

Marca de clúster: un enfoque de participación para el desarrollo del clúster

Fernando Rey Castillo-Villar

Ph. D. en Ciencias Sociales

Profesor-investigador. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

Puebla, México

Rol del autor: intelectual

fernandorey.castillo@upaep.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2011-8957>

CLUSTER BRANDING: A PARTICIPATORY APPROACH TO CLUSTER DEVELOPMENT

ABSTRACT: This paper introduces a new approach to the management and communication of cluster identity –also known as cluster branding–, drawing on place branding and stakeholder management literature. In this work, cluster branding is conceptualized as an effective brand management strategy that must rely on the involvement and interaction of cluster stakeholders in every step of this open-ended process, as well as on a cooperative and collaborative leadership scheme capable of developing significant encounter moments and fostering collaboration among cluster stakeholders. Practitioners in the field of cluster management could take advantage of the cluster branding concept to design more collaborative and bottom-up strategies aimed at both strengthening stakeholders' identification with the cluster and projecting a solid cluster image to external audiences.

KEYWORDS: Stakeholder management, cluster identity, cluster branding, place branding.

MARCA DE CLUSTER: UMA ABORDAGEM DE PARTICIPAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CLUSTER

RESUMO: neste artigo, apresenta-se uma nova abordagem da gestão e da comunicação da identidade de cluster (denominada "desenvolvimento de marca de cluster"), com base na literatura acadêmica de marca territorial e gestão de grupos de interesse. No desenvolvimento do texto, é argumentado que uma gestão efetiva do desenvolvimento da marca de cluster deve estar fortemente apoiada no envolvimento e na interação dos grupos de interesse do cluster em cada passo desse processo aberto e contínuo, bem como numa liderança cooperativa e colaborativa entre os grupos de interesse do cluster. Diversos profissionais vinculados à gestão de um cluster podem usar o conceito "desenvolvimento de marca de cluster" para elaborar estratégias mais colaborativas e de "baixo para cima", orientadas a fortalecer a identificação dos grupos de interesse com o cluster e projetar uma sólida imagem deste dirigida a públicos externos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de grupos de interesse, identidade de cluster, marca de cluster, marca territorial.

MARQUE DE CLUSTER : UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DU DÉVELOPPEMENT DU CLUSTER

RÉSUMÉ: Cet article présente une nouvelle approche de la gestion et de la communication de l'identité des clusters (appelée « cluster branding »), basée sur la littérature académique sur la marque territoriale et la gestion des parties prenantes. Dans l'élaboration de l'article, on postule qu'une gestion efficace du développement de la marque du cluster doit être fortement soutenue par l'implication et l'interaction des parties prenantes du cluster à chaque étape de ce processus ouvert et continu, ainsi que par un leadership coopératif et collaboratif capable de développer des moments de rencontre porteurs de sens et de favoriser la collaboration entre les groupes d'intérêt du pôle. Différents professionnels liés à la gestion de cluster peuvent utiliser le concept de cluster branding pour concevoir des stratégies plus collaboratives et « bottom-up », visant à renforcer l'identification des parties prenantes au cluster et à projeter une image solide du cluster auprès des publics externes.

MOTS-CLÉ: gestion des parties prenantes, identité cluster, marque cluster, marque territoriale.

CITACIÓN SUGERIDA: Castillo-Villar, F. R. (2021). Marca de clúster: un enfoque de participación para el desarrollo del clúster. *Innovar*, 31(81), 129-138. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95579>

CLASIFICACIÓN JEL: M31, M38, R58.

RECIBIDO: 28/02/2019. **APROBADO:** 28/1/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 14/5/2021.

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



RESUMEN: Este artículo presenta un nuevo enfoque hacia la gestión y la comunicación de la identidad de clúster (denominada como "desarrollo de marca de clúster"), con base en la literatura académica de marca territorial y gestión de grupos de interés. En el desarrollo del artículo, se postula que una gestión efectiva del desarrollo de la marca de clúster debe de estar fuertemente sustentada en el involucramiento y la interacción de los grupos de interés del clúster en cada paso de este proceso abierto y continuo, así como a su vez en un liderazgo cooperativo y colaborativo capaz de desarrollar momentos de encuentro significativos y promover colaboración entre los grupos de interés del clúster. Diversos profesionales vinculados a la gestión de un clúster pueden usar el concepto de desarrollo de marca de clúster para diseñar estrategias más colaborativas y de "abajo hacia arriba", orientadas a fortalecer la identificación de los grupos de interés con el clúster y proyectar una sólida imagen del clúster hacia audiencias externas.

PALABRAS CLAVE: gestión de grupos de interés, identidad de clúster, marca de clúster, marca territorial.

Introducción

Una de las definiciones más ampliamente aceptadas del concepto *clúster* proviene del trabajo seminal de Michael Porter (1998): un grupo de compañías interconectadas pertenecientes a un giro industrial y concentrado en un área geográfica específica. Esta definición ha ganado gran popularidad entre actores de las esferas pública, privada y académica, quienes han considerado los clústeres como una fuente clave para generar crecimiento económico a través de la competitividad y la innovación (Njøs & Jakobson, 2016). Sin embargo, el desarrollo y el éxito de los clústeres se ha visto limitado por políticas jerárquicas de "arriba hacia abajo", que han dejado a un lado los grupos de interés del clúster (*cluster stakeholders*) en lo que respecta a los procesos de toma de decisiones (Ebbekink & Lagendijk, 2013; Vernay *et al.*, 2018).

