



Revista Mexicana de Agronegocios

ISSN: 1405-9282

salomon@santana.uson.mx

Sociedad Mexicana de Administración

Agropecuaria A.C.

México

Morales Zamorano, Luis Alberto; Velasco Aulcy, Lizzette; Perez Chavira, Seidi Iliana  
ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE "CLUSTERS" AGRÍCOLAS EN ZONAS  
RURALES

Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 35, julio-diciembre, 2014, pp. 1004-1011

Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.

Torreón, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE “CLUSTERS” AGRÍCOLAS EN ZONAS RURALES

Luis Alberto Morales Zamorano<sup>1</sup>, Lizzette Velasco Aulcy<sup>2</sup>,  
Seidi Iliana Perez Chavira<sup>2</sup>

**Clusters formation strategies of in rural agricultural.**

### ABSTRACT

Since there is little research done on the rural agricultural cluster formation in Mexico, this study is made with the objective of setting strategies to form clusters that promote the development of emerging economies of rural areas. It starts with the conceptual definition of cluster, its benefits and main obstacles. This is a documentary research work, of an exploratory-descriptive type in which it is discusses the advantages of creating clusters and the problem for its implementation, more particularly referred to the agricultural clusters. We proceed to describe the suggested strategies and finally, the scope and limitations of this work are indicated. At the end it is concluded that the outlined strategies are suitable to be implemented in a rural agricultural area, indicating possible future research that could follow up this work.

**Keywords:** Agricultural Cluster, Strategies, Rural area

### RESUMEN

Debido a que existe en México muy poca investigación realizada en la formación de “clusters” agrícolas rurales, éste estudio se hace con el objetivo de plantear estrategias para la formación de “clusters” que promuevan el desarrollo de economías emergentes de zonas rurales. Se parte de la definición conceptual de “cluster”, sus beneficios y principales obstáculos a vencer. Este trabajo de investigación es documental, de tipo exploratorio descriptivo, en donde se discuten las ventajas de crear “clusters” y el problema para su implementación, referido muy particularmente a los “clusters” agrícolas. Se procede a describir las estrategias sugeridas y finalmente se indican los alcances de este trabajo y sus limitaciones. Al final se concluye que, las estrategias aquí señaladas son adecuadas para implementarse en una zona agrícola rural, indicando algunas posibles investigaciones futuras que pudieran dar seguimiento a este trabajo.

**Palabras clave:** “Cluster” agrícola, Estrategias, Zonas rurales.

### INTRODUCCIÓN

Es difícil identificar los elementos que hacen exitoso a un “cluster” y es difícil combinar todos los elementos que pueden contribuir a lograr dicho éxito, sobre todo cuando el “cluster” arranca desde cero (Palazuelos, 2005). Uno de los motivos, si no el principal, que induce a la formación de “clusters” en las diferentes industrias surge cuando se identifica la necesidad de operar en un mundo global, altamente competitivo, donde sus actividades ya no van a depender sólo de las actividades que realiza cada empresa sino de su entorno (Corrales, 2007). Es entonces que las empresas buscan la creación de alianzas estratégicas para realizar un trabajo en equipo con las ventajas competitivas que implica (Hughes & Weiss, 2008).

<sup>1</sup> Dirección electrónica: *lmorales@uabc.edu.mx*

<sup>2</sup> Profesores-Investigadores de la Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín, de la Universidad Autónoma de Baja California.

A pesar de todos los motivos y razones expuestas para la formación de “clusters”, el desarrollo de “clusters” agrícolas rurales no ha sido suficientemente promovido (Arón & Martínez, 2003). En zonas rurales mexicanas ya han sido desarrollados diferentes “clusters” turísticos, asociados por ejemplo con el cultivo de la Vid, debido a la estrecha relación que tiene el vino con el turismo (Morales, 2011; Sánchez, 2007). Sin embargo, al no estar contemplado el cultivo de la vid, ¿qué atractivos se pueden ofrecer en una zona rural que fortalezcan comercial y turísticamente una ruta agrícola, como para considerar la posibilidad de organizarla bajo el concepto de “cluster”? Con base en el panorama anteriormente descrito se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias deben ser consideradas como fundamentales cuando se presenta la necesidad de formar un “cluster” agrícola en una zona rural?

