

## EL CICLO DE DESARROLLO DE LOS CLUSTERS: EL CASO DE TURISMO MÉDICO EN JALISCO

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

### **Lorena Guadalupe Verde Flota**

Instituto para el Desarrollo de la Innovación y  
la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa  
Universidad de Guadalajara  
México  
[lflota@live.com.mx](mailto:lflota@live.com.mx)

### **Nidia López Lira**

Centro Universitario Valle de Chalco  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México  
[n.lopezlira@hotmail.com](mailto:n.lopezlira@hotmail.com), [nlopezl@uaemex.mx](mailto:nlopezl@uaemex.mx)

XVIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## EL CICLO DE DESARROLLO DE LOS CLUSTERS: EL CASO DE TURISMO MÉDICO EN JALISCO

### Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo cuestionar el concepto de cluster tradicional para dar paso a una concepción abierta, de procesos de clusterización, donde a lo largo de dichos procesos varían las relaciones y vinculaciones entre actores, hasta llegar a conformar a los clusters maduros. Se presenta la evolución del cluster de Turismo Médico en el Estado de Jalisco como estudio de caso, proponiendo utilizar el ciclo del cluster en sus etapas de gestación y desarrollo, haciendo hincapié en la importancia de la evolución de los vínculos y relaciones que se dan en cada etapa y que marcan trayectorias de vinculación que pueden hacer que una conglomeración pase a una fase de gestación de cluster o permanezca en solamente un conjunto de empresas en un territorio específico.

**Palabras clave.** Cluster, Organización Empresarial, Conglomerados, Desarrollo de Clusters



## EL CICLO DE DESARROLLO DE LOS CLUSTERS: EL CASO DE TURISMO MÉDICO EN JALISCO

### Introducción

Desde el campo de la economía, el concepto de ventajas competitivas que tradicionalmente se ha estudiado en el desarrollo de clusters o en la clusterización de una industria a través de los enfoques teóricos como los de Michael Porter, ponen énfasis en la generación de clusters que conducen a la innovación y mayor competitividad industrial; sin embargo creemos que existen factores cualitativos del contexto interno al cluster, que es necesario tomar en cuenta para comprender la dinámica que han tenido en particular y su desarrollo. En este sentido la perspectiva de la gestión estratégica y en específico los modelos de negocios abiertos, permiten integrar variables cualitativas como el liderazgo y las relaciones intra firma para explicar la competitividad y la maduración de un cluster. Los modelos de negocio abiertos, como son los señalados por CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010), son creados enfocados en la empresa y su planeación estratégica. Este razonamiento lo podemos escalar a los comportamientos de agrupamientos empresariales, manteniendo en el centro la propuesta de los modelos de negocio abiertos donde las relaciones y vinculaciones para crear valor en la empresa, se tornan cruciales también en un agrupamiento empresarial con miras a desarrollar un cluster. La propuesta de abordaje sobre el concepto de clusters es que existe un ciclo de desarrollo de los clusters, partiendo de los conglomerados o agrupamientos empresariales, que tienden a verse influidos por las relaciones y vinculaciones formales e informales entre los principales actores involucrados. El ciclo de desarrollo puede implicar un conjunto de procesos a partir de los cuales se va transitando en diferentes etapas de maduración del grupo empresarial hasta llegar a la consolidación de un clusters al estilo Porteriano. Este proceso puede ser favorecido a través de políticas públicas encaminadas a fortalecer los vínculos y necesidades del agrupamiento empresarial, dependiendo de la etapa por la cual se transite, (Verde 2012)

Preguntas tales como: ¿Cuáles son los vínculos que se dan en las diferentes etapas de conformación de un cluster?, ¿se podrá impactar a una región geográfica y crear los encadenamientos necesarios para consolidar un cluster o múltiples clusters en una industria?, ¿Cuál es el papel del liderazgo de los actores esenciales de un cluster? Son cuestionamientos que guían el presente ensayo y que formaron parte de la investigación realizada sobre clusters en Jalisco a través del Fondo Mixto Jalisco en el cual participó en el 2011. La relevancia de incluir en el estudio al cluster de Turismo Médico en Jalisco fue debido a su dinamismo mostrado durante los años 2010 y 2011 lo cual quedó mostrado a partir de su constitución jurídica en el 2011.

Por lo tanto el objetivo del presente ensayo es mostrar el papel que juega la construcción de vínculos entre actores claves de un conglomerado o agrupamiento empresarial, para evaluar las dinámicas de los clusters y, en general, cualquier forma de agrupamiento empresarial, utilizando el estudio de caso llevado a cabo con el Cluster de Turismo Médico en Jalisco.

La metodología utilizada en la presente investigación, fue cualitativa a través de trabajo de campo con 14 entrevistas a profundidad, así como un grupo focal con la asistencia de 20 personas de sectores académico, empresarial, organismos de representación empresarial,



sector público que se entrevistaron previamente. Una reunión de trabajo con 40 actores invitados con el fin de generar dinámicas de interrelación y vínculos entre los actores del sector de servicios de salud, servicios turísticos, sector público, organismos de investigación y desarrollo, organismos en manejo de información estadística, academia. .

