

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Clúster de Turismo en la Región Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR

Jorge Luis Albújar Asalde

Henry Yeraldo Aldaz Aguirre

Rosalyn Janeth Fernández Valdivia

María del Carmen Jibaja Cavero

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Chiclayo, setiembre de 2015

Agradecimiento

Hacemos presente nuestro eterno agradecimiento y estima personal a:

El profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, nuestro asesor de tesis y Director Administrativo de CENTRUM Católica, por el valioso tiempo prestado en las sugerencias y aportes para culminar la presente investigación.



Dedicatorias

Agradezco a mi familia, a mi esposa y a mis hijos, ya que gracias a su apoyo ha sido posible la culminación de este trabajo.

Jorge Luis Albújar Asalde

Por el amor eterno que Dios me ha manifestado en esta vida al tener a mi gran esposa e hijo, de igual forma a mis padres Teodomiro, Nancy, y mis hermanas Sonia y Lili por el apoyo de siempre en el logro de mi desarrollo personal y profesional.

Henry Yeraldo Aldaz Aguirre

A Dios, a mis padres y a mi esposo por su apoyo constante para cumplir mis objetivos personales y profesionales; y a mi menor hijo Thyago Sebastián por ser la fuente de motivación en cada paso de mi existencia.

Rosalyn Janeth Fernández Valdivia

A Dios por la vida, a mi madre por todo el apoyo en estos años de desarrollo profesional, y a mis hijos quienes son mi soporte y motivación.

María del Carmen Jibaja Cavero

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño económico del sector turismo en la región Lambayeque e identificar la existencia de un posible clúster.

La metodología se basó en el modelo propuesto por Morosini (2004), para ello se visitó a los actores principales y se recogieron opiniones diversas del sector, y asimismo se aplicó 30 encuestas a los agentes económicos relacionados con el turismo.

El desempeño económico del sector turismo en la región Lambayeque tiene un nivel medio. En cuanto, a la integración de conocimientos el esfuerzo se orienta en la revaloración de sitios arqueológicos; con mínima participación de los agentes económicos que generan mecanismos de innovación y colaboración; la falta de liderazgo y visiones compartidas hace que se diluya el esfuerzo mancomunado del sector.

La alta competencia ha generado que la cooperación se limite a los grupos familiares.

La mayor demanda de turistas locales ha permitido mejorar de algún modo el desempeño económico, los turistas se quedan poco tiempo y no generan exigencias de alcance global para los empresarios locales.

La influencia global en el sector, es a partir de la presencia de cadenas nacionales y porque los gremios organizan viajes con diversos fines, dentro de los que se aprenden aspectos de manejo del negocio en otros países, sin embargo éstas carecen de fines institucionales, no son sistemáticas ni políticas de crecimiento del sector.

La conclusión de esta investigación indica que si existe clúster de turismo en la región Lambayeque, encontrándose en una fase incipiente, de acuerdo a la muestra seleccionada.

Abstract

This research work aims to determine the level of economic performance of the tourism sector in the Lambayeque region and identify the existence of a possible cluster.

The methodology was based on the model proposed by Morosini (2004), for this was carried out interviews with the principal actors, and also was applied 30 surveys to economic agents related to tourism.

The economic performance of the tourism sector in the Lambayeque region has a medium level. In regard to the integration of knowledge the effort is directed in the revaluation of archaeological sites; with minimum involvement of the economic agents that generate mechanisms of innovation and collaboration; the lack of leadership and shared visions makes that dilute the joint effort of the sector.

The high competition has generated that cooperation is limited to family groups.

The increased demand for local tourists has allowed us to improve in some way the economic performance, the tourists are left little time and do not generate demands of global reach for local entrepreneurs.

The global influence in the sector, is from the presence of national chains and because the guilds organise trips for various purposes, such as learn aspects of management of the business in other countries, however they lack institutional purposes, are not systematic and policies of the sector's growth.

The conclusion of this research indicates that if there is cluster of tourism in the Lambayeque region, still in a nascent stage, according to the selected sample.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.2 Problema de Investigación	2
1.3 Justificación de la Investigación	2
1.4 Propósito y Aporte de la Investigación	3
1.5 Preguntas y objetivos de la Investigación	4
1.6 Marco Teórico de la Investigación	4
1.7 Relevancia de la Investigación	11
1.8.- Definición de Términos	12
1.9 Supuestos de Investigación.....	12
1.10 Limitaciones	13
1.11 Delimitaciones	13
1.12 Resumen	14
Capítulo II: Revisión de Literatura y Análisis del Sector Turismo	15
2.1 Coopetición y Clústeres industriales.....	15
2.1.1 Evolución del concepto	16
2.1.2 Definición	24
2.2 Clústeres de Turismo en el Perú y el Mundo.....	26
2.3 Análisis del sector Turismo en el Perú y Lambayeque	27

2.3.2 Situación general del sector turismo en Lambayeque	33
2.4 Resumen	48
2.5 Conclusión.....	48
Capítulo III: Metodología de la Investigación	50
3.1 Diseño de investigación	50
3.1.1 Integración de conocimientos	51
3.1.2 Alcance de competencia	53
3.1.3 Desempeño económico.....	54
3.2 Justificación del diseño	54
3.3 Preguntas de la Investigación	54
3.4 Población y participantes de la investigación.....	55
3.5 Consentimiento informado	55
3.7 Confidencialidad	57
3.8 Localización Geográfica	59
3.9 Instrumentación	59
3.10 Recopilación de datos.....	61
3.11 Análisis de datos	61
3.12 Validez y confiabilidad	62
Capítulo IV. Resultados.....	65
4.1 Presentación de Resultados y Discusiones	65
4.1.1 Integración de conocimientos	65

4.1.2 Alcance de competencia	89
4.2 Resumen	100
Capítulo V. Conclusiones.....	102
5.1 Recomendaciones	104
5.2 Contribuciones teórico-prácticas	105
5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	106
Apéndice A: Cuestionario sobre desempeño de clústeres.....	115
Apéndice B: Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las unidades de estudio	119
Apéndice C: Distribución de frecuencias e Índice de confiabilidad del cuestionario aplicado a las unidades de estudio	120

Lista de Tablas

Tabla 1.- <i>Perú: Flujo de turismo receptor y emisor</i>	30
Tabla 2.- <i>Lambayeque: Estructura de la producción regional por sectores económicos principales 2010</i>	35
Tabla 3.- <i>Actividades realizadas por los turistas extranjeros durante su visita al Departamento de Lambayeque</i>	39
Tabla 4.- <i>Actividades realizadas por los turistas nacionales durante su visita al Departamento de Lambayeque</i>	40
Tabla 5.- <i>Lambayeque: Tipo de gastos del turista nacional en porcentaje de actividad o rubro</i>	41
Tabla 6.- <i>Población relacionada al sector turismo en Lambayeque</i>	56
Tabla 7.- <i>Lista de encuestados</i>	58
Tabla 8.- <i>Análisis factorial de escala</i>	63

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Perú: P.B.I. del Sector Turismo.....	28
<i>Figura 2.</i> Arribo de turistas extranjeros al Perú por continente 2008-2012.....	29
<i>Figura 3.</i> Arribo de turistas sudamericanos al Perú por país 2008-2012.....	31
<i>Figura 4.</i> Lambayeque: Arribo y pernотaciones de turistas nacionales y extranjeros 2000-2012.....	36
<i>Figura 5.</i> Lambayeque: Tasas de ocupación hotelera 2000-2012.....	37
<i>Figura 6.</i> Clasificación de un clúster.....	50
<i>Figura 7.</i> Mapa turístico de Lambayeque.....	59
<i>Figura 8.</i> Representación gráfica de las variables y dimensiones del instrumento.....	60
<i>Figura 9.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión Integración del conocimiento.....	66
<i>Figura 10.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Fábrica Institucional.....	67
<i>Figura 11.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Comunidad Social.....	68
<i>Figura 12.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Agentes Económicos.....	71
<i>Figura 13.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Cercanía Geográfica.....	73
<i>Figura 14.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Vínculos Económicos.....	76
<i>Figura 15.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Aspectos Comunes.....	78
<i>Figura 16.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable	

Liderazgo.....	79
<i>Figura 17.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable	
Construcción de bloques.....	81
<i>Figura 18.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable	
Rituales de Comunicación.....	83
<i>Figura 19.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable	
Redes del Conocimiento.....	85
<i>Figura 20.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable	
Rotación de profesionales.....	88
<i>Figura 21.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión Alcance de	
Competencia	89
<i>Figura 22.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores	
Externos.....	93
<i>Figura 23.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores	
Internos.....	94
<i>Figura 24.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores	
Sociales.....	97
<i>Figura 25.</i> Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión	
Desempeño Económico del Clúster.....	98
<i>Figura 26.</i> Evaluación del clúster de turismo en la región Lambayeque según la matriz de	
Morosini.....	99

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes de la investigación

Chang y Oxley (2009) indicaron que el desarrollo de un clúster se relaciona con la posibilidad de ganar productividad total de los factores, a partir de la concentración geográfica y la innovación espacial debido a la cercanía de las firmas, en buena cuenta las empresas se reúnen por complementariedades en la producción, pero ello también las impulsa a innovar, por cuanto deben seguir en el mercado, conjugando dos procesos empresariales, uno es la competencia por cuanto deben lanzarse productos diferenciados en el mercado y otro es la cooperación, por cuanto las firmas al generar innovación en alguna de ellas, permiten un efecto traspaso en las demás, creando diseminaciones a lo largo del clúster.

La evolución positiva de un clúster, además de la innovación o ventajas de costos, se genera siempre que hayan inversiones de tipo tangible e intangible, entre las que destaca la formalidad continua en las relaciones al interno del clúster, esto supone ir mejorando la forma como se realizan los contratos entre firmas cooperantes o firmas proveedores, la mejora en los contratos (y las habilidades negociadoras de las partes contratantes) suponen alianzas que permiten el crecimiento a largo plazo tanto a nivel corporativo como en el soporte estatal cuando se proveen servicios transparentes y claros por parte del gobierno. (Fleisher, Hu, McGuire, & Zhang, 2010)

Sonderegger y Taube (2010) analizaron el ciclo de vida en el clúster de tecnologías de la información (IT) en India (Bangalore), señalando como puntos débiles la demanda local, factor muy pobre en exigencia lo cual no promueve un clúster de orden mundial, pero la ventaja de este agrupamiento es la mano de obra altamente calificada que estudia fuera de la India y promueve relaciones globales cuando regresa a su país; inclusive si no regresa se generan empresas en dos lados sosteniendo los negocios y profundizando los lazos sociales, lo que se ha denominado efecto diáspora que inclusive actúa manteniendo la innovación y

generando una expansión global que permite señalar que el clúster IT se encuentra en fase de explotación del crecimiento, pero con efectos locales parciales en la diseminación hacia otras industrias en el país, su evolución es dinámica en ese sentido.

Morosini (2004) analizó la evolución de los clústeres a partir de tres dimensiones importantes, el alcance competitivo (a partir de factores internos, externos y sociales), el desempeño económico (a partir de las ventajas de la demanda, precios sostenibles, infraestructura compartida y otros) y la integración de conocimiento, a partir de los vínculos sociales, el rol de los actores del clúster, la interrelación entre ellos, sus ventajas de cercanía geográfica, liderazgo, construcción de bloques en el clúster, comunicación, relaciones institucionales y otras.

1.2 Problema de Investigación

El grupo de tesis ha creído conveniente desarrollar el presente trabajo de investigación debido a que no existe precedentes de estudios de clúster de turismo en la región Lambayeque.

La relevancia del análisis sobre la existencia de clúster de turismo radica en que el sector generaría diversificación económica a la Región Lambayeque, para ello es necesario describir el desempeño económico de las empresas insertas en redes económicas y su importancia en la dinámica sectorial.

1.3 Justificación de la Investigación

El desarrollo de un clúster genera ventajas en las economías locales, la economía de servicios tiene proyecciones expectantes, por ello el estudio del clúster turístico es importante porque el sector se conecta con diversos servicios, como el transporte local, el alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y otros, de modo que sus efectos son transversales en la economía y permiten generar empleos, por ende se justifica el análisis del

su evolución y sus implicancias en la actividad económica local (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2009).

Además hay que tomar en cuenta que la región es parte de un circuito turístico de mayor alcance, que incluye regiones como Cajamarca, Amazonas, La Libertad, Piura y Tumbes, estas ciudades pueden actuar de modo independiente atrayendo turistas, de modo que un clúster desarrollado puede tender a mayores lazos de cooperación entre destinos turísticos, en lugar de una competencia no colaborativa, el estudio por ello es relevante en la medida que se analiza estos nexos del clúster local.

1.4 Propósito y Aporte de la Investigación

En este estudio, se determina la existencia de clúster de turismo en la Región Lambayeque, no sólo tomando en cuenta las interacciones económicas sino que también se trabajan desde las dimensiones de Morosini (2004), el estudio además incluye un poco de historia en la formación de clústeres o acuerdos competitivos, siendo el origen el llamado Consejo Regional de Turismo.

Un punto inicial de análisis es el factor institucional común, luego viene la cercanía geográfica, la cadena de valor o los aportes de los actores en construir esa cadena, los factores aglutinantes comunes donde se ubica el liderazgo gremial, bastante afectado en la actualidad, bloques de construcción, interacción del conocimiento, rituales comunicativos y rotación profesional.

Este conocimiento permitirá entender como las dinámicas empresariales son vitales para el desarrollo de un sector que puede diversificar la economía local y brindar alternativas sostenibles de crecimiento económico a largo plazo.

1.5 Preguntas y objetivos de la Investigación

En esta investigación se analiza el campo de competencia del clúster de turismo en la Región Lambayeque con sus factores externos, internos, sociales, entre otros; estos aspectos nos permitirán concluir sobre la posición competitiva del clúster de turismo en la región.

La pregunta de investigación está formulada de la siguiente manera:

¿En qué nivel de desempeño económico se encuentra el sector de turismo en la Región Lambayeque? En base a ello, ¿Existe clúster de turismo en la Región Lambayeque?

Los objetivos de investigación para este trabajo, son los siguientes:

- Identificar el nivel de desempeño económico del sector turismo en la Región Lambayeque.
- Determinar la existencia de clúster de turismo en la Región Lambayeque.

1.6 Marco Teórico de la Investigación

Marshall (1920) señaló que las economías externas y las economías de aglomeración, surgen cuando se dan efectos positivos en las empresas en eficiencia, innovación y crecimiento, de modo que las firmas tienen incentivos de agruparse puesto que así aseguran el crecimiento futuro. En este proceso hay un rol importante del estado en mantener un ambiente propicio para la innovación o crecimiento de las firmas interrelacionadas.

En esta línea, Becattini (2004) estableció que los agrupamientos empresariales surgen para la mejora continua de sus firmas componentes y alientan además el emprendimiento en torno al producto o servicio que se genera en dichas empresas relacionadas, estos conglomerados empresariales también crean un tejido socio cultural en el medio donde se desarrollan y son la base de la productividad y la innovación.

Morosini (2004) indicó en que el objetivo de los clústeres industriales es generar productos y servicios de calidad superior que sean valiosos para los clientes en el mercado.

Ampliando el concepto, Krugman (1991) indicó que las economías de aglomeración se dan en la medida que las escalas productivas permiten ahorros suficientes para afrontar los costos de transporte y los costos de movilidad de los trabajadores, la rentabilidad obtenida y los salarios mayores se han incrementado debido a los menores costos industriales, igualmente hay posibilidades de integración entre empresas cuando el costo de transporte de insumos y trabajadores es bajo, debido a que ello sostiene las ventajas industriales, la firma produce en un espacio geográfico al igual que otras porque el costo de los insumos es muy bajo de ser llevado allí, esto explica la integración vertical principalmente.

Sobre los incentivos para la formación del clúster, Saka-Helmhout y Karabulut (2006) señalaron la posibilidad de reducir riesgos en la cooperación entre empresas o firmas, entre estos riesgos figuran la entrada de nuevos productos al mercado, el cambio de procesos o diversas nuevas inversiones, al tener firmas cercanas o con la cual se tienen fluidas relaciones comerciales, reduce la posibilidad de perder dinero, debido a que fluyen la información sobre experiencias en estos rubros o experiencias pasadas de diversos cambios empresariales, de modo que las habilidades en el negocio se incrementan y amplía la posibilidad de tener mejores alternativas para diversas estrategias empresariales.

Algunas ventajas específicas en el desarrollo de clústeres, son rescatadas por Martínez, Belso-Martínez, y Más-Verdú (2012), en cuanto a industrias confeccionistas, pero aplicables a contextos generales, entre estas ventajas destacan las actividades de diseño y mercadeo como de mayor importancia respecto de la operación manufacturera, la velocidad de entrega de pedidos o reacciones rápidas ante cambios o nuevos pedidos. Finalmente destaca la capacidad de tener variadas técnicas productivas masivas combinadas con la posibilidad de generar productos para clientes específicos o productos personalizados.

Una revisión de la experiencia mexicana se pudo encontrar en Martínez et al. (2012) que analiza los clústeres en 4 dimensiones, el rol de los actores desde una perspectiva técnica

y su forma de interactuar con el conocimiento externo siendo este proceso muy acelerado en México. Un segundo punto es la posición cognitiva de los agentes, en el caso español analizado también, es muy sólida la parte de creación en el proceso productivo, el diseño es la principal fuente de ventaja competitiva y allí se encuentran agentes muy calificados, no sólo tiene relación con otras firmas para ello sino que además están muy involucrados en proyectos de investigación y desarrollo de productos. Un tercer aspecto es la estructura de la red de conocimiento, en este sentido hay mucho énfasis en México en formar asociaciones de empresarios que se transforman en las contrapartes de políticas públicas o de innovación, éstas a su vez se conectan con las universidades en los casos donde los clúster tienen más éxito. Finalmente tenemos la relación entre la posición cognitiva y la apertura externa, para que esto tenga éxito se recurre a la experiencia española donde los activos internos o las habilidades ya generadas al interior del clúster son las mejores formas de absorber y tratar los conocimientos y procesos externos o incorporar las innovaciones fuera del clúster, México no presenta este tipo de desarrollo y por ende su exposición a la dinámica global es limitada.

Martínez et al. (2012) explicaron estas limitantes en el caso mexicano, debido a que son economías de costos altos y que recién se plantean estrategias de alta competencia ante arribo de los competidores chinos, que no sólo operan hacia el mercado mexicano sino que buscan entrar vía México a los tradicionales mercados de Norteamérica, replanteándose por ello todo el proceso de innovación y de costos.

Todo clúster tiene un ciclo de vida, Sonderegger y Taube (2010) señalaron que este proceso se relaciona o está influenciado por factores como los sistemas legales nacionales, las características de la geografía regional, la forma como se proveen de los recursos globales o locales y diversos otros factores que pueden alterar la expansión o fomentar una declinación del clúster.

En la búsqueda de más antecedentes sobre la formación de clúster y sus factores explicativos, se tiene el trabajo de Valiollah y Reza (2011) sobre los desarrollos de este tipo en Irán, partiendo de la idea que los clúster son redes de empresas con intereses comunes o fines comunes; con interacciones comerciales. En este sentido es natural como señaló Porter (1990) que existan muchos esfuerzos por tener proveedores cercanos ante la perspectiva de reducción de costos y ventas crecientes (el factor escala), sin embargo los estudios encuentran que existen aún limitadas relaciones entre firmas proveedoras y las participantes del clúster, básicamente hay concentración en torno a las industrias, pero es por el bajo costo de provisión, no se hacen mayores esfuerzos por sostener relaciones de largo plazo que beneficien el crecimiento del clúster. Esto es notorio en las provisiones de recursos financieros, las firmas en este sentido no tienen una mutua interdependencia, el clúster aquí no se consolida y básicamente actúan sin tomar en cuenta los efectos o aprenden de las limitantes financieras que puedan padecer firmas similares a modo de aprendizaje, y el financiamiento conjunto es muy limitado.

Valiollah y Reza (2011) también analizaron que un clúster se consolida con requerimientos de personal al interno y externo del mismo, aspecto muy importante por cuanto una de las fuentes de cooperación es encontrar o mejorar las habilidades de los trabajadores inclusive contratando especialistas fuera del clúster, con los fines de que la mano de obra se especialice en las labores del rubro. Es notorio en sus estudios los esfuerzos empresariales por tener mano de obra externa al clúster y sostener así el grado de especialización, esta también es la principal fuente de cooperación entre empresas orientada a mejorar las habilidades de los trabajadores y donde se debe explorar más fuentes de relaciones entre firmas.

Valiollah y Reza (2011) también indicaron que los conglomerados de empresas tienen la presencia de innovación y tecnología de otras empresas dentro del clúster y ello debe ser

algo normal, inclusive la difusión de tecnologías de una empresa a otra con fines de desarrollo conjunto. No obstante todavía es limitada la cooperación en ese sentido en los clústeres analizados, se brinda básicamente servicios especializados al interior del grupo en materia de tecnología, pero las transferencias son parciales. Es notorio sí, que haya cooperación en la búsqueda de mercados externos principalmente, aquí hay otra fortaleza en el clúster analizado.

Bellandi y Lombardi (2012) exploraron la idea de formación de mercados especializados para los clúster en China, hay un componente histórico en el desarrollo de los clústeres que no se puede soslayar, la producción colectiva impulsada en el país ha sido la fuente de un proceso fuerte de cooperación en el mundo rural productivo, a la vez en el proceso comercial ya los chinos tienen una larga tradición en el comercio a grandes distancias que no puede darse sin aspectos mínimos de cooperación entre firmas comerciantes y buenas habilidades negociadoras puesto que se trata de vender en regiones distantes, mercados diferentes o realidades no rurales de donde procede la mayor parte de producción en el mercado masivo interno. No obstante, hay diferencias entre mercados de corte provincial, donde la especialización se limita a la mejora de la productividad por cuanto se requiere ser más rentable como productor y por tanto juntarse a las firmas comerciantes es vital en volumen. Sin embargo en los mercados conectados al mundo global, surgen las ideas de tener innovaciones que sostengan el comercio y además ya se vinculan a redes globales de producción, para lo cual hay una cifra considerable de empresas chinas en el mundo.

Bellandi y Lombardi (2012) indicaron que si bien el mercado especializado y la cooperación tienen desarrollos de base histórica, también tienen importantes limitantes como los costos de transacción de elevados productos de mercados muy regulados aun siendo especializados (mercados para determinados productos en toda la gama de variedades del mismo y de insumos o proveedores presentes), de modo que los pequeños productores

organizados en colectivos empresariales buscan salidas internacionales de la mano de misiones comerciales que pone el mismo gobierno, dichas salidas son al mercado externo.

Conlé y Taube (2010) han incidido que las políticas públicas en China han favorecido la innovación, ayudado de un proceso de localización de las empresas, algunas ciudades son polos de atracción tecnológica como Shangai que efectúan desarrollos innovadores en tecnología, mientras que zonas aledañas a esta región atraen la producción industrial, esto debido a que los gobiernos locales y regionales son los principales financistas de las empresas y grupos de empresas sobre todo si son medianas a pequeñas (el mercado financiero es aún débil en China, sobre todo al interior del país).

Conlé y Taube (2010) además encontraron que estos sesgos de financiamiento son un aspecto importante en el desarrollo del clúster y sus restricciones de crecimiento, de modo que los mercados financieros son una agenda que sería para promover la actividad empresarial aglomerada. No es tan importante la dispersión geográfica, esta deja de ser un elemento distorsionador del clúster, puesto que en Beijing o Shangai, se hacen desarrollos tecnológicos que se aplican en toda China, son centros de desarrollo industrial e innovación que funcionan a modo de nodos de difusión, esto se facilita porque las empresas agrupadas localmente tienen lazos con otras regiones a partir de las asociaciones empresariales locales. Las conexiones regionales son las que obtienen los avances de investigación que se desarrollan en las grandes ciudades.

Hay otros aspectos que potencian las habilidades y el conocimiento al interior de un clúster, es la forma como las firmas participantes perciben las externalidades o efectos externos positivos de la aglomeración. Brown, McNaughton y Bell (2010) describieron estas acciones en clústeres de Nueva Zelanda, hay dos rasgos en las firmas, aquellas que reciben el efecto y simplemente toman los beneficios sin más reacciones (externalidad pasiva) y aquellas firmas que toman acciones para potenciar la externalidad y estar preparado para

rentabilizar más, estas son las firmas de externalidad activa. En ambos casos hablamos de las externalidades de marketing, como aquellos procesos donde las firmas se benefician de información de mercados, de desarrollo de productos o simplemente de la obtención de nuevos materiales para la producción. La mejor forma de tener un rol activo en la externalidad es tener mecanismos de investigación y desarrollo conjuntos, las firmas que explotan más los beneficios de la información y el desarrollo de productos o mercados, son aquellas que cooperan en la esfera de investigación. Es notorio que sean las medianas empresas las más activas a la hora de cooperar para usar un efecto marketing positivo, esto se explica por la menor presencia de recursos para mercadeo que poseen las grandes empresas, toda vez que las firmas grandes tienen más recursos para desarrollos individuales de modo que su aporte al clúster en este sentido es más bien pasivo.

Para Brown et al. (2010) las exigencias de un rol activo suponen estructuras organizacionales más complejas preparadas para la cooperación en desarrollo conjunto y menos enfocadas en la producción (donde se puede ejercer un desarrollo propio) sin bien las empresas cooperan en la fase innovación desde un efecto mercadeo externo, compiten en la producción en los mercados a donde se dirigen combinando la idea de competencia y cooperación (cooperencia) que se presentan en los clústeres de empresas activas. La innovación en este desarrollo implica formar grupos de desarrollo que incluso se alían con el estado (desarrollo de mercados externos), de modo que la externalidad se transforma en un bien público al interior de las empresas activas y a lo largo del clúster.

Chen (2011) estudió los determinantes de la tecnología dentro de un clúster industrial para el caso Taiwanés, en este caso las variables claves son las patentes generadas en el clúster como señal de la innovación realizada, la cantidad de instituciones vinculadas a la investigación y desarrollo dentro del clúster o relacionadas con el mismo, la cantidad de fondos obtenidos para largo plazo en las empresas (inversión) proveniente de créditos

bancarios, la cantidad de especialistas que brindan transferencia de conocimientos en los centros técnicos de formación vinculados al clúster y los salarios comparados dentro del clúster como fuera de él y finalmente las empresas industriales que se relacionan con el clúster, puedan ser proveedoras o fábricas relacionadas.

Es importante considerar que la experiencia taiwanesa señala que a mayor volumen de agrupamiento existe una mayor posibilidad de innovaciones en el clúster, esto es posible por la cantidad de relaciones que existen entre las firmas y porque la conexión con industrias intensivas en conocimiento tiene efectos más pronunciados sobre las demás firmas al existir más conexiones. Es cierto que la externalidad positiva que tienen todos los clústeres formados en el país, se basa en un sistema educativo que promueve el gobierno y que es intensivo en la base tecnológica y muy prolífico en investigación que requieren las empresas, en buena cuenta economías basadas en agrupamientos empresariales, son naturalmente sistemas pensados en la innovación desde la educación básica y profesional.

1.7 Relevancia de la Investigación

Si bien las ventajas naturales del clúster son su cercanía geográfica o la conexión que se ha desarrollado a modo físico, los agrupamientos cercanos permiten ventajas comparativas sea que estén cerca al insumo o cerca al mercado, o simplemente permiten las conexiones de redes sociales que generan la consolidación del clúster, no sólo se llega a las complementariedades de producción sino también se complementan las personas, conformando no sólo redes personales sino que se comienza a construir redes institucionales entre firmas y entre entidades de soporte. El proceso de evolución aquí estudiado es importante, por cuanto los clústeres pasan de una integración puramente económica hacia la construcción de capital social, esto se da cuando se formalizan las conexiones sociales en contratos diversos que permanecen en el tiempo y son sostenibles, porque igualmente

contribuyen a la rentabilidad conjunta en el clúster, lo que impacta finalmente en el desarrollo local.

1.8.- Definición de Términos

El equipo de tesis ha utilizado los siguientes términos en el presente trabajo de investigación:

Clúster industrial es “una entidad socio-económica caracterizada por una comunidad social de personas y una población de agentes económicos localizados en estrecha proximidad en una región geográfica específica” (Morosini, 2004).

Clúster turístico “refleja la estructura productiva de una actividad turística que involucra a un conjunto de empresas articuladas en torno a la creación de un producto turístico” (El clúster de turismo de Miramar, 2004)

Coopetición es “la estrategia empresarial que combina competición y colaboración entre actores de un mismo mercado y que se sustenta en el supuesto de que compañías rivales pueden beneficiarse simultáneamente, bajo ciertos supuestos, cuando colaboran entre sí” (Vegas, 2010).

Conglomerados es “un grupo de empresas que incrementan su rendimiento a través de las ventajas generadas por la proximidad recíproca” (OIT, 2008).

Productividad es “cuando existe el aumento de un producto sin registrar incremento proporcional, igual o con menos insumos, también se considera monetariamente cuando el precio de un bien o servicio aumenta sin que se presente aumento en el costo de los insumos empleados en su producción” (OIT, 2008).

1.9 Supuestos de Investigación

La presente investigación tuvo los siguientes supuestos: (a) La informalidad que se tiene de los agentes económicos en el sector turismo es alta y se refleja en la negativa de llenar encuestas o dar información que los comprometa ante entidades que los fiscalizan, (b)

la falta de cultura y colaboración en la realización de los trabajos de investigación de campo hacen que los actores muestren un grado de desconfianza al brindar la información solicitada, (c) el bajo conocimiento de las ventajas que aportaría el clúster al sector turismo de la región Lambayeque.

1.10 Limitaciones

Las limitantes encontradas en la realización del presente trabajo de investigación se detallan a continuación: (a) la falta de información de los agentes económicos y actores por no tener independencia local (empresa sucursal), (b) el bajo o nulo conocimiento del concepto de clúster por parte de los agentes económicos, (c) el acceso a la información gubernamental ha sido sumamente complicado, para obtener un parámetro de análisis y determinación de la población objeto de estudio, (d) el cálculo de la muestra resultó inmanejable para su aplicación, debido a ello se consideró la mínima muestra recomendable para el análisis estadístico, y (e) la poca disponibilidad de tiempo de los actores para brindar información.

1.11 Delimitaciones

En el presente trabajo de investigación se analizó las actividades turísticas y las relaciones de los agentes económicos del sector turismo de Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe (provincias de la Región Lambayeque) entre agosto 2014 y enero 2015; el alcance del problema y sus conclusiones se refieren a éste ámbito.

La investigación se basó en encuestas a líderes o representantes de los gremios del sector turismo, quienes otorgaron información relevante que ayudaron a interpretar los resultados obtenidos en el presente trabajo.

Los alcances de la investigación se limitan a las percepciones, motivaciones o análisis de los actores y de la información secundaria existente.

1.12 Resumen

Los clústeres son agrupamientos donde el conocimiento puede difundirse por diversidad de redes de conexión entre firmas, la coexistencia geográfica puede ser menos intensa, pero las empresas conectadas tienen algún beneficio común, no obstante, la cercanía de algún modo permite que no sólo se difunda conocimiento sino que este se transforme en tecnología aplicable por los conformantes del clúster, de modo que el efecto espacial es importante, por cuanto si bien se puede difundir conocimiento a grandes distancias por redes de comunicación modernas, estos conocimientos no se harían tangibles sin la capacidad de interactuar de los actores locales o cercanos en un clúster (Lehmann, 2011).

La presente investigación tiene como finalidad identificar el nivel de desempeño económico del sector turismo en la Región Lambayeque, y determinar la existencia de clúster de turismo; tomando como referencia al análisis cuantitativo descriptivo y optando por el tipo de investigación no experimental transeccional.

Capítulo II: Revisión de Literatura y Análisis del Sector Turismo

En las secciones siguientes revisaremos los conceptos y estudios diversos en torno a la evolución y definición formal de un clúster, como siguiente paso referenciamos otros casos de clúster de turismo dentro y fuera del país, por último analizamos el potencial turístico en el Perú y Lambayeque.

