



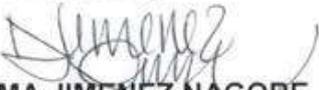
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**"El Cluster como estructura organizacional
del sector turístico de Michoacán"**

TESIS

DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA


M.C. NORMA JIMENEZ NAGORE


DIRECTOR DE TESIS

DR. OSCAR HUGO PEDRAZA RENDÓN

AGOSTO 2014



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Dr. José Odón García García
Presidente del H. Consejo Técnico
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
P r e s e n t e

Por medio de la presente, nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada "**El Cluster como estructura organizacional del sector turístico de Michoacán**" de la M. C. Norma Jiménez Nagore, alumna del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis, y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Morelia, Mich., 15 de agosto de 2014

Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón
Presidente

Dr. José Odón García García
Secretario

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón
Primer vocal

Dr. Joel Bonales Valencia
Segundo Vocal

Dr. Rubén Molina Martínez
Tercer Vocal

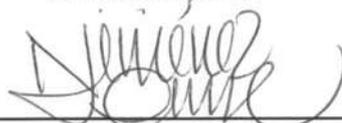
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 15 de agosto de 2014, el (la) que suscribe **M. C. Norma Jiménez Nagore**, alumno (alumna) del Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor (autora) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del (de la) **Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón** y, cede los derechos del trabajo titulado "***El Cluster como estructura organizacional del sector turístico de Michoacán***", a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor (de la autora) y/o director (directora) del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: mominagore@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE



M. C. Norma Jiménez Nagore

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| I. Introducción..... | 10 |
| II. Fundamentos de la Investigación..... | 13 |
| 1. Planteamiento del Problema..... | 13 |
| 2. Preguntas de Investigación..... | 16 |
| 3. Justificación..... | 17 |
| 4. Objetivos..... | 19 |
| 5. Hipótesis..... | 20 |
| III. Fundamentos Teóricos..... | 21 |
| 1. Teoría de la Demanda y sus Determinantes..... | 21 |
| 1.1. Concepto de Demanda | |
| 1.2. Determinantes de la Demanda Turística | |
| 1.3. Comportamiento de Compra del Consumidor de Servicios | |
| 2. Negocios Internacionales y el Comercio Internacional de Servicio...30 | |
| 2.1. El Comercio Internacional de Servicios | |
| 2.2. Los Servicios y sus Antecedentes | |
| 2.3. El Turismo como Servicio Internacionalmente Comerciable | |
| 2.4. La Ventaja Comparativa y Competitiva en los Servicios | |
| 3. Teoría de <i>Clusters</i> | 42 |
| 3.1. Conceptos Básicos de la Teoría de <i>Clusters</i> | |
| 3.2. Identificación de <i>Clusters</i> Turísticos (<i>Cluster Mapping</i>) | |
| 3.3. Surgimiento de Iniciativas de <i>Cluster</i> (CI) | |
| 3.4. Una Política Económica basada en <i>Clusters</i> | |
| IV. Marco Referencial..... | 81 |
| 1. <i>Clusters</i> en el Mundo..... | 81 |
| 1.1. <i>Cluster</i> en el Sector Turismo | |
| 2. Panorama General del Turismo Internacional en el Contexto Internacional y Nacional..... | 85 |
| 2.1. El Turismo Internacional en el Plano Mundial | |
| 2.2. La Cuenta de Turismo en México | |
| 2.3. El Turismo Internacional en el Estado de Michoacán | |
| 2.4. Factores Inhibidores del Turismo | |

| | |
|--|-----|
| V. Diseño de la Investigación..... | 124 |
| 1. Técnicas Aplicadas..... | 125 |
| 2. Recopilación y Análisis de Datos..... | 125 |
| VI. Trabajo de Campo..... | 127 |
| 1. El Universo y la Muestra..... | 127 |
| 2. Variables de Estudio..... | 128 |
| 3. Diseño del Instrumento de Recolección de datos..... | 128 |
| VII. Análisis y Resultados..... | 130 |
| VIII. Discusión..... | 146 |
| IX. Propuesta..... | 150 |
| X. Conclusiones..... | 152 |
| XI. Bibliografía..... | 154 |
| | |
| Anexos..... | 160 |
| Resumen..... | 188 |
| Abstract..... | 188 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow..... | 24 |
| Figura 2. Modelo de Análisis Sectorial para el Turismo..... | 39 |
| Figura 3. Fases para diseñar un Sistema..... | 44 |
| Figura 4. Actores que conforman un <i>Cluster</i> | 49 |
| Figura 5. Estratos de un <i>Cluster</i> | 49 |
| Figura 6. Análisis de Costo-Beneficio de ubicarse dentro del <i>Cluster</i> | 51 |
| Figura 7. Elementos Cuantitativos y Cualitativos del Ciclo de Vida del <i>Cluster</i> | 53 |
| Figura 8. Diamante de Porter..... | 62 |
| Figura 9. Métodos para el Análisis de <i>Clusters</i> | 67 |
| Figura 10. El Ciclo de Vida de la Iniciativa de <i>Cluster</i> | 70 |
| Figura 11. The <i>Cluster</i> Initiative Performance Model (CIPM)..... | 71 |
| Figura 12. El Ambiente Empresarial al Interior de una Nación..... | 72 |
| Figura 13. La Implementación de la Política Pública y los <i>Clusters</i> | 80 |
| Figura 14. Variación Porcentual de las Llegadas Internacionales 2012..... | 83 |
| Figura 15. Evolución Mensual de Llegadas de Turistas Internacionales..... | 84 |
| Figura 16. Pronóstico de Llegadas 2030..... | 84 |
| Figura 17. Contribución Directa, Indirecta, Inducida y Total del Turismo..... | 86 |
| Figura 18. Llegadas de Turistas Internacionales 2000-2010..... | 87 |
| Figura 19. Contribución Global de Turismo..... | 88 |
| Figura 20. Crecimiento en la contribución Directa del Turismo al Empleo y al PIB 2000-2010..... | 90 |
| Figura 21. Contribución Económica del Turismo 2006-2012..... | 92 |
| Figura 22. Aportación de las Actividades Turísticas al PIB mexicano 2010...93 | |
| Figura 23. Composición de las Actividades Turísticas..... | 94 |
| Figura 24. Participación de las Actividades Turísticas por Sector, 2010..... | 95 |
| Figura 25. Exportación Turística y Arribos, en México..... | 96 |
| Figura 26. Inversión en Turismo en México..... | 97 |
| Figura 27. Contribución del Turismo de Negocios al PIB Mexicano..... | 98 |
| Figura 28. Contribución del Turismo al PIB por tipos de Turismo en México..98 | |
| Figura 29. Contribución del Turismo al Empleo en México..... | 99 |
| Figura 30. Ocupación Hotelera en Morelia, Michoacán, por Categoría..... | 100 |

| | |
|---|-----|
| Figura 31. Segmentación del Mercado en Michoacán..... | 103 |
| Figura 32. Segmentación del Mercado para la región de Morelia..... | 104 |
| Figura 33. Segmentación de Turistas por País de procedencia 2010..... | 104 |
| Figura 34. Edad del Turista en Michoacán, 2006-2010..... | 105 |
| Figura 35. Porcentaje de Afluencia Turística por origen, 2006-2010..... | 106 |
| Figura 36. Porcentaje de Afluencia Turística extranjera en Michoacán, sin considerar turistas provenientes de EU, 2006-2010..... | 106 |
| Figura 37. Porcentaje de Turistas Extranjeros por país de procedencia en el 2010..... | 107 |
| Figura 38. Compañía de Viaje para el turista que viaja a Michoacán, 2006-2010..... | 107 |
| Figura 39. Número de noches de Hospedaje en Michoacán, 2006-2010..... | 108 |
| Figura 40. Estancia Promedio del Turismo en Michoacán, 2006-2010..... | 108 |
| Figura 41. Estancia Promedio en Noches durante el 2010..... | 109 |
| Figura 42. Motivos de viaje entre los Turistas que arriban a Michoacán..... | 109 |
| Figura 43. Principales Actividades realizadas por los Turistas 2006-2010.... | 110 |
| Figura 44. Gasto Promedio Diario en Michoacán y Morelia (pesos mexicanos), 2006-2010..... | 111 |
| Figura 45. Gasto Promedio Diario de los Turistas que visitaron Michoacán durante 2010, por origen (pesos mexicanos)..... | 111 |
| Figura 46. Distribución del Gasto Diario de los Turistas en Michoacán..... | 112 |
| Figura 47. Ingreso Anual (en dólares americanos) de Turistas Extranjeros que visitaron Michoacán en el 2010..... | 112 |
| Figura 48. Porcentaje de Planteles según Nivel Educativo..... | 113 |
| Figura 40. Educación Básica para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo, en el Estado de Michoacán..... | 114 |
| Figura 50. Educación Media Superior para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo, en el Estado de Michoacán..... | 114 |
| Figura 51. Educación Superior para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo, en el Estado de Michoacán..... | 115 |
| Figura 52. Distribución de los Recursos Humanos en el Turismo por Escolaridad..... | 115 |
| Figura 53. Porcentaje de Ocupación Hotelera en Morelia por Tipo de Turista, | |

| | |
|--|-----|
| 2006-2010..... | 118 |
| Figura 54. Gasto Promedio del Turista en Morelia (en pesos mexicanos), 2006-2010..... | 119 |
| Figura 55. Número de Emplazamientos a Huelga en Michoacán, 2006-2010..... | 120 |
| Figura 56. Víctimas de Robo, Lesiones, Homicidio y Delitos Sexuales del fuero común, durante 2010..... | 121 |
| Figura 57. Presupuesto Estatal de la Secretaría de Seguridad Pública..... | 122 |
| Figura 58. Presupuesto Estatal de la Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente..... | 123 |
| Figura 59. Composición de la Muestra..... | 127 |
| Figura 60. Variables de la Investigación..... | 128 |
| Figura 61. Establecimientos de Hospedaje de Michoacán y Morelia..... | 130 |
| Figura 62. Número de Establecimientos de Hospedaje por Categoría..... | 130 |
| Figura 63. Número de habitaciones o unidades de Hospedaje Turístico, por Categoría..... | 131 |
| Figura 64. Número de Establecimientos para la preparación de Alimentos y Bebidas, por Clase..... | 131 |
| Figura 65. Número de Otros Proveedores de Servicios Turísticos..... | 132 |
| Figura 66. Coeficiente de Localización del Sector Turístico..... | 133 |
| Figura 67. Gráfica de Frecuencias relativa al Entorno del <i>Cluster</i> | 134 |
| Figura 68. Gráfica de Frecuencias relativa a la Existencia de un <i>Cluster</i> | 135 |
| Figura 69. Gráfica de Frecuencias relativa a los Ejes Estratégicos del <i>Cluster</i> | 138 |
| Figura 70. Gráfica de Frecuencias relativa a la Dirección y Gobernanza del <i>Cluster</i> | 139 |
| Figura 71. Gráfica sobre la Existencia de Facilitadores dentro del <i>Cluster</i> | 140 |
| Figura 72. Gráfica de Frecuencias relativa a los Recursos Humanos y Facilitadores dentro del <i>Cluster</i> | 140 |
| Figura 73. Gráfica de Frecuencias relativa al Desempeño del <i>Cluster</i> | 141 |
| Figura 74. Estadísticas Descriptivas de las Variables de Estudio..... | 142 |
| Figura 75. Tabla de Correlaciones entre las Variables de Estudio..... | 144 |

Figura 76. Estructura Propuesta para el *Cluster* Turístico en
Michoacán.....150

I. INTRODUCCIÓN.

Actualmente, el sector turístico es uno de los rubros que principalmente contribuyen a la captación de recursos monetarios en el estado de Michoacán después de las remesas. Posee un impacto directo sobre el crecimiento y desarrollo económicos de la región, registrando una derrama monetaria superior a los \$10,000 millones de pesos anuales, representando el 8.4% del PIB estatal (Sectur, 2012).

Sin embargo, la tasa de crecimiento del sector turístico se contrajo de 7.1% en 2006, a 2.2% en 2008 debido a la inseguridad en el estado; y aunque las cifras para el 2012 y 2013 aún no lo confirman, se estima que la contracción creció por los mismos motivos. Adicionalmente, la crisis económica mundial y la contingencia sanitaria durante el 2009 fueron factores determinantes para la reestructuración del sector turístico y la puesta en marcha de programas gubernamentales orientados a la promoción y fomento turístico que permitirán la recuperación turística de Michoacán, y que integran activamente al sector privado. En este sentido, la conformación de *clusters* en el turismo se ha convertido una estrategia fundamental para el crecimiento y desarrollo de esta actividad a nivel nacional, y así se pretende ajustar a nivel estatal esperando los logros que en otros países ha tenido esta forma de organización sectorial.

La formación *clusters* turísticos, además se ha convertido en una estrategia económica eficaz a nivel mundial para generar competitividad en el sector y con ello el crecimiento económico de la región en cuestión; siendo que son una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que pertenecen a un giro determinado, en el que destacan sus similitudes y complementariedades, y que pertenecen a distintos sectores económicos relacionados.

De esta forma, en la presente investigación se busca identificar cuáles son las determinantes de la demanda turística extranjera basándonos en estudios de mercado existentes y, previo análisis para determinar si existe un nivel de

organización sectorial superior, establecer si dicho *cluster* posee un desempeño eficiente y es capaz de contrarrestar la disminución del turismo internacional.

La conformación de *clusters* ha mostrado en los últimos 25 años ser una forma de organización intra e intersectorial que permite aumentar la competitividad empresarial y el crecimiento económico de una región. La aplicación de dicha teoría ha sido aplicada exitosamente en el sector turístico e industrias auxiliares, en diversos países alrededor del mundo, mostrando indicadores positivos de rentabilidad y eficiencia.

Los objetivos primordiales por los cuales se busca lograr algún nivel de integración inter e intrasectorial son, en primer lugar fortalecer las actividades económicas relevantes y aumentar la productividad, desarrollar e innovar en los procesos productivos para generar eficiencia, y lograr la competitividad de los productos o servicios ofrecidos. Lo anterior podrá alcanzarse a través de la consolidación de las redes de cooperación y colaboración entre los actores privados y públicos que participan en el *cluster*, dinámica que genera un intercambio constante de información, sincronización de competencias, y economías de escala.

A fin alcanzar los objetivos que esta investigación plantea, se recurrió a las opiniones de expertos, además de obtener el coeficiente de localización y realizar el análisis de redes correspondiente para obtener no sólo información relativa a la especialización de una zona sobre una actividad económica específica, sino también el nivel de interdependencia existente entre los actores que conformarían el *cluster*, esto para concluir si el sector turístico se constituye como un *cluster* y si su desempeño es capaz de generar los medios mediante los cuales son contrarrestados los efectos negativos que las crisis económicas, y las condiciones de inseguridad generan para el estado de Michoacán.

En la primera parte de la investigación se establece el planteamiento general de la misma, los objetivos y las hipótesis que posteriormente serán comprobadas o refutadas. En la segunda parte, se pretende crear el marco referencial sobre el turismo en el mundo, en México y, específicamente hablando, en Michoacán; además de brindar información sobre la conformación de *clusters* turísticos en el mundo.

La tercera parte involucra el fundamento teórico de la demanda y comportamiento del consumidor de productos y servicios turísticos, así como el relativo a los *clusters*, su funcionamiento y las políticas públicas necesarias para generar un contexto en el que puedan prosperar.

En la cuarta parte se estudia lo referente a la estrategia metodológica a través de la cual se obtuvieron los resultados y fueron analizados, mismos que son expuestos en la quinta parte de esta investigación. Y por último la sexta parte, expone las conclusiones alcanzadas mediante el análisis anterior.

II. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo con la Sectur (2012), cada año se registra una afluencia de aproximadamente 7.8 millones de turistas extranjeros a nuestro país, cuyo gasto medio es de alrededor de \$750 USD por persona, al día; sin embargo, menos del 8.5% de ellos tienen como destino turístico la ciudad de Morelia, y los principales poblados y ciudades michoacanas. Además, el sector turístico en Michoacán al igual que otros sectores económicos se ha contraído en un 15% entre el 2008 y el 2009 (Sectur Michoacán, 2010), debido a la crisis económica mundial, a la inseguridad en el propio estado y a la contingencia sanitaria derivada del brote de influenza A H1N1. A pesar de que el turismo se ha recuperado en forma gradual en años sucesivos, la inseguridad es un factor que nuevamente afectó el turismo durante el 2012 –reduciéndose en un 7.5%– y se estima que sucedió lo mismo durante el 2013 (Sectur Michoacán, 2012).

Actualmente, la concentración de la demanda turística es en un 70% nacional y el 30% restante, turismo extranjero. Mientras los turistas mexicanos tienen un gasto diario de alrededor de \$400 pesos; los extranjeros poseen un gasto de \$700 pesos diarios. Así, el turismo internacional posee un gran potencial que hasta ahorita no ha podido ser aprovechado debido a los numerosos eventos de violencia e inestabilidad política y social imperantes en el territorio michoacano; además de que el nivel de integración sectorial no ha favorecido la creación de estrategias efectivas que fortalezcan al sector e incrementan su demanda extranjera.

Es importante señalar que a partir del 2009 se tomaron medidas entre autoridades gubernamentales y la iniciativa privada entorno al sector turístico, para reestructurar al propio sector, además de generar una política económica que lo impulsara. A raíz de ello aumentaron las alianzas estratégicas entre los actores involucrados al grado de afirmar que el sector turístico y actividades económicas auxiliares o adyacentes, conformaron un *cluster* al estrechar su

nivel de colaboración y coordinación empresarial, además de la conformación de rutas turísticas.

La formación *clusters* turísticos se ha convertido en una estrategia económica eficaz a nivel mundial para generar competitividad en el sector y con ello el crecimiento económico de la región en cuestión. Por su parte, la industria turística es uno de los sectores más importantes en México, y en el mundo, debido a su creciente participación en el Producto Interno Bruto; además de que atrae inversionistas nacionales y extranjeros, genera empleos y promueve una elevada captación de divisas. Sin embargo, dadas las cifras registradas en el estado en los últimos años se considera importante identificar si existe o no un *cluster* turístico en realidad, analizando el nivel de especialización en la región y la interdependencia entre sus actores, ya que su desempeño pudiera ser capaz de contrarrestar los efectos que los factores inhibidores han tenido sobre el turismo michoacano, si se conjunta con una política de seguridad en el estado eficaz.

Michoacán se ha convertido en un importante destino turístico en nuestro país por sus atractivos naturales, culturales y arquitectónicos; registrando una afluencia anual de 8 millones de visitantes y una derrama económica superior a los \$10 mil millones de pesos (SECTUR, 2012). El turismo estadounidense, canadiense y europeo, representan el 30% del mercado total que incluye a Michoacán como destino turístico. Su crecimiento y su capacidad de compra hacen de estos mercados una fuente importante de captación de divisas; de tal forma que se requiere de una estrategia integral que organice o fortalezca la organización del sector, en sus servicios, en los canales de comercialización, en sus recursos humanos, e inclusive mejoras en la promoción; para aprovechar el potencial turístico de la entidad y que genere áreas de oportunidad turística para la región.

El sector en cuestión se integra por diversos actores tales como hoteles, operadores turísticos, agentes de viajes, guías turísticos, aerolíneas, restaurantes y bares, fábricas de dulces, etc., quienes deberán enfrentar con

mayor frecuencia problemas derivados de un entorno globalizado; requiriendo implementar estrategias de innovación en el servicio, el desarrollo de recursos humanos, la consolidación de alianzas estratégicas, además del fortalecimiento de los canales de comercialización y promoción, cuyo enfoque nacional e internacional, permitan un acceso directo al mercado meta. Todo lo anterior se verá fortalecido o promovido a través de la creación de un *cluster* turístico en el estado.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

GENERAL

¿Cuál es el grado de integración del sector turístico en Michoacán, determinada por el entorno del sector, sus ejes estratégicos, su dirección y gobernanza, los recursos disponibles para el mismo y su desempeño; que indican la existencia de un *cluster* que permite contrarrestar los efectos inhibidores del turismo internacional en la entidad?

ESPECÍFICAS

- ¿Qué características poseen las políticas públicas del entorno del sector turístico michoacano, encaminadas a promoverlo, y hasta qué punto se coordinan con la realidad económica del sector?

- ¿Cuál es el nivel de integración actual en el sector turístico michoacano?

- ¿Por qué el grado actual de organización sectorial no ha permitido el fortalecimiento del sector?

- ¿Qué se requiere para que exista una dirección definida en los planes de acción y en la iniciativa para generar proyectos dentro del sector turístico de Michoacán?

- ¿Por qué el nivel de integración actual no ha favorecido la creación de algún organismo auto regulador del sector turístico michoacano?

- ¿De qué forma el desempeño del sector como un *cluster* turístico no ha permitido contrarrestar los efectos negativos de la inseguridad en la entidad relativos a la afluencia turística?

3. JUSTIFICACIÓN.

El sector turismo posee una significativa participación en el Producto Interno Bruto de México, y factores como la estabilidad política y social, la inversión en infraestructura, la seguridad pública, además de una implementación eficaz medidas estratégicas, son decisivos para la atracción de turistas extranjeros y el incremento de los negocios internacionales.

Dicho sector, se constituye por un conjunto de servicios que se complementan unos a otros, generando un elevado valor agregado en la economía mexicana; además de que incentivan la producción de otros bienes y servicios; y aumentan el nivel competitivo de la cadena de valor, al fomentar la transferencia de conocimientos y la atracción de inversiones.

En los países europeos, en Estados Unidos y en Canadá, existe una tendencia hacia la alza del turismo cultural; y Michoacán es uno de los principales destinos culturales de la República Mexicana. Además, la entidad posee las condiciones climáticas, físicas y ecológicas que le permiten promover otros tipos de turismo, tales como: el ecoturismo, el turismo de playa, el turismo de aventura, y el turismo deportivo.

Sin embargo, la competencia mundial hace necesaria la creación y/o mejora de la estrategia de comercialización, promoción e innovación en la presentación de la oferta turística. Por ello, se considera vital considerar y analizar estrategias alternas que permitan aumentar la competitividad del sector turístico en Michoacán, y con ello impactar en el crecimiento y desarrollo regional y nacional. Una estrategia que ha sido implementada para lograr lo anterior es la conformación de *clusters* turísticos en los distintos centros de interés.

La existencia de un *cluster* turístico en el estado de Michoacán permitiría mejorar estas condiciones sectoriales, así como atraer a turistas extranjeros a la región, y contrarrestar los efectos negativos que la inseguridad ha generado

en la entidad. El impacto abarcaría todos los niveles productivos de Michoacán, dado que el turismo es una de las principales actividades económicas del estado; de tal forma que se considera fundamental estudiar la existencia de dicha organización sectorial y conocer su funcionamiento real en la entidad.

En resumen, la congruencia de la presente investigación radica en el interés que ha generado el sector turístico debido a los recursos monetarios que produce; y que derivado de que llegara estar organizado en un *cluster*, dichos recursos pueden multiplicarse y aumentar el crecimiento económico de otros sectores productivos dada la diversidad de bienes y servicios que en el turismo se requieren.

4. OBJETIVOS.

GENERAL

Determinar el grado de integración del sector turístico en Michoacán, así como la interdependencia de sus actores, en función del entorno del sector, sus ejes estratégicos, su dirección y gobernanza, los recursos disponibles para el mismo y su desempeño; los que indican la existencia de un *cluster* que permite contrarrestar los efectos inhibidores del turismo internacional en la entidad.

ESPECÍFICOS

- Establecer qué características poseen las políticas públicas del entorno del sector turístico michoacano, encaminadas a promoverlo, y hasta qué punto se coordinan con la realidad económica del sector.

- Analizar el nivel de integración actual en el sector turístico michoacano.

- Inferir por qué el nivel actual de organización sectorial no ha permitido el fortalecimiento del sector.

- Puntualizar en aquello que se requiere para que exista una dirección definida en los planes de acción y en la iniciativa para generar proyectos dentro del sector turístico de Michoacán.

- Determinar por qué el nivel de integración actual no ha favorecido la creación de algún organismo auto regulador del sector turístico michoacano.

- Señalar si el desempeño del sector como un *cluster* turístico ha permitido contrarrestar los efectos negativos de la inseguridad en la entidad relativos a la afluencia turística.

5. HIPÓTESIS

GENERAL

El grado de integración del sector turístico en Michoacán, así como la interdependencia de sus actores, determinada por el entorno del sector, sus ejes estratégicos, su dirección y gobernanza, los recursos disponibles para el mismo y su desempeño; indican la existencia de un *cluster* que permite contrarrestar los efectos inhibidores del turismo internacional en la entidad.

ESPECÍFICAS

- Las políticas públicas del entorno del sector turístico michoacano, encaminadas a promoverlo no son congruentes entre los distintos niveles de gobierno, ni coordinadas a la realidad económica del sector.
- El nivel de integración sectorial indica la existencia de un *cluster* en su etapa de crecimiento.
- El grado actual de organización sectorial no ha permitido el fortalecimiento del sector dado que sus objetivos o ejes estratégicos no son creados por los actores que lo impulsan.
- Los planes de acción y la iniciativa para generar proyectos dentro del sector turístico michoacano, no corresponde a todos los actores que participan en él por lo que no se muestra una dirección definida.
- El nivel de integración actual no ha favorecido la creación de algún organismo auto regulador del sector turístico en Michoacán.
- El desempeño del sector en la entidad como un *cluster* turístico no ha permitido contrarrestar los efectos negativos de la inseguridad relativos a la afluencia turística.

III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

1. TEORÍA DE LA DEMANDA Y SUS DETERMINANTES

La Demanda es una de las variables económicas más importantes en un mundo globalizado ya que de ella dependen las decisiones más importantes tomadas tanto a un nivel micro o macroeconómicos. En una economía abierta, la demanda refleja el tamaño y las tendencias del mercado; de manera que la producción dependerá de las cantidades de bienes o servicios que demanda el consumidor.

1.1. CONCEPTO DE DEMANDA.

Generalmente atribuido a Marshall (1890), quien formalizó y aplicó el concepto, la demanda es la cantidad de bienes o servicios que pueden ser adquiridos en un mercado, en un momento específico y a un determinado precio.

La Ley de la Demanda establece que cada vez que se eleve el precio de un bien o servicio, la cantidad demandada del mismo disminuirá, y viceversa; de forma que la cantidad demandada es inversamente proporcional a su precio y por lo tanto su curva sea decreciente (Méndez, 2003).

No obstante, la forma de la curva y su pendiente dependerán de la elasticidad del producto o servicio con respecto a su precio. Se considera que la demanda es inelástica, cuando existe una sensibilidad muy baja al precio de forma que una variación en la cantidad demandada será menor a variaciones en el precio del bien o servicio. Si por el contrario, la demanda es elástica, una fluctuación del precio producirá variaciones superiores en la cantidad de bienes o servicios demandados.

El turismo es un servicio que en la generalidad de los casos tiende a ser elástico, no obstante en determinados segmentos de mercado se considera un servicio Veblen –aquellos servicios o bienes considerados exclusivos o de lujo, cuya demanda se encuentra directamente relacionada con su precio, de forma

que entre más costoso el servicio su demanda igualmente se verá incrementada (Mendez, 2003).

Es importante considerar que, la demanda no sólo depende del precio de un bien o servicios, sino también de otros factores tales como: el ingreso, los gustos y preferencias del consumidor, el precio de los bienes sustitutos y el precio de los bienes complementarios.

Cabe mencionar que el precio se entiende como el valor –en términos monetarios- de un bien o servicio, que un consumidor está dispuesto a pagar y que expresa el nivel de satisfacción o beneficio que recibe al adquirirlo o utilizarlo. Por su parte, el ingreso mencionado en la presente investigación, se refiere a las percepciones monetarias de un individuo o de una familia por desempeñar alguna actividad económica remunerada y que puede destinar a consumo y/o ahorro (Mendez, 2003).

1.2. DETERMINANTES DE LA DEMANDA TURÍSTICA

El turismo es un servicio y como tal se encuentra determinado por los factores económicos mencionados anteriormente, además de otros propios del consumidor, relacionados con su situación geográfica, su edad y género, entre otros y que a continuación se señalan (Middleton V. e., 2001) (Burkart, 1981).

- Factores económicos y precios comparativos: elasticidad ingreso-demanda y la etapa del ciclo económico.
- Factores demográficos: edad, clase social, ingreso familiar, tamaño y composición de la familia, nivel educativo.
- Factores geográficos: clima y biodiversidad, tamaño de la ciudad, comunidad o pueblo, cultura y artes.
- Actitudes socio-culturales con respecto al turismo: cultural o de entretenimiento.
- Movilidad o Infraestructura: propietarios de autos, sistema vial, aéreo y ferroviario, condiciones del transporte público.
- Gobierno/Regulación: libre competencia entre proveedores, los consumidores pueden elegir y ejercer sus derechos, el consumidor tiene

opciones y derechos, control de diferenciados, visas y anuncios de alerta, políticas de desarrollo sostenible y gobernanza.

- Medios de comunicación: exposición a medios, televisión, internet, libros, revistas, periódicos, radio, películas.
- Tecnologías de la Información y comunicación.

Burkart y Medlik (1981) complementan lo anterior, señalando que las determinantes de la demanda turística no sólo son económicas, sino también tecnológicas, sociales, culturales y políticas que incentivan y fijan límites a la demanda turística. Además de que existen motivadores internos –necesidades y deseos- que influyen en las decisiones de compra, proceso que será analizado en el siguiente apartado.

1.3. COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS.

El comportamiento del consumidor de servicios resulta sumamente complejo a causa del número de variables que inciden en él y que interactúan entre sí para ejercer influencia sobre un individuo.

Existen tres aspectos trascendentales que deben ser tomados en cuenta al estudiar el comportamiento de compra de algún servicio (Peter, 1998).

- Variables ambientales externas que influyen en la conducta: cultura, idiosincrasia, clase social, grupo social, familia y factores personales - nivel de ingreso, gustos y preferencias, seguridad, etc.-.
- Determinantes individuales de la conducta: personalidad y autodeterminación, motivación y participación, procesamiento de información, aprendizaje y memoria, actitudes.
- Proceso de decisión de comprador: proceso mental de decisión e igualmente derivado de una actividad física.

El proceso de toma de decisiones ocurre cuando (1) el sujeto ha asimilado los estímulos exteriores, e inmediatamente (2) se produce una serie de interacciones entre las variables internas. Estas interacciones se verán reflejadas en una conducta que determine la selección de un servicio –que en

este caso será uno médico- y su marca; (3) y a continuación se lleva a cabo la decisión de compra del individuo (Peter, 1998).

El proceso anterior, surge a partir de la necesidad insatisfecha de un individuo y la necesidad de éste por alcanzar su bienestar (Maslow, 1970).

Según Peter (1998), las necesidades, generalmente son fuerzas que dan motivación e influyen las acciones de un individuo; al dar satisfacción a las necesidades básicas, inmediatamente emergen otras que deberán ser satisfechas de igual forma.

La detección de una necesidad constituye el primer paso en el proceso de compra de un servicio –o de un bien-, iniciando cuando la persona se percata de la diferencia entre su situación real y su concepto de la situación ideal; lo cual puede realizarse a través de la activación interna de una necesidad como la de descanso o distracción, o bien, deberse a otras variables como los factores sociales o circunstanciales (Peter, 1998).

Figura 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow.



Fuente: (Stanton, 1996).

El individuo al sentir el impulso de actuar, entra a la etapa de búsqueda de información. Esto comienza con una búsqueda interna, entre las experiencias

almacenadas que se relacionan con el problema. Dicha información se forma con base en las creencias y actitudes que han influido en las preferencias del consumidor por determinadas marcas o prestadores de servicios. De manera que se infiere que, el proceso que se lleva a cabo durante la toma de decisión para elegir un servicio turístico de otro, sea aún más complejo que la elección de un bien.

Específicamente hablando, la complejidad de la demanda turística y su nivel de exigencia está en función de los siguientes aspectos:

- Aumento del ingreso o del poder adquisitivo del consumidor.
- Aumento en su nivel educativo y el interés que posea por continuar su educación.
- Estado psicológico y fisiológico.
- Edad.
- Etapa en su ciclo de vida.
- Hábitos de consumo –viaje-.
- Nivel Socioeconómico y cultural.
- Estilo de Vida.

Lo anterior da origen a consumidores más informados, con un perfil sociocultural diverso, experimentados, y con una mayor conciencia de la calidad de un servicio. Además se considera que poseen un alto grado de sofisticación, son más demandantes y dispuestos a tomar acción si no obtienen el trato adecuado (Middleton V. e., 2001).

Además determina que, los motivadores explican el por qué de las diferentes elecciones que las personas realizan en forma individual sobre un producto o servicio. De manera que, el proceso psicológico que experimenta un individuo influencia la forma en la que elige un producto vacacional sobre otro (Middleton V. e., 2001).

El comportamiento se ve influenciado por procesos psicológicos, de forma que los motivadores o estímulos afectan las decisiones de un individuo. Las

motivaciones para viajar se clasifican según Middleton (2001) de la siguiente forma:

- Motivos relacionados con el Trabajo y los Negocios: conferencias, reuniones, cursos, negocios, y exhibiciones.
- Motivos Físicos y Fisiológicos: deporte y recreación, salud, bienestar, recuperación, descanso, búsqueda de ciertos climas.
- Motivos Culturales, Psicológicos y Educación personal: festivales, teatro, música, museos, participación en actividades de interés personal, cultural o patrimonio natural.
- Motivos Sociales, interpersonales y étnicos: disfrutar de la compañía de familiares y amigos, compañía, compromisos sociales, raíces históricas, regresar a casa.
- Motivos de Entretenimiento, Recreación, Placer y Pasatiempo: asistir a algún partido, a un parque de diversiones, compras.
- Motivos Religiosos: peregrinaciones, retiros para estudio o meditación.

Aunado a lo anterior, los consumidores se clasifican así, de acuerdo con su tipo de motivación (Middleton V. e., 2001):

- Grupos motivados por subsistir: suelen ser de todas las edades, grupos de niveles socioeconómicos bajos, los patrones de conducta están dirigidos por el miedo a la incertidumbre y su necesidad de seguridad.
- Grupos orientados al exterior: pertenecen a cualquier grupo social y nivel educativo, con el suficiente ingreso y confianza para sobreponerse a cualquier sentimiento de inseguridad, y con la capacidad de compra para elegir de acuerdo a su estilo de vida.
- Grupos orientados al interior: corresponden a todas las categorías sociales y niveles de ingreso. En su mayoría con una educación superior, ya que son individuos de mayor edad, seguros de sí mismos, maduros de personalidad y que están cómodos con quienes son; asimismo, buscan control e información sobre la calidad de sus vidas, y perseveran para alcanzar las metas que se proponen, además poseen aspiraciones estéticas, culturales y creativas.

Es importante mencionar que, los modelos económicos tradicionales operan bajo el principio de que el consumo se encuentra primordialmente determinado por el precio; sin embargo, aunque sigue siendo relevante para el turismo, la conducta del consumidor se basa no solo en una conducta racional sino también en una que no lo es tanto, debido a la diversidad de factores que intervienen pero que los consumidores tienden a ver la experiencia de viaje como un solo producto/servicio; contrario a la apreciación individualista de las empresas participantes. Es importante tomar en cuenta las siguientes variables que Middleton (2001) señala con precisión:

- Atracciones turísticas en el destino turístico.
- Infraestructura y servicios en el destino turístico.
- Accesibilidad al destino turístico.
- Imágenes del destino turístico.
- Precio para el consumidor.

En un *cluster*, la coordinación y presentación de estas variables o atributos de producto entre los integrantes de la cadena de valor es vital, ya que de ello depende crear un producto de calidad.

No obstante, el rol que desempeña el precio en el sector turístico es determinante, y existen numerosos aspectos que lo influyen como son: las acciones de los competidores, la gran elasticidad en los mercados de turismo recreativo, de placer y vacacional, el tiempo entre la publicación de tarifas y su formulación, la alta probabilidad de fluctuaciones en tipo de cambio, precios del petróleo, etc., que generan costos para las firmas que participan en este sector; además de una disminución drástica en el precio por la participación de grandes competidores; la posibilidad de crear guerras de precios en algunos sectores como son el transportista, hotelero y operadoras de tours, disminuyendo drásticamente los precios; los precios por temporada; los efectos psicológicos del precio, donde el costo implique status o valor; costos fijos elevados y una alta vulnerabilidad a cambios de demanda que reflejen acontecimientos internacionales económicos y políticos (Middleton V. e., 2001).

De manera más puntual podemos decir que, los criterios bajo los cuales se rigen los turistas en la elección de compra son los presentados a continuación:

- Disponibilidad del servicio. Referente a que el consumidor pueda hacer uso del servicio en el momento que lo requiera.
- Conveniencia o ubicación. El servicio deberá estar al alcance del consumidor.
- Confiabilidad. Poder contar con el servicio que previamente adquirió en la forma y tiempo prometido.
- Personalizar las prestaciones, haciendo sentir al cliente parte de una familia.
- Precio. Éste será el adecuado cuando refleja el valor que le otorga el mismo consumidor al servicio.
- Reputación. Referente a la concepción que tiene el mercado sobre el servicio prestado.
- Seguridad, en la prestación del servicio garantizando el bienestar del cliente.
- Rapidez o eficiencia, evitando que el consumidor espere demasiado tiempo para que sea proporcionado el servicio.
- Actividades. El número de actividades culturales, recreativas, terapéuticas, entre otras, que ocupan al turista y complementan su estancia.

Cuando la búsqueda interna no aporta los suficientes elementos o criterios de evaluación, a consideración del individuo, éste continuará realizando una búsqueda externa para allegarse de mayor información y poder tomar una decisión final (Stanton, 1996). Las fuentes de información a su alcance son numerosas, al igual que los estímulos, y generalmente corresponden a los siguientes: anuncios, presentaciones impresas de productos y comentarios de las amistades, etc.

Los estímulos registrados estarán sujetos a un proceso de análisis para obtener el significado de la información; posteriormente, las alternativas son evaluadas, comparando la información recabada en el proceso de búsqueda de otros productos y marcas, con los criterios de juicio que ha ido desarrollando el

consumidor a través del tiempo. En el caso de que la evaluación sea positiva, el individuo se inclinará por elegir aquella opción que le sea más favorable (Peter, 1998). Si por ejemplo, el individuo no evaluó de manera favorable su seguridad en el destino turístico, recurrirá a destinos alternos que le representen un valor superior.

La compra del servicio normalmente viene después de una fuerte intención, e involucra identificar tanto al prestador como a la marca. Una vez adquirido, las experiencias que resulten después de ejercer el servicio retroalimentarán al individuo en la etapa de reconocimiento durante futuros procesos. En general, los resultados derivados de la compra son los siguientes (Peter, 1998):

- (1) La satisfacción que produce la experiencia de vacacionar a un destino específico, repercutirá en las creencias del individuo relacionadas con la misma.
- (2) La insatisfacción y la duda después de la compra pueden generar un deseo más intenso por conseguir más información e influir en el reconocimiento posterior de problemas.

Los servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del turista deberán cuidar la calidad ante todo, y el impacto de un resultado negativo permanece en la mente del consumidor y será difícilmente modificable.

2. LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS.

Los negocios internacionales son definidos por John D. Daniels et al. (2004) como cualquier transacción comercial, ya sea privada o gubernamental, entre dos o más países. Dichas operaciones se llevan a cabo con el objetivo de incrementar las ganancias de una empresa o, en el caso del gobierno, consolidar el éxito de algún programa de desarrollo regional.

La finalidad de realizar negocios internacionales permitirá entonces, (1) expandir las ventas de una firma accediendo a un mayor número de consumidores; (2) adquirir insumos, capital y tecnología que eficiente su producción y, (3) minimizar los riesgos asociados con las fluctuaciones del mercado o contrarrestar la competencia.

En la actualidad los negocios internacionales se han multiplicado en forma sorprendente debido al avance tecnológico de las comunicaciones, a la apertura comercial de los países, a la promoción del comercio internacional por múltiples instituciones y, a una creciente competencia mundial.

Las modalidades mediante las cuales se concretan los negocios internacionales son las que se describen a continuación (Daniels, 2004).

(1) Exportación e importación de Bienes o Servicios. Estas dos actividades son de las más importantes a nivel mundial, e involucra adquirir o vender bienes o servicios de empresas en el extranjero.

(2) Inversiones. Esta operación consiste en adquirir algún tipo de propiedad en el extranjero a cambio de un rendimiento financiero –intereses o dividendos-, de forma directa o indirecta. La inversión extranjera directa (IED) permite colocar capital a largo plazo, para la creación de empresas agrícolas, industriales o de servicios con el propósito de internacionalizarse. Por su parte, la inversión extranjera indirecta -o de cartera- es un conjunto de préstamos a

corto plazo que un país hace al exterior, es decir, préstamos de organismos internacionales a gobiernos o empresas públicas y la colocación de instrumentos bursátiles del país receptor del crédito en las bolsas de valores de su propio país, o del que otorga el crédito. Estos instrumentos pueden ser acciones o préstamos de una empresa, bonos, certificados o pagarés.

(3) Operaciones internacionales. Existen diversas formas en que una firma puede realizar negocios internacionales con otras firmas, esto es básicamente a través de alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración, y consisten en: *joint ventures* o coinversiones, licencias y franquicias, contratos gerenciales, participación minoritaria en una empresa o contratos de largo plazo (Daniels, 2004).

Es importante destacar que para que una empresa logre concretar negocios internacionales exitosos, deberá considerar todos aquellos factores del ambiente externo, pues serán determinantes de los objetivos y las estrategias que se utilicen. Entre los factores a destacar se encuentran la localización geográfica, las condiciones socio-culturales, la estructura política y legal, y la situación económica del país. Además existen otros factores que son parte del entorno competitivo, y que de igual manera inciden en forma significativa, como son el número y fuerza de los proveedores, de los clientes y de las empresas rivales.

Las empresas domésticas se internacionalizan en forma distinta y el grado de internacionalización depende en mucho del capital disponible y de la capacidad productiva de las empresas. En el siguiente cuadro se esquematizan los grados de internacionalización y las diferentes direcciones que una firma puede tomar durante el proceso.

Las acciones de una firma no tendrán que efectuarse a la misma velocidad a lo largo de cada eje; como explica el autor, un desplazamiento lento sobre un eje puede liberar recursos que permitan una expansión más rápida sobre otro. Además, el patrón de expansión internacional que la mayor parte de las

empresas utilizan, no necesariamente es el adecuado para el óptimo desempeño de cada firma que decide operar en el extranjero. Actualmente, existe un número cada vez mayor de instituciones, gubernamentales y no gubernamentales, cuyo propósito es asesorar a las firmas sobre los cursos de acción que cada una de ellas deberá tomar al adentrarse en el plano internacional (Daniels, 2004).

2.1 EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS.

El sector terciario representa alrededor del 60% del PIB de las economías mundiales y los parámetros actuales bajo los cuales se presentan y se comercializan los servicios, han despertado especial interés entre los grupos empresariales, el sector público y las organizaciones no gubernamentales. De tal manera que, en los últimos veinte años, se ha invertido considerablemente en la innovación para la prestación de servicios facilitando la logística de su comercio doméstico e internacional. Además, los consensos alcanzados por los países en el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios – AGCS o GATS-, han ayudado a promover el crecimiento de dichos intercambios comerciales.

La trascendencia de los servicios en una economía es objeto de un estudio cada vez mayor, ya que un crecimiento en el sector servicios está asociado a una especialización productiva, un incremento en el ingreso y una modernización económica. De tal forma que, los servicios representan la infraestructura para atraer inversión extranjera directa y lograr el crecimiento económico de un país. (McGuire, 2002).

Así, la evolución del sector servicios ha propiciado que las micro, pequeñas y medianas empresas compitan en los mercados mundiales por la transferencia de conocimiento que involucra su comercio –spillover- y por la disminución de sus costos productivos.

Sin embargo, para que los beneficios puedan concretarse y maximizarse se requiere formar y capacitar al personal de las firmas sobre las estrategias

organizacionales idóneas que permitirán crear entidades productivas competitivas; así como fomentar la estrecha colaboración entre las asociaciones de proveedores de servicios y las instituciones gubernamentales nacionales, en conjunto con centros de investigación e instituciones educativas.

Adicionalmente, la exportación e importación de servicios entre países favorecerá la circulación de tecnología desde las empresas multinacionales hacia las firmas de las economías emergentes. Esta competitividad adquirida se transfiere con el comercio de servicios no sólo por el flujo constante de tecnología, sino también de inversión que tiene lugar de un país a otro mediante las cadenas de valor. De ahí que los beneficios para los países en vías de desarrollo se multipliquen, permitiéndoles aumentar el valor de sus cadenas productivas y obteniendo mayores ingresos derivados de su venta (McGuire, 2002).

Cabe destacar que, los servicios turísticos constituyen una fuente abundante de riqueza y desarrollo de una nación, ya que aumenta la captación de divisas, y con ello se genera crecimiento y desarrollo económicos de una región.

2.2. LOS SERVICIOS Y SUS ANTECEDENTES.

Anteriormente los estudios centraban su atención en el intercambio o comercio internacional de bienes o mercancías; y los servicios, por sus particulares características, se identificaban como actores de las economías domésticas. Estos puntos de vista han evolucionado y en los años 80's se comenzó a identificar el comercio internacional de ciertos servicios que se encontraban ligados a transacciones internacionales de bienes, entre los que destacaban el transporte, los seguros, el turismo y las comunicaciones (The World Business Organization, 2004).

En la actualidad, se reconoce que los servicios pueden ser objeto de comercio exterior, y no fungir únicamente como una herramienta que complementa el comercio de bienes, sobre todo cuando se habla del sector turístico, siendo que en esta actividad la dinámica es a la inversa.

2.2.1. Los Servicios en la Economía.

Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción y cuyo fin consiste en satisfacer las necesidades o deseos del cliente (Stanton, 1996). Stanton y el MSITS -*Manual on Statistics of International Trade in Services*- mencionan que, en general, todos los servicios poseen las mismas características (OECD, 2002).

- (1) Intangibilidad.
- (2) Inseparabilidad de su creador-vendedor.
- (3) Heterogeneidad.
- (4) Carácter perecedero y fluctuante en relación con su demanda.

En la vida diaria existen diferentes tipos de servicios y podemos ubicarlos en 12 grandes categorías según lo establece el GATT –General Agreement on Tariffs and Trade- (OECD, 2002):

- Servicios Administrativos
- Servicios de Comunicación
- Servicios de la Construcción y los relacionados con la ingeniería
- Servicios de Distribución
- Servicios Educativos
- Servicios Ambientales
- Servicios Financieros
- Servicios relacionados con la Salud y Servicios Sociales
- Turismo y servicios de Viaje
- Servicios de Recreación, Culturales y Deportivos
- Servicios de Transporte
- Servicios no Incluidos

Estos servicios son clasificados de diversas maneras, ya sea por el tipo de servicio que prestan o bien por la forma en que se prestan. La teoría de Stern y Hoekman (1987), similar a la clasificación realizada por Sampson y Snape (1985) de los servicios en una economía, distingue cuatro categorías de servicios según sus características logísticas:

- Servicios donde el desplazamiento del consumidor y del productor es nulo (*Crossborder supply*: Modalidad 1).
- Servicios ubicados donde se encuentra el prestador del servicio (*Consumption abroad*: Modalidad 2).
- Servicios que se ubican donde se encuentra el consumidor (*Commercial presence*: Modalidad 3).
- Servicios en donde el consumidor y el prestador, necesitan desplazarse (*Presence of natural persons*: Modalidad 4).

Es importante mencionar que el abastecimiento transfronterizo –o crossborder supply- contribuye con el 35% del comercio mundial de servicios, mientras que la Modalidad 2 aporta entre el 10 y 15%. La presencia comercial de los prestadores de servicios –Modalidad 3- predomina con el 50% del comercio de servicios, en contraste con la Modalidad 4 que participa con el 1 ó 2% (Centre for International Economics Australia, 2010).

La clasificación internacional de servicios, se lleva a cabo con base en su actividad económica o según el producto que sea generado, sin embargo, cada país utiliza aquella que considera de mayor utilidad. A fin de solucionar dicho problema, la OMC -Organización Mundial de Comercio- ha homologado su clasificación como anteriormente fue descrito, con la finalidad de impulsar el comercio internacional; aumentando así el nivel de competitividad, eficiencia y desarrollo de las economías de los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo (The World Business Organization, 2004).

Además, las empresas que los proveen utilizan cuatro enfoques diferentes para dar servicio a sus clientes y donde cada uno de ellos posee ventajas y desventajas, como se muestra a continuación (Stibora, 1999).

