

# Clúster y Turismo: Modelos de Gestión y Competitividad de los Destinos Turísticos. Análisis del Clúster de Turismo de Nuevo León

Ricardo Gutiérrez Felipe<sup>1</sup>

Ventura Enrique Mota Flores<sup>2</sup>

## Resumen

La globalización económica, ha requerido que las empresas sean cada vez más competitivas en un entorno cambiante. Por ello, para mantenerse en el mercado, se ha observado que las empresas han optado por el desarrollo de clústers, lo que les ha permitido, en diversos sectores económicos de un estado o región, nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante la cooperación, generando un mayor dinamismo y competitividad empresarial en el que se fomenta la innovación en cada una de ellas.

Las empresas del sector turístico no han sido indiferentes a estos cambios y nuevos modelos de gestión, por ello, se han desarrollado los *clústers* turísticos, como una herramienta competitiva de la cadena productiva del turismo, en el que un conglomerado de empresas de una zona determinada busca alcanzar altos estándares de competitividad e innovación, que permitan la promoción y el desarrollo de los destinos turísticos maximizando su potencial económico.

El presente ensayo, aborda una revisión teórica documental sobre las definiciones de ¿qué entendemos por un *clúster*?, así como aproximaciones a partir de la revisión teórica sobre la importancia del desarrollo de un clúster para los destinos turísticos. En este sentido, el objetivo del este trabajo se ocupa de un análisis general de la contribución del Clúster de Turismo de Nuevo León, para el posicionamiento y desarrollo turístico del estado.

**Conceptos clave:** Clústers, Competitividad, Clúster turístico

## Introducción

La ventaja competitiva de las empresas ante un mercado global en constante evolución, en la mayoría de los casos determina el éxito o fracaso. Por tanto, resulta necesario que las empresas puedan identificar el valor agregado y de diferenciación que les permita contribuir a su desempeño, como pueden ser la innovación y el desarrollo tecnológico que le permita obtener una posición sostenible favorable en el sector en el que se desempeña.

No todos los sectores económicos ofrecen la misma igualdad de oportunidades para el desarrollo empresarial sostenido, que permitan el lucro competitivo y de ganancias similares para las empresas de una zona geográfica determinada en el mercado. En la

---

<sup>1</sup> Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Autónoma de Nuevo León, Maestrante en Planeación Turística Sustentable, Universidad del Caribe, correo: 210100011@ucaribe.edu.mx

<sup>2</sup> Doctor en Gestión del Turismo por la Universidad Antonio de Nebrija. Es Miembro del International Forum of Travel and Tourism Advocates (IFTTA). Coordinador de la Maestría en Planeación Turística Sustentable en la Universidad del Caribe, correo: mota@ucaribe.edu.mx

mayoría de los sectores, existe esta disparidad debido a la posición de los grandes corporativos o multinacionales, así como la falta de capacidad de creación y colaboración de las MIPYMES<sup>3</sup>.

Sin embargo, los entornos competitivos cambian, así como los sectores económicos evolucionan a lo largo del tiempo, ante esta situación las empresas deben estar preparadas para estos cambios y lograr el éxito. En este sentido, surge la necesidad de la clusterización de los sectores económicos que propicia el desarrollo de los Clústers, formado principalmente por aquellas empresas MIPYMES, buscando impulsar la competitividad y la innovación con la integración de toda la cadena productiva del sector al que pertenecen. Diversos países y regiones a nivel global han apostado por las iniciativas de clústers con el fin de identificar los sectores productivos y priorizar estrategias para su desarrollo.

En el caso de México<sup>4</sup>, el desarrollo e impulso de los clústers busca incentivar la inversión extranjera directa (IED), aumentando las exportaciones y seguido de políticas públicas de apoyo y promoción económica de todos los niveles de gobierno, considerando su área de influencia.

Como un sector altamente competitivo y de gran valor agregado a la economía de los países, el turismo ha contribuido al desarrollo de *clústers*, reforzando su capacidad productiva y de eslabonamientos propios de la actividad turística, integrando no solo a las MIPYMES, sino también corporativos empresariales, organismos de la sociedad civil e instituciones públicas que participan en la promoción y gestión de los destinos turísticos.

Pero ¿qué entendemos por clúster? Y ¿Cuál es la importancia del desarrollo económico basado en Clústers?

La introducción del concepto de clúster fue popularizada por el economista Michael Porter en el año 1990, considerando su definición (Porter, 1998) un *clúster* se caracteriza por un ser un conglomerado de empresas e instituciones dentro de un área geográfica, interconectadas dentro de un sector o campo en particular.

En las últimas décadas han surgido diversas definiciones sobre el concepto, el análisis de estudio sobre el desarrollo de los clústers y su evolución han sido variados, todos coinciden sobre la importancia del aprovechamiento del entorno geográfico que propicia el desarrollo de las empresas para alcanzar mayores niveles de crecimiento económico.

### **Antecedentes: Los distritos industriales de Marshall**

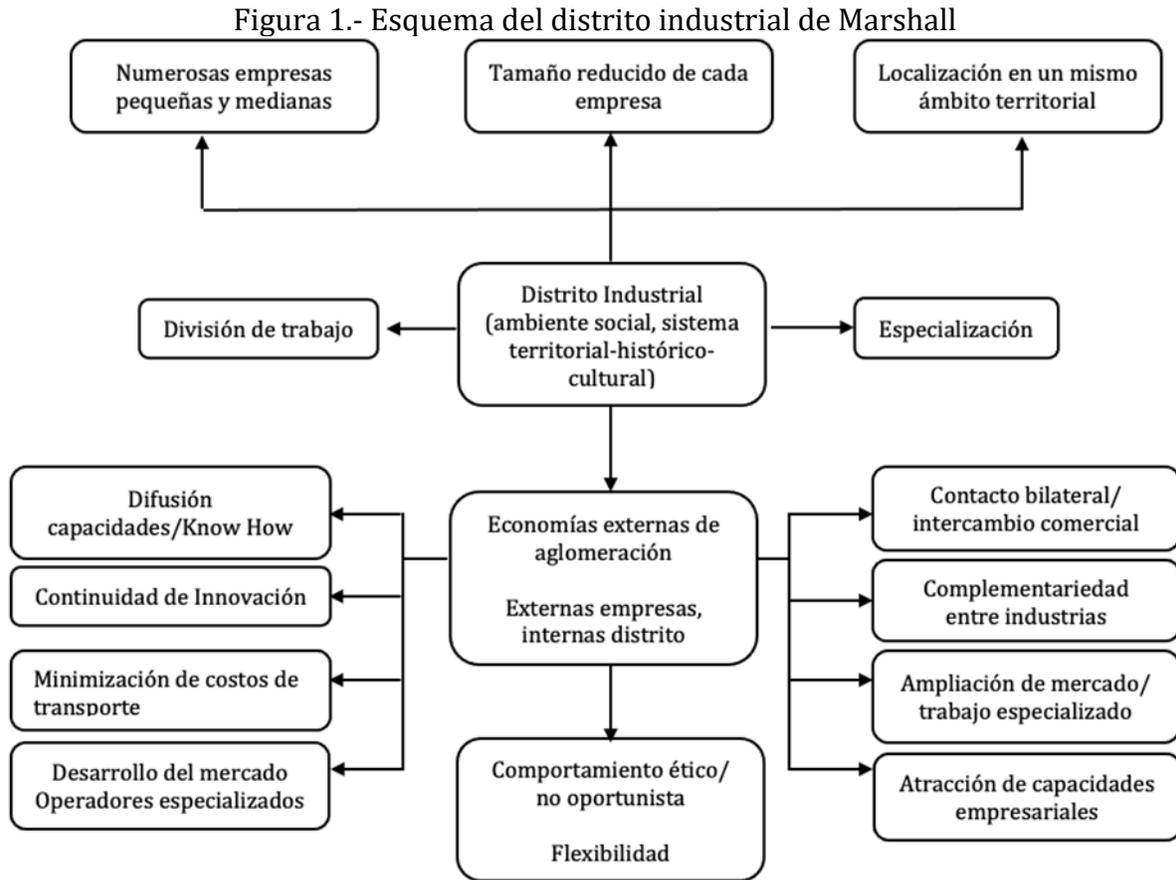
En 1920, Alfred Marshall brindó una aproximación al concepto de los *clústers*, en su obra titulada *los Principios de la economía*, donde analizó los sistemas productivos locales con el estudio de las agrupaciones empresariales, a partir de este análisis propuso como definición el término *distrito industrial* como una agrupación en un territorio de pequeñas empresas con características similares, que tenían como objetivo incrementar su productividad como