2.1 Coopetición y Clústeres industriales

El estudio de clústeres considera el hecho de que son conglomerados empresariales que impactan en las economías de los países. Lazeretti (2006) indicó que los clústeres o distritos industriales son modelos organizativos, inclusive configuran esquemas de desarrollo económico. Por un lado los clústeres están enfocados en generar ventajas competitivas en el ámbito global, mientras que los distritos industriales se enfocan en lograr un desarrollo conjunto entre la comunidad local y las industrias.

Estas ventajas competitivas según Porter (1990) se generan debido a las sinergias entre las empresas que se unen con fines de obtener ventajas en el mercado, los costos la producción, así como las ventajas de vincularse a un sistema institucional y social que le permite seguir desarrollándose como empresa, además de un contexto macro relevante para la relación entre empresas o la formación de encadenamientos productivos hacia atrás, hacia delante y entre firmas (Zhao, Watanabe, & Griffy-Brown, 2009).

Un concepto señalado por Porter (1998) es la complementariedad que debe darse entre las empresas conformantes del clúster, esta id subyace no sólo en la producción de bienes que se complementan entre sí sino también en empresas que al unirse logran ventajas de algún tipo, por ejemplo el uso de infraestructura especializada, recibir entrenamiento especializado o brindar estos procesos de capacitación técnica entre firmas, de algún modo las empresas inclusive pueden aprender entre ellas, lo que se denomina acceder a

conocimientos que brindan las firmas a sus entidades relacionadas y viceversa (Gilbert, McDougall, & Audretsch, 2008).

Retomando las ideas de Marshall (1896) es notorio que hay tres aspectos que fomentan la formación de clústeres, por un lado tener proveedores especializados en un solo espacio geográfico, un segundo aspecto es la cercanía entre firmas que permite difundir información entre ellas de modo que se promueva la mejora de las empresas o la imitación de prácticas o productos exitosos y finalmente la posibilidad de juntar trabajadores de alta calificación o especializados en el tipo de negocio donde se ubican las firmas relacionadas (Akoorie, 2011). Estos aspectos se desarrollan ampliamente en la revisión conceptual que se detalla en las secciones siguientes.

2.1.1 Evolución del concepto

Los estudios de clústeres parten del entendimiento de las economías externas de aglomeración, Ianmarino y McCann (2006) señalaron un proceso de evolución de clústeres desde las puras ventajas de aglomerarse como hemos dicho la cercanía geográfica que reduce costos y eleva la rentabilidad y que tienen a ser clústeres urbanos. Posterior a esta etapa básica surgen los complejos industriales (en la línea del concepto de distrito industrial) donde ya se establecen relaciones entre empresas que son identificables, en la fase de aglomeración esto suele ser informal y básicamente entre proveedores y firmas, pero en la fase de complejidad las firmas plantean contratos a largo plazo y tienen frecuencia en las relaciones comerciales. Algo que caracteriza esta fase de industria compleja, es la naturaleza cerrada del clúster, no se ingresa al grupo a menos que se aporte complementariedades o se llega como un nuevo proveedor de recursos incluso así, dadas las bases ya creadas suele ser muy complicado el acceso. Las industrias complejas promueven la inversión al interno del clúster y su alcance es regional, sus efectos en la economía pasan por compras a lo largo de la

actividad económica, efectos se producen en otros sectores y en el empleo generado en la economía regional, son motores locales de desarrollo.

Una fase avanzada de clúster, según de Ianmarino y McCann (2006) son los agrupamientos por redes sociales, en esta fase las firmas construyen relaciones sólidas sin importar el tamaño, se privilegian ya ciertos aspectos valorativos como la confianza en los contratos a largo plazo, la lealtad a la firma o entre firmas, los riesgos compartidos, la búsqueda conjunta de ventajas, sobre todo el unirse para lograr ventajas ante el estado como aspectos tributarios y otros. Asimismo surgen comportamientos colaborativos no oportunistas, estos clústeres son dinámicos y no sólo tienen efectos urbanos sino también rurales. La historia es importante a la hora de querer pertenecer al clúster, empresas con alta curva de aprendizaje son bienvenidas en los clúster muy integrados, no es tan relevante la localización geográfica sino la capacidad de desarrollo cooperativo, sobre todo innovaciones de cara al mercado o de procesos empresariales.

Ianmarino y McCann (2006) señalaron también que los clústeres evolucionan en su tratamiento de la tecnología, en las economías de aglomeración pura, el conocimiento es explícito y móvil, en buena cuenta se difunden los conocimientos tecnológicos sobre el tratamiento de procesos y equipos industriales y este pasa de firma en firma, en este caso las innovaciones en estos clústeres son orientados a procesos y las innovaciones por lo general provienen del externo del clúster y son implantadas y aprendidas en el mismo. En el caso de los complejos industriales el conocimiento se basa en procesos de investigación y desarrollo y en la experiencia acumulada por las empresas conformantes, las cuales actúan como diseminadores de conocimiento. La innovación en este complejo industrial se orienta a modificar procesos o la creación de productos complejos y reducir costos continuamente, la innovación es interna a las firmas, se llega a un proceso de creación producto de la experiencia ganada. En el caso de los agrupamientos por redes sociales, el conocimiento es

tácito, las empresas conformantes tienen procesos continuos de innovación y se transmiten por las redes creadas de conocimiento, siendo procesos inclusive no sistémicos pero orientados a crear nuevo conocimiento. La idea de que los clústeres en red tratan el conocimiento como un proceso tácito supone que el comportamiento de la empresa aquí es estratégico, que se piensa a largo plazo de modo que el conocimiento surge a modo individual y luego se va traspasando a la firma.

Mientras que el conocimiento explícito se traslada o tangibiliza de algún modo, puede comunicarse vía producto o algún tipo de formato sensible o por todos identificable. Por ejemplo los clústeres tipo Silicon Valley, donde el conocimiento se comunica en forma de programas informáticos, códigos de software o diseños de productos innovadores (Roveda & Vecchiato, 2008).

Niu, Miles, y Lee (2008) señalaron que la evolución natural de los clústeres de aglomeración hacia los niveles de complejidad, surge por querer ganar ventajas competitivas a partir de las habilidades básicas que ya poseen, eso las empuja además a redes internacionales donde las exigencias pueden ser mayores. En principio los agrupamientos empresariales pueden basarse en razones puramente económica, esto es tener cadenas de distribución o de suministro extendidas (en buena cuenta alianzas de largo plazo vertical), luego se trata de afrontar inversiones de mayor envergadura y con ello surge la necesidad de compartir técnicas sobre tecnologías adquiridas en conjunto. Más adelante surgen las exigencias de mayor intercambio de información, lo cual conlleva profundizar las relaciones sociales o ir creando redes de personas que transmiten conocimiento y valores a lo largo de las industrias conformantes del clúster.

Desde una perspectiva dinámica Lin, Tung, y Huang (2006) consideraron que los clústeres industriales pueden generar cambios continuos y seguir innovando a partir de una serie de condiciones que se pueden resumir en recursos humanos de calidad (tanto

trabajadores técnicos como mano de obra), infraestructura técnica, centros de investigación conectados, recursos básicos para generar conocimiento (todo lo anterior redundando en conocimiento tecnológico necesario para innovar), también se requiere infraestructura para comunicación (soporte, movilidad y redes), así como esfuerzos del gobierno en propiciar estas redes todo lo que se puede resumir en infraestructura. Mientras que por el lado de habilidades de tipo blandas, se requiere un espíritu empresarial y de tener liderazgo al interior y exterior del clúster, con fines de potenciar la organización. Además de ello son necesarios factores básicos o dotaciones iniciales de recursos naturales (sobre todo clústeres orientados a las economías de escala) o simplemente cercanía a estos recursos o bajo costo de provisión de los mismos. Finalmente es relevante en los procesos de dinamizar un clúster y sus efectos en las empresas, contar con sólidas relaciones entre industrias y sobre todo con entidades de soporte.

Para Lin et al. (2006) la formación de clústeres industriales pasa por la movilidad de diversos flujos, destacando los siguientes: flujos de fuerza de trabajo (calidad profesional, entrenamiento de la fuerza laboral, demanda de personal entrenado, velocidad de aprendizaje y otros), flujos tecnológicos (recursos técnicos, nivel de la tecnología en la empresa, conocimiento generado), flujos monetarios (financiamiento operativo, fondos para invertir, relaciones bancarias, fondos de riesgo y otros) y flujos de mercado que vienen a ser las relaciones entre oferta y demanda, el tamaño del mercado, el atractivo de la concentración, la cantidad de proveedores especializados, la demanda existente y potencial así como el tamaño de la industria integrada respecto del mercado.

Ya se ha señalado que los clústeres tienen efectos positivos en las economías regionales, al respecto McCann y Arita (2006) señalaron que los puntos de diseminación o de efectos a lo largo del clúster, dependen de decisiones diferentes. Primero las zonas de innovación siempre están cerca a las sedes principales que es donde se crean redes de

conocimiento y el clúster alcanza un estadio superior. Mientras que las zonas de producción tienen que ver más con factores de costos locales (mano de obra, suelos, acceso a mercados), en buena cuenta hay cuestiones que no se explican al modo clásico de la cercanía geográfica sino que tiene que ver con la propia estructura organizacional del clúster. Así centros de alta tecnología que basan sus ventajas competitivas en la innovación continua, tienden a tener sus equipos de desarrollo muy cercanos y sobre ellos ejercer una suerte de observancia para resultados. Mientras que las actividades productivas pueden inclusive estar tercerizadas, ya que allí no descansa el diferencial competitivo de la empresa, un claro ejemplo son las industrias de celulares y los clústeres de este tipo en diversos países del Asia, donde se fabrica el equipo, pero el diseño proviene de los centros de conocimiento ubicados en Silicon Valley o en las sedes de empresas de alta tecnología de tipo tácita.

Más que adoptar posiciones de explicación económica, los clústeres terminan evolucionando hacia formas organizacionales particulares, bajo nodos centrales o con centros de difusión diseminados desde un polo de innovación estratégico. Si bien pueden darse formas organizacionales diversas flexibles o de jerarquía en función a los aspectos clave del clúster y de las firmas, es necesario que existan alianzas estratégicas que permitan la formación de redes de difusión de conocimiento. Sobre este aspecto, estudios de Lin, Huang, Lin, y Hsu (2012) encontraron que hay dos aspectos relevantes a la hora de tener alianzas, una es que tan arraigadas están las relaciones entre las firmas y la otra es la reducción de riesgos o equilibrar estos riesgos al tener empresas que formalmente cooperan en la red generada por el clúster. En buena cuenta las alianzas permiten tener mecanismos de transacción formales que permiten reducir riesgos, pero que se dan siempre que el contexto cultural lo permite o las diferencias en este sentido han sido superadas, para lo cual el arraigo es muy importante, por cuanto con el tiempo se ha creado confianza. Llegar a clústeres de alta relación estratégica implica superar los costosos procesos formales de contratación y

tener vínculos personales y comerciales fuertes, además que por estos vínculos se generan relaciones de conocimiento o vínculos tecnológicos que ayudan en la expansión del clúster.

Sin embargo, los mismos estudios de Lin et al. (2012) también señalaron que los arraigos pueden conducir a comportamientos no dinámicos, de comodidad en escenarios competitivos, por lo cual tampoco sería tan favorable en los casos en que se deciden por estas largas vinculaciones, siempre es bueno manejar el arraigo con cierto grado de riesgo por nuevas conexiones y nuevas formas de interacción, no siempre consolidar el mismo capital social resulta favorable, en los clústeres la evolución en las relaciones o redes tiende a ser dinámica en el tiempo.

Los clústeres también evolucionan hacia el ámbito global y se conectan con flujos externos, anteriormente se señaló que un flujo importante eran los monetarios, en muchos casos esos flujos son externos y provienen de alianzas con empresas que al ser socias locales generan efectos en el clúster. Majocchi y Presutti (2009) analizaron estos procesos de inversión y los efectos en el clúster, en primer lugar se considera que las inversiones externas llegan a un clúster cuando existen empresas relacionadas con cierta experiencia dentro de este conglomerado o porque hay economías de aglomeración generadas por empresas extranjeras, un ejemplo válido de esto son las regiones mineras donde existe ya una empresa extranjera, es más probable que lleguen otras.

Las multinaciones que invierten en los países diversos son partícipes de un clúster cuando hay ventajas diferenciales en este, por ejemplo la posibilidad de contratar mano de obra especializada o de obtener tecnología vinculada a rubro, por cuanto muchos proveedores ya se han especializado en esto. Hay un aspecto interesante en los estudios realizados por Majocchi y Presutti (2009), es la idea de reputación que adquiere un espacio regional o local, cuando presenta multinacionales dentro de las empresas que se aglomeran, esto es vital para atraer nuevas inversiones, otra idea clave es el espíritu empresarial que puede tener una zona,

si este fomento al emprendimiento o esas posibilidades de emprender la innovación se vería limitada y es un recurso valioso contar con recursos humanos muy calificados inclusive para emprendimientos individuales.

Ya se ha señalado que los clústeres tienden a tener vínculos con entidades diversas a medida que van evolucionando, son las entidades de investigación las que sostienen muchas innovaciones y muchas de ellas son parte del estado. En buena cuenta los recursos públicos y las diversas políticas de gobierno pueden fomentar el clúster o servir de soporte para el mismo. Martin, Mayer, y Mayneris (2011) exploraron los efectos de las políticas de soporte del gobierno en clústeres franceses, los resultados indicaron que no hubo mayores efectos positivos del apoyo directo a los clústeres mediante subsidios directos (por ejemplo tributos o cofinanciando inversiones). Los efectos se midieron a través de las ganancias en productividad en las firmas conformantes de los clústeres respectivos, inclusive hubo caídas en este indicador por efectos de crisis externas (la crisis internacional del 2008). Las lecciones indicaron que los subsidios se pierden cuando se trata de empresas grandes por cuanto no alterarán mayormente su capacidad innovativa dado su tamaño y la pequeña cuantía del subsidio, mientras que las firmas medianas o pequeñas compiten por estos fondos sin ser beneficiarios objetivos, por cuanto las políticas buscan que las grandes empresas no decaigan en su actividad ya que generan fuertes flujos de empleo y un impacto regional amplio.

Una explicación final de Martín et al. (2011) se da por el lado del ciclo de vida, apoyar clústeres en declive puede generar impactos pequeños o negativos, puesto que son industrias cuya capacidad innovadora es escasa y tienden a sostenerse sólo por la escala, en este sentido los fondos para investigación pueden haberse diluido en firmas cuyos mercados tampoco exigían más innovaciones, quizás las firmas tuvieron retornos pero no hubo mayores efectos en el clúster. Las políticas de apoyo como se ha visto antes, deben orientarse a crear

la innovación en redes de investigación y a partir de allí generar mejoras en los clústeres, además de fomentar vínculos de las empresas mediante infraestructura, más allá de eso podemos encontrar poca efectividad en las mismas.

Sölvell, Ketels, y Lindqvist (2008) encontraron dos enfoques en la evolución del clúster, primero se tiene la visión absoluta mediante la cual las mejoras son medibles por ejemplo mejoras productivas, tamaños de mercado, flujos de interrelación, grado de especialización de la mano de obra y otros. Otra visión es el grado de concentración que vendría a ser una medida relativa, en este punto subyacen la difusión de conocimientos, la comunicación entre empresas, la formación de redes sociales y otra. Claro que en ambos casos el tamaño de las empresas aglomeradas y su número es clave a la hora de encontrar efectos sean absolutos o sean relativos, por cuanto la difusión de conocimiento por ejemplo tiene más impacto si hay más número de empresas vinculadas.

Dados los desafíos de integración entre firmas, es importante el grado de adaptación organizacional que tienen las empresas y el clúster en sí, al respecto Niu (2010a) indicó que los cambios rápidos en el mercado y en la tecnología implican que las firmas son altamente flexibles a estos procesos tratando de hacerlos previsible. Esto supone que las coordinaciones son amplias entre empresas o firmas, debido a que la capacidad de adaptación no es individual sino grupal, esto se debe a que los beneficios grupales (la interacción y la difusión o velocidad de apropiación de tecnologías) son mayores a los individuales de modo que hay incentivo en la cooperación, surgiendo el concepto de co-evolución de las empresas que conduce a clústeres organizacionalmente permeables al cambio y de rápida respuesta al ser de arquitectura organizacional integrada con otras empresas.

En la parte final del proceso evolutivo de un clúster, están las redes de conocimientos o clústeres de alta innovación cuyos sistemas en red permiten generar nueva tecnología, estudios de Scheel (2002) indicaron que estos clústeres basan su sistema de innovación en

red, en criterios o aspectos clave como: infraestructura que soporte la investigación (financiamiento, programas de gobierno, programas de investigación tecnológica, entrenamiento en innovación, emprendimientos tecnológicos en el clúster, consultoría de soporte e infraestructura física), otro aspecto son los programas de innovación de las empresas, programas de modernización tecnológica, incubadoras de tecnología con base en las empresas del clúster, sistemas de valor en toda la cadena integrada de las empresas (sistema de valor que integra cadenas de valor), parques tecnológicos y finalmente programas nacionales de soporte industrial. Estos aspectos funcionan en un modelo donde exista liderazgo empresarial y que agrupe los recursos de las entidades de investigación, las entidades financieras, las empresas y el gobierno, de modo que estamos ya en un clúster donde las relaciones interinstitucionales son la base del desarrollo continuo.

2.1.2 Definición

Para Felzensztein, Gimmon, y Aqueveque (2012) un clúster implica industrias relacionadas horizontal y verticalmente con diferentes tipos de interacciones que permiten ganancias en productividad, los clúster pueden ser locales o internacionales, lo que implica estructuras organizacionales que generan conexiones en diversos aspectos.

Niu (2010b) indicó que los clúster son agrupamientos que permiten generar nuevas variedades de productos (competencia externa) producto de las innovaciones internas, el clúster también puede lograr que las empresas aumenten su capacidad competitiva al generar habilidades diversas y fomentar un entorno continuo de cambio, esto se produce porque inclusive dentro del clúster las firmas pueden seguir compitiendo, recuérdese el concepto de cooepetencia señalado antes, que puede coexistir en cualquier clúster de tipo redes sociales.

Finalmente debemos señalar que los clúster son redes donde priman diversos valores como la confianza y donde se construyen redes de aprendizaje, sobre ello Niu, Miles, Bach, y Chinen (2012) indicaron que hay dos tipos de clústeres, los primeros donde hay

interdependencias negociadas, que son los clásicos agrupamientos donde prima los acuerdos comerciales o los resultados económicos finales, al estilo de Porter o Marshall, donde se asiste a acuerdos formales de conexión, ejemplos son las sociedades conjuntas, los desarrollos de productos, compras conjuntas y otros. En este sentido, se asiste a una relación racional entre firmas y que buscan ser eficientes en el uso de recursos, a medida que las firmas son maduras estos procesos tienden a ser más comunes, puesto que las fuentes de innovación probablemente estén en otras industrias relacionadas.

Segarra-Oña, Miret-Pastor, Peiro-Signes, y Verma (2012) analizaron la formación y desempeño de clúster en seis provincias españolas con el destino común de ser atractivos de sol y arena, pero que conforman el 50% de motivos de viaje o reservas realizadas. Sus resultados indicaron que es más rentable ser parte de la cadena turística local que estar fuera de ella, esto se da aún en un contexto de madurez del destino turístico y la mayor competencia internacional, que ha implicado una menor afluencia turística a España.

Segarra-Oña et al. (2012) también encontraron que las empresas al interior de un clúster, terminan cooperando cuando las amenazas externas son fuertes, el escenario pasa a ser de competencia con cadenas globales de turismo pero colaborando al interior, esto ha permitido que los retornos netos medidos por empleado superen hasta en 70% si el negocio se ubica dentro del clúster.

Hoffmann y De Souza (2013) estudiaron el rol de las entidades de soporte y los actores claves en un clúster de turismo en Santa Catarina (Brasil). Se encontró que hay poca conexión entre los gremios empresariales y demás entidades de soporte, exceptuando el rol del estado, las demás entidades se concentraron en servicios diversos y con poca entrada en el sector turístico (entidades de consultoría, desarrollo de productos, mercadeo y otras), el estado ha tenido un rol importante con sus entidades de promoción turística, las evidencias locales indicaron que los empresarios agrupados aún no generaron redes de información

internas, sobre todo en aspectos como los estudios de mercado de emisores o de los consumidores del destino turístico, información parcial y de uso interno antes que colaborativo. La zona analizada es un destino de sol y arena, sin embargo no hay todavía una preocupación amplia en el sector, respecto a los efectos y cuidados del medio ambiente, claves en la sostenibilidad del producto. Una particularidad es que las playas son cercanas y los destinos abarcan ciudades cercanas que sin embargo no ha concluido en tener coordinaciones entre empresarios de las ciudades vecinas, el destino es muy atractivo y genera turistas pero su dinámica es decreciente (a pesar de que el gasto por turista se ha ido elevando, producto de los esfuerzos de la promoción nacional liderada por el estado), pero la oferta sigue siendo puntualizada y no integrada a modo regional, labor que puede competirle al estado, como promotor.

2.2 Clústeres de Turismo en el Perú y el Mundo.

2.2.1 Clúster de Turismo del Chaco en la Provincia de Paracas.

En el Perú dentro del departamento de Ica, distrito de Paracas se realizó una investigación sobre la aproximación de la performance económica del Clúster de Turismo del Chaco. Herrera, Loayza, Olivares y Roque (2014) utilizaron el modelo propuesto por Morosini y describieron la performance económica de la muestra bajo dos dimensiones: (a) Cohesión Social, indicando que el nivel de desarrollo es bajo, principalmente a no identificarse un liderazgo marcado y (b) Competencia global, donde también es bajo el nivel de desarrollo debido a que la competencia tecnológica del clúster y los procesos internos de innovación y desarrollo de productos aún no se han desarrollado a nivel internacional. Herrera et al. (2014) recomendaron la intervención del sector público desde el gobierno central hasta los municipios locales para el mejoramiento de la infraestructura vial. Además compromiso de los agentes que integran los gremios y de todos los actores del clúster de turismo del Chaco en dejar de lado los interés particulares y sobresalgan los del clúster.

2.2.2 Turismo en El Salvador: El reto de la Competitividad.

Moreno, Segura y Inman (1998), manifestaron la importancia de considerar y conocer los conceptos de Clúster y Competitividad resaltando que la industria turística salvadoreña tiene potencial para convertirse en un competidor de clase mundial. Sin embargo, es necesario que los sectores públicos y privados directamente relacionados con la actividad turística se enfoquen en resolver de manera efectiva y coordinada los distintos problemas que perjudican su evolución y desarrollo, frenando la innovación, el mejoramiento continuo y evitando el desarrollo armonioso de un “clúster” vigoroso y autosostenible.

2.2.3 Ruta Costera del Río Uruguay”.

Lansse (2012) realizó un diagnóstico sobre los elementos favorables para desarrollar un clúster turístico para la Ruta Provincial N° 2 “Ruta Costera del Río Uruguay” o “Parkway”, creada bajo el Decreto 1373/02 como Ruta Parque en la provincia de Misiones, Argentina. La creación del clúster turístico para la zona promueve las conexiones e interdependencias entre actores en una cadena de valor en la producción de bienes y servicios. Los resultados apuntan a generar políticas integrales para el desarrollo y mejora de las condiciones de vida en las comunidades locales. Se considera que el concepto de clúster se adapta a las peculiaridades del área en estudio y torna posible su operativización, considerando que el mismo posee ventajas competitivas propias del espacio por la magnitud de sus atractivos -naturales, histórico/cultural, diversidad de actividades productivas, y otros aspectos vinculados con la producción.

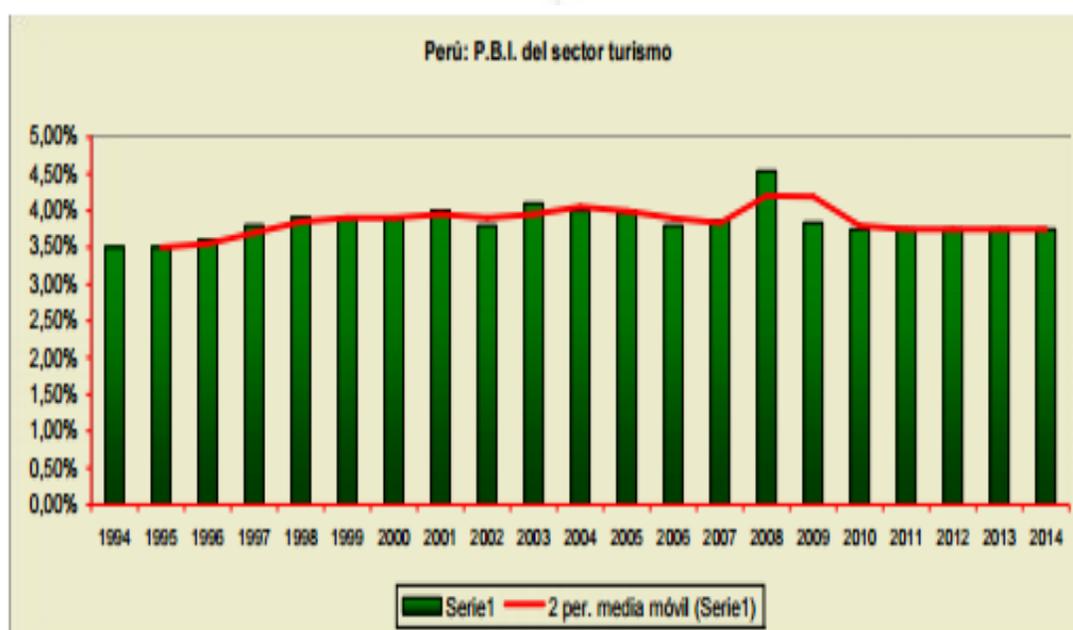
2.3 Análisis del sector Turismo en el Perú y Lambayeque

2.3.1 El sector turismo en el Perú

En la escala mundial, el Perú ostenta el puesto 73 dentro del ranking mundial de Competitividad en Viajes y Turismo (puesto 13 de 27 en Latinoamérica), superando ampliamente a países como México que se ubica en el puesto 44, Costa Rica en el 47, Brasil

en el 51 y Chile en el 56. De modo que si bien ha tenido un notorio crecimiento, es todavía un producto en continuo desarrollo (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, 2013).

En materia de divisas el turismo generó en el año 2014 alrededor de 17, 497,238 millones de nuevos soles, lo cual representa una participación del 3.75% en el Producto Bruto Interno (P.B.I.). Esta participación porcentual se mantiene constante desde el año 2010 tal como se aprecia en la Figura 1.



Fuente: BADATUR - OTP, INEI

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Figura 1. Perú: P.B.I. del Sector Turismo.

Tomado de Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2014. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

En el 2012 se movieron por turismo 1,035 millones de personas (con al menos una noche en el país destino). La tasa de crecimiento media anual en los últimos 25 años del turismo receptor mundial ascendió al 4.0%. Ello significó que entre los años 1989 y el 2014, el crecimiento del turismo receptor mundial casi se está triplicando. Las razones fundamentales de ello obedecen a que a nivel mundial los ciudadanos provenientes de las

economías desarrolladas y emergentes generaron los suficientes excedentes económicos que les permitieron visitar otros países. También el fenómeno de la globalización se ha constituido en otro elemento catalizador del turismo receptor mundial, viéndose cada vez una mayor participación de hombres de negocios dentro de la estructura de visitantes mundiales (Turismo Mundial Histórico 1989-2014, 2014).

Como se observa en la Figura 2, el principal mercado emisor de turistas para el Perú son los países vecinos de la región que aportaron el 56% de turistas en el año 2012 y cuya participación creció del 46% que tuvo el año 2008. Le sigue el mercado norteamericano con 20% de turistas el 2012, pero menor al 24% que tuvo en el año 2008. El mercado emisor de Europa colocó el 17% de turistas el año 2012, nuevamente menor al 21% logrado el año 2008. El resto de mercados tiene una menor participación sin superar el 4% del total.

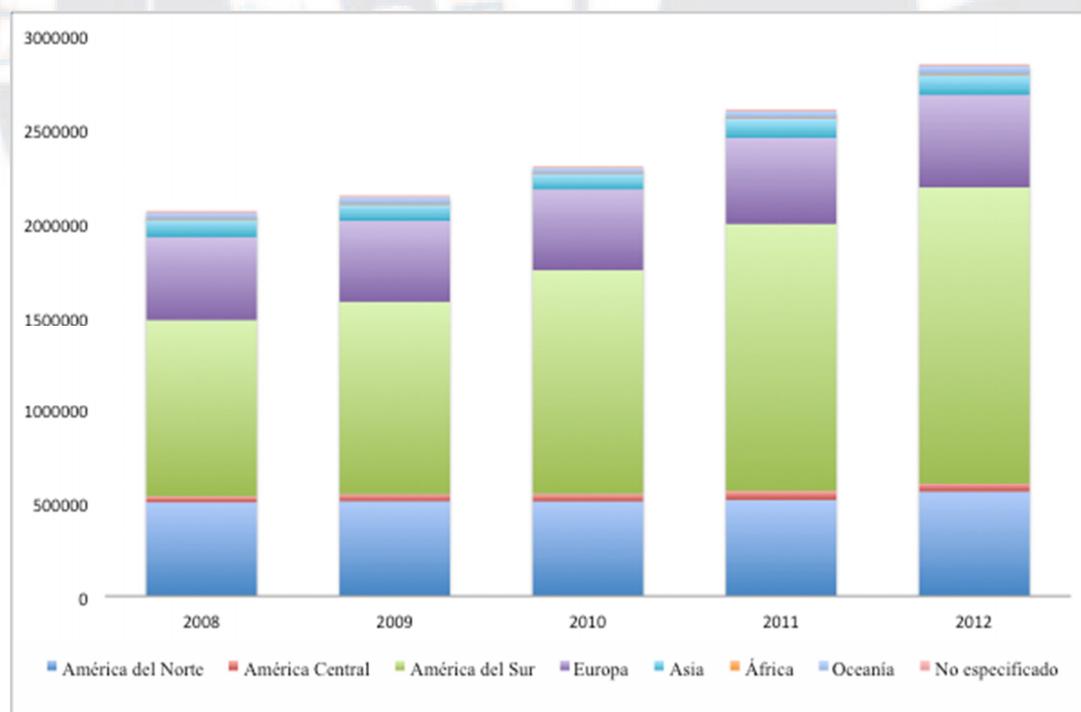


Figura 2. Arribo de turistas extranjeros al Perú por continente. 2008-2012. Tomado de MINCETUR (2013). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=596.00000

La Tabla 1 muestra la cantidad de turistas extranjeros que llegaron al país en el año 2014, siendo un número de 2,824 millones de personas, con un crecimiento con respecto al año 2011 de 25.96%.

Tabla 1

Perú: Flujo de turismo receptor y emisor

Año	Turismo receptor de cantidad de personas	Turismo emisor cantidad de personas	Superávit o déficit en el flujo de personas
1988	359,000	192,785	166,215
1989	334,000	234,057	99,943
1990	316,871	328,973	-12,102
1991	232,012	377,485	-145,473
1992	216,534	381,000	-164,466
1993	271,901	465,632	-193,731
1994	386,120	502,038	-115,918
1995	479,231	508,382	-29,151
1996	662,736	510,041	152,695
1997	746,599	576,747	169,852
1998	819,530	616,068	203,462
1999	944,000	681,316	262,684
2000	793,183	768,312	24,871
2001	792,466	686,799	105,667
2002	859,379	913,573	-54,194
2003	881,010	890,529	-9,519
2004	1,244,608	1,564,221	-319,613
2005	1,296,010	1,642,432	-346,422
2006	1,347,850	1,708,129	-360,279
2007	1,540,107	1,682,507	-142,400
2008	1,822,358	1,630,290	192,068
2009	1,754,528	1,550,000	204,528
2010	1,949,976	1,547,485	402,491
2011	2,242,472	1,671,284	571,188
2012	2,528,373	1,804,987	723,386
2013	2,742,526	1,949,732	792,794
2014	2,824,801	1,900,025	924,776

Nota. Tomado de Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2014. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/fltuer.pdf>

En la Figura 3 se grafica el arribo de turistas sudamericanos al Perú desde el año 2008 al 2012, de ello, se muestra que en el caso del mercado sudamericano, este creció el año 2012 en 11% (mayor al 9% de Norteamérica y al 7% de Europa), los países con mayor presencia

de turistas son Chile con 806 mil turistas y creciendo al 9% anual, seguido de Ecuador con 176 mil turistas, otros países importantes son Argentina (158 mil), Colombia (133 mil y creciendo al 19% anual), Brasil (126 mil) y Bolivia con 101 mil turistas con un crecimiento del 15% anual. Además se puede apreciar que el mercado asiático, ha tenido un crecimiento rápido del 17% anual, donde Japón es el principal emisor. En el caso de Norteamérica el principal emisor es Estados Unidos y en Europa es España.