Este ensayo se divide en tres partes. La primera presentará una breve contextualización teórica (a partir de la cual se abordarán las categorías o conceptos claves que se proponen como variables para investigar la dinámica y ciclo de desarrollo de los clusters). La segunda parte describe brevemente la metodología utilizada como, los principales hallazgos encontrados a través de la metodología aplicada en la etapa en la que se encuentra el cluster de turismo médico en Jalisco. La tercera parte planteará las preguntas claves que podrían orientar a la política pública para el fomento de clusters con énfasis en la innovación.

## I Los Cluster y su conceptualización

Es importante vincular desde la empresa y sus estrategias para crear mayor valor y entregarlo al mercado y su integración en grupos de empresas con orientación a la generación de clusters. A nivel empresarial, los modelos de negocio abiertos muestran tres tipos de aprendizaje básico al interior de la firma que permiten si se distinguen, desarrollar canales formales de comunicación para que la información pueda fluir y capitalizarse al interior de la organización y tener un impacto en su entorno. Estos procesos implican (Verde Flota, 1994):

- Learning by doing (aprender haciendo). (Arrow, 1962)
- Learning by interacting (la interacción hacia atrás en la cadena de valor de la organización), relación proveedor usuario. (Lundavall, 1982)
- Learning by using (la interacción con el mercado hacia adelante con los usuarios). (Verde Flota, 1994)

Si trasladamos estos tres tipos de aprendizaje a los modelos desarrollados de negocio abiertos, encontramos que en la firma existe como lo señala el Lienzo de Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), bloques que generan valor en una empresa. Los bloques del modelo de Canvas, Red de Socios, Recursos Claves, Actividades Claves, Oferta de Valor, Estructura de Costos, Flujos de Ingreso, Relación con los clientes, y Canales de Distribución, son funciones en la empresa que se caracterizan por se analizadas a partir del concepto Valor, y donde la estrategia fundamental es la captación, creación y entrega de Valor.

Esta forma de abordar a las empresas, acentúa las vinculaciones y relaciones con la cadena de valor de la misma organización.( Osterwalder & Pigneur, 2010). En un cluster, las vinculaciones del grupo son fundamentales para ir madurando y transitando por un ciclo de desarrollo que tienen las empresas agrupadas en el cluster, de aquí la importancia de caracterizar al cluster como un grupo de empresas que puede evolucionar, a partir de la gestión del grupo co modelos estratégicos de negocio abiertos y donde las vinculaciones y



relaciones se establecen como canales de información que se fortalecen con la presencia de líderes que creen en ellas, (lo anterior se ampliará cuando se presente el cluster y la evolución de las relaciones y el liderazgo en ellas).

Tradicionalmente se ha conceptualizado al cluster a partir de las siguientes características:

1. Mantiene concentración geográfica de empresas de la misma industria y actividad económica en una región o espacio delimitando.
2. El núcleo del cluster a partir del cual se desarrollan otras actividades industriales está especializado.
3. El Capital social generado a través de las vinculaciones e interacciones de los actores del cluster con la finalidad de generar mayores beneficios a las empresas.
4. El Cluster tiene un ciclo de evolución y mantiene una relación estrecha con la innovación, tanto en el sector manufacturero como en el de servicios. (Porter 1982, Anderson 2004)

En México, los cluster como grupos de pequeñas y medianas empresas fueron apoyados a través de financiamiento del sector público como medida para hacerle frente a la apertura comercial y aprovechar las ventajas para la internacionalización. Contexto que en México había tenido alto impacto desde mediados de los noventa por la firma de los acuerdos y tratados de libre comercio. En este sentido es importante destacar en el caso de nuestro país, que la política gubernamental fue importante instrumento a través de los programas de fomento y recursos específicos para sectores como el del Software, siendo el caso del PROSOFT un claro ejemplo.

El gobierno del Estado de Jalisco, desde finales de los noventa inició un continuo apoyo a la creación de parques industriales y cluster, en específico el del Software. Actualmente este último se encuentra constituido y agrupa a diversas empresas geográficamente. Se han realizado un gran número de investigaciones académicas sobre el tema del cluster del software y su desempeño. Se ha evidenciado a lo largo del tiempo y desde la iniciativa de su creación, a principios de los 90's, el incremento de los proveedores especializados así como la masa crítica de recursos humanos de alto nivel en las áreas relacionadas al software, así como el incremento de pequeñas y medianas empresas en sectores conexos claves y que se han ido agrupando geográficamente en un territorio específico. (Dabat et al 2005).

Sin embargo, en ocasiones ese apoyo en recursos no ha sido condición suficiente y las empresas se reúnen en territorio geográficamente delimitado pero como conglomerados, sin que logren desarrollar ningún tipo de vínculos y cooperación con empresas de su sector o anexos, de acuerdo a lo visto en el estudio de caso del Turismo Médico en Jalisco 2011.

Actualmente existen dinámicas al interior de ciertos sectores que están relacionadas con la formación de cluster en etapa primaria y que son interesantes de destacar por la importancia que tiene en esta etapa la formación de lazos de confianza y vínculos entre las empresas del mismo sector. Estas acciones cooperativas de confianza son empujadas por líderes y emprendedores que surgen en esta etapa y son vitales para su consolidación y paso a la siguiente.



En este sentido el fortalecimiento del capital social (redes de colaboración y vinculación para la generación de proyectos productivos con impacto en el desarrollo social y económico de una región), no se da por sí mismo, ni tiene una dinámica propia, incluso la densidad de los acuerdos y vínculos varía según la etapa de desarrollo en la que se encuentra el cluster. Así mismo de acuerdo al momento en que se encuentre de su desarrollo se generan liderazgos específicos con características especiales y puestas en sujetos y no necesariamente en instituciones. (Perego 2003, Vera y Ganga 2007, Unger 2003, Sölvell, Ö., Lindqvist, G. y Ketels, C. ,2003, Rabelloti, R. y Pietrobello, C. 2005).