---

<sup>3</sup>Entendemos las MIPYMES en el sentido de lo establecido en los Censos Económicos 2019, donde muestran que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos.

<sup>4</sup>Así declarado en el entonces "Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018" de 2013.

consecuencia de la división de la carga de trabajo entre cada una de ellas (Mitxeo Grajinera, et al., 2004)



Fuente: (Carreto Sangines, 2013)

Para Marshall citado en (Carreto Sangines, 2013), la ventaja competitiva de las empresas dentro de un *distrito industrial* radicaba en la red de cooperación, el acceso a la competencia compartida y al grado de integración dentro del contexto social de cada una de las empresas mediante el conocimiento del entorno externo e interno y la transferencia de este conocimiento del sector entre cada una de ellas.

De acuerdo con el análisis realizado por Marshall citado en (Carreto Sangines, 2013) la eficiencia de la cadena de valor permite a las empresas aprovechar los recursos y las capacidades internas de cada una de ellas, creando redes colectivas para el desarrollo sistemático y fomentar la innovación de productos y procesos, dando origen a los *distritos industriales* y favoreciendo la división de trabajo, generando ventajas competitivas en las economías

Los estudios realizados por Marshall y los distritos industriales, formaron un parteaguas dentro de los estudios de las teorías económicas y de competitividad de las empresas, que propició la ampliación del conocimiento sobre la conglomeración de las empresas y las cadenas productivas.

## Conceptualización de los Clústers

Por su parte, a principios de la década de los noventa, Michael Porter, acuña el concepto de clúster en su obra titulada: “La ventaja competitiva de las naciones” publicada en 1991.

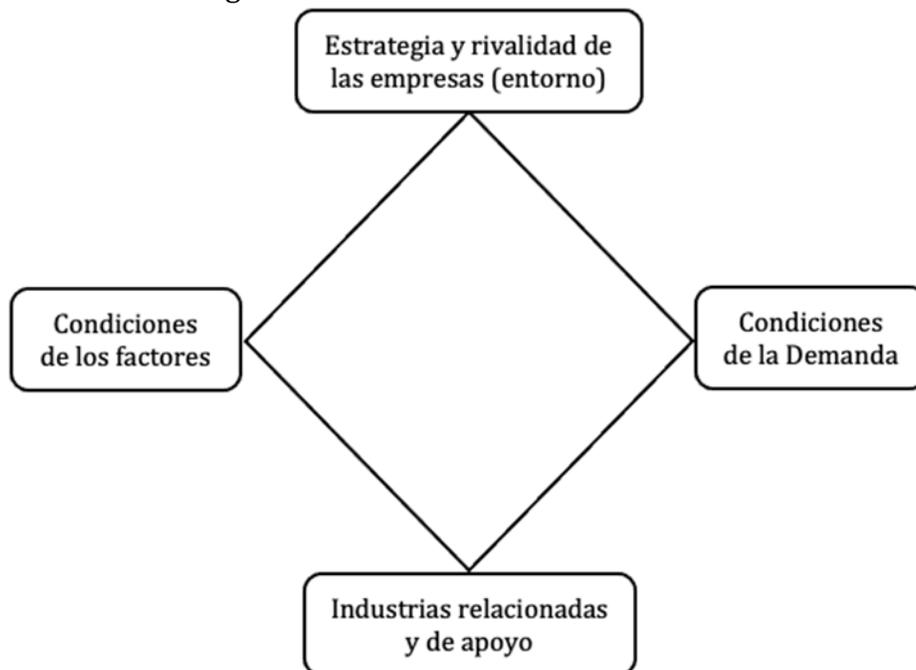
De acuerdo con Porter (1998), un *clúster* es el conjunto de empresas e instituciones ubicados dentro de una zona geográfica, conectadas a través de redes en relación con una actividad productiva, que colaboran y compiten entre sí. Y estas pueden ser dependiendo de su dimensión geográfica, un clúster urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Porter sostenía que las empresas de un sector determinado se refuerzan entre sí y colaboran mutuamente, generando beneficios en cadena, con una mayor transferencia de conocimiento, que estimula la producción de proyectos en conjunto.

Porter (1998), también menciona que, en el desarrollo del clúster, suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena, como son los canales de distribución, clientes, fabricantes de productos complementarios, infraestructura, instituciones públicas y privadas que facilitaran la formación e investigación, así como el servicio y apoyo técnico especializado.

Elias y Tuma (2009) mencionan que de esta forma las empresas agrupadas de un sector aceleran la creación de un ambiente competitivo, estimulando la innovación y el desarrollo de nuevos procesos tecnológicos que magnifica los encadenamientos productivos de los sectores industriales y la derrama económica.

De acuerdo con Blanco (2012) una de las mayores aportaciones al estudio económico de Porter fue el desarrollo del Modelo de competitividad de las naciones también conocido como el *Diamante de Porter*

Figura 2. Modelo de Diamante de Porter



Fuente: (Garcia Blanco, 2012)

El Modelo de *Diamante de Porter*, se basa en un análisis de 4 fuerzas determinantes para la competitividad: la estrategia y rivalidad, industrias relacionadas y de apoyo, las condiciones de factor y las condiciones de demanda. Este modelo permitía identificar la posición comparativa de una nación en un ambiente global competitivo.