(1) *Establecer su lugar de producción y distribución en el país importador.* Las empresas que producen servicios de exportación encuentran ciertas ventajas de establecer una sucursal en el mercado meta, localizando ahí aquellas actividades que requieren proximidad con el mercado y manteniendo en el país de origen aquellas que se benefician de las economías de escala.

(2) Utilización de empresas previamente establecidas en el país importador para promover y distribuir los servicios. Las empresas que eligen la presente modalidad estarán exentas de las restricciones que imponen los países para la importación de servicios; y utilizan a personas o empresas ya establecidas como agentes o concesionarios. Las actividades que se realizan a nivel local serán aquellas orientadas a las ventas, promoción y asesoría sobre los servicios en cuestión; y aquellas relacionadas con la propia prestación y provisión de insumos se llevarán a cabo en el país de origen de la firma.

En ciertas industrias de servicios, la totalidad de los actores que intervienen en la cadena de distribución -agentes, *brokers*, mayoristas y minoristas-, se involucran en el mercadeo y venta de los servicios que ofrecen productores extranjeros. Y para administrar las relaciones entre éstos y la propia empresa, se recomienda establecer una oficina nacional o regional en el país importador. Ello será útil también para establecer una personalidad legal de la firma en dicho país.

(3) Establecer sociedades o alianzas estratégicas con proveedores locales del país importador. La interdependencia que existe entre las firmas del país destino y las correspondientes en el país importador, se determinará por las alianzas y sociedades en el marco de los acuerdos celebrados; sin embargo se establecen condiciones bajo las cuales se unifican los estándares de prestación de servicios y se comparten costos de operación. Estas formas de organización permiten a pequeñas empresas que dirigen sus servicios al consumidor final, aprovechar las economías de escala de las multinacionales, manteniendo los incentivos y ventajas regulatorias de una propiedad local.

(4) Venta de servicios a clientes foráneos en el país de origen del proveedor. Esta alternativa permite a la empresa prestadora de servicios evitar los costos derivados de las restricciones y limitaciones de establecer una sede en el país destino; sin embargo, los costos de comunicación y viáticos sufrirán un incremento considerable por su lejanía con respecto al mercado meta.

No obstante lo anterior, los factores que principalmente inciden sobre la comercialización de un servicio son: el precio, el tiempo, el lugar y la proximidad entre el proveedor de servicios y el consumidor; y tal proximidad puede lograrse mediante la presencia comercial en el país importador, o el traslado temporal de personas a otro territorio para recibirlo o prestarlo. Al respecto, surge una controversia sobre si existe como tal un comercio internacional de servicios cuando el consumidor se desplaza a otro país para obtenerlo. Y son dos los principios básicos que justifican este hecho (Feketekuty, 1999).

- (1) Cualquier transacción entre actores de distintos países se considera como comercio internacional.
- (2) El pago por los servicios exportados se realiza con los ingresos obtenidos en el país de origen.

2.3. EL TURISMO COMO UN SERVICIO INTERNACIONALMENTE COMERCIALIZABLE.

El turismo es un sector que favorece el desarrollo económico de una región, por su capacidad para generar empleo, incrementar el ingreso familiar y estimular la inversión directa.

Esta actividad terciaria difiere con respecto al comercio del resto de los servicios en que es el consumidor quien se desplaza a otra economía para adquirir otros bienes y servicios. Además, el turismo no es un producto específico, sino que involucra que los turistas consuman una serie de bienes y servicios durante una estancia menor a un año de duración. Los bienes y servicios pueden ser adquiridos directamente por el turista, en su representación, o inclusive adquiridos en su beneficio –como obsequio- (OECD, 2002).

Cabe mencionar que, la transportación es el único servicio que no se considera dentro de esta categoría, debido a que le corresponde una cuenta específica en la Balanza de Pagos de un país. Tampoco se contabilizan los

bienes que hayan sido adquiridos durante su estancia y que sean para reventa (OECD, 2002).

El turismo en las economías representa, en promedio, el 10.3% de su Producto Interno Bruto y se estima que para el 2016 se incremente su participación a 10.9%. En los países en vías de desarrollo, esta actividad genera la mayor parte de los ingresos por exportaciones; convirtiéndola en una de las más grandes y con mayor crecimiento en el sector servicios (OECD, 2008).

Asimismo, representa el 35% de las exportaciones mundiales de servicios; y se clasifica en turismo de negocios y turismo personal. Este último cubre los bienes y servicios adquiridos por aquellas personas que viajan al extranjero para vacacionar, participar en actividades recreativas y culturales, visitas a familiares y amigos, peregrinaciones, estancias educativas y estancias relacionadas con la salud (OECD, 2002).

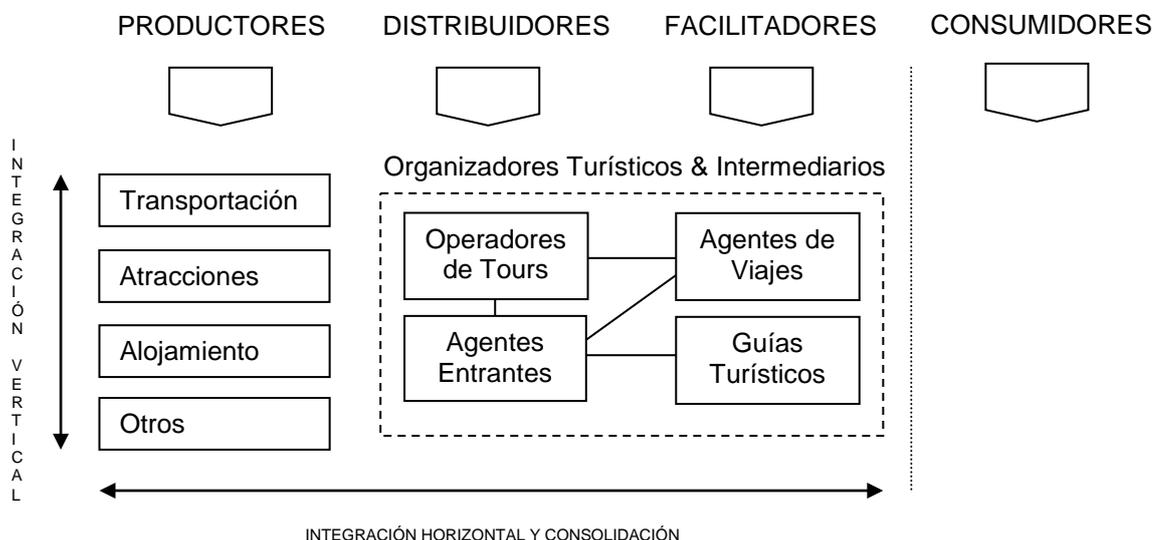
El turismo es una industria compleja y una de las principales fuentes de trabajo en muchas de las economías del mundo. Adicionalmente, genera actividad económica a través de ligas con otras industrias -como la agrícola, manufacturera, entre otras- y tiene la capacidad de potenciar la demanda de bienes y servicios de otros sectores; de tal forma que una ineficiencia en una cadena de valor de alguno de los bienes o servicios que intervienen en la actividad turística puede tener un impacto negativo en sus cifras (OECD, 2008). En la siguiente Figura se presenta un modelo del sector.

Nordin (2003) destaca la participación de los consumidores como agentes dinámicos dentro de la cadena de valor, característica que distingue a éste sector de otros; es así como, las elecciones que tomarán los consumidores con respecto a los productos y servicios turísticos, afectarán su percepción del producto final –experiencia de viaje-.

Cabe mencionar que, la percepción de la experiencia turística estará en función, no sólo del atractivo natural o cultural –entre otros- del destino; sino

también de la calidad y eficiencia de las firmas complementarias y de la infraestructura turística.

Figura 2. Modelo de Análisis Sectorial para el Turismo.



Fuente: (Nordin, 2003).

En los países en desarrollo, la ventaja comparativa está determinada básicamente por los atractivos naturales del país y las diferencias culturales; además, los turistas extranjeros valoran el costo-beneficio de viajar a estos destinos por diferencias en los tipos de cambio y precios relativos (OECD, 2008).

Sin embargo, para maximizar los ingresos generados por las exportaciones del turismo, se requiere de una infraestructura eficiente –transporte, telecomunicaciones, servicios financieros, seguridad-, condiciones seguras, recursos humanos calificados y una estrategia mercadológica adecuada.

2.4. LA VENTAJA COMPARATIVA Y COMPETITIVA EN LOS SERVICIOS.

La teoría económica aplicada al comercio internacional de servicios se encuentra inicialmente relacionada con la Ventaja Comparativa, y en el mediano y largo plazo con la Ventaja Competitiva de Porter; existiendo aspectos que permanecen sin ser explicados y que son objeto de debate entre los especialistas (Messerlin y Savant, 1991).

La teoría Neoclásica de la ventaja comparativa se deriva de lo postulado por David Ricardo en cuanto a que el comercio beneficia a aquellos países que se especializan en la producción de bienes y servicios con los costos de oportunidad más bajos. En términos generales, indicando que la ventaja comparativa de los países dependerá de la posesión o concentración de ciertos factores productivos, que en caso del turismo son: la situación geográfica, condiciones climatológicas, los recursos humanos o mano de obra, la riqueza natural, entre otros. Lo que explicaría la especialización en determinados sectores productivos.

Para el sector turístico, esta concentración de factores productivos es crucial para el surgimiento, desarrollo y expansión de algún destino. Siendo que la Teoría Heckscher-Ohlin establece que la ventaja comparativa, bajo ciertas condiciones, surgirá en un bien o servicio si la dotación de recursos utilizada en la producción de ese bien o servicio es relativamente abundante en un país con respecto de otro.

Vera (1997) destaca que los factores o ventajas comparativas en el turismo pueden agruparse en tres categorías:

- a) Factores Espaciales, asociados a la distancia física de un destino turístico y su relación con el tiempo y el costo; determinando el grado de accesibilidad.
- b) Factores Ambientales, con todos aquellos que en términos cuantitativos y cualitativos determinan el espacio geográfico del destino turístico en cuestión, pudiendo ser atributos naturales –oroografía, hidrografía, biodiversidad- y culturales –tradiciones, arquitectura, gastronomía, etcétera-.
- c) Factores Dinámicos, que incluyen los factores más susceptibles a sufrir cambios con el paso del tiempo y que se relacionan con la capacidad o estructura receptiva turística –hoteles, transporte, centros de a&b, recreacionales, hospitales-, infraestructura, mano de obra o recursos humanos, política monetaria -tipo de cambio-, factores de coyuntura

económica –inflación, crisis económica, devaluación- y desempeño institucional –gobernanza, seguridad, saneamiento-.

La afluencia turística se verá influenciada positiva o negativamente por la totalidad de dichos factores, aumentando o disminuyendo la ventaja comparativa de un destino.

Inicialmente la ventaja comparativa de un país es determinante para aumentar el turismo; sin embargo, en un mundo globalizado, los países son incapaces de mantener los niveles de afluencia turística obtenidos por la ventaja comparativa en el mediano o largo plazo.

Para ello, se requiere lograr una Ventaja Competitiva que promueva la utilización eficiente de los recursos turísticos –humanos, físicos, conocimiento científico, financieros e infraestructura- y que la sostenga en el largo plazo. Esto se obtiene analizando las fortalezas y debilidad de un destino turístico, y creando una estrategia tendiente ya sea a la reducción de costos o a la diferenciación del servicio. Esta última será explicada con mayor precisión en el apartado siguiente, siendo más específica a su aplicación en los *clusters* turísticos.

3. LA TEORÍA DE *CLUSTERS*.

En la actualidad, la creación de alianzas estratégicas entre las empresas que conforman un sector ha comenzado a sustituir la intensa rivalidad que prevalecía entre ellas en el pasado. De tal forma que se van generando *clusters* o redes productivas para aprovechar la ventaja competitiva derivada de una sinergia sectorial que incrementará la productividad, la innovación tecnológica y la competitividad de las propias empresas. Y aunque las firmas siguen compitiendo entre ellas, existe una visión común que las lleva a implementar estrategias conjuntas para alcanzar los objetivos que se trazaron como parte de una organización.

La creación de *clusters* atrae un interés cada vez mayor en las economías mundiales y, si bien los estudios de Michael E. Porter le han dado un enfoque más amplio y una mayor relevancia hoy en día, esta forma de organización productiva basada en la aglomeración no es precisamente nueva. Anteriormente, dicho fenómeno se observaba con mayor frecuencia en la industria manufacturera, no obstante su trascendencia fue difundiéndose a otros sectores productivos, incluyendo al sector servicios -uno de los sectores con mayor potencial económico-, y específicamente hablando, al sector turismo.

En el turismo, el concepto de *cluster* requiere de la existencia de condiciones específicas subyacentes al sector. En primer lugar, es relevante mencionar que, el producto turístico interactúa con una base local –área geográfica y actores sociales, conduciendo a las firmas interrelacionadas a tomar acciones comunes cuyo poder genera la creación de aglomerados. Y en segundo término, el potencial del *cluster* turístico estará determinado por: (1) las complementariedades e interdependencias entre las partes del aglomerado vía la interacción y organización de los actores locales; (2) la integración necesaria y obligada de la cultura, economía y naturaleza organizacionales, dando como resultado acciones e intervenciones que se materializan en forma sistémica; y,

(3) el poder de atracción entre firmas dependerá de las variaciones en el potencial del producto turístico y servicios auxiliares (Da Cunha, 2005).

No obstante, existen diferencias sectoriales importantes a considerar, mismas que son expuestas en los siguientes apartados. A continuación se inicia dando una introducción a la Teoría General de Sistemas, y posteriormente definiendo a los *clusters* como sistemas integrales para el desarrollo. Adicionalmente, se detalla su aplicación al sector turístico y la capacidad competitiva que generan.

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA DE *CLUSTERS*.

La vida del hombre está organizada en torno a una serie de procesos sistematizados de gran complejidad, a través de los cuales busca poner orden. En general, un sistema es definido como “la reunión o conjunto de elementos relacionados”, cuyos elementos pueden ser conceptos, objetos o sujetos, y su estructura se basará en las relaciones que existan entre sí (Van Gigch, 2006).

Los problemas que surgen al interior de un sistema o subsistema, en la mayoría de los casos se deben a la incapacidad de los administradores o analistas para diferenciar entre el diseño de un sistema y el mejoramiento de un sistema.

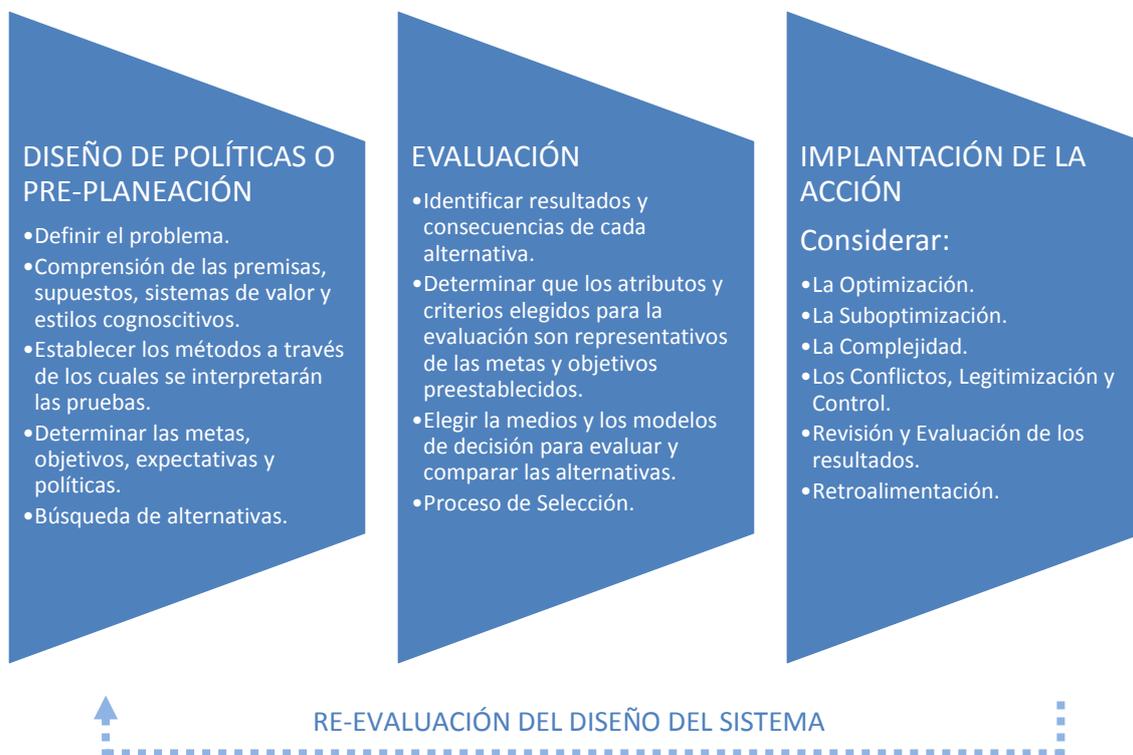
El mejoramiento de un sistema consiste en asegurar que un sistema funcione adecuadamente o que se eficiente su operación, resolviendo los problemas causados por un sistema que no alcanza los objetivos establecidos, los resultados pronosticados o que no opera en forma normal. Por otra parte, el diseño de un sistema nuevo involucra elegir entre dos modelos distintos para generar algún cambio, o asegurar que el ya existente opere de la forma en fue diseñado.

Con el propósito de ordenar los elementos que forman parte de un sistema o simplificar el análisis, ya sea para diseñar un sistema o realizar mejoras, se

recurre a su estratificación y jerarquización entorno a varios criterios; por lo regular, el grado de complejidad de las categorías es el más utilizado. Cabe mencionar que, en el corto plazo, un sistema deberá ser flexible y adaptativo a un entorno en constante cambio; sin embargo, en el largo plazo, el sistema podrá experimentar un proceso evolutivo que favorecerá la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Se requiere pasar por tres fases para diseñar un sistema, y en cada una existen pasos que forman parte del proceso integral. En la siguiente Figura se describen a detalle.

Figura 3. Fases para diseñar un Sistema.



Fuente. (Van Gigch, 2006).

La conformación de redes productivas con cierto nivel de integración no es un fenómeno nuevo, a fines del siglo XIX se describió la importancia de una participación activa entre los actores locales para lograr el desarrollo económico al estudiar distritos industriales altamente especializados. Pero no es hasta Porter que se le da un nuevo significado y una nueva aplicación a las

teorías de organización e integración empresariales para la generación de una ventaja competitiva (Porter M. , *The Competitive Advantage of Nations*, 1990).

En su libro *Principios de Economía*, Alfred Marshall refiere la existencia de “concentraciones locales de industrias especializadas” y las denomina distritos industriales. Estas concentraciones de actividades especializadas presentaban economías abiertas, disponibilidad de mano de obra calificada, el crecimiento de un comercio auxiliar y de apoyo, y de una especialización de las firmas en las diferentes etapas y ramas de la cadena productiva. En este sentido, Marshall explicaba que una vez iniciados los procesos de localización y especialización, éstos se volvían acumulativos y se diseminaban al interior de la localidad; sentando así las bases de la organización industrial (Marshall, 1890).

En los últimos veinte años aproximadamente, Michael E. Porter retoma la teoría de Marshall y explica la existencia de otros factores que contribuyen a la formación y sostenimiento de los ahora denominados *clusters*, además de que profundiza sobre su dinámica y funcionamiento.

Para dicho autor los *clusters* son “una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas, que pertenecen a un giro económico determinados, vinculadas por similitudes y complementariedades”; cuya producción industrial deberá ser entendida como un sistema interrelacionado de actores, unidos para fortalecer su abastecimiento de materias primas, alcanzar bajos costos, introducir exitosamente un producto en el mercado meta, además de ampliar su logística de acceso a los mercados (Porter M. , *Clusters and the New Economics of Competition*, 1998).

De manera que, actualmente los *clusters* son comúnmente reconocidos como aglomerados de empresas orientadas a la producción y comercialización de bienes afines, las cuales se interrelacionan entre sí y consolidan una visión común de crecimiento futuro; desarrollando actividades coordinadas para incrementar su productividad y crear una ventaja competitiva sostenida (SE,

2007). Bajo esta forma de organización, las empresas se desarrollan en un entorno que promueve un alto nivel de innovación, donde nuevos productos y servicios son constantemente desarrollados; además de una elevada especialización, que genera mano de obra calificada, y facilita el acceso a la información y conocimiento. Porter distingue así a los *clusters* de los simples aglomerados productivos (Nordin, 2003).

La OCDE, por su parte, describe con gran precisión las diferencias entre un *cluster* y otras formas de organización empresarial, exponiendo lo siguiente: “El concepto de *cluster* se centra en los vínculos e interdependencias entre los actores que conforman la cadena de valor para la producción de bienes y servicios y para la innovación. Difieren de otras formas de cooperación y organización dado que las firmas se encuentran estrechamente ligadas, más allá de la formación de redes horizontales de integración. En este aspecto los *clusters* son por lo general redes intersectoriales (verticales y horizontales), constituidos por empresas diversas y complementarias que se especializan sobre un eslabón específico de la cadena de valor.” (OECD, 1999)

Cualquiera que sea el autor, la definición de *cluster* se crea sobre tres aspectos fundamentales. El primero se refiere al *espacio geográfico*, y es que la proximidad entre las empresas es el factor que impulsa la creación de un *cluster* (Ketels C. M., 2008). Teóricamente, el concepto de *cluster* sugiere que la industria crece en determinadas regiones por una concentración de factores que no sólo son económicos; subrayando la importancia de la investigación e innovación, de la necesidad de mano de obra calificada, así como de una educación de calidad, y de altos niveles de inversión. Y esta proximidad geográfica es la que facilita la transferencia tecnológica –spillover- entre las firmas que integran el *cluster* (Santos, 2008) y, al mismo tiempo, altera sus prácticas de financiamiento, marketing, administrativas y organizacionales, cambiando así la estructura del mercado (Baptista, 1996).

Sin embargo, Porter indica que la localización no deberá ser una determinante de la ventaja competitiva, ya que los mercados globales, la transportación

rápida y eficiente, y las vías de alta velocidad permiten a cualquier empresa abastecer sus bienes o servicios, a cualquier lugar del mundo, en cualquier momento (Porter M. , *Clusters and the New Economics of Competition*, 1998).

En la práctica, sin embargo, la localización se mantiene como un factor crítico para alcanzar la competitividad, pues la proximidad geográfica entre las empresas que participan en la cadena de valor de un servicio turístico brinda ventajas competitivas que de otra forma sería difícil alcanzar, además de que la cercanía entre las firmas mejora su coordinación, relación y comunicación.

A este respecto, Thuermer establece que si se ubica a un conjunto de empresas similares en una ubicación específica, las empresas entrantes recibirán los beneficios de una infraestructura pre-establecida al igual que un entorno que estimula y sostiene avances tecnológicos, atrae mano de obra altamente calificada y ofrece una oportunidad para crear relaciones estrechas con centros locales de desarrollo, como las universidades y centros de investigación. Y debido a esto es que, los *clusters* son promotores de la especialización y ayudan a crear fuertes vínculos entre los compradores y sus proveedores (Thuermer, 2000).

Cabe destacar que, las fronteras de un *cluster* estarán circunscritas o no a una zona geográfica, ya sea un conjunto de países, un país o una región al interior de un país, dependiendo de la naturaleza de su actividad o actividades económicas. Así, los *clusters* son altamente dinámicos y sus fronteras se modifican constantemente; ya que al aparecer o desaparecer actores participantes, se transforman sus alianzas estratégicas y su nivel competitivo (Nordin, 2003).

El segundo elemento fundamental a distinguir en la definición de un *cluster*, es la *creación de valor*; un *cluster* se conforma por empresas de diferentes sectores industriales para generar un producto o servicio determinado. Así, las empresas que se integran deberán generar bienes o servicios afines o

complementarios que categorizan al *cluster* en una temática específica (Ketels C. M., 2008).

Generalmente son empresas locales las que inician dicho sistema a través de la subcontratación y alianzas estratégicas, y posteriormente se amplían las fronteras del *cluster* en caso de que su proceso evolutivo así lo requiriera (SE, 2007). Sin embargo, los vínculos generados no se limitan a los principales actores de la cadena de valor, sino que se profundizan al incluir a empresas complementarias, además de instituciones académicas –universidades, centros de investigación y dependencias gubernamentales (Figura 3).

Es decir que, los *clusters* estarán compuestos por varios estratos industriales que aportan valor a los productos o servicios que producen, y éstos son: las industrias líderes, las industrias auxiliares o complementarias y otros actores que brindan infraestructura económica al mismo *cluster* –empresas transportistas, instituciones crediticias, gobierno, centros de investigación, universidades, etc. Los vínculos creados entre todos los actores – proveedores, compradores, empresas auxiliares e instituciones gubernamentales y no gubernamentales- serán el detonante para la conformación y el funcionamiento del *cluster* (Nordin, 2003). El EC Group, una empresa privada de logística ilustra lo anterior con la Figura 4.

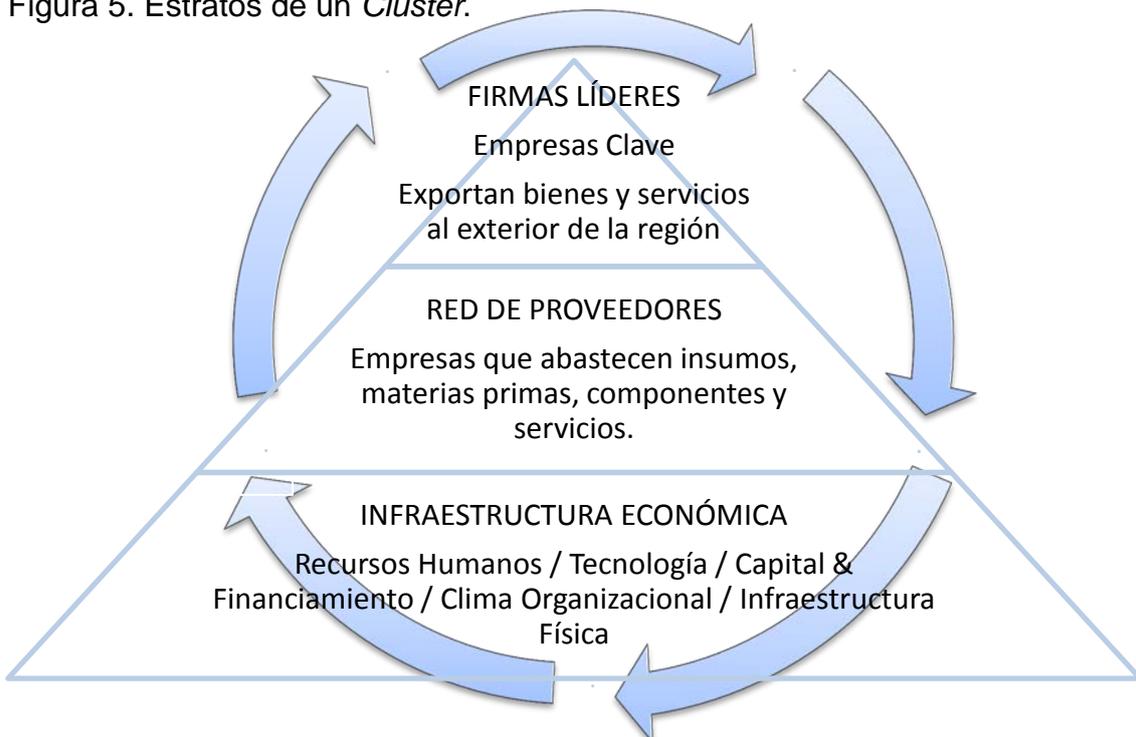
El tercer elemento fundamental de un *cluster* es su *entorno empresarial*, que se refiere a las condiciones laborales de cada empresa, a las prácticas de colaboración entre las mismas firmas y, entre las firmas y las instituciones gubernamentales; la calidad de los recursos humanos, la modernización de la infraestructura, la presión competitiva, la calidad de la investigación en los institutos especializados, la calidad y relevancia educativa en las universidades, las condiciones de los servicios gubernamentales, entre otros (Ketels C. M., 2008) (Sölvell, 2003).

Figura 4. Actores que conforman un *Cluster*.



Fuente: (Sölvell, 2003)

Figura 5. Estratos de un *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en el EC Group, www.ecgroup.com.

En este entorno, los vínculos que se forman entre los actores de un *cluster* se basan en la mutua confianza y cooperación. Si bien se integran para conformar

un *cluster*, dicha integración no requiere necesariamente una fusión, sino la formación de alianzas y vínculos en determinados aspectos de su actividad económica. De manera que, seguirán compitiendo en forma dinámica, siendo éste el motor que permitirá el crecimiento y sostenimiento del propio *cluster* (Porter, 1998). Además, Porter sugiere que dicha interrelación deberá ser espontánea, aunque otros autores establecen que las empresas podrán perfilar sus actividades y generar esfuerzos coordinados para la creación de dicha sinergia productiva al interior del sector a través de iniciativas de *cluster* o *Cluster Initiatives* (Sölvell, 2003).

En resumen, los *clusters* son organizaciones formadas por empresas que integran la cadena de valor y que coexisten como un conjunto de agentes económicos que participan en la formación de un producto o servicio con un elevado valor agregado; cuyo propósito es el de aprovechar las ventajas competitivas que su cercanía les brinda.

Destacando que la base para la conformación de *clusters* son los vínculos estratégicos entre las firmas, relativos a: (1) las relaciones entre consumidor y proveedor, (2) iniciativas de capacitación y entrenamiento de sus recursos humanos y, (3) estrategias comunes de mercadotecnia y gestión gubernamental. Además de los vínculos estratégicos formados entre las empresas y otros actores fundamentales como son: el gobierno –adoptando políticas de crecimiento y desarrollo de infraestructura en función de las necesidades del *cluster*; así como eficientización de los procesos de gestión, y desarrollo de planes o programas en apoyo al *cluster*-, los centros de investigación e innovación –incluidas las universidades, y a quienes les corresponderá auxiliar al *cluster* en cuanto a innovación y desarrollo-, e instituciones de financiamiento e instituciones para la colaboración (Sölvell, 2003). Entre más desarrolladas e intensivas sean las interacciones entre estos actores, las firmas lograrán una mayor productividad.

Kuah (2002) menciona que, la competencia y calidad de los vínculos entre los actores de un *cluster* y la competitividad de las propias empresas, serán los

catalizadores para que estos aglomerados aumenten su productividad y su tamaño, o bien para que se estanquen y desaparezcan. Para Porter, el éxito de un *cluster* se encuentra determinado por el rápido crecimiento de las empresas que lo conforman y la entrada de nuevas empresas al mismo. (Porter M. , *Clusters and the New Economics of Competition*, 1998). En la siguiente tabla se enlistan las ventajas y desventajas de una firma que pertenece a un *cluster*.

Figura 6. Análisis de Costo-Beneficio de ubicarse dentro un *cluster*.

| | Por parte de la Demanda | Por parte de la Oferta |
|----------|---|--|
| Ventajas | Proximidad con respecto al consumidor* | Spillovers conocimiento |
| | Reducción en los costos de investigación de mercado | Mano de obra especializada |
| | Fácil acceso a la información | Beneficios que brinda la infraestructura |
| | Reputación | Fácil acceso a la información |
| Costos | Saturación y competencia en el mercado meta. | Saturación y competencia en el mercado laboral y de propiedad intelectual. |

Fuente: Elaboración propia con base en (Kuah, 2002) y (Swann, 1998).

3.1.1. El Ciclo de Vida de los *Clusters*.

Los *clusters* se desarrollan a través del tiempo, usualmente les toma décadas desarrollarse, y pasan por diferentes etapas relativas de éxito o declive, en cuanto a su actividad económica agregada se refiere. Estas etapas están determinadas por diversos factores, tanto cuantitativos como cualitativos (Ketels C. M., 2008) (Menzel, 2007).

Swann y Prevezer (1998) sugieren que los *clusters* poseen un ciclo de vida asociado con el ciclo de vida de las tecnologías e innovación desarrollada en el propio *cluster*; de tal manera que, “el crecimiento y entrada de nuevas firmas dependía no sólo del ciclo de vida tecnológico sino también del ciclo de vida del

cluster". De tal forma que si nuevas tecnologías son incorporadas a la cadena de valor y a la estructura administrativa de las firmas que integran el *cluster*, éste tenderá a crecer o sostenerse. Y si por el contrario, dicha tecnología es excluida del *cluster*, ello tendrá implicaciones negativas sobre la ventaja competitiva del mismo (Swann, 1998).

Además describen tres etapas en el ciclo de vida de un *cluster*. (1) Masa Crítica o etapa de despegue, donde el ingreso de firmas aumenta haciendo que el *cluster* aumente su tamaño; (2) Etapa de auge, en esta etapa se registra la mayor tasa crecimiento del *cluster*; (3) Etapa de saturación, en la que el *cluster* alcanza el límite máximo de firmas que ingresan, terminando así con el crecimiento del mismo (Swann, 1998).

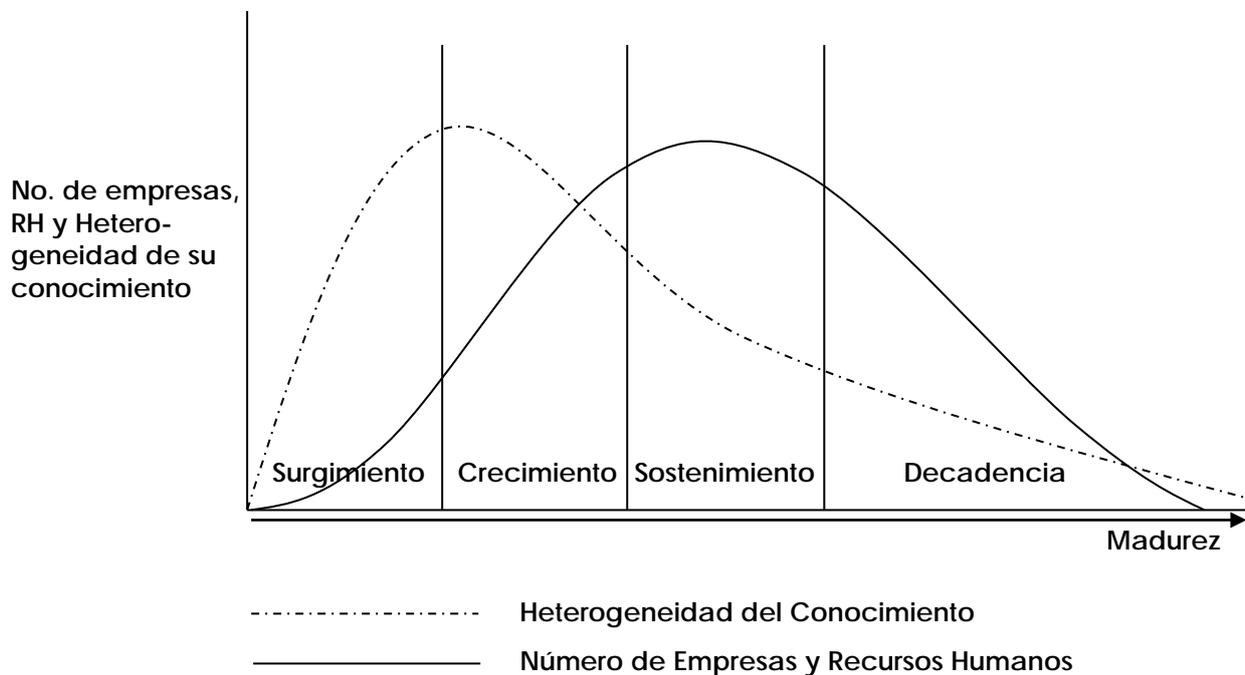
Por otra parte, Menzel y Fornahl (2007) señalan la existencia de dos enfoques –cualitativo y cuantitativo- para determinar la etapa de desarrollo de un *cluster* y establecer diferencias entre ellos.

La dimensión cuantitativa describe el desarrollo económico de un *cluster* en términos del número de empresas que lo integran y la cantidad de sus recursos humanos; y consta de 3 etapas que resultan analógicas a las del ciclo de vida de una industria, descrito por Klepper (1997): (1) surgimiento con unas cuantas empresas; (2) crecimiento del *cluster* con un incremento en la entrada de firmas y empleados; (3) decadencia, con una disminución en el número de empresas y empleados. Sin embargo, la dimensión cuantitativa por sí misma, no brinda elementos suficientes para determinar la condición real de un *cluster* y por ello, algunos autores añaden otra etapa a su ciclo de vida, que corresponde a la etapa de sostenimiento de la actividad productiva (4), la cual presenta cambios en el número de firmas y empleados asociado a la naturaleza cíclica del *cluster* (Menzel, 2007).

La dimensión cualitativa describe la inherente heterogeneidad competitiva de las empresas o su conocimiento, en cada una de las etapas del ciclo de vida del *cluster*. Durante el surgimiento de un *cluster*, sólo existen algunas firmas

disparándose así la heterogeneidad, debido a que cada empresa se aventura en nuevas áreas tecnológicas. En la fase de crecimiento, la brecha tecnológica suele estar más focalizada. La heterogeneidad va disminuyendo hasta que el *cluster* madura, y el camino hacia su desarrollo ha tomado una dirección específica. Sin embargo, el *cluster* deberá sostener cierto nivel de heterogeneidad competitiva para que exista un motor renovador; de lo contrario éste *cluster* tenderá a decaer y desaparecer (Menzel, 2007). En la siguiente Figura se muestra la relación entre las dos dimensiones.

Figura 7. Elementos Cuantitativos y Cualitativos del Ciclo de Vida del *Cluster*.



Fuente: (Menzel, 2007).

Un *cluster* depende de numerosos actores, cada uno distinto entre sí, y por ello se desarrollan en forma diferente. La suma del desarrollo de cada participante representará el desarrollo real del *cluster*. Lo anterior implica que el *cluster* no se desarrolla en forma uniforme, de manera que una parte del mismo puede estar en alguna de las etapas iniciales y otra parte, ubicarse en alguna etapa de mayor desarrollo. Cuando esto sucede, se considera que el *cluster* se encuentra en una fase transitoria, resultando difícil ubicarlo dentro de una etapa específica de desarrollo (Menzel, 2007).

A continuación se detallan las características de cada etapa, tomando en consideración ambas dimensiones –cualitativa y cuantitativa-.

Clusters Emergentes. Es difícil definir el momento preciso en que surge un *cluster*, pues en esta etapa todavía no se constituye como tal. No existe una concentración geográfica de empresas dedicadas a un sector económico específico, y tampoco hay un marco institucional que respalde al *cluster*. De acuerdo con Menzel (2007) y Bresnahan (2001) esta etapa de surgimiento es sólo descrita ex post.

Las pocas empresas que pertenecen al *cluster* poseen grandes diferencias tecnológicas, lo que dificulta los procesos de intercambio entre ellas. Así las relaciones consumidor-proveedor sólo existen en determinados segmentos del *cluster*, al igual que la operación conjunta de estrategias. Por esta razón, Shohet (2008) y Menzel (2007) señalan que las sinergias más fuertes son las que se forman entre las firmas y la infraestructura científica –actores académicos e instituciones de investigación-.

En esta etapa un *cluster* apenas puede ser distinguido; sin embargo, su existencia en una región es indicada por la presencia de empresas con un objetivo común y con miras hacia su desarrollo tecnológico y productivo; además de la presencia de una base científica sólida y de un constante apoyo gubernamental.

La etapa de surgimiento llega a su fin de dos maneras posibles. En el primer escenario, el *cluster* capitaliza sobre las sinergias que se forman entre las firmas y se produce un “efecto sistemático” de innovación y de creación de nuevas empresas que llenarán las lagunas hasta ahorita existentes en la cadena de valor. En el segundo, el *cluster* pierde su potencial para funcionar como tal, ya sea porque se pierde la visión conjunta de las firmas, o porque éstas se desarrollan en áreas tecnológicas diferentes, haciendo que la brecha tecnológica crezca aún más (Klepper, 1997) (Menzel, 2007).

Fase de Crecimiento. Un aumento del empleo por la entrada de un mayor número de firmas al *cluster* y por la creación de nuevas empresas al interior del *cluster* sugiere un crecimiento en el mismo. En esta etapa, las fronteras de un *cluster* son más evidentes y tiende a especializarse, además de que se multiplican las redes de innovación y las relaciones consumidor-proveedor. Con lo anterior, las firmas al interior del *cluster* incrementan su potencial productivo y aprovechan las oportunidades que esto les brinda, haciendo crecer al *cluster* (Ketels C. M., 2008).

La fase de crecimiento termina cuando el desarrollo cuantitativo del *cluster* se ajusta al desarrollo del resto del sector o industria, y alcanza la etapa de sostenimiento (Menzel, 2007).

Etapa de Sostenimiento. Durante esta etapa el *cluster* adquiere una especie de equilibrio, no se dispara su crecimiento pero tampoco se reducen considerablemente el número de firmas que lo integran ni los empleos que genera (Menzel, 2007). Las relaciones del *cluster* con empresas externas atraen conocimiento al interior del *cluster* haciendo que sus redes de innovación se mantengan activas. Además el *cluster* ha adecuado el desarrollo de la región para satisfacer sus necesidades, especialmente cuando el *cluster* es el principal generador de desarrollo económico en la región (Bresnahan, 2001).

Existen dos factores que ponen fin a esta etapa. El primero está relacionado con el ciclo de vida del *cluster*, e involucra una disminución en la heterogeneidad tecnológica de las firmas que lo integran, o bien una trayectoria productiva agotada por el nivel de especialización alcanzado. Y el segundo factor, es una reestructuración en la dinámica del *cluster* que permita retroceder a la etapa de crecimiento, como consecuencia de la puesta en marcha de nuevas estrategias, como por ejemplo: incursionar en nuevos mercados o diversificar la oferta productiva (Menzel, 2007).

Clusters en Decadencia. Esta etapa ocurre cuando el número de firmas y empleos que integran al *cluster* disminuye en forma significativa, como consecuencia de la salida de empresas, su fusión, o bien, alguna reestructuración administrativa. En términos generales, el *cluster* ha perdido: la habilidad para sostener la diversidad competitiva de las empresas; su capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, y; el potencial renovarse en forma independiente. Sin embargo, la presión competitiva entre las firmas, en esta etapa, en ocasiones dispara las tasas de innovación (Menzel, 2007) (Grabher, 1993).

Dicha etapa puede finalizar de tres maneras posibles: (1) que el *cluster* continúe con su ciclo y finalmente desaparezca; (2) que el *cluster* entre a una nueva fase de crecimiento realizando un cambio cualitativo, implementando distintas e innovadoras tecnologías, e; (3) igualmente, que el *cluster* reinicie su etapa de crecimiento haciendo una reestructuración hacia un sector económico totalmente distinto al que anteriormente se enfocaba (Menzel, 2007) (Grabher, 1993).

Cabe señalar que, el comportamiento negativo de las tasas de crecimiento de un ciclo suelen ser pronunciadas, profundas y persistentes (Bry, 1971) (Kuah, 2002). Y en este escenario donde las firmas dejan de percibir los beneficios de formar parte de un *cluster*, los vínculos entre las mismas comienzan a debilitarse hasta desaparecer (Pouder, 1996).

Aunque la consecuencia fundamental de un *cluster* es el aumento de la productividad y de la innovación tecnológica, Porter señala que en algunas ocasiones existen *clusters* que no logran alcanzar sus objetivos ya que las compañías que lo integran no necesariamente pueden adaptarse a nuevas circunstancias, e inclusive refuerzan prácticas antiguas, suprimen ideas innovadoras, y se vuelven más rígidas impidiendo la adopción de procedimientos que mejoren su desempeño (Porter M. , Location, competition and economic development: Local clusters in the global economy, 2000).

En conclusión, un *cluster* debe ser dinámico y mantener la heterogeneidad de conocimiento y capacidades entre las firmas. Las diferentes ventajas competitivas de cada firma resultan altamente relevantes no sólo para sostener a un *cluster* y el dinamismo de su ciclo de vida, sino también porque estas ventajas pueden ser utilizadas por otras firmas e influenciar sus procesos de innovación. Las empresas e instituciones forman parte de un complejo sistema productivo y generador de innovación, que surge de la mutua influencia que existe entre ellas, y se denomina a este fenómeno “*efecto sistemático*” (Menzel, 2007).

Las dimensiones cualitativas y cuantitativas del ciclo de vida de un *cluster* no explican los efectos sistemáticos, o las diferencias en desarrollo económico entre uno y otro, ni entre las firmas que forman parte del *cluster* y las que operan en forma aislada. Las causas que generan éstas diferencias radican en la utilización de la diversidad de competencias de un *cluster* a través de la dinámica local, o bien del “*aprendizaje local*” (Malmberg A. M., 2006). Malmberg y Maskell (2006) señalan que dicho aprendizaje local es consecuencia de dos factores: (1) las capacidades locales, o formas de crear e intercambiar conocimiento enraizadas en la estructura cultural, institucional y social de una región; haciendo que la actividad económica no se distribuya uniformemente puesto que el conocimiento solo está disponible en algunos lugares. (2) El intercambio de conocimiento dentro de áreas geográficas próximas se lleva a cabo en formas distintas; ya sea por una interacción directa, en la que las empresas colaboran y aprenden una de otra; o bien, sin la necesidad de interactuar directamente, solamente requiriendo monitorear lo que la otra está haciendo, evaluando el comportamiento y resultados de las actividades de los competidores, y combinándolas con su propias ideas y conocimiento. Y por último, las firmas pueden aprender del resto, de una manera más informal, a través de la interacción social de sus empleados.

3.1.2. Aplicación de la Teoría al Sector Turismo.

La Teoría de *Cluster* se asocia normalmente con la industria manufacturera; no obstante, su aplicación en el sector servicios ha ido adquiriendo mayor trascendencia dado su potencial; siendo uno de los rubros más rentables de las economías mundiales por la generación de empleos, atracción de inversión y captación de divisas.

La conformación de *clusters* en el sector turístico posee algunas particularidades. En primer lugar, los límites para este tipo de *clusters* tienden a ser difusos, por lo que su alcance es difícil de determinar. En segundo lugar, abarca una serie de bienes y servicios de otros sectores económicos que serán demandados a lo largo de la estancia. Y por último, existe una profunda interdependencia entre los actores que conforman el *cluster*, por lo que los beneficios pueden maximizarse cuando existe calidad y eficiencia en la cadena de valor; y en caso contrario, los resultados son devastadores para las firmas (OCDE, 2005).

Las actividades económicas que intervienen en la cadena de valor son diversas, y pueden mencionarse los servicios gastronómicos, de alojamiento, de transportación, operadores de tours, agencias de viaje, guías turísticos, tiendas de regalos, servicios de recreación y entretenimiento, entre otras. Los vínculos entre los participantes de un *cluster* turístico son de tal magnitud que el desempeño de uno incide sobre del resto de los actores.

Ketels (2006) establece que si se identifican lagunas en las relaciones inter-empresariales y se crean alianzas que las cubran, de tal forma que exista integración en el sector; se alcanzará una sinergia lo suficientemente fuerte que permitirá crear nuevos productos y servicios, además de generar un entorno que promueva la innovación y competitividad del *cluster* (Ketels C. e., 2006). Aún más, permitirá la creación de economías de escala que serán factores clave para la competitividad. Las ventajas de conformar un *cluster* turístico competitivo son numerosas y Machiavelli (2001) las puntualiza de la siguiente manera:

- Reduce el riesgo y permite administrar la incertidumbre.
- Permite bloquear a la competencia o cooperar con ella.
- Crea economías de escala.
- Genera oportunidades para atacar nichos de mercado por el alto de grado de especialización que el *cluster* logra en las empresas participantes.
- Permite aumentar el control sobre el mercado.
- Incrementa el conocimiento tecnológico y organizacional.
- Refuerza la imagen de un destino o región turística, y favorece la creación de una marca.
- Crecimiento de las firmas participantes en términos de calidad del producto turístico y la eficiencia de sus procesos.
- Crea las condiciones para desarrollar estrategias de mercadotecnia efectivas.
- Forma sinergias que permiten la innovación y el desarrollo de las capacidades de la firma.
- Favorece el desarrollo y crecimiento regional.

Dicho lo anterior, existen factores que influyen en los *clusters* y que determinan en gran parte el éxito o fracaso de estos sistemas, entre ellos: el financiamiento, la mano de obra, iniciativa empresarial, el entorno empresarial, el nivel de desarrollo local, nivel competitivo, las políticas gubernamentales, los recursos naturales, recursos culturales, liderazgo organizacional, logística e infraestructura; siendo los atractivos naturales y culturales de un destino, los principales motores del turismo en el mundo (Gunn, 2004) (Nordin, 2003).