La metodología de este trabajo consistió en realizar una investigación documental exhaustiva que permitiera explorar y describir la problemática. Se continúa desarrollando el marco conceptual de “cluster”, señalando las ventajas de la “clusterización” y principales obstáculos a vencer. Con ello nos permitimos formular estrategias que pudieran dar lugar a la formación de “clusters” agrícolas en zonas rurales, sin contar con el atractivo que ofrece el eno turismo. Posteriormente se describe el papel de las universidades en la realización de “clusters” agrícolas, haciendo comentarios sobre alcances y limitaciones de este estudio. Finalmente se concluye el trabajo haciendo propuestas de investigaciones futuras.

## MARCO CONCEPTUAL

### ¿Qué son los “clusters”?

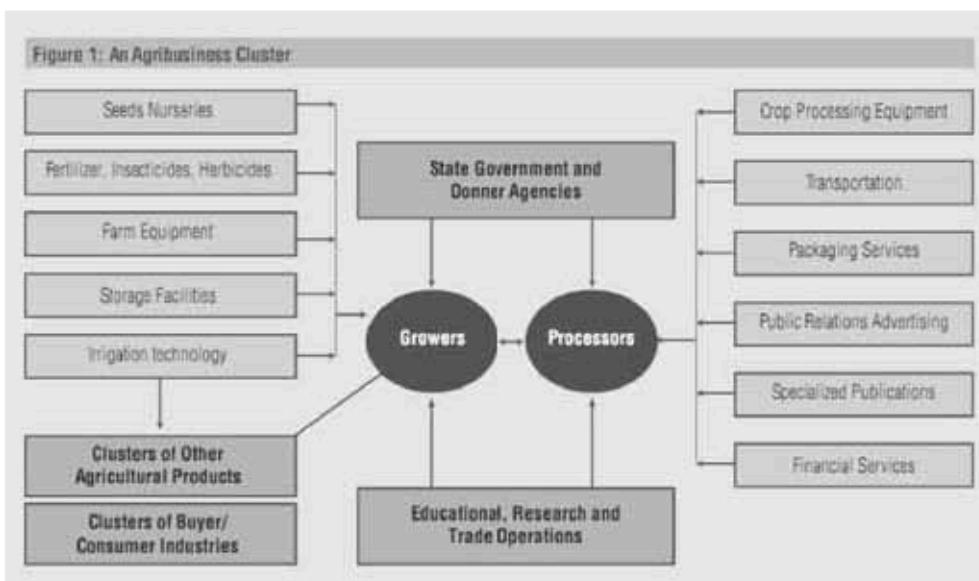
Como respuesta al cambio en el entorno de las organizaciones y al creciente conocimiento de los límites e insuficiencias de las políticas industriales tradicionales, los gobiernos y los organismos internacionales comenzaron a impulsar no sólo políticas basadas en la visión de “clusters”, sino estudios y grupos de trabajo que han permitido conocer mejor el nuevo entorno y cómo adaptarse mejor al mismo (Roelandt & Den Hertog, 1998; OECD, 1999). Inicialmente estos desarrollos nacieron y se aplicaron en los países avanzados, pero posteriormente se han realizado también en los países en vías de desarrollo.

La OECD (1999, p. 85) define los “cluster” como “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”. Los “clusters” son sistemas al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional entre sí, para el desarrollo de sus procesos productivos, así como para la obtención de determinados productos, su distribución, publicidad e imagen de un determinado conglomerado industrial.

Porter (1998) define los “clusters” como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones asociadas (por ejemplo universidades, agencias de las normas, y las asociaciones de comercio) en campos particulares que compiten pero también cooperan”.