Sin bien el *Diamante de Porter*, brinda un marco base para la integración de los clústers como oportunidad competitiva de una nación, Porter (2014) menciona que no debe considerarse como modelo de desarrollo de clústers, ya que se existen otros elementos complejos de la zona geográfica, como los sociales, demográficos y culturales.

Las aportaciones de Porter, realizadas al estudio de los *clústers* brindó una nueva forma de analizar las economías nacionales, regionales y locales, en el que las empresas, las instituciones públicas y demás organismos relacionados a un sector son determinantes en la competitividad. La integración de los clústers supone un interés tangible dentro de la zona geográfica de su desarrollo, que le permite la obtención de beneficios aun y cuando están inmersos dentro de un mismo sistema en conjunto con sus competidores locales y de asociaciones comerciales.

Tabla 1. Otros conceptos de clústers

| Autores   | Definiciones  |
|---|---|
| Crouch y Farrell (2001, p. 163)                 | El concepto más general de clúster sugiere algo menos rígido: una tendencia de las compañías con negocios similares a localizarse juntas, a pesar de no tener una importante presencia en un área.  |
| Rosenfeld (1997, p. 4)                          | Un clúster es usado de forma muy simple para representar concentraciones de empresas que son capaces de producir sinergias debido a su proximidad geográfica e interdependencia, aun cuando sus escalas de empleo no fuesen importantes.  |
| Feser (1998, p. 26)                             | Los clústers económicos no son simplemente industrias e instituciones que se relacionan y apoyan, más bien son industrias e instituciones relacionadas y que se apoyan y que consiguen ser más competitivas en virtud de sus relaciones.  |
| Swann y Prevezer (1996, p. 139)                 | Los clústers se definen como un grupo de compañías de dentro de una industria establecida en un área geográfica.  |
| Simmie y Sennet (1999, p. 51)                   | Definimos un clúster innovador como un gran número de compañías o servicios industriales interconectados que tienen un gran grado de colaboración, típicamente a través de una cadena de suministro, y que operan bajo las mismas condiciones de mercado.   |
| Roelandt y Den Hertog (1999, p. 9)              | Los clústers pueden ser caracterizados como redes de productores de compañías fuertemente conectadas (incluyendo proveedores especializados) unidos en una cadena de producción que suma valor añadido.   |
| Van den Berg, Braun y Van Winden (2001, p. 187) | El concepto popular de clúster está relacionado de forma más próxima con esta dimensión local o regional de redes. La mayoría de las definiciones comparte la noción de clústers como redes localizadas de organizaciones especializadas, cuyo proceso de producción está muy relacionado a través del intercambio de bienes, servicios y/o conocimiento. |
| Enright (1996, p. 191)                          | Un clúster regional es un clúster industrial cuyas empresas miembros están localizadas próximamente unas de las otras   |

Fuente: (Bao Cruz & Blanco Silva, 2014) a partir de (Martin & Sunley, 2001)

Bao y Blanco (2014) mencionan que el concepto de *clúster* al ser de reciente aparición está rodeado de una gran confusión ocasionado por la terminología dentro de las teorías económicas lo que ha generado una amplia colección de definiciones acerca de los clústers, que a decir de los autores abona a una ambigüedad al estudio y definición.

Sin embargo, Martin y Sunley (2001) mencionan que todas estas definiciones, refieren a empresas con actividades similares, ubicados en una zona geográfica determinada, mediante la concentración de las empresas en las que se crean sinergias en industrias relacionadas, con un alto grado de competitividad y de colaboración.

Por su parte Bao y Blanco (2014) concluyen que si bien, no existe una definición completa sobre los *clústers*, existen dos elementos en consenso a las definiciones mencionadas, la primera radica en que los clústers están integrados por una concentración de empresas de una industria en común en un área determinada y la segunda es que a partir de esta concentración empresarial y de organizaciones, existen vínculos y conexiones.

Por tanto, la definición de *clúster* puede variar en las diversas ubicaciones geográficas a nivel global, mismas que estarán sujetos a los sectores en los cuales las empresas se integren como clúster, que como menciona Porter van a depender del grado y complejidad de concentración de las empresas de una industria determinada.

### **Modelos Clústers: Tipologías de clústers**

Dentro de la literatura sobre el estudio de los *clústers*, existen diferentes formas de clasificarlos, sin embargo, partiendo del concepto de Porter, su funcionamiento y los canales de integración Enright (2000) sugiere tres tipologías: los *clústers de pleno funcionamiento*, *clústers latentes* y *clústers potenciales*.

Los *clústers de pleno funcionamiento* son aquellos que tienen un buen conocimiento de sí mismos, capaces de alcanzar su máximo potencial y producir más que la suma de sus partes. Por su parte, los *clústers latentes* son aquellos en los que existen oportunidades, sin embargo, aún no han sido explotadas y no se alcanzan las sinergias de colaboración. Por último, los *clústers potenciales* son aquellos en los que se da uno de los condicionantes para su integración, sin embargo, existe una falta de masa crítica o inputs, caracterizando a este tipo de clústers con una estructura débil con un largo camino por recorrer en su intento de integración y funcionar como clúster.

La clasificación más reciente de clústers lo proponen Lammarino y McCaan citado en (Bao Cruz & Blanco Silva, 2014), basándose en la naturaleza de las empresas que integran el clúster en las que distinguen tres categorías: *aglomeración pura*, *complejo industrial* y *red de trabajo social*.

El modelo de *aglomeración pura* se caracteriza por ser pasajeras, empresas muy pequeñas y sin poder de mercado, en este tipo de clúster se produce una intensa competencia local, no existe lealtad entre las empresas que lo integran tampoco relaciones a largo plazo y sus beneficios se reflejan solo de manera local.

Los clústers de *complejo industrial* por su parte, son estables, predecibles y de largo plazo, el acceso a este tipo de clústers suele ser muy costoso y restringido, por lo general su

ámbito de espacio es local, sin embargo, no necesariamente urbano, por lo que podría extenderse a nivel regional, con dependencia de la proximidad para realizar transacciones y de los costes de transporte. Por lo general, este tipo de clústers se desarrollan en industrias como la metalúrgica y de química.

Por último, el modelo de *redes sociales de trabajo*, son aquellos clústers que se basan en las relaciones mutuas de confianza entre los agentes claves. Esta cultura de lealtad y confianza permite a las empresas emprender acciones conjuntas, compartir riesgos o realizar alianzas y acuerdos recíprocos sobre relaciones comerciales.

Tabla 2. Tipologías de Clústers

|                        | Dinámica de funcionamiento | Costes de transacción     | Interdependencia o similitud         |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Tipologías de Clústers | De pleno funcionamiento.   | Aglomeración pura.        | Cadena de valor o verticales         |
|                        | Latente.                   | Complejo industrial.      | Basados en competencias horizontales |
|                        | Potencial.                 | Redes sociales de trabajo |                                      |

Fuente: (Bao Cruz & Blanco Silva, 2014)

### Desarrollo de un clúster: elementos que lo componen y beneficios generales de los clústers

Los Clústers como lo menciona Porter (1998) suelen estar integrados por empresas de productos o servicios finales y que su composición varía en función de su profundidad y complejidad.