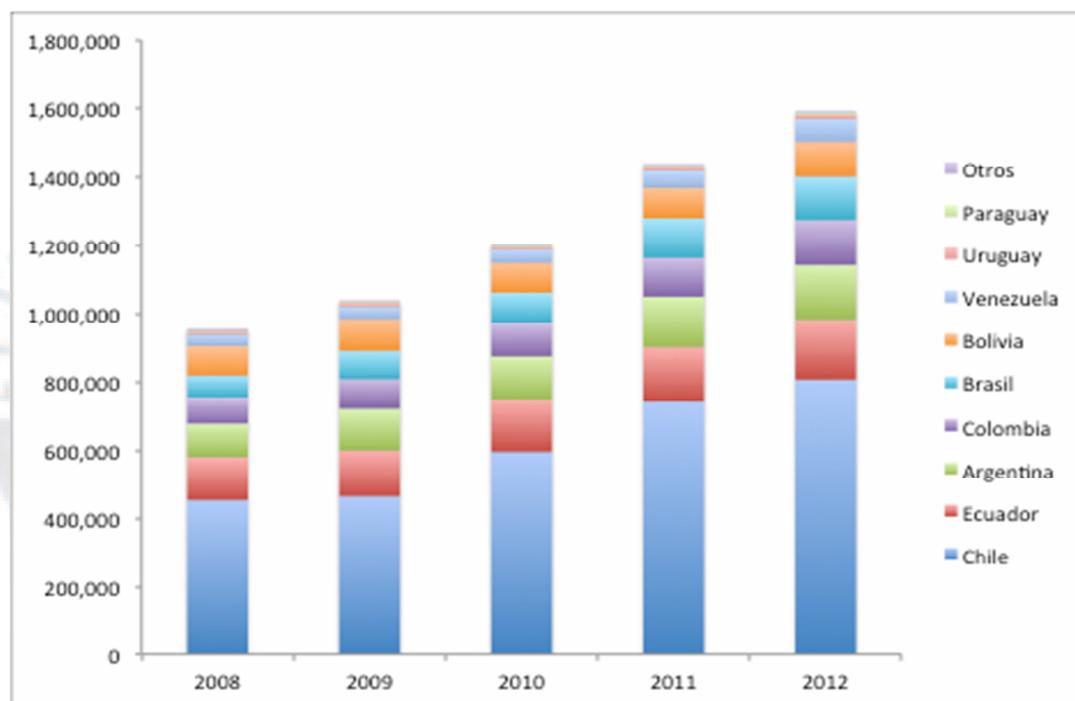


Figura 3. Arribo de turistas sudamericanos al Perú por país. 2008-2012. Tomado de MINCETUR (2013). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=596.00000

Con respecto, al perfil del turista extranjero que llega a nuestro país, se tiene que es principalmente de sexo masculino (62%), edad promedio de 39 años, son casados o conviven en un 54% de turistas, lo que más resalta es que 87% de los turistas tienen educación superior. Entre las ciudades de mayor afluencia que visitan los turistas extranjeros destacan: Lima con 71.7% de visitas, seguidas de Cuzco con 33.4% y Tacna con 27.3%, luego viene Puno con 13.5%, Arequipa con 12.8%, y otras ciudades en menor cantidad (Perfil del Turista Extranjero 2013, 2014).

Según información del OTP, el Turismo Interno del Perú mostró una cifra de 15,268,750 personas que utilizaron algún tipo de establecimiento de hospedaje en el año 2014. Sin embargo se estima que esta cifra puede estar sobreestimada si se utiliza como referente de personas que residen en el Perú y que realizaron alguna actividad turística en el país; ya que muchos de las personas que hacen uso de los servicios de alojamiento en centros de hospedaje, no lo hacen precisamente por motivos de turismo.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) realizó una encuesta en el año 2011 a los hogares de los extractos económicos A, B y C de las ciudades de Arequipa, Lima y Trujillo. Esta encuesta arrojó que del universo de los hogares entrevistados en el 24% por lo menos algún miembro había realizado en el año 2011 una actividad turística. Si este porcentaje es aplicado para iguales extractos a nivel nacional, se tiene que no más de 4,200,000 personas realizaron algún tipo de turismo.

Ello, desde luego no implica que de acuerdo a la normatividad de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se desconozca que personas que realizan viajes por otros motivos dentro del país y que pernoctan por más de un día fuera del lugar de su residencia habitual, deban de dejarse de considerar dentro de las cifras del turismo interno. En consecuencia, de acuerdo a las estimaciones del MINCETUR, el total de peruanos o residentes en el país que realizan viajes dentro del Perú sería de 7 millones de personas. Es decir que a las 4,2 millones de personas cuya única motivación para viajar dentro del país es la de realizar exclusivamente actividades turísticas. De acuerdo a las estimaciones del Observatorio Turístico del Perú se le deberán adicionar 2,8 millones de personas cuya motivación no fue exclusivamente el de viajar por motivos de turismo. Se puede inferir que esta actividad crecerá en la medida en que se incremente cuantitativa y cualitativamente el empleo y por ende el consumo turístico de la población (Perú: Turismo Interno 1992-2014, 2014).

2.3.2 Situación general del sector turismo en Lambayeque

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque 2011-2020, el sector turismo es clave en su desarrollo, pues tiene ventajas comparativas como la actividad comercial al ser un natural centro de actividades económicas entre la costa norte, la selva y la sierra de estas zonas. Las autoridades regionales señalan la oferta de museos nacionales, áreas protegidas, playas (aunque aquí la zona preferida es Tumbes y Piura), monumentos históricos, aeropuerto internacional (aunque no lleguen vuelos de este tipo) y un peculiar boom gastronómico a la par del observado en el país, donde la región se posiciona como un destino importante, claro que en este rubro también hay actores importantes como La Libertad. Para los especialistas de la región, el sector turismo depende principalmente de los servicios básicos y de la calidad de las carreteras para acceder a los centros turísticos, asimismo, la región tiene aún amplias debilidades en materia de infraestructura para el turismo, además de la inseguridad, y la calidad del servicio, puesto que muchas entidades no se encuentran categorizadas por el MINCETUR y no participan de los planes de aseguramiento de la calidad que esta entidad desarrolla anualmente. (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

No obstante de las debilidades, la oferta hotelera local ha ido mejorando notoriamente, cabe señalar las inversiones de la cadena peruana Casa Andina convertido en un hotel 4 estrellas y de la cadena chilena Win Meier que recientemente invirtió más de 4,5 millones de dólares en la remodelación del Garza Hotel ubicado en la Ciudad de Chiclayo (El Garza Hotel de Chiclayo se convirtió en el WinMeier Hotel & Casino, 2013); sin dejar de mencionar, otros establecimientos de primer nivel recientemente inaugurados, que inducen a pensar que el sector vinculado al turismo local se encuentra en un expectante crecimiento.

Huarachi y León (2010) encontraron que el sector alojamiento representa el 0.1% de la economía, el sector transporte de pasajeros y agencias de viaje llegan a representar un

8.6% de la actividad económica (dentro del rubro transporte), a ello debemos añadir el aporte del sector restaurantes y venta de alimentos y bebidas estimado en 1.3% (dentro del sector comercio minorista), con lo cual el aporte directo del turismo en la economía regional llega a 10% del PBI, lo que implica un total de 596 millones de soles al año 2010, monto que debe mantenerse toda vez que la actividad económica ha sido irregular en la región.

En la Tabla 2, se muestra los principales sectores económicos de la región Lambayeque, en el cual se observa que la economía regional tiene como primer sector a los servicios con un 48% del total de producto regional, entre los servicios destacan los servicios de transporte, servicios educativos, servicios de comunicaciones, energía y agua, así como los servicios de salud y los inmobiliarios.

Un segundo sector de importancia son los relacionados al comercio mayorista y minoristas, este sector representa un 31% de la producción regional, destacando el comercio minorista y mayorista de alimentos, bebidas y diversos. La industria representa un 13.7% de la economía regional, liderado principalmente por la industria de alimentos, la mayor parte de ella del rubro agroindustrial. En menor medida tenemos el sector construcción con 5.9% de la producción regional y finalmente el sector agropecuario con el 1.1% del valor producido. Cabe señalar que la encuesta al 60% tiene menor representatividad en la micro empresa (principalmente comercial) que no alteraría la composición del producto sectorial y la actividad agropecuaria que podría ganar peso, aspecto que debe ser ampliado en estudios futuros sobre la estructura de los subsectores agropecuarios.

Con la estructura de la Tabla 2, se determinó que la producción regional ascendió a 5,895.5 millones de soles (al 60%), mientras que las importaciones representaron 68.9 millones de soles, haciendo una demanda agregada total de 5,964.4 millones de soles. La economía regional tiene un saldo comercial externo negativo, pues las exportaciones representaron un 70% del valor importado.

Tabla 2

Lambayeque: Estructura de la producción regional por sector económicos principales 2010

Sector	Producción	Import	Total	% Producción Sectorial
Agropecuario	64,744,886	8,999	64,753,885	1.1%
Industria de alimentos	801,080,743	1,545,479	802,626,222	13.7%
Industria textil	1,511,968	81,234	1,593,202	
Industria papelera y editorial	3,657,712	160	3,657,872	
Industria metalmecánica	33,216	0	33,216	
Industria de muebles	4,776	0	4,776	
Construcción	346,555,901	125,904	346,681,805	5.9%
Comercio de vehículos y partes	27,814,744	37,681,167	65,495,911	31.2%
Comercio de combustibles	61,974,940	0	61,974,940	
Comercio Mayorista	364,779,185	8,808,723	373,587,908	
Comercio Minorista	1,383,277,461	1,574,987	1,384,852,448	
Servicios de alojamiento	5,978,893	0	5,978,893	48.2%
Servicios de transporte	571,960,869	167,207	572,128,076	
Servicios de comunicaciones	196,922,791	11,298,222	208,221,013	
Servicios de energía y agua	190,215,539	0	190,215,539	
Servicios Financieros	3,247,643	1,455,258	4,702,901	
Servicios Inmobiliarios	110,862,246	0	110,862,246	
Servicios empresariales y regulatorios	87,683,259	1,861,871	89,545,130	
Servicios educativos	420,177,034	329,167	420,506,201	
Servicios de salud	181,847,509	1,851,297	183,698,806	
Servicios varios	1,071,153,186	2,155,989	1,073,309,175	
Total	5,895,484,501	68,945,664	5,964,430,165	100%

Nota. Tomado de Huarachi y León (2010). "Impacto en la producción y el empleo ante cambios en la demanda sectorial: Un análisis insumo producto para Lambayeque". Recuperado de http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/impacto_en_la_produccion_y_el_empleo_ante_cambios_en_la_demanda_sectorial_0.pdf

En cuanto al crecimiento anual de la actividad turística, un indicador medible sería el número de arribos y pernoctaciones de los turistas nacionales y extranjeros a la Región Lambayeque, en la Figura 4 se muestra la evolución en los últimos años hasta el 2012.

Según datos proporcionados por MINCETUR (2014), el número de turistas nacionales se incrementó en 4.2% anual desde el año 2000 y los turistas extranjeros en un promedio de 3.5% anual, desde ese mismo año; lo que se puede analizar que el sector turismo se expande en un promedio al 4% anual, un crecimiento sostenido al menos en arribos.

Con respecto a las pernoctaciones de turistas, el sector creció en 3.3% anual desde el año 2000; la cantidad de turistas nacionales creció en 3.2% y los extranjeros en 4.7% anual, el mercado reflejó que los extranjeros son quienes han usado con mayor frecuencia los servicios de hospedaje.



Figura 4. Lambayeque: Arribo y pernoctaciones de turistas nacionales (N) y extranjeros (E) 2000-2012. Tomado de "MINCETUR (2014)". Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Un indicador relevante dentro del sector es la permanencia en días de los turistas, al respecto en el año 2000 el turista nacional permanecía 1.40 días y el extranjero 1.72 días, en el año 2012 esa cifra se elevó a 2 en el caso del extranjero y bajó a 1.24 en el caso nacional, se asume que el turista nacional está principalmente de paso o toma la ruta de Chiclayo pero vuelve al punto donde inicia el viaje o la planificación del mismo. Normalmente los paquetes a Chiclayo o Lambayeque, vienen ya coordinados desde Trujillo.

Un problema para los negocios locales es la tasa de ocupabilidad hotelera, en la Figura 5 se muestra que en términos de habitaciones la tasa llega a 27.2% en el año 2012, y en camas llega a 22.7%, esto implica que la rotación hotelera es relativamente baja, sin embargo el panorama según hotel es variado, por lo general los hoteles de tres estrellas tienen tasas de ocupación que superan el 50%, pero la mayor parte de hoteles de menor categoría

tiene entre 20 a 30% de ocupación, lo cual implica retornos lentos en el tiempo para las inversiones realizadas, también se puede analizar que la expansión hotelera ha sido fuerte, de modo que la recuperación sectorial se irá dando paulatinamente.

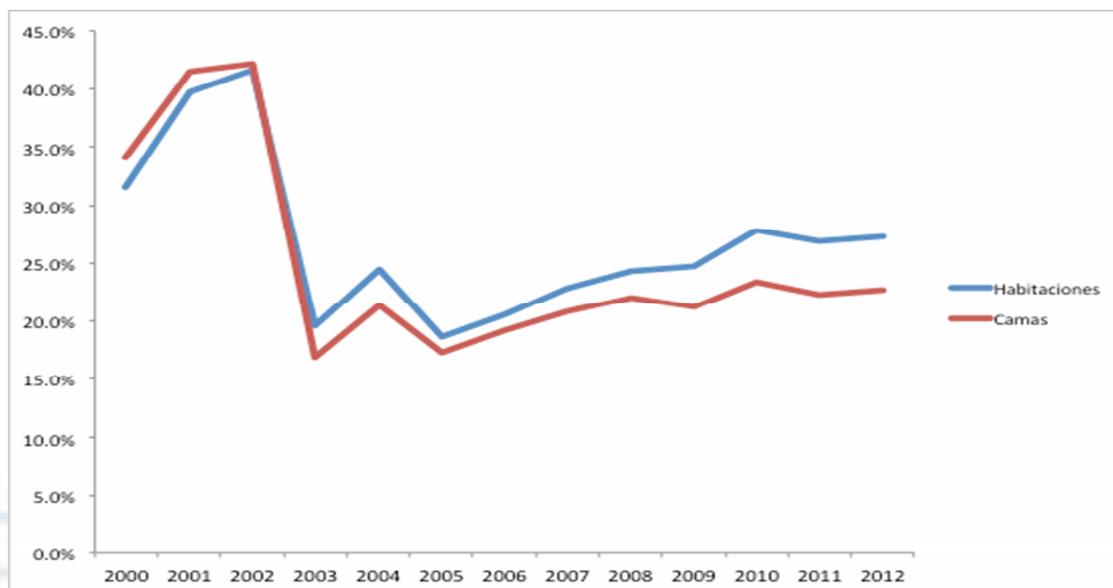


Figura 5. Lambayeque: Tasas de ocupación hotelera 2000-2012. Tomado de “MINCETUR (2014)”. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Según la encuesta realizada por PROMPERU (2014) sobre el perfil del turista extranjero que visita Lambayeque, los turistas extranjeros de mayor llegada al departamento de Lambayeque provienen de Chile cuyo valor representa el 16% de turistas, seguido de Ecuador con el 12%, luego Colombia con 10%, en menor medida Argentina aportando el 9% de turistas y Alemania con 8%.

En cuanto, a las características del turista extranjero que visita la región, se aprecia que un 63% de ellos su edad promedio oscila entre los 15 a 44 años, y un 73% tienen educación básica y universitaria (más de la mitad en este nivel).

Los ingresos de los visitantes promedian entre 20 mil a 100 mil dólares al año para un total de 83% de turistas, concentrándose la mayor cantidad entre los 39 a 59 mil dólares al año, de modo que se concluye que el turista es de clase media.

Los motivos de visitar la región son las vacaciones en un 74%, con una siguiente opción de 21% se encuentran visitas a familiares y por último un 2% manifiestan que su visita al Perú se realizó por motivos de negocios. La mayor parte de los turistas vino al país por su cuenta, es decir sin intermediación de las agencias de viajes, esto equivale a un 67% del total de turistas.

Los viajeros por lo general, se desplazan solos esto equivale a 38% de turistas, y en menor porcentaje de 19% con sus respectivas parejas. La mitad de ello, en un 51% llegó por primera vez al Perú.

El gasto que realizó cada turista en la región en promedio llegó a 1,277 dólares, y su permanencia en la región puede llegar hasta 6 días. Un 97% de turistas se alojó en algún hotel y un 27% fue alojado por familiares o amigos.

Según los resultados en forma múltiple que se detalla en la Tabla 3, se observa que los turistas extranjeros que visitó la región Lambayeque, en un 80% realizaron turismo de cultura, en segundo lugar lo ocupa el turismo de naturaleza con 43%, y en tercer lugar el turismo de sol y playas representado por el 27% de turistas.

Por otro lado, para PROMPERU (2014) el turista nacional que visitó el Departamento de Lambayeque en el 2013, un 62% fueron mujeres; las edades en promedio oscilan entre los 18 a 64 años, y normalmente viajan en pareja y provienen del nivel socio económico A/B en un 39%, el restante 61% de turistas provienen del nivel C.

Un 38% de visitantes nacionales trabaja para el sector privado, el 21% son amas de casa y el 20% son trabajadores independientes, siendo éstos los grupos de mayor importancia. Un 25% de viajeros tienen secundaria completa, 31% estudios técnicos y el 39% estudios universitarios, de modo que el nivel educativo de los turistas nacionales es mucho menor en comparación a los turistas extranjeros.

Tabla 3

Actividades realizadas por los turistas extranjeros durante su visita al departamento de Lambayeque

Actividades realizadas	Total %
Turismo de cultura	80
Visitar iglesias, catedrales, conventos	64
Visitar sitios arqueológicos	50
Visitar parques, plazuela de la ciudad	48
Visitar museos	44
Pasear, caminar por la ciudad	43
Visitar inmuebles históricos	41
City Tour guiado	27
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	20
Participar en festividades locales	9
Visitar rutas gastronómicas	5
Turismo de naturaleza	43
Visitar áreas/ reservas naturales	37
Observación de aves	25
Observación de flora	22
Observación de mamíferos	20
Observación de insectos	11
Turismo de sol y playa	27
Turismo de aventura	23
Trekking/ Senderismo/ Hiking	11

Nota. Resultados con total múltiple. Tomado de "Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque – 2013" por Promperu (2014). Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaLambayeque.pdf>

La Tabla 4 indica que el turismo local en la región es básicamente de tipo arqueológico o cultural ya que fue realizado por el 91% de los turistas, mientras que el turismo de naturaleza fue de 44%, y el de playas 57% en respuestas múltiples, finalmente un 49% se dedicó a realizar compras dentro del departamento de Lambayeque.

Asimismo, según los resultados otorgados por PROMPERU (2014) de la encuesta realizada a los turistas nacionales, se conoció que el 41% de los vacacionistas efectuaron el viaje con el objetivo de descansar y relajarse, en un segundo lugar con el 33% lo ocupó la opción de paseo familiar, y un 13% manifestó que el motivo del viaje fue conocer nuevos lugares.

Tabla 4

Actividades realizadas por los turistas nacionales durante su visita al departamento de Lambayeque

Actividades realizadas	Total %
Turismo de cultura	91
Visitar iglesias, catedrales, conventos	55
Visitar museos	46
Visitar sitios arqueológicos	38
Visitar inmuebles históricos y monumentos	17
Participar en festividades religiosas	8
Participar en festividades locales	7
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	5
City Tour guiado	2
Turismo de naturaleza	44
Visitar áreas/ reservas naturales	29
Observación de flora o fauna en su ambiente natural	22
Pasear por lagos, lagunas y ríos	5
Observación de aves	1
Turismo de sol y playa	57
Ir a la playa a pasar el día	57
Acampar en la playa	5
Compras	49
Dulces típicos	36
Artesanía	18
Productos comestibles no dulces	14
Artículos de vestir	2
Diversión y entretenimiento	14
Ir a discotecas/pubs	8
Ir a peñas y shows folklóricos	6
Ir a espectáculos deportivos	1
Turismo de aventura	3
Surf/tabla hawaiana	2
Parapente y ala delta	1
Otros	7
Ir a parques de diversión	4
Ir a zoológicos	2
Visitar criaderos	1

Nota. Resultados con total múltiple. Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013: Vacacionistas que visitaron el departamento de Lambayeque” por Promperu (2014). Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Lambayeque.pdf>

Del mismo modo, el 59% de turistas nacionales recibieron comentarios y experiencias de familiares y amigos que finalmente impulsaron su viaje a la región, sólo un 16% recibió información a través de programas de televisión y reportajes. En promedio cada turista nacional gastó 427 soles y se quedó 5 noches en el lugar visitado, la mayor parte de turistas viajaron en grupo de 3 personas, y un 47% realizó este tipo de viaje en familia.

De acuerdo a la Tabla 5 se aprecia que un 91% de visitantes llegó por bus interprovincial al departamento, y un 9% por avión. Dentro del gasto realizado por el turista en la región, se observa que la mayor incidencia en porcentaje se encuentra en los rubros de transporte, alimentación, traslados internos, alojamiento y visitas a atractivos turísticos. Los gastos fueron financiados con ahorros.

Tabla 5

Lambayeque: Tipo de Gastos del turista nacional en % de actividad o rubro

Rubros en los que realizó sus gastos	Total %
Transporte terrestre	91
Restaurantes y bares	83
Alimentos, bebidas y tabaco (bodegas)	73
Traslados internos (taxis, combis, etc).	56
Alojamiento	49
Visitas a atractivos turísticos (centros arqueológicos, áreas naturales, etc)	32
Transporte aéreo	9
Centros nocturnos y discotecas	8
Compra de artesanías	7
Compra de prendas de vestir/calzado	3

Nota. Resultados con total múltiple. Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013: Vacacionistas que visitaron el departamento de Lambayeque” por Promperu (2014). Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Lambayeque.pdf>

De acuerdo a MINCETUR (s.f.) los principales recursos turísticos que cuenta la Región Lambayeque, son los siguientes:

Catedral de la ciudad de Chiclayo. Centro de la ciudad, de estilo neoclásico, data del año 1869. Presenta una portada de dos cuerpos sostenida por columnas dóricas que se

anteponen a los tres arcos de la entrada. En esta iglesia, formada por tres naves, destaca la imagen tallada en madera del Cristo Pobre.

Palacio municipal de Chiclayo. Ubicado en la calle San José 823. Edificio republicano de amplios ventanales y puertas de fierro forjado. Data de 1919 y se estima que costó algo más de 30 mil libras de oro.

Capilla de La Verónica. Situada en la calle Torres Paz 294. Los orígenes de este templo se remontan a las ramadas o capillas doctrinales que ofrecían misas de difuntos y celebraban festividades de los santos de las comunidades de Cinto y Collique. La iglesia, construida en 1840, se caracteriza por una planta rectangular, con torres gemelas del campanario y un pequeño atrio. Su techo abovedado está sostenido por vigas de algarrobos enyesados y su retablo mayor y hornacinas están revestidos con pan de bronce.

Plazuela Elías Aguirre. Ubicada entre las calles Elías Aguirre y San José (cuadra 3). Fue construida en 1924 en honor del comandante Elías Aguirre, héroe chiclayano del Combate de Angamos. El diseño de la plazuela es obra del escultor peruano David Lozano.

Mercado artesanal de Monsefú. Localizado a 14 Km. al sur de la ciudad de Chiclayo (15 minutos en bus). Monsefú es reconocida por sus tejidos de paja -sombreros, cestas, carteras y alforjas-, algodón e hilo. Además son famosos sus bordados en los que incluso se utilizan hilos de oro o plata. Se puede adquirir delicadas servilletas, manteles, blusas, faldas, ponchos y mantos bordados.

Eten. Situada a 22,4 Km. al sur de la ciudad de Chiclayo (25 minutos en bus). Tercera Ciudad Eucarística del Mundo, que con gran fervor religioso celebra la Feria del Divino Niño del Milagro, recordando su aparición por 3 veces en la Hostia Consagrada el 22 de julio de 1619. Capital Artesanal del tejido de paja macora y primorosos bordados. Las playas de Eten son de aguas tranquilas y se ubican a sólo 2,2 Km. de distancia del pueblo.

Saña. Se encuentra ubicado a 46 Km. al sureste de la ciudad de Chiclayo (1 hora y 30 minutos en bus). En Saña se aprecian los restos de lo que fue una ciudad virreinal fundada en 1563. Es un pueblo fantasma, origen de leyendas e historias, como aquella que narra la invasión y saqueo sufrido a manos del pirata Edward Davis, en 1686. Fue destruida por el fenómeno de El Niño en 1720. En la actualidad se aprecian los restos de los conventos San Agustín, San Francisco y el pórtico de la Iglesia La Merced. Fue cuna de las danzas afroamericanas como el erótico "Golpe de Tierra", tonderos y festejo.

Complejo arqueológico de Huaca Rajada (Señor de Sipán). A 35 Km. al sureste de la ciudad de Chiclayo (45 minutos en auto). Se ubica en los límites de la ex hacienda Pomalca. Allí, en 1987, se descubrió una tumba con los restos intactos de un señor mochica, el Señor de Sipán. El hallazgo permite apreciar el ritual de enterramiento de un gobernante mochica, quien estaba acompañado de un guerrero, un sacerdote, dos mujeres, un niño, un perro, una llama y un guardián con los pies amputados. El ajuar funerario incluía numerosas joyas de oro y plata decoradas con turquesas y lapislázuli. La construcción o huaca está formada por una plataforma funeraria y dos pirámides truncas de adobe, también pertenecientes a la cultura Mochica (siglos I al VI d.C).

Balneario de Pimentel. Situado a 11 Km. al oeste de la ciudad de Chiclayo (15 minutos en auto). Este moderno balneario es un buen lugar para practicar la tabla hawaiana, surf, motonáutica. Además, se puede observar a los pescadores haciéndose al mar en los ancestrales "caballitos de totora" balsa tradicional utilizada en la costa norte peruana desde la época precolombina.

Reserva ecológica Chaparrí. Ubicado a 95 Km. al sureste de la ciudad de Chiclayo (1 hora y 30 minutos en auto). Territorio de 34 412 hectáreas perteneciente a la comunidad campesina Muchik Santa Catalina de Chongoyape. Se trata de la primera área de conservación privada en el Perú. Su principal objetivo es la conservación de los bosques

secos de la zona y de la rica biodiversidad que albergan; así como el establecimiento de mecanismos que permitan el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Alberga importantes especies en peligro de extinción como el Oso de Anteojos, el Guanaco, la Pava Aliblanca y el Cóndor Andino.

Ciudad de Ferreñafe. Se encuentra situado a 18 Km. al noreste de la ciudad de Chiclayo (20 minutos en auto). De fundación española, está poblada por agricultores dedicados al cultivo del arroz. Destaca la antigua iglesia de Santa Lucía (estilo barroco). Es conocida como "Tierra de la doble fe" por mantener creencias católicas y a la vez chamánicas.

Iglesia Santa Lucía de Ferreñafe. Localizada a 18 Km. al norte de la ciudad de Chiclayo (25 minutos en auto), frente a la Plaza de Armas. Construida en 1552, presenta valiosas tallas de madera y altares de mármol de estilo barroco. Arquitectónicamente se caracteriza por las columnas con puntas angulosas que decoran su fachada, la que muestra en singular detalle "Los Ojos de Santa Lucía", patrona de la ciudad, entre sus dos torres con cúpulas semiesféricas.

Museo nacional Sicán. Ubicado en la Av. Batán Grande s/n, carretera a Pitipo, a 18 Km. al norte de la ciudad de Chiclayo (30 minutos en auto). Sicán o Casa de la Luna es un museo que recoge el producto de las investigaciones que, por más de dos décadas, realizó el arqueólogo Izumi Shimada, Director del Proyecto Arqueológico Sicán (1978). La exhibición recopila los artefactos hallados en las excavaciones del sitio de Batán Grande y los muestra tal como se usaron o se fabricaron. La intención es plasmar distintos aspectos vinculados a la cultura Sicán, a través de la representación de detalles de la vida doméstica, de los procesos de manufactura o de las labores productivas. En las salas se representan las tumbas excavadas y se exhiben los ajuares funerarios hallados. En el museo se ofrece información detallada del proceso de excavación y conservación del sitio, así como sobre la cronología, desarrollo,

redes de intercambio, actividades económicas, patrones funerarios y cosmovisión de la cultura Sicán o Lambayeque.

Área natural protegida - Santuario Histórico Bosque de Pómac. Se ubica a 35 Km. al norte de la ciudad de Chiclayo (1 hora en auto). Este bosque seco es a su vez un refugio de algarrobos, aves y restos arqueológicos de la cultura Sicán. Se han hallado 20 estructuras pre incaicas, como Huaca Las Ventanas, Huaca Lucía, Huaca La Merced o Huaca Rodillona, entre otras. Los hallazgos arqueológicos han sorprendido por la cantidad de objetos de oro encontrados. El Proyecto Arqueológico Sicán ubicó un entierro con un valioso ajuar funerario, formado por coronas, cintillos, máscaras, brazaletes, collares, armas, protectores y otros objetos de oro, además de cuentas de turquesas, conchas spondylus, lapislázuli y ámbar. El bosque presenta una flora variada de zapotes, guarangos y algarrobos.

Complejo arqueológico de Batán Grande. Situado a 26 Km. de Chiclayo, en este lugar de 13 500 hectáreas, específicamente en la Huaca la Ventana, se encontró a fines de 1936 y principios de 1937 una serie de objetos de oro, entre ellos el Tumi de oro (cuchillo ceremonial) y la máscara de ojos alados. En 1991, se hizo el hallazgo de la tumba de Señor de Sicán.

Ciudad de Lambayeque. Se encuentra localizada a 12 Km. al noreste de la ciudad de Chiclayo (10 minutos en bus). Conserva hermosas casonas virreinales como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi, pero la más conocida es la Casa de la Logia Masónica, que su fama se debe a su antiguo balcón tallado de más de 400 años, este balcón tiene 64 metros, por lo que es considerado el más largo del Perú, y está ubicada en la intersección de las calles Dos de Mayo y San Martín. Otros edificios importantes de la ciudad son la Iglesia de San Pedro del siglo XVI y la Ciudad Universitaria, sede de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Iglesia San Pedro de Lambayeque. Ubicada al frente de la Plaza de Armas de la ciudad de Lambayeque. Fue construida a mediados del siglo XVII, se caracteriza por sus

torres gemelas, sus tres naves y su arquería de medio punto. En las naves laterales se aprecian retablos rococó en madera dorada que datan del siglo XVIII, de éstos el más conocido es el de Nuestra Señora de las Mercedes. Detrás de algunos retablos se han encontrado paredes decoradas con pintura mural cuya antigüedad data del siglo XVII.

Museo nacional Tumbas Reales de Sipán. Localizado en la Av. Juan Pablo Vizcardo y Guzmán s/n, Lambayeque (10 minutos en auto desde Chiclayo). De moderna arquitectura, alberga la colección de objetos arqueológicos de oro, plata y cobre, provenientes de la tumba del Señor de Sipán. El museo es dirigido por el arqueólogo Walter Alva, gestor y director del proyecto, y quien fuera también el descubridor de dicho entierro en la zona arqueológica de Huaca Rajada, en la localidad de Sipán. Destacan orejeras, cetros ceremoniales, medallones, un pesado lingote circular de oro macizo, narigueras, collares de oro en forma de maníes y, tocado, ojos, yelmo y mentón de oro.