Sin embargo, la intensa competencia entre los países por atraer turistas, hace evidente la necesidad de aumentar la competitividad y calidad de los productos y servicios del sector turístico; así, la conformación de *clusters* emerge como una estrategia viable para responder a dicha problemática. En este sentido, los actores de un destino turístico deberán compartir objetivos, visión y estrategias, además de crear un ambiente de comunicación abierta, cooperación y colaboración, para alcanzar el éxito.

3.1.3. La Competitividad del *Cluster* según Michael Porter.

La creación de una ventaja competitiva a largo plazo dentro un *cluster* se determina por las condicionantes y estructura del propio sector, además de las estrategias que los actores implementen para hacer frente a los objetivos que dentro del *cluster* se establecen. De esta manera, Porter afirma que su Modelo Diamante favorece el análisis de la competitividad del *cluster* siendo cuatro los principales generadores de competitividad e innovación. Martin y Sunley, por su parte, reafirman esto mencionando que dicho diamante es la fuerza detrás del desarrollo de un *cluster*, y simultáneamente el *cluster* es la manifestación expresa del diamante de Porter (Martin, 2002).

Según Porter (1990), el éxito de una firma depende no sólo de la estrategia y su posicionamiento del centro o destino turístico, sino también en la infraestructura que subyace al entorno. Asimismo, determina que la proximidad geográfica de los factores en la industria turística es fundamental pues crea una interacción social que permite generar lazos de confianza entre los actores participantes en el *cluster*.

Factores Condicionantes. De acuerdo con la teoría económica clásica, la dotación de los recursos de un país es fundamental para su desempeño competitivo. Y sin estos factores –recursos naturales y culturales, mano de obra, capital y organización- no sería posible hablar de un sector turístico estructurado.

No obstante, se requieren también innovación y exclusividad tecnológica, infraestructura especializada y mano de obra calificada, que dificulte la imitación y genere una ventaja competitiva sostenida del *cluster*.

Condiciones de la Demanda. Identificar y entender las necesidades y deseos del mercado doméstico y foráneo es vital para la creación de una ventaja competitiva. Al conocer y anticipar las necesidades del turista y entender la forma en que pueden ser satisfechas, se incentiva la innovación en los servicios turísticos. En este aspecto, la cercanía y comunicación entre los

actores involucrados serán determinantes para la creación de proyectos conjuntos; y esta cercanía en el caso del turismo, podrá abarcar regiones geográficas extensas.

Estrategia, Estructura y Competencia Empresarial. En un entorno intensamente competitivo, las firmas sentirán la presión para constantemente innovar tanto en productos, como en procesos; y dicha competitividad será el detonante del desarrollo económico del sector y de la región. Las estrategias encaminadas a mejorar la competitividad del destino turístico, serán de vital importancia para la creación de un plan o proyecto estratégico que deberá ser llevado a cabo conjuntamente por los actores privados y públicos.

Otros aspectos importantes que deberán considerarse para influir sobre el nivel competitivo son: promover la cooperación entre los actores y su organización en el sector, además de la consolidación de alianzas estratégicas entre firmas y la conformación de sociedades público-privadas. El papel del Estado es fundamental en el sector turístico pues brinda el marco legal y la infraestructura requerida sobre los cuales se desarrollará el sector.

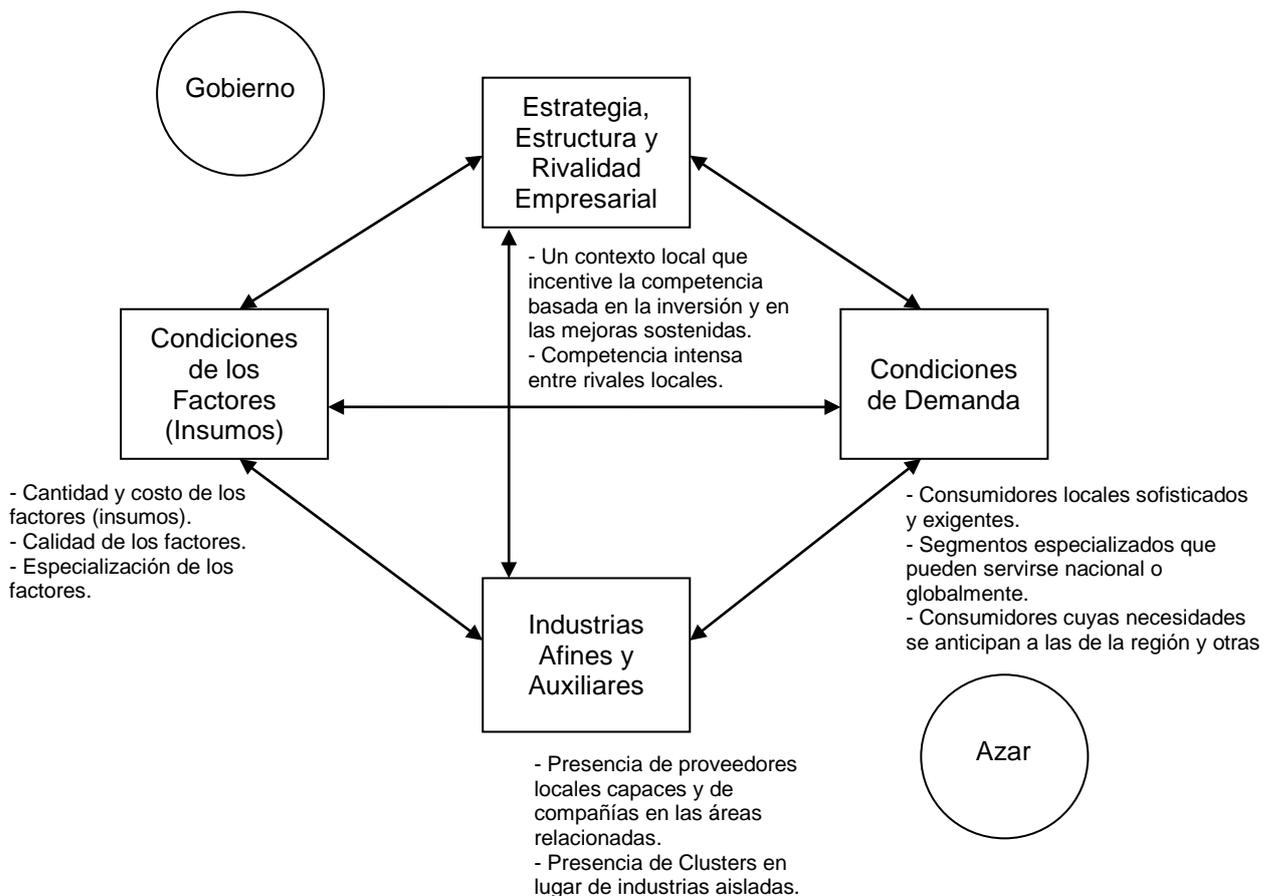
Industrias Afines y Auxiliares. Se conforma de actores de industrias afines o auxiliares con quienes se establecen vínculos de estrecha colaboración, comunicación y constante intercambio de conocimiento. Proveen a los actores del *cluster* con materias primas y servicios complementarios de alta calidad y, en muchos casos, a bajos precios. Lo que significa que, el éxito y la competitividad se logran mediante una red de proveedores altamente desarrollada y eficiente.

Factores Externos (Azar) y Gobierno. Los factores externos fortuitos son un determinantes para la competitividad del sector y se relaciona con todos los factores que están fuera del alcance de este mismo, en la mayoría de los casos corresponde al factor gubernamental y son de índole político, tales como: el terrorismo, la especulación bursátil, la guerra, la procuración de justicia y

seguridad, estabilidad política, estabilidad social y gobernabilidad en un país o región, etc.

Los gobiernos podrán mejorar o dañar el rendimiento de un *cluster* a través de sus políticas o la implementación de su estrategia -política, de seguridad, educativa, de salud, económica o monetaria-.

Figura 8. Diamante de Porter.



Fuente: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, 2011.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE *CLUSTERS* TURÍSTICOS (*CLUSTER MAPPING*).

El turismo es la actividad económica que promueve el crecimiento y desarrollo económico regional en muchos de los países en desarrollo; y de acuerdo con Santos (2008), este efecto comúnmente se asocia a una concentración de empresas que, en muchos casos, ambiciosamente se señalan como *clusters*. Esto debido a que se ignora uno de los dos elementos básicos de su definición: la interrelación o interacción de los actores (Malmberg A. e., 1997).

Las metodologías utilizadas con mayor frecuencia tienden a identificar únicamente la concentración geográfica de los actores que conforman el sector, a través de la obtención de cocientes de localización que indican el grado de especialización de la región (Munnich, 1998) (Botham R. e., 2001); sin embargo, omiten analizar la profundidad de los vínculos que existen entre las firmas (Doeringer, 1995) (Vom Hofe, 2007).

A continuación se describe con mayor precisión cada uno de los métodos de análisis de *clusters* utilizados por investigadores de la materia; y para concluir el apartado se esquematizan las ventajas y limitaciones de cada uno.

3.2.1. Opiniones de Expertos.

La utilización de entrevistas, grupos de enfoque, técnicas de Delphi y cualquier otro medio para recolectar información de sujetos clave, es el método más común para identificar *clusters* regionales. Y los líderes de la industria, las autoridades gubernamentales y demás actores decisivos, constituyen las fuentes de información más importantes, capaces de ofrecer una visión amplia sobre tendencias, características, fortalezas y debilidades económicas de una región. Otros instrumentos que se ubican dentro de esta categoría son los reportes sectoriales, artículos de revistas y periódicos, y cualquier otro tipo de documento que no tenga como fundamento un análisis empírico sistematizado.

Mientras que la recolección de información proveniente de expertos tiene un alto rendimiento en términos de costo, tiempo y una riqueza informativa

contextual; su pobre sistematización hace imposible que puedan hacerse generalizaciones sobre la evidencia encontrada. Además resulta difícil eliminar el sesgo que llegaran contener dichas opiniones, y la consecuente preconcepción del investigador sobre las relaciones inter-industriales de sus actores.

3.2.2. Cocientes de Localización (LQ).

Es una razón comúnmente utilizada, aunque resulta limitada y en ocasiones malinterpretada; y consiste en comparar la participación de un sector en la región con el tamaño relativo del mismo sector a nivel nacional. Aritméticamente se puede expresar así:

$$Q_i^R = \frac{\frac{N_i^R}{N^R}}{\frac{N_i^G}{N^G}}$$

Donde:

Q = cociente de localización

N = variable considerada

i = actividad considerada

R = área o región determinada

G = magnitud global de la variable

Si el cociente de localización es mayor a 1.25, habría de considerarse que existe que algún grado de especialización regional en el sector turístico. Sin embargo, este es un estudio sectorial que no refiere sobre la interdependencia entre firmas, y por lo tanto deberá acompañarse de otro tipo de análisis de *clusters* a nivel meso, a fin de confirmar su existencia.

Existen dos tipos de análisis de *cluster* sectorial, ascendente y descendente. En el enfoque ascendente, el análisis busca identificar *clusters* industriales comenzando con cada actividad económica y luego se buscan posibles vínculos con otras empresas e instituciones de apoyo. Este enfoque es adecuado en pequeñas regiones con pocas empresas. Por otra parte, el

enfoque descendente pretende identificar *clusters* por medio de un análisis factorial o uno estadístico, y es frecuentemente utilizado en un entorno industrial complejo.

3.2.3. Matriz de Entradas y Salidas (Tablas de Input-Output).

Es uno de los métodos más utilizados por investigadores para definir la profundidad de las interconexiones entre los actores de un *cluster*, y se presenta como una matriz que muestra el valor de las transacciones agregadas inter-industriales; evidenciando los vínculos entre industrias en términos de relaciones comprador-proveedor. Es decir que, señala como los insumos de una determinada actividad económica se incorporan en la producción de otra industria. Sin embargo, omite considerar los vínculos y acciones conjuntas con instituciones que respaldan o auxilian al sector.

En primer lugar se deben identificar las actividades clave del sector turístico para determinar la interdependencia que pudiera existir entre ellas. En este sentido, un actividad económica presenta fuertes vínculos hacia atrás (*backward linkages: BL*) si demanda *inputs* del resto, de forma que incide sobre el desarrollo de otras actividades. Por otro lado, un actividad presenta fuertes vínculos hacia adelante (*forward linkages: FL*) si de su desarrollo obtiene productos o servicios de otras ramas. Una vez definido el valor mínimo de significancia entre actividades, se identifican los principales actores del *cluster*.

En segundo término, se debe definir entre la utilización del enfoque ascendente o descendente; en caso de elegir este último, el siguiente paso será establecer el método de análisis adecuado (análisis estadístico del *cluster* o análisis factorial). Una vez hecho lo anterior, se recolecta la información, y se aplica e interpreta el análisis.

3.2.4. Análisis de Redes.

El análisis de redes pretende identificar los *clusters* a través de los vínculos que se crean entre las empresas, con base en información comercial o innovación; y a través de técnicas gráficas.

Por otra parte, a través del análisis de conglomerados jerárquicos permite aglomerar tanto casos como variables, y comienza con el cálculo de la matriz de distancias entre los elementos de la muestra (variables). Esa matriz contiene las distancias existentes entre cada elemento y todos los restantes de la muestra. Posteriormente, se buscan los dos elementos con mayores similitudes en términos de distancia, y se agrupan en un conglomerado. El conglomerado resultante es indivisible y se van agrupando los elementos en conglomerados cada vez más grandes y más heterogéneos. Para la presente investigación este método nos permitirá visualizar a través del dendograma correspondiente la forma en que se dividen o agrupan las variables para determinar si existe alguna clase de interdependencia entre los actores que respondieron a la entrevista aplicada.

3.2.5. Entrevistas.

Este método para el análisis de *clusters* se utiliza con poca frecuencia, ya que las entrevistas son costosas y se requiere un instrumento de recolección de datos –cuestionario- complejo. Sin embargo, en esta investigación será uno de los instrumentos fundamentales para poder evaluar la interdependencia de los actores que se pretende demostrar pertenecen al *cluster*.

La siguiente Figura (9) muestra las metodologías a través de las cuales se analizan los *clusters*, señalando las ventajas y limitaciones de cada una; cabe mencionar que, su orden corresponde a la frecuencia con la que son utilizados (Bergman, 1999)

Figura 9. Métodos para el Análisis de *Clusters*.

| Método | Ventajas | Limitaciones |
|--|--|--|
| Opinión de Expertos | Relativamente efectivo en costo y tiempo. Información detallada del contexto. | No generalizable. Recolección sistemática de datos difícilmente asequible. |
| Indicadores de Especialización (LQ's) | Fácil y económico. Puede complementar el uso de otros métodos. | Enfoque sectorial, no orientado a <i>clusters</i> . |
| Matriz de Entradas y Salidas: Comercio | Frecuentemente la única fuente de información sobre interdependencia. Comprensible y detallado. | Puede ser obsoleto. Definición imperfecta de la industria. Omite considerar a instituciones que apoyan al <i>cluster</i> . |
| Matriz de Entradas y Salidas: Innovación | Método para medir la interdependencia. | Datos no disponibles en ciertos países (ver actividades de la OECD). |
| Teoría de Gráficas / Análisis De Redes | La visualización ayuda a la interpretación y al análisis. | Método y software aún limitados. |
| Entrevistas | Flexibilidad para recolectar la información ideal. Actual. | Costoso y difícil de implementar adecuadamente. |

Fuente: (Bergman, 1999).

3.3. EL SURGIMIENTO DE LAS INICIATIVAS DE *CLUSTER* (CI).

Las Iniciativas de *Cluster* son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de un *cluster* en una región, y se han convertido en la plataforma de éxito para el mismo. Su función es crear vínculos entre los siguientes tipos de políticas: industriales, regionales, aplicadas a PYMEs, para atracción de IED, y las correspondientes a la innovación e investigación; involucrando así, a las firmas de un *cluster*, al gobierno y a la comunidad académica. Y su éxito dependerá del compromiso con el que los participantes adopten y actúen, con el fin de lograr este objetivo común (Sölvell, 2003).

Las Iniciativas de *Cluster* alcanzan sus objetivos, concientizando a las empresas e instituciones gubernamentales y académicas, de mejorar la competitividad del *cluster*, creando una efectiva plataforma de comunicación e interacción entre los actores; o bien, acercando a las firmas para que conjuntamente aumenten sus niveles de sofisticación –ya sea, co-invirtiéndose para la creación de un centro de investigación, para entender mejor los mercados internacionales, buscando socios estratégicos, o para desarrollar estrategias de diferenciación que se apoyen mutuamente- (Ketels C. M., 2008).

En los países en desarrollo, las iniciativas de *cluster* son parte central para la creación de las políticas industrial, regional y de innovación. En algunas economías han ayudado a formar una industria basada en la innovación y el conocimiento; no obstante, estas políticas tienden a poseer las siguientes características (Sölvell, 2003):

- Enfoque hacia el entorno económico de las firmas, a nivel micro.
- Una agenda de largo plazo para aumentar la competitividad del *cluster*, en lugar de concentrarse en las firmas o en el sector.
- Énfasis hacia áreas regionales y locales.
- Promueven la formación de redes, fortaleciendo la confianza y el diálogo entre los actores del *cluster* para crear spillovers.
- Promueven el financiamiento productivo en lugar de otorgar subsidios.

- Una aportación equilibrada de recursos entre la industria y el gobierno.
- Selección de *clusters* como consecuencia de un entorno competido.
- Promover un entorno de competencia y cooperación para generar conocimiento e innovación.
- Fomentar la participación tanto de grandes firmas como de PYMEs.
- Promover las alianzas estratégicas entre las firmas del *cluster*, el gobierno y la comunidad académica.
- Promover el conocimiento y la innovación desde un punto de vista de *clusters*, en lugar de una visión de la empresa.

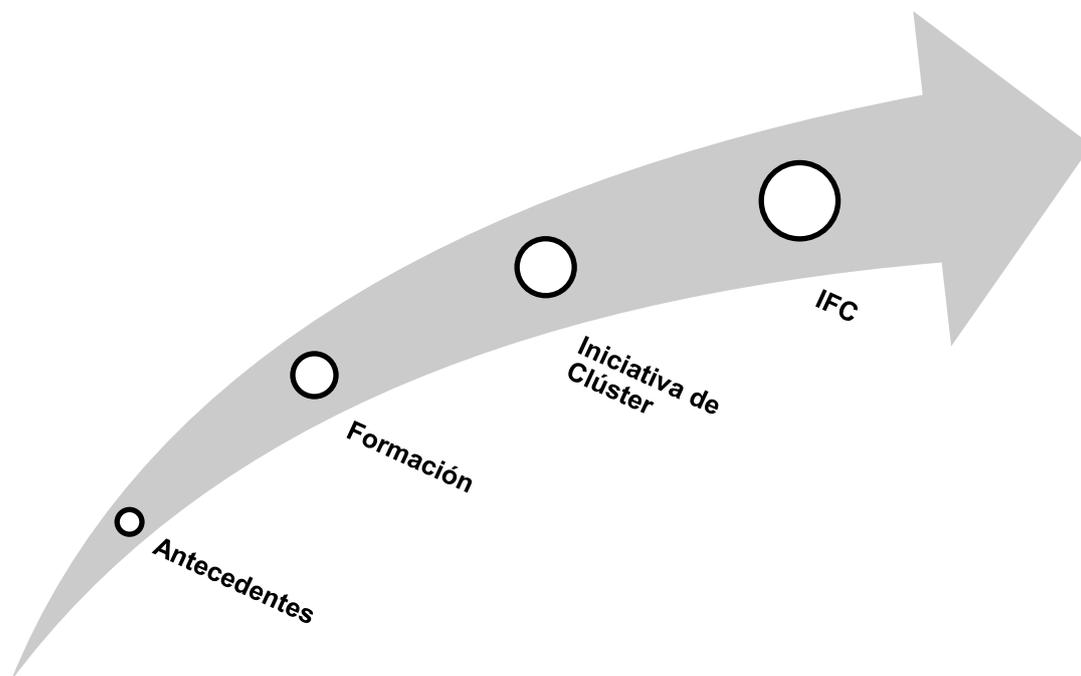
Existe un consenso generalizado entre los investigadores de que las Iniciativas de *Cluster* requieren adaptarse a las circunstancias locales, sin embargo el benchmarking internacional puede moldear los procesos al interior del *cluster* y las políticas que le dan el marco de acción.

Las Iniciativas de *Cluster* poseen un ciclo de vida, en términos de su institucionalización y de los objetivos de la misma iniciativa. El ciclo comienza con los antecedentes de la iniciativa de *cluster* que incluyen las iniciativas de ley para innovación o desarrollo regional e iniciativas de la industria en general. Posteriormente, la conformación de asociaciones de industriales, la formación de redes y cualquier otra asociación para la colaboración –cámaras de comercio, entre otras-, dará lugar a la creación de la *CI*. Luego del periodo de formación, la Iniciativa de *Cluster* es lanzada y va acrecentándose con el paso del tiempo: su base presupuestal se incrementa al igual que el compromiso entre los actores. Y finalmente se convierte en una institución para la colaboración (*IFC*) auspiciada por el *cluster* (Porter M. E., 2003) (Sölvell, 2003).

Este tipo de organizaciones, al igual que las asociaciones empresariales, las redes de emprendedores, las agencias de estandarización y certificadoras de calidad y responsabilidad social, las redes tecnológicas, entre muchas otras; no pertenecen al gobierno y tampoco son organizaciones privadas con fines de lucro. En los países desarrollados suelen ser numerosas y desempeñan un

papel fundamental para corregir las fallas del mercado y del propio gobierno. Asimismo, las *IFCs* son esenciales para mejorar las condiciones del entorno empresarial y la colaboración entre las firmas para la gestión gubernamental (Ketels C. M., 2008).

Figura 10. El Ciclo de Vida de la Iniciativa de *Cluster*.



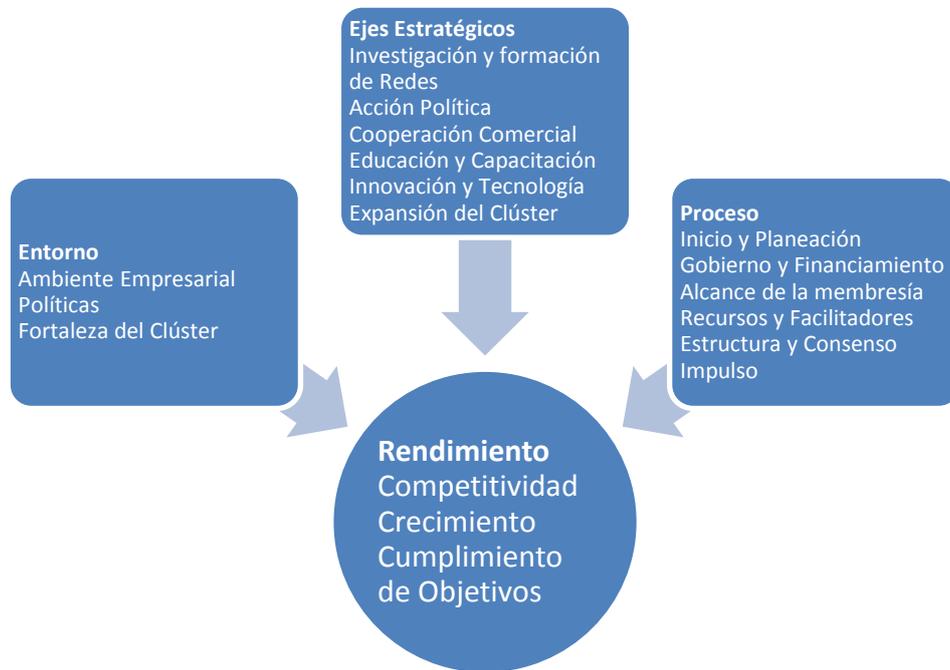
Fuente: (Sölvell, 2003).

Sölvell, et al. (2003), ha ideado un modelo que permite dar mayor claridad al propósito de una iniciativa de *Cluster*. Este modelo, mejor conocido como *The Cluster Initiative Performance Model* o *CIPM*, muestra el desempeño de una iniciativa y distingue 4 componentes básicos: 1) el entorno social, política y económica de una nación, 2) los objetivos de la Iniciativa de *Cluster*, 3) el proceso por el cual se desarrolla la iniciativa, y 4) el rendimiento de la misma.

3.3.1. El Entorno Social, Político y Económico.

El entorno social, político y económico es distinto en cada país y, aún más, al interior del mismo país tiende a cambiar según la región. Por lo tanto, el entorno sobre el cual se desarrolla un *cluster* y, en este caso, las iniciativas de *cluster* inciden directamente sobre su desempeño y evolución.

Figura 11. The *Cluster Initiative Performance Model* (CIPM).



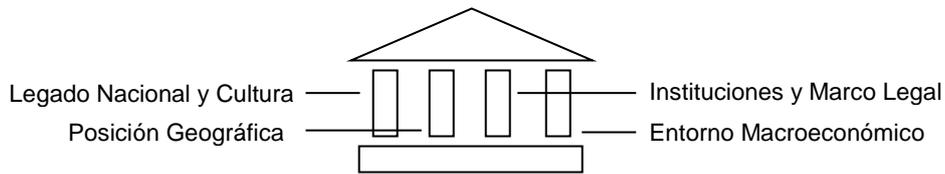
Fuente: (Sölvell, 2003).

Ambiente o Entorno Empresarial.

Una ventaja competitiva sostenible no se forma a partir del comercio internacional de bienes, servicios o capital; sino que se crea combinando los recursos internos y externos provenientes de un entorno nacional y local, tomando decisiones estratégicas y generando una cultura emprendedora.

En un ambiente empresarial local, las personas comparten una cultura, hablan el mismo idioma y desarrollan redes con base en la confianza. Así el capital social adquiere un rol activo dentro de un *cluster*, pues posee un arraigo en las culturas locales y en sus instituciones. El ambiente empresarial de una nación, que moldea a las firmas, posee cuatro pilares: legado nacional y cultura, posición geográfica, instituciones en general y marco legal; y el entorno macroeconómico. Ello tiene un gran peso en la generación de innovación y en la actualización de la ventaja competitiva (Sölvell, 2003).

Figura 12. El Ambiente Empresarial al interior de una nación.



Fuente: (Sölvell, 2003).

Políticas Públicas.

El Modelo *CIPM* contempla un amplio espectro de políticas públicas, incluyendo las relativas a innovación, competencia, regulación del medio ambiente, y estabilidad en un país o región; además distingue a los actores sobre los cuales recae el poder de decisión; e involucra la actitud del gobierno hacia los *clusters* y sus iniciativas.

Fortaleza del Cluster.

Las dimensiones consideradas para definir la fortaleza del *cluster* son las siguientes: la historia del *cluster*, nivel competitivo, fuerza de los consumidores y proveedores, nivel de competitividad, nivel tecnológico, y la importancia del *cluster* en la región o en el país.

3.3.2. Ejes Estratégicos de las Iniciativas de *Cluster*.

Los objetivos o ejes estratégicos que motivan la formación de iniciativas de *cluster*, por lo general, se concentran en las siguientes áreas y abarcan los tópicos que se detallan en sus respectivas categorías.

- Investigación y creación de Redes: Recolección de información, publicaciones relativas al *cluster*, difundir conocimiento, etc. Además de promover la creación de nuevas redes al interior del *cluster*.
- Acción Política: Gestionar y crear diálogo entre las firmas, la comunidad científica y las autoridades gubernamentales.
- Cooperación Comercial: adquisiciones conjuntas, asistencia empresarial, inteligencia de mercado y promoción a la exportación.

- Educación y capacitación: involucra la capacitación de los recursos humanos, además de administrar la educación.
- Innovación y Tecnología: requiere seguir tendencias técnicas, establecer estándares técnicos, difundir nueva tecnología y la mejora de los procesos productivos.
- Expansión del *Cluster*: pretende crear marcas, implementar servicios para incubadoras de negocio y la promoción de firmas.

3.3.3. El Proceso de las Iniciativas de *Cluster*.

Cualquier iniciativa de *cluster* posee un antecedente que le dio origen, y una vez en funcionamiento, ésta tenderá a evolucionar. El proceso evolutivo de una Iniciativa de *Cluster* se estudia con base en seis dimensiones.

- Inicio y Planeación: aunque la iniciativa surge de diferentes formas, siempre existe una persona que da el primer paso, y generalmente este sujeto está relacionado de alguna manera con el *cluster*. Por otra parte, el gobierno puede llegar a ser quien tome esta iniciativa.
- Gobierno y Financiamiento: el gobierno podrá tener una mayor o menor participación en las iniciativas de *cluster*. Y el financiamiento puede ser gubernamental o provenir de las cuotas de participación de los actores del *cluster*.
- Alcance de la Membresía: define quién puede ser parte de la iniciativa, lo que estará en función del área geográfica, de la fase en la cadena de valor a la que pertenezca la firma, el tamaño de la firma y procedencia de la misma.
- Recursos y Facilitadores: por lo general, todas las iniciativas tienen acceso a recursos organizacionales, incluyen a un facilitador, una oficina y un sitio en la web.
- Estructura y Consenso: la estructura y plan de trabajo de una iniciativa puede ser creada por el facilitador y los actores, o bien puede contratarse los servicios de consultoría. No obstante, crear un consenso entre los miembros puede tomar tiempo y gran esfuerzo, todo dependerá de la claridad con la que los miembros distingan los objetivos y los instrumentos a través de los cuales se lograrán.

- Impulso: es el elemento vital de la iniciativa, pues indica si la iniciativa es capaz de superar cambios de las políticas.

En conclusión, las Iniciativas de *Cluster* están dirigidas a contribuir al éxito y desarrollo del *cluster*, a través del logro de objetivos, aumento de la competitividad y crecimiento del mismo *cluster*.

3.4. UNA POLÍTICA ECONÓMICA BASADA EN *CLUSTERS*.

El rol que desempeña el gobierno en el desarrollo de un *cluster* es muy importante, aunque no sea el único actor determinante en este proceso; incidiendo directamente sobre las condiciones de un área geográfica que afectan su actividad económica. La experiencia obtenida de todo el mundo, sugiere la necesidad de crear políticas económicas coherentes que apoyen y contribuyan a la eficiencia productiva de los *clusters* de un país (Porter M. , How Government Matters: Influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy, 2001); ya que, los *clusters* por sí mismos no son capaces de compensar las deficiencias en el desarrollo económico de una región, ocasionadas por la falta de reformas en el marco legal de un país, sobre todo en los ámbitos económico, educativo y laboral (Ketels C. M., 2008).

En general, el gobierno deberá apoyar a cualquier *cluster* que esté dispuesto a cooperar y que posea los activos necesarios para la creación de proyectos para el desarrollo; sin que elija entre ellos, ni promueva la creación nuevos *clusters*. De acuerdo con Ketels y Memedovic (2008), el rol del gobierno tendría que ser el de facilitador, o bien, el de participante; jamás el de líder. Esto para que la relación entre el gobierno y el *cluster* sea sólida y duradera, apartada de los vaivenes políticos. Las referencias bibliográficas indican que los *clusters* más exitosos son aquellos en los que existe una sociedad público-privada (Ketels C. e., 2006) (Porter M. , How Government Matters: Influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy, 2001) (Sölvell, 2003).

Otro punto relevante con respecto a la posición que el gobierno deberá adquirir dentro de un *cluster* es la de evitar los subsidios, la protección o las concesiones en cuanto a las reglas de libre competencia. Estas medidas adquieren una importancia aún mayor para el éxito de los *clusters*, en economías donde existe una menor experiencia competitiva en su mercado doméstico (Ketels C. M., 2008) (Sölvell, 2003).

Una política elaborada con base en *clusters* es capaz de influenciar a los activos regionales, las capacidades de los actores, la historia, la localización geográfica; sin embargo, deberá conservar su neutralidad y permitir que estén al alcance de todos los *clusters* de una región.

Las iniciativas para crear políticas públicas, encaminadas hacia el aprovechamiento del potencial económico de los *clusters*, son diversas y pueden clasificarse en tres grupos: (1) políticas de apalancamiento, (2) políticas de fortalecimiento de un *cluster* y, (3) políticas para la creación de *clusters* (Ketels C. M., 2008).

3.4.1. Políticas Públicas de Apalancamiento.

En muchos casos, los gobiernos han apalancado a los *clusters* para mejorar la eficiencia de las políticas públicas encaminadas al desarrollo regional y a la diversificación económica. En México, por ejemplo, la secretaría de turismo ha logrado atraer Inversión Extranjera Directa para desarrollar determinados *clusters* turísticos en el país.

En general, con éste tipo de políticas los gobiernos ayudan a crear zonas económicas específicas, parques industriales y zonas de innovación, especialmente dirigidas a asistir a determinados *clusters*. Además de organizar programas de capacitación para desarrollar y especializar a su fuerza laboral (Ketels C. M., 2008). Estas políticas pretenden influenciar la competitividad de varios actores de un *cluster* en forma simultánea, y aprovechar los *spillovers* tecnológicos –transferencias tecnológicas- para motivar aún más innovación al interior del mismo.

Ketels y Memedovic (2008) explican como en Austria, el gobierno ha creado “agencias para el desarrollo económico” con un enfoque de *cluster*, cuyo objetivo es el de analizar y poner a disposición de un *cluster* paquetes de información relevante para su actividad productiva, que sobre las políticas públicas y los programas regionales sean generados, tanto por el gobierno austriaco como por la Unión Europea.

3.4.2. Políticas Públicas de Fortalecimiento.

Las políticas de fortalecimiento inciden directamente sobre la competitividad del *cluster* a través del fomento de Iniciativas de *Cluster*. Aquí el gobierno podrá ejercer el papel de mediador entre los actores de un *cluster* y ayudar a concretar acuerdos de colaboración; podrá también organizarlos para formar co-inversiones con fines de apoyo mutuo, o crear foros que mejoren la intercomunicación entre todos los participantes.

Como será abordado posteriormente, las iniciativas de *cluster* son acciones de colaboración entre grupos de empresas, instituciones gubernamentales, entidades académicas y de investigación, cuyo objetivo es aumentar los niveles competitivos de un *cluster*; cualquiera de estos actores podrá postular alguna iniciativa, y ésta será exitosa sólo si todos los participantes se comprometen y encausan sus actividades a lograr este propósito común (Ketels C. M., 2008) (Sölvell, 2003).

Cabe mencionar que, aunque las autoridades gubernamentales tienen una participación activa dentro del *cluster*, se requiere un diálogo estrecho entre la iniciativa privada y el sector público para transmitir las necesidades de las empresas, a fin de que las políticas públicas sean relevantes al propio *cluster* y favorezcan el entorno empresarial que les permitirá ser más competitivas.

3.4.3. Políticas para la Creación de *Clusters*.

En párrafos anteriores se ha comentado que el gobierno no deberá ser quien promueva la aparición de *clusters* nuevos, pues las interacciones existentes al interior de un *cluster* son de gran complejidad y difícilmente pueden ser diseñadas e implementadas sin que exista algún indicio empírico.

Sin embargo, el papel de las políticas públicas en la creación de *clusters* se enfoca en crear estrategias para mejorar el entorno empresarial, esto es a través del incremento de las habilidades por medio de distintos programas, facilitando el acceso al financiamiento e infraestructura, revisando y modificando las leyes y reglamentos, apoyando a la sofisticación de la

demanda local, y permaneciendo abiertos a la inversión y competencia extranjera (Ketels C. M., 2008). En Dubai, por ejemplo, el gobierno se limitó a crear estas condiciones, y dicha participación aceleró un proceso que de cualquier manera se hubiera llevado a cabo en forma natural.

El criterio para elegir cuáles son las políticas que, según su naturaleza, deberán ser creadas, y para determinar la prioridad con la que serán implementadas, varía conforme la etapa de desarrollo de una economía. Las economías emergentes, por ejemplo, concentran sus esfuerzos para lograr una estabilidad macroeconómica y la creación de infraestructura administrativa y física que favorezca el progreso de su país; en tanto, las economías más desarrolladas se concentran en la formación de *clusters* productivos y la creación de políticas públicas que estimulen la innovación y un ambiente intensamente competitivo (Porter M. , How Government Matters: Influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy, 2001).

No obstante, las empresas también tienen un papel activo que desempeñar con respecto a la creación de políticas públicas, y es que tienen la capacidad de incidir sobre las autoridades gubernamentales, a través de acciones colectivas e individuales, con el propósito de mejorar su entorno empresarial: mediante el patrocinio de programas educativos, reclutando proveedores internacionales, definiendo los estándares de calidad y diseño de los productos, incrementando el nivel competitivo de la industria. La participación de la iniciativa privada en la creación de la política económica de un país, permite que ésta sea relevante y coherente con las necesidades del entorno empresarial, además de sostener dicha relevancia y coherencia a pesar de los cambios de administración gubernamental.

En resumen, el papel de un gobierno es crucial para el desarrollo de un *cluster*, e involucra las siguientes funciones: crear un entorno macroeconómico y político estable y predecible; garantizar certidumbre legal y crear las normas jurídicas apropiadas para el desarrollo económico; mejorar la disponibilidad, calidad y eficiencias de la infraestructura física y de sus instituciones; tomar las

medidas necesarias para regular e incentivar una competencia intensa entre firmas; facilitar el desarrollo de los *clusters* y fomentar el avance tecnológico; y por último, comprometerse y apoyar, con una visión de largo plazo, en el proceso de desarrollo económico del *cluster*, movilizándolo a los tres niveles de gobierno.

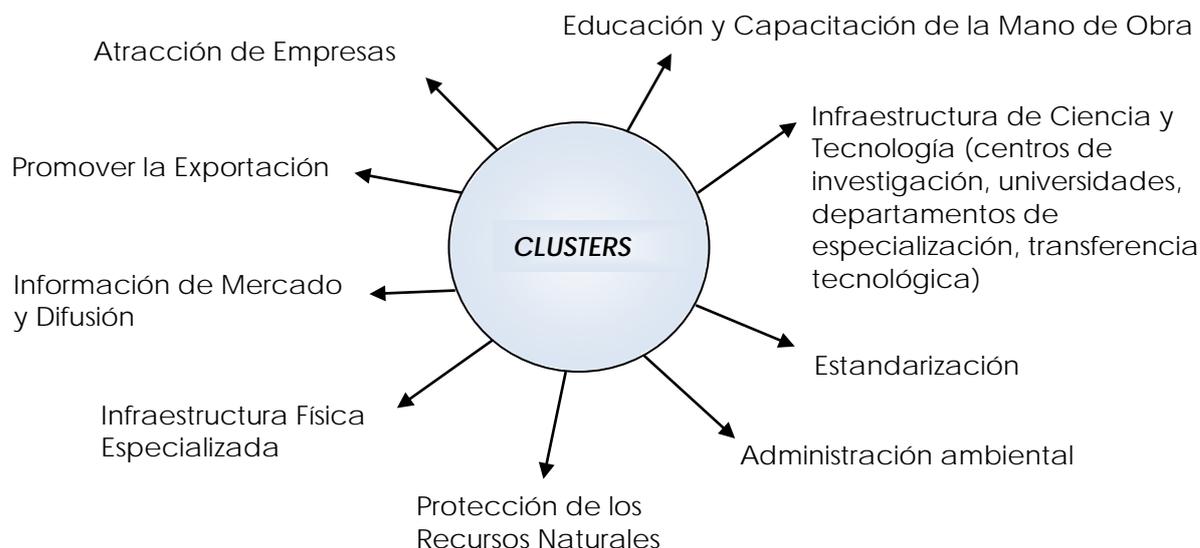
En el nuevo marco de competitividad mundial, Porter (2001) destaca que, la política económica en ningún momento se contrapone con la política social. Una economía productiva que se encuentra en constante crecimiento requiere de: incrementos en los niveles de calidad de los recursos humanos, condiciones seguras en el lugar de trabajo, trabajadores sanos que vivan en casas dignas y vecindarios seguros, que entre la fuerza laboral exista una percepción de igualdad de oportunidades, que la fuerza de trabajo productiva absorba a los trabajadores subempleados, una disminución de los niveles de contaminación –Porter sugiere que la contaminación es signo del uso ineficiente de los recursos naturales-, etc. (Porter M. , How Government Matters: Influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy, 2001).

De manera que los *clusters* plantean el esquema de trabajo sobre el cual se deberán formular e implementar políticas públicas efectivas que permitan alcanzar el desarrollo económico en un país. En la siguiente Figura se muestran los elementos que dan funcionalidad al *cluster* y que constituyen el marco de acción sobre el cual el gobierno deberá centrar su política pública.

La implementación de una política pública con base en *clusters* ha propiciado un debate en torno a los retos que implica. Por un lado, existen los académicos que consideran la aglomeración de las firmas como el fin último de la política pública, donde los incentivos –desde subvenciones hasta el uso gratuito de infraestructura- que se ofrecen a las firmas se vuelven determinantes de los patrones de aglomeración; lo anterior despierta la pregunta sobre el grado de participación del estado en el proceso de formación de un *cluster*. Sin embargo, desde cualquier perspectiva, se sugiere que el gobierno dirija apropiadamente sus recursos hacia áreas estratégicas que permitan mejorar la competitividad

de un *cluster* ya existente; en lugar de participar en las etapas iniciales y destinar una cantidad extraordinaria de recursos públicos, sin que su éxito esté garantizado (Lindqvist, 2009) (Martin, 2002).

Figura 13. La implementación de la Política Pública y los *Clusters*.



Fuente: (Porter M. , Clusters, Innovation and Competitiveness, 2008).

Por el contrario, existen otros académicos que consideran a la competitividad como el principal objetivo de la política pública, y es ésta misma la que atraerá nuevas empresas al *cluster*; de manera que, el *cluster* se convierte en la herramienta mediante la cual las políticas públicas –planes de innovación, planes de desarrollo regional y política empresarial- aumentan su efectividad. La participación del estado, en este caso, ocurrirá una vez que un *cluster* haya superado las etapas iniciales de su ciclo de vida, y las formas de colaboración entre las firmas se hayan consolidado (Lindqvist, 2009) (Rodríguez-Clare, 2005).

IV. MARCO REFERENCIAL

1. CLUSTERS EN EL MUNDO.

El proceso de formación de *clusters* ocurre, por lo general, en forma espontánea con la aparición de empresas nuevas, el desarrollo de proveedores, la inversión en infraestructura estratégica, el crecimiento de instituciones especializadas y, finalmente con la llegada de empresas que desplazan sus operaciones a un *cluster* naciente; sin embargo, el papel de la política pública es vital para generar las condiciones necesarias que promuevan dicho proceso.

El primer aspecto que la política pública deberá considerar es recabar información relevante -y hacerlo continuamente-, a fin de detectar la existencia de un *cluster* y diferenciarlo de cualquier otra forma de organización sectorial; con esta información se pretende distinguir a los actores, el empleo generado por el *cluster*, y la productividad del mismo. El propósito principal es aumentar la eficiencia de las políticas públicas, es decir, formular e implementar políticas públicas que satisfagan las necesidades de las empresas que forman parte de estos sistemas productivos.

Un segundo aspecto se refiere a promover los convenios entre los actores de un *cluster*, cuando no existan organizaciones o asociaciones de productores que pudieran desempeñar este papel.

Y el tercer elemento corresponde a los incentivos que una política pública orientada hacia la formación de *clusters* deberá incluir, cuyos beneficios son enfocados a mejorar el desempeño de instituciones académica y de los centros investigación.

Resulta importante destacar que, cualquier tipo de política o estímulo gubernamental deberá dirigirse a todo el *cluster* y a todos los *clusters* que un país posea; y no a una firma o a un grupo reducido de industrias. Lo anterior,

indica Porter (2007), generaría ineficiencias en el mercado por alterar las condiciones de la competencia. Asimismo, explica que todos los *clusters* son “buenos”, por lo que la colaboración del gobierno tendrá que ser imparcial en cuanto a las industrias –no habrá industrias preferenciales- y a las firmas (Porter M. , *Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*, 2007).

Además, la formación de una política basada en *clusters* permitirá unificar todas las políticas y reducir el costo de implementarlas; esto, aunado a la eficiencia que se alcanza al orientar los diversos programas de desarrollo hacia una estrategia nacional, quizá sean los puntos más trascendentes en el largo camino hacia la competitividad total.

Actualmente pocos países son los que crean políticas públicas entorno a los *clusters* que existen en su actividad económica, esto se debe quizá a la incapacidad de los gobiernos por realizar políticas públicas de largo plazo que involucren una visión nacional alejada de los intereses partidistas, pues imposibilita la continuidad a los programas exitosos entre administraciones.

No obstante, otros países han sabido aprovechar las oportunidades que les ha brindado la integración de redes productivas, y mediante alianzas estratégicas y el apoyo del gobierno, fueron desarrollando *clusters*. En el Anexo I se presentan 3 casos de países cuya estrategia basada en la formación de *clusters* fue exitosa.

1.1. CLUSTERS EN EL SECTOR TURISMO.

La industria turística ha tenido que sobreponerse a una serie de eventos que afectaron considerablemente la afluencia de turistas alrededor del mundo: una crisis económica mundial, precios del petróleo volátiles, varios fenómenos meteorológicos, incidentes de seguridad, pandemias y huelgas. A partir del 2010, el sector ha mostrado recuperación gradual.

El Consejo Mundial de Turismo y Viajes (WTTC) estima que la industria turística contribuye con el 9.2% del Producto Interno Bruto mundial, el 6% de las exportaciones mundiales y el 9.2% de la inversión mundial. El turismo sigue siendo uno de los sectores más importantes por la cantidad de empleos que genera y, para las economías en vías de desarrollo, constituye una oportunidad para incrementar el valor agregado de los servicios que produce. En muchos de estos países, el desarrollo turístico se ha presentado debido a la implementación de políticas públicas orientadas a la formación de *clusters*.

Las siguiente Figura muestra el incremento porcentual de las llegadas internacionales en el Mundo durante el año 2012 y su distribución por región o continente, además del pronóstico de lo que habría de alcanzarse en 2013. En el Anexo I se presentan tres casos sobre la formación de *clusters* turísticos en el mundo. Se espera que estas llegadas se incrementen en un 3.3% cada año hasta llegar a 1.8 mil millones para el 2030.

Figura 14. Variación porcentual de las llegadas Internacionales 2012.

| | 2012 | Pronóstico 2013 |
|------------------------|-------------|------------------------------------|
| Mundo | +4% | 4% a 5% |
| Europa | +3% | 2% a 4% |
| Asia y Pacífico | +7% | 7% a 9% |
| Américas | +5% | 4% a 6% |
| África | +6% | 4% a 7% |
| Oriente Medio | -5% | No ha podido recuperar crecimiento |

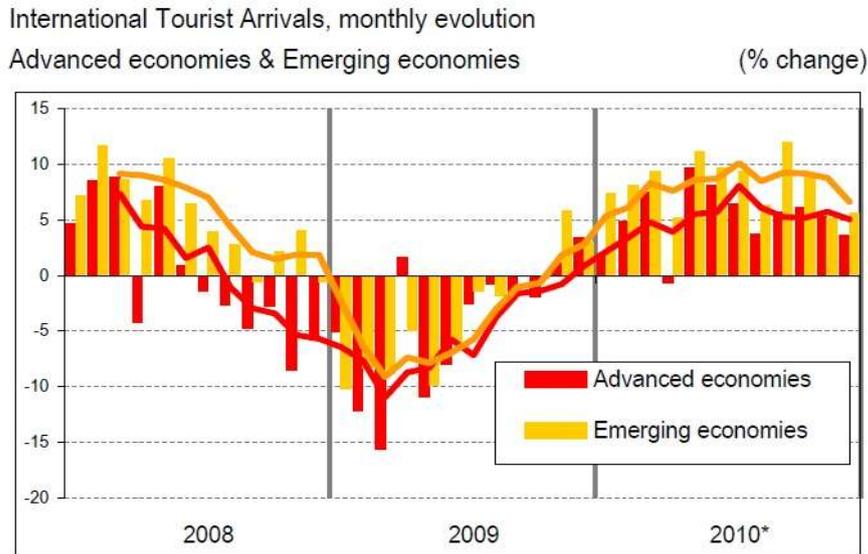
Fuente: (Blanke, 2011)

Entre el 2010 y el 2030 las llegadas internacionales a destinos turísticos de economías emergentes aumentarán en un 4.4% anual, que represente el doble del ritmo de crecimiento de las economías avanzadas (2.2% anual).