Por lo tanto, ha surgido un reciente interés en la creación de políticas orientadas a promover el involucramiento y el diálogo entre los grupos de interés del clúster, y un crucial elemento para el cumplimiento de este propósito es la "identidad del clúster" (Lu *et al.*, 2016). Este concepto es definido como el entendimiento compartido entre los grupos de interés del clúster sobre quiénes son y cómo se distinguen a sí mismos con respecto a los

demás (Staber & Sauther, 2011). Sin embargo, la identidad de clúster no ha sido lo suficientemente analizada en la literatura académica, a pesar de su relevancia para apoyar la competitividad y el desarrollo de un clúster (Staber & Sauther, 2011). Esta situación, a su vez, ha derivado en una falta de entendimiento sobre su efectiva gestión y comunicación.

Una prometedora área académica que puede brindar nuevas perspectivas sobre la gestión de la identidad de clúster es la "marca territorial" (Hafeez *et al.*, 2016; Kasabov & Sundaram, 2013; Nathan *et al.*, 2018). Al igual que el clúster, la marca territorial debe lidiar con múltiples grupos de interés (residentes, turistas, inversionistas y negocios, entre otros), cada uno con diferentes opiniones, necesidades y visiones. Toda esta dinámica convierte la gestión de grupos de interés en una tarea compleja e incluso contradictoria (Eshuis *et al.*, 2018; Henninger *et al.*, 2016). Por consiguiente, este artículo toma como base la intersección entre la teoría de clúster y la marca territorial, con el fin de introducir un nuevo enfoque de "marca de clúster" como un proceso efectivo que involucra y guía a los grupos de interés en la cocreación y el desarrollo de la identidad del clúster.

Este artículo comienza con una introducción del contexto y la definición de identidad de clúster como un elemento relevante para el desarrollo del clúster. Después, la identidad de clúster y la marca territorial son conjuntamente analizadas con el propósito de generar un enfoque unificado de la "marca de clúster". Este nuevo "enfoque de participación" tiene como idea central la cocreación de los grupos de interés en la identidad del clúster. En la siguiente sección, se profundiza sobre el rol del liderazgo y las actividades de integración en el fortalecimiento de la identidad del clúster y la unificación de las visiones e ideas de los grupos de interés del clúster hacia una marca sólida. En la última sección del artículo, los autores establecerán una agenda para futuras investigaciones, con el objetivo de motivar a académicos y profesionales a contribuir en el desarrollo teórico y metodológico de la marca de clúster.

La identidad de clúster y su rol en el desarrollo del clúster

El concepto de clúster ha generado un amplio interés de académicos provenientes de diversas disciplinas como economía, geografía, estudios urbanos y política pública. Sin embargo, esta misma diversidad disciplinaria ha provocado que la definición de clúster sea difícil de delimitar y categorizar. A su vez, la popularidad de la teoría de clúster se ha expandido más allá del ámbito académico, lo que

ha provocado la mutación del concepto de clúster dependiendo del contexto inmediato y el propósito del proyecto ((Njøs *et al.*, 2017). El objetivo de este artículo no está orientado en profundizar sobre este debate, sino más bien se enfocará en utilizar la siguiente definición de *clúster* propuesta por Michael Porter (1988): "Concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular" (p. 78).

El reciente interés en el desarrollo de clústeres deriva de las ventajas únicas percibidas hacia este proceso, tales como el incremento de economías de escala, la creación de innovación continua y el intercambio de conocimiento entre las compañías pertenecientes al clúster (Wolman & Hincapie, 2015). Además, diversos actores provenientes de diferentes niveles gubernamentales (abarcando desde entidades supranacionales como el Banco Mundial y la Unión Europea hasta autoridades locales) han reconocido los clústeres como elementos esenciales en las estrategias de desarrollo regional. Por lo tanto, los gestores de políticas públicas han dado al clúster un estatus hegemónico como un elemento clave para promover la innovación, el crecimiento económico y la competitividad regional (Ebbekink, 2017; Karreman *et al.*, 2018).

No obstante, la lógica política "de arriba hacia abajo" en la creación y el desarrollo de un clúster adoptada por autoridades gubernamentales ha dado poca oportunidad al involucramiento de los grupos de interés del clúster, quienes son cruciales para el éxito de este (Ebbekink & Lagendijk, 2013). La dinámica generada por las políticas "de arriba hacia abajo" genera falta de confianza entre los grupos de interés del clúster, lo que a su vez obstaculiza la propagación de conocimiento entre ellos mismos (Dyba, 2016). Desde un enfoque "de arriba hacia abajo", los gestores de políticas públicas conciben al clúster como una receta que puede ser replicada en cualquier parte del mundo (Burfitt & MacNeill, 2008). Sin embargo, el éxito de un clúster depende del conocimiento y la visión real de los gestores de políticas públicas con respecto a qué es lo que está pasando dentro del clúster, por lo que los grupos de interés del clúster son cruciales para informar sobre los obstáculos, las barreras y las ineficiencias durante el proceso (Ebbekink & Lagendijk, 2013).