Un ejemplo de “cluster” agrícola puede estar representado en la siguiente figura, en donde el Banco Mundial, por medio del Departamento de Comercio Internacional representa un “Agronegocio” que surge de los productores o procesadores de productos agrícolas.

Figura 1. Representación esquemática de un “cluster” de agronegocios.



Fuente: International Trade Department of The World Bank (2009)

### Ventajas de la “clusterización”.

- Facilitan el desarrollo de la industria y economía local mediante la obtención de ventajas competitivas (Corrales, 2007).
- Estimulan la innovación y mejoran la productividad (Mills, Reynolds, & Reamer, 2008) y competitividad (Malakauskaitė & Navickas, 2011).
- Pueden facilitar la comercialización y formación de nuevos negocios (Vera, 2006).
- Se amplía el mercado para todas, más allá de lo que lo haría en el caso de que cada una estuviese operando aisladamente.
- Se fortalecen las posibilidades de tener acceso a financiamientos y capacitaciones.
- Se estandariza la calidad de productos y servicios.
- Se reducen los costos de producción y de comercialización.
- Se genera mayor confianza y reputación, lo que redundó en menores costos de transacción, se incrementó la capacidad negociadora y se obtuvo un mayor valor agregado del conjunto de empresas asociadas.
- Fomenta el desarrollo de los flujos de conocimiento y de capital humano.
- Aumenta la competencia, inducida por la concentración de empresas en el mismo espacio geográfico (& Terkla, 1995).
- Genera una mayor especialización y división del trabajo, y, por ende, una mayor productividad (Vera, 2006).
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización, etc.

A pesar de tantos beneficios que han sido reportados, y muchos de ellos de manera teórica, un problema que aparentemente se presenta al momento de establecer iniciativas de formalizar algún “cluster” industrial es que no existen suficientes análisis empíricos rigurosos que respalden dicha teoría (Martin & Sunley, 2003).

### **Principales obstáculos a vencer:**

- a. Existe muy arraigada una cultura empresarial de no cooperación. Es muy difícil pasar a una modalidad de cooperación (Meyer & Harmes, 2005). Suele suceder que quienes no participan en los “clusters” se benefician de los esfuerzos cooperativos de otros bajo una condición “oportunista” o de “beneficiario gratuito”. Se requiere una nueva forma de ver a los negocios.
- b. El ambiente legal no está en su etapa de madurez óptima en materia de formalización de “clusters” agrícolas.
- c. En las microempresas se tiene muy limitado al recurso humano, como para introducirlos a nuevas actividades.
- d. La concentración geográfica parece fortalecer la conducta competitiva de tipo predatorio (“predatory behavior”). Ésta se refiere a la competencia intensa que existe entre empresas del mismo tipo o que atienden al mismo mercado (Pacheco, 2004, p. 697).

### **¿QUÉ ESTRATEGIAS UTILIZAR?**

La estrategia es una disciplina que está adquiriendo cada vez mayor importancia en el pensamiento comercial y económico. A este respecto, Porter (2002) señala que una estrategia competitiva es una combinación de metas que buscan las empresas y políticas que permitan alcanzarlas. El desarrollo de estrategias para la formación de “clusters” debe incluir metodologías exitosas utilizadas y reportadas (Meyer & Harmes, 2005), ya sea de México o de otros países.

A continuación se describen una serie de consideraciones, que bien algunas podrían ser posibles estrategias de retomar por las empresas interesadas en participar para la formalización de un “cluster” en zonas rurales:

- a. **ACTUAR (ocuparse) hacia "adentro".**  
Tanto el empresario como las instituciones públicas, deben entender que la base de la competitividad se encuentra dentro de la misma empresa. Las actividades prioritarias a desarrollar deben incluir: la minimización de costos a lo largo de toda la cadena de valor (Porter, 2002), el conocimiento constante del mercado, optimizar la estructura organizacional de cada empresa, desarrollar innovaciones en la calidad de bienes y servicios de manera continua y elegirlas estrategias adecuadas que les permitan competir.
- b. **Investigar continuamente la demanda de los mercados nacionales e internacionales.**  
Para entender al mercado y la demanda tanto local como internacional es crucial mejorar la calidad de los productos y que se diversifique la oferta ya existente. Eso implica que se deba atender la demanda local y regional con productos procesados de excelente calidad (Aragón & Rubio, 2005). Si se piden certificaciones que abran puertas comerciales al mercado europeo o asiático, no debe quedar otra opción que certificarse.

c. Formación de nuevas empresas.