Museo arqueológico nacional Bruning. Se encuentra ubicado en la Av. Huamachuco cdra. 8 s/n, Lambayeque (10 minutos en bus aproximadamente desde la ciudad de Chiclayo). Exhibe la colección de objetos arqueológicos reunidos por el etnógrafo alemán Enrique Bruning. En sus cuatro pisos se exponen objetos de alfarería, textilería, trabajos en piedra, madera, etc. Todos ellos muestran del vigoroso carácter artístico y tecnológico de las culturas regionales Moche, Vicus, Chavín e Inca de los últimos 5 000 años. La "Sala de Oro" de este museo es una muestra de incalculable valor histórico de América precolombina.

Complejo arqueológico de Huaca Chotuna. Situado a 12 Km. al oeste de la ciudad de Chiclayo (15 minutos en auto). Este conjunto de pirámides truncas y recintos se extiende sobre un área de aproximadamente 20 hectáreas. A este lugar se le identifica con la leyenda de Naymlap y la fundación de la cultura Lambayeque. Según dicha leyenda, el propio Naymlap ordenó la construcción de uno de los templos del complejo, conocido como Chot, lugar donde puso un ídolo de piedra color verde conocido como Ñam Pallec. Hasta hoy los

pobladores temen y respetan a la huaca, pues piensan que en las profundidades de la tierra aún están Naymlap y sus descendientes.

Complejo Arqueológico de Túcume. Se ubica a 1 Km. aproximadamente al este del pueblo de Túcume, (10 minutos en auto), 33 Km. al norte de la ciudad de Chiclayo (20 minutos en auto). Se remonta a 700 años d.C. y, según la leyenda, fue fundado por Calac, descendiente de Naymlap. Túcume o el Valle de las Pirámides, como también se le llama, está conformado por 26 pirámides entre las que destacan la Huaca del Pueblo, La Raya, El Sol y Las Estacas. Se ofrecen programas que incluyen, además de la riqueza arqueológica, degustaciones gastronómicas, experiencias de curanderismo, medicina tradicional e intercambio cultural. Hay que destacar que en Túcume la comunidad local está muy involucrada con la conservación de su patrimonio natural y cultural.

Folclore. En Lambayeque se cultivan diversas manifestaciones culturales, que van desde alegres bailes como la Marinera y el Tondero, hasta las peleas de gallos de pico y los caballos peruanos de paso montados por expertos chalanos (domador, entrenador y jinete del caballo de paso peruano). Además, en muchos pueblos se practica la medicina tradicional o el curanderismo, acto en el que el curandero o chamán recurre a hierbas y ritos mágicos para aliviar los dolores de la gente.

Festividades. Se menciona las más resaltantes:

- a) Santísima Cruz de Chalpón, ubicada en la Provincia de Lambayeque, distrito de Motupe, es la festividad religiosa de gran arraigo en el norte del Perú. La historia de la Cruz de Chalpón se remonta al año 1866, cuando el padre Juan Abad, llamado "El Ermitaño" hizo tres cruces y las colocó en los cerros aledaños al pueblo. Al fallecer el padre Abad, los fieles encontraron una de ellas en el cerro llamado Chalpón y, desde esa fecha, y en los meses de febrero y agosto se le lleva en procesión hasta el Santuario de Motupe, retornando luego a su lugar original.

b) Señor Cautivo de Monsefú, ubicado en la Provincia de Chiclayo, distrito de Monsefú. Fiesta patronal del pueblo de Monsefú. Se venera la imagen de Cristo que sale en procesión por las calles principales en los meses de marzo y setiembre.

Las celebraciones incluyen ferias artesanales y degustaciones gastronómicas.

2.4 Resumen

En el presente capítulo, se explicó que un clúster es un conjunto de empresas e instituciones interconectadas que están próximas geográficamente y que las unen ideales comunes así como complementariedades. Un clúster puede ser regional, pero muchas veces también tienen alcance nacional, y además pueden recibir influencias externas.

Asimismo, los orígenes del clúster, van desde los agrupamientos industriales post revolución industrial con sus fines básicos de aportar servicios complementarios a la industria; hasta aquellos más sofisticados de hoy en día, sobre todo en el rubro de alta tecnología, con sus componentes de alta colaboración entre empresas y difusión de conocimientos, aspecto denominado cooperación.

2.5 Conclusión

El concepto de clúster se va moldeando en el tiempo, un primer análisis son las ventajas de la aglomeración o economías externas hasta llegar al análisis de ventajas de adelanto de aspectos comunes para la innovación, como la investigación y desarrollo. Es necesario resaltar el rol del estado en la consolidación de clústeres, además del análisis de factores de orden institucional e inclusive habilidades blandas dentro del clúster como liderazgo, confianza entre actores, y otros.

Investigaciones de clúster a nivel nacional y mundial sugieren el uso de este concepto para lograr mejorar las economías y coinciden con la importancia de la intervención gubernamental en este tipo de conglomerados, considerando que las zonas estudiadas tienen atractivos turísticos pero el nivel de desarrollo y surgimiento es bajo.

En la región Lambayeque hasta la actualidad no se encontró investigación alguna sobre clúster de turismo; a pesar que la región cuenta con un gran atractivo de sitios arqueológicos y recursos suficientes para la asociatividad de agentes económicos que generen el desarrollo de un clúster.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

En los capítulos anteriores se revisó las distintas características que tiene un clúster, en este capítulo se presenta la manera de medir la formación y evolución de un clúster, desde sus aspectos incipientes hasta la formación de clústeres por redes sociales.

La toma de información y análisis de datos realizados desde el diseño, trabajo de campo y resultados, será realizada por los autores de la tesis.

3.1 Diseño de investigación

De acuerdo con Morosini (2004) se planteó un método de análisis de los clústeres, los cuales pueden tener la siguiente estructura general de clasificación:

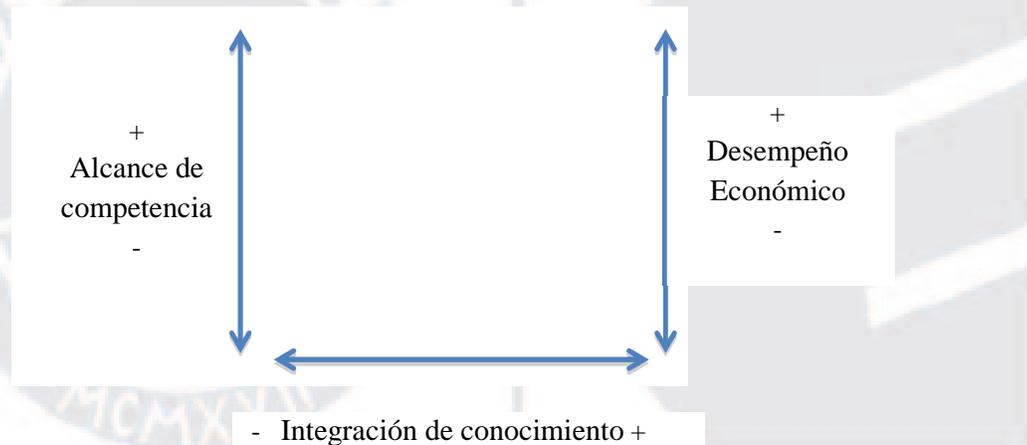


Figura 6. Clasificación de un clúster.

Tomado de “Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance”, por P. Morosini, 2004. *World Development*, 32(2), 317.

De acuerdo con la Figura 6, si la competencia del clúster es global (+), entonces se llega al máximo grado de competencia de este conglomerado de empresas, mientras que sólo la presencia local (-) indica una posición débil para la competitividad futura. Por otro lado, se puede tener un excelente desempeño económico o alto, si ello se combina con un clúster global o de alta competencia, entonces los retornos son el resultado de una ventaja competitiva global.

Según Morosini (2004), la integración de conocimiento puede ser fuerte, cuando la interacción es alta al interior de un clúster, o puede ser débil cuando existe una baja conexión entre empresas y el conocimiento es compartido en modo muy limitado. Es posible la existencia de clústeres de alcance competitivo bajo (aun cuando muchas empresas locales agrupadas puedan ser muy competitivas al interno del país, no deja de ser una posición no sostenible en el tiempo), junto con alta integración de conocimiento, sin embargo en estos casos el desempeño económico es débil, por cuanto el potencial debería ser alto.

La posibilidad de un bajo desempeño económico en clústeres globales es limitada, por cuanto su propia posición le asegura retornos superiores a empresas que no compiten en esta esfera, si se está en presencia de clústeres globales maduros y de poca innovación, aún globales, serían procesos de baja integración de conocimiento, y por ende el desempeño económico sería malo y la posición global rápidamente se debilitaría.

Para establecer la evolución del clúster de acuerdo a Morosini (2004) en cada dimensión de la Figura 6, se detallará las mediciones de cada componente:

3.1.1 Integración de conocimientos

Para medir la dimensión de integración de conocimiento, se tienen los siguientes aspectos a tomar en cuenta:

Fabrica institucional.

Contienen los grados en que las empresas de un clúster generan:

Comunidad social creada. Valores homogéneos, visiones compartidas, fomento al cambio tecnológico, sistema institucional que difunde los valores dentro del clúster.

Agentes económicos interactuantes. Se consideran a las personas que tienen habilidades y conocimiento especializados, a las firmas que tienen cercanía geográfica, empresas que tienen relaciones económicas, empresas multinacionales presentes en el clúster, instituciones del nivel meso institucional presentes (investigación, gobierno, sociales y otras)

diversidad de este tipo de instituciones y calidad de las instituciones participantes en este nivel.

Aspectos comunes.

En este caso se toman en cuenta las siguientes características presentes en el clúster:

Liderazgo. La existencia de líderes y además la aceptación en el clúster, donde el liderazgo explícito se coordina el conocimiento compartido, se forma nuevos líderes, se participa en los conflictos como elemento que permite su solución.

Construcción de bloques. Donde se considera la mejora de las relaciones como el grado en que se consolida las relaciones socio culturales, códigos de conducta comunes, grado de confianza entre actores, colaboración mutua, lenguajes comunes, cultura industrial y ambientes comunes, enfoques comunes en desarrollo de capital humano, prácticas de entendimiento y mentalidad de negocios comunes, finalmente la existencia de medidas comunes de desempeño o enfocados en la medición de los resultados en el clúster.

Rituales de comunicación. Incluye la forma como se comunica y crean eventos regulares, interacción en estos eventos y fuera de ellos, y los enfoques de comunicación existente.

Redes de conocimiento. Incluye mediciones de la forma como se trabaja en otros clústeres, en buena cuenta se tienen formas de comparar con clústeres más avanzados. Se analizan los roles que cumplen los centros de investigación incluyendo universidades, la existencia de educación ejecutiva para los miembros del clúster, iniciativas de coopección entre firmas, la transferencia de tecnología entre empresas, iniciativas conjuntas de investigación y desarrollo de las empresas, acciones conjuntas de manufactura, diseño conjunto de productos, iniciativas conjuntas de ventas de productos o mercadeo, roles de las instituciones de soporte en el clúster, mecanismos de coordinación con estas entidades y la forma como se administran estos mecanismos.

Rotaciones profesionales. Aquí se incluyen mediciones del empleo que se contrata al interno del clúster y dentro de la región donde se desempeña el conglomerado de empresas. Grado de movilidad profesional entre empresas del clúster y grado en que los empleados se convierten en emprendedores dentro del mismo rubro o actividad del clúster.

Cercanía geográfica. Aquí se considera los impactos de las relaciones económicas. Entre los indicadores figuran ventajas de las economías de escala en los resultados netos, ventajas de la mano de obra especializada, ventajas de compartir el conocimiento y de crear redes para estos fines, ventajas de la transferencia tecnológica entre empresas, ventajas de tener sistemas de inteligencia de mercados conjunta y los resultados de obtener nuevos productos por ventajas en la innovación tecnológica.

Vínculos económicos. Permite establecer el grado de desempeño económico. En este caso los indicadores planteados son la existencia de clientes comunes, proveedores de servicios y bienes comunes, infraestructura de transporte y comunicación comunes, existencia de personal especializado que brindan servicios comunes, existencia de centros de formación especializada a los trabajadores para facilitar la educación, como para brindar nuevos enfoques de educación técnica; la existencia de centros de investigación, centros tecnológicos y universidades con redes de conocimiento en marcha y la existencia de capitales de riesgo comunes o al menos mecanismos de financiamiento específicos al clúster.

3.1.2 Alcance de competencia

En la dimensión de alcance de competencia, se tienen los siguientes aspectos a tomar en cuenta, todos ellos relacionados con el mercado local o influencias desde y hacia el mercado global.

Factores externos. Se trata de analizar los clientes del clúster, los productos y servicios principales, las tendencias demográficas claves (el crecimiento del mercado) y el sistema regulatorio que rodea al clúster.

Factores internos. Donde se incluyen los recursos claves en el clúster (aspectos como factor humano, financiero, insumos y otros), los procesos claves (que incluye la innovación en los mismos, la cadena de distribución o de abastecimiento, el desarrollo de productos y otros) y las competencias claves en el clúster como la tecnología manejada y la velocidad de innovar.

Los factores sociales. Como el grado de aprendizaje sobre procesos, productos y tecnologías. Asimismo la creación de conocimiento, el compartir conocimiento y las normas que rigen la cultura o conducta organizacional al interior del clúster.

3.1.3 Desempeño económico

La dimensión desempeño económico mide la evolución del clúster, considerando los resultados que se generan de la integración del conocimiento y del alcance de la competencia.

Por consiguiente, y ante lo expuesto en la presente investigación, los autores de la tesis han creído conveniente utilizar el enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, no experimental de tipo transeccional.

3.2 Justificación del diseño

La metodología aplicada se justifica debido a que en este trabajo de investigación, se centra en describir las variables que validan la posible existencia de un clúster de turismo en la Región Lambayeque, a su vez, el diseño empleado en la investigación es no experimental porque no se modifican los factores de evaluación; y transversal (transeccional) debido a que los datos recolectados fueron tomados en un espacio y tiempo determinado.

3.3 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación se han detallado de la siguiente manera: (a) ¿En qué nivel de desempeño económico se encuentra el sector de turismo en la Región Lambayeque? En base a ello, ¿Existe clúster de turismo en la Región Lambayeque?

3.4 Población y participantes de la investigación

En materia de obtención de la información se trabajó con encuestas a los actores principales como los representantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque (AHORA Lambayeque), Asociación de Guías Oficiales de Turismo de la Región Lambayeque (AGOTUR Lambayeque), Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo de Lambayeque (APAVIT Lambayeque), la Dirección Regional de Turismo, La Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, La Cámara de Turismo de la Región Lambayeque (CADETUR), representante de los tours operadores, directores de museos, representantes de la Unidad Ejecutora Naylamp, Oficinas de Turismo de Gobiernos Locales, representantes de medios de transporte terrestre local y demás agentes económicos del sector determinados como unidades de estudio por el equipo de tesis, con la finalidad de establecer el nivel de desempeño del clúster de turismo en la región Lambayeque.

La encuesta se basa en el modelo propuesto y validado por Morosini (2004) y se muestra en el Apéndice A.

Para los análisis del entorno del clúster, se recurre a información secundaria tanto de fuentes nacionales como regionales, en este caso el análisis es descriptivo.

3.5 Consentimiento informado

Para la recolección de la información, como primer paso se explicó el objetivo de la investigación a cada uno de los participantes, y en segundo lugar se les solicitó su conformidad para que la información proporcionada en las encuestas sean publicadas en el presente trabajo, reservando su identidad.

3.6 Marco de muestreo

La población son los actores relevantes, asociaciones, instituciones públicas y privadas, dependencias y gremios del sector turismo en Lambayeque, contando con un total de 828 integrantes, según se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Población relacionada al sector turismo en Lambayeque

Ítem	Tipo de Sector	Integrantes
1	<i>Agencias de viajes y turismo.</i>	
	Agencias de viajes y turismo que operan formalmente - A Dic.15	67
2	<i>Restaurantes</i>	
	Con declaración jurada - A Dic.14	196
	Clasificados y categorizados 4 tenedores	3
	Clasificados y categorizados 3 tenedores	13
	Clasificados y categorizados 2 tenedores	9
	Clasificados y categorizados 1 tenedores	2
3	<i>Establecimientos de hospedaje sin categoría</i>	
	Hospedaje sin categoría	123
	Hoteles clasificados y categorizados 4 estrellas	4
	Hoteles clasificados y categorizados 3 estrellas	26
	Hoteles clasificados y categorizados 2 estrellas	57
	Hoteles clasificados y categorizados 1 estrellas	3
	Hostales clasificados y categorizados 3 estrellas	19
	Hostales clasificados y categorizados 2 estrellas	115
	Hostales clasificados y categorizados 1 estrellas	19
4	<i>Asociación de Artesanos</i>	
	Asociación de artesanos y turismo	33
5	<i>Empresas de transporte</i>	
	Aéreo	2
	Terrestre interprovincial	8
	Terrestre regional (taxis)	92
6	<i>Museos y áreas arqueológicas</i>	
	Museos	3
	Museos de sitio	3
7	<i>Instituciones educativas</i>	
	Idiomas	4
	Gastronómicas	4
	De Turismo	3
8	<i>Instituciones públicas y privadas</i>	
	DIRCETUR	1
	Oficina de Turismo Municipal	13
	Unidad Ejecutora Naylamp	1
	AHORA Lambayeque	1
	APAVIT Lambayeque	1
	AGOTUR Lambayeque	1
	Comité de Turismo de la Cámara de Comercio de Lambayeque	1
	Policía de Turismo	1
Total		828

Nota. Tomado de comunicación personal al representante de la Dirección Regional de Turismo de Lambayeque

Para la elección de las unidades de estudio, se tomó información de la lista de asociados (Tabla 6) del Consejo Regional de Turismo de Lambayeque, la cual fue proporcionada por el representante de la Dirección Regional de Turismo.

Para la obtención de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula según Torres, Paz, y Salazar (s.f.):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde, se consideró a:

N ; el tamaño de la población igual a 828,

Z ; Un nivel de confianza de 95% cuyo valor Z es 1.96,

p ; es probabilidad de fracaso con un valor 50%,

q ; es probabilidad de éxito con un valor de 50%, y

d ; es la precisión con valor de 3%

De ello, se obtuvo que la muestra debiera ser 466 unidades de estudio, considerándose una cifra elevada por las dificultades descritas en el Capítulo I.

Para la recopilación de la información se optó por utilizar la técnica por conveniencia, de esta manera la muestra es no probabilística y fue obtenida a través de contactos personales. Asimismo, se logró encuestar por accesibilidad a una muestra de 30 agentes económicos del sector turismo en la Región Lambayeque, tal como se detalla en la Tabla 7.

3.7 Confidencialidad

El consentimiento informado se obtuvo de los participantes en forma verbal, no se firmó ningún documento de autorización.

Para la publicación de los resultados de las personas encuestadas a fin de preservar su identidad; los autores de la tesis procedieron a reemplazar sus nombres por el cargo o puesto

en las instituciones y/o empresas del rubro en el cual se desempeñan cada uno de los participantes.

Tabla 7

Lista de encuestados

N°	Encuestado	Agente económico
1	Jefe	Oficina de Turismo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque
2	Gerente	Agencia de Viajes y Turismo Discovery
3	Administrador	Restaurante El Hebrón
4	Comisario	Policía Nacional de Turismo
5	Administrador	Empresa King Kong San Roque
6	Gerente	WinMeier Hotel & Casino
7	Administrador	Agencia de Viajes Tumi Tours
8	Administrador	Restaurante La Parra Oficina de Turismo de la Cámara de Comercio y Producción de
9	Representante	Lambayeque
10	Gerente	Restaurante El kango
11	Gerente	Hotel El Paraíso
12	Director	Cumbre, Instituto de Gastronomía & Arte Culinario
13	Representante	Oficina IPerú Oficina de Turismo y Proyección Social del Instituto Peruano
14	Director	Cultural Norteamericano
15	Representante	Oficina de Relaciones Públicas del Museo Tumbas Reales de Sipán
16	Socio	Empresa de Transporte Terrestre Motupe
17	Gerente	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque
18	Subgerente	Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo
19	Administrador	Restaurante El Boom
20	Representante	Hotel Casa Andina
21	Propietario	Artesanía
22	Director	Museo Nacional Bruning
23	Miembro	Comité de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque
24	Socio	Empresa de Transporte de Taxis Ruvesac
25	Representante	Tour operador de Agencia de Viajes y Turismo
26	Representante	Oficina de ventas de la empresa San Roque
27	Director	Asociación de Artesanos
28	Representante	Oficina de turismo de la Unidad Ejecutora Naylamp Lambayeque
29	Propietario	Taller de artesanía de manualidades
30	Propietario	Taller de artesanía metalúrgica

3.8 Localización Geográfica

La investigación está enmarcada dentro del ámbito de la Región Lambayeque, debido a que los centros turísticos se encuentran distribuidos en toda la región, , tal como se aprecia en la Figura 7.



Figura 7. Mapa Turístico de Lambayeque.

Tomado de “Mapas del Perú: turismo” por M. Zizek. Recuperado de http://enperu.about.com/od/Fotos_de_peru/ig/mapas-del-Per---turismo/Mapa-turismo-Lambayeque-.htm#step-heading

3.9 Instrumentación

El instrumento utilizado en este estudio, está referido a un cuestionario proporcionado por Morosini (2004), cuyo objetivo es medir el desempeño de los clústeres según escala del 1 al 7 en donde el 1 es “Absolutamente en desacuerdo” y el 7 es “Absolutamente de acuerdo”.

El cuestionario tiene 68 preguntas basadas en la vinculación de las dimensiones de integración de conocimientos y alcance de la competencia, las cuales determinarán el desempeño económico del clúster, este mencionado cuestionario tiene una relación entre preguntas que agrupan a subvariables, variables, Dimensiones y Dimensión Resultante tal como se muestra en la Figura 8.

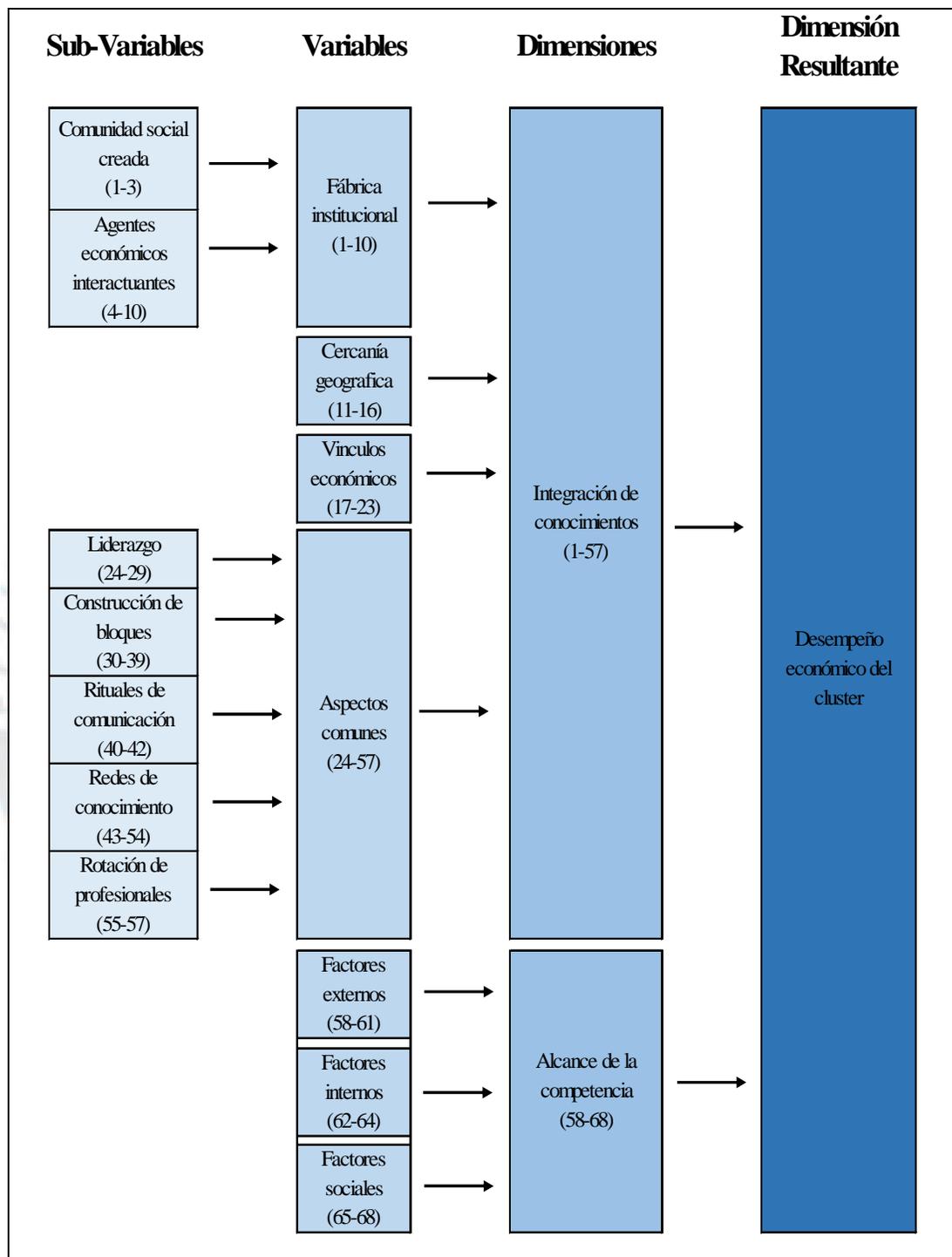


Figura 8. Representación gráfica de las variables y dimensiones del instrumento
 Adaptado de “Análisis Descriptivo del Clúster en Educación Posgrado en Administración de Empresas en Lima Metropolitana”, (Tesis de maestría, CENTRUM Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)” por L. Noblecilla, & L. Olivera, 2014.

3.10 Recopilación de datos

El presente trabajo de investigación inició con las solicitudes para realizar las encuestas en forma virtual, telefónica y presencial en las respectivas oficinas de los agentes económicos, además cabe resaltar que se tomaron anotaciones de comentarios sobre la propia encuesta de los antes mencionados; posteriormente fueron registrados en el programa SPSS versión 22 para su análisis estadístico.

3.11 Análisis de datos

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) el análisis de datos comprende los siguientes pasos:

Paso 1; el programa estadístico utilizado fue el SPSS versión 22.

Paso 2; toda la información recabada de los cuestionarios se procesó en el programa SPSS para su posterior análisis.

Paso 3; la exploración de los datos se efectuó en la siguiente secuencia: (a) se realizó sumatorias de cada factor (subvariable, variable, dimensión), (b) se creó el baremo, para clasificar los factores de acuerdo a las escalas, y (c) se realizó tablas de frecuencia para conocer las percepciones de los encuestados por cada factor, tal como se detalla en el Apéndice C.

Paso 4; para medir la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach por cada factor y un coeficiente en general del instrumento. Asimismo, se empleó la validez de constructo, para ello se utilizó el análisis factorial, quien fue determinado por el índice Kaiser-Meyer - Olkin (KMO) quien comprueba si el análisis factorial es factible de utilizarse, además se obtuvo la prueba de esfericidad Bartlett, el cual debe tener un nivel de significación menor a 0.05 para proceder con el análisis factorial.

Paso 5; en este trabajo de investigación no se plantearon hipótesis más sí se plantearon preguntas de investigación, por lo cual solo se aplicó estadística descriptiva.

Paso 6; no se empleó análisis adicionales.

Paso 7; los resultados se presentan en gráficas de barras y su interpretación se describen en el Capítulo de Resultados.

3.12 Validez y confiabilidad

Los datos obtenidos se validaron en la medida que se aplicó el instrumento probado y diseñado por Morosini (2004), el mismo que se muestra en el Apéndice A.

Para la fiabilidad del instrumento se trabajó con el indicador denominado Alfa de Cronbach (medida de confiabilidad de los datos recabados en encuestas), que según Ledesma, Molina, y Valero (2002), se expresa de siguiente manera:

$$\text{Alfa de Cronbach} = [K / K-1] * [1 - \sum Si^2 / S^2]$$

Donde K es el número de ítems contenidos en un filtro o encuesta, puede definirse también como el número de variables.

Si^2 es la varianza de cada ítem o pregunta, esto quiere decir cuánto varía cada una de las respuestas dadas por los encuestados, para ello, se toma un promedio en cada ítem y se calcula sus propias desviaciones al cuadrado.

S^2 es la varianza total que tiene la encuesta, lo que significa que se debe tener una media única en la prueba y tomar todas las desviaciones al cuadrado, en torno a esta media.

A medida que la varianza de cada ítem es grande y llega a tener la misma dimensión que la varianza total, significa que la prueba contiene demasiadas respuestas divergentes y el coeficiente Alfa tiende a cero, lo cual indica que el estudio realizado no es fiable. Si esta varianza de las partes es pequeña comparada a la varianza total, entonces el Alfa tiende a 1,

por lo tanto si se tiene valores mayores a 0.7 o 0.8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En el Apéndice C se muestran los coeficientes de confiabilidad de las subvariables, variables y dimensiones del cuestionario de desempeño de clústeres, según lo propuesto por Morosini (2004).

En cuanto a la validez se aplicó el análisis factorial, y para ello en la Tabla 8 se muestra los siguientes indicadores:

Tabla 8

Análisis factorial de escala

Indicadores	Coefficientes
Medida de adecuación Kaiser-Meyer-Olkin	0.923
Test de Esfericidad de Bartlett	35943.75
Nivel de significación	0

Con respecto a los valores de la Tabla 8, la medida de adecuación Kaiser-Meyer (KMO) = 0.923, quiere decir que los factores (agrupación de ítems en sub-variables, variables y dimensiones) tiene una adecuación excelente, teniendo en cuenta la escala que se muestra a continuación:

0.90 < KMO < 1.00 --> Excelente adecuación muestral.

0.80 < KMO < 0.90 --> Buena adecuación muestral.

0.70 < KMO < 0.80 --> Aceptable adecuación muestral.

0.60 < KMO < 0.70 --> Regular adecuación muestral.

0.50 < KMO < 0.60 --> Mala adecuación muestral.

0.00 < KMO < 0.50 --> Adecuación muestral inaceptable.

La prueba o test de esfericidad de Bartlett se mide por el valor de la significancia en este caso de estudio el valor es cero, cuando dicho valor es menos a 0.05 se dice que las correlaciones entre las variables son significativas (en otras palabras que el estudio es correcto).

Por lo que, se concluye que el instrumento aplicado es válido.



Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada de agentes económicos vinculados con el sector turismo en la Región Lambayeque.

4.1 Presentación de Resultados y Discusiones

En la Figura 8 se muestra la representación gráfica de las variables y dimensiones del instrumento, así como el número de preguntas que están asignadas y la relación de éstas con las dimensiones del modelo y sus respectivas respuestas tabuladas en el Apéndice B.

4.1.1 Integración de conocimientos

Tal como se observa en la Figura 9, la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la dimensión integración del conocimiento, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia con un 46.7%, y que a continuación se describe cada una de las variables que lo componen:

Fabrica institucional. La variable institucional es un elemento importante en el desarrollo del sector turismo, ésta por lo general, no es una actividad aislada, sino, que agrupa una serie de acciones tanto empresariales (por ejemplo oferta hotelera) como del gobierno (ejemplo seguridad ciudadana) que hacen posible poder ofrecer un destino turístico aceptable. Por ello, es siempre necesario el desarrollo de un proceso de planificación a todo nivel. En la planeación de la actividad turística deben participar los empresarios, los gobiernos locales y el gobierno central. Esta planificación es para tomar acuerdos de administración de la oferta y la demanda, establecer estrategias de promoción de la actividad turística, establecer objetivos y desarrollar planes coordinados.

La actividad turística ha demostrado ser, cuando es correctamente gestionada muy rentable y capaz de aportar muchos recursos en bien de la economía de una región o un país a

través de los impuestos, puestos de trabajo, inversión en infraestructura y mejora del nivel de vida en general.

Todo el esfuerzo que se realice para desarrollar la actividad turística debe involucrar a las comunidades locales, pues los miembros de la comunidad deben estar conscientes y saber cuál es la importancia de la industria turística y de los visitantes que atrae, debiendo también pasar a formar parte del servicio turístico que se ofrece en la zona.

