

# Los clusters en la hortofruticultura: oportunidad para fomentar el desarrollo rural en México

ALEJANDRO MACÍAS MACÍAS

Por las ventajas comparativas que se presentan en México, y dado su mayor valor agregado, la agricultura de frutas y hortalizas se convierte en una alternativa importante para grupos económicos del sector rural. Sin embargo, las actividades en este sector se encuentran muy desvinculadas entre sí, lo cual impide darle mayor valor agregado a los productos, así como ingresar a los mercados en mejores condiciones competitivas. Ante tal situación, se hace imprescindible aplicar en este sector algunos de los avances que la economía industrial ha logrado, en particular la acción conjunta de los agentes económicos participantes, tanto del Estado como de la población en general, para generar *clusters* (cúmulos, circuitos, redes, etc.), que permitan vincular la producción primaria con las manufacturas y los servicios colaterales, para así obtener ventajas competitivas y no sólo comparativas e incrementar el acceso, con mejores perspectivas, a los mercados nacionales e internacionales.

RESUMEN - ABSTRACT

*The agriculture of fruits and vegetables by the comparative advantages that appear in Mexico and given their greater added value, becomes an important alternative for economic groups of the rural sector. Nevertheless, the activities in this sector are not linked between them which generates the impossibility to give greater added value to the products, as well as to enter the markets in better competitive conditions. Given this situation, it becomes essential to apply in this sector some of the advances that the industrial economy has obtained, in particular the joint operation of the participant economic agents, of the State as well as of the population in general, to generate clusters (accumulations, circuits, networks, etc.), that allow to tie the primary production with the manufactures and collateral services, thus obtaining competitive advantages not only comparative and increasing the access with better perspective in the national and international markets.*

## Introducción

A pesar de que en la actualidad el sector primario<sup>1</sup> en México contribuye con alrededor de 25 por ciento de la población ocupada, dicho sector sólo genera 6 por ciento del producto interno bruto nacional.<sup>2</sup> Es decir, las actividades económicas de este sector (desarrolladas principalmente en el área rural), además de requerir grandes cantidades de mano de obra —uno de cada cuatro trabajadores mexicanos depende de ellas para su sustento—, son en su mayoría generadoras de poco valor agregado, y dejan a sus productores escasos ingresos.

Ello trae como consecuencia el deterioro en el nivel de vida de la población rural, la cual cada vez se distancia más de los estándares existentes en las zonas urbanas; existe, pues, una importante correlación inversa entre el nivel socioeconómico de un municipio y el porcentaje de población económicamente activa en actividades del sector primario. Por ejemplo, en el caso de Jalisco por cada punto porcentual de

mayor participación de la mano de obra del sector primario en el total de población ocupada, disminuye en 75 centésimas el nivel de desarrollo socioeconómico del municipio visto en una escala del 1 al 7 (tabla 1 y gráfica 1).<sup>3</sup>

La situación anterior hace evidente que en la actualidad, en términos generales, el sector económico primario sea sinónimo de descapitalización y atraso económico para las regiones, pues la producción que en él se desarrolla se encuentra desvinculada, en la mayoría de los casos, de la producción manufacturera, los servicios y el comercio. En el caso de la agricultura esto provoca que no se le dé mayor valor agregado a los productos, y que cuando así sucede los beneficios no sean para los agricultores.

Sin embargo, existen ramas en las cuales México presenta ventajas comparativas, como la producción de frutas y hortalizas; además, se trata de productos que ingresan al

*Profesor-investigador del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara.*

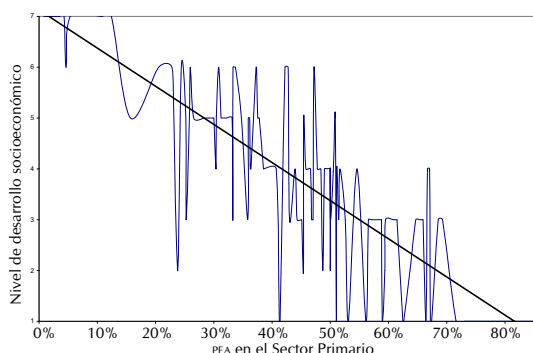
**Tabla 1**  
Relación entre el nivel socioeconómico de los municipios de Jalisco y la PEA ocupada en el sector primario<sup>A</sup>

Constante	7.127
b <sub>1</sub> (variable independiente: por ciento de la PEA municipal en el sector primario)	-0.075
R <sup>2</sup>	.646
F	222.15
DW	2.016

<sup>A</sup> Variable dependiente: Nivel socioeconómico del municipio (medido del 1 al 7 de acuerdo a la metodología de INEGI, CIMA). Entre mayor número tenga el municipio es mejor su nivel de desarrollo socioeconómico. Elaborado con el programa econométrico SPSS, regresión lineal.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Censo de Población y Vivienda de 1990 (para distribución de la población por sector económico) y CIMA (para nivel de desarrollo socioeconómico).

**Gráfica 1**  
PEA en el sector primario vs. nivel de desarrollo socioeconómico en los municipios de Jalisco (1990)



mercado con mayores niveles de rentabilidad. Pero el potencial que este tipo de agricultura tiene para el país no se ha explotado óptimamente para fomentar el desarrollo rural, pues su crecimiento ha estado fundamentado más sobre las ventajas comparativas de carácter estático que sobre ventajas competitivas dinámicas y que sean sostenibles en el tiempo.

