

# LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE EN EL DESARROLLO DE CLÚSTERES TURÍSTICOS

**Anabella De Luca**

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Misiones  
Posadas, Misiones  
Argentina.

 0000-0001-6294-5358

 anydeluca86@gmail.com

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin estudiar la importancia de la confianza como factor fundamental (Gómez Díaz, 2017) en la gestación de clústeres, aplicado al sector de turismo de reuniones de la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, Argentina. Se busca identificar la existencia o no de dicho factor necesario para el desarrollo de estas estructuras que permiten incrementar la competitividad de la actividad. Este artículo, elaborado a partir de métodos cualitativos, concluye que, si bien el sector está consolidado porque posee infraestructura, demanda, proveedores, y un fuerte apoyo gubernamental, aún las relaciones sociales entre los actores son pasajeras y cambiantes, y están marcadas por cuestiones personales y comportamientos individualistas. Esto genera una intensa competencia local y la ausencia de lealtad entre los actores, dificultando la creación de un clúster. Si bien hay indicios de cooperación entre dichos actores, esta es selectiva por lo que podemos afirmar que no hay confianza en el sector estudiado.

## PALABRAS CLAVE

confianza ▶ clúster ▶ cooperación ▶ factor fundamental ▶ turismo de reunión

**LA CONFIANZA COMO FACTOR  
CLAVE EN EL DESARROLLO DE  
CLÚSTERES TURÍSTICOS**

**Recibido**  
26 de agosto, 2022  
**Aprobado**  
24 de octubre, 2022

**Ayana** Revista de Investigación en Turismo  
**Vol. 3 | N° 1 | Diciembre 2022 - Mayo 2023**

ISSN 2718- 6717

**Entidad editora** Instituto de Investigaciones  
en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas  
(Universidad Nacional de La Plata)  
La Plata | Buenos Aires | Argentina

<http://revistas.unlp.edu.ar/ayana>

**Autora:**  
Anabella De Luca

**DOI**  
<https://doi.org/10.24215/27186717e031>



## TRUST AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM CLUSTERS

### ABSTRACT

The purpose of this work is to study the importance of trust as a fundamental factor (Gómez Díaz, 2017) in the development of clusters, applied to the Tourism of Meetings sector of the city of Posadas, province of Misiones, Argentina. The aim is to identify the existence or not of this factor necessary for the development of these structures that allow increasing the competitiveness of the activity. This article, based on qualitative methods, concludes that, although the sector is consolidated because it has infrastructure, demand, suppliers, and strong government support, even social relations between actors are transient and changing, and are marked by personal issues and individualistic behaviour. This generates intense local competition and lack of loyalty among actors, making it difficult to create a cluster. Although there are signs of cooperation between these actors, this is selective so we can say that there is no confidence in the sector studied.

### KEYWORDS

trust ► cluster ► cooperation ► fundamental factor ► meeting tourism

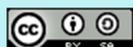
## A CONFIANÇA COMO FATOR CHAVE NO DESENVOLVIMENTO DE CLUSTERS DE TURISMO

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar a confiança como fator fundamental (Gómez Díaz, 2017) na gestação de um cluster, neste caso para o setor de Turismo de Encontros da cidade de Posadas, província de Misiones na Argentina. Pretende-se identificar a existência ou não deste fator necessário para o desenvolvimento destas estruturas que permitem aumentar a competitividade da atividade. Este artigo, elaborado a partir de métodos qualitativos, conclui que, embora o setor esteja consolidado por ter infraestrutura, demanda, fornecedores, forte apoio governamental, ainda as relações sociais entre os atores são transitórias e mutáveis, ou seja, são marcadas por questões pessoais e comportamentos individualistas. Isto gera uma intensa competição local e falta de lealdade entre os atores, dificultando a formação de um cluster. Embora haja indícios de cooperação entre os atores, observa-se que ela é seletiva e, portanto, determina ausência de confiança no setor estudado.

### PALAVRAS-CHAVE

confiança ► cluster ► cooperação ► Fator essencial ► turismo de reencontro



## Introducción

En el año 2008 se implementó en Argentina el Plan de Marketing para el Turismo de Reuniones (2008-2011) buscando ubicar al país dentro del top 10 de países en el ranking mundial de destinos sedes para la realización de congresos, convenciones, ferias, incentivos y demás eventos. Para ello se trabajó en la consolidación y construcción de destinos sede, en la creación de *bureaux* de convenciones<sup>1</sup>, en la profesionalización y capacitación de los distintos actores de la cadena de valor del turismo de reuniones, buscando así convertir a la Argentina en un destino líder en el sector. En la última publicación del Ranking ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones)<sup>2</sup>, el país logró ubicarse en el primer lugar de destinos sede de América Latina mostrando así el éxito del plan.

De igual manera, en el año 2008 la ciudad de Posadas, Misiones elaboró y aprobó el Plan Estratégico Posadas (PEP) 2022 que busca "(...) contribuir al desarrollo estratégico y armonioso de la ciudad (...)" (12). Dentro del eje estratégico de competitividad, empleo e innovación, este programa de turismo presenta como uno de sus ítems de desarrollo convertir a Posadas en ciudad de congresos y eventos. Dicho objetivo comienza a tomar forma en el año 2015, cuando se presenta en la ciudad el Plan Estratégico de Turismo de Reuniones, donde se realizó un diagnóstico y se evaluó el potencial de Posadas como destino sede de reuniones y eventos.

Con el soporte de ambos planes y desde el gobierno municipal, a partir del 2015 se trabajó para el desarrollo de la ciudad en el segmento y captación de eventos, logrando así un crecimiento sustancial en cuanto a ser sede de reuniones en los últimos 5 años: la ciudad aumentó de 46 eventos contabilizados en 2015 a 105 eventos registrados por el Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Argentina (OETRA)<sup>3</sup> en el año 2019.