Pero no sólo las personas deben ser conscientes de la importancia del turismo, tal vez, más importante aún es que las organizaciones, a las cuales pertenecen todas las personas ya sea directa o indirectamente, deben formar parte de un acuerdo consensuado para apoyar al turismo, lo que significa visión común en la empresa con sus fines particulares y visión sectorial de desarrollo integrado.

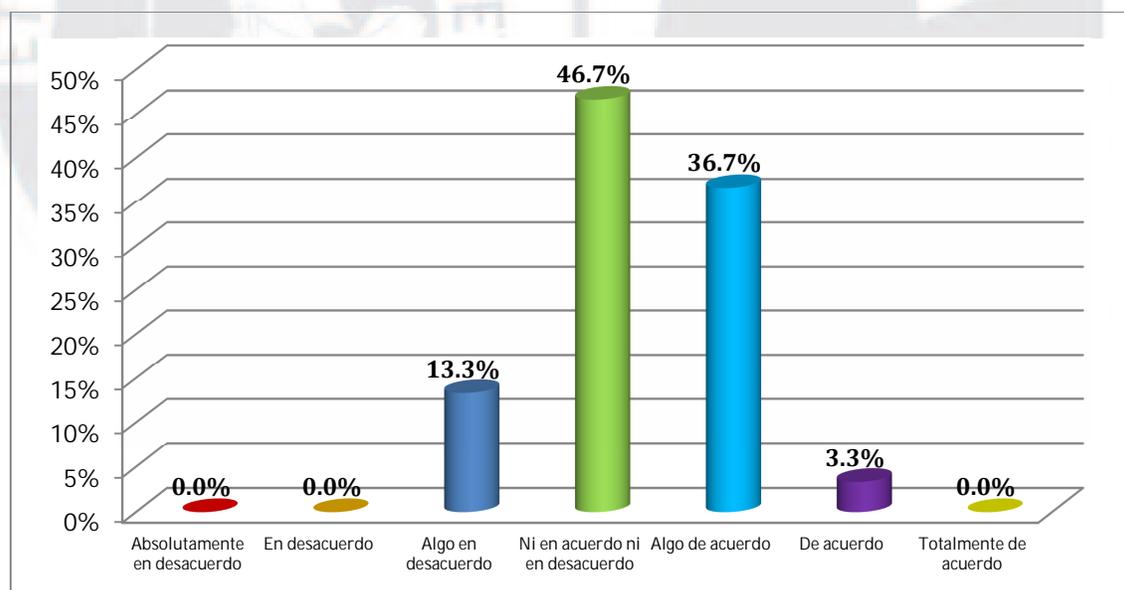


Figura 9. Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión Integración del conocimiento.

El servicio turístico es básicamente de alto contacto, es decir, el contacto personal entre el cliente y el proveedor es intensivo. Esto hace necesario que el personal de las diferentes empresas como hoteles, restaurantes y otros tiene que ser adecuadamente capacitados para lograr la satisfacción de los visitantes, lo que implica una calidad

empresarial e institucional sólida, además de tener lazos con entidades que permitan desarrollar más productos en el sector.

En la Figura 10 se visualiza que el 36.7% de los encuestados se muestran indiferentes con respecto a esta variable lo que repercute en la integración de conocimiento, sin embargo se puede observar también que el 30% se muestra algo de acuerdo. Esto es el reflejo de una gran cantidad de instituciones, asociaciones y demás agremiaciones que tienen puntos débiles en la formación del clúster desde una perspectiva institucional, y que a la vez se relacionan con la visión compartida, con los valores y la difusión de la institucionalidad.

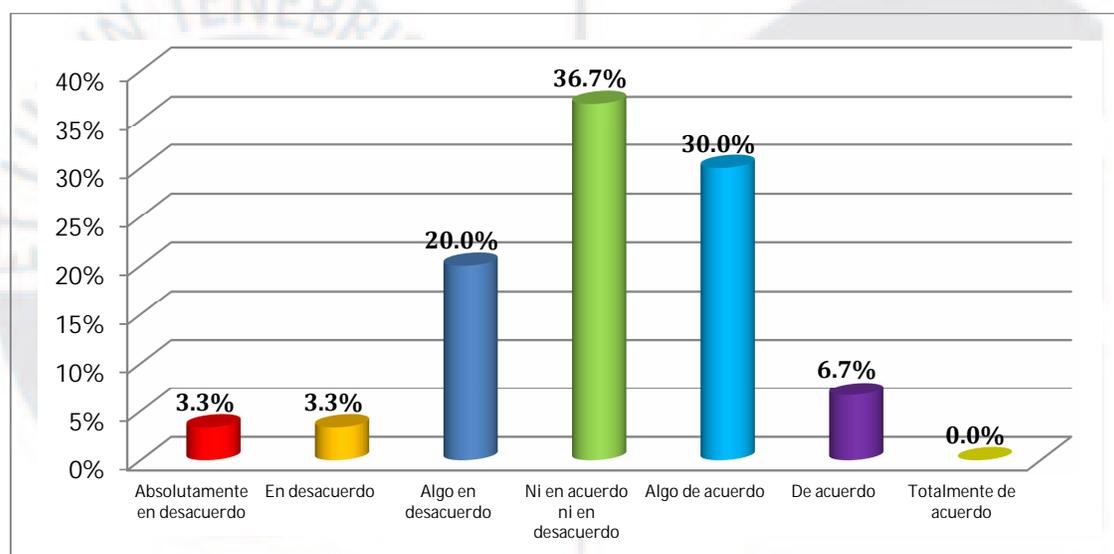


Figura 10. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Fábrica Institucional.

Comunidad social creada. La Figura 11 muestra la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Comunidad social, pudiendo notar que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de desconformidad 26.7%.

El desarrollo del sector turismo pasa necesariamente por incorporar a las comunidades sociales que en su mayoría son dueñas de zonas de oferta turística, es vital que los líderes públicos entiendan esto y planifiquen un acuerdo social en cada zona en donde se tenga potenciales recursos sujetos a la venta de productos turísticos, e incluso esta es una imperiosa necesidad para el sector privado, en buena cuenta, es vital compartir valores en el sector.

Las marcadas faltas de liderazgo en la región y sucesión ante la violencia de los grupos sociales desfavorecidos en la misma, sólo demuestran una falta de plan organizado para el desarrollo, revelando una política de cortoplacismo.

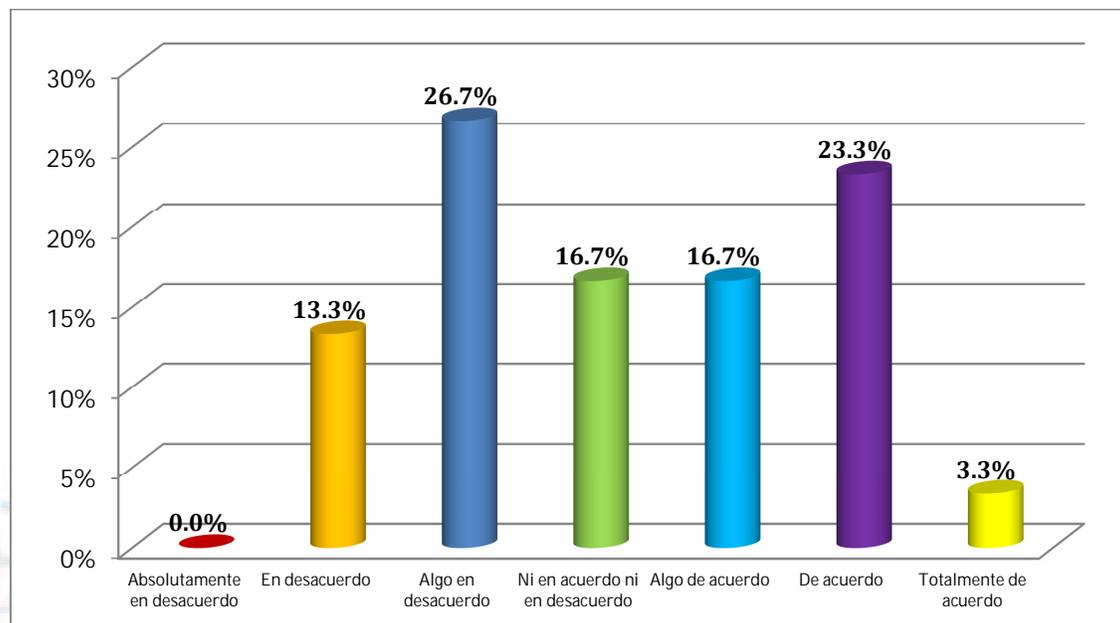


Figura 11. Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Comunidad social.

Se menciona normalmente que los actores sociales no empresarios también tienen un rol activo en el turismo, ello supone analizar la existencia de la poca conciencia cultural de nuestra población. Al respecto, el grupo de tesis señala que existe poca conciencia de este tipo, evidenciada en la escasa oferta cultural y en el rol de las autoridades que mantienen a la ciudad en condiciones de ornato bastantes deficientes.

No obstante, la demanda de servicios culturales o de mejoras del ambiente que nos rodea, está supeditada al alza de la calidad de vida de los ciudadanos, aspecto que se va dando cada año y que permitirá un revaloramiento gradual de los servicios turísticos y de la acogida a los visitantes del mejor modo posible.

En este contexto asociaciones como AHORA han logrado introducir en los planes escolares de estudio, secciones de apoyo al tema turístico o de apoyo a la cultura en el ámbito

regional y han logrado que diarios locales (La Industria) tengan concursos ligados a la cultura regional en las escuelas.

En esta línea es muy acertada la estrategia de generar esa conciencia en los niños, puesto que la población en edad para trabajar en el país, a las cuales se incluye a los más jóvenes, tienen necesidad de conseguir un empleo y de obtener recursos, dejando de lado las presiones del estado por la cultura de conservación o de cuidado de nuestras manifestaciones culturales, de modo que, una mayor conciencia puede ayudar a preservar uno de los atractivos turísticos de importancia que es el Bosque de Pómac o evitar la mayor destrucción de recursos arqueológicos, a fin de conseguir algún tipo de riqueza.

Hay que reconocer que el turismo es una industria que le ofrece a todos, las posibilidades de mejorar su calidad de vida, y con ello podemos ligar la conservación al empleo y revertir esa sustituibilidad entre mejora de vida y conservación.

En este sentido, el rol de la empresa privada se acrecienta, ofreciendo paquetes turísticos en zonas en donde se puede incluir a los habitantes en la cadena turística, sea aprovechando los medios de transporte, el conocimiento de su realidad y su cultura, la artesanía o las enormes variedades de su cultura gastronómica. Por eso, son importantes los paquetes que llevan turistas a la reserva de Laquipampa para interactuar con la comunidad aledaña.

Al respecto, el grupo de tesis señala que si bien en el año 2000 se tuvo un fuerte impulso de reunir esfuerzos para el sector turismo, estos intentos se fueron diluyendo en el tiempo. Si bien, existe el Consejo Regional de Turismo, la Cámara de Turismo de la Región Lambayeque (CADETUR), AHORA, APAVIT entre otras organizaciones, es notoria la falta de liderazgo y las pocas oportunidades de convocatoria.

Por otro lado, el representante de AHORA mencionó que los esfuerzos iniciales de integración tuvieron dos aspectos motivacionales, uno fue el rol de Indecopi que empezó a

multar a los establecimientos entre los años 2000 y 2001, con conceptos como no mostrar lista de precios, cobro de cubierto no señalado, precios finales no indicados y otros. Un factor adicional fue la convocatoria a elecciones regionales del gobierno de Alejandro Toledo, dicha convocatoria implicó un proceso de análisis de las funciones de los gobiernos regionales y locales, exigiendo en ese entonces que los sectores se organicen para trabajar con los futuros gobiernos regionales.

El liderazgo en su momento lo tuvo AHORA Lambayeque, entidad que se formó de modo ejecutivo con un gerente y un local en un hotel importante de la zona. AHORA empezó a afiliarse a socios primero para defenderlos de Indecopi y segundo fue para defenderlos ante los operativos de la SUNAT, quien obligaba a los pequeños negocios a pasarse del Régimen Único Simplificado (RUS) hacia el Régimen General, toda vez que los negocios (principalmente hoteles) excedían las características del RUS.

En este escenario hacia el 2004, AHORA incluyó el servicio de adecuación contable y asesoría legal que conserva hasta la actualidad. Posterior a esos años, en el 2005 y 2006, el liderazgo lo tuvo la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, que promovió algunos proyectos para el desarrollo del sector.

Cabe resaltar, que el 2006 se aprobó un proyecto sobre mejora de capacidades en el sector artesanos de la región, con distintas capacitaciones y pasantías para mejorar el diseño y elaboración de artesanías. Dicho proyecto fue el primero en incluir un concurso escolar para la mejora de la conciencia turística. Además el proyecto tenía como base de trabajo la coordinación con el Consejo Regional de Turismo, donde AHORA y CADETUR apoyaron en su debido momento.

A este proyecto le siguieron los esfuerzos del Ministerio de Comercio Exterior (año 2008), por homologar la calidad en los servicios de alimentos, labor muy parcial, por lo que ese rubro también aparece débil en la encuesta.

El grupo de tesis señala es claro en señalar que el liderazgo se ha perdido, básicamente los agremiados usan algunos de los servicios de AHORA, el rol del Consejo Regional de Turismo ha decaído y entidades como CADETUR tienen algún protagonismo pero mínimo. Los años en que el sector agremiado tenía un gran impacto social han quedado atrás, hoy en día prima mucho la consolidación empresarial individual, lo que sin embargo también fortalece al sector.

Agentes económicos interactuantes. En la Figura 12 se aprecia la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Agentes económicos interactuantes, que evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de conformidad 26.7%

La presencia de empresas internacionales es aún limitada, se tiene la cadena WinMeier de Chile que ha comprado el Garza Hotel, sin embargo si hay una presencia importante de operadores nacionales como Los Portales, Costa del Sol y Casa Andina, con tres hoteles importantes en la zona.

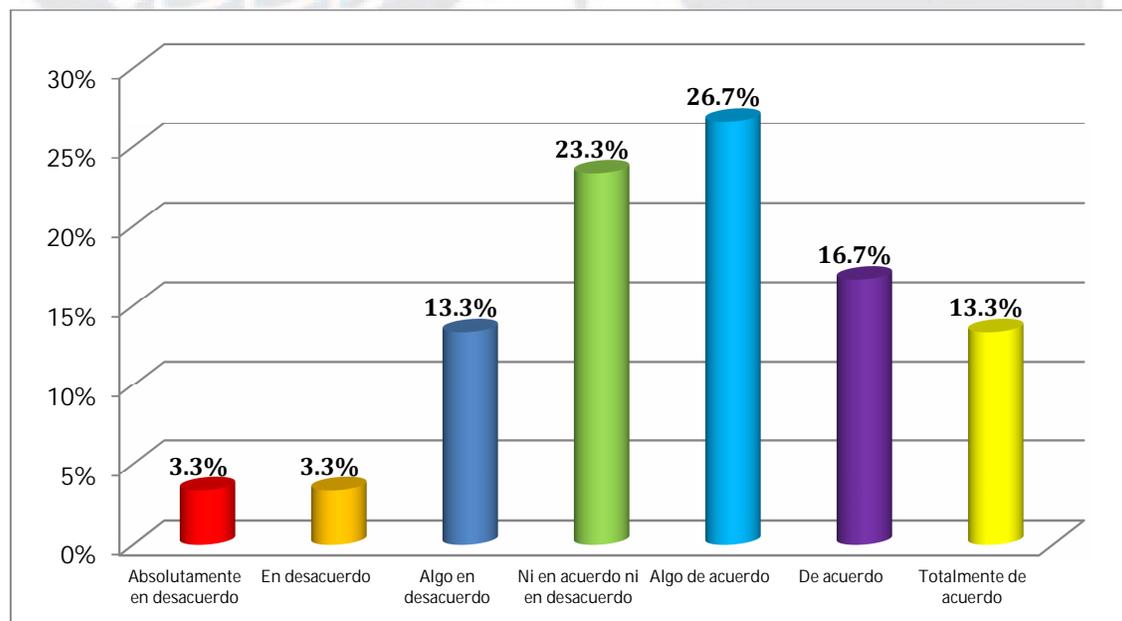


Figura 12. Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Agentes económicos interactuantes.

La mayor parte de negocios son de orden mediano o pequeño, restaurantes categorizados de cierto nivel, de modo que el sector tampoco tiene un logro alto en calidad institucional.

El grupo de tesis señala que si es importante el rol de las entidades de investigación, aun cuando los recursos son escasos. Las entidades con mayor incidencia en temas alimentarios es Cumbre y la Universidad San Martín, se considera que sus ferias gastronómicas o sus ofertas para la instrucción de personal de cocina, han hecho que estos rubros mejoren notablemente.

En opinión del representante de CADETUR, el rol de los centros de investigación si bien es importante, no ha tenido todavía un gran impacto. Las Universidades con escuelas de turismo o negocios de servicios, son jóvenes con investigación muy limitada pero que si aportan con eventos de realce para el sector. En ese sentido, AHORA y CADETUR si auspician dichos eventos, por ejemplo financiando la estadía del expositor; más allá de estas acciones el rol de estos centros es aún incipiente, esto explica esa dualidad donde el rol de las entidades de investigación es más importante que el efecto de la educación especializada, aún en la región este tipo de formación recién empieza a vincularse al sector laboral.

Cercanía geográfica. En este aspecto el grupo de tesis considera que para la variable empresas geográficamente cercanas, tales como los restaurants y hoteles por lo general se concentran en sitios urbanos de Chiclayo y Lambayeque, las zonas con mayor densidad de restaurantes son el centro de Chiclayo (Hebrón, La Parra, La Romana, La Romanita, Rokis, Venecia, etc.) y los alrededores de Lambayeque se encuentran ubicados restaurantes conocidos como: El Pacífico, Los Algarrobos y El Rincón del Pato, y en los alrededores de Chiclayo: Fiestas, Sabores Peruanos entre otros.

Hay empresas del rubro que están relativamente alejadas de la ciudad como por ejemplo, el complejo Las Pircas en Jayanca, el Hotel Temático vecino al Museo de Túcume,

el conjunto de restaurantes en Cayanca (frente a Monsefú) y el más lejano el Hotel Ecológico en Chaparrí.

No se puede dejar de mencionar la zona de artesanías de Monsefú y su joyería fina, aun cuando este negocio se ha ido trasladando poco a poco a la Ciudad de Chiclayo.

Las ofertas de los grandes hoteles por lo general incluyen los Museos en Lambayeque, con una oferta gastronómica, el Museo en Ferreñafe con la visita al Bosque de Pómac y en algunos casos la visita a playas como Pimentel o Santa Rosa, también con oferta gastronómica. Pero estos paquetes se arman desde los hoteles y termina siendo una relación comercial con los otros actores, no se desarrollan vínculos más extensos.

La Figura 13 muestra un triple empate entre las frecuencias de las escalas de en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo con el 26.7% en relación con que este indicador influye en la integración del conocimiento, esto se evidencia con una cercanía geográfica, en su mayor parte estos negocios no han consolidado vínculos empresariales o visiones comunes, tal es el caso de los Museos Bruning y Tumbas Reales. Por otro lado, el rubro relacionado con cooperación, redes de innovación compartir conocimiento y compartir datos del mercado es bastante bajo respecto al máximo porcentaje.

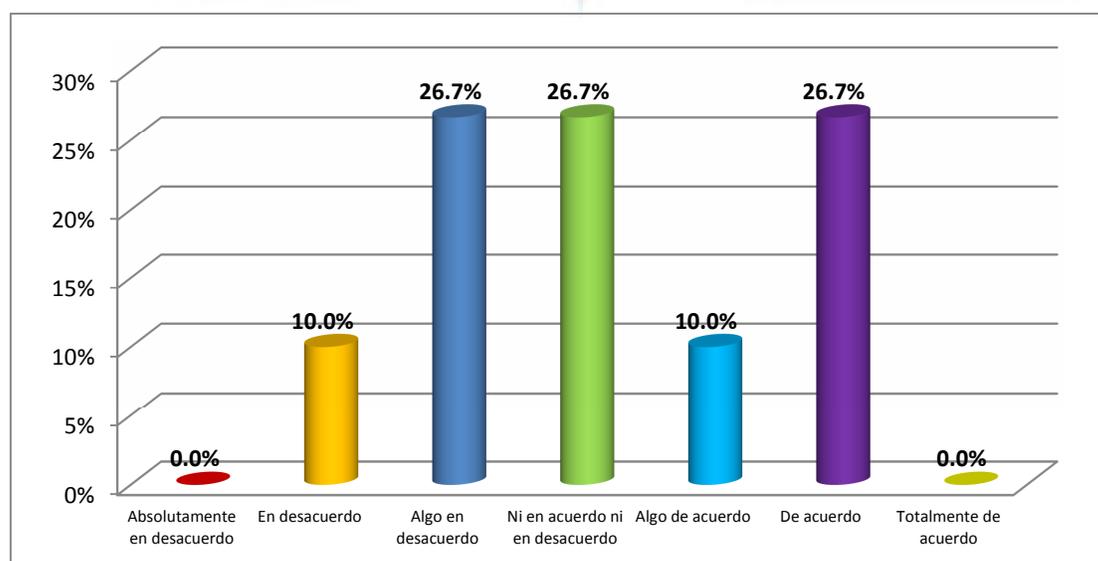


Figura 13. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Cercanía geográfica.

El grupo de tesis señala la presencia de pequeños casos de cooperación sólo cuando la demanda es alta, por ejemplo hoteles de dos estrellas se unen cuando vienen delegaciones grandes (caso Juegos Bolivarianos) o cuando llegan al 100% de capacidad buscando otro hotel de oferta similar para pasarle los pasajeros por una comisión, conllevando esto hacia una relación netamente comercial.

Una vinculación interesante es la relación entre los hoteles y los medios de transporte, por lo general un hotel de 2 a 3 estrellas paga al taxista una comisión de dinero aproximadamente del 30% al 50% de la tarifa del hotel, lo que implica recargos en el precio, esto es para aquellos hoteles cuya oferta web es escasa.

Del total de hoteles en la zona, sólo un 20% tiene desarrollado ofertas o reservas vía web, la mayoría depende de estas negociaciones con taxistas o empresas.

En el caso de los hoteles de 4 estrellas, éstos emplean su propio medio de transporte, que implica un costo de 10% a 15% de la tarifa por persona (traslado desde el aeropuerto), en caso de llegada terrestre estos hoteles no pagan al taxista por cuanto su esquema de reservas es bastante difundido. El hotel con más desarrollo es Costa del Sol, por cuanto tiene reservas desde Lima, inclusive desde el aeropuerto, de modo que su demanda es muy consistente en el tiempo.

En el caso de restaurantes la relación es mínima, existe mucha competencia en el rubro. En el caso de atractivos naturales donde hay comunidades campesinas involucradas, la conexión es básicamente con la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT Lambayeque), ellos han desarrollado paquetes de cultura viva a Laquipampa, Incahuasi, inclusive algunos llevan pasajeros al bosque húmedo de Niepos y otros se conectan con grupos de danzantes y gestores culturales de Zaña.

Es meritorio aquí el rol de APAVIT en generar redes de transferencia tecnológica, por cuanto le señalan a la comunidad como presentar los alimentos, la necesaria existencia de ferias los domingos para la llegada de los visitantes, la presentación de las artesanías y otros. Por ello, la encuesta refleja este aspecto con puntaje de empate en tres opciones.

La cercanía geográfica ha propiciado contar con trabajadores especializados, por cuanto algún chef por ejemplo, de restaurantes conocidos, termina poniendo su propio negocio y contratando gente especializada, egresados de centros técnicos como el Centro en Formación en Turismo - CENFOTUR (caja, atención y otros) o de Cumbre (cocina), en el caso de administradores de estos negocios, todavía siguen siendo mayoritariamente vinculados a las familias de los dueños, en algunos casos provienen de Lima, de modo que la oferta profesional local tiene todavía un rol de personal asistente.

Vínculos económicos. El punto más débil lo representan la competencia por profesionales calificados y el enfoque común en capacitación.

En ese rubro, si bien hay centros técnicos especializados y de gran demanda local, no sólo estudiantes (El Instituto Cumbre pasó de 200 alumnos el año 2005 a 1500 el año 2012, en todas sus modalidades) sino que las empresas contratan cocineros, personal de cocina, mozos o personal de servicio en hoteles.

No obstante, la mano de obra profesional se forma en al menos tres universidades: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), Universidad de San Martín de Porres (USMP), Universidad Señor de Sipán (USS), donde egresan profesionales en turismo o negocios de servicios. Estos profesionales no encuentran gran demanda local porque los hoteles o restaurantes más reconocidos contratan administradores que provienen de otras cadenas o con mucha experiencia en el rubro.

Al observar la Figura 14 se evidencia un empate entre las frecuencias de las escalas de algo de acuerdo y de acuerdo con el 36.7% en relación con que esta variable, influyendo de esta manera en la dimensión Integración del conocimiento.

En muchos casos los egresados de estos programas turísticos que administran estos negocios han tenido pasos previos por restaurantes de comida rápida como KFC y otros, esta experiencia relevante los lleva a la administración de restaurantes.

En el caso de los hoteles grandes, sus administradores provienen de sus otros hoteles de la cadena (Costa del Sol, Casa Andina, Garza Hotel, Los Portales) con formación en universidades de Lima.

Eso hace que la competencia por profesionales locales sea débil con poca demanda laboral, como máximo asistentes de administración.

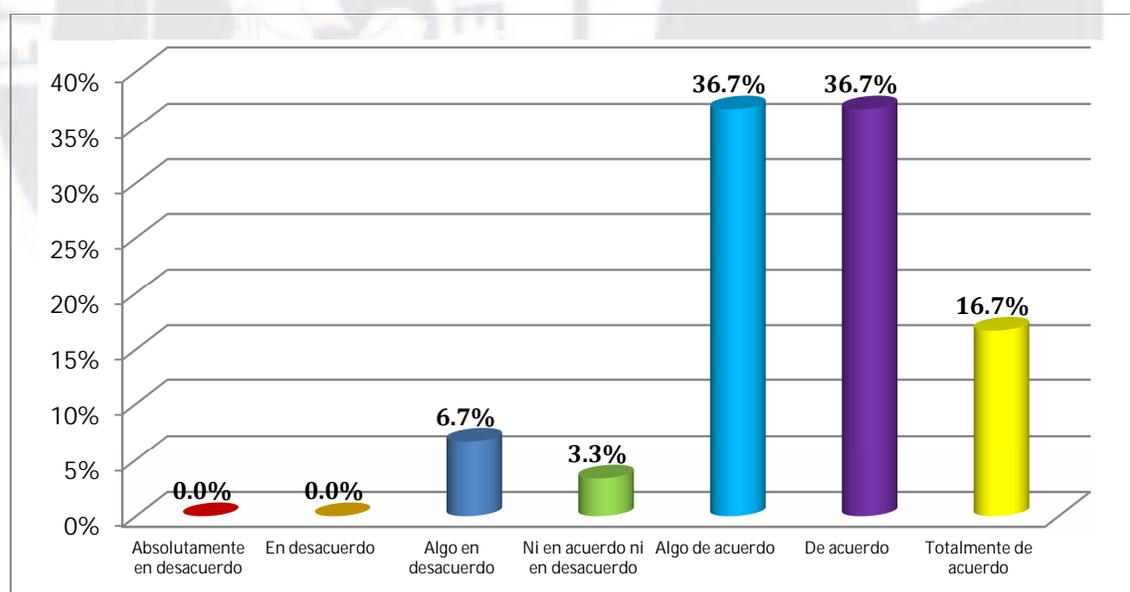


Figura 14. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Vínculos económicos.

La existencia de proveedores comunes se da en el rubro de insumos de higiene, así el proveedor más importante de los hoteles pequeños y hostales es el Consorcio Industrial Arequipa. Sin embargo, son negocios individuales, no se hace negocios comunes ni se usa a los gremios para esto. La razón puede estar en que los costos de los insumos de limpieza son

alrededor del 30% del costo laboral que es más importante y finalmente se consideran de bajo impacto, como para negociar a mayor nivel.

En el caso de hoteles de mayor nivel o de 3 a 4 estrellas, los proveedores son diversos, por ejemplo Casa Andina emplea proveedores según el tipo de hoteles. En Cuzco, Puno y Arequipa, la marca Collection o Clasic, emplea insumos de limpieza personal de tipo natural con proveedores afincados en Cuzco.

Para los hoteles de la cadena Costa del Sol, se emplean proveedores de jabón líquido y champú provenientes de fabricantes reconocidos como Wellapon, Shwartzkopft y otros, que se envasan en frascos del hotel o empaques del hotel, para una atención más personalizada.

Los clientes en el segmento alto de negocios tienden a ser similares y pueden optar por cualquier hotel, aun cuando los extranjeros prefieran el Hotel Casa Andina, los turistas nacionales de altos ingresos prefieren el Costa del Sol o WinMeier (ex Garza Hotel).

Los hoteles y hostales de menor jerarquía, son dirigidos a un público principalmente dedicado a las ventas o funcionarios de empresas medianas que vienen a la zona, entre estos hoteles destaca Casa de La Luna, Los Portales, Paraíso y otros.

La tendencia en los hoteles es a crecer no tanto en la región, sino a tener presencia en regiones vecinas, de este modo Costa del Sol es la cadena más grande con presencia en Tumbes, Piura, Chiclayo y Cajamarca. Mientras que Paraíso Hotel cuenta con sedes en Trujillo y Tumbes. De este modo, se puede articular una oferta hotelera de la mano de la demanda del turista, eso vendría a ser lo máximo en logro para la infraestructura compartida.

Estas cadenas mencionadas anteriormente son además grupos familiares, compartiendo una red de servicios para sus clientes, el equipo de tesis señala que estos grupos si manejan tarifas entre ellos, comparten costos de traslado para llevar al turista a otra

ciudad por ejemplo de Chiclayo a Piura, y otros aspectos, siendo por ende los más competitivos.

Sin embargo hay que notar que el negocio de por sí no tiene todavía una alta capacidad usada, por lo cual la mayor parte de hoteles conviven con otros negocios relacionados: casinos o alquiler de primera planta.

El equipo de tesis señala que el acceso al financiamiento es básicamente bancario, siendo el Banco Scotiabank y el de Crédito los más utilizados, sin embargo excesos de financiamiento en el pasado desembocaron en negocios que hoy en día se traspasaron a terceros, sea como venta o con cesión de uso tal es el caso del Garza Hotel a la cadena Win Meier y del Gran Hotel a la cadena Casa Andina Hoteles, además del traspaso del Hotel Muchik a la cadena inmobiliaria y hotelera Los Portales, en este último caso la ocupabilidad no era tan alta, de modo que se decidió pasarlo vía venta a la cadena.

Aspectos comunes. En la Figura 15 se muestra la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre esta variable, pudiendo apreciar que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia de un 40% sobre su importancia en la influencia de la Integración del conocimiento.

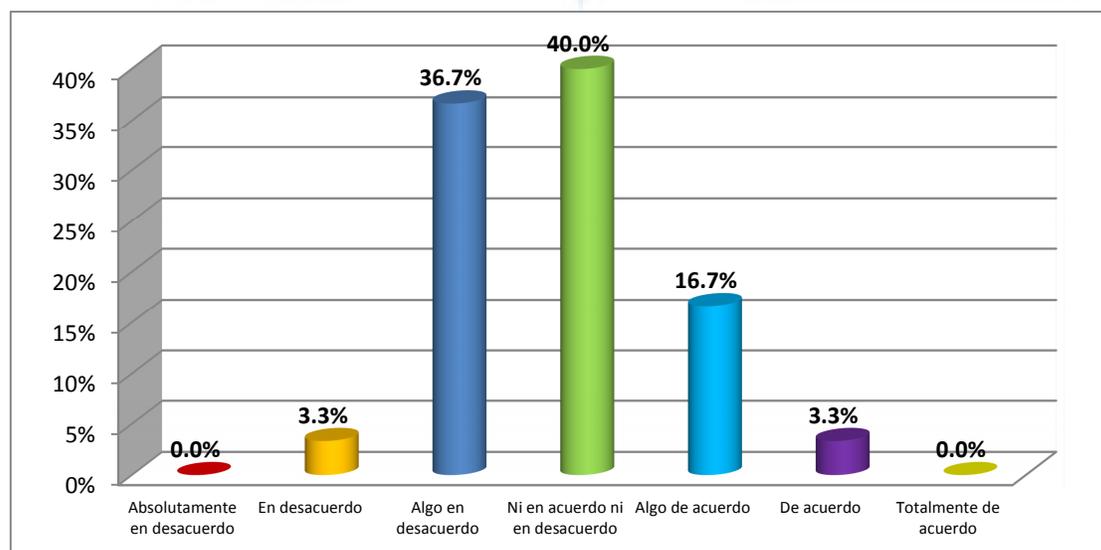


Figura 15. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Aspectos comunes.