Es decir, las ventajas que han dado consistencia a la producción de frutas y hortalizas en el país han sido la mano de obra barata, los beneficios del suelo y el clima, sobre todo en la época invernal. Por el contrario, la implementación de estrategias empresariales innovadoras ha sido mínima, empezando por el hecho de que el productor mexicano suele dedicarse sólo a producir y no incursiona en las acciones de comercialización, siendo que éstas son las que generan mayores niveles de utilidad. Adicionalmente, la producción de frutas y hortalizas no ha sido adecuadamente vinculada con otras ra-

mas económicas regionales, proveedoras de bienes y servicios a los propios agricultores, limitando drásticamente las posibilidades de generar ventajas competitivas sostenibles.

Por lo anterior, este trabajo parte de la hipótesis de que para alcanzar ventajas competitivas en el sector hortofrutícola de México y que las mismas sirvan para fomentar el desarrollo rural de importantes regiones del país, es necesario organizar la actividad productiva en función de redes de actores, denominadas *clusters*, que logren generar cadenas de valor capaces de hacer crecer de manera integral las distintas ramas económicas que se desarrollen, ya que ello implicará dinamizar el conjunto de la economía regional y trasladar los beneficios socioeconómicos a todos sus pobladores.

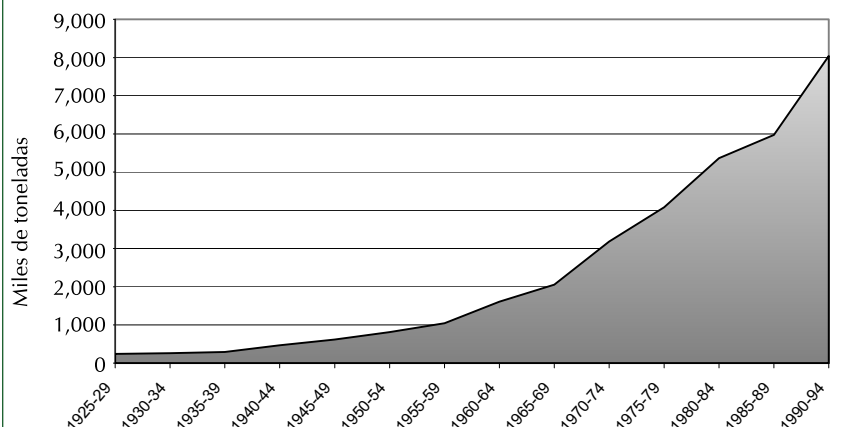
### La producción hortofrutícola en México y la importancia de los *clusters* para su desarrollo

A pesar de que en México se siembran apenas poco más de un millón de hectáreas con frutas y hortalizas, lo que significa alrededor de 3.7 por ciento del total de tierras agrícolas en el país,<sup>4</sup> estos cultivos generan cerca de 18 por ciento del valor de la producción agrícola y casi 50 por ciento de las divisas por exportaciones de este sector.<sup>5</sup> Es decir, se trata de productos cuyos ingresos son mucho más elevados que la producción de granos básicos, e incluso que cultivos industriales como la caña de azúcar o el algodón, entre otros.

El crecimiento considerable de la industria hortofrutícola en el país se da a partir del final de la II Guerra Mundial, pues mientras en el quinquenio 1935-1939 se produjeron poco menos de 300 mil toneladas, para el quinquenio siguiente la cifra aumentó en 59 por ciento. Sin embargo, el auge de este tipo de agricultura se da a partir de la década de los sesenta, cuando las oportunidades que brindaba la consolidación del mercado de los Estados Unidos, aunadas al crecimiento acelerado de las zonas urbanas del país, hicieron atractivo el cultivo de frutas y hortalizas en diferentes regiones de México, lo que ha permitido un crecimiento promedio anual, entre 1960 y 1994, de 6 por ciento, cuando entre 1925 y 1959 era de 4 por ciento (gráfica 2).

El cambio en los hábitos de vida y consumo de los habitantes en países económicamente avanzados, al llevar una vida más dinámica orientada principalmente al trabajo intelectual en vez de físico; la necesidad de recurrir a productos naturales con los menores aditivos artificiales posibles y la posibilidad de pagar un buen precio por cultivos de estas características, así como la exigencia del consumidor de contar con productos frescos durante todo el año (lo cual va íntimamente ligado al avance tecnológico, que influye favorablemente en las labores de producción y distribución), son

Gráfica 2  
Producción de hortalizas en México



Fuente: Datos tomados de Schwentesius et al., 1998, p. 170.

factores que han impulsado el auge de la hortofruticultura en los países con potencial productivo.

Del lado de la oferta, las condiciones climatológicas y la posibilidad de obtener importantes rendimientos generan expectativas favorables para los agricultores, toda vez que aunque es un tipo de producción mucho más arriesgada que los cultivos de subsistencia, se presentan oportunidades de obtener alta rentabilidad usando terrenos no muy extensos.<sup>6</sup> También el desarrollo de redes de distribución con tecnología avanzada que reducen costos e incrementan utilidades (i. e. *termoking's*, bodegas refrigeradas, etc.), han sido factores que impulsan esta industria y la redimensionan para cobrar características más empresariales.