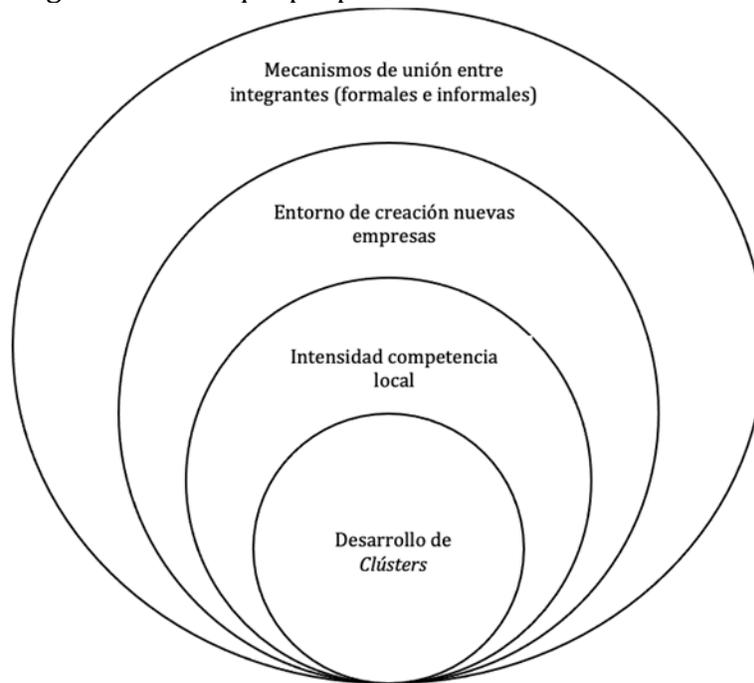
De acuerdo con Roldán Barraza (2013) para el desarrollo de las iniciativas de clústers se requiere priorizar en al menos tres elementos claves de intervención: la importancia relativa del sector en el ámbito local y nacional, los insumos y productos relacionados potenciales para los efectos encadenados del desarrollo de las iniciativas clúster y por último el análisis de los recursos de crecimiento identificando la capacidad de crecimiento y de competidores del potencial del clúster.

García Blanco (2012), menciona que para el desarrollo de los *clústers* se deben analizar tres áreas importantes: *la intensidad de la competencia local, el clima general que propicie la creación de nuevas empresas y la eficiencia de los mecanismos formales e informales de unión entre los que integran el clúster.*

Asimismo, Corrales (2007) destaca que existen otros factores determinantes en el desarrollo y funcionamiento de los clústers, como el papel fundamental de las universidades y los centros de investigación y desarrollo, además de la infraestructura vial y de un paisaje natural atractivo para la localización de un clúster.

Además de todas estas condicionantes del entorno que enmarca las iniciativas de *clústers*, Navarro (2003) menciona que los gobiernos de las naciones o del nivel requerido, deben fomentar el desarrollo de políticas de clústers que impulsen su desarrollo.

Figura 3. Áreas que propician el desarrollo de clústers.



Fuente: adaptado de García Blanco (2012).

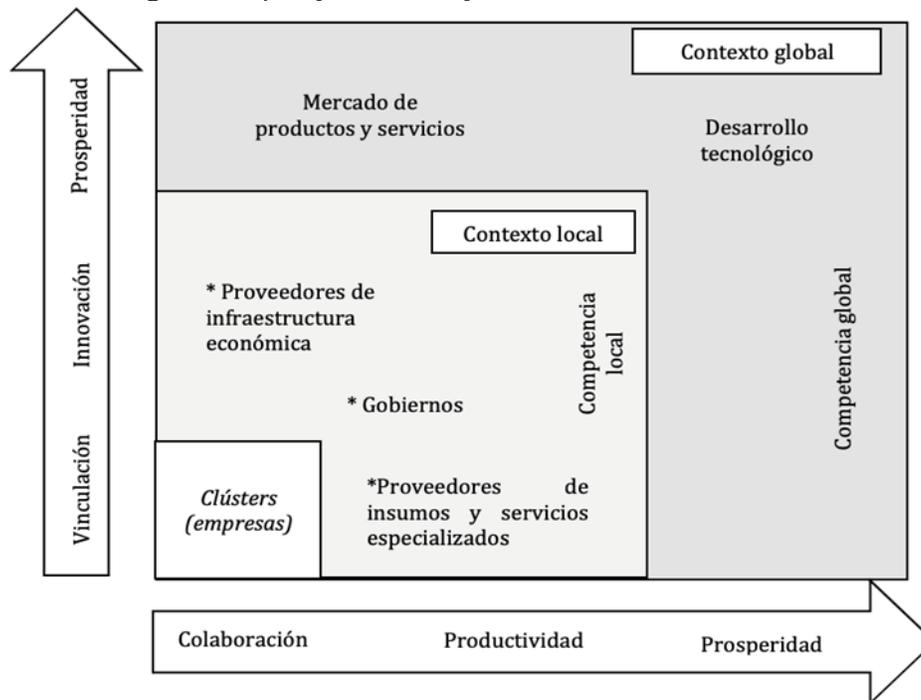
Ahora bien, para entender los elementos que integran los clústers éstos deben ser analizados por etapas, primero como una gran empresa o concentración de varias empresas similares, y a partir de esto observar y analizar los niveles tanto superiores como inferiores de la cadena vertical entre empresas e instituciones.

Dentro del Modelo de Porter, los clústers incluyen como parte de su composición e integración a los proveedores de materiales y de servicios especializados, en el que también se incluyen los canales de distribución y clientes, así como otras instituciones públicas y privadas que favorecen el desarrollo y competitividad de los clústers.

Considerando lo anterior; Navarrete, Montoya y Montoya (2009) mencionan que para determinar los elementos que integran al clúster es necesario comprender que este mismo, se encuentra inmerso en tres grandes contextos: uno *global*, un *ambiente general de negocios* y por último uno de tipo *particular*. Dentro de estos contextos podemos encontrar los actores vinculados como los bancos, el gobierno y las empresas especializadas que sirven como soporte y de infraestructura hacia los *clústers*, las instituciones tanto de investigación y desarrollo como las reguladoras, así como el marco legal que puede propiciar el ambiente empresarial de los integrantes del clúster.

Uno de los principales beneficios de la integración de los clústers según García Blanco (2012) es la ventaja competitiva y eficiencia que brinda a las empresas de un sector, así como la capacidad de lograr proyectos en conjunto que no podrían desarrollarlos en lo individual. La transferencia de conocimiento y de buenas prácticas fluyen en el ambiente empresarial del clúster que permite desarrollar nuevas ideas y estrategias.

Figura 4. Ejemplo de composición de Modelo Clúster



Fuente: elaboración propia a partir de García Blanco (2012); Navarrete, Montoya y Montoya (2009) y Porter (1998).