Para mejorar la fortaleza de los sectores de apoyo del sector agrícola de zonas rurales es importante fomentar la creación de otras empresas de la transformación como todo tipo de procesadoras de alimentos agrícolas, empresas comerciales (proveedoras de insumos) y de servicios (como de transporte, refrigeración, de alimentación y hospedaje y servicios turísticos, entre otros).

d. Evitar la sobre-especialización.

Este es un elemento muy importante que se debe considerar, sobre todo en el proceso de planeación del desarrollo regional integral de una economía. Si una región se especializa en un solo tipo de industria, como en el caso del sector agrícola con monocultivos o cultivos extensivos, las probabilidades de que dicha industria colapse aumentan, cuando dicho sector industrial se enfrenta a condiciones adversas. Ante esta estrategia de desarrollo es altamente recomendable fomentar el surgimiento de empresas asociadas a las actividades agrícolas como son aquellas relacionadas con el turismo, intensificando el comercio de productos así como la industria de servicios.

e. Desarrollo de la industria Turística.

Debido a que un “cluster” debe incorporar la muy valiosa integración de turistas nacionales e internacionales al proyecto de desarrollo agrícola por medio de la creación de “clusters”, es importante destacar que el objetivo debería estar relacionado con posicionar las regiones agrícolas como centros turísticos de interés estatal, nacional e internacional. Integrar a empresas comerciales turísticas, así como contar con más y mejores ofertas de servicios (hoteles, restaurantes, etc.) para los turistas, todos bajo un mismo ambiente agrícola, daría pauta para que la ruta agrícola se hiciera cada vez más atractiva y se incrementara con ello el desarrollo económico de la región.

### **¿Cómo podrían apoyar las universidades e institutos de investigación?**

Ahora cabe hacer la pregunta ¿Cuál es el papel de las instituciones locales para promover el desarrollo de “clusters”? Para responder a esta pregunta Molina, López & Guía (2002) se dieron a la tarea de investigar la respuesta bajo el nombre de distritos industriales. En algunos programas de desarrollo regional, por otra parte, se indica que para impulsar efectivamente la actividad agropecuaria es necesario seguir la línea de acción referente a fomentar que las universidades formen profesionistas en áreas acordes a las necesidades de los sectores productivos de la región y gestionar la capacitación de los productores y trabajadores en una nueva cultura laboral para el desarrollo de la empresa y el incremento de la competitividad.

Es en este sentido que, las universidades, como promotoras del desarrollo económico regional deben tomar el compromiso de involucrarse con las necesidades de las empresas agrícolas y comerciales a fin de ayudarles a impulsar su organización, eficiencia e incrementar su competitividad. Algunas acciones a seguir, para que las universidades participen en darles apoyo a manera de centros de consultoría (fortaleciendo con ello su vinculación con el sector productivo), pudieran estar contenidas en el siguiente listado:

- Apoyar a las empresas agrícolas en investigación y desarrollo tecnológico agropecuario, así como la transferencia de tecnología a los productores y la inducción de prácticas sustentables,
- Asesorarlas para la implantación de agricultura bajo condiciones protegidas,

- Ofrecer pláticas, cursos y talleres que conduzcan a empresas comerciales y de servicios (que participen en encadenamientos productivos con las agropecuarias) a mejorar su desempeño contable y administrativo,
- Ayudar a emprendedores de la sociedad rural para que formalicen sus proyectos agrícolas de inversión,
- Actualizar a los productores en los procesos de extracción o cosecha, acondicionamiento con grados de calidad del producto, empaque, acopio y comercialización, a fin de mejorar la eficiencia en sus procesos, etc.