De manera que la participación de mercado de las economías emergentes se incrementó del 30% en 1980 al 47% en el 2012; y se espera que alcance el

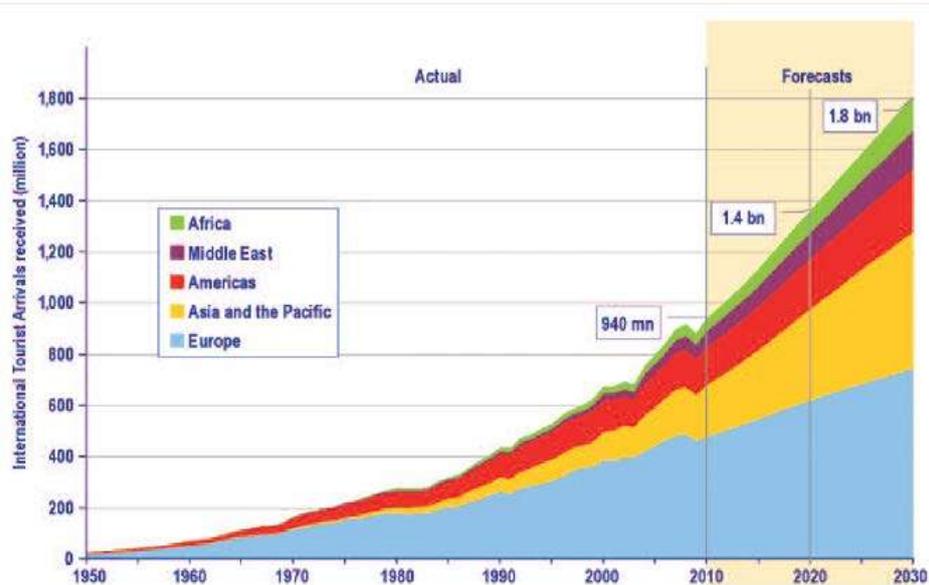
57% en el año 2030, sobrepasando las mil millones de llegadas internacionales.

Figura 15. Evolución mensual de Llegadas de Turistas Internacionales.



Fuente: (Blanke, 2011)

Figura 16. Pronóstico de Llegadas 2030.



Fuente: (Blanke, 2011)

2. PANORAMA GENERAL TURISMO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL.

2.1. EL TURISMO INTERNACIONAL EN EL PLANO MUNDIAL.

La industria turística es uno de los principales sectores económicos en el mundo, con una significativa participación en el Producto Interno Bruto de los países, y en la respectiva generación de empleo, exportaciones e impuestos. En el 2012, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council – WTTC) calculó que este sector contribuyó a la economía mundial con casi \$6 trillones de dólares, alrededor del 9% del PIB global. Lo anterior es indicativo de que el sector turístico excede las aportaciones mundiales de la industria automotriz -8.5%-, al PIB mundial, y es ligeramente menor a la participación del sector bancario -11%-. Asimismo, se pronostica que el turismo adquirirá mayor importancia en la economía mundial en los próximos diez años.

El auge que ha tenido el turismo en las últimas décadas se explica gracias al aumento en los estándares de vida de la población mundial dado un aumento de la riqueza, aunado a la oferta cada vez más costeable de transporte aéreo. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), las llegadas internacionales en el mundo se han incrementado un poco más del doble desde 1990 al 2010. De 1990 al 2000, crecieron de 435 millones a 675 millones en el 2000, y a 1,035 millones en el 2012 –cifras que sin considerar el turismo doméstico, generaron diez veces más llegadas que este último-.

El impacto del turismo en las economías no se concreta solo en la derrama monetaria que involucra un viaje de placer o de negocios –hospedaje, transportación, actividades, souvenirs-, sino que también estimula la colaboración y la formación de alianzas entre comunidades, turistas, gobiernos, proveedores locales y en general, entre los actores de la cadena de valor; además de generar fuentes de trabajo y estimular la inversión.

Durante el 2012, el gasto total de los turistas internacionales en el mundo superó los 1.3 billones de dólares. Y el total de personas que participan en la

cadena de valor, alrededor del mundo, es de aproximadamente 260 millones. Además, para el mismo año, se calculó que el 4.5% de la inversión total -\$650 billones de dólares- será generada por el turismo.

Otros beneficios que derivan del turismo involucran el desarrollo de infraestructura que otras industrias pueden aprovechar; creando publicidad para un país o destino específico, o simplemente incentivando el comercio, la inversión y el desarrollo de habilidades en industrias que no están directamente vinculadas a la cadena de valor turística. El rubro de Viajes de Negocios, por ejemplo, es responsable del crecimiento de una tercera parte del comercio mundial, según lo establece la WTO (2012).

Aunado a los beneficios anteriores, el turismo también genera beneficios de índole social y cultural; uniendo familias y conectando redes sociales, siendo que una tercera parte de los viajes internacionales involucran la visita de un familiar o una amistad. El siguiente cuadro muestra la contribución del turismo a los diferentes sectores económicos:

Figura 17. Contribución Directa, Indirecta, Inducida y Total del Turismo.



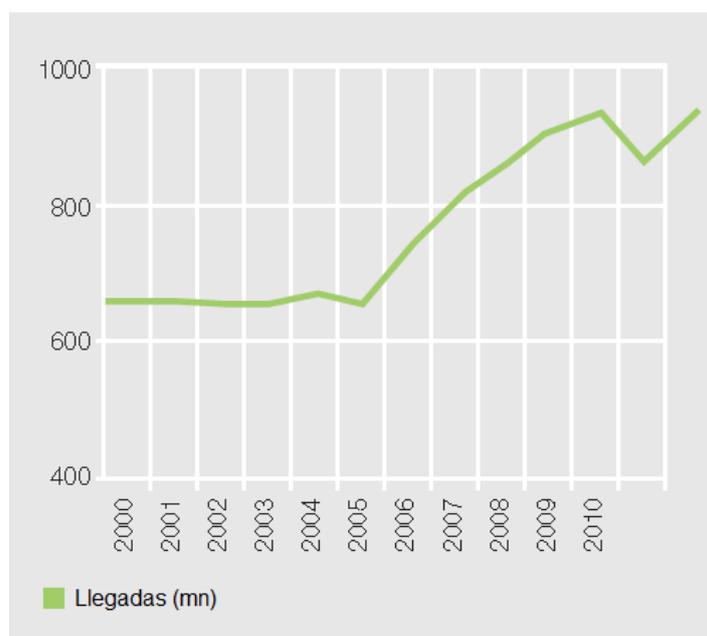
Fuente: (OMC, 2011).

2.1.1. Comportamiento del Turismo en la última década, 2000-2010.

El sector turístico ha prosperado a pesar de los diversos acontecimientos y catástrofes que tuvieron lugar en la última década –actos terroristas, pandemias y alertas sanitarias, y desastres naturales de diversa índole-. En este periodo, el impacto negativo fue restringido y de corto plazo.

Las llegadas internacionales registraron un incremento durante la década comprendida entre el 2000 y el 2010, según estimó la Organización Mundial de Turismo (2011). El crecimiento anual promedio durante los diez años fue de 3.4% -de 674 millones en el 2000, a 940 millones en el 2010-, donde las economías emergentes (5.6%) rebasaron por mucho a las economías desarrolladas (1.8%).

Figura 18. Llegadas de Turistas Internacionales, 2000-2010.



Fuente: WTO, 2012.

La siguiente tabla muestra la tendencia del sector turístico en la primera década del siglo XXI, reflejando las llegadas internacionales globales. Como puede ser apreciado, el volumen de llegadas se contrajo durante tres años: 2001, luego del ataque a las torres gemelas de Nueva York; 2003, con una caída de alrededor del 1.6% producto de tres fenómenos mundiales

importantes como la guerra en Irak, la aparición del SARS y la débil economía mundial; y por último, en el 2009, las llegadas disminuyeron un 3.8% por la recesión económica mundial que inició a mediados del 2008. Y la que procede muestra la contribución económica global del Turismo para el periodo 2000-2010.

Figura 19. Contribución Económica Global del Turismo.

| | Crecimiento (%) |
|---------------------------------------|------------------------|
| Contribución directa al PIB | 9.7 |
| Contribución total al PIB | 16.6 |
| Contribución directa al Empleo | 8.3 |
| Contribución total al Empleo | 3.0 |
| Inversión Directa | 41.8 |
| Exportaciones | 20.1 |

Fuente: (WTTC/Oxford Economics (2012)).

La incertidumbre económica de esta década, aunado a las enfermedades y ataques terroristas hicieron que el crecimiento del turismo fuera volátil; no obstante, registró un crecimiento total de 9.7% significando \$1,770 billones de dólares para 2010 –a precios de 2011-. Dicho crecimiento, sin embargo, no ha sido uniforme en todas las regiones turísticas del mundo. Africa y el Medio Oriente incrementaron su aportación al PIB en un 69.6% y 64.7%, respectivamente; mientras que Asia Pacífico y Latinoamérica, tuvieron incrementos de aproximadamente 43%. En tanto, Europa sufrió un declive de 9.9% y Estados Unidos por su parte, uno de 5.3%.

En cuanto al empleo directo generado por el turismo, éste se incrementó el 8.3% del 2000 al 2010, lo que equivale a 7 millones de empleos adicionales; existiendo importantes fluctuaciones en las tasas anuales de crecimiento. Durante el 2001, y derivado de los actos terroristas del 11 de septiembre, se registró una caída del 3.1% del empleo; el 2004, por su parte, contabilizó la tasa más rápida de crecimiento en toda la década, de 4.5%. Y durante el 2006, se registró la mayor cifra de empleo -98.6 millones-.

Así como la aportación al PIB global, la generación de empleo por el turismo, tampoco fue uniforme entre las regiones. Dos terceras partes del crecimiento se registraron en Asia, donde el empleo ascendió a 5 millones entre el 2000 y el 2010 –China solamente generó 2.8 millones de esta cifra-. Medio Oriente, el Norte de África y Latinoamérica, reportaron las tasas de más rápido crecimiento, dadas las reformas estructurales que se llevaron a cabo en sus países para promover el turismo internacional.

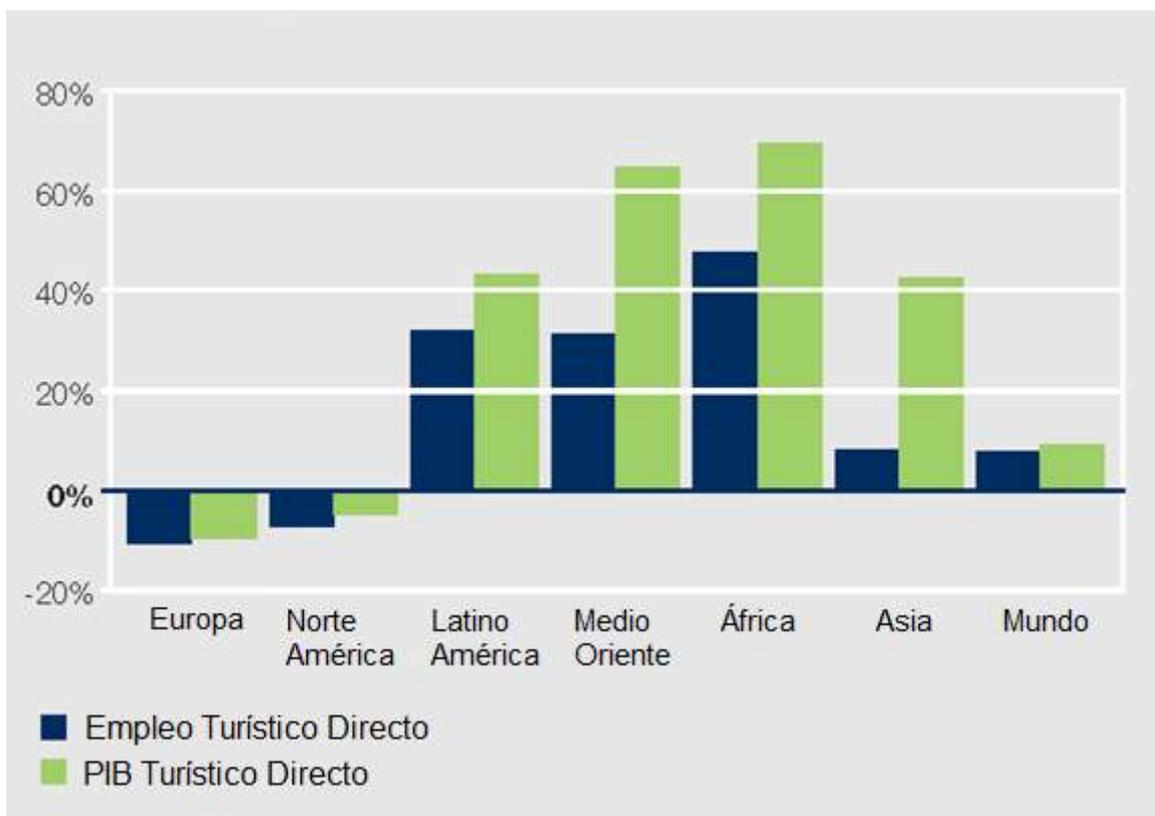
Asimismo, en la última década, la inversión tuvo un incremento súbito -41.8%- dentro del ramo turístico por el aumento de la competitividad de los destinos; ello antes de la crisis económica del 2009.

La inversión en el ramo llegó a su punto más bajo durante el 2008, alcanzando los \$727 millones de dólares (a precios de 2011); América y Asia Pacífico respondieron cada una por el 34% de la inversión global, y Europa por el 23%. No obstante, la inversión durante la última década ha ido en aumento y Asia registra los mayores índices, le siguen algunas regiones de África y el Oriente Medio. En India, por ejemplo, el crecimiento total de 2000 a 2010 fue de 600% en cuanto a la inversión turística, y de un 230% en los Emiratos Árabes Unidos. En lo que se refiere a la exportación de turistas, dicho rubro creció en un 20% durante la década en cuestión.

El crecimiento más importante ocurrió entre el 2004 y el 2008, dada la expansión económica de la época y al incremento sin precedentes en el ingreso del consumidor, además de la expansión de las aerolíneas y el rápido crecimiento de la demanda de viajes de trabajo y de placer.

A este respecto, la tendencia más relevante es la contribución de Asia a las exportaciones globales de turistas que pasó del 19% a 25% en diez años; aunque Europa y Norteamérica continúan significando el 60% del total de turistas en el mundo.

Figura 20. Crecimiento en la contribución directa del Turismo al Empleo y al PIB, 2000-2010.



Fuente: (Oxford Economics/WTTC, 2012).

2.1.2. Factores que han incidido sobre el turismo mundial en la última década.

El entorno dentro del cual opera el sector turístico, es uno en constante cambio. Los distintos acontecimientos que tuvieron lugar en la primera década del siglo XXI, junto con el panorama económico mundial y los rápidos avances tecnológicos, han confrontado a la industria turística y han moldeado la forma en la que ésta se encuentra estructurada.

El incidente que predominantemente afectó la industria turística en la última década, fue el ocurrido en 2001 con los actos terroristas a las Torres Gemelas en Nueva York, y como consecuencia de estos eventos los controles fronterizos han sido más estrictos en cuanto a regulaciones y visados, revisiones de seguridad en aeropuertos y la introducción de accesos biométricos para personal autorizado en aeropuertos, entre otros alrededor del mundo.

Por su parte, la industria de la aviación ha sufrido una transformación estructural significativa en la última década, con el surgimiento del nuevo modelo de transportación aérea de bajo costo. Lo que ha impactado considerablemente la demanda de boletos de avión, haciéndolo una forma de transportación costeable para segmentos de la población mundial cada vez mayores. Ello no sólo ha beneficiado a las aerolíneas, sino también al desarrollo de pequeñas regiones con la apertura de aeropuertos alternos que generan fuentes de trabajo para los pobladores locales y a la demanda de otros servicios relacionados con el sector.

Otro aspecto que ha promovido el crecimiento de la industria turística en el mundo, es el incremento en la red de cobertura de internet y de las comunicaciones móviles. Gracias al Internet –World Wide Web- los servicios turísticos alrededor del mundo han visto su demanda en aumento y se encuentran disponibles para el mercado mundial. Además los turistas se han convertido en un mercado más informado y complejo, haciendo que la competencia mundial eleve la calidad de los servicios, igualmente a nivel global, y exista una verdadera competencia en precios. Gracias al desarrollo de las telecomunicaciones, la promoción de destinos turísticos resulta ser más costeable y las estrategias de cobertura más integrales.

2.1.3. La participación de Turismo en el Mercado.

El valor del segmento de viajes en-línea, se valoró en cerca de \$256 billones de dólares en el 2010, representando el 30% del mercado turístico mundial. Entre 2010 y 2012, las reservaciones en-línea se pronostica se eleven al doble de velocidad alcanzando los \$313 billones de dólares para el final del 2012. Lo anterior significa que para finales de este año, una tercera parte de las ventas turísticas serán hechas por Internet.

Las aerolíneas, por su parte representan el 43% del mercado total, y dominan el 60% de las ventas en-línea. Lo que respecta a la reservación de hoteles en-línea, son el sector con menos desempeño.

La siguiente Figura muestra la contribución económica del turismo en los últimos seis años, así como su proyección hacia el 2022; todo a precios constantes del 2011.

Figura 21. Contribución Económica del Turismo 2006-2012.

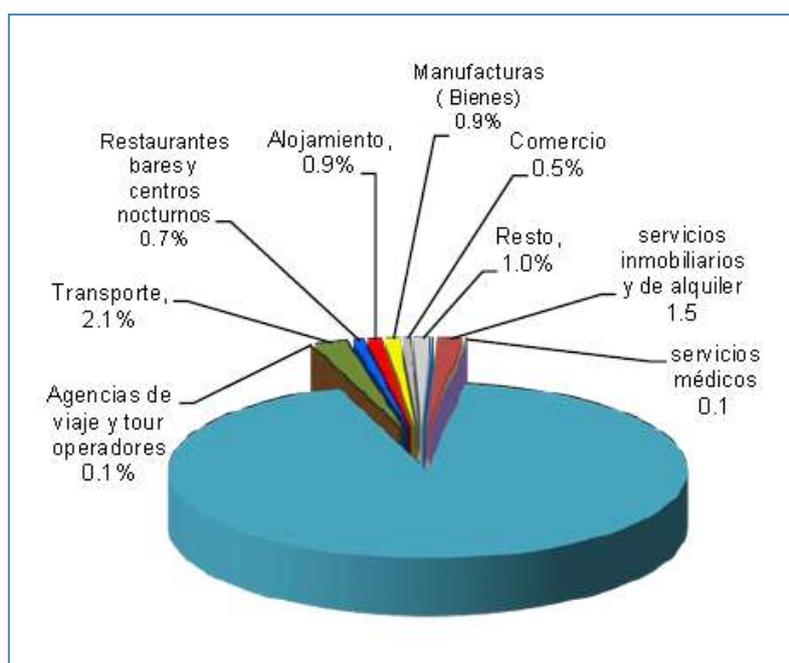
| Mundo; MM USD precios reales de 2011 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012E | 2022P |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Visitor Exports | 1,089.7 | 1,136.6 | 1,154.8 | 1,082.5 | 1,132.7 | 1,170.6 | 1,190.8 | 1,694.7 |
| 2. Gasto Doméstico | 2,769.4 | 2,834.9 | 2,790.1 | 2,649.0 | 2,713.0 | 2,791.2 | 2,889.6 | 4,547.6 |
| 3. Consumo Turismo Internacional (=1 + 2 + gasto gubernamental per cápita) | 3,909.8 | 4,024.4 | 4,000.1 | 3,789.1 | 3,904.9 | 4,022.1 | 4,141.9 | 6,326.7 |
| 4. Compras de proveedores turísticos, incluidos los bienes importados (cadena de valor) | -1,998 | -2,057 | -2,079 | -1,927 | -1,989 | -2,049 | -2,114 | -3,271 |
| 5. Contribución Directa del Turismo al PIB (= 3 + 4) | 1,911.5 | 1,967.1 | 1,921.5 | 1,862.6 | 1,916.1 | 1,972.8 | 2,028.2 | 3,056.2 |
| 6. Otros impactos finales (indirectos e inducidos) Cadena de valor Doméstica | 1,727 | 1,777 | 1,783 | 1,686 | 1,732 | 1,787 | 1,842 | 2,845 |
| 7. Inversión | 690.5 | 753.9 | 803 | 729.4 | 722.5 | 743 | 769.3 | 1,320.4 |
| 8. Gasto Gubernamental Total | 340 | 362.8 | 378.1 | 395.6 | 405.9 | 413.2 | 421.3 | 576.8 |
| 9. Importaciones por Gasto Indirecto | 242 | 248 | 261 | 230 | 255 | 276 | 286 | 437 |
| 10. Inducido | 1,113 | 1,156 | 1,134 | 1,129 | 1,139 | 1,154 | 1,179 | 1,705 |
| 11. Contribución Total del Turismo al PIB (= 5+6 +7+8+9+10) | 6,032 | 6,264 | 6,280 | 6,033 | 6,171 | 6,346 | 6,527 | 9,940 |
| Impacto del Empleo (*000) 12. Contribución Directa del Turismo al Empleo | 100,072 | 99,388 | 99,523 | 96,593 | 96,831 | 98,031 | 100,292 | 120,470 |
| 13. Contribución Total del Turismo al Empleo | 265,479 | 272,726 | 263,104 | 255,299 | 251,512 | 254,941 | 260,093 | 327,922 |
| Otros Indicadores 14. Gasto del Turismo Extranjero | 973 | 1,025 | 1,042 | 993 | 1,023 | 1,045 | 1,071 | 1,501 |

Fuente: (WTTC, 2012).

2.2. LA CUENTA DE TURISMO EN MÉXICO.

La participación del turismo en la actividad productiva del país, en términos reales, corresponde al 8.6%, cifra promedio a lo largo de los últimos cuatro años. Dentro de la cual el transporte es la actividad que mayor aportaciones realiza (2.1%); le siguen los servicios inmobiliarios y de alquiler (1.5%); alojamiento y manufacturas (0.9%), cada uno; restaurantes, bares y centros nocturnos (0.7%); comercio (0.5%), servicios médicos, agencias de viaje y tour operadores con el 0.1% y, el resto de las actividades que participan en el sector significan el 1% (destacando los tiempos compartidos con el 0.1% y las segundas viviendas (0.2%).

Figura 22. Aportación de las Actividades Turísticas al PIB Mexicano, 2010.



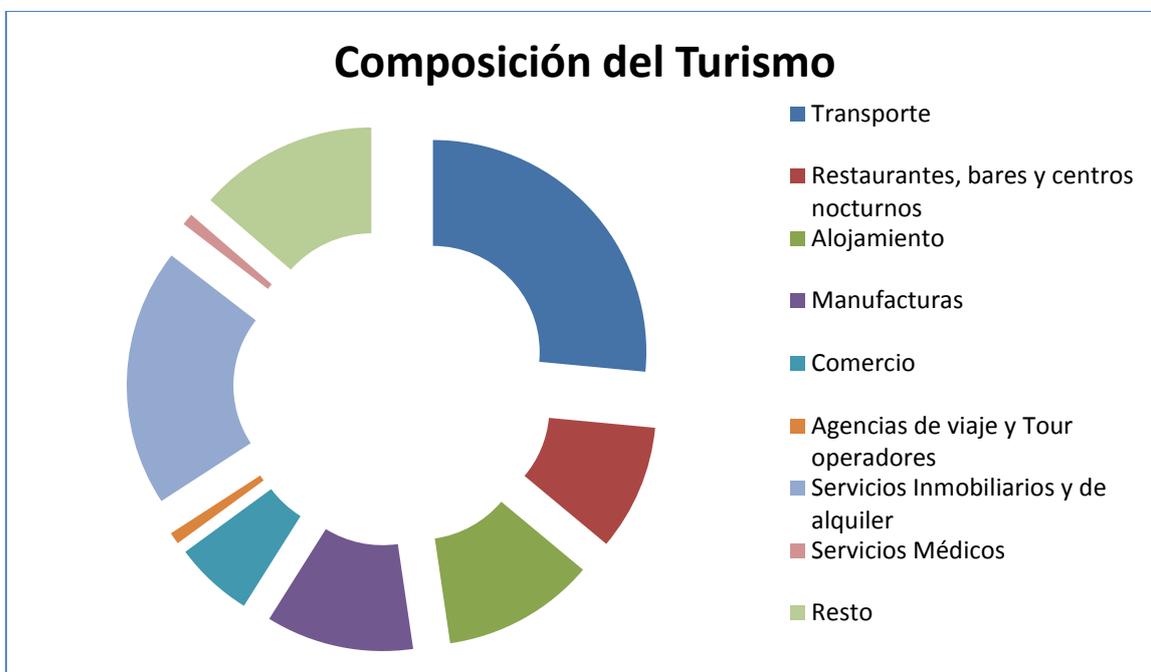
Fuente: INEGI, 2011.

Por su parte, la composición de las actividades turísticas representadas por el PIB turístico muestra la estructura que presenta la siguiente Figura; donde el transporte aporta el 26.5%; el 19.7% a servicios inmobiliarios y de alquiler; el 11.6% a alojamiento, el 9.6% a restaurantes, bares y centros nocturnos; las manufacturas contribuyen con el 11.2%; el comercio con el 6.0%; agencias de viajes y tour operadores, y servicios médicos el 0.9%, respectivamente; y el

resto aporta el 13.6%, incluidas las segundas viviendas, los tiempos compartidos, servicios de esparcimiento y servicios profesionales (INEGI, 2011).

Desde el punto de vista de cada sector económico, estas actividades turísticas obtuvieron el siguiente porcentaje de producción de acuerdo con cifras del 2010 (INEGI, 2011). Así, la Figura 23 muestra como los servicios de alojamiento, restaurantes, bares y centros nocturnos representan el 70.1% del total del sector servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; al transporte de pasajeros le corresponde el 30.8% del sector transporte, correos y almacenamiento; los servicios de esparcimiento representan el 29.9% del sector servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos; los servicios inmobiliarios generan el 15.1% del sector servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; y los bienes turísticos corresponden con el 7% del sector de la industria manufacturera.

Figura 23. Composición de las Actividades Turísticas.

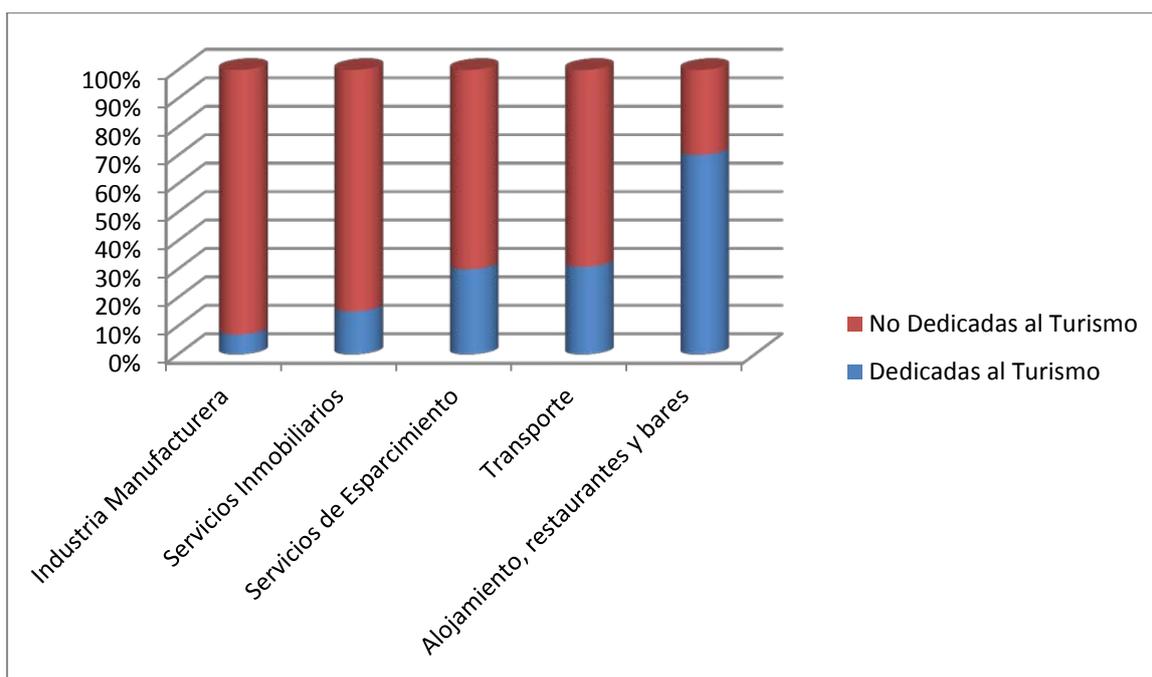


Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2011).

Es importante señalar que, la composición de la disponibilidad turística en México está determinada por un 83.3% de la producción bruta nacional, que significan en su mayoría bienes y servicios turísticos; a ella se le suma el 11.9% de las importaciones turísticas, y por último el 4.8% representa un margen de comercio y transporte –involucra los mecanismos de comercialización y distribución de las mercancías-.

En cuanto a la composición del consumo turístico se refiere, el consumo interno contribuye con el 80.5%, mientras que el consumo receptivo –consumo que realizan los turistas internacionales en nuestro país- aporta el 12.3%, y el restante 7.2% se asocia al turismo egresivo –consumo de mexicanos que en su calidad de turistas realizan en otros países-.

Figura 24. Participación de las actividades turísticas por sector, 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2011).

No obstante lo anterior, el ingreso proveniente de los turistas extranjeros es la principal contribución al sector turístico en México. Durante el 2011, México generó \$146.4 billones de pesos por este concepto; y se espera que durante el 2012, su crecimiento sea del 3% de acuerdo con estimados realizados por la Organización Mundial de Turismo, se espera atraer a cerca de 22 millones de

turistas extranjeros. El pronóstico para el año 2022 se estima en alrededor de 28.5 millones, cuya derrama alcanzará los \$229.3 billones de pesos, considerando un incremento de 4.3% al año.

Figura 25. Exportación Turística y Arribos, de México.



Fuente: (WTTC, 2012).

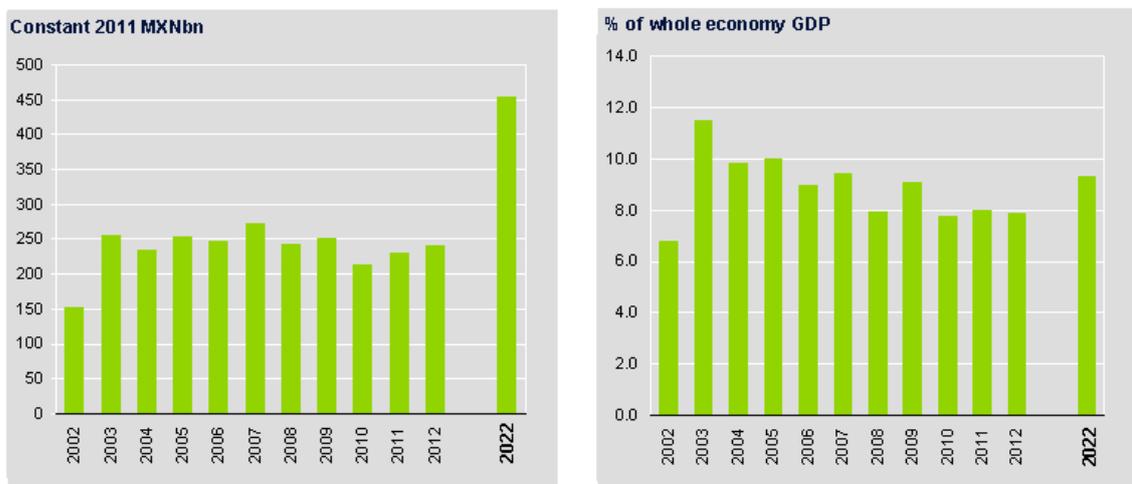
La Formación Bruta de Capital Fijo del turismo, cabe mencionar, representa el 2.8% respecto al total del país en el año 2010; y está integrada en un 82.7% por la construcción de infraestructura, edificaciones y otras construcciones turísticas, y el 17.3% por maquinaria y equipo.

En 2011, el sector turístico en México atrajo una inversión extranjera directa de \$229.2 billones de pesos; y se espera que se incremente un 5.1% en el 2012, con el pronóstico de alcanzar para el 2022 los \$452.9 billones de pesos – considerando un incremento anual de 6.5%-. Las siguientes gráficas muestran las cifras anteriormente mencionadas, a precios constantes del 2011.

El gasto de los turistas domésticos y extranjeros, que realizan viajes de placer, generó el 90.5% del PIB del sector turístico en el 2011 (\$1,085.6 billones de pesos), en México. En tanto el turismo de negocios tuvo una derrama de \$113.7 billones de pesos, y su contribución de tan solo 9.5% del PIB.

Figura 26. Inversión en Turismo en México.

MEXICO: CAPITAL INVESTMENT IN TRAVEL & TOURISM



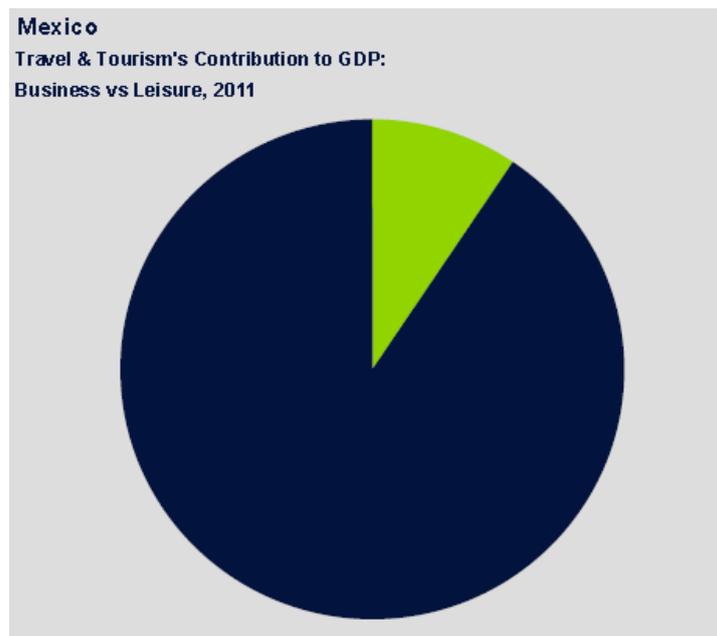
¹ All values are in constant 2011 prices & exchange rates

Fuente: (WTTC, 2012).

Para el 2012, se espera que la derrama económica crezca en un 2.6%, equivalente a \$1,113.4 billones de pesos; y se incremente 4.5% en forma anual, hasta alcanzar los \$1,724.5 billones de pesos en 2022. Por su parte, el apartado de turismo de negocios se estima incremente el 4.2% en el 2012, registrando los \$118.4 billones de pesos; y aumente 3.7% anualmente, hasta llegar a los \$169.8 billones de pesos en el 2022.

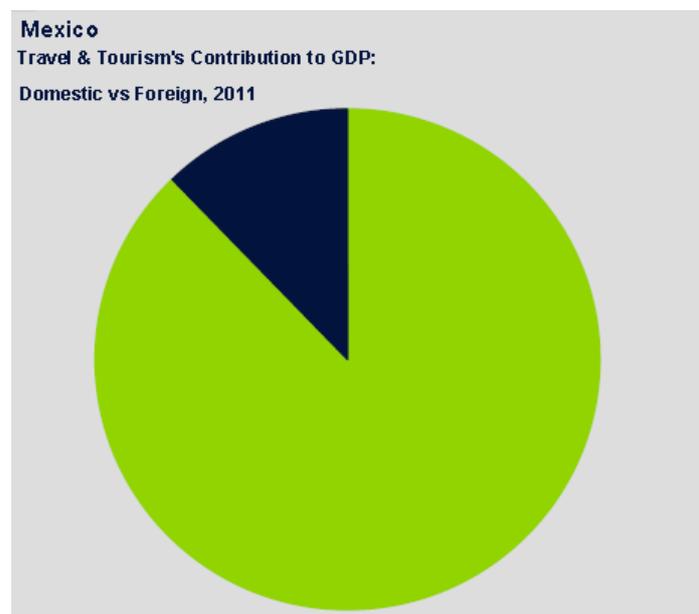
Asimismo, la cuenta de Turismo generó 2'925,500 empleos directos en 2011 (6.3% del empleo total en ese año) y los pronósticos prevén que crezca el 0.9% durante el 2012 a 2,952,500 (6.3% del empleo total). Esto incluye el empleo en hoteles, agentes de viajes, aerolíneas y otros servicios de transportación para pasajeros, además de otras actividades de la industria restaurantera y de recreación directamente sustentada por los turistas. Se espera que para el año 2022, la cuenta genere un total de 3.5 millones de empleos directos, considerando un incremento anual de 1.7% en los próximos diez años.

Figura 27. Contribución del Turismo de Negocios al PIB mexicano.



Fuente: (OMT, 2012).

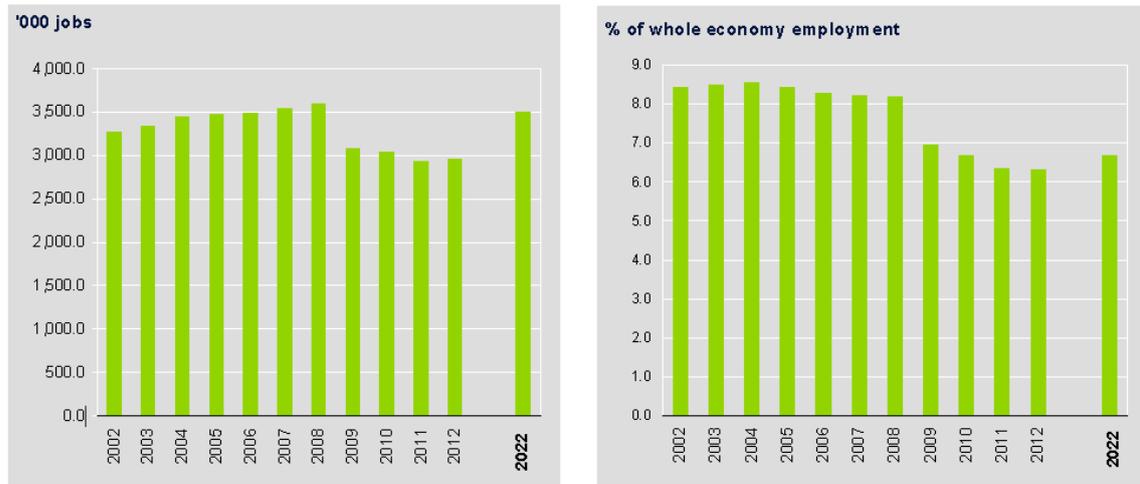
Figura 28. Contribución del Turismo al PIB por tipos de Turismo en México.



Fuente: (OMT, 2012).

Figura 29. Contribución del Turismo al Empleo en México.

MEXICO: DIRECT CONTRIBUTION OF TRAVEL & TOURISM TO EMPLOYMENT



Fuente: (OMT, 2012).

2.3. EL TURISMO INTERNACIONAL EN EL ESTADO DE MICHOACÁN.

El PIB turístico del estado de Michoacán representa aproximadamente el 12% del PIB de la entidad. Así se manifiesta la importancia económica de dicha actividad para el crecimiento y desarrollo de las comunidades receptoras y de aquellas que contribuyen en un mayor o menor grado en la cadena productiva de un bien o servicio turístico. Se estima que la afluencia turística durante el 2010, fue de alrededor de 8.5 millones de turistas; julio y octubre siendo los meses de mayor recepción de turistas nacionales, y diciembre y marzo los de mayor afluencia de turistas internacionales, respectivamente.

Los turistas, tanto nacionales como extranjeros, tuvieron una derrama económica en el estado de alrededor de \$11,300 millones de pesos; de la cual \$4,162 millones de pesos corresponde a Morelia.

Por su parte, la ocupación hotelera en Morelia correspondiente a turismo extranjero fue de 2.57% (20,979 llegadas), durante el 2010; con un total de 35,069 noches. En la Figura 30 se muestra la ocupación hotelera total anual de Morelia, por categorías y su porcentaje.

Figura 30. Ocupación Hotelera en Morelia-Michoacán, por categoría, 2010.

| | LLEGADAS DE TURISTAS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------------------|------------|
| TOTAL | 816,071 | 100% |
| ***** | 100,137 | 12.27% |
| **** | 377,931 | 46.31% |
| *** | 212,551 | 26.05% |
| ** | 83,489 | 10.23% |
| * | 41,963 | 5.14% |

Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2011).

2.3.1. El Comportamiento de compra del Turista Internacional y su segmentación.

El Comportamiento del consumidor se define como el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos (Solomon, 2008). Existen rasgos en los consumidores, tanto demográficos como psicográficos, que permiten la segmentación para un estudiar la conducta del consumidor y para adecuar las estrategias de las empresas a fin de aumentar la demanda. Los aspectos demográficos involucran conocer la edad, el género, los ingresos y la ocupación de los consumidores, en este caso del turista internacional; y los aspectos psicográficos se refieren a las características del estilo de vida y la personalidad de los individuos.

Los estudios realizados en el Estado para analizar el Perfil del Turista que visita Michoacán –PERFITUR- arrojan los resultados de la variable dependiente de la presente investigación en cuanto al tipo de turistas que visitan la región, y específicamente, la ciudad de Morelia; el nivel socioeconómico, el nivel de su formación académica, la edad, los hábitos de consumo y el gasto promedio. Para el estudio del Perfil de Turista en Michoacán (2010) se segmentó el mercado en cinco grupos, en función de su estilo de vida: Conservador, Idealista, Familiar, Autónomo y Hedonista. A continuación la definición de cada uno de ellos.

- a) Turista Conservador. Turistas enfocados al trabajo, y su realización la alcanza mediante el ejercicio eficiente del mismo. Son materialistas y pesimistas en cuanto a la sociedad moderna se refiere. Personas informadas que obtiene las noticias de la radio o la televisión. Entre sus pasatiempos encontramos los sitios con belleza natural, riqueza musical y cine. No buscan la vida nocturna. Son el segmento de turistas más convencional o tradicional en cuanto a patrones de consumo: no varían de hotel ya que tiene una alto sentido de la lealtad hacia el destino; únicamente viajan a destinos conocidos o recomendados; generalmente buscan sitios tranquilos; suelen viajar durante las vacaciones y

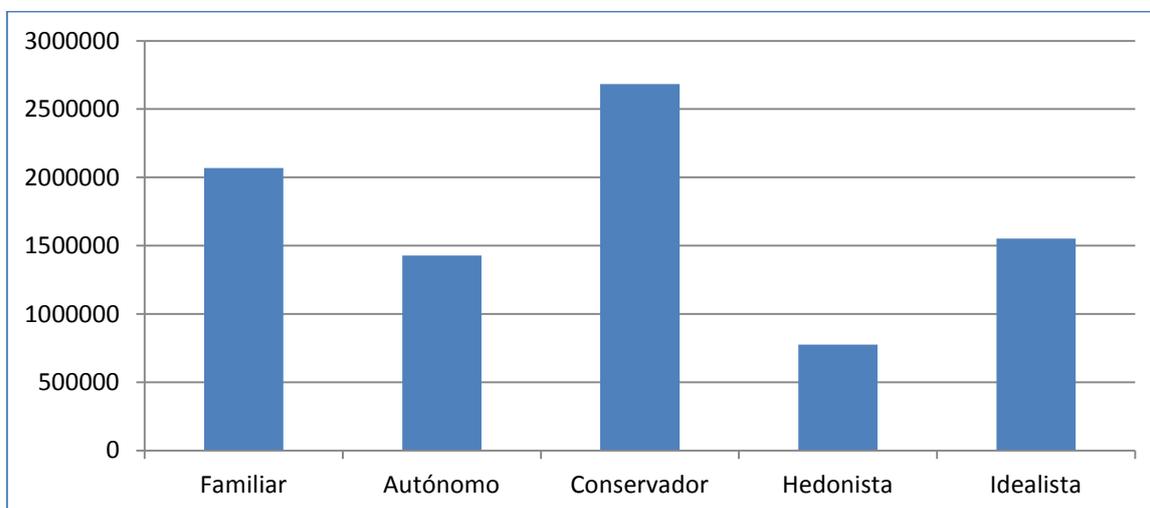
festividades; su gasto promedio es, junto con el segmento del turista hedonista, mayor que cualquier otro segmento; y sus consumos normalmente son fuera del hotel donde se hospedan.

- b) Turista Idealista. Dicho segmento se conforma de turistas con éxito profesional, con especial atención hacia los asuntos relacionados en este ámbito de vida. Le otorgan mayor importancia a la calidad por sobre el precio de los bienes o servicios que consumen, y suelen ser los más innovadores en cuanto al consumo de estos. Sus pasatiempos involucran: el deporte, la música clásica, asistir a conciertos, el teatro, el cine. Poseen el hábito de la lectura de revistas de política y periódicos. Sus gustos y preferencias turísticas están retiradas del mar, y más afines con el turismo rural, casas de campo y actividades culturales; y generalmente viajan en grupos pequeños.
- c) Turista Familiar. Sus esfuerzos están concentrados en disfrutar de una vida familiar y al viajar toman en cuenta las necesidades de todos los integrantes. Son sumamente cautelosos, y consideran la calidad más importante que el precio. Leen libros, revistas y periódicos regionales; y en cuanto a televisión se refiere, prefieren ver documentales y programas noticiosos. Año con año eligen los mismos destinos, y prefieren reservar paquetes vacacionales a través de agencias de viajes. Disfrutan del turismo cultural y, por lo regular viajan dentro de su área de residencia. Sus vacaciones deben adaptarse tanto a adultos como a niños.
- d) Turista Autónomo. Se caracteriza principalmente por ser independiente y posee una gran libertad individual, y pone especial énfasis en disfrutar de la vida. Su meta es escalar socialmente, y por lo tanto sus esfuerzos van encaminado a ello. Tienen puntos de vista flexibles, en cuanto a religión y política. Su vida nocturna es activa y su interés por el cine es alto. No los atraen actividades culturales, y tampoco se mantienen informados. Sus viajes suelen ser en fines de semana y días festivos, y normalmente cambian su destino turístico. Al elegir entre destinos turísticos, éstos viajan al destino de moda. Típicamente se trata de jóvenes menores de 30 años de edad.

e) Turista Hedonista. Este tipo de turistas centran su éxito en las relaciones humanas y en el trabajo; además de buscar su satisfacción mediante la búsqueda del placer y de disfrutar de la vida. Por lo general, le atraen productos recién salidos al mercado, están interesados en la ecología, y destinan un tiempo a la lectura informativa. Los turistas hedonistas tienden a viajar con amigos, son activos e innovadores, prefieren hoteles de prestigio y clase, pueden asistir a eventos culturales, además de que utilizan el internet para realizar sus propias reservaciones de viaje.

De acuerdo con las cifras arrojadas por el PERFITUR 2010, la tendencia evolutiva de dichos segmentos es la que a continuación se presenta; y puede ser apreciado como el principal segmento turístico que atrae el Estado de Michoacán es el Turista Conservador. La afluencia total de turistas durante el 2010 en el Estado ascendió a los 8'507,794, de los cuales 2'683,747 pertenecen al segmento de Turista Conservador; y le sigue el Turista Familiar con 2'068,753.

Figura 31. Segmentación del Mercado para Michoacán.

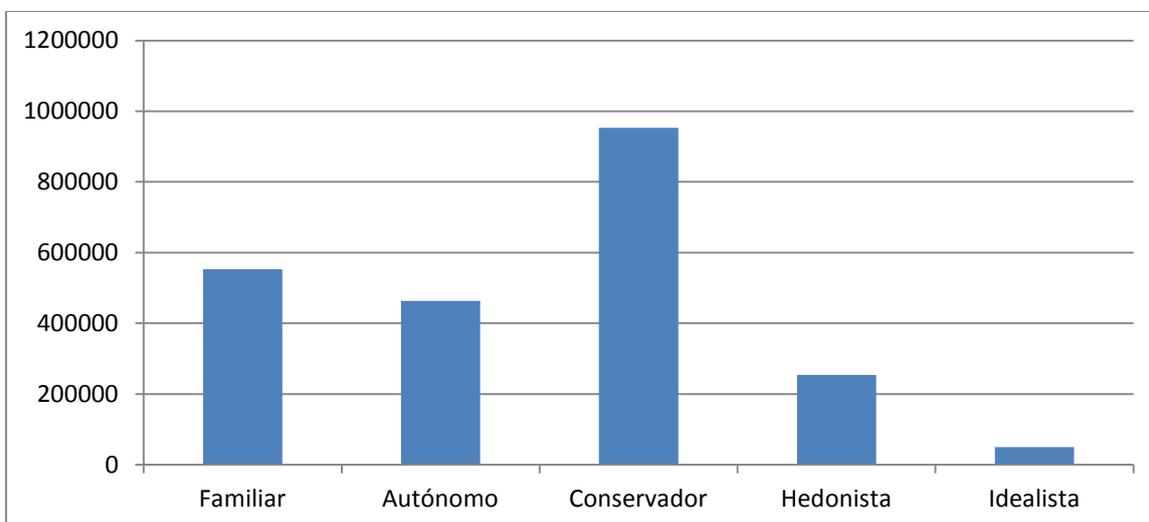


Fuente: Elaboración propia con base en (PERFITUR, 2010).