Asimismo, analizando lo expuesto por los autores; la vinculación empresarial, la cooperación y la cohesión de las empresas dentro de un clúster fomentan la innovación y trae consigo beneficios en cadena y de eslabonamientos dentro de la industria que permiten mejorar la productividad de la región en su conjunto. Además, el agruparse en clústers, trae como beneficio a las empresas la oportunidad de sobrevivir a un mercado globalizado, en especial las MIPYMES, generando un valor agregado a las economías de una región, así como la posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes.

Por último, Roldán Barraza (2013) destaca como ventaja del clúster el aprovechamiento de economías de escala, considerando que la producción en volumen permite a las empresas reducir sus costos generando mayores oportunidades de crecimiento. Asimismo, menciona que la clusterización de las industrias permite a las empresas de menores recursos y capacidades lograr mayores ventajas competitivas.

### **Panorama general de iniciativas Clústers: México y el Mundo**

En la actualidad, las iniciativas de clústers representan un esfuerzo en conjunto entre los gobiernos, empresas e instituciones afines para el fortalecimiento y desarrollo de las industrias de una región determinada.

En consecuencia, a la aparición de diversos clústers, a nivel global surgieron diversos organismos como The Competitiveness Institute (TCI Network), organismo líder de personas y organismos que trabajan y son expertos en las iniciativas clústers, se encuentra integrado

por diversos clústers, organismos, instituciones y profesionales a nivel global, sirve como plataforma de intercambio de conocimiento para el desarrollo, consolidación e innovación de los ecosistemas de clústers.

Se encuentra integrado por 500 miembros activos, de los cuales 78 son organizaciones en 111 países y con una experiencia de más de 20 años en el desarrollo de clústers.

En Europa y Estados Unidos, comenzaron a desarrollarse las primeras iniciativas clústers a nivel global, a partir de su conceptualización en la década de los noventa.

Al ser pioneros en las iniciativas de clústers y debido al alto grado de inversión a este tipo de desarrollo empresarial, la Comisión Europea (2016) lanza en 2009, la European Clúster Excellence Initiative (ECEI)<sup>5</sup>, una metodología de benchmarking que permite analizar los organismos clústers, permitiendo a la administración del clúster mejorar sus capacidades de gestión<sup>6</sup>.

Al año 2020, se habían otorgado 1, 383 distintivos a organismos clúster de Europa y a nivel global, estos distintivos son otorgados por la European Secretariat for Clúster Analysis (ESCA) en 45 países y están divididos en nivel bronce, plata y oro.

Se debe considerar que existen más iniciativas clúster a nivel global no contabilizadas al no pertenecer como miembros del TCI o evaluados en el caso del ESCA.

En México, la promoción para el desarrollo de clústers ha tomado una gran importancia, de acuerdo con el Banco de México (2019) los *clústers* representan para el país oportunidad de atracción en inversión extranjera y de impulso a las exportaciones, debido al carácter estratégico para impulsar la productividad y el crecimiento regional.

De acuerdo con el estudio realizado por el Banco de México (2019) "*Clústeres de industrias relacionadas en las economías regionales*"<sup>7</sup> identifican en el país 21 tipos de clústers relacionados en 231 ramas de los sectores industriales y de servicios.

Asimismo, se identificaron 278 ramas de clústers de los 21 tipos clasificados. De los cuales, 4 tipos de clústers concentran el mayor número de valor agregado que en función de la rama a la que pertenecen son: la extracción de petróleo y gas, fabricación de automóviles y camiones, los corporativos y por último los operadores de comunicaciones alámbricas.

Por último, se analizó el grado de especialización de los estados del país, en el que con base a la especialización y número de clústers, se encontró que las regiones del norte y del centro-norte agrupan las entidades con especialización relativa y un desarrollo de clústers mayor, en el que destacan los estados de Tamaulipas, Nuevo León y Sonora en el norte, y los estados de Jalisco y Durango en el centro-norte.

---

<sup>5</sup> Más información en: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/european-clusters-excellence\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/european-clusters-excellence_en)

<sup>6</sup> <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>

<sup>7</sup> Extracto del Reporte sobre las Economías Regionales Octubre – diciembre 2018, Recuadro 1, pp. 6-9, marzo 2019. Consultado en <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7B2BE34966-2A58-64DF-37F6-02E538C11D28%7D.pdf>

En contraste los estados del centro sur, como Tlaxcala, Morelos, Puebla, Oaxaca y Guerrero presentan los menores niveles de especialización por tanto el desarrollo de clústers es bajo también.

A partir de este análisis, se muestra que el desarrollo de clústers en el país varía entre las regiones, concluyendo que las entidades con más clústers tienen una tendencia hacia mayores niveles de productividad. Los estados que demuestran una mayor fortaleza institucional permiten establecer las condiciones para el desarrollo de un mayor número de industrias, impulsando la productividad y el crecimiento económico regional.

### **La colaboración como motor de desarrollo: Red de Clústers de Nuevo León**

Debido a su ubicación geográfica, la conexión de fácil acceso tanto terrestre como aérea hacia rutas intercontinentales y cercanía con Estados Unidos de América, hacen a la entidad una zona industrial privilegiada.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021), el estado cuenta con una población total de 5 784 442 habitantes, de los cuales 2 807 449 son económicamente activos.

De acuerdo con la Secretaría de Economía estatal (2022) Los 3 sectores económicos más importantes son: la industria automotriz, la industria manufacturera en especial de equipo de generación eléctrica y el de electrodomésticos que en conjunto representan el 63% de las exportaciones del estado.

Nuevo León aporta el 8% del Producto Interno Bruto al país de acuerdo con el INEGI (2021), con un total de 1 744 370<sup>8</sup> millones de pesos, ubicándose dentro de los tres estados principales, solo por debajo de la Ciudad de México y el Estado de México.

Por su parte el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en su Informe del Índice de Competitividad Estatal<sup>9</sup> (ICE) (2022), Nuevo León se ubicó en la posición 2 como entidad altamente competitiva, asimismo junto a Baja California Sur fueron de los estados con mayores ingresos laborales con un promedio de 11 125 a 13 141 pesos mensuales respectivamente.

En este índice, se mide la capacidad de los estados para generar, atraer y retener talento e inversiones, el IMCO (2022) menciona que un estado competitivo es aquel que logra generar las condiciones y capacidades para el desarrollo sostenible tanto del capital humano como el físico, lo que permite una mayor productividad y bienestar para sus habitantes.

El estado de Nuevo León es considerado como referente en el país en la clusterización de diversos sectores económicos, en el que desde el año 2006 cuando se integraron los primeros clústers marcaron la pauta hacia un nuevo paradigma de integración empresarial y desarrollo regional basado en el modelo de clústers.

