobre sus productos para el</p>

⁵⁹www.bodyandsoulinternational.com

⁶⁰www.hemisur.cl

	conocimiento de sus trabajadores.
Relaciones para la Innovación de Productos	“Protours” ha realizado una gestión internacional para posicionar su marca, invirtiendo en procesos de gestión y de marketing, al igual que en el manejo de la información.
Relaciones para el Mejoramiento de Normas y Políticas para el cumplimiento de las leyes	La relación que mantiene “Protours” en esta materia con otras empresas, está basadas principalmente en mejorar los estándares de calidad de las empresas con las cuales se relaciona comercialmente, principalmente de ciertas políticas y normas de sustentabilidad ambiental, establecidas para generar un mejor cumplimiento de los sellos de calidad y sustentabilidad otorgados por SERNATUR.
Relaciones para la Mejora de Procesos y Logística	En esta materia “Protours”, se relaciona con diversas empresas para otorgar un mejor servicio. Es por ello que al momento de realizar convenios con determinados actores, se efectúa un análisis de la empresa con la que se va a relacionar, para ver si cumplen determinadas normas, cuenta con los sellos pertinentes y años de trayectoria.
Relaciones para la sustentabilidad del desarrollo del turismo	“Protours” se caracteriza por ser una empresa turística con responsabilidad turística, para ello elaboraron una Política y Manual de sustentabilidad con la asesoría de una consultora internacional, Travel Life ⁶¹ , permitiendo establecer ciertos parámetros de mejora para los tour operadores y así catalogarse como una empresa de vanguardia.

Fuente. Elaboración Propia.

O2: Caracterizar las relaciones inter-firmas propias de la gestión de las empresas del sector del TIE

En general la empresa Protours, posee conocimientos bastante claros de la importancia de las Relaciones Inter-firmas, y señala el tipo de relación de “dependencia” como aquella que caracteriza mayormente a la empresa.

- **Dependencia:** Una de las dos partes depende de la otra.

Las Relaciones inter-firmas que posee “Protours” con las otras empresas es medianamente confiable, ya que existen empresas que no tienen las competencias y trayectoria para cumplir con los estándares de calidad que se requiere. En la entrevista realizada al Sr. René Ten Berg, dueño de la empresa, daba cuenta de ciertos estándares que pueden consolidar la conformación de alianzas con otras empresas. Sin embargo, existen empresas que recién están iniciando o que no tienen la experiencia de otorgar un servicio de calidad y exigencia al turista, por lo tanto dificulta aún más establecer alianzas colaborativas a largo plazo.

⁶¹https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=en

Para la Agencia de Viaje y Tour Operador Protours, desde la perspectiva de los objetivos de las relaciones inter-firmas, en cuanto a su grado de importancia, éstas se caracterizan ampliamente por:

- Aportar beneficios a la empresa y al clúster.
- Es esencial en un entorno competitivo.
- Es una forma de concebir el negocio.

En menor medida, reconocen con una valoración de 4 (de acuerdo), el grado de importancia de las siguientes características:

- Es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Es un modelo de gestión empresarial.
- Aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Contribuye a fortalecer la cadena de valor de la empresa.

Ahora, en cuanto a las expectativas de desarrollo futuro para mantener las Relaciones Inter-firmas se deben a las siguientes razones:

- 1) Para consolidar una relación a largo plazo.** Para la agencia de viaje y tour operador “Protours”, su principal visión para las Relaciones Inter-firmas a futuro es la consolidación a largo plazo. Sin embargo, para poder afianzar estas alianzas colaborativas se debe avanzar en la calidad y trabajo en conjunto entre las empresas del Clúster.

En lo que respecta a la valoración de esta empresa en cuanto a los objetivos principales de las relaciones inter-firmas, éstas se determinan por las siguientes características:

- Favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Establece vínculos de colaboración entre empresas.

O3: Identificar los vacíos de relaciones inter-firmas

Se pueden identificar ciertos vacíos que la agencia de viaje y tour operador “Protours” puede gestionar en el futuro para fortalecer sus servicios. La información obtenida en la entrevista al Sr. René Ten Berg, nos muestra que falta un mayor desarrollo de las Relaciones Inter-firmas para el mejoramiento de normas y políticas para el cumplimiento de las leyes:

- **Relación basada en el mejoramiento de Normas y Políticas para el Cumplimiento de las Leyes.** “Protours” ha desarrollado un trabajo en conjunto con la consultora “Travel Life”, para implementar normas y políticas que resguarden la sustentabilidad en base a la exigencia y la calidad de la formación de alianzas colaborativas con otras empresas para potenciar un turismo de calidad. Sin embargo, las instituciones públicas tienen una baja participación en la fiscalización de los sellos y el cumplimiento de ciertas exigencias para que operen empresas como los tour operadores. Cabe destacar que existe una Política Regional de Turismo que apela al cumplimiento de ciertas normas de calidad y sustentabilidad, para potenciar y resguardar el Turismo de Intereses Especiales.
- Por otra parte la poca participación de las instituciones en esta materia afecta directamente al desarrollo de la sustentabilidad del turismo, ya que ocurre una saturación de los accesos en ciertas zonas, un ejemplo notorio es la comuna de Puerto Varas, que en temporada alta se congestiona de turistas, afectando directamente la viabilidad del sector. Organismos públicos como la CONAF y el MOP, no han desarrollado un esfuerzo mayor para mejorar la viabilidad de ciertas áreas.

C) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL DE CASO SOBRE LA AGENCIA DE VIAJE Y TOUR OPERADOR “PROTOURS”

La Agencia de Viajes y Tour Operador “Protours”, es una empresa fundada en el año 1994, tiene presencia nacional con oficinas en las ciudades de Santiago, Punta Arena, y Puerto Varas, es una de las agencias con mayor venta de paquetes turísticos en Chile, debido a sus alianzas colaborativas con hoteles, restaurantes y transportistas. Esto le ha permitido como empresa recibir una demanda turística de los cinco continentes por medio de socios estratégicos que permiten difundir, solucionar y asistir a los clientes turísticos en el mundo.

Las Relaciones Interfirmas de la empresa están referidas a las de tipo comercial con hoteles, restaurantes, guías, y transportistas; a capacitación de su personal y socios comerciales; relaciones para la innovación de productos, fundamentalmente modelos de gestión de marketing y manejo de información; aquellas relacionadas para el cumplimiento y mejoramiento de normas para la sustentabilidad ambiental, y por último a las relacionadas con la mejora de procesos de logística para otorgar mejores servicios.