A raíz de este contexto favorable para el desarrollo del sector, impulsado por el gobierno municipal, en el año 2017 un grupo de empresarios decidió unirse y constituir lo que se conoce como *Bureau* (o Buró) de convenciones de carácter privado, dando pie así a la organización Posadas Congresos y Convenciones *Bureau* (Posadas Bureau) que nuclea actualmente actores de la misma y otras dimensiones de la cadena de valor de la actividad. De esta manera se acentúa el desarrollo e interés en el sector, y sienta las bases para el desarrollo de un clúster.

Sin embargo, en las observaciones territoriales que resultaron del trabajo de campo de la presente investigación, llama la atención que, si bien el turismo de reuniones está creciendo en Posadas, con infraestructura, apoyo gubernamental y el posterior surgimiento del *bureau*, existen situaciones de tensión entre los diferentes actores de la cadena de valor que dificultan su consolidación. Y ya se sabe que un sector consolidado se traduce en mayores niveles de crecimiento, lo que ayuda a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos (Sarmiento del Valle, 2017).

---

<sup>1</sup> La figura organizacional que tiene como función posicionar y promocionar una ciudad como destino sede es conocida como *Convention Bureau* (*Bureau*/ Buró de Convenciones). Vd. Jiménez Castillo et al., 2007.

<sup>2</sup> ICCA representa a los principales especialistas en organizar, transportar y alojar reuniones y eventos internacionales, y cuenta con cerca de 1.000 empresas y organizaciones miembros en más de 90 países en todo el mundo. ICCA se especializa en el sector internacional de reuniones de la asociación, que ofrece datos únicos, a los canales de comunicación, y las oportunidades de desarrollo de negocios.

<sup>3</sup> El Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina (OETRA Argentina) es un sistema de monitoreo permanente de los principales indicadores del segmento turístico caracterizado por las personas que viajan hacia o dentro país con el objetivo principal de participar en reuniones tales como congresos, convenciones, ferias, exposiciones o eventos Deportivos Internacionales.

Volviendo a los focos de conflicto, estos son identificados como problemas de comunicación, cooperación y compromiso, lo que Porter (1999) denomina compromiso local o Gómez Díaz (2017) factores fundamentales. Según Porter (1999), estos son los cimientos para la formación de estructuras denominadas clústeres, y la importancia de construir este tipo de aglomerados radica en que facilitan el acceso a recursos e información asegurando su crecimiento competitivo y, por ende, favoreciendo el desarrollo territorial. Por su parte, Gómez Díaz (2017) identifica entre los factores fundamentales a la confianza, la cooperación y la competencia, pilares de la funcionalidad del clúster.

El presente artículo deriva de la tesis de maestría titulada “Estudio del sector de turismo de reuniones en la ciudad de Posadas y perspectivas de creación de clúster”, escrita en el año 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. Allí, la autora realizó un diagnóstico del sector a fin de determinar la posibilidad de que se conformará un clúster turístico. El presente trabajo tiene por objetivo mostrar la importancia de la confianza como factor fundamental para el surgimiento de un clúster en el sector de turismo de reuniones de la ciudad de Posadas, que ha sido analizado por autores como Gómez Díaz (2017), quién sostiene que para el establecimiento de alianzas exitosas entre empresas debe existir un ecosistema de negocios. Es decir, según Camarinha Matos (En Capó Vicedo *et al.*, 2007), entornos que favorezcan el desarrollo de estructuras de tipo clústeres. El nacimiento de un clúster obedece entonces al contexto o entorno, y su éxito no sólo está influenciado por el apoyo del Estado, la existencia de la demanda y de los actores, sino que depende de los miembros que lo integran, a saber, de las redes que estos entablan (Porter, 1999).

Se decidió poner el foco en el estudio de la confianza debido a que por medio de ella se forman las redes de cooperación entre empresarios y otros actores de la cadena de valor de un determinado sector necesarios para gestar un clúster (Ovares Sánchez, 2018). Además, la existencia de confianza evita que la competencia local se intensifique y disminuye comportamientos oportunistas que repercuten negativamente en el desarrollo de estas estructuras (Sánchez *et al.*, 2019).

La razón de estudiar estos factores tiene que ver con que, como menciona Porter (1999), las cuestiones del entorno constituyen los cimientos de un clúster. Esto es, no todas las zonas geográficas tienen las condiciones para su formación, no todas las empresas de una misma cadena de valor logran incorporarse a un clúster (Naum, 2006); y en el caso de turismo, no todos los destinos son capaces de lograr la integración local requerida en la formación de estas estructuras (Gómez Díaz y Cruz Jiménez, 2019).

Para cumplir con este objetivo, este breve trabajo se divide de la siguiente forma: en la primera parte se explicará la metodología empleada; luego se profundizará sobre los conceptos de clúster y confianza, su importancia y cómo los define la literatura; en una tercera sección, se caracterizará brevemente el sector caso de estudio. Por último, se explicarán los resultados obtenidos, y se procederá a las conclusiones.

## Aspectos metodológicos

El trabajo de campo fue desarrollado con métodos cualitativos por la flexibilidad que estos permiten. Para la caracterización del sector se utilizaron fuentes secundarias como artículos periodísticos de distintos medios, donde se relevaron fuentes que abarcan desde el año 2015 hasta principio del año 2020 para poder dar un marco de referencia al contexto de surgimiento del sector. Se analizaron las bases de datos de los distintos actores de la cadena de valor para poder definir

la muestra; se utilizaron infografías elaboradas por el ente municipal de turismo que permitieron dar cuenta del crecimiento del sector; investigaciones referenciales; anuarios estadísticos e informes del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la Argentina y los realizados por el ente municipal.

Una vez caracterizado el perfil del destino, se definió la muestra. Se realizaron once entrevistas a distintos actores del sector durante el primer semestre del año 2021. Dicha muestra, es decir el universo de informantes (Guber, 2004), fue definida mejor una vez que se tuvo contacto con los actores y se realizaron las entrevistas, esto se debió a la permisividad de acceder o no a ellas.