El desarrollo de clústers en la entidad se encuentra sustentada en la Ley de Fomento a la Inversión y al Empleo para el Estado de Nuevo León (2007), reconocidos en el *Art. 4*

---

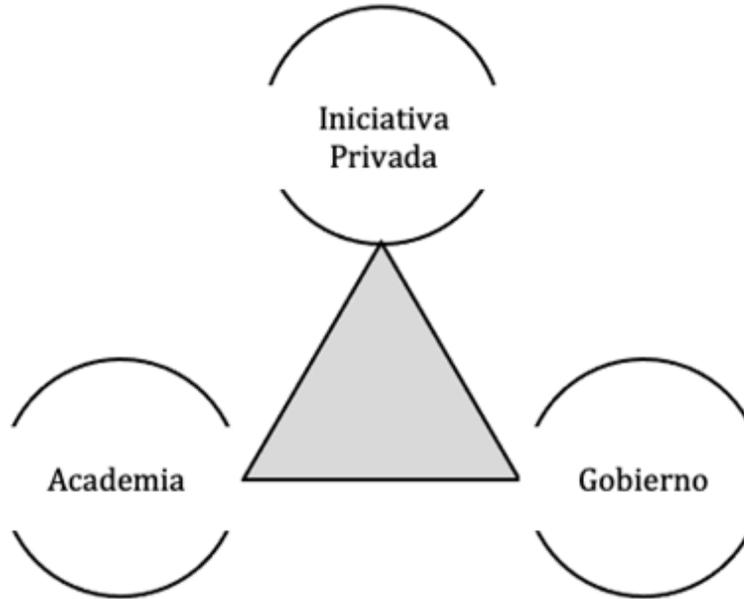
<sup>8</sup> Precios corrientes. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2020.

<sup>9</sup> Está compuesto por 72 indicadores clasificados en 10 subíndices, con base en los cuales se clasifica a los estados en seis niveles de competitividad: Muy Alta, Alta, Media Alta, Media Baja, Baja y Muy Baja.

como: *agrupamientos empresariales*, pertenecientes a un mismo sector económico, de una zona geográfica determinada, constituidas como asociaciones civiles las cuales deber ser reconocidas por la Secretaría de Economía del estado mediante un convenio de colaboración entre este último y el clúster.

La política de desarrollo de clústers, se basa en el modelo triple hélice, entre la iniciativa privada, el gobierno y la academia para el impulso del desarrollo económico del estado, el desarrollo de proveedores, la promoción de exportaciones y atracción de empresas.

Figura 5. Modelo Triple Hélice, clústers de Nuevo León.



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, en el estado de Nuevo León se concentran 13 clústers, que sirven como plataforma de diálogo entre el sector público y el privado para diseñar e implementar estrategias que contribuyan al desarrollo del sector al que pertenecen, así como proponer los planes, programas y políticas públicas que fomenten la innovación, la especialización del capital humano y difundir los casos de éxito del sector para ser aprovechados como ventaja competitiva con otras regiones económicas.

Tabla 3. Red de clústers del estado de Nuevo León

| Tipo de Clúster                                    | Objetivo del clúster   | Año de creación |
|--|--|-----------------|
| Clúster TIC (Csofmyt)                              | Buscan un crecimiento económico y una mejor calidad de vida en el estado a través de la innovación; desarrollando e impulsando el mercado, el talento humano y la infraestructura de la industria en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).   | 2006            |
| Clúster de Salud.                                  | Impulsar las cooperaciones entre instituciones de salud, tanto públicas como privadas en conjunto con las Universidades y el Gobierno Estatal a fin de mejorar la oferta de valor y el desarrollo competitivo del sector salud.  | 2006            |
| Clúster Automotriz                                 | Impulsar la competitividad y crecimiento del sector automotriz en la región a través de la colaboración, vinculación y sinergias entre gobierno, academia y empresa.   | 2007            |
| Clúster de Nanotecnología.                         | Impulsar el desarrollo económico sustentable del Estado, a través, de la aplicación de la nanotecnología y los materiales nanoestructurados a favor del sector industrial  | 2008            |
| Clúster Agroalimentario                            | Promueve, vincula y desarrolla plataformas de colaboración para aumentar la competitividad en el estado generando economías de aglomeración, donde los participantes comparten sus mejores prácticas, innovación y estrategias de valor bajo un ambiente 100% colaborativo y neutral del sector agroalimentario.   | 2009            |
| Clúster Biotecnología                              | Promover la biotecnología, impulsar la colaboración y vinculación entre los socios y grupos de interés con valor y generar las condiciones apropiadas para el emprendimiento, así como el desarrollo y aprovechamiento de las oportunidades de negocios vinculadas a la biotecnología en los diferentes sectores estratégicos como lo son el biofarmacéutico, alimentos, químico y ambiental entre otros | 2009            |
| Clúster Aeroespacial                               | Representar y promover el sector aeroespacial y de manufactura avanzada en el noreste de México a través de proyectos colaborativos que generen soluciones de alto valor, competitividad y desarrollo económico regional.  | 2009            |
| Clúster de Electrodomésticos                       | Incrementar la competitividad del sector de electrodomésticos para contribuir al desarrollo económico sustentable de la región.  | 2009            |
| Clúster de Medios Interactivos y Creativos(MIMEC). | Representa y coordina los esfuerzos de la Industria de los medios interactivos en Nuevo León en una sinergia con el gobierno, iniciativa privada y la academia, para lograr beneficios para las empresas que la conforman.   | 2009            |
| Clúster de Vivienda                                | Se dedica a promover la industria de la construcción de vivienda en el Estado de Nuevo León y en México, identificando las prácticas y estándares mundiales para el correcto desarrollo urbano y la vivienda sustentable.  | 2011            |
| Clúster de Turismo.                                | Fomentar y ejecutar acciones para el desarrollo de propuestas, programas y modelos de gestión que impulsen la competitividad, cooperación e innovación de la industria turística con el propósito de convertir a Nuevo León en un destino de referencia internacional.   | 2015            |
| Clúster Energético                                 | Busca el desarrollo de la competitividad del sector energético en la entidad.  | 2016            |
| Clúster de Herramientales.                         | Desarrollar proyectos, iniciativas y actividades que, entre todos los miembros del Cluster, generan resultados exponenciales y que benefician a toda la Industria de Herramientales de la región.  | 2018            |

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de (Gobierno de Nuevo León, s.f.)

### **Clústers de Turismo como herramienta de ventaja competitiva de los destinos turísticos.**

El turismo se ha consolidado como una de las actividades económicas más importantes a nivel global en las últimas décadas, destacando su importancia como motor de desarrollo social, los impactos del turismo son variados entre los que podemos mencionar la creación de empleos y captación de divisas, detonando crecimiento y progreso, gracias a la convergencia con diferentes industrias y sectores.

Debido a los múltiples encadenamientos que genera el turismo con otros sectores de la economía antes, durante y después de la prestación de los servicios turísticos, resulta difícil poder medir con exactitud el impacto económico que genera en los destinos turísticos, como mencionan Elías y Tuman (2009) el turismo genera impactos económicos *directos, indirectos e inducidos*, que a su vez permiten a los países generar un mayor crecimiento económico, a través de la oferta de toda la cadena de valor del turismo de un destino turístico.

En la actualidad el turismo representa para diversos países y destinos turísticos un motor de desarrollo económico, en el que cada una de estas compiten entre sí para atraer cada vez más turistas, generando derrama económica y a su vez aprovechar el desarrollo que ofrece el sector, este impacto se genera en diversos subsectores de la economía, como la hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viajes, recreación entre otras.