Protours asigna una mayor importancia a los propósitos de las relaciones interfirmas que aportarían beneficios a la empresa y también al clúster, pero también porque son esenciales en un entorno competitivo, y es una forma de concebir colaborativamente el negocio. De ahí que la empresa define sus relaciones como de dependencia, ya sea que una dependa de la otra para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En cuanto a los vacíos de relaciones existentes que deberían tratarse se relaciona con aquellos que tiendan al Mejoramiento de Normas y Políticas para el cumplimiento de leyes, debido a que las instituciones públicas han tenido poca presencia en la fiscalización y exigencias reglamentarias a los tour operadores, como también para regular el acceso a zonas turísticas saturadas.

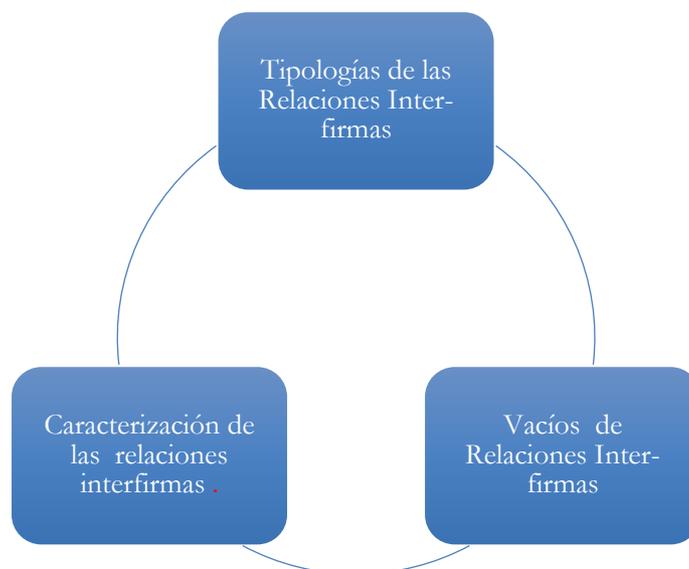
Para Protours las expectativas de afianzar sus relaciones están determinadas para consolidar relaciones a largo plazo con otras empresas e instituciones en la medida que contribuyan a avanzar en calidad de los servicios del clúster.

5.5. ANÁLISIS GLOBAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Una vez realizado el análisis individual de las empresas, se procedió a la triangulación de los datos, con la finalidad de lograr una panorámica comparativa de los resultados obtenidos, los cuales fueron complementados por medio de fuentes secundarias, como son páginas web propias de las empresas y medios de comunicación.

A continuación se presentan los resultados en base a los objetivos de la investigación, desde una perspectiva general de las Relaciones Inter-firmas en el sector del Turismo de Intereses Especiales en la Región de Los Lagos.

Figura 19. Esquema de triangulación de la Información



Fuente. Elaboración propia.

O1: Determinar la tipología de las relaciones inter-firmas existentes en el clúster TIE

En primer lugar, se identifican los **tipos de Relaciones Inter-firmas** en las cuatro empresas estudiadas, que obedece al primer objetivo específico de esta investigación, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 25. Tipos de Relaciones Inter-firmas

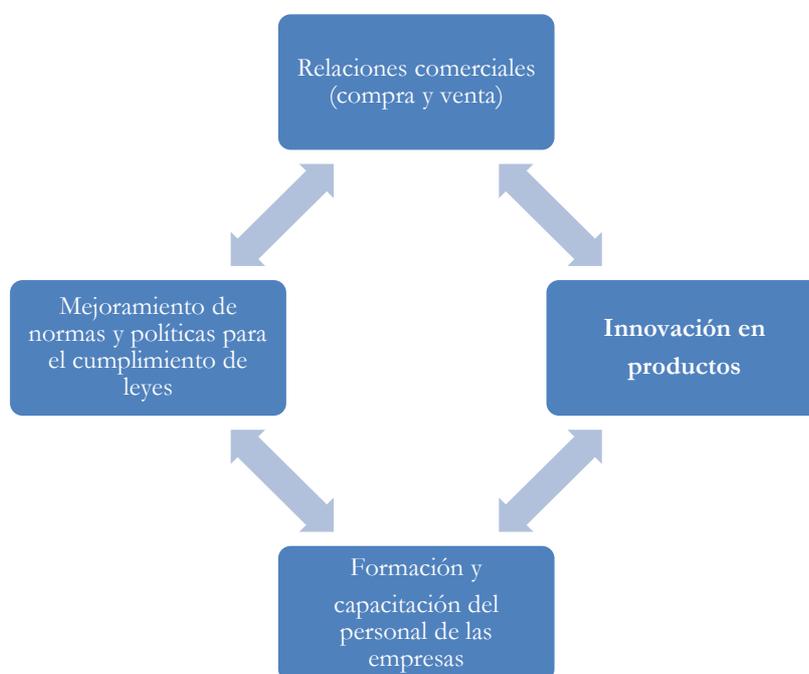
Tipos de Relaciones Inter-firmas	Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorprios S.A.	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
Relaciones comerciales (compra y venta)				
Innovación tecnológica				
Formación y capacitación del personal de las empresas				
Innovación en productos				
Otorgamiento de créditos				

Mejoramiento de normas y políticas para el cumplimiento de leyes				
Otorgamiento de información				
Mejora de procesos y logística				
Costo y calidad				
Proyecto de investigación				
Asistencia técnica				
Servicio de consulta				
Intereses comunes				
Sustentabilidad para el desarrollo del Turismo				

Fuente. Elaboración propia.

Al analizar esta información, se puede señalar que para la totalidad de las empresas estudiadas existen 4 tipos de relaciones centrales que se priorizan en el desarrollo de las Relaciones Inter-firmas:

Figura 20. Ejes centrales Relaciones Inter-firmas



Fuente. Elaboración propia.

Respecto del por qué se relacionan, las tipologías que más se destacan son:

- Establecer redes colaborativas para innovar en los productos/servicios.
- Desarrollar investigación conjunta.
- Mejorar la calidad de los servicios para competir en el mercado nacional e internacional.

En cuanto al nivel de satisfacción de las relaciones establecidas por las empresas, solo dos de ellas las consideran como satisfactoria (Naviera y Turismo Skorprios S.A. y Restaurante Cazador). La Agencia Protours la considera como insatisfactoria, mientras que Petrohué Lodge no evalúa todos los tipos de relaciones establecidas, lo que impide obtener una evaluación objetiva al respecto.

O2: Caracterizar las Relaciones Inter-firmas propias de la gestión de las empresas del sector del TIE.