Por lo tanto, actualmente el interés se ha volcado hacia la creación de políticas orientadas al diálogo como una buena alternativa para promover la colaboración entre los grupos de interés del clúster, lo que a su vez permite la generación de estrategias colectivas para el desarrollo del clúster (Wolman & Hincapie, 2015). Las políticas de clúster orientadas al diálogo son más eficientes, debido a que los grupos de interés del clúster juegan un rol directo



en los procesos de diseño e implementación (Aranguren *et al.*, 2016). Este tipo de política también crea un sentido fuerte y sólido de identidad entre los grupos de interés del clúster, lo que a su vez contribuye en la creación del conocimiento y la efectividad en los procesos de toma de decisiones (Staber & Sautter, 2011).

La identidad del clúster es parte de la denominada “arquitectura suave” del clúster, que se ha ido considerando cada vez más como un factor crucial para mejorar la competitividad del clúster (Sæther, 2014). La identidad del clúster también es considerada como un pilar fundamental para la efectiva organización y gestión del clúster (Solvell, 2015). Igualmente, la identidad del clúster contribuye a la mejora en el aprendizaje colectivo (Pinkse *et al.*, 2018) y provee continuidad al clúster a través del tiempo (Staber, 2010). La identidad del clúster es definida como el entendimiento compartido sobre las características industriales, tecnológicas, sociales e institucionales de un clúster (Staber & Sautter, 2011). Este concepto aborda cuestiones concernientes a la identificación interna —¿quiénes somos?— y la

validación externa —¿cómo nos ven los demás?— (Beebe *et al.*, 2013; Staber & Sautter, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la identidad de clúster puede ser concebida como un proceso dividido en dos partes orientadas tanto hacia actores internos como externos (Østergaard & Park, 2015). Con respecto al proceso interno, los grupos de interés del clúster se vuelven conscientes de sus valores e intereses compartidos, los cuales fortalecen la cohesión interna. Después de la consolidación de este proceso, la identidad del clúster puede ser efectivamente proyectada hacia actores externos, cuyo reconocimiento dota de legitimidad y validación socioeconómica al clúster. Por lo tanto, la identidad del clúster funciona como un medio para diferenciarlo del resto de los competidores y, de tal modo, poder atraer más recursos externos.

A pesar de la gran relevancia de la identidad del clúster para el desarrollo del clúster, existe una falta de entendimiento con respecto a su efectiva comunicación y negociación (Kasabov & Sundaram, 2013). Esta problemática deriva de la suposición errónea sobre la identidad del clúster como algo que se desarrolla automáticamente

debido a la aglomeración, más que algo que debe de ser formado y sostenido a través de la identificación de las compañías individuales con el clúster (Pinkse *et al.*, 2018; Zamparini & Lurati, 2012). Por lo tanto, es importante buscar novedosos y diferentes enfoques para la gestión de la identidad del clúster, con el fin de generar estrategias efectivas enfocadas a apoyar el desarrollo del clúster.

La identidad del clúster y la marca territorial: en busca de un nuevo enfoque

De acuerdo con Hafeez *et al.* (2016), existe un gran potencial de investigación para el análisis conjunto de dos áreas académicas: la teoría de clúster y la marca territorial. La última puede ser definida como la adaptación y la aplicación de técnicas de desarrollo de marca para la gestión y la comunicación de las imágenes territoriales, abarcando desde pequeños pueblos hasta países (Herrero *et al.*, 2017; Zavattaro & Fay, 2019). El desarrollo de marca territorial (*place branding*) tiene como principal objetivo la atracción de audiencias externas (turistas, inversionistas, fuerza laboral altamente calificada y futuros residentes) y, al mismo tiempo, el fortalecimiento de la identificación y el orgullo de los residentes locales hacia su territorio (Castillo-Villar, 2018; Styliadis *et al.*, 2016).

Con base en esta perspectiva, el clúster puede ser considerado como un caso de marca territorial (Kasabov & Sundaram, 2013). La identidad de clúster y el desarrollo de marca territorial comparten la misma lógica de enfocarse en grupos de interés tanto internos como externos para proyectar una imagen atractiva y consistente. Una prometedora y emergente área de investigación que puede derivar de la intersección teórica entre la identidad del clúster y el desarrollo de marca territorial es la gestión de grupos de interés (*stakeholder management*). Al igual que el clúster, la marca territorial debe lidiar con múltiples grupos de interés (residentes, turistas, inversionistas y negocios, entre otros), cada uno con diferentes opiniones, necesidades y visiones. Toda esta dinámica convierte la gestión de grupos de interés en una tarea compleja e incluso contradictoria (Eshuis *et al.*, 2018; Henninger *et al.*, 2016).