Varisco citado en Elías y Tuman (2009), define al clúster turístico como la aglomeración de empresas que brindan servicios relacionados al turismo para el disfrute de un destino, así como el conjunto de empresas con efectos inducidos o indirectos e instituciones se interrelacionan para formar el producto turístico de un destino.

El desarrollo de clústers turísticos brinda ventajas competitivas a los destinos como la profesionalización del sector, el aumento de la calidad de los productos turísticos y la satisfacción del turista, así como promueve el desarrollo de nuevos productos turísticos con un enfoque sustentable de los recursos naturales.

La clusterización del sector, permite a los destinos locales, regionales y nacionales crear una fuente de ingresos importante a través del turismo y de desarrollo tanto empresarial como social.

### **Caso de éxito: Clúster de Turismo de Nuevo León**

El Clúster Turístico del estado de Nuevo León, fue creado en el año 2015, como una plataforma que agrupa a la iniciativa privada, el gobierno y la academia a través del modelo triple hélice.

Desde su creación se han desarrollado diversas estrategias de posicionamiento del sector turístico en el estado y como destino a la vanguardia a nivel nacional e internacional, todo esto mediante los comités de trabajo que posee el organismo.

Actualmente su estructura está conformada por la Asamblea General, el Consejo Directivo y el equipo de trabajo.

Asimismo, ha integrado a diversos actores del sector turístico del estado a fin de desarrollar proyectos en conjunto que aumenten la competitividad del destino, mediante la colaboración e innovación.

Tabla 4. Composición del Clúster de Turismo de Nuevo León

| Integración Clúster de Turismo de Nuevo León |                     |  |
|--|---------------------|--|
| Modelo triple hélice                         | Iniciativa privada. | 36 empresas                            |
|  | Gobierno:           | 8 organismos (estatales y municipales) |
|  | Academia:           | 3 universidades                        |

Fuente: Elaboración propia

En el año 2016, el Clúster de Turismo en conjunto con la Secretaría de Turismo del Estado, realizaron el Taller de Análisis de Destino: DestinationNext<sup>10</sup>, aplicado por la Destination International<sup>11</sup> y NextFactor, para medir el nivel y ambiente de la competitividad turística del destino.

En este primer diagnóstico el Destino se posicionó como “*en riesgo*” debido a una visión turística desagrupada en el que las empresas y los organismos públicos de promoción turística, realizaban acciones de posicionamiento turístico aisladas que impedían un ambiente competitivo para el sector.

Sin embargo en el año 2020, se realizó el mismo diagnóstico con el objetivo de evaluar los avances del destino desde el primer resultado, y a su vez realizar un mapa de ruta para la actividad turística con visión al 2025, en esta ocasión el destino se ubicó dentro de los destinos *a la vanguardia* y con potencial consolidado, como resultado de la clusterización del sector y el trabajo colaborativo entre los actores turísticos del destino enfocados con una sola visión, mejorando su desempeño competitivo con otros destinos nacionales e internacionales.

Figura 6. Comparativo DestinationNext 2016-2020. Nuevo León.



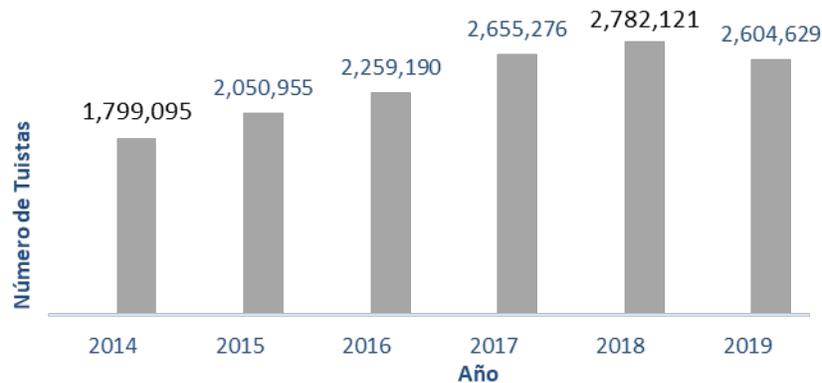
Fuente: Programa Especial de Impulso al Turismo (2016) y DestinationNext (2020)

El estado ha mantenido un crecimiento constante en afluencia turística del 8% anual, de acuerdo con el Informe de Resultados de la Actividad Turística de la Secretaría de Turismo y Datatur (2019) pasando de 1 799 095 a 2 604 629 en captación de turistas de 2014 a 2019.

<sup>10</sup> Herramienta de diagnóstico de destino, basado en 20 variables que mide el nivel de compromiso entre los actores del sector y la comunidad local del destino turístico.

<sup>11</sup> Organismo canadiense líder en el análisis estratégico de destinos a nivel global.

Gráfica 1. Afluencia turística en Nuevo León 2014-2019



Fuente: elaboración propia con datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR (2019)

La clusterización de los sectores económicos del gobierno estatal tiene como objetivo fomentar el desarrollo económico a partir de los agrupamientos empresariales (clústers), de acuerdo con cifras de la Secretaría de Turismo (2019) la actividad turística estatal de Nuevo León generó al cierre de 2019 un total de 13 123 millones<sup>12</sup> de pesos

Gráfica 2. Derrama económica estimada



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Corporación para el Desarrollo Turístico de Nuevo León con datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR y la Operadora de Servicios Turísticos OSETUR (2020)

El Clúster de Turismo, ha contribuido al crecimiento y posicionamiento del estado de Nuevo León, a través de esfuerzos encaminados en colaboración con los organismos estatales, la iniciativa privada y diversos actores del sector como la academia, las cámaras de comercio entre otras.

Las estrategias más importantes implementadas por el Clúster de Turismo, es el desarrollo e impulso del Festival Luztopía como evento de destino realizado en el mes de

<sup>12</sup> Derrama económica estimada, año base 2011. Valores corrientes.

diciembre como estrategia a la estacionalidad turística en este periodo, el desarrollo de la Aplicación Móvil Pasaporte Nuevo León que permite la comercialización de los productos y actividades turísticas del estado y la plataforma de Inteligencia de datos (DASHA) que permitirá el acceso a los datos de la actividad turística a los principales tomadores de decisiones con el fin de incentivar la inversión, el desarrollo de productos y la satisfacción del turista.

Todas estas acciones representan una ventaja competitiva en relación con otros destinos en temas de innovación en productos turísticos y desarrollo de tecnología aplicada al turismo. Con la integración de gran parte de la cadena de valor y productiva del turismo estatal, fomenta el incremento de la oferta turística del estado.