En cuanto a la caracterización de las relaciones inter-firmas, a partir de sus objetivos, queda de manifiesto el conocimiento que ellos tienen y la importancia que le otorgan a dichos objetivos, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 26. Grado de conocimiento sobre la importancia de las Relaciones Inter-firmas⁶²

LA RELACIÓN INTER-FIRMA		Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorprios S.A.	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
1	Es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa	5	4	5	4
2	Es un modelo de gestión empresarial	5	4	5	4
3	Aporta al desarrollo y crecimiento de la Empresa	5	4	5	4
4	Contribuye a fortalecer la cadena de valor de la empresa	4	4	5	4
5	Sólo tiene sentido en la gestión de grandes empresas	1	2	2	2
6	Aporta beneficios a la empresa y al Clúster	5	4	4	5
7	Es esencial en un entorno competitivo	5	4	5	5
8	Es una forma de concebir el negocio	5	4	5	5

Fuente. Elaboración propia.

Desde una perspectiva general, se puede dar cuenta sobre la importancia de las Relaciones Inter-firmas al interior de las empresas, identificándose que el establecimiento de vínculos colaborativos vendría a fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo la sostenibilidad de esta a largo plazo.

⁶² Muestra el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la Relaciones Interfirmas. (5) Totalmente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Indiferente; (2) En desacuerdo; (1) Totalmente en desacuerdo; NS/NR: No sabe; No responde

Con respecto a este punto, Petrohué Lodge y Restaurante Cazador muestran un grado total de aceptación ante tales afirmaciones.

En lo que se refiere a la característica del nivel de confianza, donde se considera a la empresa como un núcleo de una red de organizaciones que colaboran por la necesidad de intercambiar recursos, la confianza pasa a ser un factor determinante que legitima la trayectoria a largo plazo de las relaciones inter-firmas.

Atendiendo la pregunta de cómo evalúan la confianza de la relación con las empresas que interactúan, el Restaurante Cazador y Petrohué Lodge afirman que ésta es totalmente confiable, mientras que la Naviera y Turismo Skorpions S.A. declara que es confiable y la Agencia Protours como medianamente confiable. La afirmación del Restaurante Cazador y Petrohué Lodge se vincula con el hecho de que tales relaciones son de largo plazo.

Tabla 27. Nivel de confianza sobre las relaciones inter-firmas

Empresa	Totalmente confiable	Confiable	Medianamente confiable	Poco confiable	No confiable
Restaurante Cazador	X				
Petrohué Lodge	X				
Naviera y Turismo Skorpions S.A.		X			
Protours			X		

Fuente. Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis de información primaria, podemos identificar que el grado de confianza es consustancial para el desarrollo futuro de las relaciones inter-firmas. En particular, para Petrohué Lodge las relaciones de mercado con sus proveedores, ya se encuentran establecidas con empresas con las cuales se han desarrollado relaciones a largo plazo. En el caso del Restaurante “Cazador” la relación con las empresas y proveedores locales se basa principalmente en la **confianza y la comunicación** que han mantenido por años.

Así, las relaciones que mantienen las empresas como Petrohué Lodge y Restaurante Cazador, se encuentran establecidas desde hace muchos años, entendiéndose éstas como relaciones a largo plazo, cuyos motivos se inscriben en innovar para mejorar la calidad de los servicios y competir eficientemente en el mercado nacional e internacional.

Respecto del grado de reconocimiento que las empresas estudiadas otorgan a las Relaciones Inter-firmas, éste se vincula de forma directa con los objetivos por los cuales las empresas colaboran entre sí. La siguiente tabla da cuenta sobre los niveles de valoración de las empresas estudiadas al analizar los objetivos propios de las Relaciones Inter-firmas. Desde una perspectiva, general puede señalarse que existe una valoración positiva de las empresas sobre cómo estas relaciones intervienen en la mejora de la gestión y calidad de los servicios.

Tabla 28. Nivel de Relevancia de los objetivos principales de las Relaciones Inter- firmas⁶³

OBJETIVOS	Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorpios S.A	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
	RE	RE	RE	RE
Favorece el desarrollo y crecimiento de la Empresa	R	R	MR	MR
Establece vínculos de colaboración entre Empresas	MR	R	MR	MR
Facilita la constante innovación en la Industria	MR	R	R	R
Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o Clientes	MR	R	MR	R
Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos Individuales	MR	R	MR	R

⁶³ Niveles de Relevancia de las Relaciones Inter-firmas, teniendo en cuenta que NR es Nada Relevante, R es Relevante y MR es Muy Relevante.

Mejora en la eficiencia interna de una Organización	MR	R	MR	R
Reduce el riesgo que una única empresa tiene que Soportar	MR	S/R	R	R
Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva	MR	R	MR	R
Mejora en la calidad por la complementariedad de Servicios	MR	MR	MR	R
Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios Potenciales	MR	R	NR	R
Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje	MR	R	MR	R
Mejorar la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional	MR	R	MR	R

Fuente. Elaboración propia.

Atendiendo las valoraciones en torno a los objetivos principales a los que se enfocan las Relaciones Inter-firmas, puede concluirse que tales están determinadas, principalmente, por las siguientes características:

- a) Mejora de la calidad por la complementariedad de servicios
- b) Vínculos de colaboración entre empresas. Así se determina el carácter clave de las Relaciones Inter-firmas, como lo señalan Faulkner y De Rond (2000), que argumentan que una empresa u organización, si no se relaciona con otras está destinada a no sobrevivir en los juegos de mercado.

Dentro de los objetivos de las Relaciones Inter-firmas, sólo uno es considerado como no relevante para una de las empresas estudiadas, específicamente para el Restaurante Cazador, “el acceso de determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales”.

En cuanto a la naturaleza de las relaciones las empresas estudiadas la definieron como verticales (dependencia) y horizontal complementaria (cooperativa y equilibrio), lo que se puede visualizar a continuación en la tabla:

Tabla 29. Naturaleza de las Relaciones Inter-firmas

Empresa	Cooperativa	Dependencia	Equilibrio	Conveniencia
Petrohué Lodge	X	X	X	
Naviera y turismo Skorpis S.A.	X		X	X
Restaurante El Cazador	X		X	
Protours		X		

Fuente. Elaboración Propia.

Entonces, al caracterizar las relaciones inter-firmas presentes en el clúster TIE se puede concluir que existen ciertos rasgos comunes, como son:

1. Las relaciones inter-firmas son esenciales para la gestión de la empresa.
2. Las relaciones inter-firmas son esenciales para la sostenibilidad de la empresa.
3. Las relaciones inter-firmas son importantes tanto para la empresa como para el clúster TIE.
4. La confianza y la comunicación constituyen aspectos esenciales para mantener las relaciones a largo plazo.
5. Las relaciones inter-firmas son esenciales en la mejora de la calidad por la complementariedad de servicios.
6. Las relaciones inter-firmas generan vínculos de colaboración entre empresas.
7. Las relaciones inter-firmas presentes son de naturaleza vertical y horizontal complementarias.