## DISCUSIONES

Con respecto a los obstáculos a vencer se puede argumentar lo siguiente. La arraigada cultura empresarial de no cooperación, que es ciertamente muy difícil de sobrelevar, debe superarse (López & Calderón, 2006). Decir que se puede lograr con labores de educación, involucramiento o simple convencimiento es muy fácil. Sin embargo, es probable que al darles a conocer la existencia de “clusters” exitosos en México y explicarles la necesidad de su involucramiento en términos de costo-beneficio, es decir, con las ganancias que se pueden lograr, puede resultar más convincente.

Por otra parte, no se puede negar que el ambiente legal no está en su etapa de madurez óptima en materia de formalización de “clusters” agrícolas. Sin embargo, esta falta de madurez no es un impedimento para que se gestione la autorización y apoyo, ante autoridades gubernamentales para la formación de nuevos “clusters”.

Con respecto a la limitación de las microempresas de recurso humano calificado que pudiera ser el medio involucrado responsable de cada microempresa para la formación de “clusters”, es posible considerar que la eficiencia en los actuales medios de comunicación, así como la forma sistemática de trabajar en equipo con reuniones que generen minutas o actas detalladas de acuerdos, pueden no sustituir la falta de recurso humano, pero si permitir que aun con el mismo personal se mantengan informados y participando activamente en el “cluster”.

La parte más delicada a considerar pudiera ser la considerada por Pacheco (2004) quien afirma que la ventaja de estar concentrados geográficamente fortalecería la conducta competitiva de tipo predatorio (“predatory behavior”). Ésta se refiere a la competencia intensa que existe entre empresas del mismo tipo o que atienden al mismo mercado (Pacheco, 2004, p. 697). Ante esta imposibilidad de control por parte del “cluster”, debería solucionarse considerando la primera estrategia explicada anteriormente en este documento. Es decir, para competir con calidad y eficiencia todas las empresas deben actuar hacia adentro. Esto se refirió anteriormente como la necesidad tanto de los empresarios como las instituciones públicas, por entender que la base de la competitividad se encuentra dentro de la misma empresa.

El mayor riesgo en la creación de “clusters” es generar expectativas poco realistas, en cuanto al grado de innovación (de bienes y/o servicios) que se puede esperar de micro y pequeñas empresas, agrupadas o no, y cómo se puede dar apoyo a tales iniciativas (Meyer & Harmes, 2005).

Finalmente, si hay autores que afirman que los gobiernos deben actuar como catalizadores o agentes intermediarios que faciliten el establecimiento de vínculos entre empresas, ofreciendo las estructuras de apoyo necesarias para facilitar el proceso de “cluster” y la innovación,

también es necesario enfatizar que el papel de las universidades e institutos de investigación es crucial en la realización de análisis, estudios y capacitaciones. Los gobiernos pueden ayudar a vincular la investigación con la acción. Una política efectiva de “clusters” debe considerar la interacción entre investigadores, capitales de la industria, científicos, políticos y gestores, constituyendo foros para el diálogo constructivo.

El presente estudio presenta posibilidades de ser retomado por los diferentes conglomerados de empresas agrícolas de zonas rurales de toda la república mexicana. Sin embargo, es recomendable, antes de cualquier inicio de investigación concertar acuerdos o propuestas de trabajo conjunto de instituciones educativas e institutos de investigación con asociaciones empresariales del sector privado, agrícola, comercial y de servicios.