Tabla 5. Generalidades del sector turístico de Nuevo León 2019

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Alojamiento              | Hoteles: 359<br>Cuartos disponibles: 20 665<br>Porcentaje ocupación: 67% |
| Establecimientos A&B     | 5 779  |
| Llegada de turistas      | 2 604 626  |
| Empleos sector turismo   | 200,077  |
| Aportación PIB Estatal   | 20 136 000   |
| Impuesto sobre hospedaje | 138 194 000  |
| Conectividad aérea       | 30 nacional<br>15 internacional  |
| Pueblos mágicos          | 3  |

Fuente: Elaboración propia con datos de Corporación para el Desarrollo Turístico de Nuevo León. Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (1 de mayo de 2021).

El modelo de éxito, como clúster pionero en el sector a nivel país, se debe a la política de clúster estatal, el modelo de gobernanza y al ambiente de colaboración y vinculación de las empresas, al liderazgo en crear una visión conjunta de la política de promoción y posicionamiento del destino que permita la inversión, la especialización del capital humano y la innovación.

## Conclusión

El modelo de *clústers*, representa nuevas oportunidades de desarrollo para diversos países, la clusterización de las industrias generan un dinamismo importante en el que a través de la integración de diversas empresas de un mismo sector compiten y colaboran entre sí, creando un nuevo modelo y paradigma de competencia.

Los clústers, ponen de manifiesto las ventajas competitivas de una región a partir de la colaboración y creación de proyectos en conjunto, mismos que por sí solas no podrían realizarlas. Con un ambiente armónico empresarial, los clústers contribuyen al impulso de las pequeñas economías y empresas MIPYMES que presentan dificultades para su desarrollo.

Considerando la literatura expuesta, el concepto de clúster posee una multitud de definiciones, sin embargo, coinciden que la colaboración de las empresas y la política de

clústers gubernamental forma parte primordial del pilar para el éxito de los clústers, como resultado de esta red de empresas, la cooperación y la acción en conjunto permite hacer frente a la competencia a nivel local, regional o internacional.

Además, coinciden en que es necesario el compromiso de todos los agentes que integran el entorno del clúster alrededor de una industria, para promover y crear las condiciones óptimas para su desarrollo. Solo de esta forma se puede alcanzar un desarrollo equilibrado y con potencial de expansión en el largo plazo.

El fenómeno de la clusterización de las industrias ha permitido la innovación y el desarrollo de sectores como el Turismo, el cual se ha caracterizado por ser un sector dinámico, en donde existe una fuerte competencia por la atracción de inversión en infraestructura turística y la captación de turistas que aportan a la derrama económica de los destinos y contribuyen al desarrollo social.

El clúster turístico, representa una oportunidad en el modelo de gestión que contribuye a la competitividad de los destinos turísticos, en el que convergen la iniciativa privada y los organismos de promoción de destinos del sector público, con el apoyo de las cámaras e instituciones turísticas aliadas.

El clúster turístico, permite poner en valor la innovación conjunta entre los principales actores de la actividad turística del destino, así como establecer un puente de diálogo entre cada uno de ellos para la creación conjunta de una visión sólida del turismo en el destino.

En el análisis presentado del Clúster de Turismo de Nuevo León, se expone estas potencialidades de la clusterización del turismo, y cómo el desarrollo de un clúster turístico puede abonar a la competitividad del destino con un modelo de gobernanza sólido.

## Referencias

- Banco de México**, 2019. Clústeres de Industrias Relacionadas en las Economías Regionales, s.l.: Banco de México.
- Bao Cruz, S. & Blanco Silva, F.**, 2014. Modelos de Formación de Clústers Industriales: Revisión de las ideas que las sustentan. *Revista Galega de Economía*, 23(2), pp. 179-198.
- Clúster de Turismo de Nuevo León**, 2021. [En línea]  
Available at: <https://clusterturismonl.com/>  
[Último acceso: 26 julio 2022].
- Carreto Sangines, J.**, 2013. Marshall y los sistemas productivos locales. *Economía Informa*, Issue 383, pp. 90-106.
- Corrales C, S.**, 2007. Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte*, 19(37), pp. 173-201.

- Delgado, M., Porter, M. E. & Stern, S.**, 2014. *Defining Clusters of Related Industries*, s.l.: National Bureau of Economic Research.
- Elias, S. R. & Tuma, C. M.**, 2009. Turismo y Teoría de Clusters, Las potencialidades de la Localidad de Monte Hermoso. *Aportes y Transferencias*, 13(1), pp. 67-92.
- Enright, M. J.**, 2000. *Local Partnership, Clusters and SME Globalisation*. [En línea]  
Available at: <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>
- ESCA**, 2014. *Cluster organisations in Europe – Experiences Benchmarking / insights from Bronze and Gold Label assessments*, Berlín: ESCA.
- European Union**, 2016. *Smart Guide to Cluster Policy*. Belgium: European Union.
- García Blanco, S.**, 2012. *La Evolución y Desarrollo de los Clústers*. s.l.: Universidad de León.
- Gobierno de la República**, 2013. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, s.l.: s.n.
- Gobierno de Nuevo León**, s.f. *clustersnuevoleon*. [En línea]  
Available at: <https://www.nl.gob.mx/clustersnuevoleon>  
[Último acceso: 15 julio 2022].
- H. Congreso del Estado de Nuevo León**, 2007. *Ley de Fomento a la Inversión y al Empleo para el Estado de Nuevo León*. s.l.: Periódico Oficial.
- IMCO**, 2022. *Índice de Competitividad Estatal 2022*, s.l.: IMCO.
- INEGI**, 2021. *Presentación de Resultado Nuevo León Censo 2020*, s.l.: INEGI.
- INEGI**, 2021. *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2020*, s.l.: INEGI.
- Martin, R. & Sunley, P.**, 2001. Rethinking the 'Economic' in Economic Geography: Broadening Our Vision or Losing Our Focus? *Antipode*, 33(2), pp. 148-161.
- Mitxeo Grajinera, J., Idigoras Gamboa, I. & Vicente Molina, A.**, 2004. Los clústers como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), pp. 55-67.
- Navarrete Nossa, J. D., Montoya Restrepo, L. A. & Montoya Restrepo, I. A.**, 2009. Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. *Innovar Journal*, 19(34), pp. 35-52.
- Navarro Arancegui, M.**, 2003. Análisis y Políticas de Clústers: teoría y realidad. *Ekonomiaz*, 2(53), pp. 14-49.
- Porter, M. E.**, 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, pp. 77-90.
- Roldan Barraza, N.**, 2013. ¿Para qué queremos Clústers?. *Themis Revista de Derecho* 63, pp. 311-318.
- Secretaría de Economía de Nuevo León**, 2022. *DATA Nuevo León*. [En línea]  
Available at: <http://datos.nl.gob.mx/>  
[Último acceso: 25 Julio 2022].

**Secretaría de Turismo**, 2019. Resultados de la Cuenta Satélite del Turismo de México 2019(CSTM). [En línea] Available at: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteCollectionImages/SitePages/ProductoDestacado3/CSTM\\_2019.jpg](https://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteCollectionImages/SitePages/ProductoDestacado3/CSTM_2019.jpg)

**Terje Asheim, B.**, 2009. Cluster and Regional Development: Critical Refletions and explorations. 1 ed. Stocolm: Routledge.