A través del análisis de la base de datos se pudo observar la existencia de una población amplia y heterogénea; eran 200 actores que conformaban el sector de turismo de reuniones en la ciudad de Posadas, es por ello que se buscó acotarla tomando las siguientes consideraciones: la elección de los informantes no fue azarosa, debían pertenecer a los actores colectivos del sector, es decir, a las asociaciones de profesionales que nuclean al sector y ser identificados en la base de datos como proveedores de congresos y convenciones. Esta decisión no es arbitraria, sino que se debe a que, en la caracterización del sector, la mayor cantidad de eventos registrados y validados por el Observatorio Económico de Turismo de Reuniones anualmente correspondían a esta característica.

Los informantes también debían pertenecer a las franjas dominantes de la actividad estudiada (Guber, 2004), es decir, ser directivos o miembros de la comisión directiva de las asociaciones; funcionarios públicos afines al sector y directores o secretarios de las instituciones académicas. Esta decisión tiene que ver con que el sector presenta un alto nivel de heterogeneidad, es así que se seleccionaron a seis informantes que accedieron a ser entrevistados y ellos, a su vez y por medio de la técnica bola de nieve (Guber, 2004), recomendaron a otros informantes centrales, dando un total de 11 personas entrevistadas.

Fueron entrevistas no dirigidas que permiten dar cuenta del modo en que los informantes conciben el sector, y el análisis de los resultados fue de tipo cualitativo (Taylor y Bodgan, 1992). Cabe aclarar que la investigación se desarrolló en el período comprendido entre los años 2015 y 2019, ya que se observó que en ese lapso se implementaron políticas municipales para estimular el crecimiento del sector<sup>4</sup>, lo que permitió registrar datos. Luego se produjo la pandemia Covid-19 y, durante los dos años venideros, el sector estuvo sin actividad.

## Concepto de clúster

El concepto de clúster ha sido estudiado por teóricos como Marshall y Schumpeter y definido como distritos industriales (cit. en Fuster Olivares, 2019). No obstante, como bien sostiene Garanti *et al.* (2014), el fundador de la teoría de clúster en la posmodernidad es Michael Porter (1999) y a lo largo de sus estudios el autor fue variando la definición hacia la de una masa crítica ubicada en determinado lugar y de inusual éxito competitivo relacionado con factores locales. Agrega que

---

<sup>4</sup> Como ser: creación de la marca ciudad y de la Agencia Posadas Turismo bajo el concepto "Posadas, ciudad de eventos" con autonomía propia y un equipo de profesionales especializados en el sector; el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo de Reuniones de Posadas; la creación del Bureau de Convenciones; creación de estadísticas y bases de datos sobre el sector; participación en ferias especializadas del sector a nivel mundial y nacional; etc. Estas políticas han sido analizadas en la tesis de maestría antecedente de este artículo.

son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un mismo campo o sector, que están a su vez interrelacionadas y son complementarias.

Asimismo, Porter (op. cit.) revela que un clúster está constituido por empresas, proveedores de insumos, proveedores de servicios e infraestructura, clientes, canales, sustitutos y complementarios, universidades, organismos gubernamentales, institutos de ciencia y tecnología a fin al campo, educación y de apoyo. Por todo lo mencionado, Porter afirma que el aspecto geográfico es el requisito previo más importante en el desarrollo de un clúster (Garanti *et al.*, 2014).

El autor agrega que las empresas del clúster deben establecer relaciones interpersonales duraderas entre ellas para conformar las bases de estas estructuras. No obstante, plantea que muchos empresarios temen integrar clústeres por el miedo a que la competencia aumente y esto genere elevación en los costos o les cause pérdidas de empleados o clientes; pese a ello, Porter asegura que una vez que los actores superen estos miedos y se integren, los beneficios del clúster compensan con creces un aumento de la competencia.

Otros autores como Varisco (2003) y De Arteché Corvino *et al.* (2015) coinciden con esta definición. Estos conciben al clúster como un agrupamiento de empresas e instituciones, públicas y privadas, relacionadas a una misma cadena de valor y a un mismo espacio geográfico. Por su parte, Naum (2006) sostiene que los clústeres surgen a raíz de la globalización y esto se debe al acceso del mundo a la información, la tecnología, la comunicación y el transporte, que posibilitaron una nueva manera de competir donde la cooperación entre empresas constituye una estrategia de supervivencia. Conviene subrayar, entonces, que los actores de un clúster forman vínculos formales e informales.

No obstante, existen autores como Martín y Sunley (cit. en Jardón y Tañski, 2010) que manifiestan que el concepto porteriense de clúster es ambiguo porque carece de una delimitación industrial y geográfica. Por lo tanto, a la hora de formular una correcta definición de clúster se debe considerar, por un lado, la existencia de una cadena de valor asociada a una actividad empresarial en un territorio delimitado, y por otro, a las instituciones políticas de ese territorio que den algún tipo de apoyo, se suma también la cooperación que debe existir entre todos los agentes participantes.

Añádase a estas definiciones la existencia de las distintas tipologías y formas de clasificar los clústeres que de acuerdo con Bao, y Blanco (2014) parten de enfoques distintos. Por ejemplo, Enright (1996 cit. en Baoertg y Blanco 2014) realiza una distinción del momento en que se pueden encontrar los clústeres: sean de pleno funcionamiento, latentes y potenciales. Iammarino y McCann (2006 cit. citado en Bao, S. y Blanco, F., 2014) también clasifican a los clústeres 2006 atendiendo a la naturaleza de las empresas y de las relaciones según su lugar en la cadena de valor. Distinguen así tres categorías: aglomeración pura, complejo industrial y red de trabajo social. Se debe remarcar que los autores antes mencionados reconocen que todos los clústeres contienen características de uno o de varios tipos, aunque hay uno que domina.