Con respecto a la comunicación y la negociación de la identidad del clúster, la gestión de grupos de interés es un enfoque apropiado para lidiar con el desacuerdo y el conflicto generado entre las compañías pertenecientes al clúster (Kasabov & Sundaram, 2013). Por lo tanto, es posible tomar como base los enfoques del desarrollo de marca territorial vinculados a la gestión de grupos de interés, con el fin de analizar el potencial de transferir estas perspectivas hacia la gestión de la identidad del clúster y,

así, facilitar el desarrollo de políticas de clúster orientadas al diálogo, apoyadas y promovidas por los grupos de interés del clúster.

Actualmente, el desarrollo de la marca territorial ha dirigido su atención hacia el involucramiento y la importancia de los grupos de interés en la creación y el desarrollo de estrategias de desarrollo de marca territorial (García *et al.*, 2013; Kavaratzis & Kalandides, 2015; Zenker & Braun, 2017). Esta concepción de desarrollo de marca territorial está basada en una nueva comprensión del desarrollo de marca como un proceso que va más allá de una vía unidireccional de comunicación de la compañía hacia el cliente. En su lugar, el desarrollo de marca es interpretado como un proceso complejo que involucra perspectivas de múltiples grupos de interés quienes interactúan con cada uno para crear, replicar y recrear significados (Brodie *et al.*, 2017).

A pesar de que la relevancia de los grupos de interés ha sido reconocida como crucial para el éxito de estrategias de desarrollo de marca territorial (García *et al.*, 2013), todavía existen retos que permanecen difíciles de superar en la práctica; por ejemplo, la falta de autoridad y control de los gestores de marcas territoriales sobre los grupos de interés y la dificultad de poner en conjunto las diferentes perspectivas de los grupos de interés para proyectar un mensaje de marca único y consistente (Moilanen, 2015). Por lo tanto, un "enfoque de participación" del desarrollo de marca territorial parece ser una manera efectiva y apropiada de lidiar con la gestión de múltiples grupos de interés (Kavaratzis & Kalandides, 2015).

De acuerdo con Kavaratzis y Kalandides (2015), el enfoque de participación del desarrollo de marca territorial deriva de un nuevo giro en la disciplina de la mercadotecnia hacia una "lógica dominante de servicio" (Vargo & Lusch, 2004) y sus implicaciones en el entendimiento del desarrollo de marca. Desde una lógica dominante de servicio, la marca tiene un relevante rol integrador, que facilita la cocreación de valor y significado a través de interacciones y relaciones entre grupos de interés. Con base en este enfoque, una marca territorial no es algo que pueda ser creado y diseñado para un propósito en específico, sino que es cocreado por una multitud de grupos de interés que se relacionan y se apropian de esta (Kavaratzis & Kalandides, 2015). Por lo tanto, la marca territorial deja de ser una imagen para convertirse en una experiencia vivida por los grupos de interés, quienes a su vez asignan valor a la serie de interacciones que tienen con la marca territorial.

Siguiendo esta línea lógica, la mejor manera de motivar la participación de los grupos de interés en el proceso de desarrollo de marca territorial es dejando que los grupos de interés mismos codecidan y coproduzcan la marca (Zenker

& Erfgen, 2014). Por consiguiente, el enfoque de participación en el desarrollo de marca territorial requiere de un liderazgo orientado hacia la movilización del compromiso de los grupos de interés (Cerdea-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016). Sin embargo, la necesidad de liderazgo no es igual a un enfoque "de arriba hacia abajo", hacia la participación de los grupos de interés en el proceso, sino más bien a un enfoque "de abajo hacia arriba" que permita el surgimiento de la marca desde un proceso de cocreación que involucre a todos los grupos de interés (Warnaby & Medway, 2015).

Un enfoque "de abajo hacia arriba" facilita la creación y la comunicación de la marca territorial a través de un proceso de cocreación y colaboración con los grupos de interés (Warnaby & Medway, 2015). Mientras que las políticas "de arriba hacia abajo" tratan a los grupos de interés de la marca territorial como receptores pasivos y embajadores de marca, las políticas "de abajo hacia arriba" tienen un mayor alcance para articular una visión más inclusiva de la marca territorial por medio del empoderamiento de los grupos de interés (Goulart Szejnberg & Giovanardi, 2017; Hudson *et al.*, 2017).

Desde un enfoque de participación del desarrollo de marca territorial, un líder debe fungir más como un facilitador para la formación de relaciones entre los grupos de interés y, al mismo tiempo, como el responsable de mantener a los grupos de interés comprometidos y vinculados con la marca territorial (Rinaldi & Cavicchi, 2016). Zenker y Erfgen (2014) abordan la misma concepción de liderazgo en su investigación sobre el enfoque de participación en el desarrollo de marca territorial, denominándola como "liderazgo cooperativo en un estilo no jerárquico" (p. 226). A su vez, Kavaratzis y Hatch (2013) enfatizan la relevancia de un liderazgo totalmente comprometido con los grupos de interés en el proceso de diálogo, debate y definición del significado de la marca territorial.