## **CONCLUSIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**

En el desarrollo del presente trabajo se han podido apreciar tanto argumentos a favor o ventajas en la formación de “clusters” como posibles impedimentos u obstrucciones para su constitución. Despues de haber discutido detalladamente los resultados expuestos es posible concluir que las estrategias antes descritas son adecuadas para implementarse en zonas agrícolas rurales. Dichas estrategias pueden favorecer la posibilidad de formación de un “cluster” agrícola en zonas rurales que ayuden a resolver la necesidad de proyectar el desarrollo agrícola a nivel global y con ello hacer más competitivo el desarrollo económico regional.

Con el fin de poder darle seguimiento a este trabajo puede resultar atractivo realizar investigaciones causales y correlacionales con información proporcionada por empresarios y ejecutivos institucionales potenciales de integrarse al “cluster” agrícola. Resultados de investigaciones en “clusters” agrícolas de zonas rurales pueden ayudar a definir con mayor precisión el estado en que se encuentren las empresas agrícolas de las zonas de estudio y con ello poder dar un diagnóstico más realista del interés y disponibilidad de participación de los empresarios que pudieran estar involucrados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y LITERARIAS**

1. Arón, N. & Martínez, S. (2003). Identificación de Clúster y fomento a la cooperación empresarial: el caso de Baja California. *Revista Momento Económico*, febrero, 39-57.
2. Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del Estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, 216, 35-69.
3. Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Revista Frontera Norte*, enero-junio 19 (37): 173-201.
4. Doeringer, P.B., & D.G. Terkla. (1995). Business Strategy and Cross-Industry Clusters. *Economic Development Quarterly* 9:225-237.
5. Hughes, J. & Weiss, J. (2008). Reglas simples para lograr que funcionen las alianzas. *Revista Harvard Business Review en español*, agosto vol. 86 número 8
6. International Trade Department of The World Bank (2009). *Clusters for Competitiveness. A practical guide & Police implications for Developing Cluster initiatives*. 95 pp.
7. López, L. & Calderón G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un cluster empresarial. *Revista Estudios gerenciales*, abril-junio 9: 13-37. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

8. Malakauskaite, A. & V. Navickas (2011). Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation. *Engineering Economics*, 22(1), 50-57.
9. Martin, R. & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of Economic Geography* 3: 5-35.
10. Meyer, S.J. & Harmes, L.U. (2005). *Cómo promover clusters*. Mesopartner working papers. Documento de trabajo No. 8. Una primera versión del proyecto “Competitividad: conceptos y buenas prácticas una herramienta de auto-aprendizaje y consulta” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Buenos Aires, Argentina. 25 páginas.
11. Mills, K.G. Reynolds, E.B. & Reamer, A., (2008). Clusters and competitiveness: a new federal role for stimulating regional economies. *BROOKINGS, Metropolitan Policy Program*. 51 pp.
12. Molina, M.F.X., López, N.M.A. & Guía, J.J. (2002). The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district. *European Urban and Regional Studies*, 9(4), 315-329.
13. Morales, Z.L. & Flores, G.G. (2009). Competitividad de las empresas productoras de fresa del Valle de San Quintín, Baja California. III Congreso anual 2009, *La competitividad como estrategia en época de crisis*. Organizado por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, en Puerto Vallarta, Jalisco del 26 al 27 de noviembre de 2009.
14. OECD, (1999). Managing National Innovation Systems. Vol. 27, No. 9 de *World Development*, Paris.
15. Pacheco, V.R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. *Revista Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, Vol. XXV, Núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 683-707.
16. Palazuelos, M. (2005). Clusters: Myth or Realistic Ambition for Policymakers?. *Local Economy*, vol. 20, núm. 2, pp. 131-140.
17. Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
18. Roelandt, Th.J.A. & Den Hertog, P. (ed.) (1998). *Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD countries*. Various approaches, early results & policy implications. Draft synthesis report on phase 1, OECD-Focus Group on industrial clusters, The Hague/Utrecht.
19. Vera, J. (2006). Los clusters industriales y sus implicaciones estratégicas: Una visión de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, marzo. Maracaibo, Venezuela.

**\*(Artículo recibido el 10 de junio de 2012 y aceptado para su publicación el día 15 de mayo de 2013)**