Hoy en día estas estructuras están recibiendo cada vez más atención porque los estudios demuestran su gran contribución a las economías; esto se debe a que son entendidas como mecanismos de cooperación entre empresas e instituciones que impulsan la economía, asegurando su crecimiento competitivo y, de esta manera, favorecen el desarrollo territorial. Además, los clústeres permiten la interconexión y por medio de las vinculaciones que se dan entre empresas e instituciones impulsan la creación de conocimiento, ventaja de éxito que acarrea su formación debido a que permite conocer cambios en la demanda, existencia de nuevos mercados, avances científicos, tecnológicos y de comunicación (De Arteché Corvino *et al.*, 2015; Naum, 2006; Capó Vicedo *et al.*, 2007).

Por su parte, Porter (op. cit.) manifiesta que los clústeres afectan la forma de competir en las empresas, al imponer el rumbo y el ritmo de la innovación, aumentando su productividad y estimulando la formación de nuevas empresas. Esto favorece la expansión del clúster, y estimula la formación y profesionalización de sus recursos humanos. Permite que el socio del clúster se beneficie como si estuviese a gran escala o unido de manera vertical, pero sin tener que renunciar a su autonomía y flexibilidad. No obstante, este autor también plantea que, aun en situaciones ideales, puede que un clúster no termine por consolidarse, o inclusive no logre ni siquiera gestarse (Verde Flota y López Lira, 2013), es decir, dependerá de las circunstancias del entorno.

De todo ello resulta en que las claves para construir un clúster se fundamentan en condiciones o factores territoriales. Varisco coincide con Porter cuando indica que es la noción de territorio la que adquiere un significado particular en el desarrollo de estos agrupamientos, puesto que, por más que en el territorio tenga apoyo estatal, demanda, el conocimiento sobre el tema y la existencia de infraestructura y proveedores (Porter, 1999), se necesita de otros factores como son la cooperación, la confianza y la competencia para establecer los cimientos o las bases que permitirán la construcción de un clúster.

## Confianza: aproximaciones teóricas

En los estudios sobre clústeres es importante considerar la presencia de los factores fundamentales en el entorno que determinarán la existencia de las redes, redes que posteriormente ayudarán al desarrollo o gestación de un clúster y a su competitividad. En el análisis de estos factores claves, Porter (op. cit.) postula que, si bien la mera reunión física de todos los actores de un mismo sector crea el potencial para la formación de un clúster, es necesario que existan factores locales o fundamentales (Gómez Díaz, 2017) para que se genere un clúster.

Tras la revisión de la literatura sobre la confianza, uno de los factores necesarios, se le han podido atribuir distintos significados, aunque no es fácil realizar una definición de la misma por falta de consenso: cada disciplina propone diferentes perspectivas para su estudio. Por ejemplo, Luhmann (1996 cit. en Beramendi *et al.*, 2016) plantea que la confianza es una condición necesaria para la formación de instituciones, pues su ausencia promueve conflictos.

Otro autor que define a este factor es Levi (1998 cit. en Beramendi *et al.*, 2016) quien propone que la confianza supone una palabra de apoyo que les permiten a las personas tomar riesgos al tratar con los demás, resolver problemas de acción colectiva, o actuar de una manera que parece contraria al propio interés. Capó Vicedo *et al.* (2007) agrega que esta expresa la creencia de que una de las partes no actuará en su propio beneficio, afectando a otro. Para el autor, es una característica explícita de las relaciones arraigadas.

Bridault y Jarillo (1997 cit. en Porras, 2019) agregan a estas definiciones que la confianza puede provenir de distintas fuentes. Como los contratos que establecen las bases, estos son convenientes cuando los actores no se conocen. Proviene de la ética, que provee reglas y valores para el comportamiento; del tiempo y la experiencia ya que la confianza aumenta a medida que aumenta el número de transacciones entre actores; y de la familiaridad. A su vez, sostienen que la confianza no necesariamente es recíproca, intercambiable ni estática. Existen autores como Morgan y Hunt (1994 cit. en San Martín Gutiérrez, 2013) que, en su teoría del compromiso organizacional (por ejemplo, empleado-organización), han contemplado a la confianza como el principal antecedente del mismo.

De igual manera, Zapata Jaramillo *et al.* (2010) define a la confianza como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. En su investigación abre la discusión sobre los aspectos que afectan a la confianza, tanto positivamente como negativamente, concluyendo que el juicio, las emociones, los sentimientos y los valores compartidos la afectan de manera positiva y, la incertidumbre y el desconocimiento de manera negativa. Además, analiza los distintos tipos de confianza como persona—persona, persona—organización y organización—organización. En el caso de esta última, de vital importancia para el presente artículo, los investigadores fundamentan que para que haya confianza interorganizacional primero debe haber confianza persona—persona. Para estos autores, como todos los antes mencionados, la confianza se construye en el tiempo y es la base de la cooperación.

Otro autor que distingue dos tipos de confianza es Taboada Ibarra (2003). Para él ambas son necesarias para el desarrollo de clústeres. La primera es la confianza contractual, que hace referencia a las promesas escritas y orales que deberán cumplirse entre los miembros de un clúster, y la segunda, la confianza por competencias, que es la expectativa que tienen los actores en que los demás serán capaces de cumplir con sus promesas.

Desde el punto de vista de Simmel (1986 cit. en Ovares Sánchez, 2018), la confianza debe ser concebida como un estado de expectativa favorable con respecto a las acciones e intenciones de otras personas. Ahora bien, este estado favorece a las redes y organizaciones sociales pues facilita su cohesión y beneficia la resolución de problemas de acción colectiva. En su texto, Ovares Sánchez (2018) se pregunta qué hace que un grupo humano —entendido como organización social— tenga capacidad para vivir y actuar en conjunto, para ponerse de acuerdo sobre una orientación, un proyecto o un destino común, y la respuesta que da es la confianza. Es por ello que construir confianza en un sector significa que los actores deben sentir seguridad, porque la misma incrementa la colaboración entre actores, siempre y cuando estos perciban los beneficios a largo plazo evitando la sorpresa, o en otras palabras, los comportamientos individuales por sobre los colectivos (Porras, 2019).