Las alianzas estratégicas y de colaboración entre las empresas del clúster, no sólo de tipo comercial, sino en base a intereses comunes, favorecen la innovación de los productos y servicios turísticos. Se contribuye, así, al desarrollo productivo y competitivo de la empresa. Estas relaciones, además, permiten alcanzar un equilibrio entre lo económico, ambiental y social. Las empresas a través de sus relaciones con otras compañías y organismos del sector turístico y otras instituciones como universidades y centros de investigación, buscan promover

los productos y características del entorno en que se inscriben. Por ejemplo, Restaurante Cazador incorpora la mística de la ciudad de Castro, aludiendo no sólo al entorno físico, sino que incorpora en su menú productos propios de la zona.

A su vez, el carácter colaborativo de las empresas que integran el clúster, posibilita el desarrollo económico y productivo de éstas. Las alianzas, por su parte dan lugar al desarrollo de ventajas competitivas que aumentan directamente los beneficios y por ende su desempeño en el mercado local, nacional e internacional.

Desde la perspectiva de la influencia de las Relaciones Inter-firmas en la gestión de las empresas, éstas determinan el desempeño de los sistemas productivos y niveles de competencia en el mercado, tributando directamente en los siguientes aspectos:

1. Calidad de los servicios.
2. Mayor diversificación de servicios.
3. Posicionamiento competitivo de la empresa y de sus servicios.
4. Desarrollo sustentable de la empresa y del clúster.

O3: Identificar los vacíos de relaciones inter-firmas.

En lo que respecta a este punto, se pueden identificar ciertos vacíos de relaciones que podrían ser gestionados en el futuro, ya que se expresa voluntad en ello, lo cual puede ser evidenciado tras el análisis de la tabla que alude a las “Previsiones futuras de relaciones inter-firmas”.

Los vacíos de relaciones están referidos a los siguientes tipos, que están expresados en la tabla 25. En síntesis serían:

Tabla 30. Tipos de Relaciones Inter-firmas que representan vacíos

Tipos de Relaciones Inter-firmas	Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorprios S.A.	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
Otorgamiento de créditos				
Proyecto de investigación				
Asistencia técnica				
Intereses comunes				

Fuente. Elaboración Propia.

Como se observa sólo las empresas Petrohué Lodge y Restaurante Cazador, abordan parcialmente algunos de estos tipos de relaciones. Sin duda, en la medida que se aborden estos vacíos podrá mejorar la gestión de las empresas en particular y del clúster en su conjunto.

En cuanto al análisis enfocado al **Grado de desarrollo de las Relaciones Inter-firmas**, se desprenden vacíos de gestión. En síntesis se obtuvieron los siguientes resultados al estudiar el conjunto de empresas:

1. El Hotel Petrohué Lodge posee un nivel de desarrollo medio alto **(3-4)**. Un caso particular está relacionado sobre la afirmación de que éstas *“reducen el riesgo que una única empresa tiene que soportar”*, lo que constituye un desafío para la empresa.
2. En el caso de Naviera y Turismos Skorprios S.A., se considera que las Relaciones Inter-firmas en la gestión de una empresa poseen principalmente un nivel intermedio de desarrollo **(3)**.
3. El grado de desarrollo de los objetivos de las Relaciones Inter-firmas en el Restaurante “Cazador”, en general es bastante alto **(4-5)**. Si bien existe una mayor tendencia en el grado **(5)**, es pertinente señalar que existen dos objetivos que presentan un bajo nivel de desarrollo **(2)**, *“reducen el riesgo que una única empresa tiene que soportar”*, *“es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales”*.

4. En el caso de la empresa “Protours” el grado de desarrollo en general es bastante alto **(4-5)**. Si bien existe una mayor tendencia en el grado **(5)**, es pertinente señalar que existe un objetivo que presenta un mediano nivel de desarrollo **(3)**, *“acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales”*.

Tabla 31. Grado de Desarrollo de los objetivos de las Relaciones Inter-firmas⁶⁴

OBJETIVOS	Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorpios S.A.	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
	GD	GD	GD	GD
Favorece el desarrollo y crecimiento de la Empresa	4	3	5	5
Establece vínculos de colaboración entre Empresas	4	3	3	4
Facilita la constante innovación en la Industria	4	2	5	5
Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes	4	3	5	5
Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales	4	3	2	4
Mejora en la eficiencia interna de una Organización	4	2	4	4
Reduce el riesgo que una única empresa tiene que soportar	2	NS/NR	2	4
Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva	3	4	5	4
Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios	4	3	5	5
Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios Potenciales	3	4	3	3
Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje	3	2	5	5

⁶⁴ El grado de desarrollo de dichos objetivos en su empresa (considerando que 1 significa que no está desarrollado y 5 que está totalmente desarrollado).

Mejorar la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional	3	4	5	5
--	---	---	---	---

Fuente. Elaboración Propia.

En síntesis se puede concluir que existen vacíos que se pueden abordar para:

1. *Reducir el riesgo que una única empresa tiene que soportar.*
2. *Para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales.*
3. *Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales.*

CONCLUSIONES FINALES

Al analizar los resultados de la investigación, en correspondencia con las hipótesis, se concluye lo siguiente:

Hipótesis 1: Las relaciones inter-firmas únicamente son de carácter comercial. (Las empresas informan de numerosos contratos comerciales de compra-venta entre las firmas del clúster).

Esta hipótesis se rechaza al quedar establecido un conjunto de relaciones que van más allá de las relaciones meramente comerciales tal como queda reflejado en la Tabla N° 32.