### 1.1 Los conceptos claves y categorías a resaltar

Tradicionalmente se ha analizado a los clusters como la conglomeración de empresas en un territorio específico con un objetivo común, con sectores conexos desarrollados y cuyos lazos formales los llevan a tener proyectos conjuntos. Nuestra propuesta se centra en el análisis de las etapas que llevan a la consolidación de un conglomerado en un cluster y un cluster con visión de innovación, al estilo de Porter. Es decir, los cluster no se dan como tales sino se construyen en un proceso que es dinámico y donde las relaciones y lazos de confianza que se establecen en los primeras etapas de formación son básicas y varían con el tiempo. De aquí la importancia de ubicar la conformación de los clusters como un proceso donde será necesario apoyar con diferentes medidas de política pública dependiendo de la etapa en la que se encuentre la formación del cluster.

Es cierto que Porter mismo señala que la estructura de una industria cambia, y por lo mismo con ella los clusters a su interior; sin embargo un aspecto de relevancia a resaltar es cuando aún teniendo las situaciones ideales el cluster no termina por consolidarse, o inclusive no logra ni siquiera gestarse. En este sentido es que creemos que existen como lo señala Waellbroeck Elizabeth, en *The Cluster life cycle*, (Elizabeth Waelbroeck-Rocha en Anderson et al 2004) diferentes etapas en la formación de un cluster, análogo al ciclo de vida del producto. Dentro de este ciclo se encuentran según lo señala la autora, la etapa de aglomeración, el cluster emergente, el cluster en desarrollo, el cluster maduro y el cluster en transformación.

Las etapas que Waellbroeck-Rocha (citada en Andersen et al 2004) identifica como parte del ciclo de formación de los clusters son las siguientes:

1. Etapa de Aglomeración: En esta etapa existen empresas geográficamente ubicadas en un conglomerado con algunos servicios complementarios a este sector.
2. Cluster Emergente: Se señala que a partir de la aglomeración los actores cooperan alrededor de un área de negocio específica. La vinculación es creciente (Gestación).
3. Cluster en Desarrollo: La integración de nuevos actores en el sector es dinámica, el cluster adquiere una imagen propia.
4. Cluster Maduro: Una gran cantidad de actores sobre la misma área de negocios. Se han establecido relaciones al interior y al exterior geográfica y sectorialmente. Se generan nuevas empresas y asociaciones.



5. Cluster en Transformación: Al transcurrir el tiempo las tecnologías y mercados cambian, esto afecta al cluster y por lo tanto a su operación. Para seguir en el mercado el cluster se transforma. En esta etapa se pueden formar otros clusters.

Así mismo, es importante señalar que aún en esta visión sobre los clusters y su formación, no se definen de manera puntual el grado de nivel de integración, densidad de empresas o participación conjunta de los actores de la agrupación en las etapas de desarrollo para especificar su posición en el ciclo, sino éstas se determinan a partir del objetivo del negocio y cadena de valor.

En este sentido, ¿tendrá caso plantear si existe o no cluster en una industria? O podríamos plantear la etapa en la que el cluster se encuentra. La relación entre los actores es una condición necesaria para dar paso de la aglomeración a la etapa de crecimiento de clusters. Sin embargo la relación no puede estancarse en un mero convenio comercial. Las relaciones deberán estructurarse con un objetivo de crecimiento competitivo, con el motor de innovación como estrategia central,

Lo significativo en esta tipificación es, en la intensidad con la cual se requieren ciertas vinculaciones y conexiones entre actores para detonar la etapa de gestación y cómo varía su intensidad conforme el cluster va avanzando en su ciclo hacia la siguiente fase que es el cluster en desarrollo. En este sentido los modelos de negocio donde la apertura hacia los proveedores y hacia los clientes (el mercado), se convierte en una estrategia del agrupamiento para poder llegar a una etapa de maduración. Ahora bien, es importante que señalemos que la especificidad que impone el contexto a cualquier sector industrial en un área geográfica específica y en un momento determinado de un Estado- Nación, es indispensable para comprender que el ciclo es específico a cada circunstancia (Verde, 2012).

En una primera etapa, la importancia que los personajes (sujetos) y su liderazgo tiene es vital para la continuidad del proceso de consolidación. A través de sus voluntades crean sinergias que permiten generar el capital social necesario para su desarrollo.