Sin embargo, también son más los riesgos que se corren ante cambios climáticos bruscos, presencia de plagas, e incluso vaivenes de mercado, toda vez que son productos cuya demanda es relativamente inelástica y por lo mismo son propensos a modificaciones bruscas en sus precios cuando no existen esquemas de planeación de la producción y se experimentan importantes fluctuaciones en los precios con épocas de sobreoferta seguidas de otras épocas de relativa escasez, lo que sin duda afecta que los agricultores puedan llevar a cabo una planeación estratégica de largo plazo (figura 1).

Finalmente, aun cuando México presente ventajas comparativas para la producción de estos cultivos, principalmente en las épocas invernales, si no se logran transformar éstas en ventajas competitivas, se corre el riesgo de ser desplazados por otros países que cada vez más ingresan en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos (como ya está ocurriendo).

Lo anterior se debe a que mientras la ventaja comparativa es de carácter estático, pues tiene que ver con la dotación de los factores de producción (tierra, trabajo o capital), diferencias en tecnologías o diferencias en la demanda, la ventaja competitiva se define como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.<sup>7</sup> Las ventajas competitivas se derivan de la capacidad tecnológica, recursos humanos calificados, disponibilidad de infraestructura de conservación, transporte y telecomunicaciones y articulación eficiente entre oferentes y demandantes.<sup>8</sup>

En el caso de las frutas y hortalizas en México, se considera —además del clima favorable y los bajos costos de tierra, crédito y agua— a la mano de obra abundante y de bajos ingresos como el factor fundamental que promueve las ventajas comparativas. Sin embargo, dichas ventajas son sumamente vulnerables en el marco de los grandes avances tecnológicos existentes, pues descuidan el hecho de que otros países ganen participación en el mercado mediante estrategias innovadoras, como ha sucedido, por ejemplo, en el caso del melón: en 1991, México cubría 29 por ciento de las exportaciones mundiales de hortalizas y en 1999 la cifra había disminuido a sólo 15 por ciento, en tanto que otros países de América Latina, como Costa Rica, manifiestan una clara tendencia ascendente en sus exportaciones, preferentemente hacia Estados Unidos (gráfica 3).

Pero para obtener las ventajas competitivas en este sector y que las mismas generen mayores ingresos a los agentes

Figura 1  
Comportamiento de los precios ante diferentes elasticidades de la demanda

Demanda elástica ————— Demanda perfectamente inelástica

<sup>7</sup> Schwentesius Rindermann, Rita, et al. "México en el mercado hortícola mundial. Algunos aspectos del comercio exterior", México, vol. 44, núm. 4, 1994, p. 342. También la producción de estos cultivos en invernadero cada vez se vuelve más atractiva en México a raíz de los éxitos de países como España y Holanda.

económicos, así como una mejora en la dinámica de las regiones productoras, es preciso motivar la configuración de *clusters* (en español se les llama cúmulos, circuitos, redes, cadenas, etc.), que coordinen, en un marco de competencia, las diferentes fases del proceso productivo de forma tal que se ofrezca un producto de elevado valor agregado y altamente competitivo en los mercados nacional e internacional.

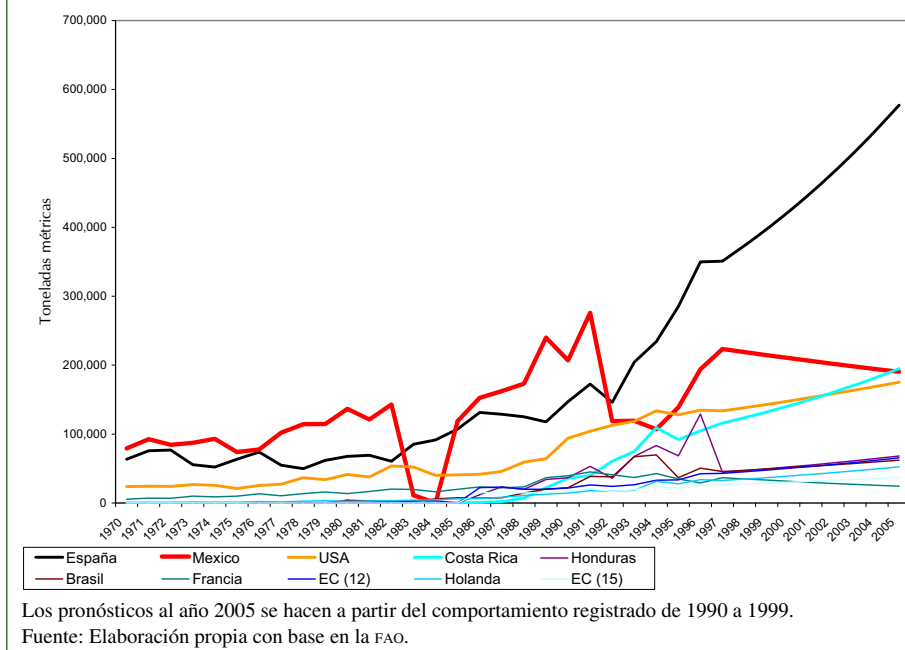
La idea de los *clusters* surge a principios de la década de los noventa, como una manera de explicar la ventaja competitiva que se adquiere por medio de la localización y la forma como las regiones pueden alcanzar mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico en función de explotar las áreas donde pueden crear este tipo de ventajas. De acuerdo con Michael Porter, los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.<sup>9</sup>