Con base en lo anteriormente discutido sobre el enfoque de participación en el desarrollo de marca territorial, es posible introducir un enfoque diferente al desarrollo de marca de un clúster como un proceso orientado en involucrar y comprometer a los grupos de interés en la cocreación y la proyección de una identidad unificada de clúster. Desde este enfoque, los líderes de un clúster deben adoptar un rol de facilitadores y pueden usar diferentes técnicas y herramientas, con la finalidad de proveer de estructura y guía a las diferentes ideas y perspectivas provenientes de los grupos de interés del clúster. Además, el desarrollo de marca de clúster debe concebirse como un proceso abierto enfocado más en los elementos de interacción entre los grupos de interés.

Desarrollo de marca de clúster: vinculando el involucramiento de los grupos de interés y el liderazgo

Como se ha ido discutiendo en la sección previa, el desarrollo de marca de un clúster es sostenido por el involucramiento de los grupos de interés y el liderazgo efectivo. Sin embargo, no es suficiente solamente estar consciente de la relevancia de ambos conceptos en el proceso de desarrollo de marca de un clúster; sino que también es relevante comprender cómo estos conceptos pueden trabajar conjuntamente en la proyección de una marca de clúster compartida. El primer paso para entender la relación entre el involucramiento de los grupos de interés y el liderazgo se da a través de una nueva concepción de los grupos de interés como participantes activos y cocreadores del proceso de desarrollo de marca del clúster.

Merz *et al.* (2009) ofrecen un nuevo enfoque a la marca y el proceso de desarrollo de marca basado en la colaboración y los procesos de cocreación de valor de los grupos de interés. Esta nueva lógica hacia la marca también redefine el valor de marca como el valor de uso percibido determinado colectivamente por todos los grupos de interés. Los autores afirman que el proceso de desarrollo de marca proveniente de la perspectiva de los grupos de interés implica diferentes fundamentos en comparación con las conceptualizaciones previas del proceso de desarrollo de marca. Primero, los grupos de interés forman una red de relaciones con las marcas en lugar de una relación diádica (cliente-firma); segundo, el valor de marca es concebido como un constructo dinámico derivado de las interacciones sociales entre los grupos de interés, que ocurren dentro de un ecosistema.

Aplicado al contexto del desarrollo de marca del clúster, los grupos de interés del clúster cocrean el valor de marca a través de las interacciones sociales entre ellos. El clúster completo puede ser considerado como un ecosistema donde cada grupo de interés contribuye al desarrollo de la marca de clúster. De acuerdo con Frow y Payne (2011), los grupos de interés colaboran dentro de un ecosistema debido a su incapacidad para operar exitosamente en aislamiento. Por lo tanto, los grupos de interés cocrean el valor de marca a través de actividades de integración de recursos, incluso, a pesar de que cada grupo de interés tiene diferentes prioridades y valores que pueden estar en conflicto con el objetivo general del clúster.

Sin embargo, los procesos de cocreación por parte de los grupos de interés requieren de la implementación de momentos de encuentro y el desarrollo de específicas características de liderazgo con el objetivo de promover la

interacción y la colaboración entre los grupos de interés (Pera *et al.*, 2016). Con respecto a los momentos de encuentro, estos pueden ser definidos como “puntos de contacto” que facilitan las interacciones de múltiples formas y el compartimiento de recursos. Existen diferentes medios para generar momentos de encuentro, tales como programas de concientización, redes sociales, plataformas web, reuniones y sesiones regulares, talleres y boletines de aviso (Pera *et al.*, 2016). Cada medio contribuye en la cocreación de valor por parte de múltiples grupos de interés y pueden ser usados en los procesos de desarrollo de marca del clúster.

Otro importante elemento para la cocreación por parte de los grupos de interés es la calidad del liderazgo. Waligo *et al.* (2014) afirman que el liderazgo es vital para resolver conflictos causados por intereses contrastantes entre los grupos de interés. Además, el liderazgo provee certidumbre y reduce la complejidad en ambientes dinámicos e interconectados (Chen *et al.*, 2018). En un contexto de clúster, un líder debe actuar como un agente negociador con el propósito de representar al clúster completo sin tener que tomar parte de los intereses de un grupo de interés específico del clúster. Este liderazgo dinámico debe ser apoyado por una estructura con una jerarquía horizontal, que mejore la colaboración y el involucramiento de los grupos de interés del clúster (Andersson & Paajanen, 2012).

En resumen, el desarrollo de marca de un clúster no es solamente un proceso, sino también una forma diferente de percibir los grupos de interés de un clúster como cocreadores de la marca del clúster. Este enfoque es el primer paso para desarrollar estrategias efectivas orientadas a promover la cooperación y el involucramiento de los grupos de interés del clúster. Los momentos de encuentro y un buen liderazgo son los medios para conseguir una identidad compartida y una sólida imagen externa del clúster. En la siguiente sección, se presentará una agenda para futuras investigaciones con la finalidad de promover el progreso teórico y metodológico del desarrollo de marca de clúster.