En el caso del Turismo Médico, en específico en Jalisco, a nivel sectorial existen las condiciones geo-económicas para la generación de un cluster, es decir se presenta concentración geográfica en un mismo territorio, existen proveedores especializados lo que fortalece la cadena de valor, existe una demanda creada de servicios médicos en expansión y formación de recursos humanos especializados. En este sentido el cluster se encontraría en una etapa de aglomeración, (a partir de las entrevistas realizadas en el 2011 con los actores del cluster de turismo médico en Jalisco)

De acuerdo a esta tipificación y a los resultados obtenidos y que se mostrarán en la siguiente sección, es indispensable contar con “emprendedores”, líderes que permitan detonar la acción vinculadora y poder llevar a cabo los proyectos y convenios necesarios entre ellos que permitan pasar a la etapa de cluster emergente. Sin la presencia de estos actores, el cluster permanecerá en su etapa de gestación que implica solamente la conglomeración y no genera capital social. Situación que puede verse repetidamente en muchos de los casos de empuje a la formación de clusters desde el sector. (Señalamiento

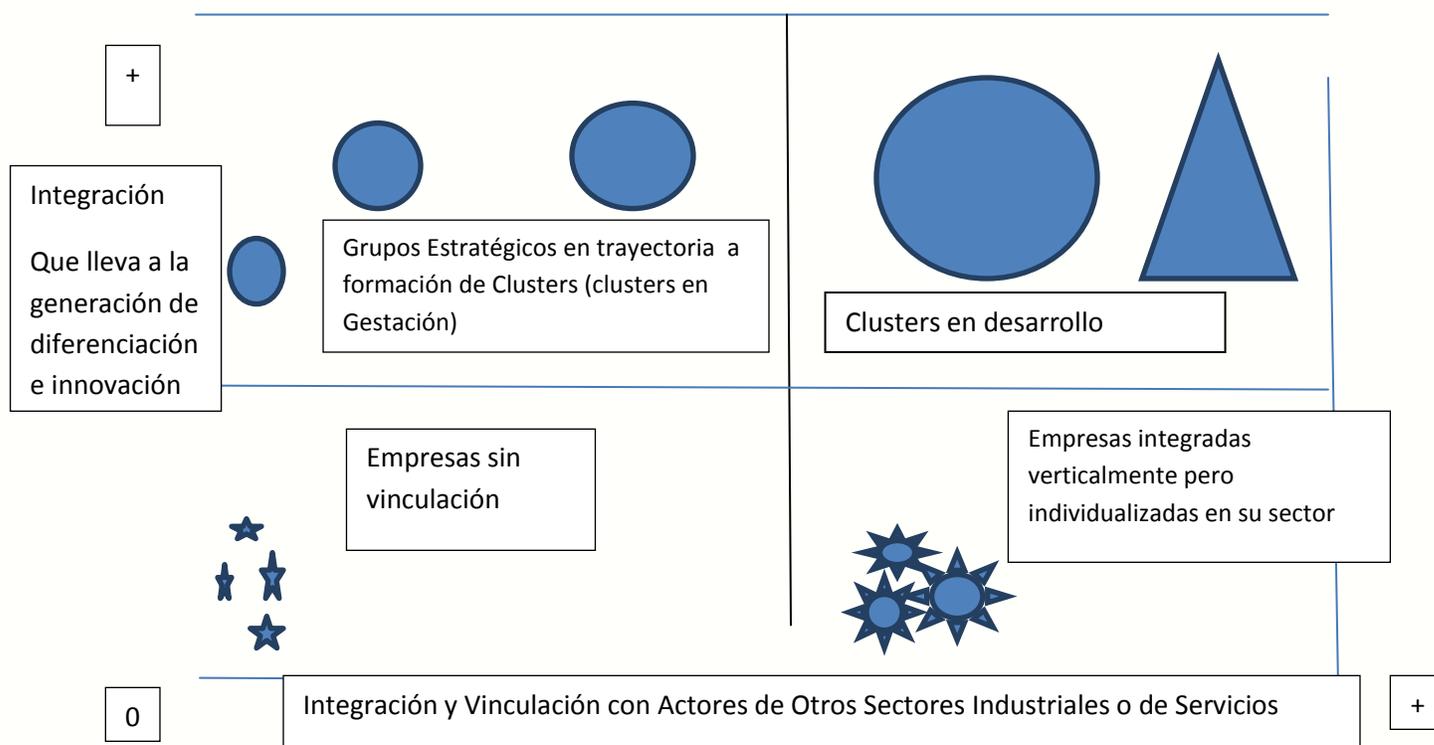


obtenido a partir de los grupos focales llevados a cabo con los actores del clustser de turismo médico en Febrero del 2011)

### 1.2 La Etapa de Gestación: El modelo propuesto.

De acuerdo con lo señalado por Porter sobre los grupos estratégicos y avanzando a través del trabajo de campo realizado sobre el Cluster de Turismo médico creemos que existen en el ciclo del desarrollo de los clusters trayectorias en la forma de entretejer las vinculaciones entre los principales actores del cluster que permiten pasar de una etapa de gestación a otra etapa del ciclo. De este modo tendríamos un esquema como el siguiente:

Figura 1



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al trabajo realizado en campo y aspectos teóricos de Porter 1982

El diagrama de la figura 1 nos muestra que en la etapa de gestación pueden existir diferentes alternativas o trayectorias que siguen las empresas y su conglomeración. Nuestra propuesta básicamente reside en que la trayectoria puede tomar direcciones dependiendo de la densidad de vinculación y el grado de integración con otros sectores (conexos, proveedores, prestadores de servicios, etc.), que se generen en esta etapa de gestación. (A partir de la reflexión obtenida de las relaciones proveedor-usuario, Lundvall 1992).

En el caso del turismo médico, los hospitales se encontraban desde los ochentas, constituyendo ya una asociación civil (la asociación de hospitales privados), esto permitió que las empresas ya se conocieran y que existieran bases para confiar entre sí. Sin embargo como nos mencionaron en las mismas entrevistas, existieron ciertos recelos que llevaron a que la información que se brindó incluso entre los hospitales miembros de la misma asociación fuera reservada por la competencia que perciben aún entre ellos .