Aun cuando los *clusters* son desarrollados más para la economía industrial, su metodología puede ser plenamente adaptada a la economía rural en la medida que ésta logre interrelacionarse con los sectores urbanos. De hecho, esta noción de interrelaciones verticales y horizontales entre distintas áreas para obtener productos de mayor valor agregado, ha sido estudiada en agricultura bajo el concepto de “circuitos agroalimentarios”, que en términos generales significa lo mismo que *clusters*.

El estudio de las configuraciones de circuitos agroalimentarios surge de la evolución paralela de dos campos de estudio: el de la organización industrial y la administración de negocios en Norteamérica y el de la economía agroalimentaria en Francia, ambas desarrolladas durante la década de los ochenta.<sup>10</sup> Con base en estas corrientes, un circuito puede considerarse como:

[...] el agrupamiento coherente y operacional de individuos o grupos de individuos que pueden denominarse actores o inter-ventores, distribuidos en diferentes fases, que tienen en común el hecho de que aumentan el valor agregado de un producto

Gráfica 3  
Principales países exportadores de melón

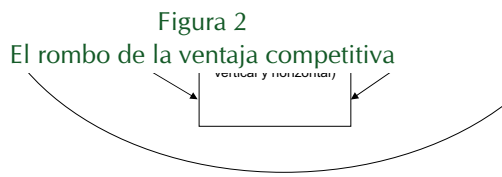


agroalimentario o de un grupo de productos en particular. El número de actores que participan en cada fase del circuito depende del tipo de relaciones que se establezcan, ya sea vertical u horizontalmente.<sup>11</sup>

De esta forma, los *clusters* o circuitos agroalimentarios manifiestan una estructura similar, donde la mayor diferencia radica en que el *cluster* otorga más importancia al concepto de localización.

Los *clusters* fundamentan su estructura en otro elemento desarrollado por el mismo Porter, denominado “diamante de la competitividad”, según el cual el desarrollo económico de una región tiene que ver con la capacidad de la misma para generar conglomeraciones de empresas afines (*clusters*) en los que existan factores de producción altamente desarrollados, sectores auxiliares capaces de proveer bienes y servicios de calidad para otras industrias, demanda local madura y exigente y, finalmente, una competencia regional intensa que impulse la innovación, fuente indispensable para alcanzar ventajas competitivas.<sup>12</sup> Dentro de este esquema, los *clusters* o cúmulos resultan ser el elemento integrador que consolida la ventaja competitiva en los sectores de mayor potencial productivo de la región (figura 2).

Sin embargo, en el área de la producción de frutas y hortalizas en México se han hecho esfuerzos limitados para el desarrollo de cúmulos que se hayan consolidado en el



@FUENTE = Fuente: Elaboración propia con base en Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990. (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", España, Deusto, 1999, p. 175.

Sin embargo, en el área de la producción de frutas y hortalizas en México se han esfuerzos limitados para el desarrollo de cúmulos que se hayan consolidado en el tiempo. Quizá lo que más se ha logrado al respecto haya sido en el norte del país, principalmente en Sinaloa y Baja California, donde la organización de los productores con una empresarial ha permitido no sólo consolidar la producción, sino incluso incursionar

<sup>13</sup> Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990 (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", en *Ser competitivo*, España, 1999, p. 174).

Fuente: Elaboración propia con base en Porter, Michael, "The competitive advantage of nations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990. (traducción al español: "La ventaja competitiva de las naciones", en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 175.

tiempo. Quizá lo que más se ha logrado al respecto haya sido en el norte del país, principalmente en Sinaloa y Baja California, donde la organización de los productores con una visión empresarial ha permitido no sólo consolidar la producción, sino incluso incursionar en la comercialización. También en Guanajuato las agromaquilas han fortalecido su competitividad, aunque más en función de los beneficios de los inversionistas foráneos que de las regiones productoras.

En contraparte, en el centro y sur de México los intentos de coordinación han sido poco consistentes, lo que ha llevado a abortar esquemas teóricamente positivos. Tal es el caso de las asociaciones de productores que en los años setenta y ochenta fueron impulsadas por el Estado y ahora prácticamente han desaparecido, a resultas de su propia ineficiencia y de la política neoliberal seguida por el gobierno.

Las asociaciones de productores han tenido un papel relevante en el desarrollo de la agricultura comercial en México. Sus características, producto de la Ley de Asociaciones de 1932, las hacen diferir notablemente de las cámaras agrícolas de la época porfirista: sustituyen el objetivo prioritario de la defensa del latifundio por la figura de un organismo gremial moderno, con orientación empresarial, que permita la inserción de la agricultura en la economía racional de mercado.<sup>13</sup>

Las asociaciones permiten revertir una posición a todas luces desventajosa para los pequeños productores, pues cuando éstos participan como empresas de competencia perfecta relacionándose con la comercialización que está altamente concentrada, deriva en una estructura oligopsonica que les impide apropiarse de una mayor parte de las utili-

dades; puesto que en la actualidad —de acuerdo a estudios realizados en Estados Unidos—,<sup>14</sup> del total de utilidades que se generan en la producción de hortalizas, el productor de aquel país solo recibe 22 por ciento, y seguramente dicha participación es inferior en México, debido a que aquí hay más control del *broker* y menos organización del productor.