Conclusiones y futuras líneas de investigación

Los clústeres han sido considerados como una importante fuente de innovación, competitividad y crecimiento regional. Sin embargo, el desarrollo de los clústeres ha sido limitado por políticas jerárquicas “de arriba hacia abajo”, que han excluido a los grupos de interés del clúster de los procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, un nuevo interés ha surgido, tanto entre académicos como entre gestores de políticas públicas, con respecto al desarrollo de políticas para clústeres orientadas a promover el involucramiento y el diálogo entre los grupos de interés relevantes

del clúster. Un elemento importante de estas políticas es la identidad de clúster: El entendimiento compartido entre los grupos de interés del clúster sobre las características que los identifican y los distinguen de los demás clústeres.

La identidad del clúster como un elemento importante para el desarrollo de clústeres se ha ido posicionando recientemente como una prioridad de política pública especialmente en Europa. Un caso ejemplar es el clúster de tecnologías de la comunicación Kista Science City, ubicado en la ciudad de Estocolmo, Suecia. La alta competitividad de este clúster a nivel internacional ha sido principalmente atribuida a su estrategia de desarrollo de marca, que se sustentó en la colaboración de los diversos actores (gobierno, universidades y empresas) para la identificación y el desarrollo de una identidad compartida y única (Tavasoli & Tsagdis, 2014). Otro ejemplo similar es Tech City en la zona este de Londres, Reino Unido. Un enfoque de desarrollo de marca hacia la gestión de Tech City ha contribuido en su éxito y su efecto catalizador en la transformación de la imagen de Londres como un nuevo nodo tecnológico a nivel internacional (Nathan *et al.*, 2018).

El objetivo principal del presente artículo fue introducir un nuevo enfoque a la gestión y la comunicación de la identidad de clúster, denominada como “desarrollo de marca de clúster”. Desde la teoría del desarrollo de marca territorial, fue posible identificar aspectos en común y conceptos que fueron útiles para comprender la dinámica única y la organización específica de un clúster. Tomando como base el enfoque de participación del desarrollo de marca territorial, la gestión de la identidad de clúster debe motivar y promover el involucramiento y la interacción de los grupos de interés del clúster en cada paso de este proceso abierto, que también requiere de un liderazgo cooperativo sin jerarquías.

Aunque en este artículo se realiza un esfuerzo por crear un marco teórico amplio enfocado a desarrollar y proponer el concepto de “desarrollo de marca de clúster”, es todavía necesario obtener y generar más conocimiento con respecto a este tópico, con el fin de ayudar a los clústeres en el diseño de estrategias efectivas de desarrollo de marca. Por lo tanto, una agenda con líneas de investigación futuras es propuesta con base en las posibles áreas de oportunidad encontradas durante la investigación:

- Sería esencial analizar un caso de estudio de éxito que implique un clúster con una marca consolidada. Los clústeres no pueden ser analizados y estudiados en aislamiento, ya que variables específicas del contexto son relevantes para comprender los vínculos y las interacciones entre los grupos de interés del clúster. Las lecciones obtenidas de los casos de estudio pueden arrojar

nuevas perspectivas sobre los factores en común compartidos por diferentes clústeres y la función del contexto en el desarrollo de estrategias de desarrollo de marca.

- A pesar de la relevancia de los grupos de interés del clúster en el desarrollo de estrategias de desarrollo de marca de clúster, existe todavía una falta de entendimiento con respecto a los principales grupos de interés y sus roles en el desarrollo y la promoción de la identidad del clúster. Más investigación enfocada en esta línea de interés puede ser crucial para establecer una clara división de labor dentro de un clúster.
- Un gran reto en el desarrollo de marca de clúster es la brecha existente entre los beneficios y las necesidades percibidas por varios grupos de interés (tales como compañías, pequeñas y medianas empresas, universidades, organismos no gubernamentales, sector público, centros de investigación y organizaciones de gestión del clúster). Una clara comprensión de este tema puede resultar relevante para motivar y comprometer a los grupos de interés del clúster hacia una visión unificada (Merli *et al.*, 2014).
- Los mecanismos de gobernanza de clúster son cruciales para proveer de estructura y certidumbre a los procesos de colaboración y gestión de múltiples grupos de interés (Ebbekink, 2017; Gereffi & Lee, 2016). Por tal razón, una línea de investigación prometedora podría estar enfocada en las "redes de gobernanza" y en determinar cómo estas se han aplicado en la gestión de los clústeres. Los resultados de investigaciones basadas en esta línea brindarían mayor conocimiento sobre las estrategias por desarrollar para involucrar de forma efectiva múltiples grupos de interés hacia el logro de objetivos en común.
- El potencial de las redes sociales para apoyar los grupos de interés en la cocreación del valor de marca ha sido ampliamente reconocido en la literatura de desarrollo de marca (von Wallpach *et al.*, 2017). No obstante, el rol de las redes sociales en el desarrollo de la identidad del clúster a través de estrategias de desarrollo de marca ha recibido escasa atención. Los profesionales vinculados a la gestión de clústeres pueden verse beneficiados por los resultados provenientes de esta línea futura de investigación, ya que ellos podrían implementar y diseñar momentos de encuentro orientados a mejorar la colaboración y el involucramiento entre los grupos de interés del clúster.
- Los estudios de liderazgo han sido ampliamente ignorados en la investigación de teorías de clúster, a pesar

de su gran relevancia en el desarrollo efectivo de un clúster (Ooms & Ebbenkink, 2018; Sydow, 2011). Con respecto al desarrollo de marca de clúster, la calidad del liderazgo es importante para reducir la incertidumbre y negociar conflicto de intereses entre los grupos de interés del clúster. Sin embargo, se deben llevar a cabo más investigaciones sobre diferentes tipos de liderazgo y sus niveles de efectividad para la gestión de los grupos de interés del clúster.