En la siguiente tabla se detallan las firmas con las cuales se mantienen esas relaciones comerciales, además de otros vínculos con instituciones en torno a otro tipo de materias:

Tabla 32. Firmas e Instituciones (relaciones comerciales y no comerciales)

FIRMAS CON RELACIONES COMERCIALES		Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorpis S.A.	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
1	Adventure Word		X		
2	Agencia OIT		X		
3	Agencia DMC		X		
4	COLUN	X			
5	DIMAK	X			
6	MAYUN S.A.	X			
7	Supermercados Líder			X	
8	Premium Brands (vinos)			X	
9	Paraíso del Sur			X	
10	Vinoteca			X	
11	Jantoky			X	
12	Hoteles, restaurantes, guías y transportistas				X

RELACIONES NO COMERCIALES CON OTRAS INSTITUCIONES		Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorpios S.A.	Restaurant e Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
1	ALSUR	X			
2	Ko´Kayak	X			
3	Asociación Chilena de Seguridad	X			
4	Universidad Austral de Chile	X			
5	SERNATUR	X			X
6	CONAF	X	X		
7	ADS Mundo	X			
8	TURISTUR	X			
9	INTERTRECK	X			
10	Protours	X			
11	MOP	X			
12	Trusclick		X		
13	Municipalidad de Quemchi		X		
14	Municipalidad de Dalcahue		X		
15	Ministerio del Medio Ambiente		X		
16	Cámara de Comercio		X		
17	Meli Mei			X	
18	Restaurante Le Notré			X	
19	Restaurante Carbón			X	
20	Asociación Chilena de Chefs			X	
21	Gobernación Provincial de Llanquihue			X	
22	Empresa de Transporte Varmontt			X	
23	Hotel Tierra Chiloé			X	
24	Hotel Palafito 13/26			X	
25	Universidad Católica de Chile			X	
26	Hotel The Singular			X	
27	Restaurante Puerto Claro			X	
28	Travel Life				X

Fuente. Elaboración Propia

Hipótesis 2: Las grandes empresas controlan las relaciones inter-firmas.
(No existen regulaciones que induzcan a mantener relaciones inter-firmas)

Esta hipótesis se rechaza. De la investigación de la normativa legal, estándares de calidad y de buenas prácticas, no hay evidencia que favorezca las relaciones inter-firmas de tipo jerárquica.

En el ítem 5 de la tabla N° 26 la totalidad de las empresas estudiadas (Pymes) muestra su desacuerdo respecto que las relaciones inter-firmas “sólo tienen sentido en la gestión de grandes empresas”. En la práctica, las empresas Protours y Petrohué Lodge declaran que en su estrategia corporativa incluyen la gestión de las relaciones inter-firmas, y su mayor motivación para hacerlo es mantener una “Comunicación y relación con grupos de interés (stakeholders)”.

En cuanto a la naturaleza de las relaciones en las empresas estudiadas predominan las de tipo horizontal complementaria, caracterizada por la colaboración y el equilibrio, por sobre las de tipo jerárquica, donde el que tiene el poder establece las reglas del juego.

De la caracterización de las relaciones inter-firmas presentes se evidencia el establecimiento de vínculos colaborativos sustentados en la confianza y la comunicación. Además, las expectativas de desarrollo y profundización futura de dichas relaciones están motivadas fundamentalmente “para consolidar una relación de largo plazo” y “por el beneficio del conjunto de las empresas”. En síntesis no existen tipos de relación de dominio, sino más bien de tipo colaborativo basada principalmente en la confianza.

Hipótesis 3: Los vacíos existentes de relaciones inter-firmas se van a ocupar en el futuro.

Esta hipótesis se acepta. La tabla N°33 “Previsiones futuras de relaciones inter-firmas”, concluye que las empresas manifiestan en forma unánime su voluntad de abordar en el futuro las relaciones inter-firmas, en consideración a la contribución que éstas hacen a la gestión y a los objetivos de las empresas.

Tabla 33. Previsiones futuras de las Relaciones Inter-firmas

OBJETIVOS	Petrohué Lodge	Naviera y Turismo Skorprios S.A	Restaurante Cazador	Agencia de Viaje y Tour Operador Protours
	P	P	P	P
Favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa	Si	Si	Si	Si
Establece vínculos de colaboración entre empresas	Si	Si	Si	Si
Facilita la constante innovación en la industria	Si	Si	Si	Si
Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes	Si	Si	Si	Si
Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales	Si	Si	Si	Si
Mejora en la eficiencia interna de una organización	Si	Si	Si	Si
Reduce el riesgo que una única empresa tiene que soportar	Si	Si	Si	Si
Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva	Si	Si	Si	Si
Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios	Si	Si	Si	Si
Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales	Si	Si	Si	Si

Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje	Si	Si	Si	Si
Mejorar la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional	Si	Si	Si	Si

Fuente. Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, existe un esfuerzo por fortalecer las relaciones inter-firmas y están consideradas en los planes futuros. Ahí reside un desafío para dichas empresas en cuanto a profundizar aún más este tipo de relaciones, ya que condiciona su propio desarrollo.

En específico los vacíos de relaciones inter-firmas están referidos a las siguientes materias:

1. Proyectos de investigación.
2. Asistencia técnica.
3. Otorgamiento de créditos.
4. Intereses comunes.

En la siguiente tabla se presenta una relación de información respecto de las previsiones futuras de relaciones y los tipos de relaciones que presentan vacíos de gestión. Como se puede apreciar todos los vacíos de relaciones tienen un efecto positivo sobre los objetivos que la teoría señala de las relaciones inter-firmas.

Tabla 34. Vacíos entre las previsiones futuras y tipos de relaciones

OBJETIVOS	Proyectos de investigación	Asistencia técnica	Otorgamiento de créditos	Intereses comunes
Favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa.	X	X	X	X
Establece vínculos de colaboración entre empresas		X	X	X
Facilita la constante innovación en la industria	X			
Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes	X	X		X
Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales	X	X	X	X
Mejora en la eficiencia interna de una organización	X	X		
Reduce el riesgo que una única empresa tiene que soportar	X		X	
Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva	X	X		
Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios	X	X		X
Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales	X	X	X	
Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y	X	X	X	

aprendizaje				
Mejorar la legitimidad por medio de su repetición con las normas dominantes de su ámbito institucional	X			

Fuente. Elaboración Propia.

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación aporta al conocimiento de cómo se presentan las relaciones inter-firmas en un conjunto de casos que componen el clúster del turismo de intereses especiales de la región de Los Lagos en Chile. Los aportes se traducen en:

- Los trabajos empíricos sobre las relaciones inter-firmas en el clúster del turismo de intereses especiales en la región de Los Lagos no existen. Esta investigación es un inicio que permite conocer en un contexto muy acotado, cuatro casos de estudios (que representan las actividades centrales del clúster del turismo de intereses especiales), los tipos de relaciones inter-firmas presentes, sus características, y aquellas que no están presentes pero que se podrían gestionar en el futuro.
- El turismo en la región de Los Lagos en Chile es una actividad económica muy relevante que está en pleno desarrollo, las empresas pertenecientes al sector tienen un desafío muy importante en cuanto a mejorar su gestión para ser más competitivas. Los resultados de esta investigación podrían ser un aporte a esa gestión por lo menos a sensibilizar respecto de la importancia de incorporar en la estrategia de las empresas la gestión de las relaciones inter-firmas.
- La metodología de casos múltiples utilizada para investigar las relaciones inter-firmas puede servir de modelo para futuras investigaciones o profundizar sobre la misma investigación incorporando un número mayor de casos.
- Su contribución a la docencia, puesto que los resultados de los cuatro casos de estudios y del propio contexto del turismo en la región de Los Lagos pueden ser transmitidos en el aula, con la finalidad de aportar al conocimiento sobre el funcionamiento del sector del turismo.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está sometida a limitaciones en cuanto sus resultados solo son aplicables a los casos de estudios y no extrapolables al conjunto de empresas que conforman el clúster del turismo de intereses especiales de la Región de Los Lagos en Chile. La investigación es de carácter cualitativa y sus resultados al no estar complementados con estudios cuantitativos no se pueden generalizar. Sin embargo es un inicio que podría constituir la base para futuras investigaciones que puedan entregar inferencia a la población.