Liderazgo. En la Figura 16 se observa la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Liderazgo, el cual evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia 43.3%.

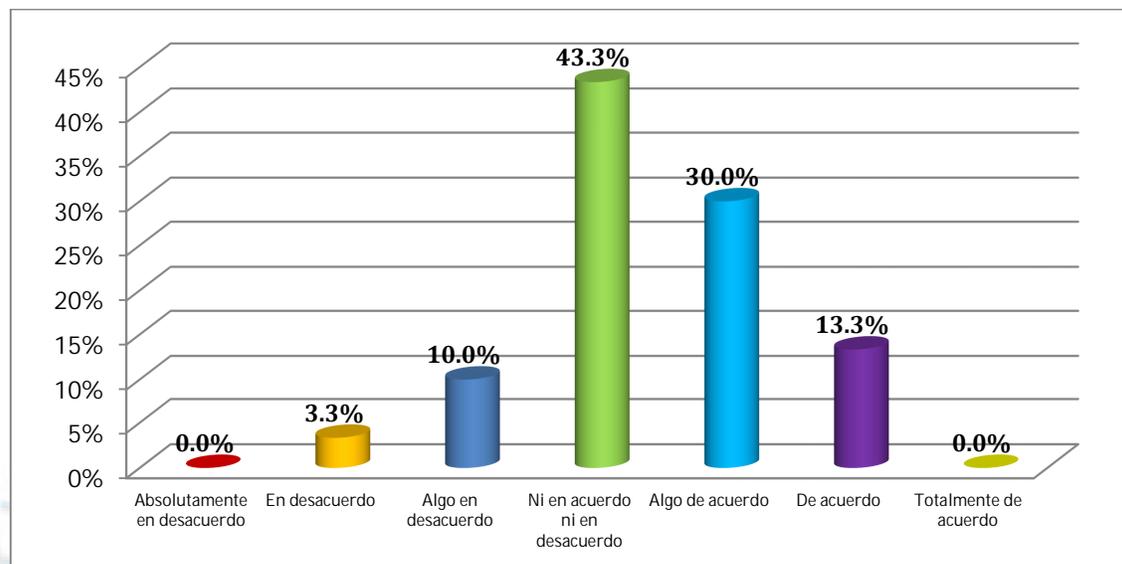


Figura 16. Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Liderazgo.

El representante de AHORA manifestó que el liderazgo en el sector es parcial, cada gremio trata de motivar a sus afiliados o crecer, pero en conjunto no se han logrado mayores cosas. Las debilidades también se han dado con el traspaso de los grandes hoteles locales, puesto que ello implica que los nuevos actores no tienen el modelo de cooperar localmente sino que responden a sus cadenas de origen. Hace algunos años, las familias vinculadas a los hoteles más grandes: Scander, Hende, Aíta y otros; con muchos vínculos también políticos, lideraban el esfuerzo regional. Hoy esas familias han cedido sus negocios (excepto los Hende vinculados a tres hoteles de 3 y 4 estrellas: Costa del Sol, Inti e Inca).

En la práctica el liderazgo institucional ha derivado en la promoción de viajes que pueden ser de aprendizaje o de simple distracción, así AHORA organiza viajes a ciudades de Ecuador, Panamá entre otras. Mientras que CADETUR organiza viajes a Costa Rica o Colombia, el equipo de tesis señala que si bien son viajes más turísticos que de negocios, en ellos se aprenden nuevos aspectos del negocio como: uniformes de mozos, cocineros, diseño

de las recepciones de los hoteles o restaurantes (zonas de espera con bar), formas de atención al cliente y otros.

El punto más bajo es la dimensión líder como árbitro de conflictos, al respecto no se reconoce entre los actores que los líderes gremiales intervengan en algún conflicto, por ejemplo se da el caso de que tres hoteles de dos estrellas competían en pagar a los taxistas por captar turistas o clientes, lo que generaba que los taxistas en muchos casos desmotivaban a los clientes en acudir a un determinado hotel, en función al pago de la comisión pactada con el dueño del hotel.

Los propietarios de los hoteles, ante este hecho conflictivo no tuvieron respaldo de sus gremios, es decir nadie intervino, por lo que la solución nació de ellos mismos. La estrategia planteada fue que cada hotel de preferencia entregue uniforme a sus taxistas, y éstos con el uniforme motiven al potencial cliente, sin necesidad de hablar mal de cualquier hotel competidor.

El puntaje más alto lo lleva el liderazgo explícito, dado el menor rol de AHORA y del Consejo Regional de Turismo en el sector, los gremios han tendido a fortalecer de algún modo a CADETUR que agrupa a 13 asociaciones del rubro: AHORA, APAVIT, APOTUR, AGOTUR, Artesanos, Orfebres y estudiantes de turismo.

En este último caso llama la atención no asociar a las universidades o centros de formación sino a los estudiantes, lo cual parece una figura un tanto sesgada y compleja de lograr, se tiene sólo una asociación de estudiantes vinculada al CENFOTUR. Sin embargo, se espera que se asocien universidades y otros Centros, por cuanto se puede así debatir sobre la práctica formativa en el sector turismo.

Los artesanos y orfebres se asociaron a partir de dos proyectos del Gobierno Regional (uno sobre manifestaciones culturales y otro sobre competencias para el negocio) que exigían

tratar con gremios organizados para financiar viajes, capacitaciones y otros. Estas asociaciones algo consolidadas se han incorporado al CADETUR.

Los guías de turismo (AGOTUR) son un grupo bastante reducido, en la medida que los mismos centros turísticos tienen sus informantes. Los guías tienen demanda en cuanto al Bosque de Pómac o las zonas andinas como Laquipampa, pero son pequeños en organización.

En general, el equipo de tesis considerara que el liderazgo actual no tiene una visión de largo plazo compartida, tampoco esfuerzos comunes de crecimiento; como máximo se tiene gremios que brindan algunos servicios a los asociados, pero sin mayor debate sobre el futuro sectorial, aunque todos coinciden que habrá crecimiento del rubro.

Construcción de bloques. Tal como se visualiza en la Figura 17, la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Construcción de bloques, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia 33.3%.

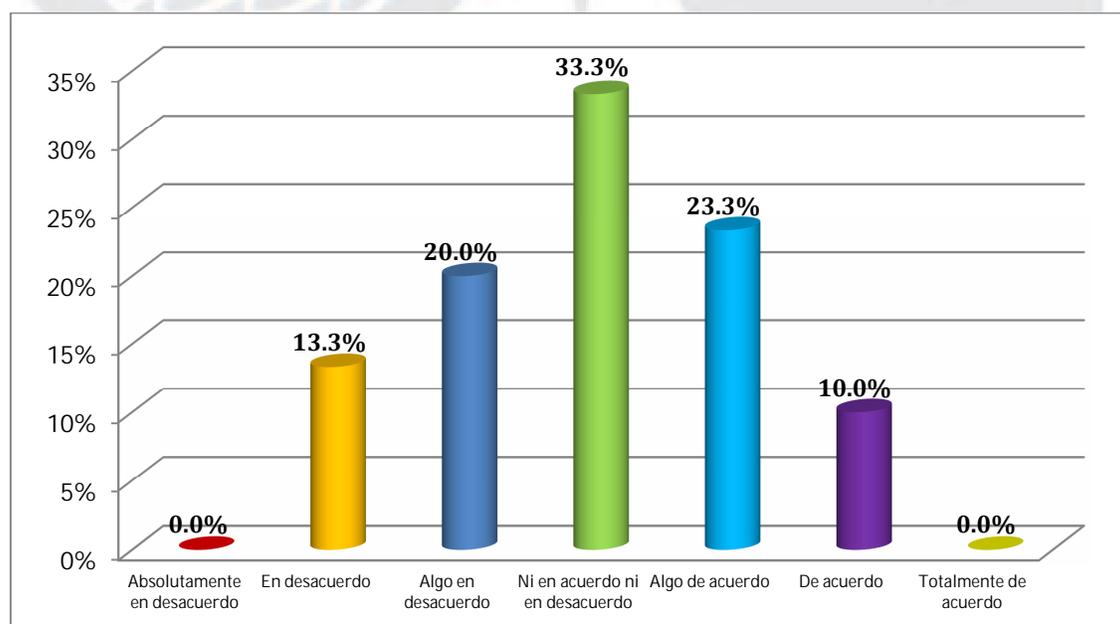


Figura 17. Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Construcción de bloques.

Esta subvariable hace referencia a la generación de un capital social compartido entre los actores del sector, el equipo de tesis señala que las fortalezas derivadas de la asociatividad, son aún débiles.

Un aspecto interesante dentro de las dimensiones de mayor puntuación (industria cultural y lenguaje común) radica en la cooperación que existe cuando el Mincetur convoca a ferias de turismo, en este caso CADETUR se encarga de llevar folletos de todos los actores que lo deseen, y los coloca en el stand respectivo con una persona que informa.

En otros casos se llevan productos de algunos asociados, para muestra como Dulces (tradicional King Kong) o muestras sólo de exhibición, como por ejemplo la filigrana de plata para aquellos joyeros de Monsefú. El problema en el caso de los productos sigue siendo la débil confianza, y en el caso de los folletos es el costo de los mismos o del diseño, en muchos de ellos el diseño es demasiado básico. CADETUR ha apoyado en estos esfuerzos, por ello los encuestados le dan un puntaje relativamente bueno a estos dos aspectos.

Los puntajes más bajos se dan en los aspectos de relaciones sociales, comportamientos comunes y alta colaboración, reflejando el sentir de los encuestados.

Se señala que los grupos familiares si tienen mucho nexo entre sí, generando relaciones sociales entre sus trabajadores y la colaboración, pero fuera de ellos no existen muchos vínculos.

Otro punto débil es una atmósfera industrial común, entendido esto como un ambiente de negocios ideal, el equipo de tesis indica que el real liderazgo del sector en el norte lo tienen los empresarios de Trujillo vía su Cámara de Comercio, al respecto CADETUR ha iniciado negociaciones (aunque se entiende conversaciones protocolares) con la empresa administradora de aeropuertos (ADP) para brindar dos rutas que inicien desde Chiclayo y motiven el turismo local, estas serían: Chiclayo-Iquitos y Chiclayo-Chachapoyas.

Directivos de CADETUR señalaron que la baja atmósfera de negocios comunes, se debe a que Trujillo lleva más de 50 años de experiencia promoviendo el turismo y se ha hecho natural que los turistas vayan primero a esa ciudad y armen sus paquetes allí. Con respecto a esto, se espera que la Ruta Moche se revalorice y sea una entrada al complejo Kuelap principal atractivo arqueológico (junto a la catarata Gocta) de Amazonas y el nororiente peruano.

Rituales de comunicación. Tal como se visualiza en la Figura 18, la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la sub variable Rituales de comunicación, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de cierta conformidad 30.0%.

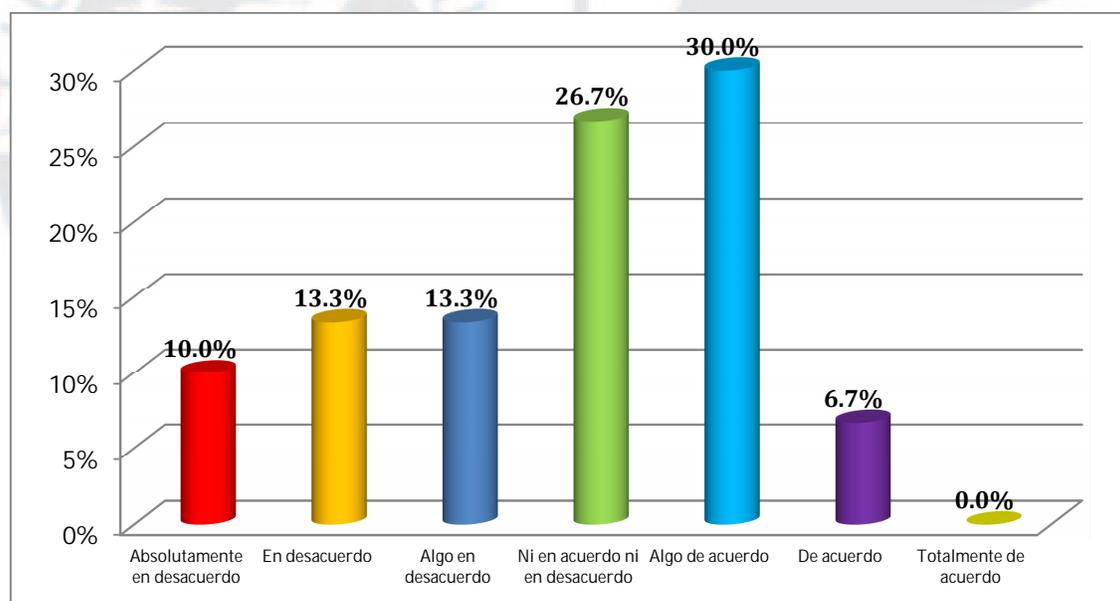


Figura 18. Percepción de las unidades de estudio en relación a la sub variable Rituales de comunicación.

Desde el año 2011, el Consejo Regional de Turismo no ha convocado a reuniones de trabajo, la actual Dirección Regional de Turismo se ha abocado a grandes eventos como los Bolivarianos deportivos, otros campeonatos sudamericanos, auspiciar algunos eventos, pero no se ha convocado a los agentes económicos a reuniones o jornadas para conversar sobre la problemática del sector.

La organización gremial es más bien reactiva a los problemas existentes, este es el caso que a mediados del 2012 se convocó a reunión por un problema puntual: los cobros de ADPDAYC y UNIPRO (organizaciones dedicadas a la protección de derechos de compositores y autores) por el uso de música ambiental pero de algún autor específico. Dichos cobros comenzaban a ser una carga sobre todo en restaurantes, de modo que AHORA convoca a los agremiados conjuntamente con CADETUR para la defensa legal respectiva y plantear una ventanilla única de pagos, un derecho genérico por el uso de música ambiental, esto ante los diversos intentos de APDAYC de exigir sus cobros inclusive con efectos legales e invocando las leyes de propiedad intelectual. Fuera de esa reunión extraordinaria, las convocatorias son escasas y los mecanismos de comunicación son mínimos. CADETUR lanza de manera muy esporádica una revista institucional y AHORA tiene esa revista paralizada, lo cual indica ya que en materia de comunicación externa es débil e igual la interacción entre miembros.

Redes de conocimiento. Tal como se observa en la Figura 19, la distribución de frecuencia de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Redes del conocimiento, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia 43.3%.

Las redes de conocimientos entre socios o miembros del sector turismo, implica generar, difundir, aplicar conocimiento creado en el rubro con fines que todos mejoren en sus negocios.

El equipo de tesis expresa que la calidad en general es muy variable entre operadores del rubro, esta calidad no es certificada por ninguna entidad y que incluso las categorizaciones que otorga el Mincetur son en realidad fotos de un día (el de control final) y que fuera de eso la entidad es muy lejana a los actores agremiados.

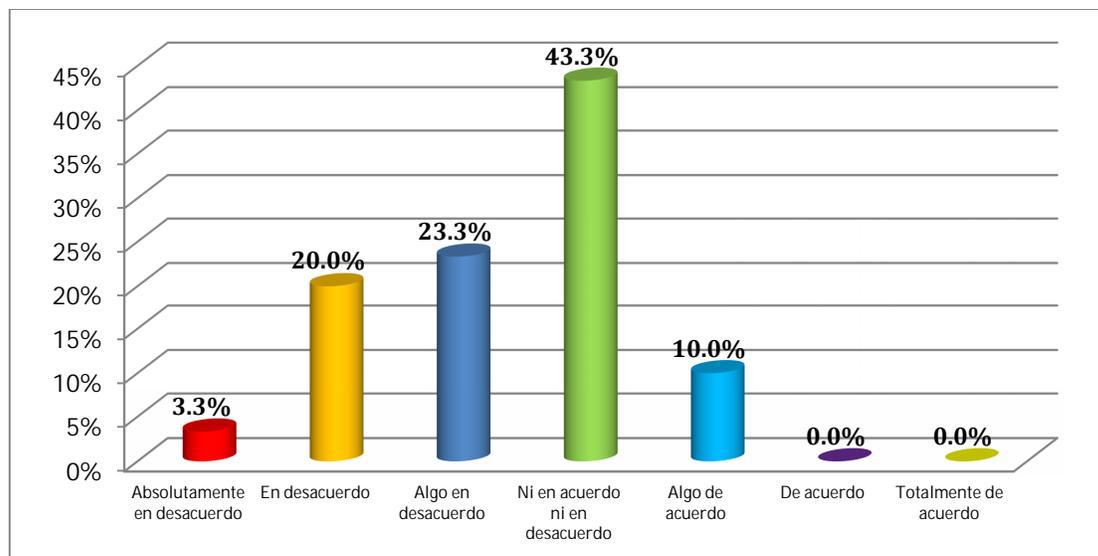


Figura 19: Percepción de las unidades de estudio en relación a la sub variable Redes del conocimiento.

Los puntos más débiles en estas redes se relacionan con la transferencia y articulación de iniciativas tecnológicas, la cooperación entre socios, la articulación manufacturera (entendido aquí como mejoras de procesos de negocios) y la inversión en capacitación ejecutiva.

Hay que mencionar que fuera de un proyecto sobre certificación de la calidad realizada en el Gobierno Regional para el año 2008, no se tienen mayores avances en cuanto a homogenizar esfuerzos en procesos o calidad del servicio. El negocio se basa en el contacto y la mezcla de la oferta realizada, de modo que la tecnología derivada proviene de estos dos puntos, pero no hay mayor esfuerzo en difundir la misma.

El equipo de tesis recogió información de los encuestados en los que en el sector existe una marcada competencia, sobre todo en los segmentos dos a tres estrellas de hoteles y en los restaurantes es a todo nivel, sólo en Lambayeque existen 5 restaurantes con precios y cartas de muy buen nivel (Pacífico, Algarrobos, Rincón del Pato, Cántaro y Descalzi) los precios por plato en estos lugares van de 25 a 40 soles y el gasto promedio por persona llega a 55 soles, en Chiclayo este número es mucho más amplio.

La competencia en restaurantes de menor precios si es intensa y generalmente ello obliga a que la calidad sea muy variable, sobre todo cuando se compite en base a precios, como es la realidad en muchos de estos establecimientos, el gasto promedio en un restaurante pollería por ejemplo de los muchos que hay en el centro urbano de Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe es de 28 soles. Otras pollerías ligadas a centros comerciales o más conocidas tienen un gasto promedio de 35 soles por persona, y en restaurantes más pequeños, cafeterías y menús, el gasto promedio no supera los 6 a 8 soles por persona, según la opinión de los encuestados.

Estos niveles de competencia hacen difícil la transferencia tecnológica, lo que si resalta por parte del equipo de tesis es que se evidencia que normalmente se copian de las mejores restaurantes externos o las visitas a los locales modernos, por ejemplo mesas con ofertas en el centro, porta vasos, individuales decorados y desechables, mucha iluminación, mozos con corbatas pequeñas o mandiles largos negros.

En los hoteles las mejores prácticas traídas de otros lugares son: uniformizar a todo el personal de contacto o servicio, jabones envueltos en empaques con nombre del hotel, en algunos casos ya se incluye champú en sachet (marca de bajo precio), toallas bordadas y sábanas con logos del hotel, forros en almohadas igualmente con logo y otras ideas que se van trayendo de visitas personales y en algunos casos de los viajes el extranjero de los asociados de CADETUR o AHORA.

Otras innovaciones que se van tomando en el sector hotelero provienen del modelo Decameron, que si bien no ofrece el servicio en la zona, si capta clientes mediante el sistema todo incluido, sobre todo con precios bajos en temporadas de afluencia media o baja, la oferta se dirige a Tumbes, pero los hoteles más grandes de la zona comienzan a armar sus paquetes bajo este sistema.

Sería interesante que se junten hoteles pequeños y armen sistemas todo incluido, el problema es que su limitada oferta de servicios no iría a un público familiar sino más bien laboral.

El puntaje en general para las redes de conocimiento es promedio y refleja la individualidad creciente en el sector.

También hay que mencionar que las organizaciones gremiales tienen una organización debilitada y ello no ayuda mucho a formar redes de conocimiento, por ejemplo AHORA no tiene una visión, misión, ni objetivos estratégicos a largo plazo, en la actualidad sólo se guían por los fines institucionales que son básicamente el de brindar servicios, ello sumado a que la organización gremial recién está definiendo una estructura organizacional. El equipo de tesis señala que, en cuanto a las redes de conocimiento hay muy poco aporte del Gobierno Regional, mediante su Dirección de Comercio Exterior y Turismo, organismo que ha devenido en un ente más administrativo que estratégico como lo fue en su momento.

Rotación profesional. Al observar la Figura 20, se muestra que la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la subvariable Rotación de profesionales, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia 43.3%.

En el rubro gastronómico se produce de modo intenso el fenómeno de la pequeña empresa que va creciendo. Los propietarios originales de algún restaurante pequeño conocido (por ejemplo, Mayitas, Tía Julia, Jhons, La Parra, Rancho y otros) van abriendo nuevos locales con la misma oferta o nueva oferta (mismo nombre o nuevos nombres de local), esto explica el puntaje mayor en esta dimensión de empleo propio, respecto de los demás indicadores de rotación profesional.

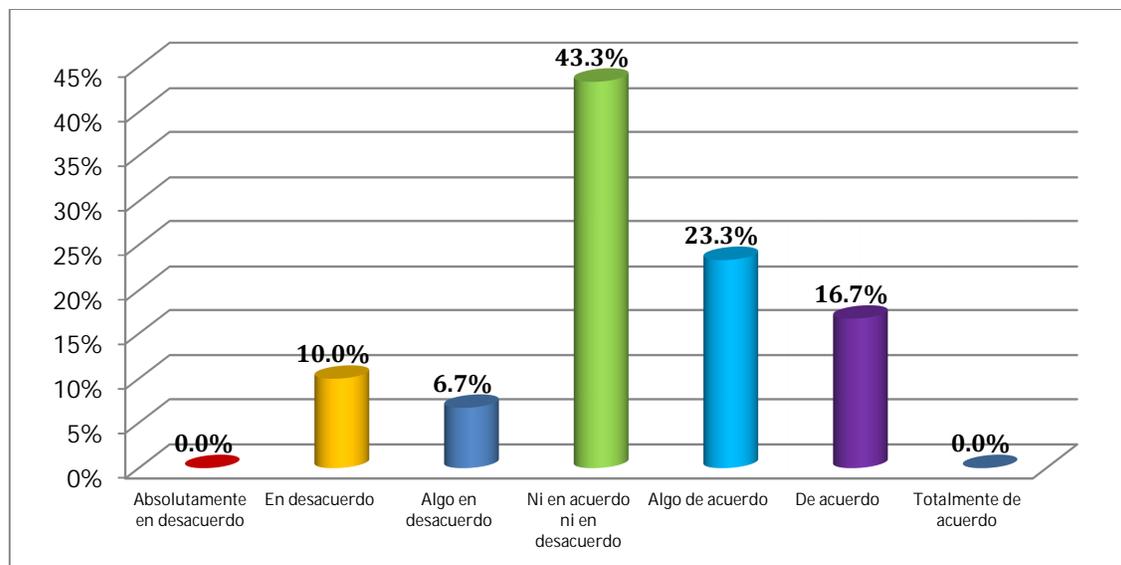


Figura 20. Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable Rotación de profesionales.

La rotación profesional es baja, no hay mucha interacción en el mercado laboral entre negocios, la competencia por administradores (en el mismo rubro local) por dar un ejemplo, es limitada o inexistente. Los hoteles grandes se proveen de mano de obra especializada en sus cadenas y no presionan el mercado laboral local, lo que indica presiones competitivas bajas. Los negocios pequeños no tienen ese problema pues son dirigidos por sus dueños o familiares.

El inicio de negocios propios por ex empleados de negocios conocidos es también limitado, las experiencias indican que el sector de restaurantes de comida china (chifa) es donde más se ha dado esto, así es cocineros de Chifa China y Fortuna ha abierto sus propios locales a modo de pequeños empresarios con éxito relativamente alto. Unos de estos locales mantienen un plato promedio en 15 soles y un gasto por persona en 20 soles, con una ocupación al 100% de mesas en horas punta (de martes a sábado de 8 a 11 pm), lo que indica el éxito empresarial (según observaciones en Chifa Izaga).

Fuera de estas experiencias, es bastante limitado aún estas posibilidades de crear negocios saliendo de un trabajo previo y similar.

4.1.2 Alcance de competencia

Tener un turismo competitivo en la región Lambayeque supone vender productos turísticos atractivos, de alta satisfacción al cliente y además que posibilite una estancia más larga del cliente turista, de modo que el flujo de ingresos generados permita sostener a la industria y a la vez permita una actividad económica permanente y alternativa a los hogares principalmente rurales de la región, de modo que mejoren su calidad de vida.

Al visualizar la Figura 21, la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la dimensión Alcance de la competencia, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia 33.3%.

Este producto turístico es aún difuso, se centra en zonas urbanas principalmente, aun cuando el equipo de tesis señala que los atractivos están más bien fuera de la ciudad. Sin embargo aún es inexistente un producto que pueda ser calificado de circuito turístico de Lambayeque (integral o con diversos componentes, por ejemplo al estilo de Cajamarca), que contenga en su interior diversos atractivos los cuales pueden tener explotación inmediata o a mediano plazo.

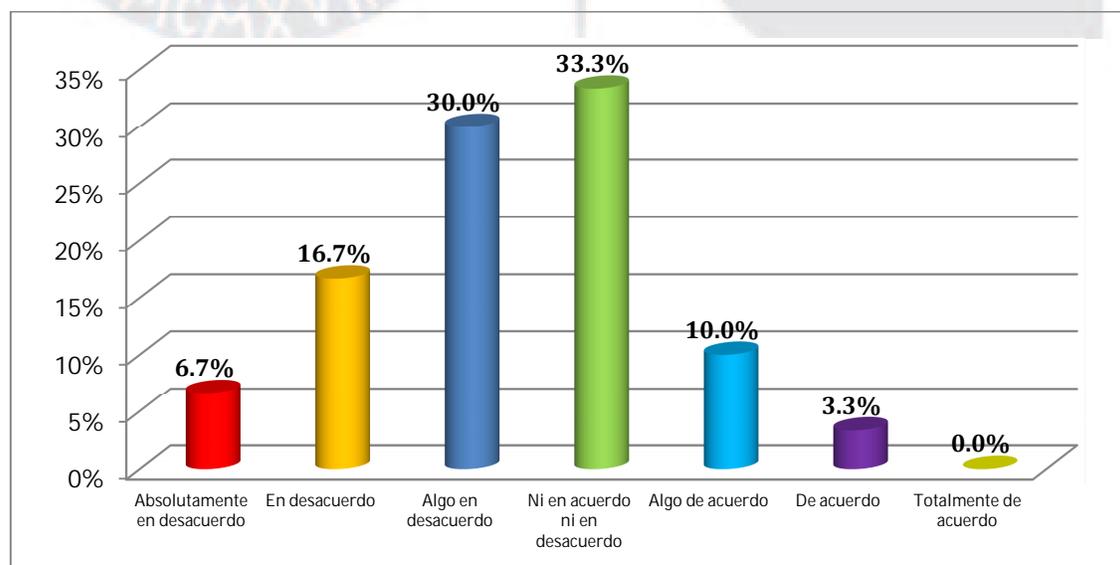


Figura 21. Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión Alcance de la competencia.

Ser competitivo en este circuito implicará definir una serie de variables relacionadas a los negocios, a la relación interempresarial y empresa sociedad, de igual modo es importante definir el aporte a esta competitividad del estado, de sus mecanismos de soporte y de apoyo al sector. Al respecto, el equipo de tesis recoge la opinión de los encuestados en los que el rol del Mincetur se basa en difundir sus políticas sin un acercamiento real con los empresarios. Es más, se señala que en muchos casos son los propios empresarios quienes se han defendido de las políticas invasivas, un claro ejemplo fue los anuncios del Ministerio de Economía de afectar la exoneración de IGV a los turistas extranjeros cuando la venta no era en paquete turístico, con lo cual los hoteles pequeños y restaurantes pequeños se verían seriamente afectados, siendo CANATUR la entidad que defendió al sector de modo exitoso, en estas políticas públicas el Mincetur no señaló mayores cuestionamientos.

El equipo de tesis recogió comentarios adicionales de los encuestados que para competir, se tienen que definir atractivos de alto potencial que se relacionan con:

- a) Productos arqueológicos: principalmente la riqueza histórica que descansa en los museos de Lambayeque y en algunos nuevos estudios que realiza la unidad ejecutora Naylamp, como Chornancap, Chotuna, Ventarrón y otros, donde se revalora nuevas manifestaciones arqueológicas.
- b) Turismo Naturaleza: Basado en el potencial de la flora y fauna en conservación, en diversas reservas naturales privadas y públicas. En este caso destacan el bosque de Pómac y la reserva privada Chaparrí.
- c) Turismo de Culturas vivas: Basado en el enorme acervo cultural del departamento en materia de prácticas ancestrales de pesca, de formas organizativas y sociales muy arraigadas a la tradición prehispánica (aprovechado parcialmente en el distrito de Incahuasi), prácticas religiosas (la conocida Cruz de Motupe puede actuar de producto

bandera), variedad gastronómica y la cultura del chamanismo (principalmente distrito de Salas).

Cabe destacar que estos atractivos serían la base del circuito de Lambayeque que podría ser competitivo a otras ciudades como Piura o La Libertad (con el eje colonial urbano, Chan Chan, Huaca La Luna y otros), asimismo conducen a potenciar la competencia de otros destinos turísticos y también conducen a mejorar el grado de explotación turística de los recursos.

Para mejorar la competencia del sector turismo en Lambayeque, algunos factores son: Inventario de recursos naturales (labor parcialmente realizada por el Ministerio de Cultura Lambayeque), competidores fuertes, lo cual ya es una realidad local, objetivos de desarrollo socio cultural y medio ambiental de las comunidades implicadas que sigue siendo una debilidad amplia y la capacidad de soporte de turistas de los productos o destinos turísticos, en este caso los museos locales aún tienen capacidad de oferta, y algunos nuevos proyectos arqueológicos ni siquiera se encuentran en el mapa de los operadores turísticos, siguen siendo más centros de investigación como Huaca Chotuna o la sacerdotisa de Chornancap.

Asimismo, es vital considerar aspectos como la calidad de los servicios y de la infraestructura, identificación del cliente objetivo, el marketing del producto, los niveles de información a brindar, y las estrategias de alianzas empresariales y sociales. De modo, que se forme un clúster en el sector y se obtenga esquemas de competitividad que permitan un destino rentable y sostenible en el tiempo.

Factores externos. En materia de factores externos, es notorio que la mayor parte de turistas que llegan a Lambayeque son nacionales, y los extranjeros básicamente llegan al departamento por la oferta arqueológica.

Atraer clientes globales o tener productos para estos clientes son todavía una oferta de ejecución parcial en la zona, pero los estándares van progresivamente mejorando.

Para ello, es conveniente que la oferta o circuitos turísticos internos se desarrollen en alianzas entre el sector público y privado, es decir que los diferentes operadores y proveedores de servicios turísticos inviertan en el circuito, más que invertir en infraestructura; se trata de invertir en promoción y en el diseño de paquetes innovadores que elevan la oferta de turismo, siempre considerando la mezcla de naturaleza y cultura, y tal vez más adelante desarrollar alguna forma de diversión para los turistas.