... “pero fíjense que es la sociedad más antigua de éste tipo en México, esta fundada desde 1967 y es una de las más numerosas después de la nacional” (entrevista realizada al presidente de la asociación de hospitales privados durante el 2011)

Una vez constituida la asociación de hospitales privados, la organización de estas empresas ha evolucionado en nuestro diagrama del cuadrante A al B, es decir, la densidad de la vinculación entre ciertos hospitales miembros de la asociación creció y se agregaron empresas de otros sectores. Se creo un grupo estratégico con participación de diversos sectores, este grupo al cual denominaremos Alfa, logra consolidar lazos a partir de buscar satisfacer un mismo nicho de mercado. En este **caso la demanda** identificada fue un elemento clave para que se generara un interés común entre actores de diversos sectores económicos.

.. “empezamos trabajando con las direcciones municipales de turismo de la zona metropolitana, ese fue parte del inicio, y obviamente oficina de visitantes y convenciones, la OFVC, desgraciadamente cambian los políticos, o sea cambia el gobierno, y obviamente pues ya perdemos el contacto con las direcciones de turismo de la zona conurbada, si hay algún acercamiento pero no hay la vinculación que teníamos al principio y luego después siempre la oficina de visitantes y convenciones y luego como entidades tenemos nuestro primer contacto fue con innovación, innovación cuando estaba todavía en funciones, esta no se si secretaría o asesoría, innovación del estado de Jalisco..” (entrevista realizada al presidente de la asociación de hospitales privados durante el 2011)

La asociación de hospitales privados, logra establecer convenios de colaboración con otros sectores de servicio, en este caso turístico, lo que incrementa la densidad en las vinculaciones al grado de poder iniciar la etapa de gestación del cluster (en términos de Waelbroeck-Rocha ), es decir bajo nuestro esquema nos encontraríamos en el cuadrante B, donde existen en términos de Porter (1982) grupos estratégicos pero donde según nuestros hallazgos aún se requieren de emprendedores y líderes que empujen la densidad suficiente



en los lazos y convenios necesarios para conformar un capital social <sup>1</sup> que pudiera ubicarse en la etapa de cluster en desarrollo.

Según nuestras consideraciones el cuadrante B, significa un cluster en gestación. En esta etapa según lo que hasta aquí se ha descrito las vinculaciones, convenios, acuerdos de cooperación y toda aquella relación que tenga un objetivo común donde existan lazos de confianza, pueden incrementarse si existen emprendedores que los empujen y/o alguna acción de política pública que pueda coadyuvar a entretejer dichos lazos. De no ser así hubieran podido, mantenerse en el cuadrante B como sucede con muchos otros grupos de otros sectores donde exclusivamente se entretejen acuerdos estratégicos entre un grupo reducido y sin un objetivo de formación de clusters claro.

Según lo comentado por el entrevistado:

“Confianza pero también demostrar que es lo que estamos haciendo bien”...y agrega .. “Bueno a mí los hospitales me confiaron esta responsabilidad, pero así como, es como el toro, siempre uno dice: no yo soy, yo creo que éste es un trabajo colectivo, el hecho de que estos doce hospitales trabajen en conjunto, aún cuando son competencia...” (Entrevista realizada al Director del cluster de turismo médico 2011).

Confianza y liderazgo, aspectos relevantes a considerar en la etapa de gestación. Esto aunado a la capacidad de desarrollar un aprendizaje colectivo permitió seguir avanzando con el crecimiento en el ciclo del cluster, al turismo médico.

Es importante señalar que en el caso del turismo médico, los primeros convenios fueron básicamente comerciales, es decir que sus objetivos eran realizar mejores condiciones en cuanto a sus tarifas de venta para los clientes. Sin embargo poco a poco los convenios evolucionaron a otra dimensión, incluyendo ahora convenios para lograr promociones y exposición del cluster de turismo médico a nivel internacional. Se logran firmar acuerdos para la constitución del cluster jurídicamente y se inicia un proceso donde se busca el beneficio colectivo a través de acuerdos con diferentes organismos que permitan incrementar la competitividad del cluster en conjunto.

Por ejemplo, en entrevista el Director del cluster señaló que se lograron capacitaciones al personal de los hospitales para lograr diferentes certificaciones que a nivel nacional son importantes, como el distintivo H, para el manejo de alimentos. Así mismo la certificación Join Comission International (JCI), que permite certificar el servicio y calidad en los hospitales.

.. “Bueno pues con el simple hecho de, yo creo que actualmente la manera de manejar las empresas, antes las empresas querían comerse todo el pastel, no, y querían el pastel para uno mismo, actualmente no, el pastel se tiene que compartir, nada más que el pastel cuando se comparte lo que sucede es que es un pastel ahora más grande, se convierte en un pastel más grande, entonces creo que es algo muy interesante, y el pertenecer a un clúster en el cual se unan las fortalezas de 12 hospitales para un mismo fin, pues automáticamente pues

<sup>1</sup> Por capital social entendemos toda aquella relación entre empresas y actores de diferentes sectores que interconectados pueden crear sinergias que motiven el crecimiento económico y sustenten a través del aprendizaje tecnológico y el desarrollo de innovaciones la mejora de las condiciones sociales y económicas de una ubicación geográfica.



se convierte en una ventaja competitiva no, porque se unen dos hospitales, se unen la experiencia, se unen las capacitaciones, se unen el conocimiento y en grupo el gobierno también tiene más interés en aportar y en apostar en un proyecto por parte de nosotros a que sea de manera individual”... (entrevista realizada al Director de un Hospital Privado).