En el transcurso de la investigación se hizo una exhaustiva revisión bibliográfica, que se pudo ver limitada en algún momento por las pocas investigaciones realizadas en torno al contexto chileno.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación surgen una serie de posibles líneas que vendrían a profundizar o complementarla, ello permitiría tener un conocimiento más amplio del funcionamiento del clúster del turismo de intereses especiales en Chile. Entre las líneas más interesantes de abordar, podrían ser las siguientes:

1. Realizar una investigación en una línea de tiempo de los casos estudiados para determinar la evolución y aplicación de las relaciones inter-firmas en la gestión de las empresas, y observar comparativamente dichos resultados logrados en el futuro.
2. Completar el estudio con metodologías cuantitativas abarcando una muestra más amplia de la población que permita la inferencia estadística.
3. Completar el estudio para establecer relaciones entre la gestión de las relaciones inter-firmas y el desempeño financiero de las empresas.
4. Se podría replicar la investigación en otros sectores de la economía regional y establecer análisis comparado de resultados.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Aichner, L.; De la Varga-Salto, J.; Galindo-Reyes, F.; & Bado-Zuñiga, G. (2018). De organización aislada a ecosistema de negocio: el caso Cocowell. *Ciencias Económicas* 36- N°2
2. Altenburg, T. (2001). La promoción de Clústers industriales en América Latina. Buenos Aires: Publicaciones FOCOPymes.
3. Basole, R. (2009). Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. *Journal of information technology*. Vol. 24, N°2 (144-159)
4. Batista, R. & Chim-Mikia (2017). Tourism coepetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review* 26 (2017) 1208– 1217.
5. Becerra, F.; Serna, H. & Naranjo, J. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Clúster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Generales* 29, p.p. 247-257.
6. Bonache, J. (1998). Los estudios de caso como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.
7. Borch, O., & Arthur, M. (1995). Strategic Networks among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of management studies*, 32:4.
8. Borges, R. (1997). The new geographical economics, natural resource-based development and some policy challenges for Latin America. Santiago de Chile: CEPAL.
9. Camarero, (1998). Las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas. Propuesta de un Modelo Integrador de enfoques. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid.
10. Capó- Vicedo, J., Martínez, T., Vallet, T. & Expósito, M. (2011). Análisis de contenido de las publicaciones sobre clusters y distritos industriales en las revistas españolas de economía. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 17, N°2, Mayo – Agosto 2011, p.p. 119 – 141, ISSN: 1135-2523
11. Casaburi, G. (1999). *Dynamic Agroindustrial Clusters: The political Economy of Competitive Sectors in Argentina and Chile*. St. Martin's Press.
12. Casanueva C.; Castro I. & Galán, L. (2010). Capital Social e Innovación en clústers industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, N°4, p.p. 37-58.
13. Castellanos, C. y Castellanos, J. (2013). Elementos críticos para la

- evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol. 22, N°3
14. Cillóniz, F. (2003). *Desarrollo Empresarial y Cadenas Productivas*. Lima.
 15. Crespo, J. (2011). How emergence conditions of technological clusters affect their viability? Theoretical perspectives on cluster life cycles. *European Planning Studies* (19), 2025-2046.
 16. Crespo, J., Suire, R., & Vicente, J. (2014). Lock-in or lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience. *Journal of Economic Geography* (14), 199-219.
 17. Chen, I.; Paulraj, A. & Lado, A. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 22, N°5
 18. D' Angella, F. & Go, F. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management* (30) 429–440.
 19. Dini, M. & Stumpo, G. (2011). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Documentos de proyectos N°403 CEPAL.
 20. Elche, D., Martínez A., & García, P. (2017), Inter-Organizational Relationships, Knowledge Strategy and Innovation in Clusters of Cultural Tourism *Investigaciones Regionales — Journal of Regional Research*, 39, p.p. 17 to 37.
 21. Medina, D. & García. J. (1998). Enfoque teóricos sobre las relaciones interorganizativas; Una revisión comparativa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 7(3), 9-30.
 22. Faulkner, D., & De Rond, M. (2000). Concluding thoughts and future directions. In D. Faulkner, & M. De Rond, *Cooperative strategy: Economic, business and organizational Issues*. Oxford University Press.
 23. Favre-Bonté, V.; Gardet, E. & Thevenard-Puthod, C. (2016) "Inter-organizational network configurations for ski areas innovations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19 Issue: 1, pp.90-110.
 24. Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española* (56), p.p. 178-193.
 25. Fonseca, H. (1999). Articulación productiva: la subcontratación. Una alternativa para las empresas centroamericanas. *Revista Acta Académica*.
 26. Godau, S. (1982). *Estado y acero: historia política de Las Truchas*. México: El Colegio de México.
 27. Gorska-Warsewicz, H. & Maciag, A. (2015). Especificidad de las