Las asociaciones de productores cumplieron un papel fundamental en la organización hortofrutícola de México hasta finales de los ochenta, los casos más destacados y eficientes fueron el de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) y el de la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH). El primero todavía con gran presencia entre los productores de Sinaloa, en tanto que la segunda se encuentra virtualmente desmembrada.

La UNPH —que ha sido la más fuerte organización de productores agrícolas— tenía como propósito principal regular el mercado de hortalizas tanto a nivel nacional como internacional.<sup>15</sup> Para ello, planeaba los programas de siembra controlando los permisos tanto de producción como de exportación; elaboraba lineamientos para la comercialización; tramitaba los permisos para importación de maquinaria y servía de fuente de información para sus agremiados, a fin de que éstos aprovecharan de la mejor forma las oportunidades de mercado que se les presentaran. Es decir, actuaba como un verdadero cártel que fortalecía la presencia de los agricultores nacionales en el negocio de las frutas y hortalizas.

Sin embargo, a finales de la década de los ochenta las asociaciones de productores fueron debilitándose y muchas de ellas desaparecieron por tres razones fundamentales: 1. No pudieron integrarse con el resto del sector empresarial del país, salvo algunas excepciones mencionadas anteriormente;<sup>16</sup> 2. Las prácticas de corrupción en favor de los más grandes productores o en transacciones oscuras con los comercializadores, terminaron por erosionar la confianza de los agremiados; y, 3. Por la proliferación de organizaciones que se crearon, que lógicamente fue diluyendo el poder de mercado de las mismas.<sup>17</sup> Pero lo que realmente dio la puntilla a este tipo de organizaciones fue la reforma legal del periodo salinista, que a principios de la década de los noventa les quitó buena parte del poder que tenían, sobre todo el relativo a la facultad para otorgar los permisos de exportación, bajo la premisa de que eran distorsionadoras de la eficiencia de los mercados.

Ciertamente, las prácticas de corrupción que fueron creciendo a favor de los grandes productores limitaban mucho la posibilidad de ingreso al mercado por parte de los pequeños productores, que no tenían una red de influencias al interior de la asociación y, por tanto, les era difícil acceder a un permiso de producción de determinado cultivo o de exportación. Pero aún con ello, lo que no previó esta reforma es

que el mercado no es perfecto sino que hay importantes poderes en favor de la comercialización, y que al debilitar a las asociaciones eliminó a los verdaderos interlocutores de los productores, quienes mejoraban los términos de intercambio gracias a su capacidad negociadora. Es decir, transformó una relación comercial que en alguna forma era de integración vertical colusiva para beneficio de ambas partes en una de integración vertical monopsonica que concentra gran parte de las utilidades en los intermediarios. Tampoco previó que, pese a todo, existía convergencia en los agremiados en cuanto al reconocimiento de la necesidad de coordinar las acciones de la industria para obtener los mayores beneficios.<sup>18</sup>

Al retirarse la regulación que obligaba a los intermediarios a negociar con las asociaciones, el Estado permitió que éstos incrementaran su poder y que en algunas regiones —como en el Valle de Apatzingán—<sup>19</sup> los intercambios se concentraran en los grandes productores, en detrimento de los pequeños y de los ejidatarios, cuando eso era precisamente lo que la reforma quería evitar. Finalmente, la eliminación de los controles motivó el surgimiento de esquemas de producción desordenados, que han derivado en grandes fluctuaciones de la oferta y propiciado considerables movimientos en los precios (por las razones presentadas en la figura 1), con la consiguiente inestabilidad que limita considerablemente las actividades de planeación, principalmente del pequeño productor no diversificado.

Por lo anterior, hoy se ha vuelto imprescindible reanimar —como parte de la configuración de *clusters* regionales— la figura de la asociación, aunque con nuevas características, propias de las condiciones competitivas de la globalización. Ya no se trata de una figura de carácter corporativo ni que limite la competencia, ya que ello obstaculizaría la obtención de ventajas competitivas y terminaría por hacer fracasar cualquier esfuerzo, como sucedió en el pasado reciente. Por el contrario, deberá ser un tipo de organización no sólo de productores sino también de proveedores de insumos, tecnología y demás bienes y servicios, de forma que se consolide el cúmulo y sea capaz de integrarse vertical y horizontalmente al interior de la región, lo que les permitiría incursionar en el mercado con productos que respondan más a las demandas del consumidor, a la vez que tener mejores armas de negociación con las cadenas comercializadoras tanto en los mercados de abastos de México como en la frontera con los Estados Unidos.