La Figura 32 presenta a su vez, la segmentación del Mercado para la región de Morelia, donde la afluencia turística ascendió a los 2'718,984 y proporcionalmente las tendencias que siguen los diferentes segmentos

turísticos son un reflejo de las existentes en el estado; siendo que la capital de la entidad recibe la mayor parte del turismo (32%).

Figura 32. Segmentación del Mercado para la Región de Morelia.



Fuente: Elaboración propia con base en (PERFITUR, 2010).

En lo referente a los países de origen de los turistas internacionales en Michoacán, conforme a cada segmento de mercado, tenemos que Italia, Alemania y Canadá encabezan las cifras, ocupando los primeros lugares en la exportación de turistas conservadores.

Figura 33. Segmentación de Turistas por país de procedencia, 2010.

| SEGMENTO TURÍSTICO | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------|
| | Familiar | Autónomo | Conservador | Hedonista | Idealista |
| Francia | 23% | 23% | 23% | 7% | 24% |
| Alemania | 9.5% | 29% | 38% | 9.5% | 14% |
| Italia | 19% | 15% | 48% | 7% | 11% |
| España | 27% | 17% | 31% | 4% | 21% |
| Estados Unidos | 33% | 17% | 27.5% | 8% | 14.5% |
| Canadá | 25% | 17.5% | 32.5% | 9% | 16% |
| Argentina | 41% | 14% | 25% | 11% | 9% |
| México | 23% | 17% | 32% | 9% | 19% |

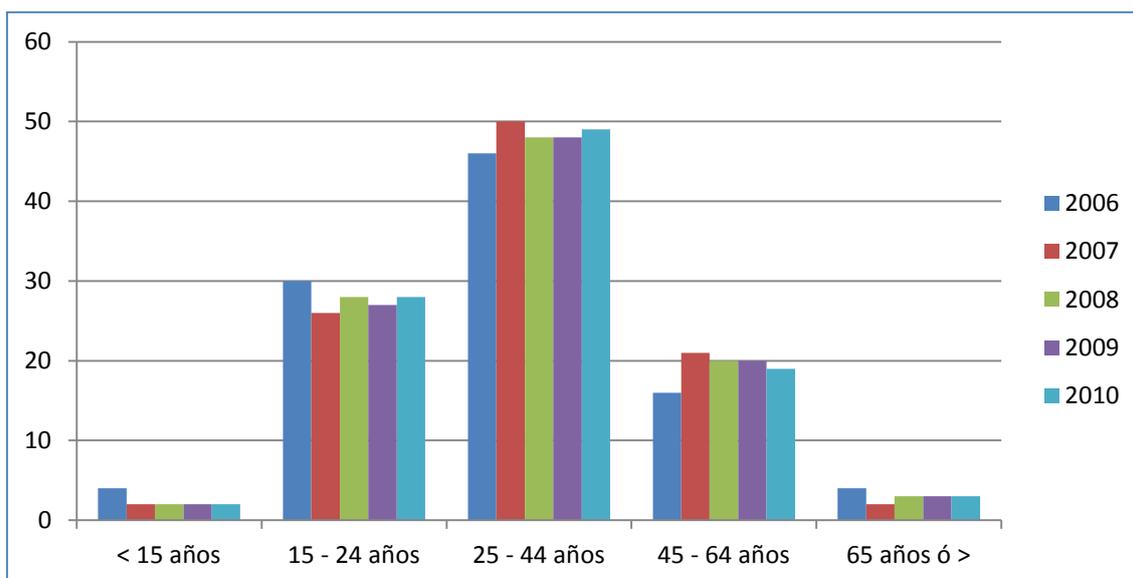
Fuente: (PERFITUR, 2010).

2.3.2. Indicadores de la demanda turística en Michoacán y en la región de Morelia.

El Estudio del Perfil del Turista 2010 (PERFITUR, 2011) realizado en la Región de Morelia, que sobre una muestra de 5,608 turistas fue realizado, muestra los indicadores que determinan la demanda turística extranjera, principal objeto de estudio de la presente investigación.

Edad del Turista. Los visitantes extranjeros que recibe la entidad michoacana tienen entre los 24 y los 44 años de edad. Indicador que se ha mantenido constante en los últimos 5 años, en que han sido realizados los diferentes estudios PERFITUR.

Figura 34. Edad del Turista en Michoacán, 2006-2010.

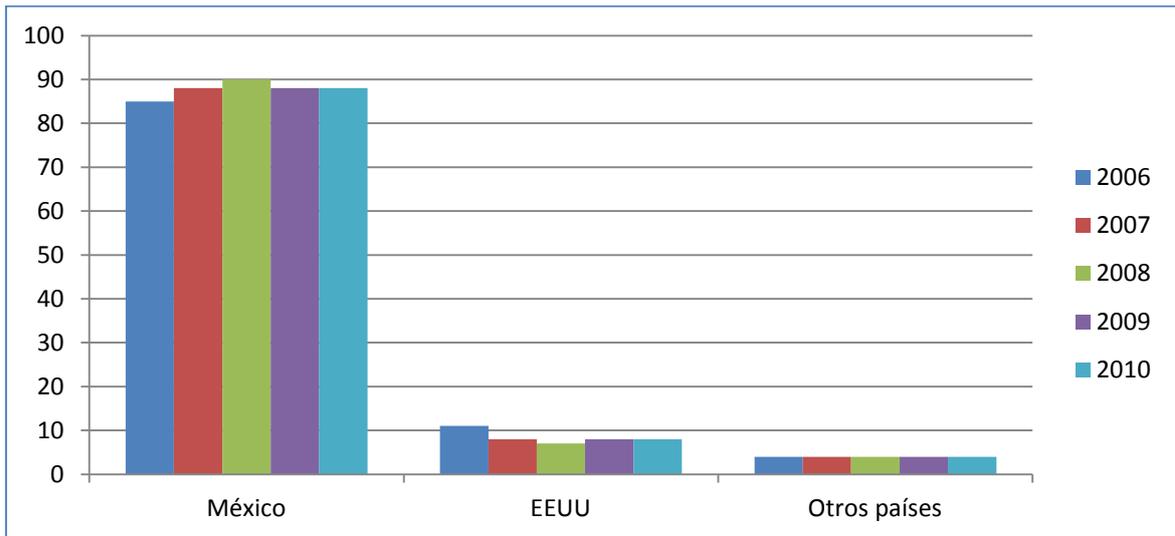


Fuente: (PERFITUR, 2011).

Procedencia de los Turistas. El turista que visita Michoacán, y específicamente Morelia, es primordialmente nacional. Los turistas nacionales en Morelia alcanzan los 2.4 millones; en tanto los turistas extranjeros que provienen de Estados Unidos (EEUU) sumaron 179,453, y de otros países, 89,726. Las Figuras 36 y 37 muestran el comportamiento de este indicador entre 2006 y 2010; mientras que la Figura 38, muestra la principal procedencia de los

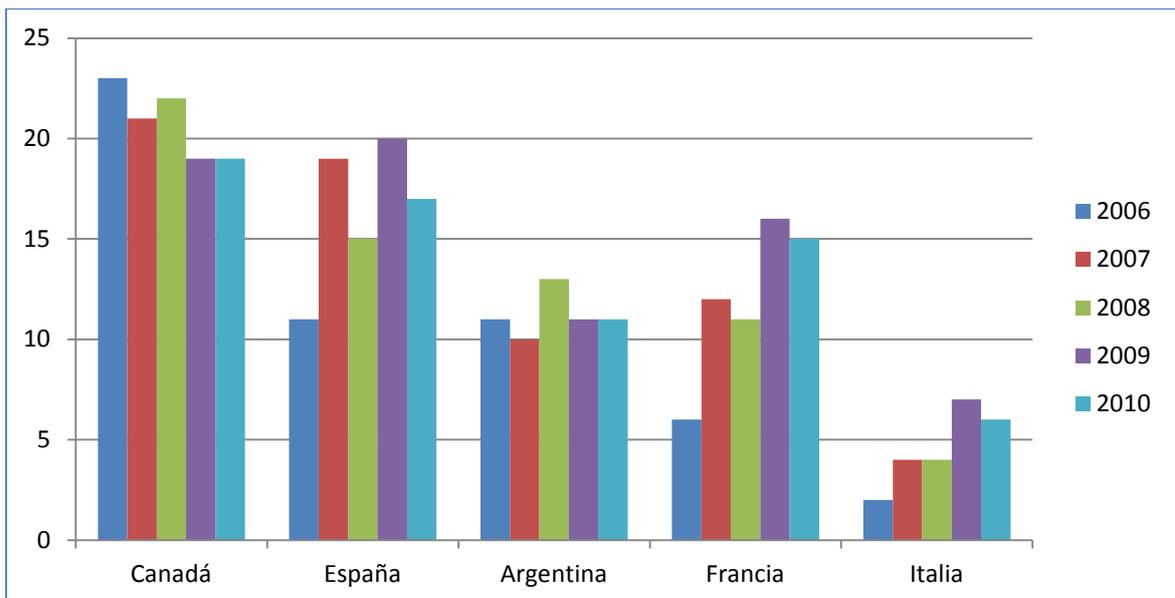
turistas extranjeros en la región. No obstante en un porcentaje considerablemente menor, se documentó la existencia de turistas provenientes de: Chile, Uruguay, Cuba, Venezuela, Brasil, Guatemala, Belice, Noruega, Dinamarca, Reino Unido, Polonia, Bélgica, Ucrania, Ucrania, Holanda, entre otros (PERFITUR, 2012).

Figura 35. Porcentaje de afluencia Turística por origen, 2006-2010.



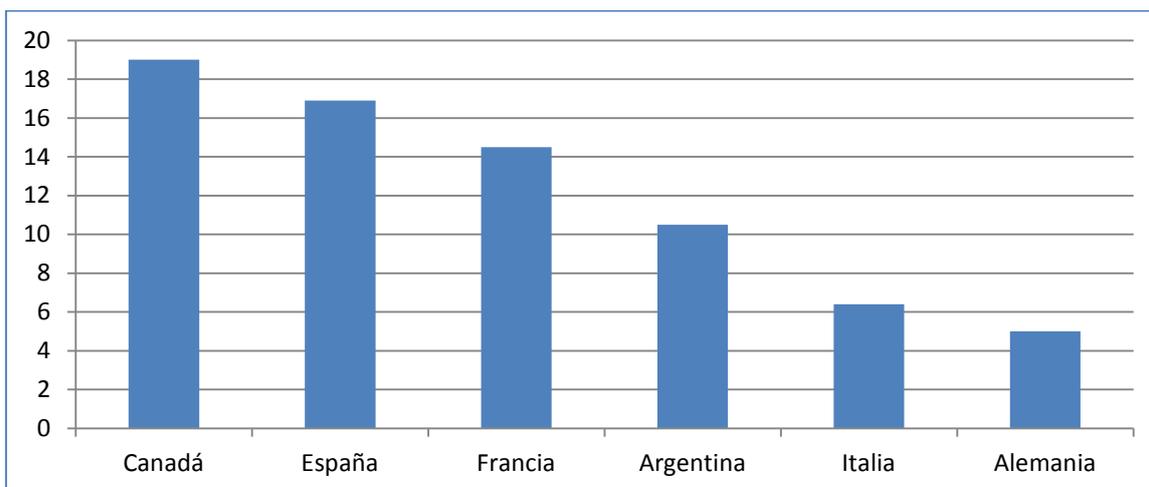
Fuente: (PERFITUR, 2011).

Figura 36. Porcentaje de afluencia turística extranjera en Michoacán, sin considerar turistas provenientes de EEUU, 2006-2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

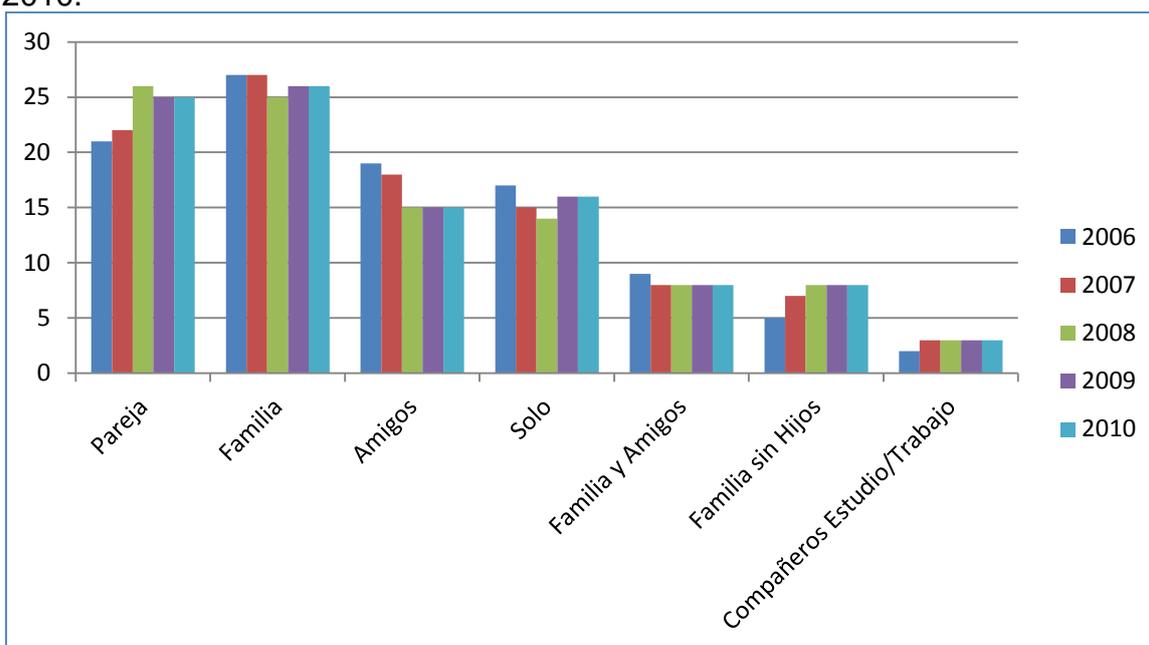
Figura 37. Porcentaje de turistas extranjeros por país de procedencia en el 2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

Tendencias de viaje. El análisis del PERFITUR (2011) reflejó que un mayor porcentaje de turistas viaja a Michoacán en familia, y en segundo lugar con su pareja. En Morelia, se estimó que alrededor de 715,093 turistas viajaron en pareja –grupo con mayor porcentaje-; mientras que el grupo minoritario fue de aquellos que viajan con compañeros de estudio o trabajo.

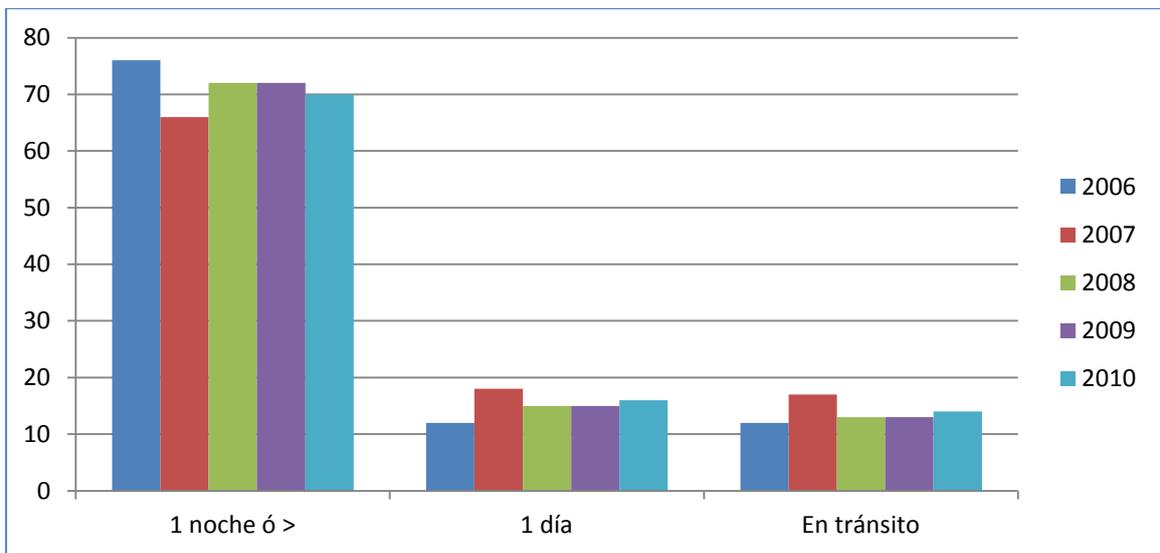
Figura 38. Compañía de Viaje para el turista que viaja a Michoacán, 2006-2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

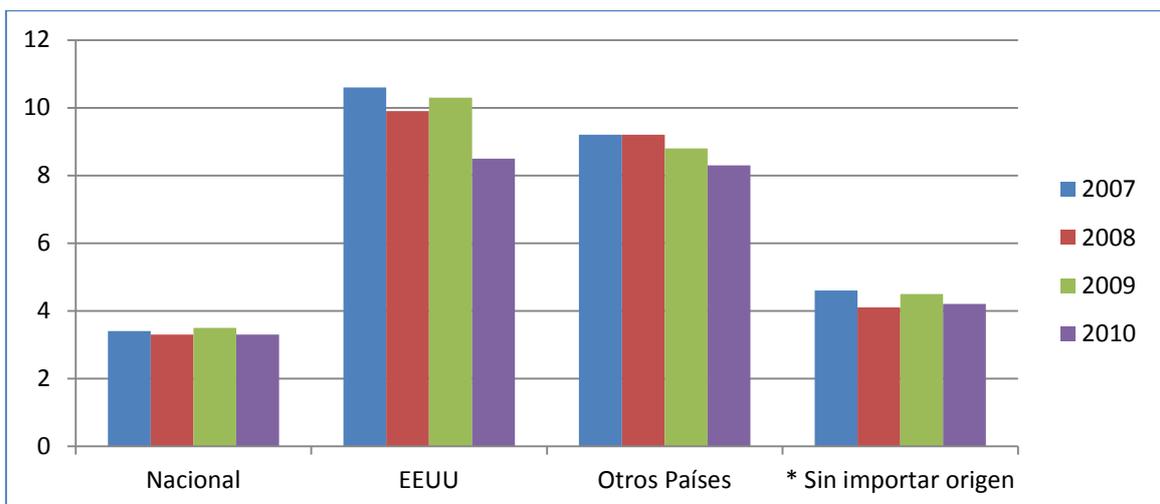
En cuanto al número de noches, los estudios muestran que en promedio el 71% de los turistas que vacacionan en el estado de Michoacán, se hospedan como mínimo una noche. La estancia promedio del turista nacional, entre los años 2006 y 2010, es de 3.4 noches, cifra que contrasta con la estancia promedio de los turistas extranjeros que equivale a 9.4 noches dentro del mismo periodo. En particular para el 2010, la estancia promedio del turista extranjero fue de 7.6% ubicándose por debajo de la media histórica.

Figura 39. Número de noches de hospedaje en Michoacán, 2006-2010.



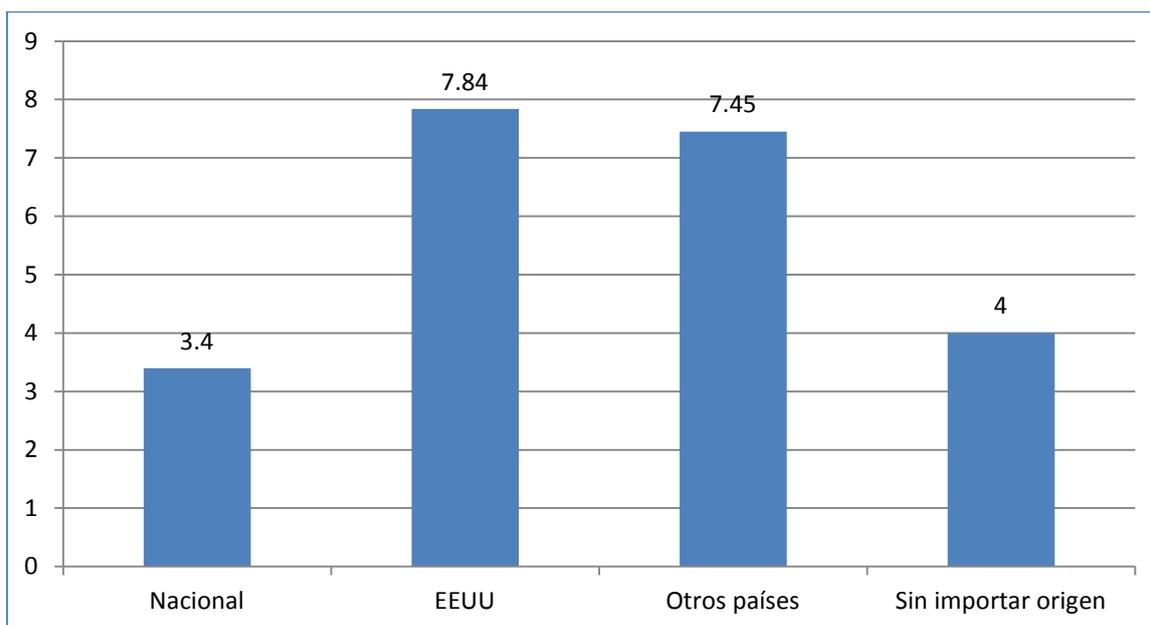
Fuente: (PERFITUR, 2011).

Figura 40. Estancia promedio del Turismo en Michoacán, 2006-2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

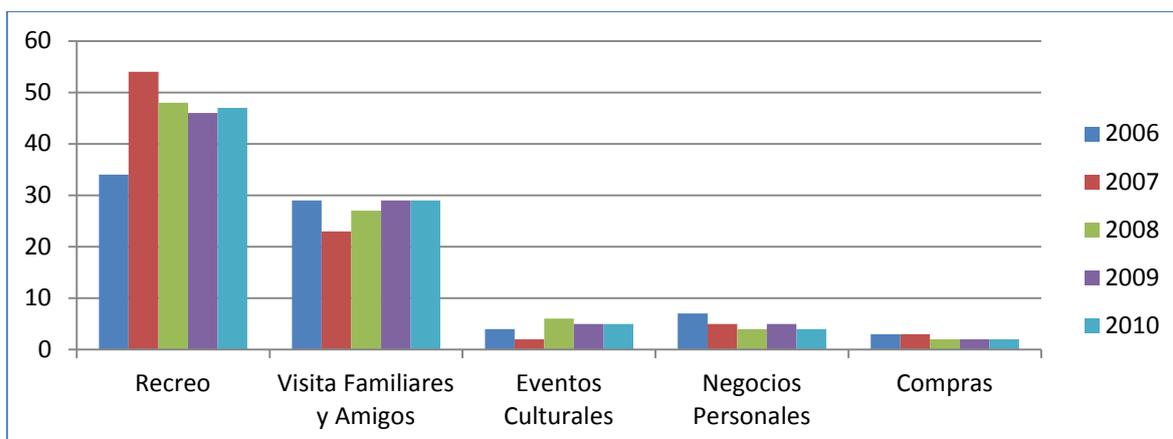
Figura 41. Estancia promedio en noches durante el 2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

Un aspecto de gran importancia, es la determinación del motivo por el cual los turistas encuentran en Michoacán el destino idóneo para disfrutar de vacaciones. Aproximadamente el 47% de los turistas viajan a Michoacán con fines recreativos o vacacionales, le sigue la visita a amigos y familiares con el 29%. Y por último, so atraídos por los eventos culturales, por los negocios personales y por las compras, el 5% 4% y 3%, respectivamente.

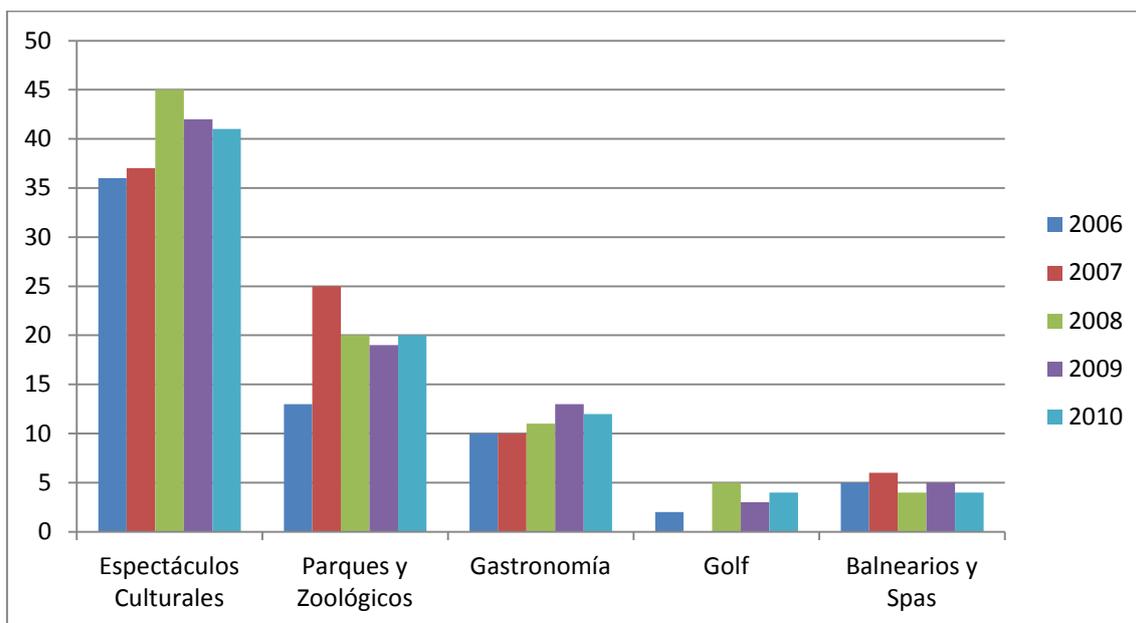
Figura 42. Motivos de viaje entre los turistas que arriban a Michoacán.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

Durante su estancia, los turistas se involucran en diferentes actividades y su asistencia a espectáculos culturales es mayor que la registrada en parques y zoológicos, eventos gastronómicos, la participación u observación de eventos deportivos (golf), e incluso su visita a balnearios y spas.

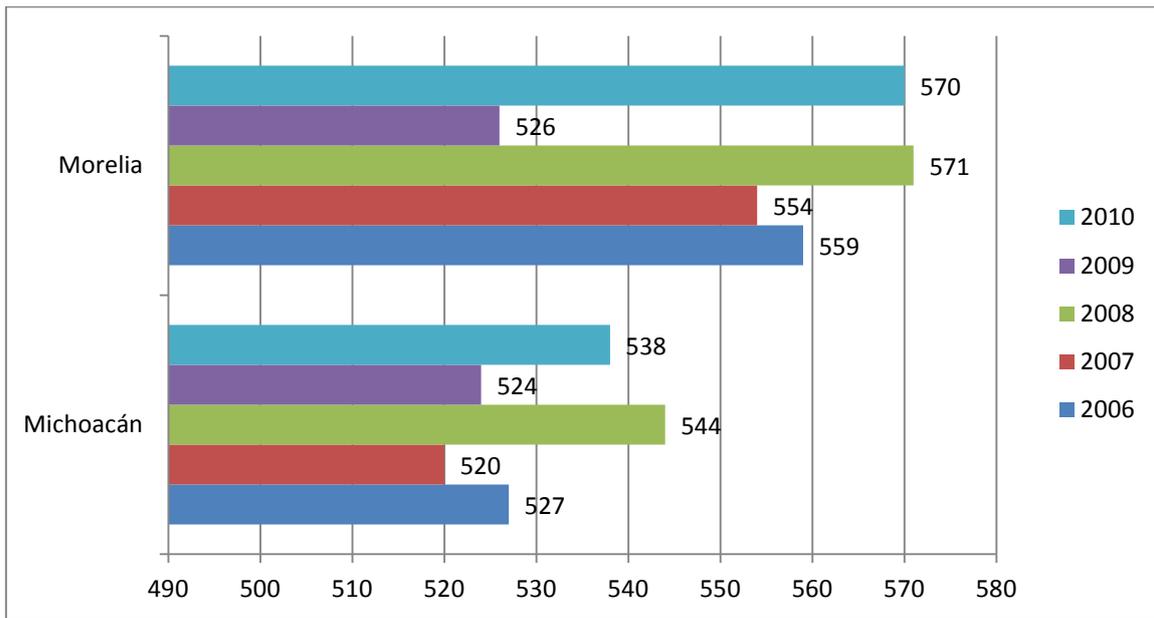
Figura 43. Principales Actividades realizadas por los turistas, 2006-2010.



Fuente: (PERFITUR, 2011).

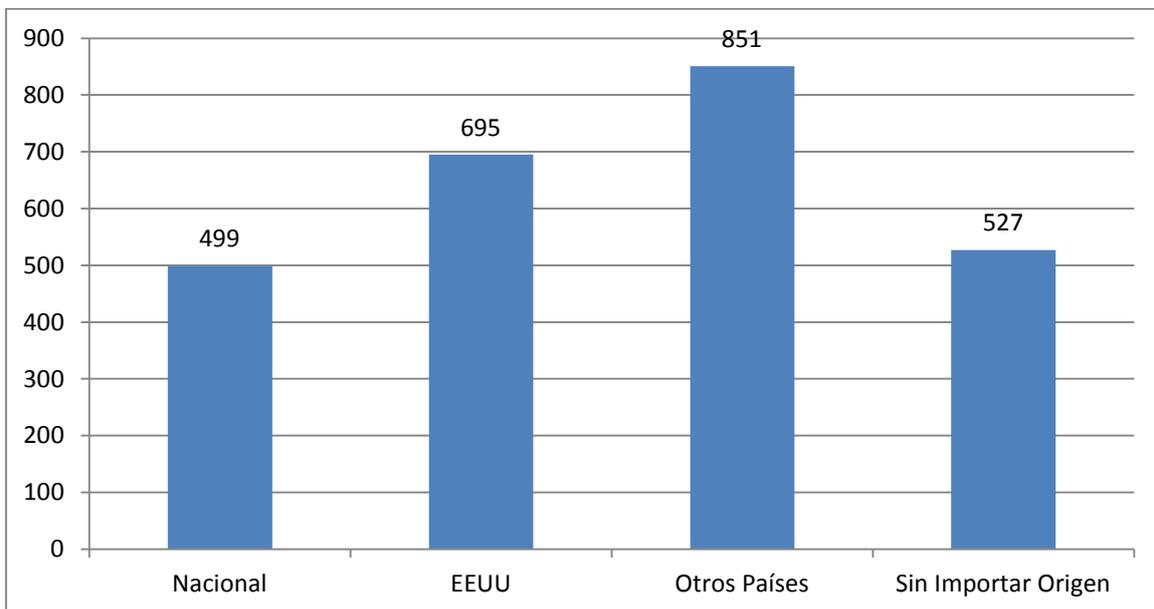
Asimismo, la Figura 44 muestra como el gasto promedio diario de los últimos cinco años ha sufrido contracciones tanto en el 2007 como en el 2009, esta última considerablemente más pronunciada; recuperándose significativamente hacia el 2010, alcanzando los \$527 pesos para el gasto promedio en el estado de Michoacán, y para Morelia \$559. Cabe mencionar que, los turistas europeos son el mercado de turistas extranjeros que encabezan el consumo turístico, gastando hasta \$916 pesos diarios; le siguen los turistas provenientes de EEUU, cuyo gasto alcanza los \$744 pesos; y por último, el turista nacional que no sobrepasa los \$532 pesos al día. El gasto diario del turista, nacional y extranjero, se distribuye en hospedaje (20%), comida (22.4%), transporte (33.8%), actividades (7.4%) y compras diversas (16.4%).

Figura 44. Gasto Promedio Diario en Michoacán y Morelia (pesos mexicanos).



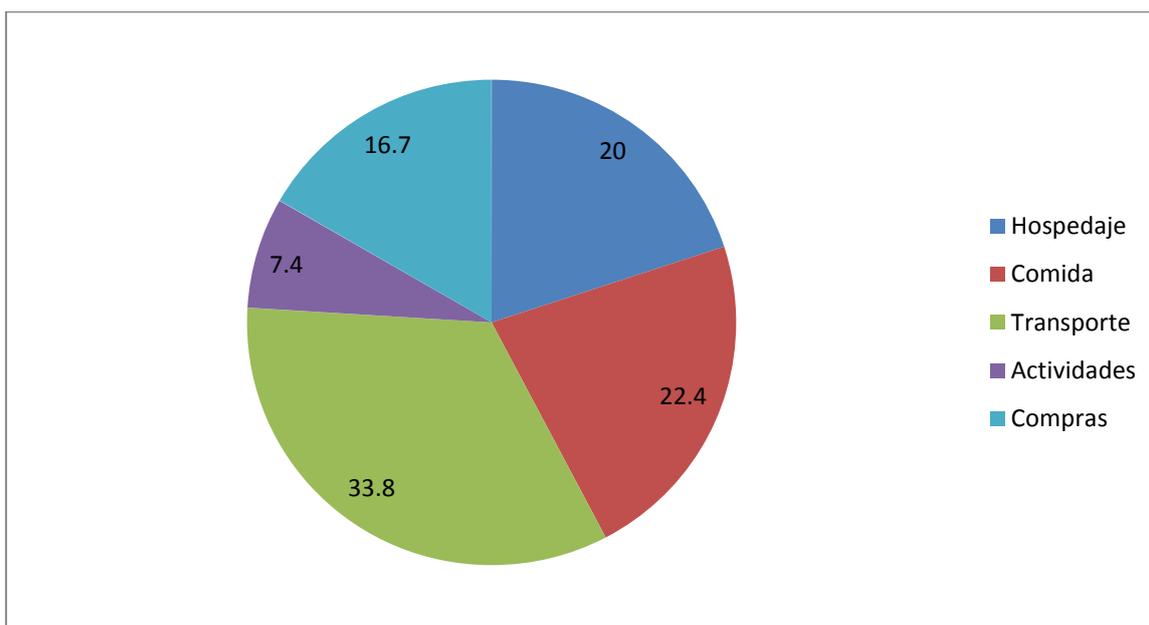
Fuente: (PERFITUR, 2011).

Figura 45. Gasto promedio diario de los turistas que visitaron Michoacán durante el año 2010, por origen (en pesos mexicanos).



Fuente: (PERFITUR, 2011).

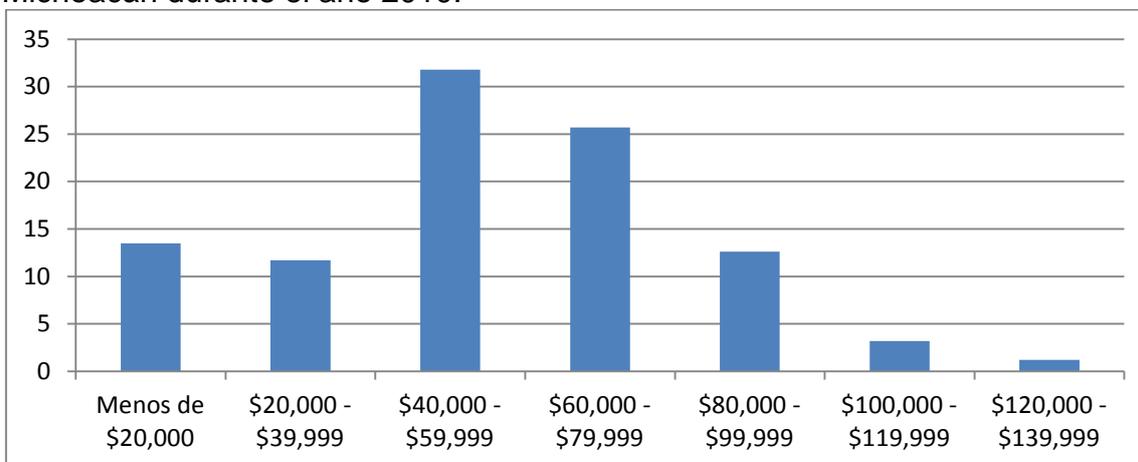
Figura 46. Distribución del Gasto diario de los Turistas en Michoacán.



Fuente: Elaboración propia con base en (PERFITUR, 2011).

Las variaciones entre el gasto de los turistas nacionales y los turistas internacionales, puede explicarse con base en el nivel de ingresos del mercado turístico. De tal forma que, el gasto diario en bienes y servicios turísticos de un turista extranjero sobrepasa al del turista nacional, ya que sus ingresos son mayores. El 56% de los turistas extranjeros perciben ingresos de entre \$40,000 y \$79,999 dólares al año.

Figura 47. Ingreso Anual (en dólares) de turistas extranjeros que visitaron Michoacán durante el año 2010.



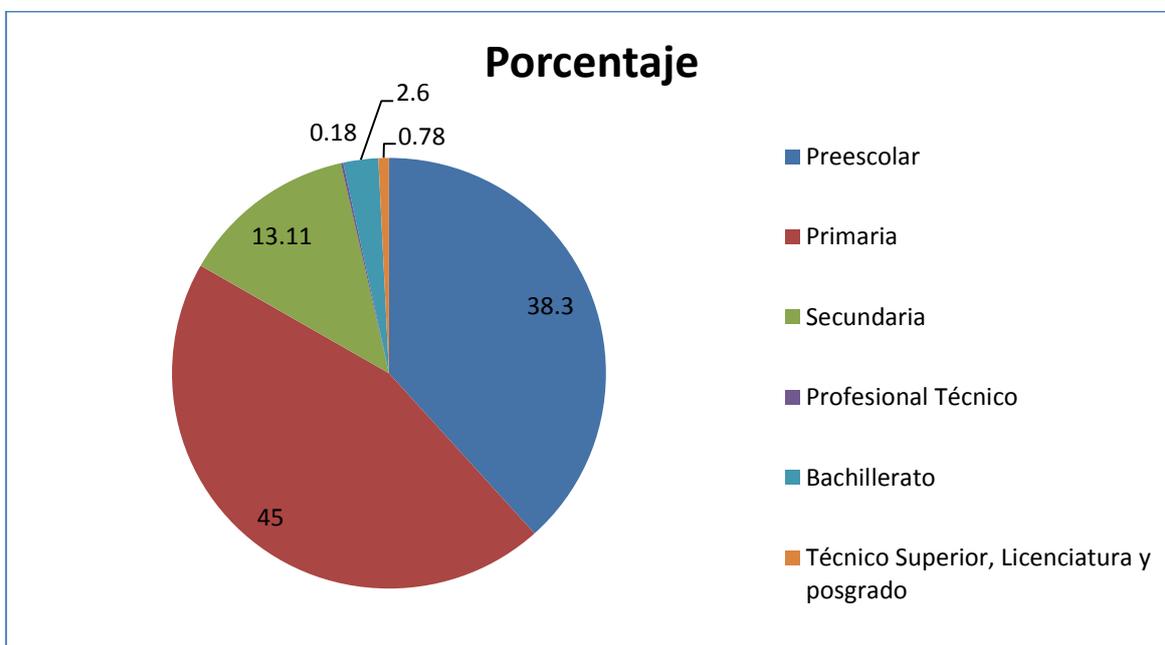
Fuente: (PERFITUR, 2011).

2.3.3. Educación y Calidad de los Recursos Humanos del Sector Turístico en el Estado.

La educación en el estado de Michoacán es uno de los aspectos de mayor controversia, ya que si bien se ha convertido en una de las principales actividades que generan una derrama económica en el estado por el alto índice de población estudiantil; también posee uno de los indicadores más bajos de crecimiento y desarrollo en el país, dadas las constantes huelgas y paros, tanto de estudiantes como de maestros.

Existen en total 10,515 planteles educativos en el estado, según cifras 2008-2009 (INEGI, 2012); de los cuales 4,026 corresponden al nivel de educación preescolar, 4,737 son primarias, 1,379 secundarias, 19 son planteles técnico profesionales, 272 bachilleratos; y 82 instituciones que imparten educación técnico superior, licenciatura y posgrado. El total de aulas se estiman en 54,567, incluidas las que no se encuentran en uso continuo.

Figura 48. Porcentaje de planteles según nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2012).

En Morelia, la capital del estado de Michoacán, el número de planteles educativos de todos los niveles asciende a los 880, con un total de 7,759 aulas.

Existen diversos programas para la capacitación de los recursos humanos que se integran al mercado laboral del sector turístico en el estado; perteneciendo a los niveles educativos básico, medio superior y superior. Las Figuras siguientes muestran los programas de carreras técnicas y licenciatura enfocadas a este rubro.

Figura 49. Educación Básica para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo en el Estado de Michoacán.

| INSTITUCIÓN | PROGRAMA EDUCATIVO |
|---|---|
| Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) No. 78 (Morelia, Michoacán) | Curso de Alimentos y Bebidas |
| Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) No.182 (Taretán, Michoacán) | Curso de preparación y conservación de Alimentos de origen Vegetal Curso de preparación y conservación de Alimentos de origen Animal Curso de preparación de Alimentos y Repostería |

Fuente: Elaboración propia con base en (SEE, 2012).

Figura 50. Educación Media Superior para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo en el Estado de Michoacán.

| INSTITUCIÓN | PROGRAMA EDUCATIVO |
|--|---|
| Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS) No.94 (Pátzcuaro, Michoacán) | Bachillerato Tecnológico en Turismo |
| Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR) Plantel 16 (Lázaro Cardenas, Michoacán) | Técnico de Administración con Especialidad en Servicios Turísticos |
| Centro de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios (CETIS) No. 120 (Morelia, Michoacán) | Bachillerato Tecnológico en Turismo |
| Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) Plantel Morelia (Morelia, Michoacán) | Profesional Técnico-Bachiller en Hospitalidad Turística Profesional Técnico-Bachiller en Alimentos y Bebidas |

Fuente: Elaboración propia con base en (SEE, 2012).

Tras la aplicación del cuestionario en la presente investigación los resultados arrojaron que la distribución de los recursos humanos del sector turístico en Michoacán, en cuanto a escolaridad se refiere es como muestra la Figura 52.

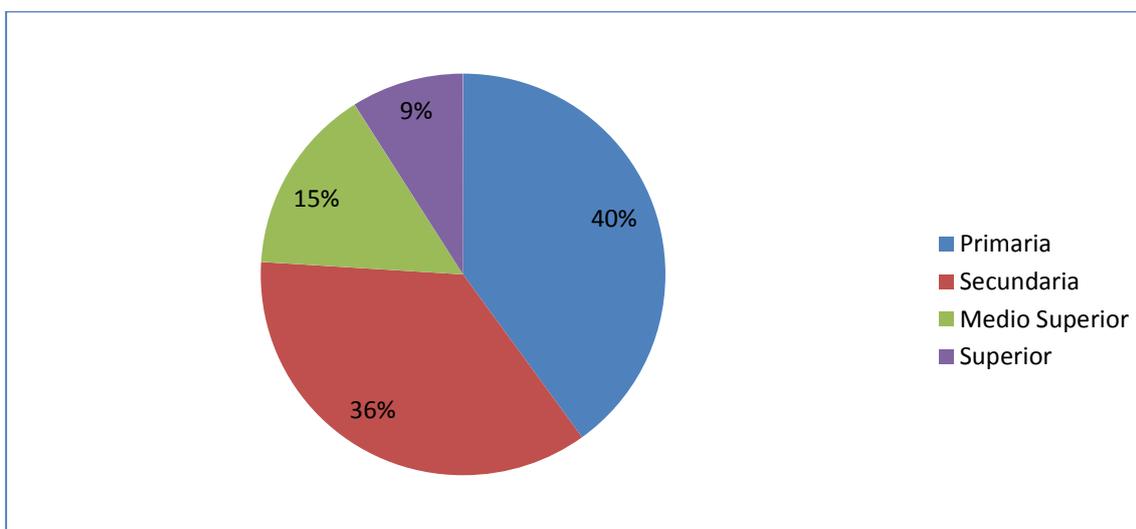
Figura 51. Educación Superior para la creación de Recursos Humanos especializados en Turismo en el estado de Michoacán.

| INSTITUCIÓN | PROGRAMA EDUCATIVO |
|---|---|
| Instituto de Estudios Superiores de Michoacán (Privada) | Licenciatura en Turismo |
| Universidad de Morelia (Privada) | Licenciatura en Turismo Cultural Profesional Asociado en Arte y Turismo Cultural |
| Universidad La Salle de Morelia (Privada) | Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas |
| Universidad Latina de América (Privada) | Licenciatura en Planeación y Desarrollo Turístico |

Fuente: Elaboración propia con base en (SEE, 2012).

Evidentemente, los trabajadores en puestos administrativos, en general, mostraron poseer un mayor nivel de escolaridad –educación superior- que aquellos que se desempeñan en puestos operativos. Además, los entrevistados que pertenecen al sector servicios afirmaron que se proporciona capacitación a sus recursos humanos en forma constante, o por lo menos al inicio de su desempeño laboral.

Figura 52. Distribución de los RH en el Turismo por Escolaridad.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2012).

2.3.4. Infraestructura Turística.

La entidad cuenta con 2,847 kilómetros de carreteras que lo conectan con las entidades circunvecinas; las más importantes en cuanto al flujo vehicular son la autopista México-Guadalajara, la autopista Morelia-Lázaro Cárdenas –con su extensión hasta Ixtapa, Guerrero- y la autopista Morelia-Salamanca –con su extensión hasta León y Querétaro-. Otras carreteras y tramos carreteros de la región son: carretera libre Morelia-Salamanca, carretera libre Morelia-Guadalajara, carretera libre Morelia-Zitácuaro-Toluca-Distrito Federal, carretera Morelia-Atécuaro, carretera Morelia-San Miguel del Monte, carretera Morelia-Zamora, entre otros caminos.

La longitud de las vías férreas asciende a 1,242 kilómetros, en todo el estado; cabe mencionar que sólo se transporta carga y la vía hace un recorrido desde Lázaro Cárdenas hasta la Ciudad de México, pasando por Morelia y Acámbaro.

Además existen 4 aeropuertos en toda la entidad, ubicados en Álvaro Obregón -40 minutos de Morelia-, Uruapan, Zamora y Lázaro Cárdenas; siendo los dos primeros, aeropuertos internacionales. El tráfico aéreo es tanto comercial, como oficial y particular. Entre las aerolíneas comerciales encontramos a Aeroméxico, Aeromar, Volaris, American Airlines y United.

En cuestión marítima, el Puerto de Lázaro Cárdenas es relativamente joven y maneja únicamente carga comercial; a pesar de su potencial, el acceso carretero a dicho puerto es inseguro, además de que la zona costera en Michoacán aún no posee el desarrollo turístico necesario para hacer crecer su demanda.

De acuerdo con la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, durante el 2012 se destinaron \$133'200,000 pesos para desarrollar 37 obras de infraestructura turística en diferentes municipios del estado, además del desarrollo del proyecto ejecutivo para CECONEXPO –Centro de Convenciones de Morelia- y un programa de capacitación turística.

2.4. FACTORES INHIBIDORES DEL TURISMO.

2.4.1. Crisis Económicas.

Las crisis económicas han tenido repercusiones directas sobre el sector turístico en todos los países del mundo, y México no ha sido la excepción. Aunque la industria turística en nuestro país se beneficia de una tasa alta de turistas nacionales, el turismo internacional continúa significando la principal fuente de captación de divisas para este sector dado que su gasto es mayor en una estancia promedio.