Sin dudas este factor permite tender redes colaborativas entre las empresas, ya que actúa como cimiento de las redes sociales (Ovares Sánchez, 2018), y a su vez desarrolla la cooperación, es decir, la actitud embrionaria entre los actores (De Arteche Corvino *et al.*, 2015) y, con ella, un efecto de sinergia que mejora la eficiencia y la competitividad del mercado (Gómez Díaz, 2017). Para fortalecer la confianza entre los integrantes de un grupo se necesita de la participación activa y el apoyo de todos los actores, lo cual refleja la importancia del trabajo en equipo y la construcción de una visión colectiva producto de los vínculos de cooperación e integración (Madrigal Torres *et al.*, 2015).

En este sentido García Cruz *et al.* (2014) propuso poner de manifiesto cómo los actores que participan en un proceso de intercambio de información y conocimiento necesitan, para alcanzar sus objetivos económicos, sistemas complementarios de control, recogidos por un contrato, por ejemplo. Si bien se ha puesto de manifiesto el interés en las relaciones de reciprocidad con base en la confianza y su importancia, los autores han mostrado que incentivar y controlar el comportamiento de las personas es más fácil que generar su confianza, ya que esta es una actitud que, como tal, no puede ser exigida por una persona, sino que debe ser otorgada por la persona a la que se le solicita (García Cruz *et al.*, 2014).

Es por ello que a la hora de buscar generar un clúster en un sector económico una de las grandes dificultades que se presentan se relaciona con la confianza, especialmente la falta de ella a raíz de la existencia de comportamientos oportunistas (activo o pasivo) entre los actores. Para Naum (2006) esto constituye un error para el desarrollo de estos aglomerados;

este tipo de comportamientos oportunistas abarca distintas formas de violar un acuerdo: el ocultamiento de la información, del conocimiento y de las experiencias por temor a dar ventajas a la competencia (García Garnica y Lara Rivero, 2004) aparece en la literatura como una de las debilidades para gestar este tipo de redes (Sánchez *et al.*, 2019).

## El sector de turismo de reuniones en la ciudad de Posadas

El turismo de reuniones es una modalidad del turismo cuyo motivo de viaje tiene que ver con cuestiones profesionales o de negocios. Este tipo de actividad es una opción para muchos destinos que no presentan un atractivo turístico convencional, añadiendo la ventaja de que el turista de negocios consume hasta un 50% más que el turista de ocio (Llobet, 2018).

En el caso de Posadas, el sector comienza su etapa inaugural de desarrollo en el año 2015. Sin embargo, unos años antes, en el 2008, se llevó adelante el desarrollo del Plan Estratégico Posadas (PEP) 2022 que tuvo como objetivos el desarrollo del Programa “Posadas es Turismo” que impulsó como uno de sus proyectos convertir a Posadas en una ciudad de congresos y eventos.

En el año 2015, luego de las elecciones nacionales y provinciales, el nuevo gobierno municipal dio a conocer su interés por convertir a Posadas en un destino de eventos que compita con las grandes ciudades, ya que, para la gestión, la ciudad tenía potencial y contaba con el apoyo del Estado provincial y nacional para lograrlo. Es por ello que desde el gobierno se creó una Agencia especializada en turismo de reuniones, la Agencia Posadas Turismo cuyo fin ha sido generar una agenda de actividades que propicien el crecimiento de la ciudad como destino turístico de eventos, ya que Posadas contaba con las condiciones para desarrollarse en el turismo de reuniones como única alternativa debido a la carencia de un atractivo turístico. Es así que la Agencia se creó bajo el lema “Posadas, encontrate acá” y una de sus políticas estratégicas era que Posadas fuera una ciudad atractiva para captar eventos (Brizuela, 2020). De esta manera, se marca el inicio del desarrollo del sector en la ciudad posadeña con un fuerte apoyo gubernamental, lo que dio pie a la creación, por parte de algunos de los empresarios del sector, de un *Bureau* de convenciones. Con una fuerte labor entre esta asociación y del ente municipal abocado al sector, la capital misionera se posicionó como uno de los principales destinos de eventos a nivel país según muestran los datos del *Ranking* ICCA (ver Tabla 1), manteniéndose por cuatro años consecutivos en los 15 primeros puestos de 32 destinos de eventos y reuniones que presenta la Argentina hasta la fecha. Esto daba cuenta del crecimiento del sector en la ciudad, resultado de un trabajo colaborativo entre ambas instituciones.

Tabla 1 - PUESTOS DE RANKING ICCA<sup>5</sup>

PUESTOS RANKING ICCA				
DESTINOS/PUESTO	2016	2017	2018	2019
Buenos Aires	1	1	1	1
Córdoba	2	2	2	2
Rosario	2	3	7	2
Iguazú	7	7	9	14
Posadas	9	7	8	13

Fuente: Elaboración propia

A su vez, por medio del análisis, se pudo definir que el perfil de la ciudad corresponde a un destino de Congresos y Convenciones (C&C). Esto se debe al crecimiento sustancial que muestran las cifras estadísticas en dicha clasificación año tras año desde que se realiza la contabilización de los eventos (Tabla 2).