Al detectarse los beneficios no individuales sino colectivos que se obtienen con la unión de fuerzas de las empresas involucradas en el cluster, se genera interés. El que exista capacitaciones, información colectiva, aprendizaje desarrollado entre ellos para la obtención de certificaciones implica el fortalecimiento de las capacidades humanas y de gestión con las que cuenta el cluster. La dotación de factores por lo tanto y la especialización de estos permite tener ventajas competitivas sobre otros agrupamientos empresariales y a su vez permite desarrollar cualidades en la fuerza de trabajo.

Los actores entrevistados señalaron que durante 3 años la asociación de hospitales privados registrado jurídicamente como asociación civil, no habían logrado interesar a otros actores de los sectores académicos, de investigación y desarrollo, empresarios de la industria farmacéutica y dispositivos médicos, o el sector público como puede ser la Secretaría de Economía, o Secretaría de Turismo, los hoteles o las operadoras turísticas. Hasta hace 3 años la formación exclusivamente quedaba en la tipología de alianzas estratégicas pero sin que se lograra dar el brinco a la etapa de desarrollo del cluster. ¿Qué faltaba?, ¿Qué condiciones no se habían aún generado?

En las propias palabras del presidente de la asociación de hospitales privados, los esfuerzos estaban individualizados, sin una visión para el beneficio de todo el conjunto. No se habían creado las condiciones necesarias para poder generar esos contactos con los otros actores que pudieran permitir iniciar la densificación del capital social para llevarlos a la etapa de desarrollo.

Al paso del tiempo y al ir aprendiendo a través de las reuniones se dieron cuenta que existía un mercado meta que podían atender en colectivo. Este mercado meta implicaba el ampliar la calidad de los servicios médicos otorgados. Así se logran iniciar los proyectos en conjunto, una vez que se establece una meta común entre los participantes del agrupamiento.

Posteriormente se suman los esfuerzos, se agregan actores:

... “entonces que para hacer y formar ese Clúster, el Clúster debe de tener un, un tipo de plus ¿verdad?, el plus en atención medica entonces en ese plus de la atención medica pues tiene que ser este... que todos den un extra y entre ellos las enfermeras tienen que dar un extra no solo en una excelente formación sino también en el trato humano en los derechos, y para esto este... también hubo conferencias internacionales de enfermeras en donde llevan controles muy precisos para estar verificando la calidad pero también estar estimulando al trabajador para que estos sigan, eh no porque llegaron a una meta” (Entrevista realizada a Coordinación de la licenciatura virtual en enfermería 2011). .. y continúa ... “ Se busca la profesionalización del recurso humano”.

Es por las cuestiones empíricas presentadas y por la base teórica que aquí convenimos que es de vital importancia que se identifique una política pública clara en esta etapa de coordinación y vinculación. Así como identificar a través de los gestores de los programas



públicos de apoyo a los clusters en esta etapa, a los actores claves y mantener su interés y participación, a los sujetos líderes que pueden mover la trayectoria de la vinculación para densificarla.

## 1.2 Etapa de Desarrollo del Cluster: El crecimiento de las vinculaciones

La etapa de desarrollo implica de acuerdo con lo señalado por Waelbroeck-Rocha (en Anderson et al 2004), una etapa donde nuevos actores se integran a la región en actividades similares desarrollando una imagen compartida. Esta etapa nosotros proponemos que es la que permite consolidar las vinculaciones y llevarlas a la creación de convenios formales e informales de cooperación entre diferentes actores ubicados tanto hacia atrás de la cadena de valor como hacia adelante (demanda) en la cadena de servicios ofrecidos con valor agregado. En este sentido es importante que en esta etapa, el cluster identifique su cadena de valor y de tal forma que el territorio se vuelva incluyente de aquellos actores que en la etapa de gestación no se encontraban. Es una etapa donde la generación de proyectos para el crecimiento del cluster aparece como una característica de crecimiento.

En el caso de Turismo Médico, el cluster se encuentra transitando a esta etapa. Es importante señalar que tras un programa de fondos públicos del Estado de Jalisco se buscó analizar la situación actual de los cluster en el Estado y en su caso poder generar el interés, sinergia y vinculación necesaria de los actores que hasta ese entonces no se encontraban considerados como actores posibles del encadenamiento de valor agregado del cluster de turismo médico. Las entrevistas realizadas mostraron que era necesario crear, construir las preguntas que a los actores les despertara el interés por ser incluidos, o por incluir a otros en las vinculaciones.

**Es decir, la trayectoria que ha seguido el cluster de turismo médico en Jalisco fue influenciada favorablemente por la política pública del Estado, aún con el primer paso que solo es la investigación y su identificación de desarrollo.**

En este sentido, es necesario que esta política se afine para apoyar las necesidades de vinculación, los recursos y conocimientos sobre mercado necesarios para crear trayectorias de cooperación que lleven al cluster a una etapa madura, que es la tercera etapa de tránsito de un cluster, de acuerdo a la clasificación de Waelbroek-Rocha (en Anderson 2004).