- asociaciones en el sector turístico basadas en el ejemplo del sistema hotelero y el operador turístico. *Problemy Zarządzania*, vol. 13, n° 1, p.p. 133-146.
28. Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Pearson, Prentice Hall.
 29. Hayfron, L., Carrie, A., Bititci, U., & Pandya, K. (1998). Manufacturing Franchising and Enterprise Networks. In A. C. Bititci, *Strategic Management of the Manufacturing Value Chain*, p.p. 315-322. Kluwer Academic Publishers.
 30. Heide, J., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
 31. Holcomb, R. & Hitt, M. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25, 464–481.
 32. Hoover (1937). Discriminación espacial de precios. *Revista de Estudios Económicos*, 4.
 33. Hopeniene, R. & Rütelione, A. (2016) “Relationship Quality in Tourism: A Case of Local Tourism Cluster in Lithuania”, *Lex Localis- Journal of Local Self- Government*
 34. Jesús, C., & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 29 , 165-175.
 35. Kanter, R. (2003). Prosperar localmente en la economía global. *Harvard Deusto Business Review* N°119.
 36. Kelly, E. (2015). Introduction: Business ecosystems come of age. En Canning, M. y Kelly, E. *Business ecosystems come of age* (pp. 3-15) Deloitte University Press.
 37. Kramer, M.R. & Pfitzer, M.W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
 38. Krugman, P. (1995). *Teoría Geografía Económica*. The MIT Press.
 39. Landeta, J., Villarreal, O (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523
 40. Lavandoski, J.; Pinto, P.; Silva, J. & Vargas-Sánchez, A. (2016) "Causes and effects of wine tourism development in wineries: The perspective of institutional theory", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 28 Issue: 3, pp.266-284.
 41. Marshall (1920) *Principles of Economics* (8° Ed.). London: McMillan.
 42. Martínez, M., Fouletier, P., Park, K., & Favrel, J. (2001). *Virtual enterprise:*

- organisation, evolution and control. *International Journal of Production Economics*, 74.
43. Masiá, E., Albors, J., Golf, E., & Pérez, L. (2003). La matriz estructural de relaciones: Propuesta de un modelo de análisis de clusters. *Revista Economía Industrial*, XVII.
 44. Mendonça, V., Varajão, J. & Oliveira, P. (2015). Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities. *Procedia Computer Science* 64 (2015) 1172 – 1181.
 45. Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles: dimensions and rationales of cluster development. *Industrial and Corporate Change* (19), 205- 238.
 46. Merinero- Fernández, R., & Pulido-Fernández, J (2016). Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management* 54, p.p. 122-135
 47. Mugica, A. (2011). Situación de las Pymes de la Provincia de Guipúzcoa frente al modelo de empresa extendida. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.
 48. OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
 49. Paulraj, A., Lado, A., & Chen, I. (2008), Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management* 26 (2008) 45–64
 50. Porter, M. (1998). "Cúmulos y Competencia". Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. In M. Porter, *Ser competitivos* (pp. 203-288).
 51. Puig, F. & González-Loureiro, M. (2017). Clusters, Industrial Districts and Strategy. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 39 (2017)
 - Pages 5 to 13.
 52. Plo, Y.y Cambra-Fierro,J. (2006). Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa- proveedores. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*. Vol. 15, N°1.
 53. Ramayah, T., Chow, J., & Boey, J. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector, Empirical article, Published online: 12 October 2011.
 54. Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. *Revista CEPAL* (66).
 55. Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada (España).

56. Rosenfeld, S. (1997). Bringing Business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5 (1).
57. Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 31 , 189-196
58. Simanca, M.; Montoya, L.; & Bernal, C. (2016). Gestión del conocimiento en cadenas productivas. El caso de la cadena láctea en Colombia. *Información Tecnológica*, Vol. 27, N°3
59. Sanders, N.R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance, *Journal of Operations Management* 25 (2007) 1332–1347.
60. Schmitz, H. (1995). Collective Efficiency: Growth for Small-Scale Industry. *Journal of Development Studies*, 34.
61. Schmitz, H. (1997). Collective Efficiency and Increasing Returns. IDS working paper 50.
62. Smith, K; Carrol, S. & Ashford, S. (2015). Intra-and interorganizational Cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), p.p. 7-23.
63. Scott, R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Tercera ed.). New Jersey: Prentice Hall.
64. Soria, R. (2004). La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Tesis de grado, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
65. Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* Ediciones Morata, Madrid, España.
66. Stump, R. & Heide, J. (1996), Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, N° 4, (431-441).
67. Ter Wal, A. & Boschma, R. (2011) Co-evolution of firms industries and networks in space. *Regional Studies* (45), 919-933.
68. Vera, J. (2006). Los clúster industriales y sus implicancias estratégicas: Una visión de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 11. N°33, p.p. 11- 28.
69. Wang, D. & Ap, J. (2013), Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China, *Tourism Management* 36 (2013) 221-233.
70. Weber, A. (1929). *Theory of the location of Industries*. (C. J. Friedrich, Ed.)
71. Yin, R.K. (2014). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, CS: Sage.

ANEXOS. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Sr.

Según lo conversado, este proyecto de estudio se denomina “Análisis de las Relaciones Inter-firmas en el Clúster del Turismo de Intereses especiales de la Región de los Lagos - Chile”, en el que usted ha aceptado participar.

Tanto para el equipo de investigación como para su empresa resulta de vital importancia el desarrollo de las relaciones inter-firmas que juegan un rol sustancial dentro del Clúster.

El objetivo general de nuestra investigación es “Analizar las relaciones inter-firmas en el Clúster del turismo de intereses especiales (TIE) en la región de Los Lagos- Chile”.

Para el cumplimiento de este objetivo, solicitamos su colaboración otorgando respuesta al cuestionario el cual adjuntamos. Como puede verificar, es un cuestionario sencillo y sólo tendrá que marcar con una “X” la opción que considere oportuna.

El cuestionario tiene un promedio de 15 minutos para su contestación.
Reciba un cordial saludo.

José Vera Garnica
jvera@ulagos.cl

ENCUESTA

INSTRUMENTO DE APLICACIÓN A EMPRESAS DEL CLUSTER DEL TURISMO DE INTERESES ESPECIALES (TIE) DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS

El propósito de la encuesta es recopilar antecedentes generales de la empresa que se seleccionaron como casos de estudio, con la finalidad de analizar las relaciones Inter-firmas existente en el Clúster de Turismo de Intereses Especiales de la Región de los Lagos, Chile.

La información que se recopile será de absoluta confidencialidad, y de uso exclusivo para investigaciones académicas.

Identificación:

Nombre de la Empresa:

Nombre Ejecutivo:

Cargo:

BLOQUE 1. ASPECTOS GENERALES DE LAS RELACIONES INTERFIRMAS

1.1. ¿Cuáles son las principales materias por las que su empresa se relaciona con otras empresas del Clúster de Turismo de Intereses Especiales? **Marque con una X**, puede ser más de una opción.

- Comercial es decir, compra y venta
- Innovación Tecnológica
- Formación y capacitación del personal de las empresas
- Innovación en productos
- Otorgamiento de créditos
- Mejoramiento de normas y políticas para el cumplimiento de leyes.
- Otorgamiento de información
- Mejora de procesos y logística
- Costo y calidad
- Proyecto de Investigación
- Asistencia técnica
- Servicio de Consulta
- Intereses Comunes
- Sustentabilidad para el desarrollo del Turismo.
- Otros ¿Cuál?(es)_____

1.2. De acuerdo a las siguientes materias evalúe el resultado de dichas relaciones, usted lo calificaría como: marque la calificación que corresponda según la siguiente escala.