- Un tópico prometedor para futuras investigaciones es la influencia de la identidad de un lugar y su cultura en la promoción y el fortalecimiento de la identidad del clúster (Kasabov, 2011). Una positiva imagen del lugar donde está ubicado el clúster puede ser elemental para atraer inversiones, nuevas compañías y profesionales altamente calificados, todos ellos importantes para el desarrollo del clúster.

El desarrollo de marca de un clúster parece ser un término ideal para comprender la gestión y la comunicación de la identidad de un clúster. Sin embargo, este concepto tiene como fundamento principal el compromiso y el involucramiento de los grupos de interés del clúster en el proceso de desarrollo de marca. La marca de una firma privada puede ser establecida como una estrategia que debe ser adoptada por sus empleados. Por el contrario, una marca de clúster debe ser discutida y negociada entre los grupos de interés del clúster con el objetivo de obtener su compromiso hacia una visión unificada. La naturaleza única del desarrollo de marca de clúster representa un campo fértil para investigadores de diversas disciplinas interesados en contribuir a este tema a través de la generación de diversas perspectivas y estrategias enfocadas a mejorar la cooperación y el diálogo entre los grupos de interés del clúster, así como también proponer nuevas formas de liderazgo no jerárquico que facilite el proceso de desarrollo de marca del clúster.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Andersson, M., & Paajanen, M. (2012). Common or competing products? Towards supra-national branding in BaltMet Promo. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 56-69. <https://doi.org/10.1108/17538331211209040>
- Aranguren, M. J., Magro, E., & Wilson, J. R. (2016). Regional competitiveness policy evaluation as a transformative process: From theory

- to practice. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(4), 703-720. <https://doi.org/10.1177/0263774X16662469>
- Beebe, C., Haque, F., Jarvis, C., Kenney, M., & Patton, D. (2013). Identity creation and cluster construction: The case of the Paso Robles wine region. *Journal of Economic Geography*, 13(5), 711-740. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs033>
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, 17(2), 183-199. <https://doi.org/10.1177/1470593116679871>
- Burfitt, A., & MacNeill, S. (2008). The challenges of pursuing cluster policy in the congested state. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(2), 492-505. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00784.x>
- Castillo-Villar, F. R. (2018). City branding and the theory of social representation. *Bitácora Urbano Territorial*, 28(1), 33-38. <http://doi.org/10.15446/bitacora.v28n1.52939>
- Cerda-Bertomeu, M. J., & Sarabia-Sanchez, F. J. (2016). Stakeholders' perceptions of place branding and the role of the public sector: An exploratory analysis. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12, 299-313. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0016-8>
- Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., & Heng, X.-S. (2018). Determinants of cluster leadership and identification on cluster innovation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 538-553. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0305>
- Dyba, W. (2016). Mechanisms of knowledge flows in bottom-up and top-down cluster initiatives. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 286-294. <https://doi.org/10.1080/21681376.2016.1183514>
- Ebbekink, M. (2017). Cluster governance: A practical way out of a congested state of governance plurality. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(4), 621-639. <https://doi.org/10.1177/0263774X16666079>
- Ebbekink, M., & Lagendijk, A. (2013). What's next in researching cluster policy: Place-based governance for effective cluster policy. *European Planning Studies*, 21(5), 735-753. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.734460>
- Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E. H., & Zenker, S. (2018). The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(5), 916-936. <https://doi.org/10.1177/2399654417726333>
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 223-240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, 23(50), 111-127. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40622>
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133, 25-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7>
- Goulart, R., & Giovanardi, M. (2017). The ambiguity of place branding consultancy: Working with stakeholders in Rio de Janeiro. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 421-445. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1319404>
- Hafeez, K., Foroudi, P., Dinnie, K., Nguyen, B., & Parahoo, S. K. (2016). The role of place branding and image in the development of sectoral clusters: The case of Dubai. *Journal of Brand Management*, 23, 383-402. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.18>
- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000084>
- Henninger, C. E., Foster, C., Alevizou, P. J., & Frohlich, C. (2016). Stakeholder engagement in the city branding process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12, 285-298. <https://doi.org/10.1057/S41254-016-0002-1>
- Herrero, Á., San Martín, H., Garcia, M. D., & Collado, J. (2017). Examining the hierarchy of destination brands and the chain of effects between brand equity dimensions. *Journal of Marketing & Management*, 6(4), 353-362. <https://doi.org/10.1016/j.jdm.2016.05.001>
- Hudson, S., Cárdenas, D., Meng, F., & Thal, K. (2017). Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 365-377. <https://doi.org/10.1177/1356766716649228>
- Kasabov, E. (2011). Towards a theory of peripheral, early-stage clusters. *Regional Studies*, 45(6), 827-842. <https://doi.org/10.1080/00343401003724651>
- Kasabov, E., & Sundaram, U. (2013). A stakeholder approach to branding clusters: Pointers to a research agenda. *Regional Studies*, 47(4), 530-543. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.631907>
- Karreman, B., Burger, M. J., & van Eenennaam, F. (2018). Revealed competition between cluster organizations: An exploratory analysis of the European life sciences sector. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 51(3), 705-723. <https://doi.org/10.1177/0308518X18802325>
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: The interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A, Economy and Space*, 47(6), 1368-1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>
- Lu, R., Ruan, M., & Reve, T. (2016). Cluster and co-located cluster effects: An empirical study of six Chinese city regions. *Research Policy*, 45(10), 1984-1995. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.07.003>
- Merli, R., Preziosi, M., & Massa, I. (2014). EMAS regulation in Italian clusters: Investigating the involvement of local stakeholders. *Sustainability*, 6(7), 4537-4557. <https://doi.org/10.3390/su6074537>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Moilanen, T. (2015). Challenges of city branding: A comparative study of 10 European cities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11, 216-225. <https://doi.org/10.1057/pb.2015.6>
- Nathan, M., Vandore, E., & Voss, G. (2018). Spatial imaginaries and tech cities: Place-branding East London's digital economy. *Journal of Economic Geography*, 19(2), 409-432. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby018>
- Njøs, R., & Jakobsen, S.-E. (2016). Cluster policy and regional development: Scale, scope and renewal. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 146-169. <https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1138094>
- Njøs, R., Jakobsen, S.-E., Wiig Aslesen, H., & Fløysand, A. (2017). Encounters between cluster theory, policy and practice in Norway: Hubbing, blending and conceptual stretching. *European*