En el siguiente diagrama que proponemos para el análisis de las etapas del ciclo del cluster agregamos al aprendizaje tecnológico como variable que permite explicar la trayectoria de una relación o vinculación entre actores del cluster en gestación. (Nelson y Winter 1982)

Los estudios de la teoría del cambio tecnológico donde se incluyen los desarrollos generados por Lundvall (1982), básicamente son investigaciones sobre las relaciones y sus resultados en la generación de innovaciones. En este sentido, las vinculaciones con proveedores (analizadas por Lundvall en las relaciones proveedor-usuario), son procesos de aprendizaje que generan desarrollos innovativos. Sin embargo estas relaciones son



conflictivas y no necesariamente conllevan al aprendizaje por sí mismo. De aquí la importancia de agregar al diagrama las trayectorias de vinculación.

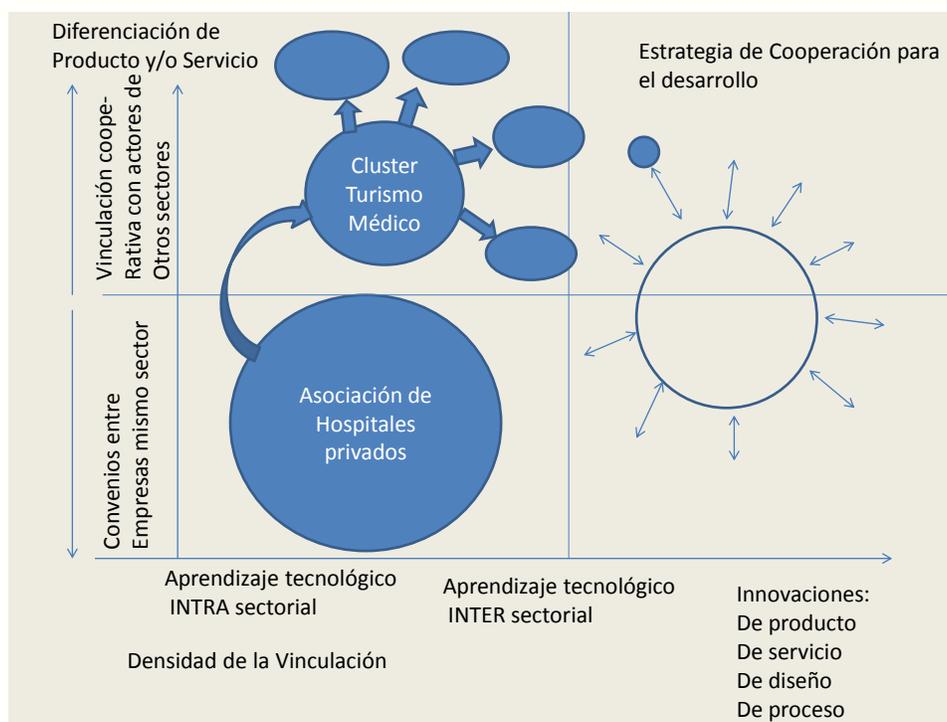
Así mismo en los teóricos del cambio tecnológico como Nelson y Winter (1992) a su vez enmarcan en la teoría de sistemas (a través del sistema de innovación), la importancia que tiene para la comprensión del desarrollo de las innovaciones los sistemas y las interrelaciones que en ellos se dan.

Estos conceptos no se pueden omitir cuando se analiza la forma de organización empresarial en un sector y su impacto en la competitividad obtenida a través de innovación y desarrollo tecnológico.

Cuando un cluster logra transitar de la etapa de gestación a la etapa de desarrollo la densidad en la vinculación se diversifica y los sectores a los cuales pertenecen los actores involucrados en el cluster crecen. En este sentido el aprendizaje desarrollado se complejiza al ser resultado de interacciones mucho más diversas.

## Diagrama 2

### DIVERSIDAD DE VINCULACIÓN, COMPEJIDAD DE APRENDIZAJE



Fuente: elaboración propia a través del análisis del trabajo de campo llevado a cabo durante el período de octubre del 2011 a enero del 2012 y con reflexiones de Verde 2012

El aprendizaje tecnológico (Nelson y Winter 1992) entre las empresas que forman al cluster variará dependiendo de la etapa en la que nos encontremos por que sencillamente proviene de la misma relación y vinculación que se va dando entre las empresas. El diagrama plantea que a bajos niveles de convenios o vinculaciones fuera del sector, el nivel de aprendizaje

solamente se situará a nivel interno del sector. En este sentido cuando se analizó el cluster de Turismo Médico lo que nos encontramos fue que el conocimiento de mercado que se obtuvo a través de la unión entre los hospitales privados y el intercambio de información que se dio entre ellos a partir de la asociación de hospitales privados, permitió crear esos primeros convenios entre ellos para poder llegar al mismo mercado de una forma conjunta a través de esfuerzos coordinados. Este aprendizaje es básico en la etapa de gestación para poder después generar los vínculos necesarios intersectoriales que permita complejizar el tipo de aprendizaje a través de la cooperación multisectorial. En este sentido este tipo de aprendizaje se dará en una fase de desarrollo del cluster, que es a la cual transita actualmente el cluster de turismo médico.

A través del grupo focal pudimos corroborar que existe una visión común de los actores que aún sin estar actualmente vinculados están persiguiendo la interrelación. El ejercicio les ayudó en este sentido a encontrarse y a partir de ahí poder establecer una posible alianza entre ellos que los lleve a la generación de convenios formales entre la diversidad de actores.