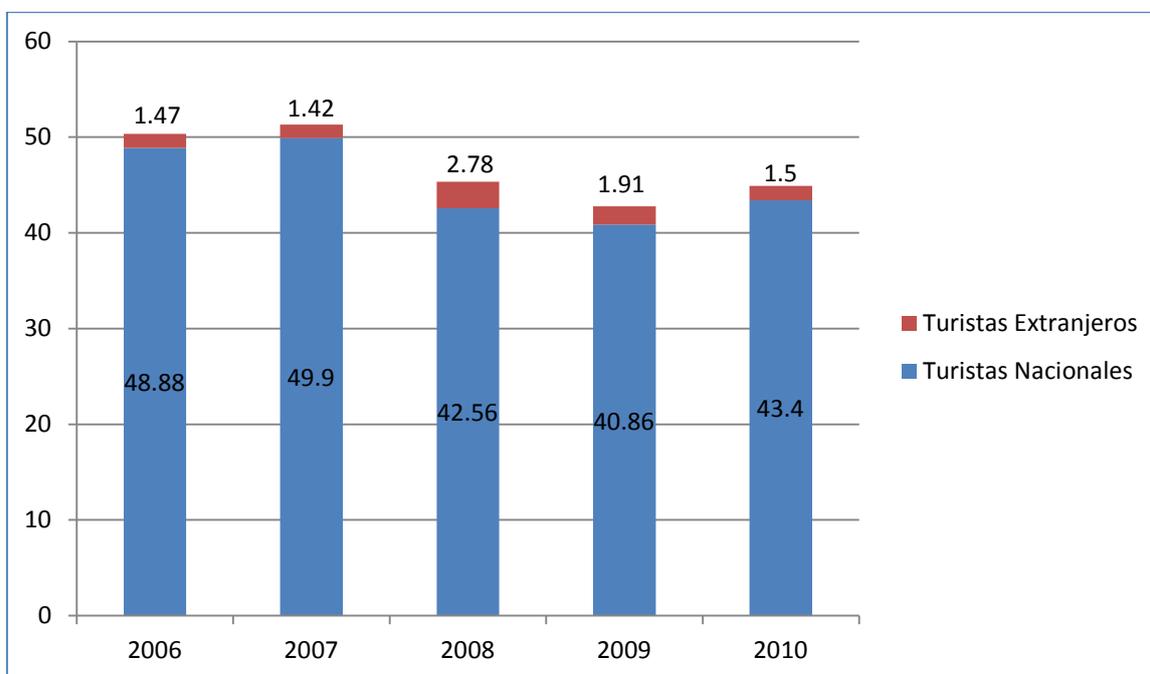
La crisis económica del 2008, que afectó nuestro país con mayor fuerza en el tercer trimestre de 2009, tuvo su origen en Estados Unidos como consecuencia de los altos precios en las materias primas, una tasa inflacionaria alta y una crisis crediticia e hipotecaria. La recesión por la que atravesó la economía estadounidense ocasionó una reducción en el consumo, por lo que disminuyó significativamente la demanda turística internacional en nuestro país que primordialmente provenía de este nuestro vecino del norte. Ello, a su vez, impactó la economía nacional aumentando la tasa de desempleo en un 4.06% (Sectur, 2012).

No obstante, la crisis económica fue solo un motivo por el cual el turismo en México cayó drásticamente. Durante abril y mayo de 2009, con la aparición de la pandemia de influenza H1N1, se contrajo aún más la demanda de bienes y servicios turísticos; como consecuencia de lo anteriormente mencionado, los principales destinos turísticos en México registraron una ocupación de entre el 10 y el 30%, situación que provocó la cancelación de vuelos internacionales en todo el territorio nacional. Según cifras del INEGI (2012) la pérdida de empleo en el sector alcanzó las 100 mil plazas laborales, y se perdió el 49% de la recaudación mensual de divisas.

Tras estos eventos, el gobierno mexicano invirtió cerca de 90 millones de dólares para reanimar la actividad turística, a través de una campaña intensiva

para promocionar destinos mexicanos, así como una inversión en infraestructura para el sector.

Figura 53. Porcentaje de ocupación Hotelera en Morelia por Tipo de Turista, 2006-2010.

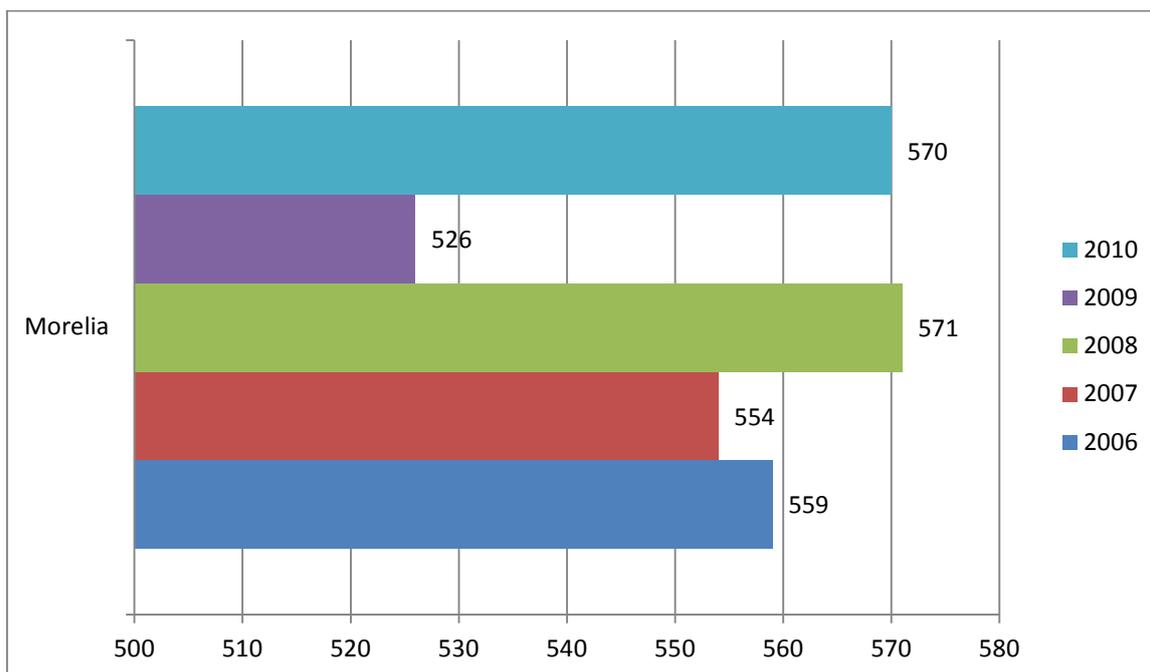


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

La Figura anterior, muestra el comportamiento de la ocupación hotelera en Morelia de 2006 a 2010, y el porcentaje que corresponde a turistas nacionales y extranjeros; es importante señalar que la desaceleración de las economías mundiales que comenzó en 2008, repercutió en los hábitos de viaje del turista – nacional y extranjero-. La ocupación en Morelia, Michoacán, se redujo aproximadamente seis puntos porcentuales en el 2008, y 2.5 puntos porcentuales más en el 2009, con respecto al porcentaje de ocupación del 2007. En 2010, cuando los mercados mundiales comienzan a recuperarse, la ocupación hotelera en Morelia así lo hace también aumentando en un 2%.

Con respecto al gasto, su caída significativa ocurrió en el 2009 -50 pesos-, recuperándose casi por completo en el 2010. La Figura 54 expresa esta tendencia.

Figura 54. Gasto promedio del turista en Morelia, 2006-2010 (en pesos mexicanos).



Fuente: (PERFITUR 2011).

2.4.2. Inestabilidad Social y Política.

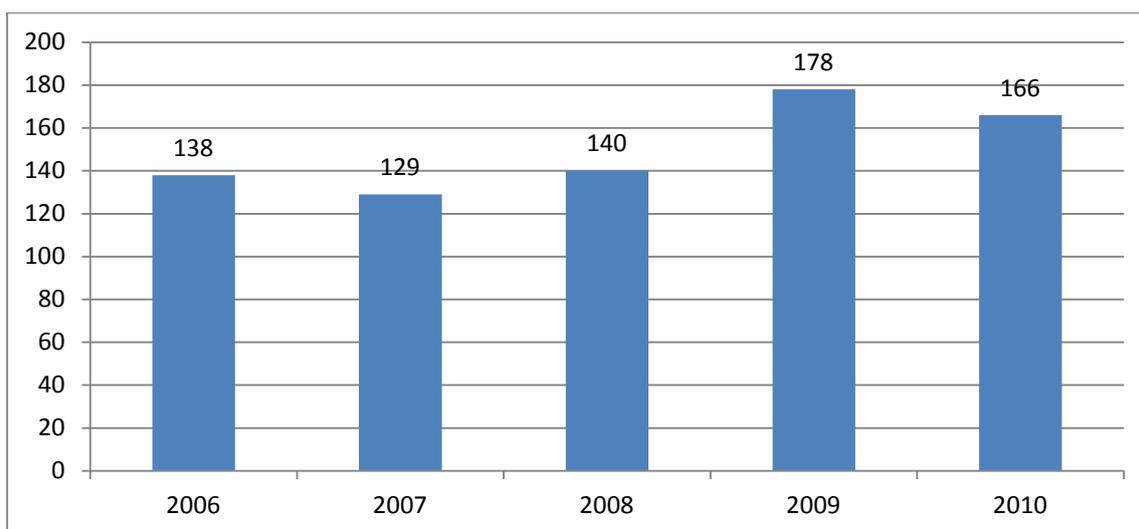
Michoacán es percibido como un estado de gran inestabilidad social y política, los paros de laborales, el número de huelgas que existen a lo largo del año y las manifestaciones constantes ponen en evidencia este dicho. Lo anterior, posee repercusiones graves sobre el sector económico, ya que ahuyenta la inversión privada y con ello la producción y empleo en el estado, explicando así su generalizado rezago.

Existe una constante tensión entre los gobiernos en turno y los grupos estudiantiles y comunidades indígenas que, pudiendo seguir sus propios intereses o los de algún partido político opositor, generan constantes disturbios tanto en la capital como en comunidades al interior del estado. Los disturbios suelen consistir en robo y vandalismo en propiedad pública y privada, cierre de vialidades urbanas y carreteras, agresiones físicas y verbales hacia la población, principalmente. De tal forma que se daña la imagen de la ciudad –y de la entidad- y se desperdician los recursos que su hubiesen invertido en promoción y fomento turístico.

Morelia es el segundo lugar nacional, después de la ciudad de México, en marchas, mítines, toma de vialidades y plantones según reportó la CANACO-SERVYTUR (2012); dejando pérdidas aproximadas a los 600 millones de pesos anuales, a los comercios de la capital.

Aunado a lo anterior, los emplazamientos a huelgas de los diferentes sindicatos de trabajadores en el Estado de Michoacán son en promedio 150 al año y ello conlleva no sólo el paro de labores, sino también el cierre de vialidades y toma de inmuebles que se ubican en el centro histórico de la capital michoacana, principal atractivo turístico de la ciudad y del estado. El 60% de las manifestaciones y toma de inmuebles se realiza en el primer cuadro de la capital michoacana (CANACO-SERVYTUR, 2012).

Figura 55. Número de emplazamientos a Huelga en Michoacán, 2006-2010.



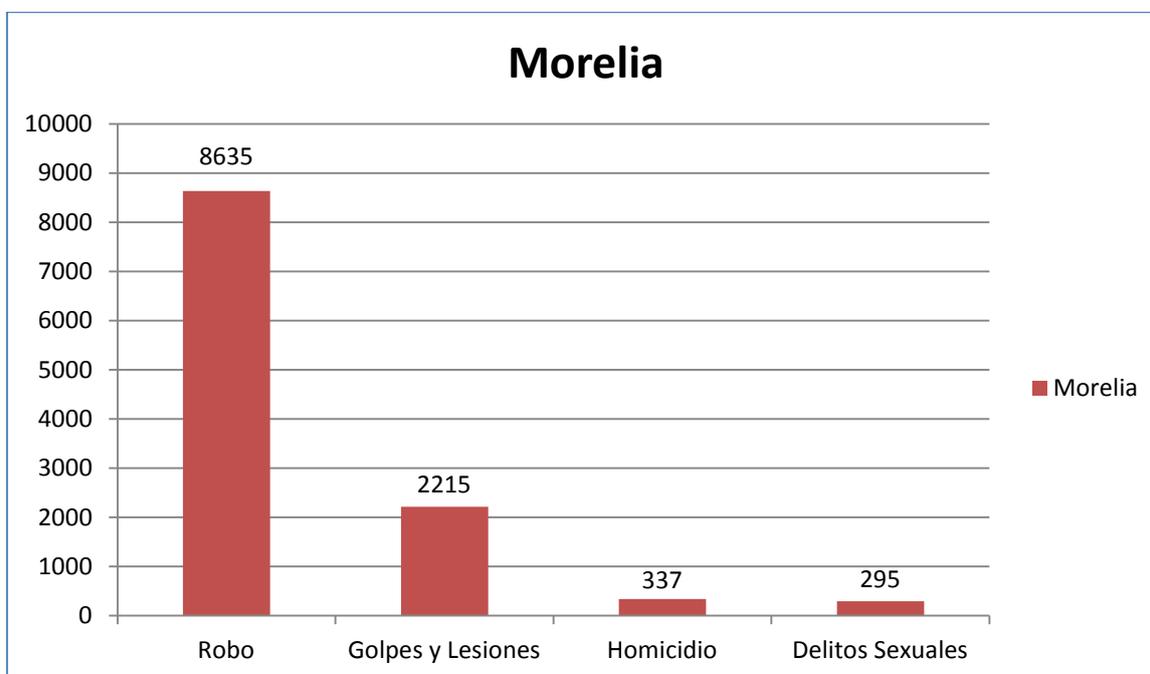
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI 2007, 2008, 2009, 2010.

2.4.3. Inseguridad pública.

La inseguridad en la entidad es una preocupación latente en los turistas extranjeros, cuestión que se agrava con las alertas y boletines de los gobiernos del mundo disuadiendo a la población de viajar a nuestro país. La Figura 56 muestra el número de víctimas que por robo, golpes o lesiones, homicidio y delitos sexuales, poseen averiguaciones previas en el Ministerio Público; cabe

señalar que no todos los crímenes son denunciados ante las autoridades competentes.

Figura 56. Víctimas de robo, lesiones, homicidio y delitos sexuales, del fuero común durante el año 2010.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2012).

La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) del 2012, determinó que en Michoacán la Tasa sobre prevalencia delictiva por cada 100 mil habitantes, es de 21,040; en tanto, la Tasa sobre incidencia delictiva por cada 100 mil habitantes, es de 25,052. Entre los delitos con mayor puntuación se encontró que la extorsión ocupa el primer lugar y equivale al 36.4% de los delitos cometidos en la entidad, le suceden el robo o asaltos con el 16% y las amenazas verbales con el 12% (INEGI, 2012).

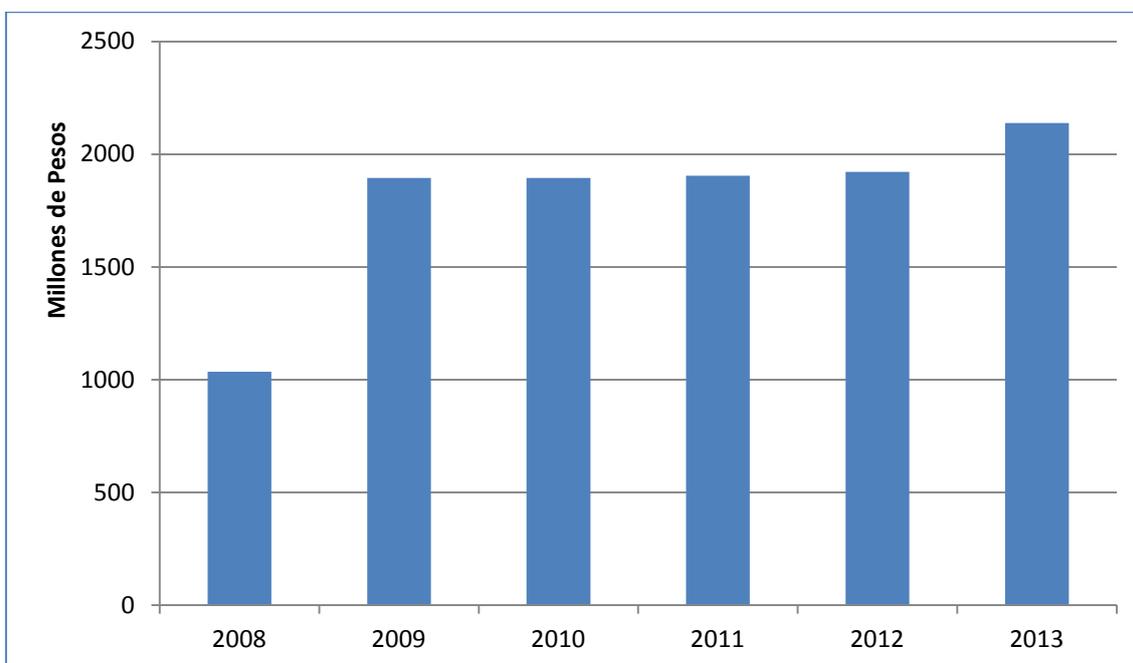
Es importante señalar, que no se revelan estadísticas sobre el número de secuestrados, desaparecidos y atentados en el estado; hechos que sin embargo, se dan a conocer en menor medida a través de medios de comunicación estatales y nacionales. En el 2008, el atentado del 16 de septiembre en el centro histórico que dejó muertos y lesionados durante las festividades patrias; la desaparición de niños en la ciudad de Morelia y

poblaciones conurbadas; los enfrentamientos entre la policía federal o el ejército con el crimen organizado en las vialidades de la ciudad y carreteras del estado; el cierre de las principales entradas a la capital del estado por integrantes del crimen organizado, entre otros; son claros ejemplos de los niveles de inseguridad en el estado.

Cifras de la ENVIPE, muestran que el 76% de la población entrevistada percibe a Michoacán como una entidad insegura, y cuya confianza es nula hacia la policía pública y privada, hacia los partidos políticos, ministerios públicos, cárceles y reclusorios, además de los sindicatos y los diputados y senadores (INEGI, 2012). Cabe señalar que la confianza en los medios de comunicación es relativamente poca, según las encuestas, al igual que la confianza que los individuos poseen a sus propios vecinos (INEGI, 2012).

En la siguiente Figura, se muestra el monto destinado a la Seguridad Pública en el estado de Michoacán, el cual es relativamente alto si lo comparamos con la efectividad de sus elementos.

Figura 57. Presupuesto estatal Secretaría de Seguridad Pública.



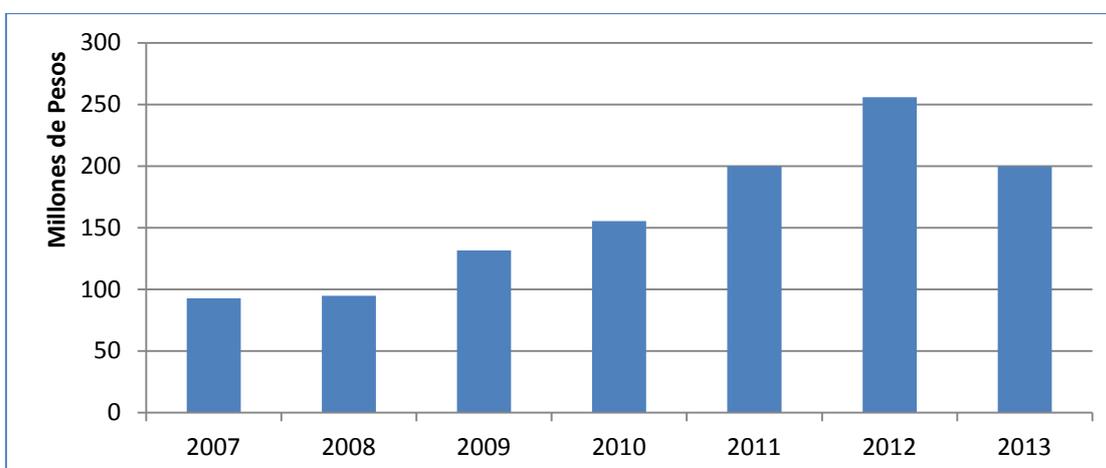
Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Michoacán 2008-2013.

La población michoacana manifestó que las instituciones más efectivas, según su criterio, son el Ejército, la Marina y la Policía Federal; y por el contrario, las policías judicial y ministerial, la policía preventiva, los jueces, la policía estatal, los ministerios públicos y la procuraduría son a su juicio nada efectivas (INEGI, 2012). En general, se ha contabilizado que las erogaciones del estado por concepto de seguridad corresponden en un 81% a pérdidas como consecuencia de actos delictivos, en un 5.1% a gasto como consecuencia de daños a la salud, y en un 14.3% a gasto en medidas preventivas del delito.

2.4.4. Sanidad.

La contaminación atmosférica en la ciudad de Morelia es un tema que ha adquirido mayor trascendencia en los últimos cuatro años, y está a la vista de todos sus habitantes. En el 2010, se reportó que 137 días tuvieron un registro IMECA de los principales contaminantes atmosféricos como son el ozono, bióxido de nitrógeno, bióxido de azufre, monóxido de carbono y partículas por fracción respirables; de los cuales 132 se encontraban dentro de la Norma de Salud (de 0 a 100 IMECAS), y 5 días estuvieron fuera de la norma con un registro IMECA de entre 101 y 200, con una clasificación de calidad de aire no satisfactoria. En general los recursos destinados para Urbanismo y protección al Medio Ambiente son relativamente altos y se asemejan a los destinados al Sector Turismo.

Figura 58. Presupuesto estatal Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente.



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Michoacán, 2007-2013.

V. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la presente investigación es no experimental transeccional, puesto que no se manipulan deliberadamente las variables sino que se estudian tal y como ocurren en el contexto real; además los datos recolectados pertenecen a un momento determinado y relevante en el tiempo. En este caso la condición actual del sector turístico en Michoacán y su estructura organizacional.

El alcance corresponde a una investigación tanto exploratoria como descriptiva, con un contenido correlacional-causal.

En términos generales, la investigación es considerada exploratoria debido a que el objeto de estudio –*clusters*- ha sido poco estudiado, especialmente si el análisis a que se refiere la presente se circunscribe a Michoacán; de forma que se desea indagar sobre el problema de estudio en un contexto distinto al que hasta ahorita se ha tratado en otros estudios.

En su parte descriptiva, se pretende describir la situación actual del sector turístico, especificando sus propiedades, características, los rasgos del perfil del turista extranjero que visita Michoacán y la organización y grado de integración del sector.

En cuanto su aspecto correlacional, se espera precisar la relación que pudiera existir entre las variables estudiadas y que podrán ampliar el conocimiento sobre la interdependencia dentro del *cluster* turístico.

La investigación utiliza el método deductivo para la comprobación de hipótesis, además de que se basa en un modelo mixto pues integra fundamentalmente los enfoques cualitativo y cuantitativo. Inicialmente se realizará la recolección de datos, tanto de fuentes primarias como secundarias, para profundizar, detallar, contextualizar e interpretar el problema de investigación; posteriormente será aplicado un cuestionario para determinar las variables y con el uso de herramientas de desviación estándar, la información cuantitativa

podrá ser analizada con la finalidad de llegar a las conclusiones del presente trabajo de investigación.

1. TÉCNICAS APLICADAS.

Las técnicas de análisis aplicados a la presente investigación permitirán obtener los indicadores que facilitarán la evaluación de las condiciones organizacionales actuales del sector turístico en Michoacán, tomando como base para ello las fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, será utilizada como referencia la información que el gobierno federal y el gobierno estatal ha emitido, y que nos introducirá al tema de estudio de la presente investigación con el propósito de utilizarlo de referencia a lo largo de la presente.

En segundo lugar, será necesario determinar si existe algún nivel de integración productiva tendiente a la conformación de un *cluster* en el sector turístico de la región –Michoacán-. Para ello utilizaremos tanto la técnica de aplicación de entrevistas directas, como la aplicación de herramientas de análisis estadísticos que permitan mostrar y evaluar las variables de investigación.

2. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

A fin de determinar la especialización en la región, basado en la información sobre empleo en el sector turístico de Michoacán recolectada de las instituciones estatales, se calculó el coeficiente de localización. El cual se obtiene dividiendo la tasa de empleo de la industria turística estatal entre la tasa de empleo del mismo sector a nivel nacional. En este caso, un coeficiente de localización igual a 1 significaría que Michoacán no posee una especialización en turismo. No obstante, si el coeficiente es igual a 1.5 significaría que una región posee una participación laboral mayor en un 50% que la participación laboral de la industria en el país. Lo cual indicaría que la región se especializa en esta industria. Esta técnica es mundialmente aceptado, dado que la información necesaria es fácilmente obtenible. Sin

embargo como ya fue mencionado anteriormente, las dependencias intersectoriales no pueden ser explicadas a través de ella por lo que se recurrió a estudios más detallados que permitan observar dichos patrones de interdependencia.

La técnica que se aplicó posteriormente fue la de la encuesta directa estructurada, consistente en la aplicación directa de un cuestionario a diferentes actores tanto del ámbito gubernamental, como académico y empresarial cuyas actividades convergen dentro del sector turístico. La estructura del cuestionario se basa en el Modelo de Desempeño de las Iniciativas de *Cluster*. Y debido a que la encuesta utiliza una escala de tipo Likert, que comprende desde “completamente en desacuerdo” a “completamente de acuerdo”, la información consta de variables ordinales que requieren de métodos estadísticos específicos para su análisis.

Inicialmente se aplicaron métodos estadísticos simples –media, moda, mediana-, organizando la información en tablas de frecuencia e histogramas; y posteriormente, se estudió la correlación de las variables mediante el coeficiente de Pearson, que permite medir la asociación lineal entre dos variables. Los valores de correlación van de -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación, y su valor absoluto indica la fuerza. Los valores con mayor puntuación indican una relación más estrecha. Pese a que se utilizó el software SPSS para generar dicho análisis, el coeficiente $\rho_{x,y}$ se obtiene a través de la siguiente expresión:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Donde σ_{XY} es la covarianza de (X, Y) ; σ_X es la desviación típica de la variable X ; y σ_Y es la desviación típica de la variable Y . Adicionalmente, se aplicó la técnica de *clusterización* jerárquica, esquematizándolo mediante un dendograma para detectar las agrupaciones naturales que se forman a partir de la información obtenida de las entrevistas, esto mediante el programa estadístico SPSS.

VI. TRABAJO DE CAMPO

1. EL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

El universo de estudio lo integran 386 firmas e instituciones públicas y de enseñanza e investigación especializadas en turismo; se contabilizaron hoteles y otros establecimientos de hospedaje, restaurantes y establecimientos para preparar alimentos y bebidas –incluidos centros de entretenimiento–, agencias de viajes, balnearios, centros de enseñanza turística, transporte turístico especializado, centros de investigación y dependencias gubernamentales especializadas en turismo.

La muestra determinada para la presente investigación mediante el muestreo no probabilístico a expertos, fue de 151 elementos y se obtuvo de este universo de 386 integrantes, localizados en Morelia principalmente. El recurso utilizado para el cálculo del espacio muestral fue el software de la compañía Consulta Mitofsky, cuyo error estándar se fijó en 0.05. El cuestionario (Anexo III) fue aplicado a administrativos de empresas turísticas, funcionarios públicos involucrados en el sector turístico y académicos e investigadores del sector, proporcionalmente a su composición en la industria turística de la entidad; y su nivel de confiabilidad es del 95%.

Figura 59. Composición de la Muestra.

| Ramo | Proporción Muestral |
|--|---------------------|
| Alimentos y Bebidas | 27% |
| Hospedaje | 32% |
| Agencias de Viajes | 35% |
| Centros de Enseñanza Turística | 3% |
| Transporte Turístico Especializado | 2% |
| Centros de Investigación e Instituciones Gubernamentales | 1% |
| Total | 100% |

Fuente. Elaboración propia con base en INEGI, 2011.

2. VARIABLES DE ESTUDIO.

Las Variables de Estudio de la presente investigación son en total siete: la Variable Dependiente, que involucra al *Cluster* Turístico; y seis Variables Independientes entre las cuales se tiene el Entorno, la Existencia, los Ejes Estratégicos, la Dirección y Gobernanza, los Recursos y Facilitadores, y por último, el Desempeño del *Cluster* Turístico -Figura 60-. Su operacionalización puede ser localizada en la Matriz de Congruencia que se muestra a continuación de la siguiente Figura.

Figura 60. Variables de Investigación.

| FACTOR | NÚMERO DE PREGUNTAS | PUNTOS ALCANZADOS | PUNTAJE MÁXIMO | PORCENTAJE ALCANZADO |
|------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Entorno | 8 | 3,574 | 6,040 | 59.17% |
| Existencia | 9 | 4,754 | 6,795 | 69.96% |
| Ejes Estratégicos | 22 | 10,002 | 16,610 | 60.22% |
| Dirección y Gobernanza | 6 | 2,949 | 4,530 | 65.10% |
| Recursos disponibles | 4 | 2,258 | 3,020 | 74.77% |
| Desempeño | 4 | 1,577 | 3,020 | 52.22% |
| TOTALES | 53 | 25,114 | 40,015 | 63.57% |

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación de campo.

3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El cuestionario es el instrumento de recolección de datos que fue utilizado para posteriormente analizarlos y poder comprobar o refutar las hipótesis de la investigación, es tanto válido como confiable. Para construirlo fue necesario enlistar las variables y señalar las dimensiones e indicadores de cada una, con el fin de crear los ítems que lo conformarían, a lo que denominamos operacionalización. Debido a que se aplicó un escalamiento tipo Likert, 53 de

los 55 ítems fueron presentados en forma de afirmaciones; el entrevistado tendría que elegir entre cinco posibles respuestas –cinco puntos en la escala de Likert-. Una vez obtenidas las respuestas, éstas se codificaron de la siguiente manera:

- 1.- Totalmente en Desacuerdo
- 2.- En Desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- De Acuerdo
- 5.- Totalmente de Acuerdo

El cuestionario final fue aplicado en un lapso de 6 semanas a 151 sujetos, identificados como actores del sector turístico en Michoacán y que corresponden al sector público, privado e instituciones académicas. Además, el cuestionario es el resultado de una prueba piloto practicada a un número reducido de sujetos, seleccionados de la población meta, que permitió identificar los ítems estratégicos que facilitarían recabar información vital para la investigación. Luego de la puesta en marcha de la prueba piloto, se retiraron 4 preguntas que formaban parte del cuestionario original por su intrascendencia a la presente investigación. Ver Anexo IV.

VII. ANALISIS Y RESULTADOS.

1. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ESTADO.

1.1. PROVEEDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS.

En el estado de Michoacán existen en total 629 establecimientos que brindan hospedaje a los turistas –nacionales y extranjeros- que visitan el estado, de los cuales 124 se encuentran en la capital, Morelia (INEGI, 2011).

Figura 61. Establecimientos de Hospedaje de Michoacán y Morelia.

| TIPO | MICHOACAN | MORELIA |
|---------------------------|-----------|---------|
| TOTAL | 629 | 124 |
| Hoteles | 530 | 94 |
| Moteles | 19 | 5 |
| Casas de Huéspedes | 10 | 4 |
| Cabañas | 24 | 0 |
| Suites | 9 | 9 |
| Posadas | 9 | 1 |
| Trailer Parks | 1 | 0 |
| Otros | 27 | 11 |

Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2011).

Figura 62. Número de establecimientos de Hospedaje por categoría turística.

| CATEGORIA | MICHOACÁN | MORELIA |
|----------------------|-----------|---------|
| TOTAL | 629 | 124 |
| 5 Estrellas | 33 | 22 |
| 4 Estrellas | 79 | 35 |
| 3 Estrellas | 129 | 26 |
| 2 Estrellas | 110 | 12 |
| 1 Estrella | 60 | 11 |
| Sin Categoría | 218 | 18 |

Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2011).

La Figura 63 señala la distribución del hospedaje tanto en el estado, como en Morelia en función de la categoría turística. A continuación se muestran el número de habitaciones o unidades de hospedaje por categoría turística.

Figura 63. Número de habitaciones o unidades de hospedaje por categoría.

| | MICHOACÁN | MORELIA |
|----------------------|------------------|----------------|
| TOTAL | 16,926 | 4,513 |
| 5 Estrellas | 1,037 | 794 |
| 4 Estrellas | 4,143 | 1,694 |
| 3 Estrellas | 4,184 | 1,001 |
| 2 Estrellas | 2,868 | 413 |
| 1 Estrella | 1,196 | 199 |
| Sin Categoría | 3,498 | 412 |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2011.

Por otra parte, el número de establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas registrados, en el estado, ascienden a los 245; de los cuales 103 están ubicados en la ciudad de Morelia.

Figura 64. Número de establecimientos para la preparación de A&B por clase.

| | MICHOACÁN | MORELIA |
|---------------------------------------|------------------|----------------|
| TOTAL | 245 | 103 |
| Restaurantes | 182 | 74 |
| Cafeterías | 8 | 3 |
| Discotecas y Centros Nocturnos | 11 | 1 |
| Bares | 41 | 24 |
| Otros | 3 | 1 |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2011.

Otros establecimientos que participan en la cadena de valor turística son las agencias de viajes, balnearios, arrendadoras de coches, centros de enseñanza

turística y el transporte turístico especializado; mismas que son identificadas en la próxima Figura.

Figura 65. Número de otros proveedores de Servicios Turísticos.

| | MICHOACÁN | MORELIA |
|---|---------------|---------------|
| Agencias de Viajes | 280 | 135 |
| Balnearios | 81 | 2 |
| Arrendadoras de Coches | No disponible | No disponible |
| Centros de Enseñanza Turística | 16 | 10 |
| Transporte Turístico Especializado | 34 | 9 |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2011.

2. CLUSTER MAPPING Y RELACIÓN ENTRE PROVEEDORES.

2.1. COEFICIENTE DE LOCALIZACIÓN.

Aplicando la metodología correspondiente a *Cluster mapping* tenemos que el coeficiente de localización para el turismo en Michoacán es de 10.16, y dado que es mayor al criterio establecido, puede afirmarse que existe un grado elevado de especialización en dicha actividad económica. En el caso de Morelia, el coeficiente resultante es de 1.12; considerando los valores del 2010 para la Población Económicamente Activa.

Figura 66. Coeficiente de Localización del Sector Turístico.

| Población Económicamente Activa | Total | Sector Turismo |
|---------------------------------|-------------|----------------|
| México | 46'092, 460 | 2'600,000 |
| Michoacán | 1'599,661 | 916,606 |
| Morelia | 310,305 | 198,595 |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2012.

2.2.1. Panorama y Estadísticas Descriptivas de las Entrevistas, por Variable.

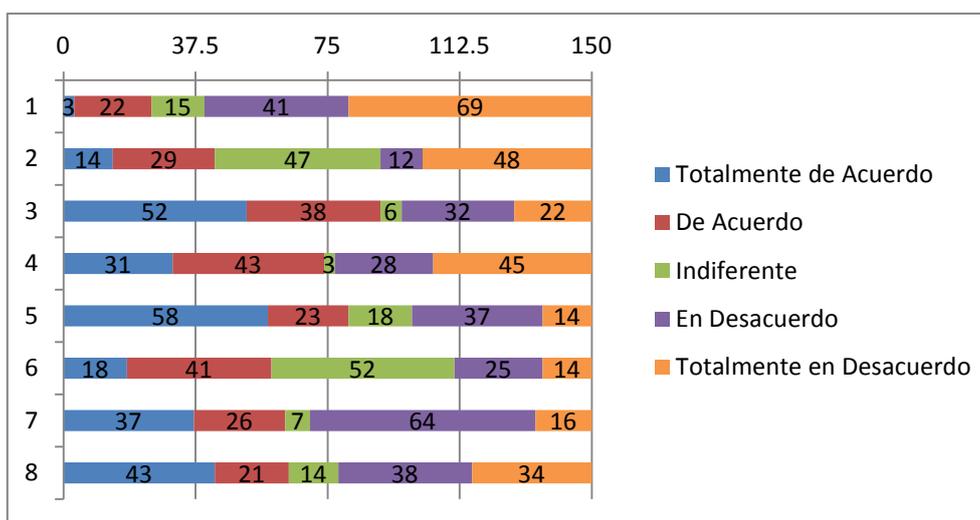
El Entorno del Cluster. En su mayoría, los actores del sector turístico en Michoacán no aprecian con claridad la existencia de una política pública encaminada al desarrollo de innovación y tecnología para este sector o en su defecto para el *cluster*.

| Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Indiferente | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 8 | 14.5 | 21 | 27.5 | 34 |
| ↓ | | | | |
| 23.67 | | | | |

En general, los actores consideran que las políticas públicas estatales o regionales tienen un enfoque hacia el turismo pero no las aprecian como estables y predecibles. Aproximadamente, la mitad de los entrevistados

consideran que las decisiones en cuanto a creación y ejecución de políticas públicas, se toman a nivel regional; además de que la mitad afirma que es el gobierno local quien ha tenido la iniciativa de conformar y desarrollar un *cluster* entre los participantes del sector turístico, y en su mayoría aprueban el desarrollo y la implementación de iniciativas de *cluster* en beneficio del mismo sector. Por su parte, la confianza que depositan en las autoridades gubernamentales es baja o nula. Y con respecto a la confianza existente entre los actores del sector turístico, igualmente existe una postura dividida entre aquellos que la perciben y aquellos actores que no. La siguiente gráfica muestra, en resumen, los resultados de los cuestionarios aplicados y permite una mejor visualización de los mismos.

Figura 67. Gráfica de Frecuencias para el Entorno del *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La Existencia del *Cluster* Turístico.

Claramente para las firmas del sector turístico, así como para los actores de gobierno y entidades académicas del estado, el *cluster* turístico es uno de los más importantes en el estado de Michoacán; y reconocen la importancia del turismo nacional en el plano mundial. Es importante mencionar que las autoridades y las firmas están bajo el entendido de que existe un *cluster* turístico en el estado, aunque desconozcan si éste posee los alcances,

desempeña las funciones y presenta las características propias de los *clusters* que se denotan en la teoría.

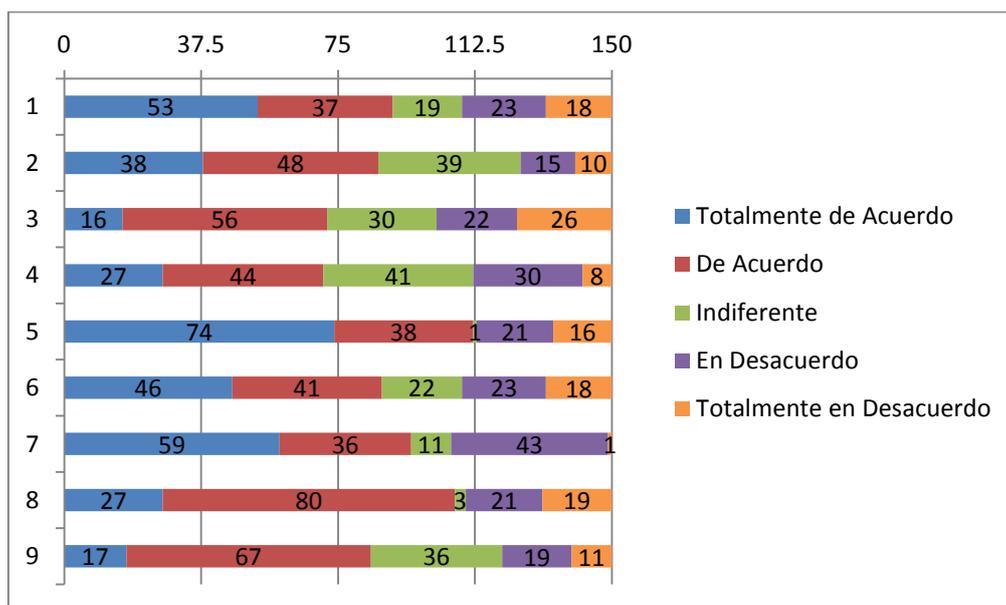
| Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Indiferente | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 9 | 16.2 | 23.4 | 30.6 | 37.8 |

↓
31.48

Adicionalmente afirman sobre la aparente competitividad del *cluster* turístico, esto en base a la existencia de compradores y proveedores internacionalmente competitivos, a las noches de ocupación hotelera al año, número de habitaciones hoteleras disponibles, costo-beneficio en cuanto a servicios turísticos se refiere, transportación, oferta turística.

Es importante destacar que según las entrevistas, y reafirmando lo mencionado en el apartado anterior, existe una intensa competencia dentro del *cluster*, y pese a ello se sostienen hasta cierto punto las relaciones de cooperación y coordinación entre los actores empresariales del *cluster*. Igualmente, la siguiente Figura muestra con mayor claridad la distribución de frecuencias para el apartado que permite determinar al *cluster* en cuestión.

Figura 68. Gráfica de Frecuencias relativa a la Existencia de un *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Los Ejes Estratégicos del Cluster.

Sin importar el giro del *cluster*, todos deben plantearse objetivos cuyo alcance puede ser limitado por determinados factores -compras conjuntas, una campaña publicitaria común-; o bien, ambicioso –invertir en innovación para el *cluster*-, estos se constituyen en los Ejes Estratégicos del *cluster*. En este sentido, el cuestionario aborda los seis enfoques sobre los cuales se estudia el nivel de integración y cooperación de los actores del *cluster*.

| Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Indiferente | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 22 | 39.6 | 57.2 | 74.8 | 92.4 |
| ↓ | | | | |
| 66.24 | | | | |

Investigación y formación de Redes o vinculación. Los actores que pertenecen al *cluster* turístico en Michoacán consideran que el *cluster* ha permitido la creación de redes entre las empresas que lo conforman, gobierno e instituciones académicas, y que promueve la consolidación de alianzas estratégicas a los distintos niveles -administrativos y operativos. Sin embargo, no todos están conscientes de que forman parte de un *cluster*, sobre todo aquellas firmas que pertenecen a los sectores económicos auxiliares al mismo *cluster*. No se plantean o generan objetivos para el *cluster*, y las firmas o actores no alinean sus objetivos con los del *cluster*, por lo tanto, no se genera un reporte sobre el rendimiento observado de los proyectos que como *cluster* deben emprenderse y que son fruto de estas alianzas.

Gestión política. Esta clase de objetivos que un *cluster* debe plantearse involucra aquellos que se relacionan con la gestión ante instituciones gubernamentales, abarcando la gestión de inversión en infraestructura, elaboración de normas o regulaciones, subsidios, etc. En Michoacán la gestión de apoyo gubernamental, según las respuestas de los entrevistados, se lleva a cabo desde el punto de vista del *cluster* aunque en este punto específico ciertos actores aclararon que lo hacen a través de las asociaciones o cámaras respectivas. No obstante, las opiniones sobre si el *cluster* turístico de

Michoacán contribuye directamente sobre la creación de políticas públicas, se encuentran divididas.

Cooperación comercial. Las formas de cooperación comercial para la exportación de *cluster* en Michoacán se reducen a la promoción de sus productos en el extranjero, de acuerdo con la información que se obtiene de las entrevistas. El *cluster* no organiza su inteligencia de mercado, ya que eso lo hace cada firma al igual que la programación de sus compras. La visión en cuanto a que la participación dentro del *cluster* ha reducido la competencia entre las firmas, es que si se ha reducido pues han aumentado las alianzas estratégicas, no obstante el ambiente competitivo persiste.

Educación y Entrenamiento. De acuerdo con los resultados obtenidos, la educación y capacitación –técnica y administrativa- no es financiada ni estructurada por el *cluster* o de acuerdo a sus necesidades, sino que corresponde a los requerimientos de cada firma y es auspiciada por la misma.

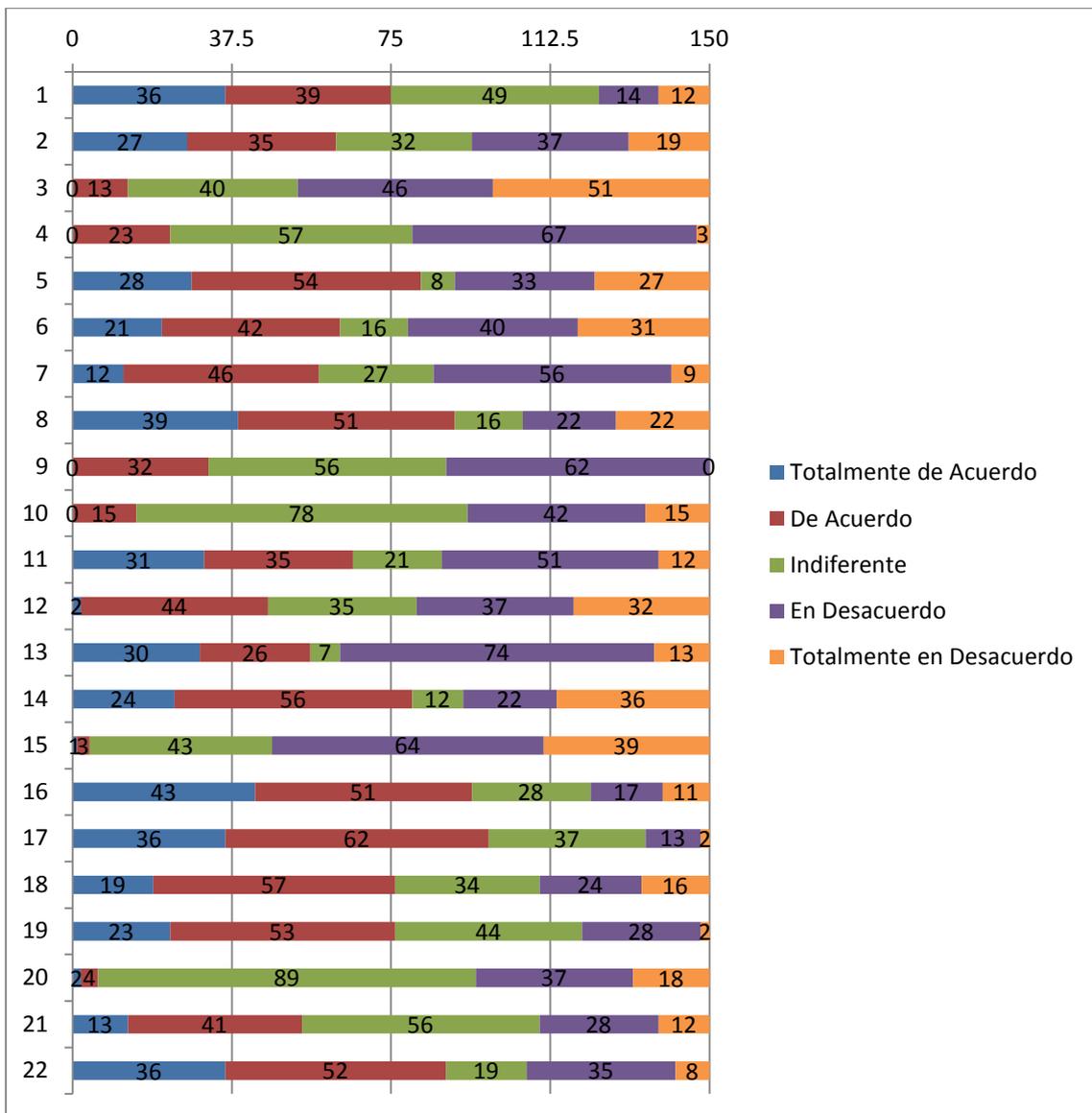
Innovación y Tecnología. Las empresas no aprecian claramente como su participación en el *cluster* facilita la creación de innovación a ningún nivel; pero sí reconocen que la creación de alianzas estratégicas ha diseminado determinados productos o procesos de innovación, así como la adopción de avances tecnológicos.

Expansión del Cluster. Los actores del *cluster* han determinado que su integración, aunque limitada, ha permitido la creación de una marca y un reconocimiento internacional, que a su vez ha aumentado la demanda y con ello su crecimiento. Además de que ha favorecido la atracción de capital extranjero en el estado en forma de inversión. Ignoran si el *cluster* promueve el servicio de incubadora de empresas, aunque este tema lo relacionan como parte de la labor gubernamental.

A continuación se presenta la gráfica de frecuencias para comparar los resultados de las tablas anteriores, y en ella se integran todos los reactivos relacionados con los objetivos que el *cluster* turístico de Michoacán se propone.

La determinación de objetivos globales al *cluster* –o Ejes Estratégicos- es un parámetro fundamental para determinar si un conglomerado de empresas e instituciones de gobierno y privadas funcionan como *cluster* y si existe algún grado de interdependencia; asimismo la formulación de objetivos particulares a los actores y la implementación de estrategias son puntos medulares para dicho estudio.

Figura 69. Gráfica de Frecuencias relativa a los Ejes Estratégicos del *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La Dirección y Gobernanza del Cluster.

Efectivamente las firmas que pertenecen al *cluster* turístico de Michoacán son los actores más influyentes en la toma de decisiones, no obstante el gobierno participa activamente en el mismo y, aún más, se formó con base en su iniciativa aunque sin determinar quien lo integraría. El *cluster* se formó con base en la investigación gubernamental y las firmas habrían de competir para obtener financiamiento gubernamental ya fuese estatal o nacional, según se documenta.