Sin embargo, por sí solas las asociaciones no bastan para consolidar la existencia de *clusters* regionales en los distintos cultivos de frutas y hortalizas. Se requiere de una coordinación importante entre los agentes económicos participantes, el sector social, así como las instituciones públicas involucradas en los tres niveles de gobierno, ya que mientras México ha incursionado en la apertura comercial con una po-

lítica neoliberal hacia el sector agrícola que limita la formación de redes agroalimentarias, en otros países como los de Centro y Sudamérica se han seguido pautas de organización con base en circuitos con una participación activa tanto del sector público como del privado, lo que redundó en elevar el nivel competitivo de aquellas ramas agroindustriales (o sectores “bandera”, como son denominados en Venezuela) consideradas estratégicas para el desarrollo nacional.

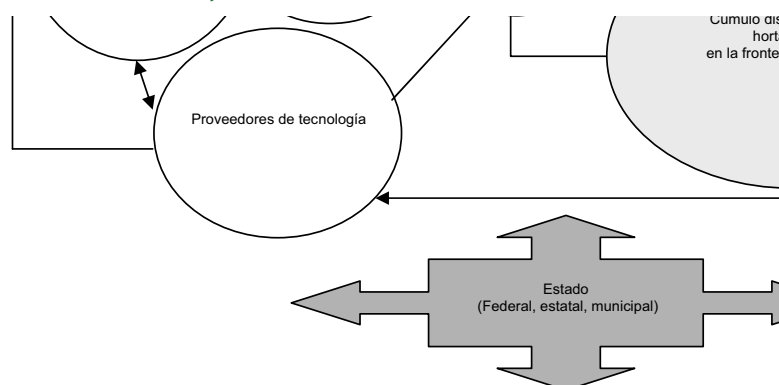
Además, es de considerarse el hecho de que no sólo nuestros niveles de exportación están en peligro sino incluso el propio mercado nacional, que prácticamente ha sido exclusivo para los productores mexicanos (alrededor de 99 por ciento del consumo nacional de frutas y hortalizas es de producción nacional), cada vez más pueden ser abastecidos por productos del extranjero, ya que, como dice Enrique Ruelas:

[...] mientras grupos exportadores americanos organizados, buscan y logran la penetración de mercados con nuevas estrategias; en México se hace muy poco para tratar de combatir el incremento de consumo de productos del extranjero, y se diría que hacemos todavía menos por tratar de incrementar el consumo de los productos mexicanos hortofrutícolas frescos en el extranjero, especialmente en los EUA.<sup>20</sup>

Por ello, para lograr la consolidación de los *clusters* y que los mismos contribuyan al desarrollo rural de las diferentes regiones, serán necesarias tres estrategias generales, cada una de las cuales involucra distintas acciones. La primera consistirá en identificar claramente los *clusters* que ya existen, aunque trabajen sin ninguna coordinación, e incluso sin que sus actores estén conscientes de su existencia. No se trata de formar cúmulos salidos de la nada o de la idea de algún político o investigador, sino identificar las ventajas comparativas de la región rural y, a partir de ella, conocer los diferentes eslabones que de una u otra forma han participado en el desarrollo de la producción y la manera cómo lo han hecho, con el fin de hacer un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permita orientar el circuito hacia su competitividad.

El esquema de organización del *cluster* deberá ser consistente con las características propias del mismo así como de la región en que se desenvuelve, pues a pesar de que se pueda diseñar un esquema general de cómo debería funcionar un *cluster* en la agricultura de frutas y hortalizas, cada circuito puede variar en la complejidad de su estructura así como en los flujos que se generan y la relación que exista con otros cúmulos. En esta parte de identificación y estructuración del *cluster* las instituciones de educación superior deberán cumplir una función importante, mediante la investigación académica (en la figura 3 se identifica el *cluster* del jitomate en el sur de Jalisco).

Figura 3  
Cluster de jitomate en el sur de Jalisco



@FUENTE = Fuente: Elaboración propia, dentro del proyecto de investigación: “Organización competitiva e impacto en la economía regional de la producción de jitomate en el sur de Jalisco”  
Una vez hecho lo anterior, como segunda estrategia se tratará de alcanzar la coherencia del *cluster* como punto fundamental, lo cual será labor de todos pero principalmente del gobierno; es decir, mediante congresos, talleres, cursos, etc., lograr que los actores involucrados en él no se vean como agentes aislados sino como parte de una red con la conciencia de que su aportación es fundamental para consolidarla, pues ello será en beneficio de todos (por las economías de alcance así como las externalidades positivas que se generen).

Fuente: Elaboración propia, dentro del proyecto de investigación: “Organización industrial, ventajas competitivas e impacto en la economía regional de la producción de jitomate en el sur de Jalisco”, que dirige el autor.

Una vez hecho lo anterior, como segunda estrategia se tratará de alcanzar la coherencia del *cluster* como punto fundamental, lo cual será labor de todos pero principalmente del gobierno; es decir, mediante congresos, talleres, cursos, etc., lograr que los actores involucrados en él no se vean como agentes aislados sino como parte de una red con la conciencia de que su aportación es fundamental para consolidarla, pues ello será en beneficio de todos (por las economías de alcance así como las externalidades positivas que se generen).