En este sentido creemos que pudimos constatar como el aprendizaje obtenido a nivel sectorial logró generar una sinergia entre los participantes de la asociación que llevó a que la asociación de hospitales privados densificara sus vínculos con actores del sector de servicios turísticos. Sin embargo esta búsqueda no había pasado a un plano de relaciones más formales en el sentido de tener una búsqueda común entre actores diversos, hasta que no hubo un apoyo externo, desde la política pública y el ejercicio de la evaluación de los clusters, que se construyó la plataforma a partir de la cual generar esos vínculos que a través del aprendizaje intra sectorial generado y acumulado transitará al aprendizaje intersectorial con posibilidad de transitar a la etapa de desarrollo en el cluster de turismo médico.

Existe una estrecha relación entre el diagrama 1 y 2, ya que el primero lo que muestra es la descripción del turismo médico y su paso de la gestación de un cluster a la de desarrollo. En el siguiente diagrama se busca relacionar estas etapas (que no son rígidas), con la generación de aprendizaje tecnológico fuente básica para el desarrollo de innovación y por ende de la competitividad de un cluster.



## Conclusiones

Consideramos que el cluster de turismo médico actualmente se encuentra en una etapa crucial de transición. La adopción de modelos de negocio abiertos en los mismos hospitales, cuadyuvaría a dar el paso necesario para transitar a una etapa superior en el modelo del ciclo de desarrollo de los clusters. Es decir, por un lado se está construyendo la densificación de los vínculos y acciones de colaboración necesaria a través de un aprendizaje tecnológico colectivo entre diversos actores de diferentes sectores, esto genera que el capital social haya crecido y se esté en posibilidades de transitar a la etapa de desarrollo. Sin embargo, los esfuerzos por consolidar las acciones conjuntas requieren de estar sustentados en prácticas formales de planeación estratégica con visión de modelos de negocio para la generación de valor, en el sentido del modelo de CANVAS. Cuando no se logra crear la formalidad en los trabajos de colaboración entre los actores diversos, los esfuerzos se pueden diluir y generar trayectorias de vinculación que nuevamente se focalicen en los actores del sector y no en el agrupamiento empresarial. Por lo mismo es de vital importancia la continuidad en la generación de ese aprendizaje intrasectorial para lograr pasar a la colaboración “conveniente” legalmente. Es decir al compromiso formal entre los actores participantes así como de los posibles que pudieran llegar a incluirse en la etapa de desarrollo.

Por lo anterior será importante delimitar el marco estratégico de cada participante del grupo de hospitales en el cluster, para poder encaminarlo a una etapa superior de desarrollo. Delimitar cada proyecto atendido por los diferentes actores integrantes, su forma de intervención y coordinación de acciones concretas que como grupo tengan que desarrollar, para atender las debilidades que presentan como grupo empresarial en comparación y en un entorno de competitividad regional. La forma de estructurarse guiada por la oportunidad que tiene la región para la atención de mercado que demanda los servicios médicos del grupo, sus capacidades humanas y materiales así como la adopción de modelos de negocio abiertos, centrados en la entrega de valor, podría ayudar al grupo empresarial a transitar a mejores condiciones de vinculación para su desarrollo.



## Bibliografía

Albuquerque, F. (2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. *Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN)* , 1-14.

Andersson, Thomas et al, (2004), The Cluster Policies White Book, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden

Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, Vol 29.

Dabat, A., Ordoñez, S. y Rival M. (2005). La reestructuración del cluster electrónico de Guadalajara (México) y el nuevo aprendizaje tecnológico. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía* , 36 (143), 89-111.

John, C., y Pouder, R. (2006). Technology Clusters versus Industry Clusters: Resources, Networks, and Regional Advantages. *Growth & Change*, 37(2) , 141-171.

Lundvall, Bengt-Ake (1992), *Nacional Systems of Innovation*, part I and II (studies of cases in development countries), Pinter Publishers, London

Mitxco, J., Idigoras, I., Vicente, A. (2003). Los clusters como fuente de competitividad. *Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea* , 55-67.

Nelson Richard, Winter Sydney (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*”, The Belknap Press of Harvard University

Örjan, S. (2009). *Cluster Balancing Evolutionary and Constructive Forces* . Estocolmo: Danagårds Grafiska, Ödeshög.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Pedersen, A. (2007). Medical tourism: Newly 'flat' healthcare world challenges increasingly costly, opaque U.S. system. *Biomedical Business & Technology* , 1-7.

Perego, Luís Héctor; “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos”, *Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2003*

Porter, M. (1990). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. *México: Continental* , c11, p380-383.

Rabellotti, R. (1995). Is there an "industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development, Elsevier, vol. 23(1)* , 29-41.



Rabelloti, R. y Pietrobelli, C. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible* .

Schmitz, H. a. (1999 (27) 9). Clustering and industrialization: Introduction. *World Development* , 1503-1514.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G. y Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Green Book*. Estocolmo: Bromma Tryp AB.

Unger, K. (2003). Los clusters industriales en México: especializaciones regionales y la política industrial. *División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL* , 1-42.

Vera, J.y Ganga, F. (2007). Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico\*. *Cuad. Adm* , 20 ((33)), 303-322.

Verde Flota, L.G. (2012) El sistema de innovación en Jalisco, Editorial Académica Española, Saarbrucken Alemania