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Indiferente
- Insatisfactoria
- Muy Insatisfactoria.

- Comercial es decir, compra y venta
- Innovación Tecnológica
- Formación y capacitación del personal de las empresas
- Innovación en productos
- Otorgamiento de créditos

- Mejoramiento de normas y políticas para el cumplimiento de leyes.
- Otorgamiento de información
- Mejora de procesos y logística
- Costo y calidad
- Proyecto de Investigación
- Asistencia técnica
- Servicio de Consulta
- Intereses Comunes
- Sustentabilidad para el desarrollo del Turismo.
- Otros ¿Cuál?(es)_____

1.3. Las expectativas de desarrollo futuro de las relaciones con otras empresas del Clúster estará determinadas por las siguientes consideraciones: Marque con una X, puede ser más de una opción.

- Los resultados de las relaciones previas
- Para consolidar una relación de largo plazo
- Por el beneficio del conjunto de las empresas del Clúster
- Otros ¿Cuál?

1.4. Como evaluación global ¿Cómo evaluaría la **confianza** de la relación con las empresas con las cuales se relaciona? Marque con una X

- Totalmente confiable
- Confiable
- Medianamente confiable
- Poco confiable
- No confiable

1.5. Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

*“La **comunicación** que tiene su empresa con las demás organizaciones del Clúster del Turismo, es clara y precisa de manera que se puede prevenir y solucionar los conflictos de manera justa y oportuna”.*

Marque una de las siguientes opciones:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

1.6. Con respecto al **tipo** de relación que su empresa mantiene con las demás empresas pertenecientes al Clúster del Turismo, la podrá definir como:
Marque con una X, puede ser más de una opción.

- Cooperativa: En constante relación para obtener beneficios mutuos
- De mandato: Una de las dos partes es dominante por cierta ventaja competitiva
- Dependencia: Una de las dos partes depende de la otra.
- Equilibrio: Existe una asimetría en el desarrollo de la alianza colaborativa.
- Otra ¿Cuál?

BLOQUE 2

2.1. Señale grado de importancia de las relaciones inter-firmas respecto de las siguientes afirmaciones (teniendo en cuenta que 5 es Totalmente de acuerdo y 1 es Totalmente en desacuerdo).

LA RELACION INTERFIRMA:		1	2	3	4	5	NS/NR
1	Es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa						
2	Es un modelo de gestión empresarial						
3	Aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa						
4	Contribuye a fortalecer la cadena de valor de la empresa						
5	Aporta beneficios a la empresa y al Cluster						
6	Es esencial en un entorno competitivo						
7	Es una forma de concebir el negocio						

(5) Totalmente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Indiferente; (2) En desacuerdo; (1) Totalmente en desacuerdo; NS/NR: No sabe; No responde

2.2. Indique la relevancia que para su empresa tienen la gestión de las Relaciones Inter-firmas. Marque la que corresponda

1		Nada Relevante
2		Poco Relevante
3		Indiferente
4		Relevante
5		Muy Relevante

2.3. ¿Incluye en su estrategia corporativa la gestión de las Relaciones Inter-firmas?

1	<input type="checkbox"/>	SI
2	<input type="checkbox"/>	No, pero existen relaciones de colaboración con otras empresas
3	<input type="checkbox"/>	NO

En caso de afirmativo, señale cuáles de los siguientes aspectos contempla su estrategia:

1	<input type="checkbox"/>	Mejora continua
2	<input type="checkbox"/>	Comunicación y relación con grupos de interés (Stakeholders)
3	<input type="checkbox"/>	Innovación y transferencias tecnológicas
4	<input type="checkbox"/>	Alianzas Estratégicas
5	<input type="checkbox"/>	Colaboración Público Privada
6	<input type="checkbox"/>	Sustentabilidad Ambiental
7	<input type="checkbox"/>	Otro. (Indíquela):

2.4. Valore en la columna A los objetivos propuestos en materia de las Relaciones Inter-firmas, teniendo en cuenta que NR es Nada Relevante, R es Relevante y MR es Muy Relevante. Asimismo, indique, en la columna B, el grado de desarrollo de dichos objetivos en su empresa (considerando que 1 significa que no está desarrollado y 5 que está totalmente desarrollado) y en la columna C las previsiones para el futuro respecto a los mismos.

A			OBJETIVOS	B						C	
Relevancia				Grado de desarrollo						¿Está dentro de mis planes	
NR	R	MR		1	2	3	4	5	Ns/Nr	SI	NO
			Favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa								
			Establece vínculos de colaboración entre empresas								
			Facilita la constante innovación en la industria								
			Permite producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos, capacidades, productos y/o servicios, y/o clientes.								
			Es un medio para lograr objetivos comunes, como también objetivos organizativos individuales								
			Mejora en la eficiencia interna de una organización								
			Reduce el riesgo que una única empresa tiene que soportar								
			Especialización en aquellas actividades en donde la empresa tenga una ventaja competitiva								
			Mejora en la calidad por la complementariedad de servicios								
			Acceder a determinados recursos que pueden disponer ciertos socios potenciales								
			Aprovechamiento de economías de escala, de alcance y aprendizaje								
			Mejorar la legitimidad por medio de su reputación con las normas dominantes de su ámbito institucional								

ENTREVISTA

A continuación se adjunta el protocolo que se estableció para el desarrollo de las diferentes entrevistas semiestructuradas realizadas a cada uno de los casos de estudio. No obstante, la forma de la entrevista se adaptó a las necesidades de la obtención de información para cada caso particular.

FICHA TÉCNICA

Nombre de la Empresa:

Año Creación:

Dueño de la empresa:

Gerente General:

Sector Turístico:

(Hoteles / Agencias de Viaje y Tour Operador / Servicios de Transporte / Restaurante)

Tipo de mercado:

Nº de Empleados:

Estructura de la empresa:

DETERMINAR LAS RELACIONES INTERFIRMAS EXISTENTES

- 1) ¿Por qué se relacionan con otras empresas del Clúster del Turismo?
- 2) ¿Con quienes se relacionan?
- 3) ¿Para qué materias se relacionan?
- 4) ¿Como se relacionan?
- 5) ¿De qué depende su relación?
- 6) ¿Cómo evalúa las relaciones que mantiene con otras empresas, en términos de confianza y comunicación?
- 7) Inicio, evolución y planes futuros de la relaciones con empresas en el entorno del Clúster del turismo.
- 8) Su estructura organizativa