Además, el sector público deberá crear un entorno de confianza que motive la consolidación y el crecimiento del

cúmulo mediante una legislación lo suficientemente estricta que impulse la innovación y sea consistente con el respeto al desarrollo regional sustentable. También deberá crear la infraestructura que atraiga empresas proveedoras de bienes y servicios y que impulsen la inversión local. Finalmente, el gobierno, en sus distintos órdenes, tendrá la responsabilidad de promover la mayor capacitación de la fuerza de trabajo, pues ello se reflejará en un beneficio directo en el desarrollo regional. Es decir, la propuesta que se hace es que la autoridad abandone el papel paternalista o corporativista de otros tiempos y que cumpla una función de coordinación para

crear las condiciones necesarias encaminadas a la consolidación de los cúmulos agrícolas.

Finalmente, la tercera estrategia es lograr que la coordinación sea un instrumento para la formación de organizaciones de productores con mentalidad empresarial. Estas organizaciones tendrán que ser aptas para beneficiar a todos sus miembros, no con prácticas monopólicas sino con acciones que eleven la calidad de la producción y satisfagan de mejor forma a los consumidores, permitiendo a la vez una mayor participación de los productores en las utilidades.

La sinergia entre cúmulo y organizaciones deberá servir para fomentar la competencia, no para limitarla ni para incorporar mayores imperfecciones al mercado, pues es precisamente la competencia el elemento fundamental que promueve la innovación y consolida la competitividad del *cluster*. Pero tampoco es válido que, invocando esa anhelada competencia, se deje a la deriva a la producción de frutas y hortalizas y se vea que solamente quienes participan en la comercialización —con sus esquemas, ellos sí muy concentrados, y que además se localizan generalmente fuera de las áreas rurales—, resultan los únicos beneficiarios de esta incauta forma de actuar.

## Conclusiones

La figura de los *clusters* o circuitos agroalimentarios es indispensable para el desarrollo rural de importantes regiones de México que mantienen ventajas comparativas en la producción de frutas y hortalizas. Hasta el momento este sector —que ha crecido en nuestro país de manera importante en los últimos treinta años— no ha impactado mayormente a las regiones pues la visión que se ha seguido es de corto plazo, explotando ventajas comparativas pero sin generar ventajas competitivas ni involucrar a otros sectores de la región en la dinámica económica. Además, en los últimos años se ha debilitado la posición de los productores en la cadena, lo cual ha permitido que el poder recaiga en los comercializadores los que, al estar fuera de la región, no buscan estrategias que la beneficien sino que promueven la sobreexplotación de la tierra y los recursos acuíferos, impulsando la sobreoferta y manteniendo prácticas monopsonicas que deprimen los precios e incrementan sus utilidades en perjuicio de las de los productores.

Esta situación debe cambiar, pues de lo contrario la producción de frutas y hortalizas no se consolidará como una opción para el desarrollo rural sino, por el contrario, obedecerá a condiciones coyunturales que tendrán beneficios inmediatos pero graves perjuicios en el largo plazo.

En este trabajo proponemos que una de las formas más adecuadas para lograrlo es aplicar en el sector agrícola los avances de la economía industrial, en particular la identifica-

ción, manejo y consolidación de *clusters* donde se generen acciones de coordinación pero, a la vez, motiven un ambiente de competencia e innovación. Estos cúmulos deberán fortalecerse mediante la acción compartida de los agentes que en él intervienen, así como la conducción y coordinación del Estado. No se trata de buscar ventajas donde no las hay, sino que dado que la agricultura comercial es una actividad que gira fundamentalmente alrededor de las ventajas comparativas, lo importante es identificarlas donde las tenemos pero no quedarnos ahí, sino ser capaces de poder transformarlas en ventajas competitivas, consistentes con un proyecto de desarrollo regional sustentable.

A la vez, será fundamental para que el *cluster* crezca y genere beneficios tangibles a las regiones rurales, que se impulse nuevamente la figura de las organizaciones de productores, pero que sean capaces de eliminar los vicios del pasado, a la vez de que se formen con un perfil empresarial sin prácticas corporativas ni acciones que vayan en perjuicio de sus miembros; que la nueva organización de productores sea acorde con las condiciones no sólo económicas, sino políticas que actualmente imperan en la economía mundial y en la realidad nacional.

Organismos de estas características serán básicos para que los productores de frutas y hortalizas, grandes y pequeños, puedan apropiarse de una buena parte de las utilidades que estos cultivos generan y, a la vez, inyecten dinamismo económico en sus regiones.

## Notas

- <sup>1</sup> Las actividades económicas del sector primario son la agricultura, ganadería, pesca, recolección y producción forestal. Sin embargo, existen también actividades que se suelen desarrollar en las áreas rurales pero que se consideran parte de otros sectores, como lo son el comercio (principalmente al menudeo) así como algunas manufacturas simples como las artesanías. En ese caso sólo consideramos a la población que trabaja en el sector primario.
- <sup>2</sup> INEGI (2000), Producto Interno Bruto por entidad federativa, página de Internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/pubcoy/estatal/pib/pibcon.html>
- <sup>3</sup> Donde el 1 implica el menor nivel de desarrollo socioeconómico y el 7, el mayor nivel.
- <sup>4</sup> Marsh, R. Robin et al., “Del traspatio a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, p. 169, 1996.
- <sup>5</sup> Schwentesius Rindermann, Rita et al. (1997), “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 47, núm. 12, p. 962.
- <sup>6</sup> Schwentesius Rindermann, Rita, et al., “México en el merca-