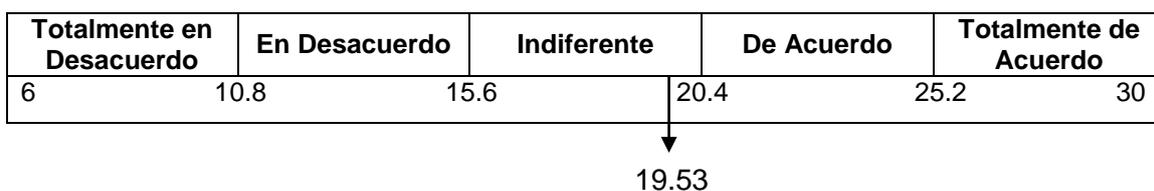
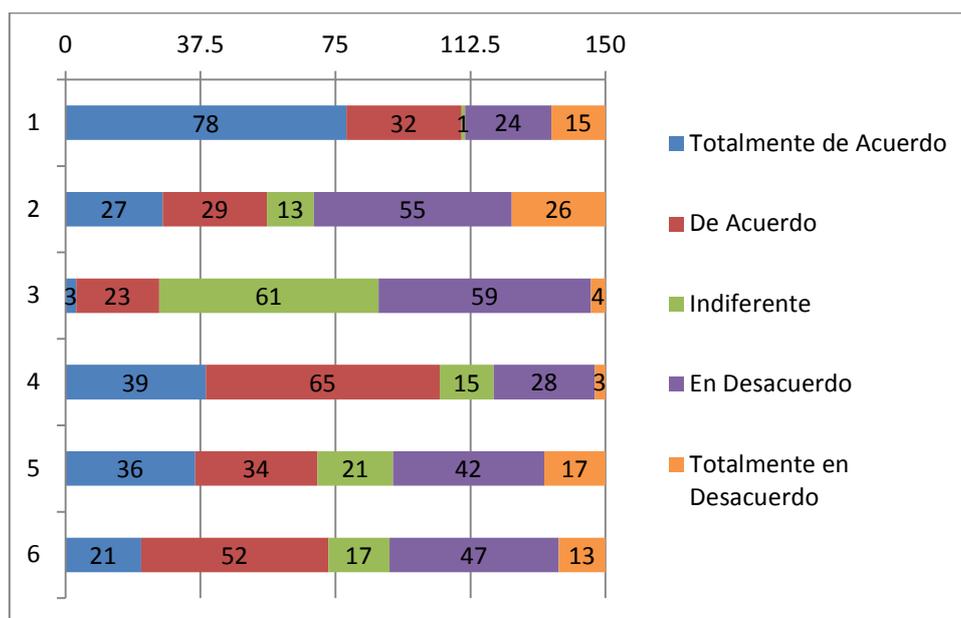


Figura 70. Gráfica de Frecuencias relativa a la Dirección y Gobernanza.

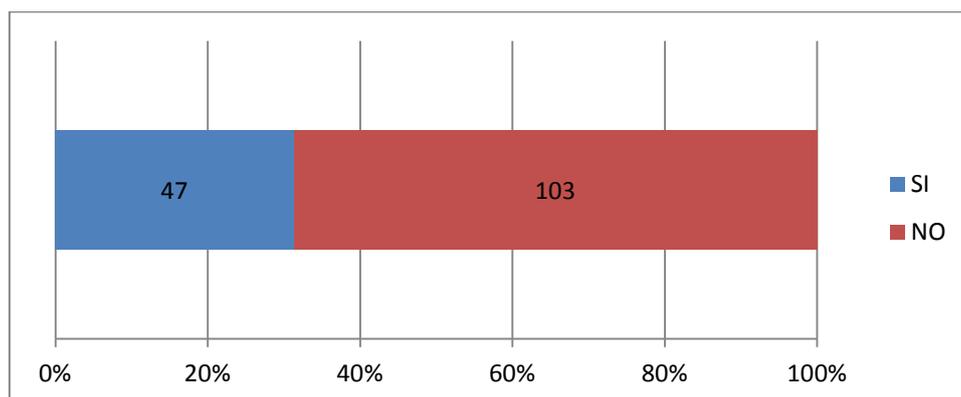


Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los Recursos Humanos del Cluster y sus Facilitadores.

No existe un facilitador para el *cluster* turístico en Michoacán bajo los términos teóricos descritos en el marco respectivo, tampoco posee instalaciones propias; y por lo tanto no posee una estructura administrativa que permita una división por comisiones para llevar a cabo su labor.

Figura 71. Gráfica sobre la Existencia de Facilitadores dentro del *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Los actores reconocen que existe un intercambio entre este *cluster* y otros en la región, y se menciona al sector de fabricación de maquinaria y equipo, y al sector médico en este respecto –aunque estos últimos no son considerados *clusters*–.

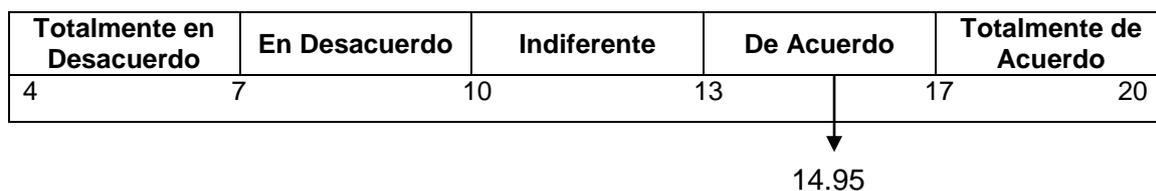
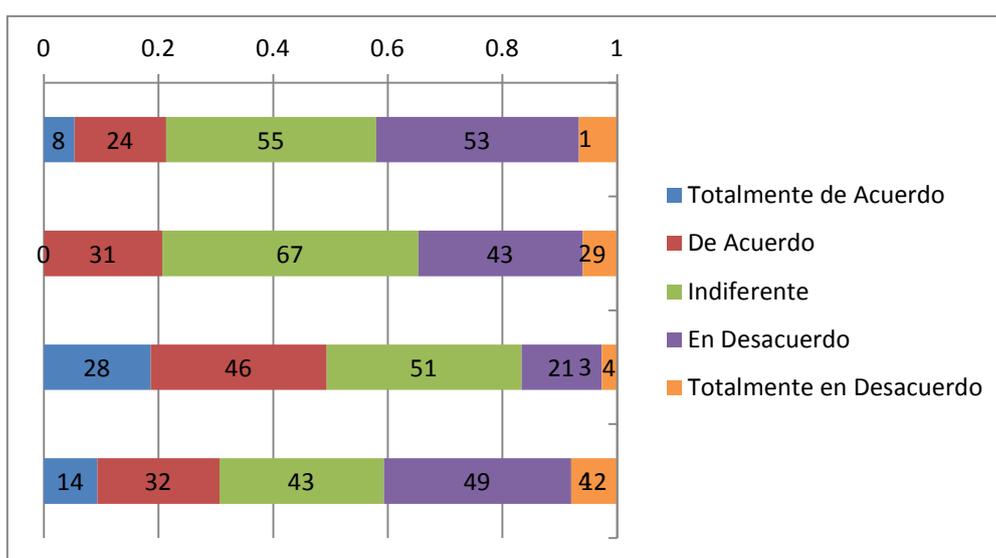


Figura 72. Gráfica de frecuencias relativa a los Recursos Humanos y Facilitadores dentro del *Cluster*.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Y por último, los proyectos que emprende el *cluster* turístico michoacano en su conjunto son puestos en marcha con financiamiento gubernamental o mixto, esto debido a que el *cluster* no está integrado al grado de la conformación de un órgano autónomo que recaude cuotas entre sus participantes y pueda sostenerse por sí solo.

El Desempeño del Cluster Turístico.

Los actores del *cluster* turístico ignoran si su *cluster* ha mejorado el desempeño de algún otro en el estado; pero sí reconocen que su integración ha permitido estrechar las relaciones entre las propias empresas y las instituciones académicas, al grado de conducir proyectos de investigación conjuntos y de planear y mejorar la formación de sus recursos humanos.

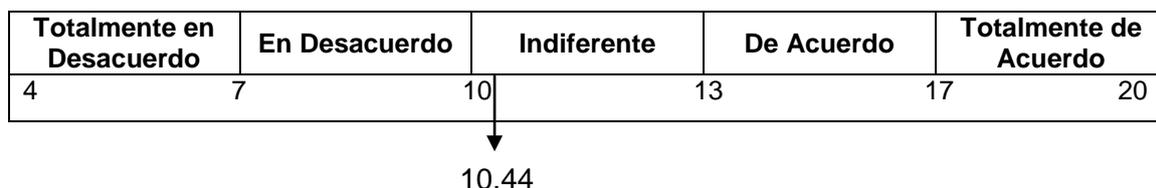
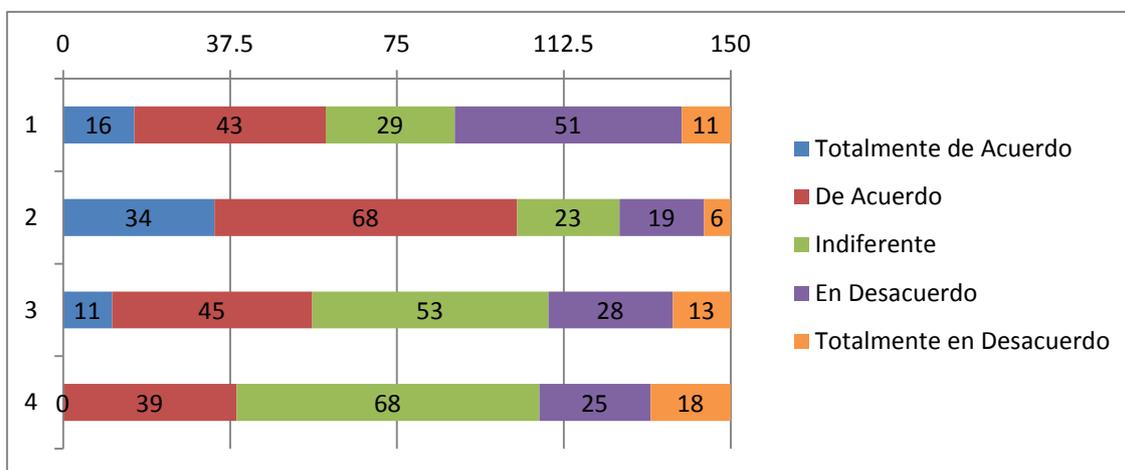


Figura 73. Gráfica de frecuencias relativa al Desempeño del Cluster.



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Asimismo, afirman que el *cluster* ha permitido incrementar su competitividad internacional al fortalecer las relaciones comprador-proveedor con firmas extranjeras, mejorar sus estrategias de promoción, además de realizar benchmarking sobre productos y servicios entre las mismas empresas del

cluster y otras en el extranjero. Cabe destacar que son indiferentes al planteamiento de si el *cluster* ha permitido la creación de nuevas tecnologías, como puede verse en la Figura anterior.

2.2.2. Estadísticas Descriptivas sobre los Resultados de las Entrevistas, panorama general.

Los resultados estadísticos que arrojan las entrevistas se resumen en la siguiente Figura y muestran en forma clara la apreciación general del sector turístico en Michoacán con respecto de cada variable.

Figura 74. Estadísticas Descriptivas de las Variables.

| | | Estadísticos | | | | | |
|------------|----------|---------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| | | Entorno del Clúster | Existencia del Clúster | Objetivos del Clúster | Dirección y Gobernanza del Clúster | Recursos del Clúster y Facilitadores | Desempeño del Clúster |
| N | Válidos | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 2.36 | 2.99 | 3.14 | 3.09 | 2.84 | 2.96 |
| Mediana | | 2.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 |
| Moda | | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| Desv. típ. | | 1.261 | 1.160 | 1.172 | 1.465 | .967 | .901 |
| Varianza | | 1.591 | 1.346 | 1.374 | 2.146 | .935 | .812 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los actores se consideran en Desacuerdo al hecho de que exista un Entorno propicio para el supuesto *cluster* turístico, y así también la consideración de que haya una Dirección y Gobernanza para el sector propia de los *clusters* –no obstante que su Existencia sea afirmada por éstos-. Lo anterior es congruente con los resultados que indican la Indiferencia de estos mismos actores turísticos hacia la formulación de Ejes Estratégicos –Objetivos- sobre los cuales el *cluster* basaría su actividad productiva; e Indiferentes también hacia la generación de Recursos y Facilitadores propios del *cluster*, cuyo Desempeño es igualmente Indiferente a la forma en que se encuentran estructuralmente organizados.

2.2.3. Correlaciones.

De acuerdo al estudio correlacional aplicado a la presente investigación no existe un nivel de integración significativo que indique la existencia de un *cluster* en el estado de Michoacán, siendo que las correlaciones entre variables son débiles. No obstante, la tabla muestra la incidencia –aunque débil- de una variable sobre otra y que pudiese ser el precedente de los pasos que debieran seguirse para consolidar alguna integración más compleja del sector tendiente a un clúster.

La existencia del *cluster* turístico en Michoacán se encuentra inversamente relacionada con el ejercicio de la política pública en el sector productivo, y si el gobierno es quien toma las decisiones dentro del mismo. Por lo anterior, los objetivos del *cluster* están inversamente relacionados también con el ejercicio de las políticas públicas actuales. Aunque se relacionan directamente con la confianza entre los actores del *cluster*, la iniciativa que posea el gobierno para organizarlo, la creación de redes al interior de la estructura organizacional. Con objetivos claros y efectivos el *cluster* será uno de los más importantes en la región.

Actualmente, la dirección y gobernanza del supuesto *cluster* no se encuentra a cargo de las propias empresas, y estas no confían totalmente en las iniciativas del gobierno para mejorar el desempeño de esta estructura organizacional. Sin embargo, el poseer una organización definida y una gobernanza privada, reduce la competencia entre las firmas y permite difundir la tecnología e innovación para mejorar los procesos y servicios involucrados en la cadena de valor.

En cuanto al desempeño del sector como un *cluster* se refiere, existe una relación inversa entre el ejercicio de la política pública, la estabilidad y predictibilidad de las políticas de gobierno actuales. Desarrollando e implementando políticas públicas relevantes y alineadas con la actividad y situación del *cluster* turístico, se favorece a su desempeño y con ello, se

reducen los niveles competitivos entre las firmas, aumentando en número y en monto de la inversión destinada a proyecto tecnológicos conjuntos.

Figura 75. Tabla de Correlación entre Variables.

| | | Correlaciones | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| | | Entorno del Clúster | Existencia del Clúster | Objetivos del Clúster | Dirección y Gobernanza del Clúster | Recursos del Clúster y Facilitadores | Desempeño del Clúster |
| Entorno del Clúster | Correlación de Pearson | 1 | -.279** | -.196* | .236** | .200* | -.070 |
| | Sig. (bilateral) | | .001 | .016 | .004 | .014 | .396 |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| Existencia del Clúster | Correlación de Pearson | -.279** | 1 | .482** | .318** | .087 | .529** |
| | Sig. (bilateral) | .001 | | .000 | .000 | .287 | .000 |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| Objetivos del Clúster | Correlación de Pearson | -.196* | .482** | 1 | -.003 | .279** | .157 |
| | Sig. (bilateral) | .016 | .000 | | .970 | .001 | .055 |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| Dirección y Gobernanza del Clúster | Correlación de Pearson | .236** | .318** | -.003 | 1 | -.150 | .664** |
| | Sig. (bilateral) | .004 | .000 | .970 | | .065 | .000 |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| Recursos del Clúster y Facilitadores | Correlación de Pearson | .200* | .087 | .279** | -.150 | 1 | -.382** |
| | Sig. (bilateral) | .014 | .287 | .001 | .065 | | .000 |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |
| Desempeño del Clúster | Correlación de Pearson | -.070 | .529** | .157 | .664** | -.382** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .396 | .000 | .055 | .000 | .000 | |
| | N | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 | 151 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

2.2.3. Dendograma de *Clusterización* Jerárquica.

El Dendograma presentado en el Anexo V nos muestra claramente que existen varios grupos homogéneos de actores cuyas disimilitudes son menores a 5 puntos y que se agrupan en tres bloques distintos, siendo el nivel de disimilitud entre estos bloques, menor a 10 puntos; mismos que se agrupan en su parte final. Éste número de actores que representan al aparente *cluster* es reducido si consideramos que la muestra total es de 151 actores. Los cuatro aspectos que aumentaron el nivel de disimilitud entre los actores fueron los siguientes.

- a) La consideración de que el *cluster* establece redes entre las empresas que participan en él, y la gestión de la infraestructura requerida mediante el *cluster*.
- b) La consideración de que las empresas confían en las iniciativas gubernamentales, y la afirmación de que exista un presupuesto conjunto

entre los actores del *cluster* para emprender proyectos de importancia para el mismo *cluster*.

- c) La consideración de que la implementación de iniciativas de *cluster* es una política pública que favorece el sector turístico, y la afirmación de que el *cluster* posee una larga historia de haberse creado.

- d) La consideración de que en el sector turístico existen compradores y proveedores internacionalmente competitivos, y el hecho de que el *cluster* turístico en Michoacán promueve innovación y generación de tecnología.

De tal manera que se puede apreciar esquemáticamente la formación de un *Cluster* en el sector turístico de Michoacán, con similitudes aún reducidas.

VIII. DISCUSIÓN.

La presente investigación muestra una integración dentro del sector turístico cuyos alcances aún se encuentran en sus etapas iniciales dado su nivel de crecimiento. Aunque la bibliografía sugiere que dicha integración debiera ser natural, esto es que los actores industriales, gubernamentales y académicos estrecharan sus vínculos como consecuencia de la actividad productiva del sector; la evidencia muestra que su crecimiento es promovido por las instituciones gubernamentales. Bajo este esquema, el éxito de la política pública dirigida al fortalecimiento del *cluster* está condicionado al interés que despierte entre las firmas y la eficacia con la que haga evidente ante ellas, los beneficios que resultan de aumentar el nivel de integración sectorial.

En España, por ejemplo, el *cluster* de turismo de Extremadura integrado en forma natural ha logrado fortalecerse y crecer a causa de la efectiva implementación de estrategias, y esto se explica por el hecho de que fueron las empresas privadas las que empujaron su integración habiendo entendido los beneficios que ello suponía, tanto para las mismas firmas como para el crecimiento y desarrollo de la región. Y esto sin considerar que es un *cluster* relativamente nuevo -4 años de edad- comparado con el nivel de integración que actualmente se estudia en el estado de Michoacán (AEI Cluster del Turismo de Extremadura, 2014).

Otro punto en contra de que la iniciativa para la constitución de un *cluster* sea pública es que, en países como México, la inestabilidad económica y política hace que los planes de crecimiento y desarrollo sectorial, nacionales, estatales y municipales no posean la continuidad requerida por aquellos proyectos de largo plazo, esto es entre una administración y otra. De forma que las empresas y centros de investigación no poseen la confianza de emprender proyectos productivos innovadores de largo alcance por temor a perder tanto recursos como tiempo, quedando trancos o modificándose por completo al término de cada administración.

Con lo anterior no se pretende negar la necesaria participación del estado dentro de un *cluster*, sino definir claramente que su rol debe ser el de apoyar a la base industrial y académica para organizarse y coordinarse, además de proveer la infraestructura, la plataforma legal, el financiamiento y las condiciones macroeconómicas y políticas idóneas para que el *cluster* prospere. En este aspecto y en contraste, el Gobierno de Extremadura tiene una participación activa y sus funciones dentro del *cluster* turístico español son específicas: brindar financiamiento para el desarrollo de proyectos de Innovación y Desarrollo, participar activamente con las firmas y Academia para la elaboración del Plan Estratégico del *cluster*, y otorgar subvenciones temporales al sector para consolidar algún proyecto que genere crecimiento y desarrollo (AEI Cluster del Turismo de Extremadura, 2014).

A fin de que aumente la participación de la iniciativa privada en la formación del *cluster* de turismo en Michoacán es necesario que exista confianza en el trabajo de las instituciones gubernamentales, al igual que sentar las bases para que las firmas vean concretados los beneficios de unirse bajo un esquema integrador, y que con base en el planteamiento de objetivos comunes se logren estrechar las relaciones entre los actores para la creación de alianzas estratégicas. Los resultados muestran que actualmente, la mitad de los encuestados no perciben que exista esta confianza inter-empresarial que les permita consolidar proyectos conjuntos, de forma que cada uno continúa individualizando sus objetivos; y por lo tanto se visualizan como competencia directa, sin valorar los beneficios de considerarse la unidad ante la competencia que viene del exterior. La existencia de una intensa rivalidad entre los actores del sector turístico de Michoacán, posee beneficios contundentes en el sentido de que promueve la generación de innovación y desarrollo tanto de productos como de servicios, a los distintos niveles de la cadena de valor. Sin embargo, dicha competencia les impide a los actores generar objetivos y estrategias comunes que impulsen el crecimiento y desarrollo de un *cluster* en Michoacán.

El beneficio directo de conformarse en un *cluster* es este último, que las empresas o firmas crezcan y que las regiones sobre las cuales tienen incidencia se desarrollen en términos económicos. Sin embargo, para que ello suceda debe generarse un nivel competitivo importante en su estructura organizacional que no se enfoque en los aspectos que los encuestados opinaron generaban esta competitividad (existencia de compradores-proveedores internacionales, número de habitaciones y oferta turística).

El entorno del *cluster* es también trascendental y es aquí donde el papel del estado dentro del potencial *cluster* tiene mayor peso, ya que es la autoridad en términos de impartición de justicia, de procuración de seguridad, orden público y estabilidad social, siendo estas variables a las que la demanda turística en la entidad está supeditada.

El aumento en la inversión pública y privada del sector turístico en el estado de Michoacán obviamente ha sido determinante para su crecimiento, y para la rápida recuperación de la afluencia turística en los últimos cinco años. A pesar de la crisis estatal por el endeudamiento público y la inminente reducción del presupuesto asignado al sector, el turismo se mantiene como industria prioritaria en el Programa de Desarrollo Estatal vigente (Anexo II) cuyo objetivo en esta administración es el saneamiento de sitios turísticos para elevar la oferta del estado, además de aumentar la calidad de los recursos humanos que laboran en el sector y que aspiran a integrarse a él. Sin embargo, la efectividad de los planes y programas de gobierno está en función de la estabilidad social, política y económica en la entidad. La necesidad de concentrar esfuerzos en estas áreas se hace aún más evidente, considerando que el perfil del turista extranjero en el estado de Michoacán es mucho más sofisticado e informado, y que posee la capacidad adquisitiva de acceder a la oferta turística mundial.

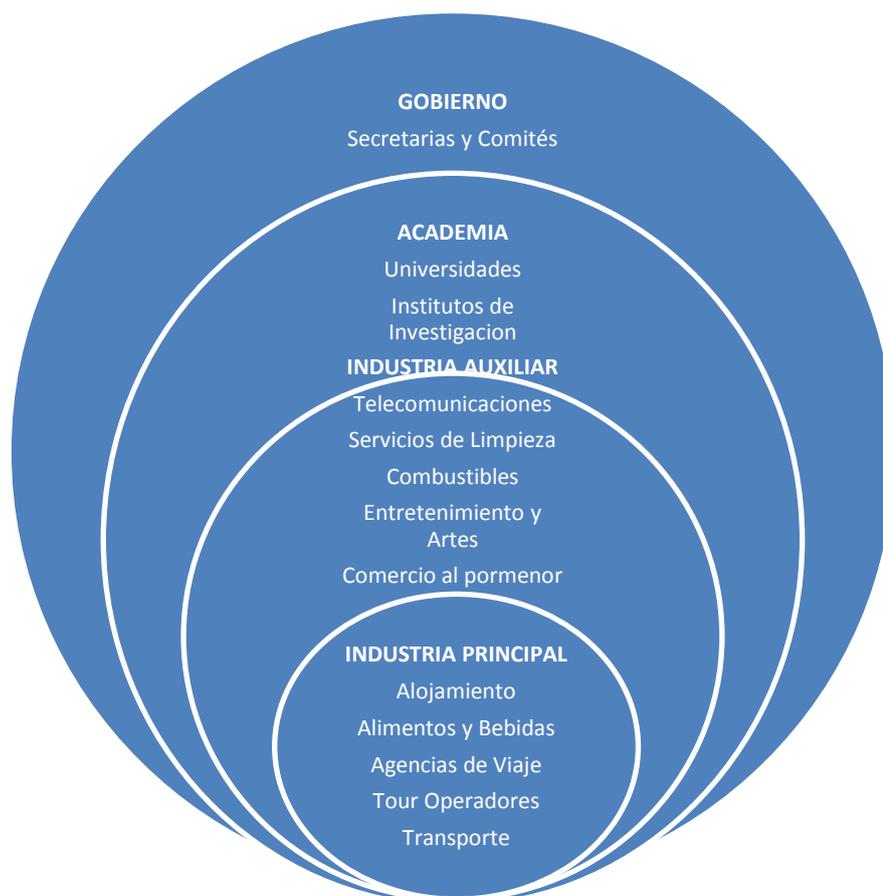
Los gustos y preferencias del turismo extranjero son más exigentes que los del turista nacional, ya que su relativamente elevado nivel de ingresos les pone a su alcance una oferta turística mundial con altos estándares de calidad, y agudiza su percepción de costo-beneficio. Ello ha hecho que aumente la oferta

especializada en Michoacán para diversos segmentos de mercado como son el turismo cultural, el turismo de aventura y el turismo deportivo; y pone de manifiesto lo que se ha discutido en forma repetitiva dentro de la presente investigación que es la necesidad de integrar a todos los actores del sector para brindar un servicio íntegro en óptimas condiciones, estandarizado y en un entorno seguro que permita al turista internacional disfrutar su estancia.

IX. PROPUESTA

La evidencia presentada en el apartado anterior muestra claramente que no existe un *cluster* turístico real en Michoacán. El número de prestadores de servicios turísticos sigue en crecimiento, las redes de innovación entre firmas están en sus etapas iniciales y el sector turístico michoacano aún no supera los niveles de ingreso que generan las remesas para la entidad. No obstante, la actual composición y distribución industrial del sector turístico, una dirección que hasta el momento es gubernamental coordinada y adaptada al Entorno Empresarial del sector, multiplicando y fortaleciendo las alianzas estratégicas entre los diferentes actores turísticos, haría posible la conformación de un *cluster* en el estado; esto es si se logran las sinergias propias de esta forma compleja de organización sectorial.

Figura 76. Estructura propuesta para el *Cluster* Turístico en Michoacán.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Actualmente, el sector turístico posee los siguientes factores que coadyuvan hacia la integración sectorial: a) asistencia inter-empresarial, b) financiamiento e inversión en infraestructura turística; y c) una efectiva inteligencia de mercado sobre todo en áreas de promoción turística -aún administrada y gestionada por el gobierno-. Sin embargo, la falta de empuje por parte de las firmas privadas dentro del sector, impide que se estrechen los lazos estratégicos que permitirán crear nuevas dinámicas de integración tendientes a la innovación y progreso en el mismo.

Es aquí, donde la participación gubernamental necesita desempeñarse, a fin de crear un ambiente de cooperación y coordinar acciones integradoras que permitan aumentar el sentimiento de identidad sectorial, disminuyendo la rivalidad entre las firmas, generando confianza, y elaborando programas que requieran la participación conjunta de los actores para mejorar el desempeño del propio *cluster*. Al mismo tiempo que dirigir una política pública congruente, a fin de proveer las condiciones sociales, económicas y culturales necesarias para mejorar el entorno empresarial y poder atraer al turismo internacional.

Asimismo, será necesario abordar los aspectos que impiden profundizar la organización sectorial, para que los actores aspiren a niveles superiores de integración; tales como órganos institucionales que administren y financien las necesidades del *cluster*, o bien la creación de una marca para el potencial *cluster* turístico de la región –branding-, además de la generación de nuevos actores por medio de incubadoras de empresas que den dinamismo al *cluster*.

Esfuerzos relativamente sencillos como realizar adquisiciones conjuntas y la estandarización de productos y servicios entre los actores que inician *cluster*, sientan las bases de cualquier integración productiva superior capaz de frenar o reducir los efectos de amenazas externas. Así una mayor integración empresarial y académica permitirá reunir la fuerza necesaria para presionar y demandar a las autoridades gubernamentales para desempeñar otras funciones que tiene asignadas como la aplicación de la ley y procuramiento de justicia, vitales para disminuir los índices de inseguridad e inestabilidad social.

X. CONCLUSIONES.

La pregunta principal de la presente investigación cuestiona acerca de la existencia de un *cluster* turístico en el estado de Michoacán, y en este sentido pese a los resultados del coeficiente de localización y dados los indicadores estadísticos que determinan la interdependencia, puede concluirse que no existe un *cluster* turístico en la entidad. Con ello se rechaza la hipótesis general que implicaba su existencia dado un Entorno empresarial favorable, una Dirección y Gobernanza aparente, Recursos disponibles para este mismo y un Desempeño capaz de contrarrestar los factores que inhiben el turismo internacional en el estado de Michoacán.

La iniciativa sobre la creación de proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de un *cluster* están actualmente a cargo de las autoridades gubernamentales del estado de Michoacán y es éste el que hasta este momento ha definido el curso del sector turístico. Esto representa un problema para la conformación y crecimiento de dicho *cluster* mismo, dado que las firmas y academia requieren aumentar su participación para generar mayor dinamismo en su actividad. Aún más cuando las políticas públicas no se aprecian como claras, congruentes ni coordinadas a la realidad económica del sector turístico de Michoacán, según lo manifiestan los actores que participaron en las Encuestas de opinión de la presente investigación. El Entorno sobre el cual se desarrollaría el *cluster* no posee las condiciones favorables para que éste crezca y se desarrolle.

De forma que en segundo término se concluye que debido a que no existe un *cluster* turístico propiamente conformado en el estado de Michoacán, no se puede hablar de una etapa de crecimiento. Los objetivos sectoriales o Ejes Estratégicos no han sido delineados para aprovechar las ventajas competitivas del sector, y no están alineados los planes de acción de las firmas con los de las instituciones académicas y estos con los programas de gobierno.

La falta de identificación entre los tres tipos de actores turísticos y la falta de visión, hace imposible el planteamiento de una estrategia común, lo que impide a su vez cualquier esfuerzo por crear alguna forma de organización compleja que se autofinancie y dirija toda la estructura productiva. Y los niveles actuales de afluencia turística al estado de Michoacán son evidencia de la falta de organización y coordinación entre los distintos actores del sector.

XI. BIBLIOGRAFÍA

AEI Cluster del Turismo de Extremadura. (2014). *El Cluster de Turismo de Extremadura España*. Extremadura: AEI Cluster de Turismo de Extremadura.

Baptista, R. (1996). *An empirical study of innovation, entry and diffusion in industrial clusters*. Londres: London Business School.

Bergman, E. R. (1999). *The Web Book of Regional Science*. Recuperado el Octubre de 2010, de Regional Research Institute, West Virginia University: <http://www.rri.wvu.edu/regscweb.htm>

Blanke, J. C. (2011). *Turismo y Viaje: Reporte de Competitividad 2011*. World Economic Forum.

Botham, R. a. (1999). *Industrial Clusters: Scotland's Route to Economic Success*. Scottish Affairs, Edimburgo.

Botham, R. e. (2001). *Business Clusters in the UK - A first Assessment*. Department of Trade and Industry.

Bresnahan, T. e. (2001). Old Economy inputs for New Economy Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys. *Industrial and Corporate Change* , 835 - 860.

Bry, G. B. (1971). The Cyclical Analysis of Time Series: Selected Procedures and Computer Programs. *NBER Technical Paper* (20).

Burkart, A. e. (1981). *Tourism: Past, present & future*. Londres: Heinemann.

Centre for International Economics Australia. (Junio de 2010). *Department of Foreign Affairs and Trade*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de <http://www.dfat.gov.au/publications/trade/Quantifying-the-benefits-of-services-trade-liberalisation.pdf>

Codling, S. (1998). *The Gower Handbook of Management* (4a ed.). UK: Gower.

Cooper, W. e. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and its Uses with DEA Solver Software and References*. NY: Springer.

Da Cunha, S. K. (Julio de 2005). Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *Brazilian Administration Review* , 47-62.

Daniels, J. e. (2004). *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*. México: Pearson Education.

Doeringer, P. e. (1995). Business Strategy and Cross-industry Clusters. *Economic Development Quarterly* (9), 225-237.

Feketekuty, G. (1999). *International Trade in Services: an Overview and Blueprint for Negotiations*. Estados Unidos: American Enterprise Institute.

Grabher, G. (1993). The Weakness of Strong Ties - The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. En G. Grabher, *The Embedded Firm* (págs. 255 - 277). Londres: Routledge.

Gunn, C. (2004). *Tourism Planning*. Washington: Taylor & Francis.

Haryoprato, A. e. (05 de 2011). The Dubai Tourism Cluster: From the Desert to the Dream. Cambridge, Massachusetts, EUA.

Hernández, J. e. (2010). *Clusters y Competitividad: el Caso de Cataluña*. Generalitat de Catalunya, Departamento de Innovación, Universidades y Empresa, Barcelona.

Hernández, J. e. (2005). *Mapa dels Sistemes productius locals industrials a Catalunya*. Departamento de Trabajo e Industria de la Generalitat de Catalunya.

Ketels, C. e. (2006). *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*. Estocolmo: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.

Ketels, C. M. (2008). From Clusters to Cluster-based Economic Development. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development* , 1 (3), 375 - 392.

Klepper, S. (1997). Industry Life Cycles. *Industrial and Corporate Change* , 1 (6), 145 - 181.

Kotler, P. e. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Kuah, A. T. (2002). Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* , 4 (3), 206 - 228.

Lastra-Anadón, C. e. (05 de 2011). The Andalucía Tourism Cluster. Cambridge, Massachusetts, EUA.

Lindqvist, G. e. (2009). *Europe-INNOVA*. (E. Commission, Ed.) Recuperado el 14 de 07 de 2011, de http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=26354&name=DLFE-6524.pdf

Malmberg, A. e. (1997). *Towards an Explanation of Regional Specialization*. European Planning Studies.

Malmberg, A. M. (2006). Localized Learning Revisited. *Growth and Change* , 37 (1), 1-18.

- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Londres: Macmillan.
- Martin, R. S. (18 de Abril de 2002). Deconstructing Clusters: Chaotic concept or policy panacea? *High Tech Small Firms Conference*. Manchester.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2a edición ed.). Estados Unidos: Harper & Row.
- McGuire, G. (2002). *UNCTAD*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2010, de http://www.unctad.org/en/docs/itcctab20_en.pdf
- Mendez, J. (2003). *Fundamentos de Economía* (4 ed.). Mexico DF: McGraw Hill Interamericana.
- Menzel, M. F. (2007). Cluster Life Cycles - Dimensions and Rationales of Cluster Development. (págs. 1-30). Skoerping: Geography, Innovation and Industrial Dynamics, DRUID - DIME Academy.
- Middleton, V. e. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. London: Butterworth Heinemann.
- Middleton, V. (2001). *Marketing in Travel & Tourism*. Oxford: Taylor & Francis.
- Munnich, L. e. (1998). *Southwest Minnesota Industry Cluster Study*. Humphrey Institute of Public Affairs and Minnesota Extension Service of the University of Minnesota, Minnesota.
- Nordin, S. (2003). *Tourism Clustering & Innovation*. Östersund, Suecia: European Tourism Research Institute.
- OCDE. (2005). Conference on Global Tourism Growth: A challenge for SMEs. Korea: OCDE.
- OECD. (2002). Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de Manual of Statistics of International Trade in Services: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/45/2404428.pdf>
- OECD. (2008). *Opening up Trade in Services: Key for Tourism Growth*. New York: OECD Policy Brief.
- OECD. (1999). *Organization for Economic Cooperation and Development*. Recuperado el 2008, de http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html
- Peter, P. (1998). *Marketing para no conocedores*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2007). *Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*. Harvard Business School.

- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. 76 (6), 77-90.
- Porter, M. (2008). Clusters, Innovation and Competitiveness. En I. f. Competitiveness (Ed.), *European Cluster Policy* (pág. 29). Estocolmo: Harvard Press.
- Porter, M. E. (2003). Institutions for Collaboration: Overview. *Harvard Business School* , 436.
- Porter, M. (2001). How Government Matters: Influences on Prosperity, Competition, and Company Strategy. *All Academy Session* (págs. 1-21). Washington DC: Academy of Management.
- Porter, M. K. (2007). *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. World Economic Forum.
- Porter, M. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in the global economy. *Economic Development Quarterly* , 14 (1), 15 - 31.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, EU: The Free Press.
- Pouder, R. y. (1996). Hotspots and blindspots; geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review* , 21, 1092 - 1125.
- Rodríguez-Clare, A. (2005). Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy. Pennsylvania State University.
- Santos, C. e. (2008). *Searching for Clusters in Tourism. A Quantitative Methodological Proposal*. Porto: Facultad de Economía, U. Porto.
- SE. (Julio de 2007). *Secretaría de Economía*. Recuperado el Diciembre de 2010, de <http://www.economia.gob.mx>
- Shohet, S. (1998). Clustering and UK Biotechnology. En M. P. SWANN, *The Dynamics of Industrial Clustering - International Comparisons in Computing and Biotechnology* (págs. 194 - 224). Londres: Oxford University Press.
- Solomon, M. (2008). *Consumer Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Sölvell, Ö. e. (Agosto de 2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. (I. f. Competitiveness, Ed.) Recuperado el Noviembre de 2010, de Harvard Business School: <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>
- Stanton, W. e. (1996). *Fundamentos de Marketing* (10a edición ed.). México: McGraw Hill.

Stibora, J. e. (1999). *Services FDI and the Dutch economy*. New York: Routledge.

Swann, G. (1998). *A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology*. Oxford: Oxford University Press.

The World Business Organization. (29 de Julio de 2004). Recuperado el 21 de Marzo de 2007, de http://iccwbo.org/home/menu_case_for_the_global_economy.asp

Thuermer, K. (2000). *Companies and Regions Enhance their Strengths by Building Clusters*. Keller International Publishing.

Urien, B. (2010). Los *Clusters* y el desarrollo de la innovación en el sector turístico de Navarra. Gobierno de Navarra, España.

Van Gigch, J. (2006). *Teoría General de Sistemas* (3era ed.). México DF: Trillas.

Vom Hofe, R. e. (2007). Method for Identifying Local and Domestic Industrial Clusters using interregional Commodity Trade Data. *The Industrial Geographer* , 4 (2), 1-27.

Wöber, K. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality*. Vienna: CABI Publishing.

ANEXOS

ANEXO I. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE MORELIA, ESTATAL QUE CORRESPONDE A MICHOACÁN Y NACIONAL.

1. Plan de Desarrollo Municipal de Morelia 2012-2015: Turismo.

Aún con el cambio de autoridades municipales el presente año, el Plan de Desarrollo para el Municipio de Morelia continúa con la misma línea que el gobierno anterior dado que pertenecen al mismo partido político. El objetivo general de este Plan de Desarrollo Municipal, en lo relativo a turismo refiere, estimular el desarrollo de la economía generadora de producción y empleos, especialmente para jóvenes, favoreciendo la inversión socialmente responsable, que aprovechando el alto potencial turístico existente, proyecte a Morelia como el primer destino no playero nacional y como importante destino internacional, y apoyando al medio rural incentivando el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Para dar cumplimiento a este objetivo, el Gobierno Municipal ha ideado las siguientes estrategias.

a) Coadyuvar a generar un escenario favorable para la atracción de inversiones en negocios, a través de:

- Formular un estudio de potencialidades productivas del municipio, sus ventajas competitivas, y llevar a cabo campañas permanentes de promoción de sus resultados positivos.

- Vincularse permanentemente con las organizaciones empresariales para obtener su participación en las acciones que el Ayuntamiento realice para el impulso de las inversiones productivas;

- Definir un mecanismo de estímulos para los inversionistas, que tome en cuenta las características de la inversión, su sustentabilidad y la generación de empleos;

- Simplificar procedimientos que coadyuven a la disminución de los tiempos y costos de apertura de nuevas empresas;

- Gestionar el establecimiento de una delegación de la Secretaría de Energía, a efecto de proporcionar oportunamente servicios a los nuevos negocios; y

- Realizar foros de oportunidades de negocios, invitando a potenciales inversionistas nacionales y extranjeros.

b) Facilitar la obtención de financiamientos para fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas que lo requieran.

- Vincularse con instituciones financieras, así como con las instituciones del Gobierno Federal y del Estatal para facilitar la canalización de créditos y apoyos a inversiones productivas;

- Operar un fondo de financiamiento a micro proyectos de inversión productiva, dirigido a jóvenes y mujeres emprendedores; y

- Promover, con visión metropolitana, la creación de un nuevo parque industrial para empresas no contaminantes, y la reubicación en él de empresas instaladas en la mancha urbana.

c) Coadyuvar a la capacitación de empresarios y personal ocupado en las unidades económicas del Municipio para elevar sus estándares de calidad.

- Organizar cursos y talleres especializados en áreas de trabajo de interés para las empresas que participen; y

- Promover la instalación de incubadoras de empresas, auspiciadas por instituciones de fomento empresarial y productivo, vinculándolas a instituciones de educación superior y a los productores agropecuarios.

d) Apoyar a los jóvenes egresados de instituciones de educación superior en la adquisición de experiencia laboral.

- Operar un programa de servicio social en base a proyectos que formulen los egresados de acuerdo a su formación e interés profesional;

- Promover con las instituciones de educación superior, la formación educativa empresarial con responsabilidad social de los alumnos; y

- Operar una bolsa de trabajo para egresados recientes de sus estudios superiores.

e) Realizar programas de apoyo al incremento de la producción, productividad, calidad y financiamiento en el sector agropecuario, impulsando el establecimiento de agro negocios.

- Aprovechar los beneficios de programas de inversión concurrente para el sector agropecuario en beneficio de los productores;

- Impulsar el mejoramiento de la producción ganadera mediante el impulso a la sanidad animal, el establecimiento de praderas, la inseminación artificial y el mejoramiento de instalaciones pecuarias;

- Continuar con la pavimentación de caminos que comuniquen a diversas localidades del medio rural, y rehabilitar caminos saca cosechas, con la finalidad de reducir costos y mejorar la calidad de la producción;

- Establecer un programa de impulso a la piscicultura aprovechando los almacenamientos de agua existentes así como la gran cantidad de manantiales que afloran en el medio rural;

- Estimular el establecimiento de negocios en el medio rural, que se dediquen a la transformación de la producción primaria local y apoyar la consolidación de algunas de las ya existentes que lo requieran;

- Promover la inscripción de propietarios de bosque en programas de pago por servicios ambientales;

- Promover y apoyar el saneamiento de aguas residuales de comunidades y granjas;

- Promover y apoyar la construcción de invernaderos y cultivos bajo plástico para incrementar la producción y productividad agrícola y como medio de diversificación de cultivos e incrementar el valor agregado;

- Favorecer la vinculación directa de productores con consumidores a fin de beneficiar a ambos;

- Trabajar en el Intercambio de experiencias entre grupos de productores organizados;

- Coadyuvar en la dotación de paquetes tecnológicos a bajo costo a los productores agropecuarios; y

- Crear a manera demostrativa dos módulos de maquinaria agrícola para la construcción de abrevaderos, la rehabilitación de caminos y el mejoramiento de la tecnología para la producción agrícola.

f) Promover y ejecutar inversiones públicas y privadas para mejorar la actividad turística y cultural en todos sus ámbitos.

- Formular un programa de desarrollo integral de la actividad turística en el municipio, que sirva de orientación acerca de todas las actividades a desarrollar en esta materia; que incorpore el diseño de nuevos planes de atracción para los turistas, sobre la base cultural, de negocios, religioso, alternativo y ecológico de los principales puntos de atracción, y difundirlos ampliamente a efecto de incrementar su afluencia;

- Continuar las obras para la restauración de plazas, banquetas, edificios y monumentos en el Centro Histórico, mejorando la imagen urbana y recuperando espacios tradicionales para los morelianos, estudiando la posibilidad de su equipamiento tecnológico que las haga más atractivas;

- Elaborar un programa de ampliación de áreas peatonales en el Centro Histórico, con fines turísticos y de esparcimiento;

- Gestionar una nueva etapa del "Plan Luz" de iluminación de edificios monumentales y darle mantenimiento a la etapa concluida;

- Realizar semanalmente eventos atractivos para el turismo y la población, incluyendo la iluminación de la Catedral de Morelia;

- Establecer un programa semanal de presentación de costumbres, tradiciones, artesanías, y gastronomía de los demás municipios del Estado, aprovechando para ello una plaza pública del Centro Histórico;

- Restaurar las plazas públicas de las tenencias de Capula, San Nicolás obispo, Cuto de la Esperanza y Morelos, mejorando también su entorno, y restaurar la imagen urbana de Chiquimitío como apoyo al turismo religioso;

- Promover el hermanamiento con otras ciudades de la república y del extranjero, y crear la Plaza de las Ciudades Hermanas;

- Llevar a cabo eventos de capacitación para propietarios y empleados de instalaciones de servicio al turismo, incluyendo a miembros de organizaciones de boleros y expendedores de revistas y periódicos;

- Formular un proyecto de un gran centro de diversiones familiares, incluyendo la reubicación del zoológico, el establecimiento de un parque permanente de juegos mecánicos y otro tipo de instalaciones;
- Formular los estudio de los Centros Ecoturísticos de “La Alberca”, el Salto de Chiquimitío e Ichaqueo, e iniciar su construcción;
- Realizar el estudio para el rescate ambiental y aprovechamiento turístico del Río Chiquito de Morelia;
- Actualizar la reglamentación sobre el ruido ambiental, la señalización de la ciudad y la limpieza, especialmente en el Centro Histórico, con la finalidad de disminuir los factores que afectan negativamente al turismo;
- Promover la creación del festival de “Música, Danza, Vestido y Gastronomía Tradicional de Michoacán”;
- Trabajar en el rescate de festividades y tradiciones del municipio;
- Promover la creación de un “Festival de Música para Jóvenes”;
- Promover la recuperación del “Festival Internacional de Ajedrez”;
- Promover la vinculación de Morelia e Ixtapa – Zihuatanejo como destinos turísticos;
- Impulsar la diversificación y desarrollo de nuevos productos turísticos; y
- Promocionar la instalación de un Museo Interactivo Ecológico para la población infantil.

2. Plan de Desarrollo Estatal del Turismo Michoacán 2013.

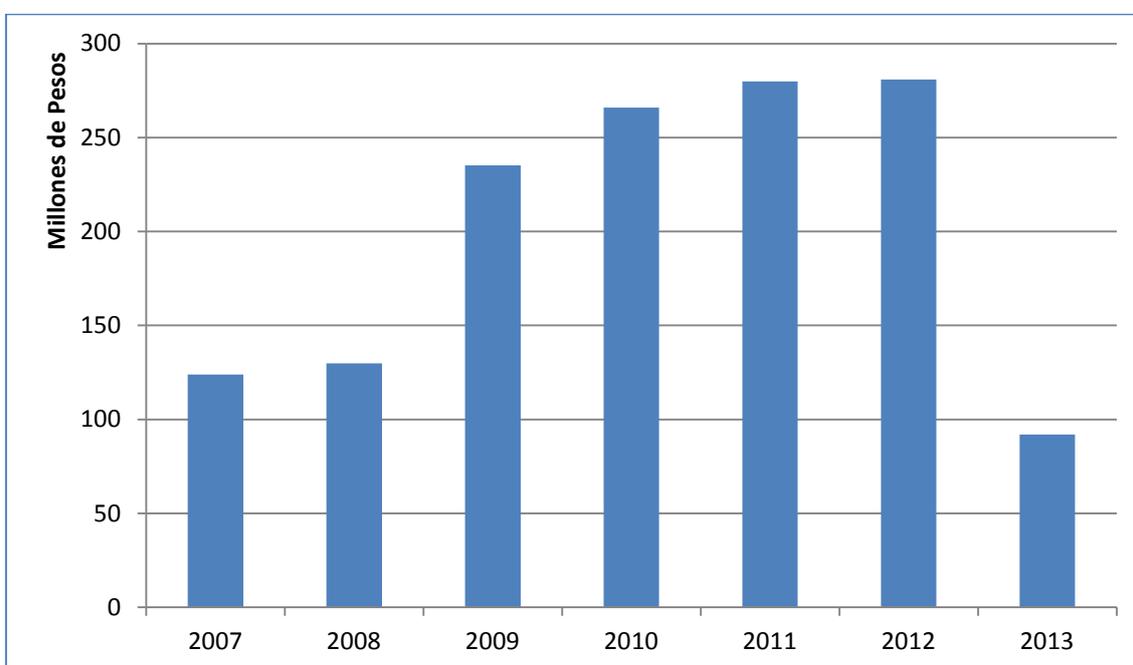
Luego de la entrada en vigor de la Ley Estatal de Turismo, el objetivo principal de la presente administración busca reforzar las actividades que permitan la recuperación económica del estado, además de la modernización del sector promoviendo un desarrollo ordenado y sustentable, y un aumento en la inversión gubernamental en seguridad pública. Además, se buscan aumentar los índices de capacitación y profesionalización de los recursos humanos que participan en el sector turístico.