Tabla 2 - CLASIFICACIÓN DE LOS EVENTOS EN LA CIUDAD DE POSADAS<sup>6</sup>

CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE EVENTOS EN POSADAS				
CLASIFICACIÓN	2016	2017	2018	2019
C&C	35	57	89	98
Feria	11	11	11	7
EDI (Deportivo Internacional)	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Otra de las características del sector es la heterogeneidad de sus actores. El Turismo de Reuniones se conforma por empresas pertenecientes al turismo convencional (hotelería, gastronomía y transporte) y también por aquellas que no lo son (*catering*, traducción, interpretación, diseño, comunicación, publicidad, fotografía, decoración, sonido, ceremonial, etc.). Ello convierte al sector en una actividad de gran potencialidad para generar procesos de desarrollo de redes de cooperación en los destinos turísticos (Gómez Díaz y Cruz Jiménez, 2019)

Según un estudio de la base de datos, el sector turístico en Posadas está compuesto por una población amplia y heterogénea, son 200 actores de distintas dimensiones que componen la cadena de valor bajo estudio. Según se detalla en el Plan Estratégico de Turismo de Reuniones de Posadas, los actores están agrupados en distintas categorías, desde locaciones complementarias, organizadores de eventos, hoteles, agencias de viajes, entretenimiento, servicios de alquiler de muebles,

<sup>5</sup> La tabla muestra el ranking de ICCA para los 32 destinos de la Argentina. Se eligió como referencia algunos de ellos para mostrar el lugar que ocupa la ciudad de Posadas. Adaptado de: infografías de ICCA brindado por Anuario Estadístico de Turismo de Reuniones de Argentina.

<sup>6</sup> Esta tabla muestra el aumento anual de los eventos realizados en la ciudad de Posadas desde su contabilización año 2016. Los años 2020 y 2021 no han sido publicados debido a la suspensión de actividades por la pandemia Covid-19. Elaboración propia adaptada de infografía de la Agencia Posadas Turismo y los Anuarios Estadísticos de Turismo de Reuniones (2016, 2017, 2018 y 2019).

etc. Por lo tanto, a la hora de buscar la conformación de un clúster se deben tener presentes estas características. Sin embargo, autores como Jiménez Castillo *et al.* (2007) postulan que en el Turismo de Reuniones es frecuente que factores como la confianza no estén presentes en los diferentes actores de la actividad, ya que es muy común que las empresas adopten actitudes oportunistas y competitivas en detrimento de la cooperación, lo que evitaría el surgimiento de redes y el posterior desarrollo de clústers.

## Resultados

Tras interpretar los contenidos de las entrevistas, podemos afirmar que, en la muestra analizada, no existe en el sector el factor confianza como tal. Si bien se pudo comprobar por medio de las respuestas obtenidas que son solo tres los actores que intercambian información con otros, esto se da porque lo hacen entre sus pares (afinidad) o porque existe un mecanismo de reciprocidad, “comparto con los que también lo hacen conmigo” mencionó uno de los informantes (Negrete, F., comunicación personal, 29 de enero de 2021).

Los motivos que llevan a sostener dicha afirmación son, por ejemplo, el no compartir información entre las empresas, en caso de que lo hiciesen, permitiría que se desarrolle un núcleo de conocimiento y aprendizaje fundamental para el surgimiento de un clúster (Jardón y Tañski, 2010). Esto se debe a actitudes propias del oportunismo, entre las que podemos incluir el ocultamiento de información, el robo de la misma, la evasión por falta de compromiso, la carencia de participación y, la violación acuerdos, tal como sostuvo uno de los entrevistados “(...) tuve experiencias de contar y compartir, y después me robaron clientes (...)” (Roitboud, S., comunicación personal, 9 de febrero de 2021). Esta actitud también se ve reflejada en las instituciones académicas, donde, si bien el ocultamiento no es deliberado, es pasivo (Sánchez *et al.*, 2019). Como sostiene Brajkovic en su entrevista “tienen un sesgo de secta (...) no comparten información (...)” (Comunicación personal, 20 de enero de 2021).

Comportamientos oportunistas como el que acabamos de desarrollar pueden estar determinados por la heterogeneidad de los actores involucrados en la actividad, es decir, que la diversidad de objetivos hace que los intereses comunes no estén bien definidos “(...) aumentando así la discrecionalidad de los miembros para tomar decisiones que les beneficien a ellos en detrimento del interés colectivo.” (Sánchez *et al.*, 2019, p. 5). Cuando se le preguntó cómo es trabajar con los empresarios del sector, uno de los entrevistados respondió: “difícil, los intereses son muy distintos (...)” (Alvarenga, G., comunicación personal, 13 de enero 2021). Se suma, además, la incertidumbre tanto del entorno como de las actitudes que la otra parte pueda tener, fundamentalmente por falta de confianza. Finalmente, estos comportamientos se deben también a la falta de acuerdos a largo plazo (Sánchez *et al.*, 2019).

Aunque el factor confianza no exista como tal entre los actores estudiados, se pudo observar que el factor cooperación, entendido como el elemento integrador entre los actores (Capó Vicedo *et al.*, 2007), sí está presente, pero es exclusivo de las empresas con sus proveedores y con sus clientes, o sea, es de tipo vertical (Jardón y Tañski, 2010). También existe una cooperación horizontal entre competidores directos: “(...) los llamo para ver cómo están, consultar decisiones, pedirles consejos, pero no a todos, a los que tenemos las mismas características en el negocio (...)” (Buasso, L., comunicación personal, 20 de enero 2021). Sin embargo, no se observa ningún tipo de cooperación en las relaciones intersectoriales,

necesaria para el desarrollo de un clúster: “no se da una sinergia, nos cuesta ponernos de acuerdo” (Alvarenga, G., comunicación personal, 13 de enero 2021).

Según los entrevistados, la reticencia a formar lazos de cooperación entre sectores que conforman la actividad de turismo de reuniones se debe a la existencia de intereses e idiosincrasias distintas. Ello se fundamenta en la heterogeneidad que acarrea la actividad propiamente dicha, como se mencionó anteriormente, que genera que las acciones en conjunto, los intereses, los riesgos, compromisos y visiones colectivas se den en procesos muy lentos (Jardón y Tañski, 2010).

En cuanto al sector académico, se logró indagar que, si bien Posadas tiene un fuerte perfil de eventos educativos, las universidades se mantienen aisladas y sin muestras de querer entablar lazos con el sector privado: “son muy cerrados, se manejan solos, no abren la jugada”, acotó un entrevistado sobre las universidades (Masciotta, D., comunicación personal, 12 de enero 2021).