- do hortícola mundial. Algunos datos”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 44, núm. 4, 1994, p. 342. También la producción de estos cultivos en invernadero cada vez se vuelve más atractiva en México a raíz de los éxitos de países como España, Israel y Holanda.
- <sup>7</sup> Para más detalles sobre la ventaja competitiva véase Porter, Michael, *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1987.
- <sup>8</sup> Piñones Vázquez, Silvia et al., “La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta”, en Lara Flores, Sara María et al., *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996, p. 213.
- <sup>9</sup> Porter, Michael E., “Cúmulos y competencia”, en Porter, Michael, *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 203.
- <sup>10</sup> Martín, Frédéric et al., *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*, Fundación Polar, Venezuela, 1999, p. 18.
- <sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 19.
- <sup>12</sup> Porter, Michael, “The competitive advantage of nations”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990 (traducción al español: “La ventaja competitiva de las naciones”, en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, p. 174).
- <sup>13</sup> Carton de Grammont, Hubert, *Los empresarios agrícolas y el Estado*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1990, p. 215.
- <sup>14</sup> Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Food Cost Review*, EEUU, 1997; y Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Agricultural Economic Research Service*, Report Number 780, 1999.
- <sup>15</sup> Carton, 1990, op. cit. p. 238.
- <sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 239.
- <sup>17</sup> Stanford, Lois, “Transitions to free trade: Local impacts of changes in mexican agrarian policy”, en *Human Organization*, vol. 53, núm. 2, 1994; y Stanford, Lois, “Examining the consequences of peasant resistance: export agriculture in Michoacán, México”, en *Culture and Agriculture*, noviembre, 1997.
- <sup>18</sup> González Chávez, Humberto, “Política liberal y corporativismo. Las asociaciones de empresarios agrícolas”, en Ochoa, Enrique C. y David Lorey (coords.), *Estado y agricultura en México. Antecedentes e implicaciones de las reformas salinistas*, México, UAM, 1994, p. 114.
- <sup>19</sup> Stanford, 1994, op. cit., p. 107.
- <sup>20</sup> Ruelas, Enrique (2000), “¿Exportamos o vendemos?, Asociación Nacional de Productores y Exportadores Hortofrutícolas, página Internet: <http://members.linkopp.com/anexpho/>
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Agricultural Economic Research Service Report Number 780*, 1999.
- González Chávez, Humberto, “Liberalización económica y agricultura de exportación en la región Costa de Jalisco”, en Arroyo Alejandro, Jesús y David Lorey (comps.), *Impactos regionales de la apertura comercial*, México, UdeG, 1993.
- González Chávez, Humberto, “Política liberal y corporativismo. Las asociaciones de empresarios agrícolas”, en Ochoa, Enrique C. y David Lorey (coords.), *Estado y agricultura en México. Antecedentes e implicaciones de las reformas salinistas*, México, UAM, 1994.
- INEGI, *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa*, página de Internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/pubcoy/estatal/pib/pibcon.html>, 2000.
- Marsh, R. Robin y David Runsten, “Del traspatio a la exportación: potencial para la producción campesina de frutas y hortalizas en México”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996.
- Martín, Frédéric, Sylvain Larivière, Alejandro Gutiérrez y Alejandro Reyes Q., *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*, Venezuela, Fundación Polar, 1999.
- Piñones Vázquez, Silvia y Miguel Ángel López Bracho, “La competitividad internacional en el sector de las frutas y hortalizas: principales tendencias en la década de los ochenta”, en Lara Flores, Sara María y Michelle Cahuvet, *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*, México, Plaza y Valdés, 1996.
- Porter, Michael, *Ventaja Competitiva*, CECSA, 1987, México.
- , “The competitive advantage of nations”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990 (traducción al español: “La ventaja competitiva de las naciones”, en *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999).
- , “Cúmulos y competencia”, en Porter, Michael, *Ser competitivo*, España, Deusto, 1999, pp. 203-288.
- Ruelas, Enrique, “¿Exportamos o vendemos?, Asociación Nacional de Productores y Exportadores Hortofrutícolas, página Internet: <http://members.linkopp.com/anexpho/>, 2000.
- Schwentesi Rindermann, Rita y Manuel Ángel Gómez Cruz, “México en el mercado hortícola mundial. Algunos datos”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 44, núm. 4, 1994.
- , “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense”, en *Comercio Exterior*, México, vol. 47, núm. 12, 1997, pp. 962-974.
- , “Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado Norteamericano. Tendencias recientes en el marco del TLC”, en Rita Schwentesius Rindermann, Manuel Ángel Gómez Cruz y Gery W. Williams (coords.), *TLC y agricultura ¿funciona el experimento?*, México, CIESTAAM-Juan Pablos Editor, 1998, pp. 167-203.
- Stanford, Lois, “Transitions to free trade: Local impacts of changes in mexican agrarian policy”, en *Human Organization*, vol. 53, núm. 2, 1994.
- , “Examining the consequences of peasant resistance: export agriculture in Michoacán, México”, en *Culture and Agriculture*, noviembre, 1997.

## Bibliografía

- Carton de Grammont, Hubert, *Los empresarios agrícolas y el Estado*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1990, México.
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos, *Food Cost Review*, 1997, EEUU.