El gobierno estatal, en forma coordinada con la federación y los municipios destinará un total de \$133'200,000 pesos para la ejecución de 37 obras turísticas entre las que destacan: la remodelación de CECONEXPO –Centro de

Convenciones de Morelia-, el rescate de la Isla de Janitzio y un proyecto ejecutivo en la comunidad de Angahuan dentro de la zona del volcán Parícutín.

La siguiente Figura muestra el aumento que ha tenido la inversión pública en el sector turístico, en los últimos seis años. Y las áreas a las que se destinan dichos recursos son: oficina del Secretario, Dirección de coordinación de proyecto, Subsecretaría de desarrollo turístico, Dirección de desarrollo de empresas turísticas, Dirección de Vinculación institucional, Subsecretaría de promoción, Dirección de mercadotecnia, Dirección de promoción, Dirección de promoción del turismo social y Delegación administrativa.

Figura 18. Presupuesto estatal Secretaría de Turismo de Michoacán.



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Michoacán, 2007-2013.

2.1. Políticas Públicas del Estado de Michoacán en el sector Turístico.

Las políticas públicas son los instrumentos que permitirán aumentar la contribución del turismo al desarrollo de Michoacán, cuyo fundamento es el uso sustentable de los recursos naturales y el respeto a la diversidad cultural y social. Las estrategias que las administraciones pasadas han implementado consideran al turismo como un sector económico prioritario en el estado, dadas

las repercusiones económicas que dicha actividad genera sobre todos los ámbitos en la entidad y que compensan el rezago existente en otros sectores como el agropecuario e industrial.

En este sentido, los objetivos de las políticas públicas estatales al respecto son las siguientes: fortalecer la promoción turística en el país y en el extranjero, ampliar la cobertura de los servicios de información y seguridad en el estado, mejorar la calidad de los servicios turísticos y homologar sus estándares, impulsar el desarrollo sustentable y el turismo cultural, aumentar la formación y mejorar la calidad del capital humano para el sector turístico, financiar el desarrollo turístico de pueblos, regiones y áreas naturales, así como apoyar la innovación y mejora de productos –y servicios- y los procesos productivos de las firmas que participan directa o indirectamente en el sector.

Entre los logros que la administración pasada señala en el Informe de gobierno de 2012, tenemos los siguientes:

- Obtención de apoyos federales por el rescate del Centro histórico de Morelia.
- Aumentar el número de nombramientos (y financiamiento federal por este concepto) de Pueblos Mágicos, que al día de hoy suman 8: Jiquilpan, Tzintzuntzan, Patzcuaro, Tlalpujahuá, Cuitzeo, Santa Clara del Cobre, Angangueo y Tacámbaro.
- Aumento de la afluencia turística al estado, en los últimos cinco años, de 3 millones anuales a 5.5 millones.
- Porcentaje de participación al PIB del Estado que supera el 8%.

2. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Turismo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala que “asume como premisa básica la búsqueda del Desarrollo Humano Sustentable; esto es, del proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los

mexicano tener una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras”.

En este sentido, la Secretaría de Turismo asume a través del Programa Sectorial que la guía esta finalidad última de contribuir al Desarrollo Humano Sustentable del País, de tal manera que el sector turismo contribuya a que los mexicanos mejoren sus condiciones de vida. El Programa Sectorial de Turismo 2007-2012 se orienta a los temas específicos relacionados con el turismo nacional e internacional, además de contribuir al crecimiento económico, nivel de ingreso, empleo, competitividad, infraestructura, y equidad en las regiones.

El objetivo nacional plantea hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como el fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional. Y para ello se plantean 6 estrategias nacionales para este sector.

a) Hacer del turismo una prioridad nacional para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos. Crear condiciones de certeza jurídica para las nuevas inversiones en los destinos turísticos del país, así como acciones para consolidar las existentes. La política turística considerará programas de desarrollo de una amplia gama de servicios turísticos incluyendo turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura, con la participación de las secretarías y organismos del gobierno federal que apoyan proyectos de desarrollo turístico en las zonas rurales e indígenas. En este proceso se deberá hacer converger programas como el financiamiento y capacitación a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

b) Mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico sustentable y el ordenamiento territorial integral. Orientar los esfuerzos de la política turística y de las actividades de las entidades públicas del gobierno federal que incidan directa o indirectamente en el desarrollo del turismo hacia la competitividad

nacional e internacional de las empresas, productos y atractivos turísticos del país, en un marco de sustentabilidad económica y social en coordinación con el sector privado.

c) Desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y la satisfacción y seguridad del turista. Desarrollar programas de promoción en los mercados y segmentos turísticos de mayor rentabilidad fortaleciendo los programas de información, asistencia y seguridad al turista.

d) Actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo. Promover junto con el Poder Legislativo, las comunidades y las empresas del sector, la actualización del marco legal para el desarrollo sustentable del sector e impulsar normas que garanticen la prestación de servicios turísticos competitivos.

e) Fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados. La política turística nacional promoverá acciones de desarrollo y apoyo a la comercialización de productos competitivos para los diferentes segmentos de los mercados actuales y potenciales, nacionales y extranjeros. Se diseñarán programas de mercadotecnia puntuales para cada segmento, consolidando los productos actuales e impulsando nuevos productos de calidad, accesibles y competitivos para nuevos segmentos y nichos del mercado.

f) Asegurar un desarrollo turístico integral. El sector turístico requiere de estrategias que permitan aprovechar todo el potencial de crecimiento. Para ello, es necesario que el desarrollo del sector sea incluyente en lo referente a las condiciones de vida de las poblaciones locales donde se ubique la actividad. Estas estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, son el sustento de los objetivos, acciones y programas específicos contenidos en el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012.

ANEXO II. LOS *CLUSTERS* EN EL MUNDO: ESTUDIOS DE CASO.

1. Escocia: *Clusters* Industriales que conducen al éxito.

(Botham R. a., 1999) (Sölvell, 2003)

La historia económica de Escocia está basada en sus industrias tradicionales: en el oeste y en Glasgow, la importación y procesamiento de tabaco fue sustituido por la ingeniería y fabricación de barcos y locomotoras. Al este y en Edimburgo, la impresión y la comercialización de barcos dieron lugar a la banca y a los servicios financieros. En Aberdeen, pasaron de la pesca y caza de ballenas a la extracción de petróleo en Mar del Norte. La tradición entre los escoceses determina que un trabajo de verdad involucra la fabricación de algo. El estilo de vida laboral involucra aprender y adquirir ciertas habilidades para unirse a una corporación, y permanecer en ella hasta el retiro. A pesar de que en el siglo XX aparecieron nuevas empresas, pequeñas y grandes, esta forma de pensar perduró. Además, le dan un alto grado de importancia a la educación, innovación, cultura y a la iniciativa emprendedora.

En 1991, surge la agencia Scottish Enterprise –de la unificación de los dos organismos gubernamentales más importantes, uno encargado de la infraestructura física y el otro, dedicado a la capacitación y entrenamiento de la fuerza de trabajo-, y se le confiere la tarea de identificar sectores industriales clave en el desarrollo económico escocés y priorizarlos. Lo anterior evolucionó hasta el punto implementar una estrategia de desarrollo basada en *clusters*, y los cuatro *clusters* de mayor potencial, sobre los que se trabajó, fueron: petróleo y gas, alimentos y bebidas, turismo y semiconductores. No obstante, la agencia continuó trabajando con el resto de los sectores –incluido el cinematográfico- dirigiendo estrategias convencionales de desarrollo.

Al ganarle Escocia a Irlanda la mayor parte de la filmación de la película “Braveheart”, relativa a la vida de William Wallace, comenzaron a fortalecerse pequeñas y medianas empresas que fueron integrándose a la cadena de valor, y surgieron nuevas entidades públicas y privadas como fueron Scottish Screen y Glasgow Film –respectivamente-. Al mismo tiempo, se fortalecieron

actividades de otros sectores industriales que finalmente terminaron *clusterizándose*, y se le denominó industria creativa. Dicho *cluster* incluyó los siguientes conceptos: música, diseño, publicación, multimedia e internet, software de entretenimiento y juegos para computadora, películas, radio y televisión, publicidad, arquitectura y cultura (museos, galerías de arte, antigüedades, etc.).

El primer paso para consolidar el *cluster* de la industria creativa, fue establecer el contacto entre los actores y promover la comunicación, por medio de la organización Scottish Enterprise; y la respuesta que dieron las firmas fue positiva, en cuanto a la colaboración para el desarrollo de innovación y tecnología. El segundo reto fue detectar las fallas y oportunidades del mercado, destacando la importancia de los medios digitales como motor de innovación de otras actividades creativas. Entre las fallas de mercado halladas y las oportunidades a desarrollar por el *cluster* tenemos los siguiente: 1) una infraestructura que promueva las actividades creativas, 2) medios más efectivos para la identificación e incubación de talento creativo, 3) hacer que la reputación de Escocia como un centro creativo, crezca; y, 4) mayor interacción entre las empresas creativas escocesas y la comunidad académica.

Es importante señalar que, inicialmente el proceso de integración del *cluster* fue dirigido principalmente por la dependencia gubernamental, Scottish Enterprise, aunque los representantes de la industria colaboraron estrechamente y fungieron como consultores. Sin embargo, los representantes de las principales firmas que integran el *cluster* se encargan de formular y mantener las estrategias que se implementan diariamente. Los resultados sobre el desempeño del *cluster* son reportados anualmente, a través de la publicación "Creative Scotland: Shaping the Future". En el mediano plazo, se prevé que el gobierno reduzca su participación en el *cluster*, permitiendo que éste sea autosuficiente.

2. Cataluña, España: El *Cluster* de equipo electrónico.

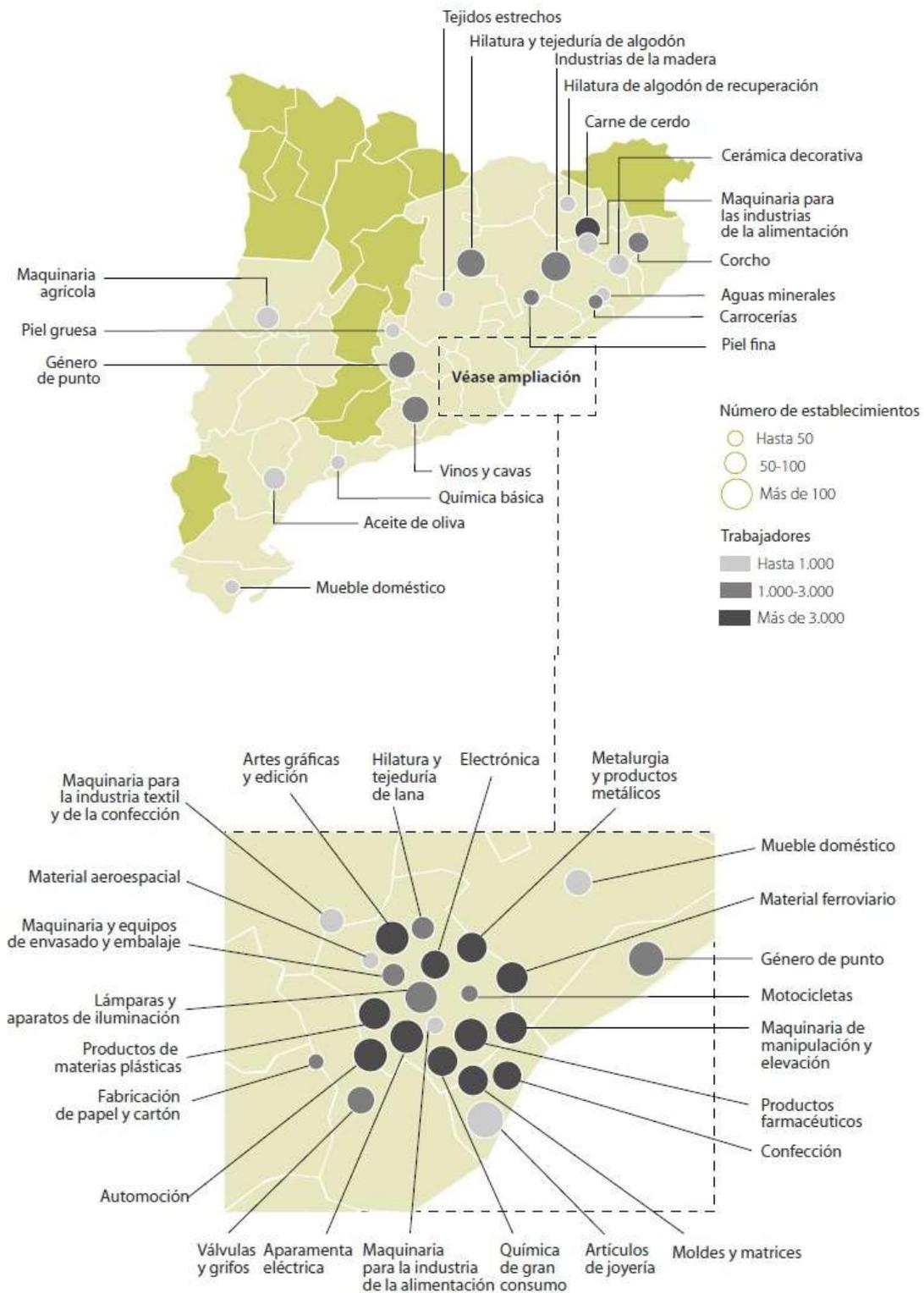
(Hernández, *Clústers* y Competitividad: el Caso de Cataluña, 2010) (Sölvell, 2003)

La existencia de *clusters* en España es relativamente reciente y se remonta a inicios de los 90, en un contexto de crisis económica e industrial provocado por la apertura comercial que supuso el Mercado Único Europeo. Esta región ha sido una de las pioneras en el país y en el mundo, al enfocar la política pública para promover la competitividad de ciertas industrias estratégicas y fomentar la comunicación entre firmas. Inicialmente apareció el *clusters* de máquina-herramienta y el de los electrodomésticos, y actualmente, existe un número cada vez mayor de *clusters* en múltiples sectores que se distribuyen en todas las regiones españolas. La Figura 15 muestra los diferentes *clusters* que a diez años (2004) de la puesta en marcha de las políticas de desarrollo surgieron y prosperaron en Cataluña.

Cataluña posee cierta autonomía desde 1977, y aporta el 19% del Producto Interno Bruto español. La industria es preponderantemente química, de manufacturas metálicas y de alimentos, y las firmas dedicadas a la producción de equipo electrónico y eléctrico generan menos del 10% del empleo y PIB.

Inicialmente, Cataluña era el líder manufacturero de radios y televisiones en España, lo que creó una plataforma de proveedores de componentes electrónicos. En los años 80's varias compañías coreanas y japonesas, incluidas Sony, Panasonic, Sharp, Pioneer y Samsung, decidieron invertir en Vallés, cerca de Barcelona. Hacia 1995 el área de Vallés albergaba a más de 50 empresas generando alrededor de 5000 empleos; además, el *cluster* es responsable del 78% de la producción electrónica en España. El *cluster* incluyó otros actores tales como asociaciones, centros educativos y laboratorios. Adicionalmente, TV3 -el canal regional- jugaba un doble rol: como catalizador al establecer la cooperación entre manufactureras para generar innovación, y como usuario.

Mapa de los sistemas productivos locales industriales en Cataluña



Fuente: (Hernández, Mapa dels Sistemes productius locals industrials a Catalunya, 2005).

El proceso de *clusterización* se llevó a cabo en fases, cada una con objetivos precisos: a) la primera iniciativa se lanzó en 1995, y estaba dirigida a reforzar la competitividad general del *cluster* y mejorar las capacidades de las firmas de diseño y desarrollo de producto; b) la segunda iniciativa se lanzó en 1997, se diseñó para capacitar a un grupo reducido de proveedores y mejorar la logística y competitividad –entorno a costo, calidad y tiempo para el lanzamiento de productos nuevos-; y c) la tercera iniciativa se lanzó en el 2000, dirigida a actualizar el análisis estratégico que se llevó a cabo durante la primera fase.

En resumen, el *cluster* electrónico ha sido exitoso, y aunque algunas empresas han retirado sus plantas manufactureras a países del Este de Europa, sus centros de Innovación y Desarrollo continúan en Barcelona. Y otras firmas más, han invertido en el *cluster* español.

3. Emilia-Romagna, Italia: CITER.

(Sölvell, 2003)

La región Emilia-Romagna es una de las regiones italianas que ha mostrado un rápido crecimiento con base en pequeñas y medianas empresas, y *clusters* de alta densidad empresarial. Éstos *clusters* se caracterizan por tener un capital humano con una actitud positiva hacia el trabajo, orientados al autoempleo y con actitud emprendedora; además de constar con un capital social que destaca por su actitud de trabajo en equipo, cooperación y la capacidad de intercambiar oportunidades y conocimiento; asimismo, cuentan con una integración institucional y un gobierno regional-local.

El *cluster* permitió que adquirieran competitividad internacional, lo que aumento su riqueza y favoreció tasas muy bajas de desempleo. El éxito se debió a que las PYME alcanzaron un alto grado de especialización técnica, aumento la complejidad de su conocimiento acumulado, existe una apertura para difusión de éste conocimiento, y finalmente, las firmas se internacionalizaron y extendieron sus redes productivas.

La política microeconómica nacional se orientó por muchos años hacia la renovación de su maquinaria y equipo técnicos, y a sostener procesos de innovación continua. Y en años recientes los instrumentos de la política microeconómica han sido destinados en su mayoría a la innovación y desarrollo. Además, el gobierno regional adoptó una política enfocada a los *clusters*, estableciendo centros de servicios técnicos en los *clusters* más grande de la región.

La principal actividad económica de Emilia-Romagna es la ingeniería mecánica y la fabricación automotriz, con algunas fortalezas en la fabricación de material para la construcción y en el procesamiento de alimentos. El *cluster* textil sólo representa el 18% del empleo manufacturero de la región.

4. Estados Unidos: Napa Valley.

(Nordin, 2003)

Napa Valley se ubica al norte de la ciudad de San Francisco, y es famosa por la producción vitivinícola y en años recientes se ha convertido en un destino turístico atrayendo a un promedio de 5 millones de personas al año. Los viñedos, tours y eventos de cata han convertido a esta región en un lugar tradicional para vacacionar entre los estadounidenses.

El *cluster* turístico de Napa Valley tiene sus orígenes en el *cluster* del vino que se formó a finales de los años 60; y que surge de la visión de un productor de vino que durante su viaje a Europa se propuso convertir a la región en un productor premier de vino. La estrategia era utilizar tecnología de punta y junto con la administración y marketing estratégico eficientar el proceso productivo. En primer lugar, había que cambiar la relación consumidor-proveedor, y posteriormente invertir en innovación y desarrollo, e introducir programas de capacitación a productores de uva. Hacia 1970, Napa Valley ya era reconocido

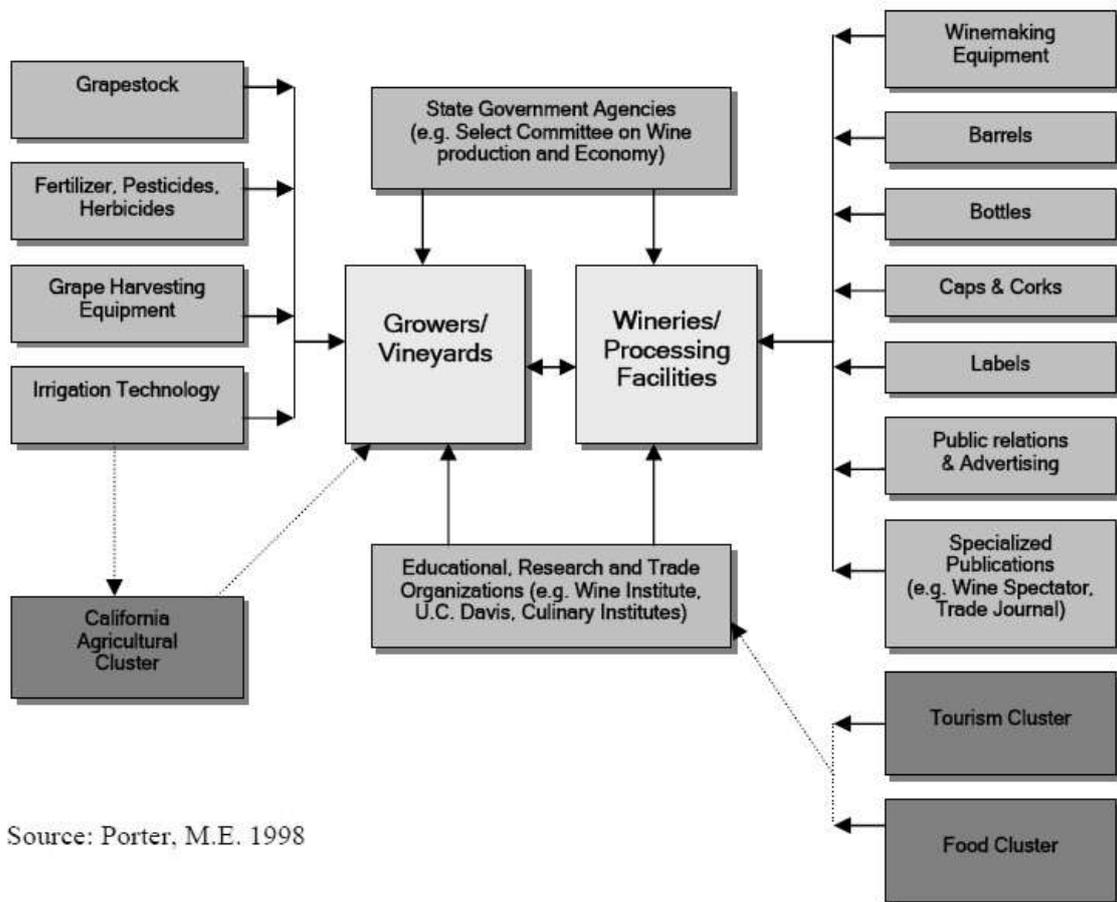
como una región vitivinícola premier, y la disseminación del know-how productivo permitió este avance.

El proceso de producción es complejo e involucra numerosos proveedores que pertenecen a otras industrias, los que debieron mejorar su calidad en cuanto a empaque y etiquetado; y junto con ello fueron implementadas campañas efectivas de marketing y se adecuó la logística para su distribución. Adicionalmente, se crea la NVEDC –Napa Valley Economic Development Corporation-, con el objetivo de realizar los estudios correspondientes a fin de diversificar la base económica del condado; y posteriormente, otras asociaciones público-privadas que se encargarían de la promoción del este destino.

Así, en los años 80's se comenzaron a aprovechar los nexos de esta industria con otros sectores productivos como el turístico y de alimentos, abriendo los viñedos a visitantes y organizando eventos de cata. La implementación de estrategias se llevó a cabo en forma paulatina: la primera, incrementar la promoción de la región; la segunda, mejorar la infraestructura vial; la tercera, capacitación de los recursos humanos; y la cuarta, modificar los permisos para poder alcanzar una mayor consistencia y facilitar la incorporación de otros actores al *cluster*. El siguiente mapa muestra la conformación total del *cluster*.

En la actualidad, el *cluster* se esfuerza por alcanzar la certificación del destino y se creó una escuela de hospitalidad para capacitar a sus recursos humanos. La oferta turística se está diversificando, con la apertura de nuevos hoteles, spas, restaurantes gourmet, aguas termales y otras atracciones.

Cluster del Vino en California.



Source: Porter, M.E. 1998

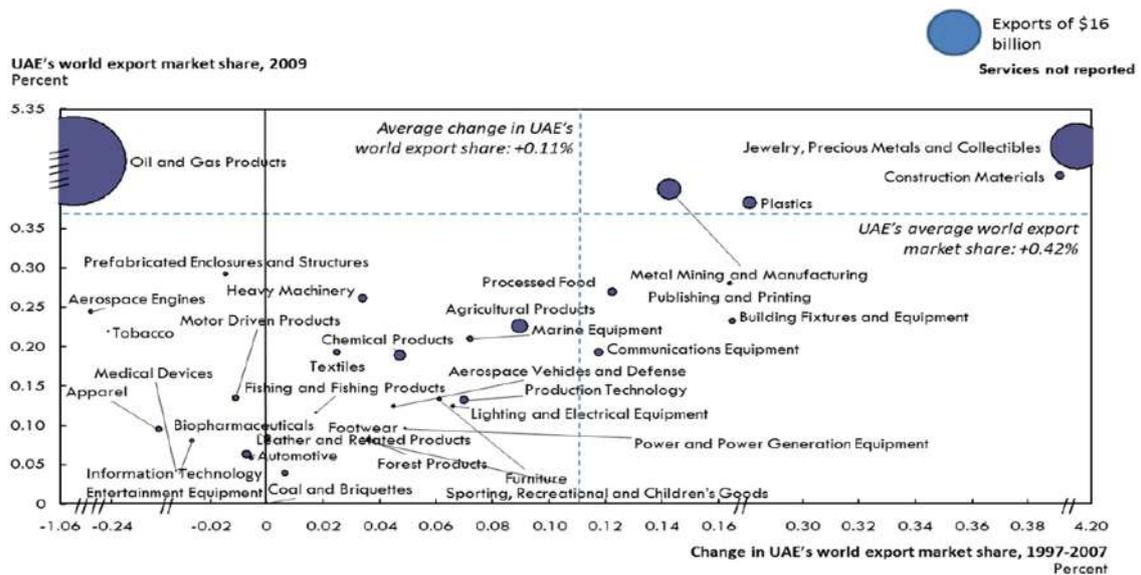
Fuente: (Nordin, 2003)

5. El Cluster turístico de Dubai.

(Haryoprato, 2011)

La principal fuente de riqueza de los Emiratos Árabes es el petróleo, y a pesar de los esfuerzos que se han hecho para diversificar la base económica del país, éstos no han tenido los resultados esperados. El *cluster* del petróleo y gas natural es el más importante, seguido de los *clusters* de metales preciosos, *cluster* minero –metales- y el *cluster* de plásticos. Los *clusters* en general, no son tan profundos por la falta de calidad entre los proveedores locales y la disponibilidad de centros de investigación y capacitación. Sin embargo, los esfuerzos continuaron y el gobierno implementó estrategias de *clusterización* en otros sectores productivos. A continuación se esquematizan los *clusters* existentes en los Emiratos Árabes Unidos.

Mapa Clusters Emiratos Árabes Unidos.



Fuente: (Haryoprato, 2011)

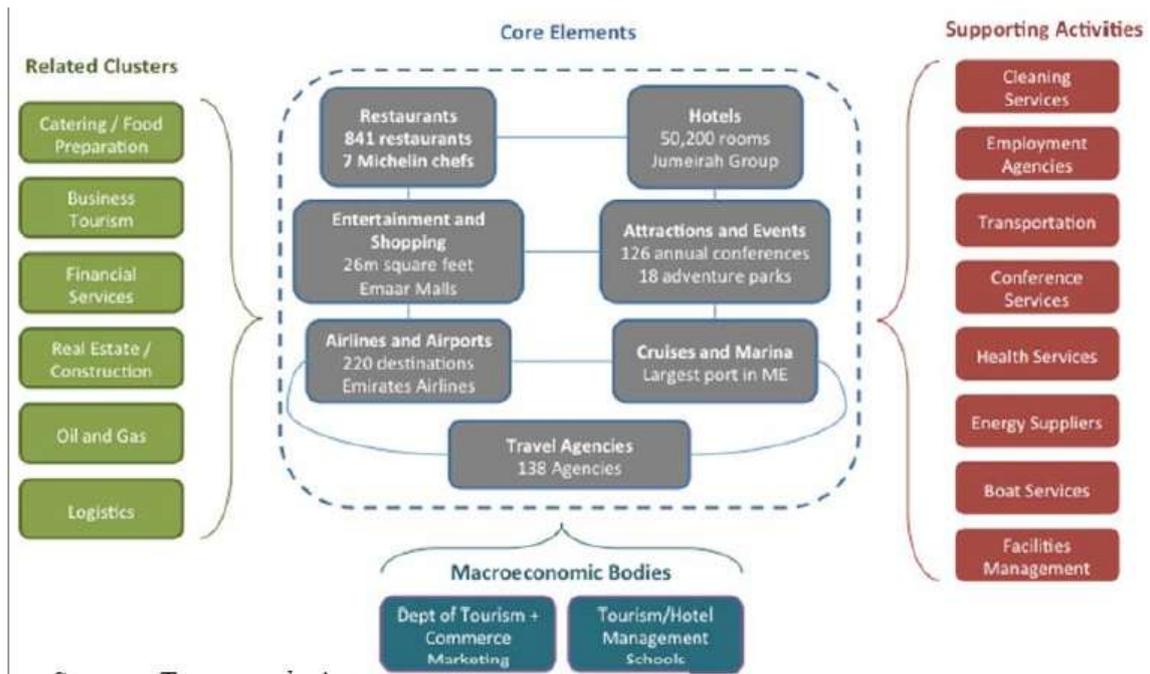
La industria turística de Dubai, y en la mayor parte de la región del Golfo Pérsico, es relativamente nuevo; apenas a finales de los años 50's comenzaron a construirse hoteles, y en el transcurso de las siguientes dos décadas se construyó la infraestructura del sector turístico.

Inicialmente, y a partir del auge petrolero en 1966, algunos hoteles pequeños abrieron sus puertas para alojar a la pequeña afluencia de visitantes. Durante los años 80's, sin embargo, todo comenzó a transformarse con la creación de instituciones públicas y privadas que se encargarían de dirigir la conformación del *cluster* turístico en Dubai. En 1985, el gobierno funda la empresa aérea Emirates Airlines; y en 1989 inaugura el Buró de Turismo de Dubai –Dubai Tourism Board-, que se transformaría en el Departamento de Turismo y Marketing (DTCM) en 1997. Estas entidades convertirían a Dubai en un destino no solamente comercialmente atractivo para el turismo de compras, sino también como un retiro de placer.

Para entonces, ya existían hoteles de gran renombre internacional, los cuales fueron el catalizador para el crecimiento del *cluster*. Hacia el año 2000, la

afluencia turística en Dubai era de 3.4 millones de personas. A partir de entonces, la tasa de crecimiento se incrementó aún más y por el surgimiento de nuevos proyectos de desarrollo turístico como el hotel Burj-Al-Arab –hotel categoría 7 estrellas-, o los proyectos de bienes raíces Palm Islands y World Islands.

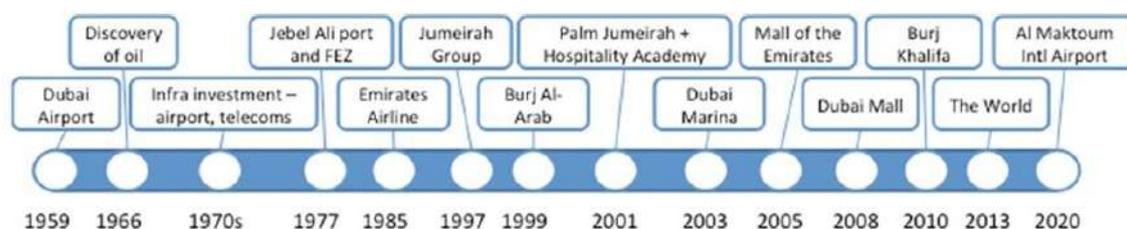
Mapa del *Cluster* Turístico Dubai.



Fuente: (Haryoprato, 2011)

Con estos proyectos, el mercado meta lo constituyeron turistas multimillonarios que pretendían hospedarse en los hoteles elite, o bien, adquirir alguna propiedad. Así, la tasa de crecimiento de la hotelería en la región entre 2006 y 2010 fue del 10% anual. Al incrementarse la oferta turística, disminuyó la tasa de ocupación hotelera de 82.2% en 2007, a 66.8% en 2009. Por supuesto, que fue necesaria aumentar la capacidad de tráfico aéreo en el Aeropuerto Internacional de Dubai. La siguiente Figura muestra claramente la secuencia histórica del desarrollo del *cluster* turístico en esta región.

Cronología del *Cluster* Turístico Dubai.



Fuente: (Haryoprato, 2011)

Durante la crisis financiera del 2007-2009 el *cluster* turístico de Dubai sufrió una gran caída por la falta de afluencia turística, la ocupación bajó hasta el 19% de su capacidad y el costo promedio por noche pasó de \$235 dólares en el 2007, a \$163 dólares en 2009; cabe mencionar que, el crecimiento de la industria turística durante el 2010 fue negativo en un 17%.

A pesar de lo anterior, el *cluster* ha obtenido las cifras más altas de la región y se ubica en la posición 30 a nivel mundial. Durante el año 2010 hospedó a 6.5 millones de visitantes, generando ganancias hoteleras de \$3 billones de dólares.

En este caso, la institución gubernamental DTCM ha sido el catalizador para el desarrollo del *cluster* y las estrategias de marketing son creadas e implementadas con participación tanto pública como privada. El reto actual es captar y capacitar a la escasa oferta de recursos humanos en este sector, debido a que los salarios son relativamente bajos y la población prefiere desempeñar otras actividades económicas más lucrativas.

Además existen varios aspectos que inhiben la competitividad en el *cluster*, como por ejemplo el enfocar su oferta únicamente al turismo estadounidense y europeo de clase mundial, que lo hace lábil a recesiones económicas internacionales. Así como el hecho de que la infraestructura hotelera y aérea es predominantemente gubernamental, causando distorsiones en el desarrollo del *cluster* y afectando las relaciones de colaboración con entidades privadas.

6. Cluster Turístico de Andalucía, España. (Lastra-Anadón, 2011)

El turismo fue uno de los sectores estratégicos para las autoridades españolas durante el siglo XX, y el gobierno federal junto con los gobiernos locales trabajaron para desarrollar y mejorar las condiciones del este sector. Entre 1940 y 1970, la estrategia fue regular a la industria turística e impulsar el turismo de sol y playa con un enfoque de bajo costo y gran calidad. Además se buscó atraer inversión privada, disminuyendo las tasas de interés sobre créditos que se destinarán a la construcción o remodelación hotelera; asimismo, se fijaron los precios de hospedaje para atraer a la clase media europea, se redujeron los procedimientos migratorios para agilizar el flujo turístico, y se creó la Dirección General de Turismo. A partir de los años 60's comienza el auge turístico en España.

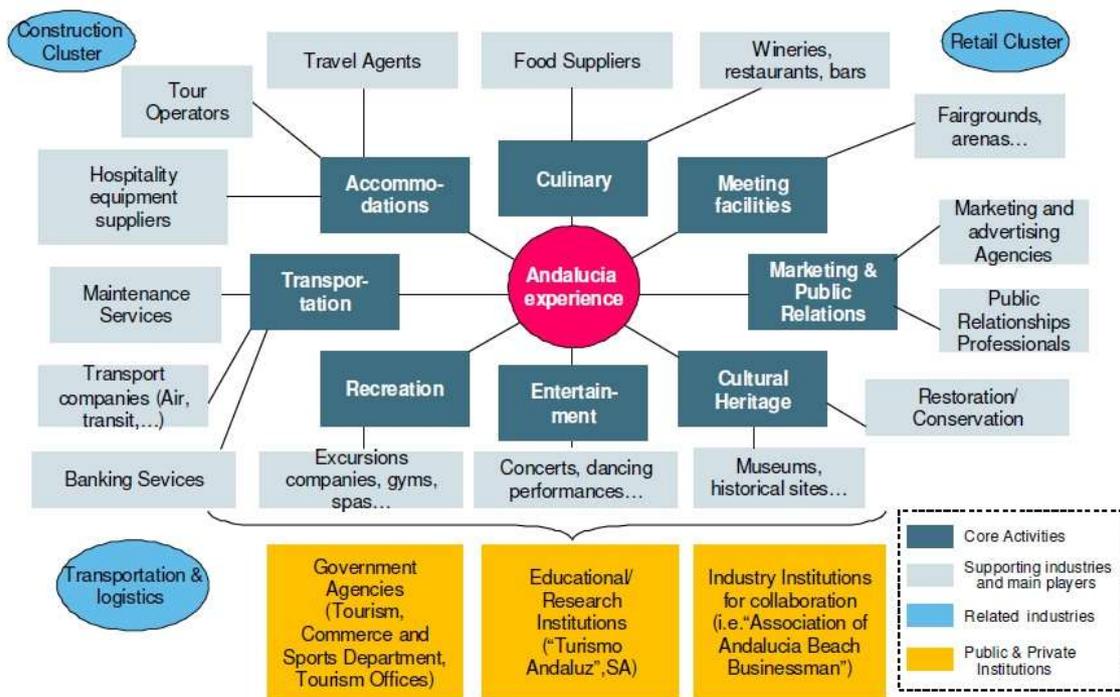
Entre 1970 y el año 2000, la estrategia del *cluster* se modificó para atraer a turistas extranjeros con un ingreso mayor, además de continuar la promoción en el mercado interno. Aparecieron con esto, leyes para aumentar los estándares de calidad en las instalaciones turísticas y surge el Consejo Español de Turismo para fortalecer la integración entre los actores públicos y privados. Asimismo se lanzó una agresiva campaña para atraer turismo nacional, se certificaron diversos sitios culturales como “Patrimonio de la Humanidad” –Alhambra y Generalife en Granada, la Mezquita de Córdoba, entre otros-, y se organizaron eventos internacionales para atraer turistas.

Actualmente, es considerada como la segunda comunidad española más visitada después de Cataluña, recibiendo a casi 30 millones de turistas al año. Los principales destinos turísticos son la Costa del Sol y la Sierra Nevada. El 75% del alojamiento hotelero andaluz se ubican en municipios de litoral, y es aquí también dónde se concentra la mayor parte de la oferta turística (70%).

Los *cluster* turísticos españoles, y en particular el *cluster* turístico de Andalucía, han desarrollado una fortaleza y alcance extraordinarios. El *cluster* turístico andaluz en la actualidad se concentra en el rubro de turismo de playa, sin

embargo el objetivo es extender el alcance del *cluster* hacia zonas continentales que poseen atractivos culturales. A continuación se presenta el mapa del *cluster* turístico en Andalucía, donde se destacan los actores principales y los sectores que convergen en dicho *cluster*.

Mapa del *Cluster* turístico de Andalucía.



Fuente: (Lastra-Anadón, 2011)

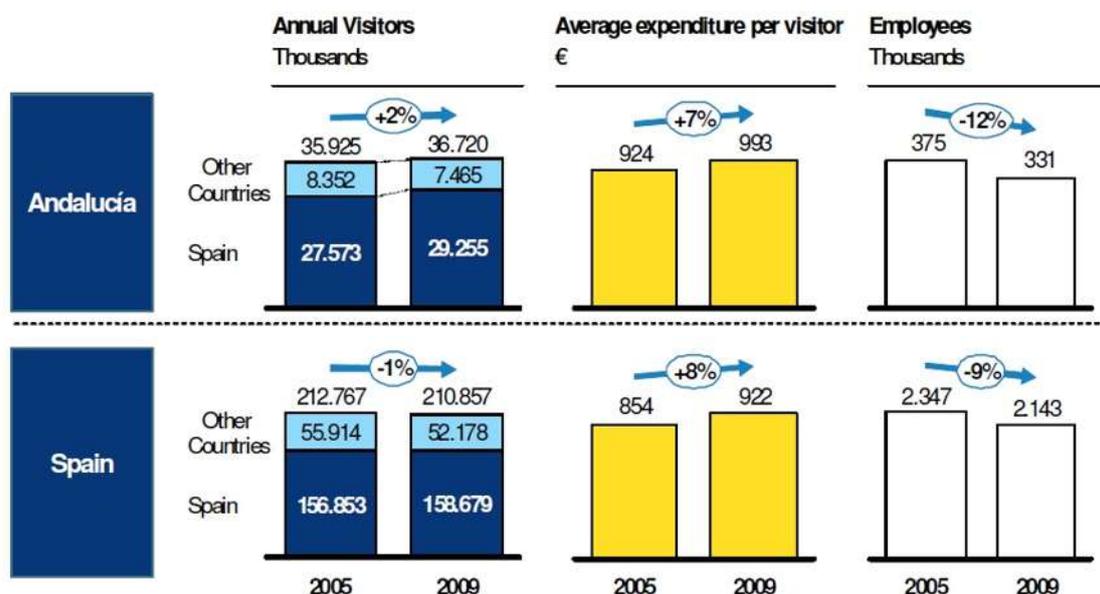
La región andaluz se caracteriza por su gran legado cultural y sus recursos naturales. Los principales atractivos lo constituyen las ciudades de Córdoba y Granada, las playas de la Costa del Sol, la cultura flamenca y la herencia gastronómica.

El *cluster* turístico andaluz ocupa el segundo lugar en España en cuanto al número de empleos que genera, las islas Canarias ocupando el primer lugar y Cataluña, el tercero.

Debido a que el turista que visita Andalucía posee una educación e ingreso medios, y generalmente son jóvenes que prefieren la playa; las ventajas que proporciona la oferta cultural se ven desaprovechadas. Entre la demanda internacional se distinguen los turistas ingleses, alemanes y franceses; cabe

mencionar que la demanda es mayoritariamente nacional, como se observa en la siguiente Figura.

Desempeño del *Cluster* Turístico Andaluz 2005-2009.



Fuente. (Lastra-Anadón, 2011)

En el *cluster* turístico existen altos niveles de competitividad generados por las PYMES, a pesar de que en general son negocios familiares y su número es elevado. Las reformas de los últimos años han permitido superar algunos obstáculos que enfrenta el *cluster*, y que se asocian a bajos niveles de competitividad, bajos niveles de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos y una subutilización tecnológica. Sin embargo, se necesitan estrategias concretas para atraer inversión privada para mejorar la calidad de la infraestructura turística, diversificar la demanda y promover la innovación.

ANEXO III. CUESTIONARIO APLICADO A LOS ACTORES DEL CLUSTER TURÍSTICO DE MICHOACÁN.

CUESTIONARIO PARA TESIS DOCTORAL A FIN DE DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN CLUSTER Y LA CALIDAD DE LOS VÍNCULOS INTEREMPRESARIALES EN EL SECTOR TURÍSTICO DE MICHOACÁN.

NORMA JIMÉNEZ NAGORE / UMSNH – ININEE – CONACYT

Institución o empresa donde labora:

Preguntas para estudiar el Entorno del Cluster Turístico en Michoacán:

1. Existe una política clara para promover la ciencia y la innovación turística en el estado.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

2. Las políticas públicas en general son estables y predecibles.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

3. Las políticas públicas del ámbito local y regional se enfocan en el sector turístico.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

4. La toma de decisiones importantes en el sector turístico se lleva a cabo a nivel local/regional.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

5. El gobierno es quien promueve y desarrolla las iniciativas de *cluster* en el sector turismo.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

6. Desarrollar e implementar iniciativas de *cluster* es considerada una política pública que favorece al sector turístico.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

7. Las empresas turísticas confían en las iniciativas gubernamentales.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

8. Existen una relación de confianza elevada entre las empresas del sector turístico.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Preguntas para determinar la Existencia del Cluster Turístico en Michoacán:

9. El turismo es uno de los *clusters* más importantes de la región.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

10. El turismo es uno de los *clusters* más importantes en el país.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

11. El turismo es un *cluster* internacionalmente competitivo.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

12. En el sector turístico existen compradores y proveedores internacionalmente competitivos

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

13. Existen numerosas empresas dentro del *cluster* turístico

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

14. Existe una intensa competencia dentro del *cluster*.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

15. Existen estrechas relaciones entre compradores y proveedores, al nivel de formar redes.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

16. El *cluster* turístico en el estado tiene una larga historia.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

17. Existe una coordinación y cooperación entre las empresas que pertenecen al *cluster* turístico.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Preguntas para determinar los Ejes Estratégicos u Objetivos del *Cluster*

Turístico de Michoacán:

18. El *cluster* establece redes entre las empresas que participan en él.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

19. El *cluster* promueve alianzas entre las personas que pertenecen a él.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

20. El *cluster* hace que las empresas estén conscientes de su existencia.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

21. El *cluster* genera un reporte sobre su desempeño.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

22. A través del *cluster* se gestiona con el gobierno la infraestructura que requiere.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

23. El *cluster* contribuye a mejorar las políticas públicas y reglamentación.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

24. El *cluster* promueve la creación de proyectos privados de infraestructura.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

25. El *cluster* promueve sus propios productos en mercado extranjero.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

26. El *cluster* organiza la inteligencia de mercado.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

27. El *cluster* coordina las actividades de compra entre las empresas que participan.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

28. El *cluster* reduce la competencia entre las empresas participantes.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

29. El *cluster* provee entrenamiento técnico y administrativo.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

30. El *cluster* facilita la creación de innovación
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

31. El *cluster* promueve la innovación y generación de nueva tecnología
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

32. El *cluster* analiza las tendencias tecnológicas.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

33. El *cluster* permite difundir entre las empresas participantes la tecnología existente dentro del mismo.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

34. El *cluster* mejora los procesos de producción.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

35. El *cluster* promueve la expansión de las empresas existentes.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

36. El *cluster* ha creado una marca para la región.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

37. El *cluster* promueve la creación de spin-offs (proyectos productivos alternos al turismo)
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

38. El *cluster* promueve servicio de incubadora de empresas.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

39. El *cluster* mejora los incentivos para atraer la IED a un *cluster*
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Preguntas para determinar la Dirección y gobernancia en el *Cluster* Turístico de Michoacán:

40. Las empresas son los actores más influyentes en la toma de decisiones.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

41. El gobierno local/estatal no está involucrado en la actividad del *cluster*.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

42. El gobierno originalmente decidió cuáles empresas participarían en el *cluster*.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

43. El *cluster* se formó en base al esfuerzo conjunto de las empresas turísticas y el gobierno.
Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

44. El *cluster* se formó con base en la investigación gubernamental.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

45. El *cluster* compitió para obtener financiamiento gubernamental.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Preguntas para determinar los Recursos del *Cluster* y sus facilitadores:

46. El *cluster* tiene un facilitador (si / no)

47. El *cluster* posee su propia oficina

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

48. Existen comisiones formadas al interior del *cluster* para resolver determinados problemas.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

49. Existe un intercambio con otros *clusters* de la misma región

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

50. Existe un presupuesto conjunto para emprender proyectos importantes.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Preguntas para determinar el Desempeño del *cluster* turístico:

51. El *cluster* ha mejorado la competitividad de otro *cluster*.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

52. El *cluster* ha conducido a estrechar las relaciones empresariales-académicas

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

53. El *cluster* ha incrementado su competitividad internacional

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

54. Han surgido nuevas tecnologías desde la creación del *cluster*.

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en Desacuerdo

Pregunta Adicional

55. Determine la escolaridad promedio de los que laboran con usted:

Nivel Básico / Nivel Medio / Nivel Medio-Superior / Nivel Superior

RESUMEN

En la actualidad, la creación de alianzas estratégicas entre las empresas que conforman un sector económico ha sustituido la intensa rivalidad que prevalecía entre ellas en el pasado. De tal forma que las relaciones entre las firmas y otros actores institucionales –público y académicos- van madurando hasta una integración de *clústers*, con el propósito de aprovechar la ventaja competitiva derivada de una sinergia sectorial que incrementará la productividad, la innovación y la competitividad de las mismas firmas. Y aunque las empresas siguen compitiendo entre ellas, existe una visión común que las lleva a implementar estrategias conjuntas para alcanzar objetivos que se trazan como parte de una organización compleja. El turismo mundial ha integrado esta forma de organización sectorial con el propósito de incrementar el desarrollo económico de las regiones. Michoacán podría convertirse en una de estas regiones, no obstante existen algunas consideraciones que deberán ser observadas y corregidas a fin de que ello tenga lugar.

Palabras Clave: *Clusters*, Teoría de Clusters, Sector Turístico Michoacán.

ABSTRACT

Today, the creation of strategic alliances between firms of an economic sector has replaced the intense rivalry that once took place among them. Relationships between these firms and other institutions –public and academic- have matured into cluster integration to take part of the competitive advantage derived by the synergy of the tourist sector which increases productivity, innovation and the competitiveness of its own firms. And even though the firms keep competing with each other, they all have a shared vision that makes them implement common strategies to reach a common goal that was set as part of a whole and as a complex organization. World tourism has integrated this form of sectorial structure to increase the economic development of regions. Michoacán could take part of this, hence there are a few considerations to be observed and adjusted so this can take place.

Key Words: *Clusters*, Cluster Theory, Michoacan Tourist Sector