Todas estas observaciones llevan a la conclusión de que aún no existe la confianza para hacer surgir las redes de cooperación entre todos los actores, y esto se atribuye, según lo analizado, a la ausencia o dificultades en los objetivos e intereses comunes, la apertura al diálogo, el cumplimiento de compromisos, los comportamientos oportunistas y la falta de participación activa.

## Algunas ideas para concluir

Para finalizar, se dirá que respecto involucramiento del gobierno y su apoyo se pudo determinar que el impulso del sector ha sido parte de una política pública municipal y que de la mano de profesionales en turismo se trabajó para su crecimiento y posterior consolidación.

Asimismo, podemos concluir que el punto de partida para el diseño de estrategias que conduzcan a la creación de clústeres está dado por el desarrollo de un diagnóstico del entorno local, puesto que es el territorio —y lo que en él reside— el factor clave para determinar si se puede gestar un clúster o no en el lugar. Por todo lo planteado, podemos decir que Posadas cuenta con un sector de Turismo de Reuniones fuertemente desarrollado (infraestructura, proveedores, existencia de la demanda, experiencia en el tema, etc.) y con apoyo de los gobiernos para su crecimiento. No obstante, se detectó una pobre estructura de base con respecto a la confianza y, por ende, a la cooperación entre los actores —por lo que se pudo indagar, propios de la cultura empresarial local del sector. Esto puede explicarse por medio del concepto de cultura organizacional de Franklin y Krieger (2011) quienes afirman que dentro de los componentes de toda cultura organizacional hay valores aceptados o no, como son la confianza y la reciprocidad.

La confianza es, para los autores, la creencia de que los otros tendrán comportamientos leales, mientras que la reciprocidad es un valor cimentado en la solidaridad e igualdad de trato. Para Franklin y Krieger (op. cit.) estos valores ejercen gran influencia sobre la toma de decisiones y la manera de actuar ante situaciones de conflicto. Sin embargo, como ellos sostienen, no son tenidos en cuenta por los directivos de las organizaciones en sus gestiones tendiendo a priorizar la racionalidad (producción, ventas, estrategias, etc.) tal como se pudo comprobar al analizar al sector estudiado. Han sido muy pocos los actores que demostraron tener dentro de su cultura el valor de la confianza y de la reciprocidad lo que les permite, por ejemplo, compartir información con otros actores sin importar afinidad (i.e. amistad).

Es importante destacar que, si bien tanto el tema clústeres, como el turismo de reuniones son objetos estudiados en el ámbito local, existe escasa información sobre la importancia de la confianza como base para la generación de redes de colaboración en el sector turístico. Se debe empezar a poner el foco en cuestiones como la importancia del capital social, el sentimiento de pertenencia, el trabajo en equipo, la visión común, el compartir información que son propios de una cultura organizacional local y cohabitan un sector. Por más que se cuente con fondos gubernamentales/estatales, si estos mecanismos no están presentes, no habrá estructuras que posibiliten el éxito competitivo, como un clúster, por ejemplo.

Para superar la ausencia de confianza en el sector, proponemos desarrollar estrategias para trabajar las bases, o como denomina Andersson *et al.* (2004) “preparar el suelo” (77), debido a que la falta de confianza provoca que la estructura social del sector sea muy débil y que se requiera de mucho trabajo previo para formar un clúster (Bao y Blanco, 2014). Hay que dejar en claro que para crear confianza es preciso transformar la cultura empresarial del sector, una transformación del individualismo en redes de colaboración (Roldán Barraza, 2013).

Este proceso se inicia con la conciencia de los posibles beneficios mutuos de la agrupación de actores claves, propiciando espacios de comunicación abierta y transparente entre ellos. Por esta razón se recomienda tanto la realización de talleres de sensibilización para conocer qué es un clúster y sus beneficios, como el apoyo gubernamental en beneficios a las empresas que desean integrar el clúster (estímulos fiscales, apoyos financieros para capacitación y financiación en mejorar infraestructura y servicios), el armado de contratos legales claros para garantizar reciprocidad, transparencia y el establecimiento de penalidades en caso de comportamientos oportunistas. Promover acciones de socialización para incentivar la amistad entre los actores.

A través de la presente investigación, se observó que los actores que tienen lazos de amistad (en el caso de competidores directos) tienden a ser leales entre ellos, y establecer alianzas. A través de eventos sociales con fines de negocios (desayunos de negocios, *coffee breaks* luego de los talleres, etc.) se busca que los actores se conozcan con el tiempo, lo que ayudará a crear familiaridad.

Por último, pero no menos importante, no deben subestimarse las dificultades para iniciar el proceso de desarrollo del clúster, es por ello que en esta etapa se necesita de la figura de un líder con estilo transformador e integrador para generar visiones comunes para cambiar el paradigma actual (Madrigal Torres *et al.*, 2015). Estos mecanismos son esenciales para formar confianza, sobre todo frente a las fuertes tradiciones de individualismo y estrategias comerciales independientes, como es este caso.

Como limitaciones o líneas de mejora del trabajo, hubiese sido deseable un mayor tamaño de la muestra para conseguir una mayor garantía de los resultados; sin embargo, las entrevistas se realizaron durante la pandemia de Covid-19, lo que ocasionó un freno total en las actividades y dificultó la predisposición de los actores para acceder al estudio (Guber, 2004).