La política del estado, si bien desde la perspectiva de un patrón cultural más que turístico (por cuanto los accesos son bastante complicados) ha sido invertir en más oferta arqueológica local. Es así, que la Unidad Ejecutora Naylamp ha desarrollado proyectos como el Museo de Sitio Sipán Huaca Rajada (a dos horas del centro de Chiclayo en una vía afirmada), las Ventanas en el Bosque de Pómac y Chotuna Chornancap en Lambayeque. En conjunto se tienen invertidos desde el año 2011 alrededor de 15 millones de soles en puestas en valor de zonas arqueológicas en la región.

La Figura 22 muestra la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre esta variable, pudiendo notar que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es algo en desacuerdo con un 30% sobre su importancia en el alcance de la competencia.

Dado que el estado ya pone su parte, los empresarios del rubro deben acordar ofertas conjuntas, no tratar de competir por el escaso turismo actual, sino que apuesten por una oferta integrada del circuito norte (incluyendo Kuelap y Cajamarca o enlace a Piura Tumbes), en donde todos oferten paquetes de interés al turista para demorar su paso en cada zona.

El esfuerzo es amplio, y si en ello, cabe una integración hacia adelante de los empresarios del sector, en el sentido de consolidarse como tour operadores, se sugiere en primer lugar diseñar un plan para impulsar hoy en día a un mercado incipiente y de alto

potencial; esto siguiendo el estilo de Decameron, que tiene toda la cadena turística integrada a su oferta de playa y diversión familiar en Tumbes.

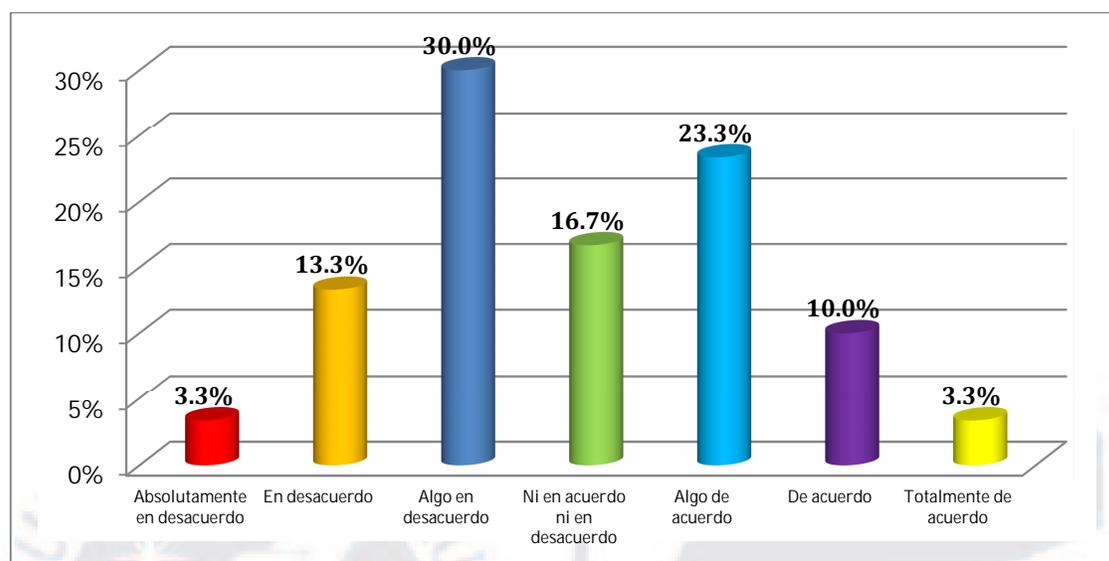


Figura 22. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores externos.

Si bien, en Mincetur se están realizando enormes esfuerzos para posicionar la imagen del país en el exterior (atrayendo clientes globales), estas atacarían el mediano plazo para la región Lambayeque, toda vez que el sur del país tiene excesivos recursos para aprovechar de primera mano estos esfuerzos de la marca Perú.

El equipo de tesis recogió comentarios de los encuestados que señalaron que no se traen estos actores globales porque el gobierno no cuenta con fondos para esfuerzos de promoción particularizados a cada región, de modo que deben darse esfuerzos locales conjuntos en mercados de impacto inmediato como los latinoamericanos.

Lo importante de algunos estudios para poner en valor los recursos arqueológicos es que atraen a expertos globales, se tiene arqueólogos de universidades asiáticas, europeas y de EE.UU., estos mismos con sus publicaciones atraen un público de alto nivel educativo y gastos hacia Lambayeque; sin embargo, el esfuerzo recién empieza pero en un marco de un paquete turístico que no se integra a modo de circuito.

Factores internos. En materia de factores internos, la puntuación es media, el turismo en Lambayeque es conocido en el ámbito global (un público más académico) principalmente por las reservas naturales de bosque seco y su fauna especial y por los temas arqueológicos, la parte gastronómica no es un aspecto distintivo, por cuanto todo el norte ostenta este atributo en sus propuestas turísticas, el mercado turístico hacia Lambayeque sigue siendo mayoritariamente los turistas nacionales.

La Figura 23 muestra la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre esta variable, pudiendo notar que la mayor percepción de las unidades de estudio es de indiferencia con un 36.7% sobre su importancia en el alcance de la competencia.

Este bajo posicionamiento global, en razón de sus recursos internos tiene algunas razones, por un lado el rol del estado que sigue enfocado en lo que hace el Director Regional de Turismo sin recursos amplios, es natural que se vea limitado en patrocinar algunos eventos como máximo.

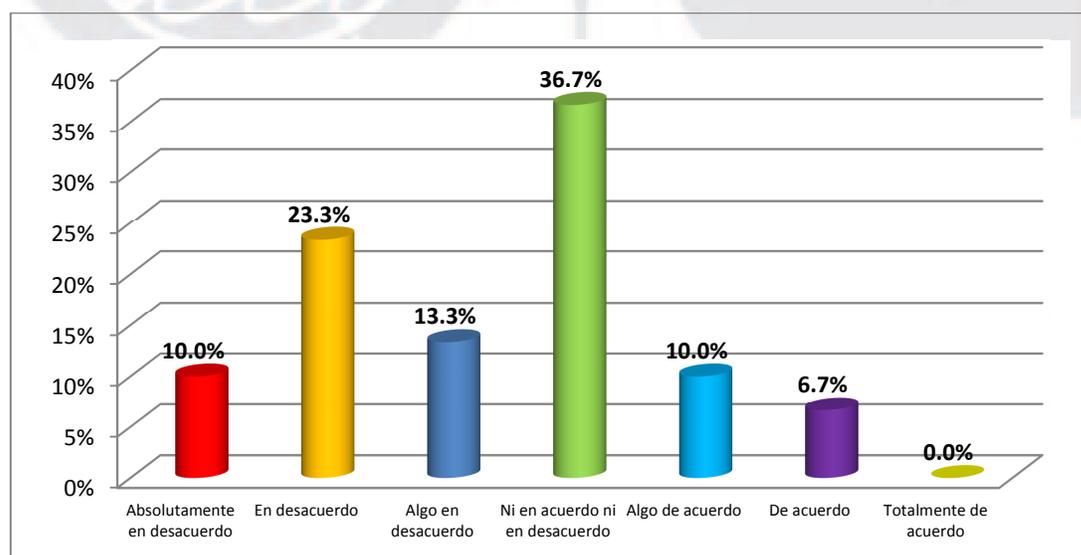


Figura 23. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores internos.

Si bien existe un Consejo Regional de Turismo, este no es un órgano vinculante; es hasta la actualidad un mecanismo de reunión que permite desarrollar algunos esfuerzos no de

interés sectorial, sino de interés de los gremios con mayor poder, que inclusive tienen sus propios problemas de convocatoria y coordinación.

En materia de procesos internos de alcance global, los gremios a los cuales de encuestó manifestaron que no han garantizado la efectiva permanencia de los afiliados, esto se debe a que no se han concretado muchos éxitos de corto plazo, la mayoría de gremios espera recibir beneficios, por lo menos en el mediano plazo. Sin embargo, no se ha trabajado aspectos de calidad, no se han definido políticas, no hay información del mercado, de este mismo modo el CRT dejó en la práctica de ser un ente con fuerza y liderazgo de convocatoria.

Una debilidad en la planificación del turismo local para tomar referencias globales, es la no incorporación de manera efectiva a los gobiernos locales, por lo cual, se puede decir que no se ha tenido toda la representatividad que debería ser. Los gobiernos locales son un factor importante en el desarrollo del turismo, sobre todo por las escasas inversiones en ordenamiento urbano, manejo de residuos y otros aspectos que afectan al turista.

Una debilidad que habla de poco alcance global (excepto en materia de investigadores para temas arqueológicos) es que los gremios al principio incorporaron el trabajo de las universidades locales, sin embargo la mayor parte de ellas no contaban con el presupuesto, ni la necesidad de iniciar estudios en el sector. Es muy poco, lo que las universidades locales aportan en materia de investigación o de estudios que ayuden al sector turismo local.

Los gremios locales no tienen alcance global, por cuanto en sus procesos internos no se han enfocado en puntos estratégicos, como el diseño de circuitos, los planes de marketing, la puesta en valor de los recursos del estado (aspecto abordado por la Ejecutora Naylamp), no se han diseñado proyectos de ningún tipo para estos fines, por ejemplo el cuidado del bosque de Pómac, en alianza con los pobladores, etc.

Actualmente los distintos gremios del sector han perdido fuerza en lograr una consolidación institucional, los gremios de operadores han dejado de participar en las sesiones, el gremio de transporte no se ha involucrado con el sector, en la práctica solo los taxistas tienen nexos comerciales con los hoteleros, pero exceptuando empresas como Oltursa o ITTSA (transporte interprovincial), ninguna otra empresa pasa videos sobre atractivos turísticos de Lambayeque en sus viajes.

Es interesante conocer que el equipo de tesis recogió de los encuestados la información de tener ciertas capacidades a escala global, en este sentido se enaltece por ejemplo la variedad gastronómica, un real atractivo fuerte en la región Lambayeque pero que se explota poco, y que se ha terminado diluyendo en la oferta del mismo tipo para Trujillo, Tumbes y Piura, solo Cajamarca ha diferenciado esta oferta a sus platos típicos, en buena cuenta la fuerza del atractivo gastronómico no es única a la región por lo que el alcance global requiere un esfuerzo de circuito turístico de todo el norte del país.

Factores sociales. Dado que el turismo se vende mucho por canales interactivos y medios electrónicos, es natural que las dimensiones de factores sociales tengan un puntaje relativamente mayor que las demás dimensiones internas y externas.

La Figura 24 muestra la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre esta variable, pudiendo notar que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de conformidad de un 33.3% sobre su importancia en el alcance de la competencia.

Al momento de realizar las encuestas el equipo de tesis recogió de varios de ellos que muchas mejoras provienen del escenario global, toda vez que las visitas que se realizan con el auspicio gremial, permite aprender de las ofertas turísticas de otros países, aun cuando el gremio organice más viajes de entretenimiento que de negocios, se aprende mucho de estas experiencias.

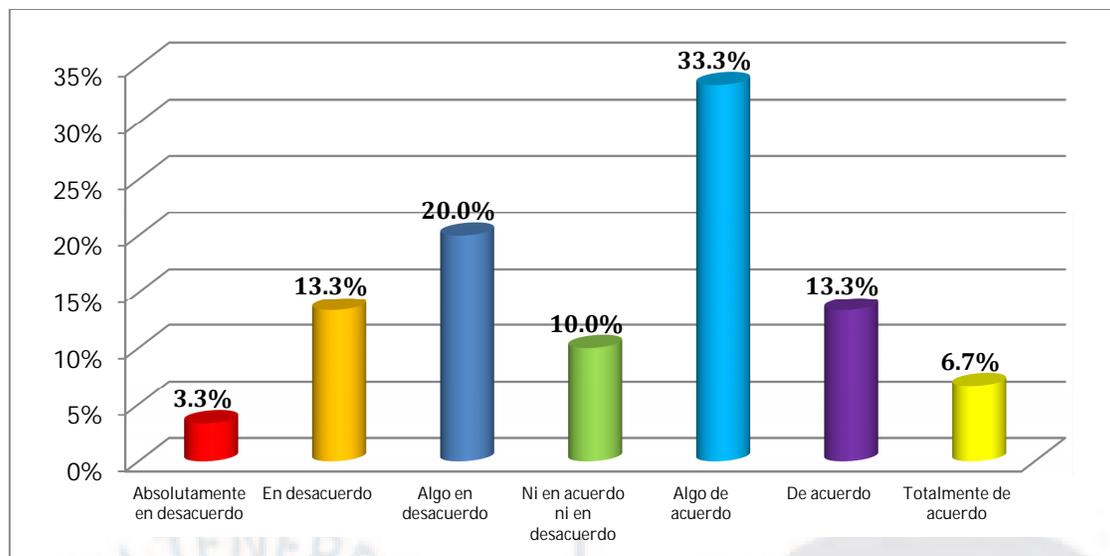


Figura 24. Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Factores sociales.

Ya en menor medida se valora el intercambio global de conocimiento, sólo los encuestados vinculados a museos, indicaron que la experiencia de trabajar con expertos globales realmente mejora sus proceso internos (sobre todo en materia de innovaciones como la reconstrucción de la sacerdotisa de Chornancap), en este caso las alianzas son fuertes, pero en materia de los demás aspectos del sector, los alcances son bastante limitados.

El comportamiento global del clúster sólo alcanza a algunos hoteles y restaurante del alto nivel, aunque encuestados del rubro agencias de viaje mencionaron que hay también mucha innovación en las ofertas de cultura viva, donde el circuito a Incahuasi está teniendo acogida y va ganando poco a poco turistas extranjeros, por cuanto se vive de cerca la feria de alimentos, el uso de hongos para fines comerciales y algunas manifestaciones culturales importantes, como las ofrendas a los dioses y otros.

Para finalizar este punto, se puede observar en la Figura 25 la distribución de frecuencias de la percepción que tienen los encuestados sobre la dimensión Desempeño económico del Clúster, evidencia que la percepción mayoritaria de las unidades de estudio es de indiferencia con un 56.7%.

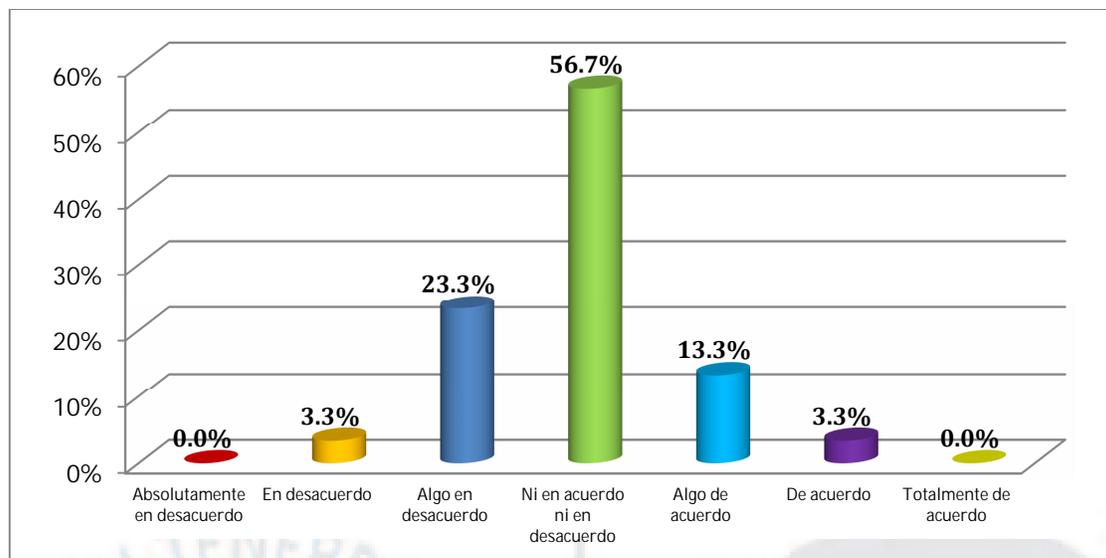


Figura 25. Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión Desempeño económico del sector turismo en la región Lambayeque.

4.1.3 Evolución del clúster de turismo en Lambayeque

Se puede indicar en base a los resultados de la muestra tomada que si existe clúster de turismo en la región Lambayeque, estando en una fase de clúster incipiente. Tal como se puede visualizar en la Figura 26 de la matriz de evolución de clúster de Morosini (2004), y es que presenta diversas características favorables, el primero es el atractivo del mismo para la gran inversión por lo menos de cadenas nacionales hoteleras, lo que destaca en el traspaso de diversos hoteles y en la dinámica y crecimiento de restaurantes de 4 tenedores en la zona.

Este atractivo genera un peso interno al sector que es bueno rescatar, por cuanto mejora de algún modo las prácticas de negocios, por ello que a modo general esto aparece relativamente bien valorado.

También se valora de modo global las relaciones meso institucionales, si bien el Consejo Regional de Turismo ha perdido importancia, hay que destacar que gremios como AHORA o CADETUR tienen amplitud de agremiados; si bien el liderazgo es débil, el sector mantiene relaciones amplias con entidades del estado, aunque muy débiles con los gobiernos locales y con comunidades donde hay recursos turísticos, en este caso algunos agremiados manejan de modo directo estas relaciones.

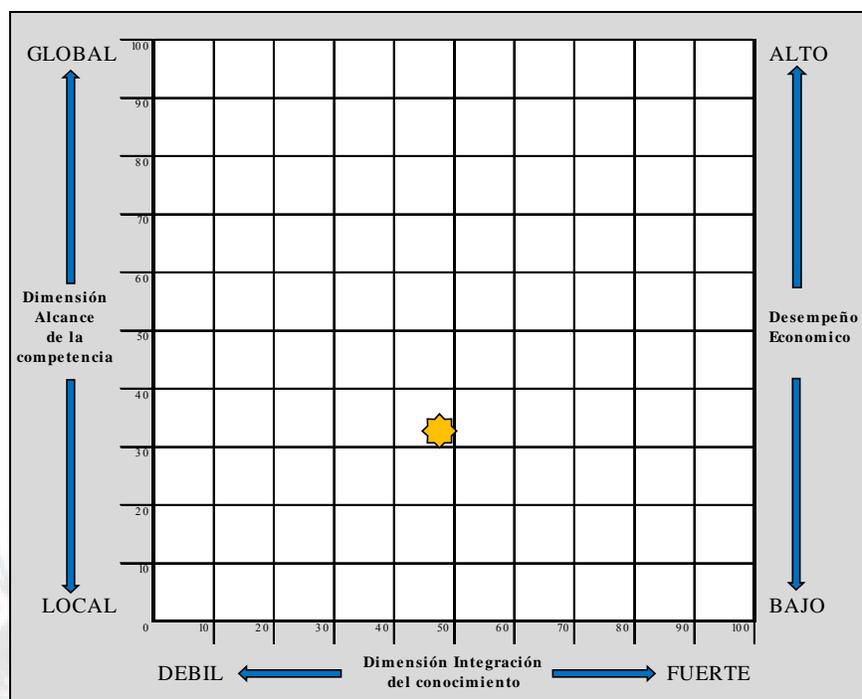


Figura 26. Evaluación de clúster de turismo en la región Lambayeque según matriz de Morosini (2004).

Otro aspecto donde se han dado diversas mejoras relativas, es el conjunto de construcción de bloques ligado principalmente al ambiente de negocios comunes y la alta competencia existente, que obliga de algún modo a ir mejorando, aunque es notorio la variable calidad en los servicios del rubro.

El punto más débil del clúster, continúa siendo la comunidad social, debido a una visión poco compartida o no tener fines comunes de largo plazo en el sector, los distintos gremios incluso compiten por tener afiliados, son gremios que tienen una estructura organizacional deficiente, que sus propios fines son difusos y que en la práctica apoyan a sus agremiados en materias específicas pero sin una mayor visión de conjunto de la industria en el largo plazo.

Es natural que el gremio turístico o sus distintas asociaciones, hayan perdido peso político y social, la elevada competencia en este rubro ha generado que las prácticas de negocios se individualicen y que sólo los grupos familiares cooperen entre sí, por ende el sector que comenzó a ser un grupo líder en la región a inicios del año 2000, se diluyó en las

exigencias comerciales, con gremios débiles, se apuesta a un éxito empresarial individual, pero el turismo exige mucha vinculación.

En el desempeño económico del sector turismo en la región Lambayeque es de nivel medio, si bien los negocios enfrentan mejores condiciones de demanda que hace una década, esta demanda sigue siendo prioritariamente nacional. La mejora de los ingresos en el país impulsa el turismo interno, pero estas exigencias de estos clientes no globales, no impulsan a un mayor desarrollo del clúster puesto que no se globaliza y más bien se enfoca en ofertas turísticas limitadas a lo urbano o a los museos, las cuales no garantizan una extensión del viaje al turista que puede seguir hacia Amazonas o Piura donde se puede quedar más días.

La integración del conocimiento del sector turismo en la región Lambayeque es también media, por cuanto si bien algunos actores tienen incidencia sobre todo en difusión de temas gastronómicos y prácticas de atención al cliente, en general en el sector no hay mucha cooperación en materia de procesos internos mejorados, de innovaciones y otras de conocimiento. La mayor colaboración estriba en compartir la demanda cuando esta es bastante alta, en muchos casos con comisiones por dicha relación comercial, lo cual está bien si ambos ganan, pero no promueve una oferta integrada para clientes que buscan diversos servicios, sino sólo servir ante situaciones de emergencia.

4.2 Resumen

El sector turismo en la Región Lambayeque tiene preferencias orientadas al turismo arqueológico o cultural, hay muy poca actividad de diversión y o en general se combina este turismo con alguno relacionado a la naturaleza, pero aún hay escaso desarrollo del circuito turístico regional.

Un clúster con un grado medio de evolución implica plantearse medidas que generen más interacción entre los miembros y fortalezcan los mecanismos de generación y difusión de conocimiento. En el caso del clúster de Lambayeque los esfuerzos para integrar conocimiento

se han ido centrando en la revaloración de sitios arqueológicos donde el estado ha puesto sus recursos, pero no se han dado mayores esfuerzos para que los empresarios del sector puedan generar mecanismos de innovación. Por lo general, se señala que la alta competencia ha generado que la cooperación se limita a los grupos familiares que poseen empresas en el sector, donde la colaboración es fluida, pero fuera de ello es más bien escasa.

La mayor demanda de turistas locales ha permitido mejorar de algún modo el desempeño económico, pero estos turistas no gastan mucho, se quedan poco tiempo y no generan exigencias de alcance global para los empresarios locales, por ello que el desempeño económico es también medio, el sector aún no tienen altos indicadores de ocupabilidad, prueba de ello es que incluso hoteles de 4 estrellas han terminado en manos de cadenas nacionales, para garantizar la sostenibilidad del mismo, por ello el desempeño económico aún no es el mejor posible.

Finalmente, hay que señalar que el sector turismo no tiene presencia fuerte de cadenas extranjeras, aunque si competidores fuertes, sin embargo, si se tiene influencia del sector global, primero por la presencia de prácticas de negocios que promueven hoteles de cadenas internacionales y por la oferta que se difunde por internet. Además de ello, los gremios locales continuamente organizan viajes con diversos fines, dentro de los que se aprenden aspectos de manejo del negocio en otros países y que son traídos a Lambayeque; no obstante, estas prácticas carece de fines institucionales o sectoriales, no son sistemáticas ni políticas de crecimiento de todo el clúster, tienden a ser roles más bien funcionales del gremio y por ello el alcance competitivo también termina siendo de orden medio.

El clúster de turismo es todavía reactivo al medio y no supone grandes innovaciones muchos menos una integración total del sector.

Capítulo V. Conclusiones

Es necesario precisar que las conclusiones a las que ha llegado el equipo de tesis en materia de desempeño económico y la existencia del clúster de turismo en la Región Lambayeque solo aplican a las unidades de estudio detalladas en el capítulo III.

Se puede observar que en cuanto a la variable fábrica institucional, se tuvo un fuerte impulso gremial en el año 2000, intentos que concluyeron en la formación del Consejo Regional de Turismo, pero que se fueron diluyendo en el tiempo. En la actualidad existen gremios que han terminado siendo muy independientes entre sí, como CADETUR, AHORA, APAVIT y entre otras organizaciones, apreciándose el bajo poder de convocatoria para integrar a todos los agentes económico del sector.

En tanto, que en la variable de cercanía geográfica se ha observado que muchos negocios se centran en el ámbito urbano y las interrelaciones económicas entre negocios son limitadas, los vínculos empresariales son muy pequeños y responden más a la demanda o a las condiciones extremas del mercado, por ejemplo la alta competencia promueve alianzas entre taxistas y medianos hoteleros.

En la variable vínculos económicos se identifica la presencia de cadenas nacionales, pero su diversidad en negocios de pequeño y mediano tamaño reflejan una calidad en el servicio de nivel medio y una institucionalidad débil. Los centros de investigación se limitan a eventos de capacitación donde la formación técnica se ha vuelto relevante, pero la formación profesional sigue siendo de aporte limitado en el rubro.

El liderazgo institucional es débil, inicialmente fue fomentado por los grandes operadores hoteleros, éstos ahora no son locales sino se han integrado a cadenas externas o nacionales, con lo cual se diluye el esfuerzo de visión compartida en el rubro. Los gremios existentes no cumplen su rol primordial, dedicándose solamente a ofrecer servicios específicos como legales, contables, derechos de autor y viajes de negocios o turismo.

Dentro de los rituales de comunicación como un proceso sistemático del sector turismo es escaso. Sus revistas institucionales han dejado de salir o tienen una periodicidad muy baja y sus convocatorias son reactivas a problemas específicos.

En el caso de redes de conocimientos, los puntos más frágiles se relacionan con la transferencia y articulación de iniciativas tecnológicas, la cooperación entre socios, la articulación manufacturera y la inversión en capacitación ejecutiva. Esto se debe según a la información recogida, a una marcada competencia entre negocios pequeños o medianos, mientras que los grandes hoteles o restaurantes categorizados, mantienen precios altos y un segmento de mercado diferenciado, lo que no permite una mayor cooperación entre ellos.

Fuera del ámbito de capacitación, donde los centros de formación técnica (Cenfotur, Cumbre y otros) tienen mucho nexo sectorial, existe por lo general mucho individualismo en materia de compartir infraestructura, atraer clientes, tener proveedores comunes, excepto los grupos familiares que manejan cadenas de hoteles con mucha colaboración entre ellos.

En el estudio realizado se determinó que la variable de aspectos comunes ha logrado trabajar a modo de industria cultural y lenguaje común, esto en caso de empresarios medianos, debido a que las ferias nacionales son de acceso limitado y solamente asiste una representación del gremio. Sin embargo en el caso de una atmósfera industrial o ambiente de negocios comunes, este es débil y se nota por cuanto el liderazgo en el sector lo tienen las cadenas hoteleras de Trujillo.

En el caso de la dimensión del alcance de la competencia, los clientes del sector turismo son nacionales en su mayoría, por lo cual las exigencias en el servicio no generan un progreso importante, lo cual implica que los factores externos tienen todavía una presencia parcial en la competitividad del sector. En cuanto, a los factores internos de alcance global, resaltan las inversiones en mejora de los recursos arqueológicos, puesto que atraen investigadores reconocidos en el mundo y con ello se atrae a un público extranjero interesado

en museos y manifestaciones culturales; sin embargo, los estudios de universidades locales sobre actividades arqueológicas son muy escasos.

Todos los aspectos previamente analizados de la posición competitiva del desempeño económico del sector turismo en la Región Lambayeque, se localiza en una posición de valor medio con respecto a sus dimensiones de integración del conocimiento y alcance de la competencia. Asimismo se determina que la existencia del clúster de turismo en la región Lambayeque se encontraría en una etapa incipiente con grandes posibilidades de desarrollo.

5.1 Recomendaciones

Se recomienda que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Lambayeque (DIRCETUR- Lambayeque) deba ser la encargada de liderar todas las acciones referentes a la asociatividad de los actores y agentes económicos del sector turismo para cumplir y reformular los objetivos del Plan Estratégico Regional de Turismo de Lambayeque (PERTUR).

La DIRCETUR – Lambayeque debe iniciar un ciclo de capacitación y difusión sobre los beneficios del clúster de turismo en la región dirigida por especialistas académicos en la materia, debido a que los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación demuestran que existe un escaso conocimiento del concepto de clúster.

La DIRCETUR – Lambayeque, según el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR 2012-2021) debe definir el eje comunicacional alineado al producto turístico que genere el mayor desempeño económico al sector turismo. El equipo de tesis sugiere que sea “Perú Milenario”, por la presencia de seis museos y una vasta existencia de recursos arqueológicos en la región.

Es necesario que las autoridades competentes de la región impulsen procesos de integración relacionados a la venta del destino turístico y al crecimiento de la demanda, lo que implica tener más redes locales que permitirían ayudar a la consolidación del clúster.

Además se recomienda fomentar una competencia leal y a la vez redes de conocimiento, a través de la homogenización de los estándares de calidad en el servicio, de modo que las redes puedan ofrecer condiciones óptimas a los turistas con el fin que su estadía sea placentera y prolongada en la región.

Las entidades públicas y organismos afines deben integrar sus presupuestos asignados y relacionados al sector turismo con la finalidad de resaltar sus recursos y ser un punto de referencia del turismo en la zona norte del Perú.

La designación de los cargos directivos de las instituciones ligadas al sector turismo no debe ser parte de un tema político, sino debería estar alineado a una estrategia de desarrollo donde se requieran profesionales con conocimiento y experiencia en el sector.

5.2 Contribuciones teórico-prácticas

El desarrollo de los clústeres locales se enfrenta normalmente a las restricciones que imponen los propios actores dentro de cada organización, en el caso analizado prima mucho la desconfianza a excepción de las cadenas familiares de hoteles y restaurantes.

El factor de confianza débil es un aspecto fuerte en el clúster de turismo local, los actores no generan confianza por cuanto no se han ido desarrollando lazos comunes.

Normalmente el gobierno y los propios gremios se centran en pocos actores, si bien AHORA por ejemplo tiene muchos asociados, esto no supone que todos tengan lazos fuertes o amplios, algunos asociados desarrollan más estos lazos por cuanto se vinculan más al gremio, otros no tienen ese proceso de redes y por tanto son recelosos de los acuerdos o de poner en evidencia estrategias de competencia o simplemente dado su menor tamaño relativo como empresas, temen que las estrategias planeadas a escala organizacional puedan afectarlos, o no las aprovechan.

Un clúster implica los agrupamientos empresariales surgidos en torno a grandes empresas, que permiten especializarse y tener ganancias conjuntas que superan las ganancias

que podrían obtenerse a modo individual. En el caso del turismo local, las pequeñas empresas de restaurantes si han logrado conexiones con las grandes cadenas hoteleras presentes en la región, sin embargo en torno a estas grandes cadenas hoteleras no se presentan más conexiones, pues ellas han desarrollado su propio conjunto empresarial a través de sus propias agencias de viajes o demás hoteles receptores presentes en otras ciudades del norte que conforman el circuito turístico donde se inserta Lambayeque.

Las empresas pequeñas llegan a tener un panorama de alta competencia, sus redes de colaboración existen sólo en la medida que la demanda es mayor que lo ofertado. De acuerdo, al trabajo de investigación se observa en el escenario local a empresas que buscan formar sus propias pequeñas cadenas de servicios con fines de seguir compitiendo, lo que debilita la evolución del clúster, pero es una respuesta natural ya que la integración en torno a la gran empresa es débil.

5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

El clúster de turismo en la Región Lambayeque se encuentra en un proceso incipiente de evolución, estudios futuros podrían analizar las alianzas que generan las cadenas nacionales en la zona, puesto que ello podría dar una mayor preponderancia a la variable de relaciones económicas.

Estudios futuros podrían abarcar el análisis del rol de los actores sociales en zonas donde se produce llegada de visitantes, este hecho puede inducir el crecimiento de pequeñas economías locales. Esto es un proceso que recién se viene dando en la región Lambayeque con la presencia de hospedajes o restaurantes en zonas cercanas a museos de sitio como Ventarrón o Sipán, lo que generaría vinculaciones sociales que dinamicen al sector turismo.