- Urban and Regional Studies*, 24(3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/0969776416655860>
- Ooms, W., & Ebbekink, M. (2018). In search of the sweet spot: The role of personal proximity in three Dutch clusters. *Journal of Business Research*, 92, 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.010>
- Østergaard, C. R., & Park, E. (2015). What makes clusters decline? A study on disruption and evolution of a high-tech cluster in Denmark. *Regional Studies*, 49(5), 834-849. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1015975>
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Pinkse, J., Vernay, A.-L., & D'Ippolito, B. (2018). An organisational perspective on the cluster paradox: Exploring how members of a cluster manage the tension between continuity and renewal. *Research Policy*, 47(3), 674-685. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.002>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Rinaldi, C., & Cavicchi, A. (2016). Cooperative behaviour and place branding: A longitudinal case study in Italy. *Qualitative Market Research*, 19(2), 156-172. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0012>
- Sæther, B. (2014). Socio-economic unity in the evolution of an agricultural cluster. *European Planning Studies*, 22(12), 2605-2619. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.849228>
- Solvell, O. (2015). Construction of the cluster commons. En D.B. Audretsch, A.N. Link, & M.L. Walshok (Eds.), *The Oxford handbook of local competitiveness* (pp. 84-101). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199993307.013.5>
- Staber, U. (2010). Imitation without interaction: How firms identify with clusters. *Organization Studies*, 31(2), 153-174. <https://doi.org/10.1177/0170840609357369>
- Staber, U., & Sautter, B. (2011). Who are we, and do we need to change? Cluster identity and life cycle. *Regional Studies*, 45(10), 1349-1361. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.490208>
- Stylidis, D., Sit, J., & Biran, A. (2016). An exploratory study of residents' perception of place image: The case of Kavala. *Journal of Travel Research*, 55(5), 659-674. <https://doi.org/10.1177/0047287514563163>
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 328-343. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.008>
- Tavassoli, S., & Tsagdis, D. (2014). Critical success factors and cluster evolution: A case study of the Linköping ICT cluster lifecycle. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 46(6), 1425-1444. <https://doi.org/10.1068/a46258>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vernay, A. -L., D'Ippolito, B., & Pinkse, J. (2018). Can the government create a vibrant cluster? Understanding the impact of cluster policy on the development of a cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(7-8), 901-919. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1501611>
- VonWallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443-452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2014). The 'leadership-stakeholder involvement capacity' nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research*, 67(7), 1342-1352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.019>
- Warnaby, G., & Medway, D. (2015). Rethinking the place product from the perspective of the service-dominant logic of marketing. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, & G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions* (pp. 33-50). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7_3
- Wolman, H., & Hincapie, D. (2015). Clusters and cluster-based development policy. *Economic Development Quarterly*, 29(2), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0891242413517136>
- Zamparini, A., & Lurati, F. (2012). Communicated identities of regional cluster firms: Evidence from the Franciacorta wine cluster. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 498-513. <https://doi.org/10.1108/13563281211274220>
- Zavattaro, S. M., & Fay, D. L. (2019). Brand USA: A natural quasi-experiment evaluating the success of a national marketing campaign. *Tourism Management*, 70, 42-48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.013>
- Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
- Zenker, S., & Erfgen, C. (2014). Let them do the work: A participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 225-234. <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2013-0016>