## Referencias

Andersson, T., Schwaag Serger, S., Sorvik, J. y Hansson E. (2004). *The Cluster Policies Whitebook. International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.*

Agencia Posadas Turismo (s.f). *Posadas, datos estadísticos del turismo de reuniones.* <https://turismoposadas.tur.ar/mice/estadisticas.html>

Bao Cruz, S. y Blanco Silva, F. (2014). Modelos de formación de clústeres industriales: revisión de las ideas que los sustentan. *Revista Galega de Economía*, 23(2), 179-198. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39138754009.pdf>

Beramendi, M., Delfino, G. y Zubieta, E., (2016). Confianza Institucional y Social: Una Relación Insoslayable. *Acta de Investigación psicológica*, 6(1), 2286-2301. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30050-3](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30050-3)

Brizuela, A. (2020). *Mostrar/Decir. Aproximaciones a los aspectos preformativos y las configuraciones imaginarias en el discurso institucional publicitario de la Agencia Posadas Turismo [Tesis de Licenciatura no publicada].* Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Capó Vicedo, J., Expósito Lang, M. y Masiá Buades, E. (2007). La importancia de los clústeres para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE*, 33(98), 119-133. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612007000100007>

De Arteché Corvino, M., Santucci Parra, M. N. y Welsh Camillucci, S. V. (noviembre de 2015). Estrategia para el desarrollo de clústeres de turismo: el caso de Pinamar (Argentina) y Asia de Lima (Perú). *La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes. XII Congreso Internacional de Administración Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*

Fuster Olivares, A. (2019). *La Resiliencia de los distritos industriales durante la gran recesión: un análisis del caso valenciano. [Tesis de Doctorado].* Universidad de Alicante, España.

Franklin Fincowsky, E. y Krieger, M. (2011). Cultura organizacional y contexto cultural. *En Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina* (pp. 361-398). Pearson.

Garanti, Z., Zvirbulen Berzina, A. y Yesilada, T. (2014). Cluster concept in policy planning documents: the cases of Latvia and Northern Cyprus. *Verslas: Teorijairpraktika Business: Theory and Practice*, 15(2): 129–139. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2014.13>

García Cruz, J., Valle Cabrera, R. y Bou Llusar, J. (2014). La generación de confianza en un contexto de intercambio social: la relación supervisor-supervisado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 61-71. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.09.001>

García Garnica, A. y Lara Rivero, A. (2004). Clúster y competencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar. *Problemas del Desarrollo Revista Latinoamericana de Economía*, 35(139), 141-161. <https://www.jstor.org/stable/43838306>

Gómez Díaz, J. (2017). La Importancia de los factores fundamentales en el clúster. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 141-153.

Gómez Díaz, J. y Cruz Jiménez, G. (2019). Las redes sociales para el análisis de clústeres turísticos. *Salud y Administración*, 6(16), 45-55. <https://revista.uns.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/134>

Guber, R (2004). *El Salvaje Metropolitano. Reconstrucción del Conocimiento Social en el Trabajo de campo*. Paidós.

Jardón, C. y Tañski, N. (2010). Los clústeres y el capital intelectual como forma de valor competitivo. *Mercado y Negocios*, 11(1), 25-50. <https://core.ac.uk/download/pdf/322550051.pdf>

Jiménez Castillo, D., Marín Carrillo, M. y Sánchez Pérez, M. (2007). Los Convention Bureau: coordinación, orientación e impacto en la comercialización del destino turístico. *Papers de Turisme*, (41), 43-55.

Llobet, M. (septiembre de 2018). La Industria del turismo de reuniones, pide pistas en las Américas. *Manual Turismo de Reuniones. Suplemento de Agencias de Viajes*. [www.ladevi.travel](http://www.ladevi.travel)

Madrigal Torres, B., Madrigal Torres, R., Arechavala Vargas, R. y Lozano Uvario, K. (2015). Liderazgo y Capital Social, ejes para consolidar un clúster: Cs Muebles en Jalisco, México. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 109-120. <https://ssrn.com/abstract=2498761>

Municipalidad de la ciudad de Posadas (s/f). *Plan Estratégico Posadas 2022*. [Archivo PDF]. <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/MISIONES/Plan-Estrategico-Posadas-2022.pdf>

Naum, U. (2006). Clústeres los primeros trazos. *Manufactura web*.

Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina (s/f). *Anuario Estadístico 2016* [Archivo PDF]. <https://www.observatorioturismo.com.ar/index.php/publicaciones>

Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina (s/f). *Anuario Estadístico 2017* [Archivo PDF]. <https://www.observatorioturismo.com.ar/index.php/publicaciones>

Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina (s/f). *Anuario Estadístico 2018* [Archivo PDF]. <https://www.observatorioturismo.com.ar/index.php/publicaciones>

Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina (s/f). *Anuario Estadístico 2019* [Archivo PDF]. <https://www.observatorioturismo.com.ar/index.php/publicaciones>

Ovares Sánchez, C. (2018). La sociología de Georg Simmel y el Capital Social: La confianza como fuerza socializadora. *Reflexiones*, 97(2), 23-34. <http://dx.doi.org/10.15517/rr.v97i2.31481>

Porter, M. (1999). Los clústeres y la competencia: En una economía globalizada, aunque suene paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. *Estrategia*, 1(2), 130-145.

Porras, T. S. (2019). Consideraciones en torno a la confianza y a la colaboración en las redes organizacionales. *Gestión y estrategia*, 28(56), 206-217.

Sánchez-Navarro, J., Arcas-Lario, N. y Hernandez-Espallardo, M. (2019). Antecedentes del oportunismo en las cooperativas agroalimentarias. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 111-136. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.13282>

San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58(2), 11-38. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200002)

Sarmiento del Valle, S. (2017). Clúster: alternativa para el crecimiento regional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 169-187. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1222>

Taboada Ibarra, E. (2003). La credibilidad y la confianza frente al oportunismo en las relaciones de cooperación interfirma. *Gestión y estrategia*, (24), 197-205.

Taylor S. y Bogdan R. (1992). La observación participante preparación del trabajo de campo. En S.J. Taylor y R. Bogdan (Eds.). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 31-50). Paidós.

Varisco, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Aportes y transferencias. Centro de Investigaciones turísticas*, 2(8), 61-88.

Verde Flota, L. y López Lira, N. (2-4 de octubre de 2013). *El ciclo de desarrollo de los clústeres: el caso de Turismo Médico en Jalisco. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México DF.

Zapata Jaramillo, C. y Rojas López, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193-208.