Referencias

- Akooie, M. (2011). A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering. *Journal of Management History*, 17(4), 451–470. doi:10.1108/17511341111164445
- Becattini, G. (2004). *Industrial districts: A new approach to industrial change*. Chethenham, UK and Northampton. Massachusetts: Edward Elgar.
- Bellandi, M., & Lombardi, S. (2012). Specialized markets and Chinese industrial clusters: The experience of Zhejiang Province. *China Economic Review*, 23(3), 626–638.
- Brown, P., McNaughton, R. B., & Bell, J. (2010). Marketing externalities in industrial clusters: A literature review and evidence from the Christchurch, New Zealand electronics cluster. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 168–181.
- Chang, C. L., & Oxley, L. (2009). Industrial agglomeration, geographic innovation and total factor productivity: The case of Taiwan. *Mathematics and Computers in Simulation*, 79(9), 2787-2796.
- Chen H. (2011). The Relationship between Technology Industrial Cluster and Innovation in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 16(3), 277-288.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2014). *Perfil del Turista Extranjero 2013*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2014). *Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque - 2013*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaLambayeque.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2014). *Perfil del Vacacionista Nacional 2013: Vacacionistas que visitaron el departamento*

de Lambayeque. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Lambayeque.pdf>

Conlé, M., & Taube, M. (2010). Regional specialization in China's biopharmaceutical industry. *Chinese Management Studies*, 4(4), 339-359.

El Garza Hotel de Chiclayo se convirtió en el WinMeier Hotel & Casino. (2013, 24 de julio).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/garza-hotel-chiclayo-se-convirtio-winmeier-hotel-casino-noticia-1608254>

Felzensztein, C., Gimmon, E., & Aqueveque, C. (2012). Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 392-402. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08858621211236061>

Fleisher, B., Hu, D., McGuire, W., & Zhang, X. (2010). The evolution of an industrial cluster in China. *China Economic Review*, 21(3), 456-469.

Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 405-422. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.04.003

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011-2021*. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/documentos/pdc/lambayeque/pdc_lambayeque.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). México D.F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Herrera, G., Loayza, G., Olivares, F., & Roque, J. (2014). *Aproximación de la performance económica del Cluster de Turismo del Chaco del distrito de Paracas*. (Tesis de maestría, CENTRUM Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica

del Perú, Lima, Perú).

Hoffman, V., & De Souza, L. (2013). *Instituições de suporte, serviços e desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina*. ANPAD. Brasil. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n1/v17n1a03.pdf>
<http://gtci.com.br/congressos/congresso/2012/pdf/eixo2/Lansse.pdf>

Huarachi, J. & León, C. (2010). *Impacto en la producción y el empleo ante cambios en la demanda sectorial: Un análisis insumo producto para Lambayeque*. Recuperado de http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/impacto_en_la_produccion_y_el_empleo_ante_cambios_en_la_demanda_sectorial_0.pdf

Iammarino, S., & McCann P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers. *Research Policy*, 35(7), 1018–1036.

Instituto de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. El Clúster de Turismo de Miramar. *Aportes y Transferencias*, 8(2) 61-88.

Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Lansse, E., (2012). *Diagnóstico para el diseño de clúster turístico para la región “Ruta Costera del Río Uruguay”*. Misiones, Argentina. Recuperado de <http://gtci.com.br/congressos/congresso/2012/pdf/eixo2/Lansse.pdf>

Lazeretti, L. (2006). Distritos industriales, clúster y otros: Un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica. *Revista Economía Industrial*, 359, 59-72.

Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03>

Lehmann, S. (2011). What can be learned from cluster evaluation studies for cluster theory

and future cluster policy? First results of a survey of the empirical literature on cluster performance. In *ICSB World Conference Proceedings* (p. 1). International Council for Small business (ICSB).

Lin, C. H., Tung, C. M., & Huang, C. T. (2006). Elucidating the industrial cluster effect from a system dynamics perspective. *Technovation*, 26(4), 473–482.

Lin, H. M., Huang, H. C., Lin, C. P., & Hsu, W. C. (2012). How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 449–459.

Majocchi, A., & Presutti, M. (2009). Industrial clusters, entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution. *International Business Review*, 18(1), 76–88.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th ed.). London, England: Macmillan.

Martin, P., Mayer, T., & Mayneris, F. (2011). Public support to clusters: A firm levels study of French “Local Productive Systems”. *Regional Science and Urban Economics*, 41(2), 108–123.

Martínez, A., Belso-Martínez, J.A., & Más-Verdú, F. (2012). Industrial clusters in Mexico and Spain: Comparing inter-organizational structures within context of change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 657 – 681.

McCann, P., & Arita, T. (2006). Clusters and regional development: Some cautionary observations from the semiconductor industry. *Information Economics and Policy*, 18(2), 157-180.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2009). *Estudio sobre la rentabilidad social de las inversiones en el sector turismo en el Perú*. Recuperado de http://www.prueba.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/PIP/pdfs/Ruta_Moche.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Arribo de turistas extranjeros al Perú por continente: 2008-2012*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=596.00000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Arribo de turistas sudamericanos al Perú por país: 2008-2012*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=596.00000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014). *Arribo y pernoctaciones de turistas nacionales (N) y extranjeros (E) 2000-2012*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014). *Tasas de ocupación hotelera 2000-2012*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.). *Región Lambayeque*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LAMBAYEQUE.pdf>
- Moreno, J., Segura, G., & Inman, C., (1998). *Turismo en El Salvador: El reto de la Competitividad*. Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen620filcorr.pdf>
- Morosini, P. (2004). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development*, 32(2), 305–326.
- Niu, K. H. (2010a). Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 141-155.
- Niu, K. H. (2010b). Industrial clusters involvement and organizational adaptation: An empirical study in international industrial cluster. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 395-406.
- Niu, K. H., Miles, G., & Lee, C. S. (2008). Strategic development of network clusters: A

study of high technology regional development and global competitiveness.

Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, 18(3), 176-191.

Niu, K. H., Miles, G., Bach, S., & Chinen, K. (2012). Trust, learning and a firm's involvement in industrial clusters: a conceptual framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 22(2), 133-146.

Noblecilla L., & Olivera, L. (2014). *Análisis Descriptivo del Clúster en Educación Posgrado en Administración de Empresas en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, CENTRUM Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2014). *Perú: Flujo de turismo receptor y emisor*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/fltuer.pdf>

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2014). *Perú: P.B.I. del Sector Turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2014). *Perú: Turismo Interno 1992-2014*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2014). *Turismo Mundial Histórico 1989-2014*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tmundialh.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2008) *Informe V: Calificación para la mejora de la productividad, y el crecimiento del empleo y el desarrollo* (97.a reunión, 2008).

Recuperado de

http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/97thSession/reports/WCMS_092619/lang--es/index.htm

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

- Roveda, C., & Vecchiato, R. (2008). Foresight and innovation in the context of industrial clusters: The case of some Italian districts. *Technological forecasting and social change*, 75(6), 817–833.
- Saka-Helmhout, A., & Karabulut, E. (2006). Institutional barriers to entrepreneurship in clusters: Evidence from the Turkish textile sector. *International Journal of Emerging Markets*, 1(2), 128 – 146.
- Scheel, C. (2002). Knowledge clusters of technological innovation systems. *Journal of Knowledge Management*, 6(4), 356 – 367.
- Segarra-Oña, M. D. V., Miret-Pastor, L.G., Peiro-Signes, A., & Verma, R. (2012). The effects of localization on economic performance: Analysis of Spanish tourism clusters. *European Planning Studies*, 20(8), 1319-1334.
- Sölvell, O., Ketels, C., & Lindqvist, G. (2008). Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 18(1), 104 – 130.
- Sonderregger, P., & Taube, F. (2010). Cluster life cycle and diaspora effects: Evidence from the Indian IT cluster in Bangalore. *Journal of International Management*, 16(4), 383-397.
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. (2013). *World Economic Forum*.
Recuperado de
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- Torres, M., Paz, k., & Salazar, F. (s.f.). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*, p. 11. Recuperado de
http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf
- Valiollah, S., & Reza, M. (2011). Investigation of the industrial clusters in Islamic Republic of Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,

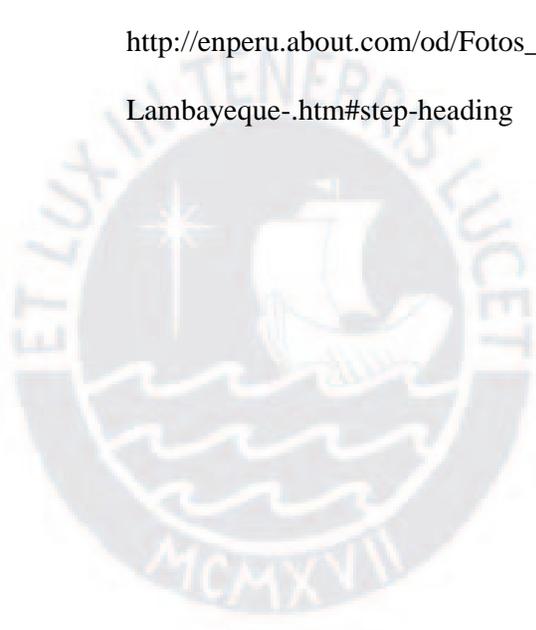
1(3), 357-366.

Vegas. (2010, 3 de noviembre). Cooperación+Competición=Coopetición. Recuperado de <http://www.andresvegas.es/2010/11/estrategia/cooperacion-competicion-coopeticion>

Zhao, W., Watanabe, C., & Griffy-Brown, C. (2009). Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China. *Technology in Society*, 31(2009), 139–149. doi:10.1016/j.techsoc.2009.03.008

Zizek, M. (s.f.). *Mapa turístico del Perú*. Recuperado de

http://enperu.about.com/od/Fotos_de_peru/ig/mapas-del-Per---turismo/Mapa-turismo-Lambayeque-.htm#step-heading



Apéndice A: Cuestionario sobre desempeño de clústeres

Número de cuestionario:

<h3 style="margin: 0;">Cuestionario sobre Desempeño de Clústeres</h3> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">Absolutamente en desacuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">En desacuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">Algo en desacuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">Ni de acuerdo ni en desacuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">Algo de acuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">De acuerdo</th> <th style="background-color: #333; color: white; text-align: center;">Totalmente de acuerdo</th>		Absolutamente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	<i>En nuestro clúster tenemos una visión compartida de nuestro futuro, así como una serie de valores comunes.</i>							
2	<i>En nuestro clúster compartimos un sistema valores e iniciativas que promueven cambios técnicos o tecnológicos.</i>							
3	<i>En nuestro clúster tenemos instituciones y asociaciones que nos ayudan a difundir valores comunes (por ejemplo: puntualidad, honradez, trabajo, etc.).</i>							
4	<i>En nuestro clúster la gran mayoría de trabajadores cuentan con educación especializada</i>							
5	<i>En nuestro clúster la gran mayoría de empresas y organizaciones se encuentran geográficamente muy cercanas las unas de las otras</i>							
6	<i>En nuestro clúster la gran mayoría de empresas están económicamente ligadas entre sí</i>							
7	<i>En nuestro clúster hay un gran número de empresas que operan a nivel internacional</i>							
8	<i>En nuestro clúster hay una gran cantidad de asociaciones de origen público o privado como cooperativas, asociaciones, instituciones tecnológicas, centros de investigación</i>							
9	<i>En nuestro clúster existe una gran diversidad de asociaciones de origen público o privado como cooperativas, asociaciones, instituciones tecnológicas, centros de investigación</i>							
10	<i>En nuestro clúster es muy elevada la calidad promedio de asociaciones de origen público o privado como cooperativas, asociaciones, instituciones tecnológicas, centros de investigación</i>							
11	<i>Nuestras empresas al interior del clúster ganan muchas ventajas al cooperar entre ellas</i>							
12	<i>Los trabajadores especializados de las empresas al interior de nuestro clúster generan ventajas de muy alto nivel</i>							
13	<i>Las empresas al interior de nuestro clúster comparten mucho conocimiento entre sí y están muy conectadas entre ellas</i>							
14	<i>Las empresas al interior de nuestro clúster tiene un muy alto nivel de transferencia tecnológica entre ellas</i>							
15	<i>Las empresas al interior de nuestro clúster comparten mucho conocimiento de mercado (por ejemplo: investigaciones y encuestas de mercado) entre ellas</i>							

16	<i>Las empresas al interior de nuestro clúster comparten redes y conexiones que les permiten tener un muy alto nivel de innovación en productos, tecnología y gerencias</i>							
17	<i>La gran mayoría de las empresas al interior de nuestro clúster tienen clientes comunes</i>							
18	<i>La gran mayoría de las empresas al interior de nuestro clúster tienen proveedores y suministradores comunes</i>							
19	<i>La gran mayoría de las empresas al interior del clúster comparte la misma infraestructura como transporte, comunicaciones, agua, luz, etc.</i>							
20	<i>La gran mayoría de las empresas al interior de nuestro clúster compete por los profesionales más cualificados y especializados</i>							
21	<i>La mayor parte de las empresas al interior de nuestro clúster busca tener enfoques comunes de educación, entrenamiento y capacitación de trabajadores</i>							
22	<i>La mayor parte de las empresas al interior de nuestro clúster busca especializar a sus empleados en universidades, centros de investigación e institutos tecnológicos comunes</i>							
23	<i>La mayor parte de las empresas al interior de nuestro clúster tiene financiamiento común (por ejm: el mismo banco, financiera, caja municipal, etc.)</i>							
24	<i>Existen personas que ocupan roles de liderazgo explícito dentro de nuestro clúster</i>							
25	<i>Las personas que ocupan roles de liderazgo explícito del clúster son aceptados por todos los integrantes de nuestro clúster</i>							
26	<i>Los líderes explícitos del clúster cumplen el rol de coordinar el conocimiento que se comparte al interior de nuestro clúster</i>							
27	<i>En nuestro clúster, existen instituciones formales o informales donde se prepara e instruye a futuros líderes del clúster</i>							
28	<i>Los líderes explícitos del clúster cumplen el rol de arbitraje en caso de disputas al interior de nuestro clúster</i>							
29	<i>Los líderes explícitos del clúster tienen el rol de compartir una visión a largo plazo y conducir ideas de cambio en nuestro clúster</i>							
30	<i>Nosotros tenemos un nivel muy alto de relaciones sociales y culturales compartidas al interior de nuestro clúster</i>							
31	<i>Nosotros compartimos un nivel muy alto de códigos de comportamiento comunes entre los agentes económicos al interior de nuestro clúster</i>							
32	<i>Nosotros tenemos un nivel muy alto de confianza entre los agentes económicos (empresas y personas) que pertenecen a nuestro clúster</i>							
33	<i>Nosotros tenemos un nivel muy alto de colaboración entre los agentes económicos (empresas y personas) que pertenecen a nuestro clúster</i>							
34	<i>Nosotros compartimos un lenguaje común al interior de nuestro clúster</i>							
35	<i>Nosotros tenemos una industria cultural (distribución de cultura de manera masiva) común al interior de nuestro clúster</i>							
36	<i>Nosotros tenemos una atmosfera industrial común al interior de nuestro clúster</i>							
37	<i>Nosotros tenemos enfoques de desarrollo de capital humano comunes al interior de nuestro clúster</i>							

38	<i>Nosotros tenemos una mentalidad y entendimiento de negocios común al interior de nuestro clúster</i>								
39	<i>Nosotros tenemos enfoques de desempeño competitivo común al interior de nuestro clúster</i>								
40	<i>En nuestro clúster, tenemos eventos comunicativos (por ejm: eventos en los que se visita a dueños de las empresas del clúster para aprender nuevas técnicas) de manera muy frecuente</i>								
41	<i>En nuestro clúster, tenemos un alto nivel de interacción entre los miembros fuerte interacción de comunicación (por ejm: grupos de intereses comunes como asociaciones, lobbies, etc.)</i>								
42	<i>Compartimos un enfoque de comunicación común frente al público externo a nuestro clúster</i>								
43	<i>Compartidos un nivel muy alto de fuerzas operativas (grupo de gente formada para realizar un proyecto o resolver un problema) entre las firmas dentro de nuestro clúster</i>								
44	<i>Rol muy activo de los centros de investigación, institutos tecnológicos y universidades en nuestro clúster</i>								
45	<i>La mayor parte de las empresas dentro de nuestro clúster invierten en educación ejecutiva para sus empleados</i>								
46	<i>Existe un nivel muy alto de iniciativas de cooperación entre las empresas al interior de nuestro clúster.</i>								
47	<i>Existe un nivel muy alto de transferencia de tecnologías entre las empresas al interior de nuestro clúster</i>								
48	<i>Existe un nivel muy alto de articulación de iniciativas de Investigación & Desarrollo entre las empresas al interior de nuestro clúster</i>								
49	<i>Existe un nivel muy alto de articulación de iniciativas de manufacturación entre las empresas al interior de nuestro clúster</i>								
50	<i>Existe un nivel muy alto de articulación de iniciativas de diseño de productos entre las empresas al interior de nuestro clúster</i>								
51	<i>Existe un nivel muy alto de articulación de iniciativas de venta y marketing entre las empresas al interior de nuestra clúster</i>								
52	<i>Rol muy activo de asociaciones como cooperativas, asociaciones, instituciones tecnológicas, centros de investigación de origen público o privado al interior de nuestro clúster</i>								
53	<i>Nosotros tenemos muchas iniciativas de coordinación dentro de nuestro clúster</i>								
54	<i>Nosotros tenemos un alto nivel de organización para coordinar actividades dentro de nuestro clúster</i>								
55	<i>En nuestro clúster, tenemos un nivel muy alto de empleo propio</i>								
56	<i>La mayor parte de las empresas de nuestro clúster tienen un nivel muy alto de rotación profesional entre ellas</i>								
57	<i>La mayor parte de los empleados de las empresas de nuestro clúster inician sus propias empresas después de un periodo de trabajo dentro del clúster</i>								
58	<i>La mayor parte de los clientes de las empresas de nuestro clúster son internacionales o globales</i>								
59	<i>La mayor parte de productos y servicios principales de las empresas dentro de nuestro clúster son vendidos a nivel internacional o global</i>								
60	<i>La mayor parte de la población de nuestro clúster es extranjera</i>								

61	<i>La mayor parte de principios legales y marcos de regulación de las empresas de nuestro clúster son de alcance internacional o global</i>							
62	<i>La mayor parte de recursos internos (de capital humano, financiero) de las empresas de nuestro clúster son buscados a nivel global</i>							
63	<i>La mayor parte de los procesos internos (de innovación, desarrollo del producto, manejo de la cadena de suministros) de las empresas de nuestro clúster tienen alcance global</i>							
64	<i>La mayor parte de las empresas de nuestro clúster tiene competencias y capacidades (tecnológicas e innovativas de alcance global</i>							
65	<i>La mayor parte de información y aprendizaje (acerca de clientes, productos, tecnologías, enfoque de gestión) es recolectada a nivel global</i>							
66	<i>La mayor parte de conocimiento creado dentro de nuestro clúster tiene alcance internacional o global</i>							
67	<i>La mayor parte de conocimiento se intercambia a escala internacional o global</i>							
68	<i>La mayoría de empresas de nuestro del clúster tiene cultura y normas de comportamiento de nivel internacional o global</i>							

Apéndice B: Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las unidades de estudio

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREG	Encuestados																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	14	11	12	13	14	15	16	17	18	19	24	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Comunidad social creada	P1	P1	6	3	4	2	6	6	4	6	2	1	3	2	5	6	7	6	6	5	4	4	2	2	2	6	5	2	4	4	2	5
		P2	5	4	4	2	6	6	6	6	2	1	3	2	4	5	7	6	5	5	3	2	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5
		P3	5	2	4	5	6	6	6	5	2	6	5	2	6	6	7	5	7	7	4	3	4	5	6	2	3	3	6	2	4	5
	Agentes economicos interactuantes	P4	4	5	5	2	7	5	6	4	1	1	2	5	5	6	6	3	5	6	5	5	6	7	1	2	3	2	2	3	3	
		P5	6	5	5	5	5	6	3	6	3	6	6	3	6	5	7	5	5	7	6	4	6	6	6	1	5	7	3	6	4	2
		P6	5	4	3	2	4	7	1	5	2	2	2	5	6	4	6	2	5	7	4	2	3	5	4	1	4	3	5	3	4	5
		P7	5	2	1	5	2	6	6	5	1	2	1	3	4	4	4	2	4	5	5	6	5	5	6	1	2	4	4	3	3	6
		P8	5	4	4	2	5	4	6	5	2	5	3	5	6	1	7	4	4	7	6	5	5	6	4	1	4	5	5	5	2	2
		P9	5	4	4	2	5	1	4	5	2	1	3	2	6	1	7	2	5	7	3	5	4	6	1	1	4	4	5	4	2	2
		P10	5	4	4	2	4	1	4	5	2	3	4	2	5	4	3	5	5	6	6	3	2	6	3	1	4	4	4	3	2	4
Cercanía geográfica	P11	4	2	5	4	4	5	4	6	3	7	4	5	5	4	7	5	6	7	6	4	4	2	6	5	3	2	4	2	4	5	
	P12	5	4	6	4	4	4	6	6	2	6	5	2	6	4	7	5	6	6	5	6	5	2	6	6	3	2	5	3	4	4	
	P13	4	4	4	2	3	4	6	6	2	2	2	3	6	5	5	5	5	5	3	5	2	2	5	1	5	2	3	2	6	5	
	P14	3	4	4	4	3	4	6	5	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	1	3	2	2	5	1	4	2	4	2	4	4	
	P15	4	4	6	2	2	5	5	5	4	6	1	5	4	5	5	4	5	5	3	2	2	2	5	2	2	3	4	2	3	4	
	P16	5	4	6	2	2	4	6	4	4	2	2	5	6	5	5	5	4	5	2	3	2	2	6	2	3	3	4	2	3	3	
Vinculos económicos	P17	4	4	7	4	5	4	6	5	4	6	6	6	4	6	6	6	5	7	7	6	6	3	5	1	4	6	5	5	6		
	P18	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	3	4	6	6	5	6	7	5	3	6	3	5	5	4	6	5	4	6	6	
	P19	5	4	1	2	4	1	6	5	4	6	6	3	4	7	5	5	7	7	6	6	9	5	2	7	6	7	6	5	6	6	
	P20	4	5	4	2	5	1	6	4	4	6	5	6	4	5	4	4	6	6	5	6	4	6	3	2	5	3	4	5	5	6	
	P21	5	4	4	2	5	1	6	4	4	4	4	5	6	5	4	4	5	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	2	5	5	
	P22	5	4	5	2	5	5	6	4	4	3	5	4	6	5	4	5	4	2	4	3	2	5	6	1	2	2	2	3	2	3	
	P23	4	4	4	2	4	5	2	4	4	6	4	2	4	4	5	6	4	6	5	7	6	5	4	5	2	4	4	4	4	4	
	P24	4	4	4	6	4	5	6	4	4	6	5	4	6	5	4	5	5	7	3	5	5	5	5	5	6	7	3	5	2	4	
	P25	5	4	4	5	4	5	6	4	4	4	5	4	6	4	4	5	3	5	6	5	3	5	5	5	4	5	4	3	2	4	
	P26	4	4	5	6	4	5	6	4	4	6	3	4	6	5	4	5	3	5	5	5	3	5	6	3	4	3	2	4	3	5	
P27	5	4	4	2	4	6	4	5	4	2	5	2	4	6	4	2	5	2	2	4	3	2	6	5	2	6	3	2	2	2		
P28	3	4	4	2	3	4	6	5	4	2	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	4	2	5	5	2	2	3	2	2	2		
P29	4	4	1	6	4	6	6	4	4	7	4	2	5	3	4	6	5	5	5	4	6	2	6	3	4	2	3	3	3	5		
Construcción de bloques	P30	4	4	4	2	5	6	6	5	4	3	4	3	6	4	7	6	5	7	4	6	2	3	6	7	3	2	2	4	5		
	P31	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	3	4	5	6	5	3	4	4	4	2	3	5	5	4	4	2	4	3	4	6	
	P32	4	4	5	2	5	5	2	5	4	4	3	3	4	3	5	6	3	1	4	5	4	3	6	5	3	2	4	3	4	6	
	P33	3	4	5	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	6	6	4	5	4	5	2	5	5	2	3	2	3	4	3	5	
	P34	4	4	5	2	6	5	7	5	2	6	5	3	6	5	6	6	4	5	3	5	2	5	6	7	5	4	5	3	3	5	
	P35	4	4	4	2	5	5	7	5	2	2	4	3	4	4	7	6	4	1	4	4	2	4	5	6	5	3	4	2	4	5	
	P36	3	4	1	2	4	5	6	5	2	2	5	4	4	4	6	5	5	1	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	
	P37	3	4	4	3	4	4	4	5	2	2	5	5	5	5	6	5	1	3	5	2	3	6	3	2	3	4	3	2	5		
	P38	4	4	4	3	5	5	6	5	2	3	5	4	5	4	6	6	6	1	4	4	2	2	5	2	6	3	5	3	4	5	
	P39	4	4	4	3	5	5	6	5	2	4	4	4	4	3	5	6	5	1	5	5	4	3	6	3	6	2	3	3	3	4	
Rituales de comunicación	P40	4	4	1	3	3	5	6	3	1	3	3	4	4	5	5	6	7	1	3	6	5	3	5	2	5	2	4	4	5	6	
	P41	4	4	1	2	3	5	4	3	1	2	5	5	4	5	6	6	1	4	6	3	4	5	2	5	2	4	4	4	5		
	P42	3	4	1	3	3	6	4	4	1	2	5	2	5	6	6	6	5	1	3	4	2	4	6	4	4	2	5	3	4	4	
Redes de conocimiento	P43	3	4	4	3	3	5	4	4	1	3	3	2	4	5	6	5	5	5	2	3	1	3	5	3	4	2	3	5	5		
	P44	3	4	2	3	4	4	4	4	1	2	3	4	4	4	5	5	4	5	4	6	5	5	6	2	2	1	3	4	2	3	
	P45	3	4	1	2	3	6	6	3	1	2	5	4	6	1	5	5	3	3	3	6	3	5	5	1	2	1	3	2	2	2	
	P46	3	4	4	1	3	6	6	4	1	3	3	4	4	4	6	5	4	4	3	4	1	3	6	1	3	2	3	3	4	4	
	P47	4	4	4	2	3	4	4	4	1	2	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	1	3	5	1	3	2	3	2	2	5	
	P48	3	4	2	2	3	5	4	4	1	2	3	5	4	4	5	2	3	3	4	3	3	5	6	1	4	2	3	2	3	4	
	P49	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	5	4	4	4	2	4	3	4	3	3	5	5	4	4	2	4	2	3	4	
	P50	2	4	4	2	4	4	6	4	2	2	3	5	4	5	4	2	3	3	3	3	1	5	6	2	4	2	5	2	3	4	
	P51	3	4	4	2	4	4	6	4	2	2	3	5	4	4	6	5	4	3	3	5	2	5	5	1	2	4	4	2	2	5	
	P52	3	4	4	2	4	4	4	4	2	2	3	2	4	2	5	2	4	5	4	5	3	5	5	2	3	3	3	3	4	4	
P53	3	4	4	6	4	4	4	4	2	2	5	2	4	5	6	5	4	5	4	6	4	3	6	5	4	2	4	4	4	4		
P54	4	4	4	2	4	4	5	4	2	6	4	4	4	5	6	5	5	5	4	6	3	3	5	4	4	2	5	3	2	4		
P55	4	6	4	3	5	3	6	4	2	4	5	4	4	5	6	4	4	4	6	7	6	3	6	4	3	6	4	4	5	4		
P56	4	4	4	3	4	5	5	4	2	6	5	3	4	4	5	2	4	6	6	6	7	2	5	1	4	3	3	5	6	5		
P57	3	4	4	3	4	2	5	4	2	5	2	2	4	4	6	5	6	5	7	6	5	3	4	3	4	4	5	5	6	3		
Factores externos	P58	3	2	3	3	4	4	4	3	1	2	2	4	4	3	7	2	2	3	5	7	6	2	5	2	6	2	3	2	3	5	
	P59	3	4	4	3	5	4	5	3	1	2	2	4	4	4	5	4	2	3	4	5	2	3	6	1	4	2	3	2	3	5	
	P64	2	5	5	4	2	3	4	2	1	6	2	4	4	4	6	4	2	1	3	2	1	2	4	2	6	2	2	2	2	2	
	P61	3	4	1	3	2	5	5	3	1	6	4	2	4	5	6	4	1	1	4	5	3	5	5	3	4	1	4	4	3	5	

**Apéndice C: Distribución de frecuencias e Índice de confiabilidad del cuestionario
aplicado a las unidades de estudio**

**Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Fábrica
institucional**

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	1	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%
Algo en desacuerdo	6	20.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	36.7%
Algo de acuerdo	9	30.0%
De acuerdo	2	6.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.845	10

**Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Cercanía
geográfica**

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	3	10.0%
Algo en desacuerdo	8	26.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	26.7%
Algo de acuerdo	3	10.0%
De acuerdo	8	26.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.860	6

**Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable Vínculos
económicos**

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Algo en desacuerdo	2	6.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	3.3%
Algo de acuerdo	11	36.7%
De acuerdo	11	36.7%
Totalmente de acuerdo	5	16.7%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.837	7

Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable

Aspectos comunes

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	3.3%
Algo en desacuerdo	11	36.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	40.0%
Algo de acuerdo	5	16.7%
De acuerdo	1	3.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.938	34

Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable

Factores externos

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	1	3.3%
En desacuerdo	4	13.3%
Algo en desacuerdo	9	30.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	16.7%
Algo de acuerdo	7	23.3%
De acuerdo	3	10.0%
Totalmente de acuerdo	1	3.3%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.741	4

Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable

Factores internos

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	3	10.0%
En desacuerdo	7	23.3%
Algo en desacuerdo	4	13.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	36.7%
Algo de acuerdo	3	10.0%
De acuerdo	2	6.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.824	3

Percepción de las unidades de estudio en relación a la variable

Factores sociales

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	1	3.3%
En desacuerdo	4	13.3%
Algo en desacuerdo	6	20.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	10.0%
Algo de acuerdo	10	33.3%
De acuerdo	4	13.3%
Totalmente de acuerdo	2	6.7%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.851	4

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Comunidad social

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	4	13.3%
Algo en desacuerdo	8	26.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	16.7%
Algo de acuerdo	5	16.7%
De acuerdo	7	23.3%
Totalmente de acuerdo	1	3.3%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.789	3

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Agentes económicos

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	1	3.3%
En desacuerdo	1	3.3%
Algo en desacuerdo	4	13.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	23.3%
Algo de acuerdo	8	26.7%
De acuerdo	5	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	13.3%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.821	7

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Liderazgo

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	3.3%
Algo en desacuerdo	3	10.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	43.3%
Algo de acuerdo	9	30.0%
De acuerdo	4	13.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.839	6

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Construcción de bloques

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	4	13.3%
Algo en desacuerdo	6	20.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	33.3%
Algo de acuerdo	7	23.3%
De acuerdo	3	10.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.900	10

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Rituales de comunicación

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	3	10.0%
En desacuerdo	4	13.3%
Algo en desacuerdo	4	13.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	26.7%
Algo de acuerdo	9	30.0%
De acuerdo	2	6.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.900	3

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Redes del conocimiento

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	1	3.3%
En desacuerdo	6	20.0%
Algo en desacuerdo	7	23.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	43.3%
Algo de acuerdo	3	10.0%
De acuerdo	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.918	12

Percepción de las unidades de estudio en relación a la subvariable

Rotación de profesionales

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	3	10.0%
Algo en desacuerdo	2	6.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	43.3%
Algo de acuerdo	7	23.3%
De acuerdo	5	16.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.756	3

Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión

Integración del conocimiento

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Algo en desacuerdo	4	13.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	14	46.7%
Algo de acuerdo	11	36.7%
De acuerdo	1	3.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.946	57

Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión

Alcance de la competencia

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	2	6.7%
En desacuerdo	5	16.7%
Algo en desacuerdo	9	30.0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	33.3%
Algo de acuerdo	3	10.0%
De acuerdo	1	3.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.916	11

Percepción de las unidades de estudio en relación a la dimensión

Desempeño Económico del Clúster

Escala	n	%
Absolutamente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	3.3%
Algo en desacuerdo	7	23.3%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	56.7%
Algo de acuerdo	4	13.3%
De acuerdo	1	3.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	30	100.0%

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.956	68