



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

---

## Propuesta Para El Desarrollo De Un Cluster Ganadero En La Ribera Del Río Hondo

---

TESIS

Para obtener el grado de

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

PRESENTA

**Alumno: Edy Ronaldo Sánchez Morales**

DIRECTOR DE TESIS

**Dra. Juana Edith Navarrete Marneou**

ASESORES

**Mtra. Julia Isabel Matús Martínez**

**Dr. Edgar A. Sansores Guerrero**





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO**

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_

**Dra. Juana Edith Navarrete Marneou**



Asesor: \_\_\_\_\_

**Mtra. Julia Isabel Matús Martínez**

Asesor: \_\_\_\_\_

**Dr. Edgar A. Sansores Guerrero**

Asesor: \_\_\_\_\_

**Dr. Fredy Ismael González Fonseca**

Asesor: \_\_\_\_\_

**Mtro. Remigio Cabral Dorado**



## **Agradecimientos:**

### *Dios*

Padre celestial, me viste desde tu trono y has tenido misericordia de mí, me diste la oportunidad de llegar hasta aquí, no es la primera vez que me has visto con gracia, solo mi madre sabe todo lo bueno que me has regalado, Dios, a ti te entrego mi alma y mi corazón, aunque tuviera todos tesoros del mundo, eso no bastaría para pagarte. Cada mañana al salir de casa me cuidaste y permitiste que volviera sano y salvo, y en aquellos momentos de desesperación durante mi carrera, escuchabas cada oración, y la respondías dándome una segunda oportunidad. Gracias, señor, este logro es por ti y para ti, tuyo es el reino, el poder y la gloria por todos los siglos amén.

### *Mamá y Papá*

Hola. mamá, espero que estés bien, mujer hermosa, tú no eres el hombre de la relación pero siempre has sido mi héroe desde que era un niño, perdón por tardar un poco más de lo esperado, a veces las cosas no salen como uno espera.

Recuerdo todos los días, tenía que salir a esperar combi a las 5:30 o 6 de la mañana, cuando despertaba el desayuno estaba listo, desayunaba o lo guardaba, salías a despedirme y te daba un beso, cada mañana salía con tu bendición, pero también llevaba conmigo el amor más sincero y puro que un ser humano pueda brindar a otro, desde que inicie mi carrera hasta que la termine, madre sin ti no soy nada, no tengo ni las palabras para agradecer todas esas acciones y sacrificios que hiciste por mí. Quiero que sepas que te amo y mujer esto es poco comparado con lo que

te mereces, desde la ciudad de Belice te escribo esto con ganas de estar abrazándote y decirte que si existe otra vida yo le pediría a Dios que tu vuelvas a ser mi madre. Mi lolita este logro es para ti. Te amo.

Hola, papá, en ocasiones siento que no soy el hijo que esperabas, y a veces me siento mal por eso, de niño me preguntaba porque tú no estabas aquí conmigo, cuantas veces no quise que todo fuera diferente, en ocasiones llegue a pensar que no me querías. Hoy, lejos de casa, de ti y de mamá, lejos del amor de mi vida, fuera de mi nación, te comprendo y siento que te amo más que nunca y entiendo que a veces no es necesario decir te amo para demostrar amor.

Mis ambiciones han crecido y si a veces peleamos es porque en el fondo somos la misma persona, lo damos todo por ofrecer una buena vida a quienes amamos, salimos de casa y cada vez que regresamos no quisiéramos irnos nunca, pero el amor es más fuerte, nos llena de coraje y nos obliga a regresar a seguir luchando, siempre me demostraste que eres un guerrero, que no se doblega nunca, le serviste 30 años a tu nación y un día quise ser como tú, fracase, porque un hombre como tú solo aparece una vez, te admiro como no tienes idea.

Y aunque no te lo digo, me siento muy orgulloso de ser tu hijo y créeme no voy a descansar hasta que tú te sientas orgulloso de ser mi padre. Gracias por todos los sacrificios, gracias por tu amor y por la bondad que me has enseñado, Papá esta tesis es por ti, porque no existirá mejor padre que tú en este mundo.

### *Karla*

Mi amor, mi princesa, te conocí en esta travesía, ya no quiero que te vayas nunca de mi vida, eres tan hermosa y linda que me pregunto qué fue lo que hice bien para que quisieras estar conmigo.

Gracias por acompañarme y no dejarme nunca cuando las cosas se ponían duras, en ocasiones teníamos y en ocasiones no, pero siempre juntos mi cielo.

Recuerdo una vez que no tenía dinero para pagar la parte que me tocaba de mi proyecto de inglés para negocios, tú lo sacaste de tu bolsa y me lo diste. Gracias, mi amor por todo lo bueno que has hecho por mí, por ser el amor de mi vida, sé que nos encontramos en una situación triste para ambos, ya que no estamos cerca, pero te prometo mi amor que no siempre será así pero también te prometo que voy a seguir luchando por darte lo mejor de mí, gracias por tu apoyo, comprensión, cariño y amor. Eres la mejor mujer del mundo, doy gracias a Dios y a la vida por ponerte en mi camino, esta tesis es por ti mi cielo, gracias por acompañarme en esta aventura y las que faltan. Te amo.

### *Hermanos*

Hermanos míos Ady y Carlos, ustedes caminaron por esa escuela antes que yo, me aconsejaron sobre cómo debía llevar las cosas, y me apoyaron cuando lo necesite, gracias por irme a buscar cuando era demasiado tarde para volver a casa, son mis ejemplos y siempre les guardare el respeto que se merecen, gracias por ser los mejores hermanos, los amo y admiro, siempre seré el hermano menor y ustedes mi fortaleza a quien acudir cuando estoy en problemas.

Gracias y nunca olviden que siempre estaré para ustedes cuando me necesiten.

### *Maestros*

Hombres y mujeres, una vez estuvieron en la misma silla que yo, que también sufrieron la dureza de un final de semestre, brindar el conocimiento es el mejor regalo que un ser humano puede dar a otro, gracias por todo ese conocimiento, esas experiencias y motivaciones para seguir de pie cuando otros caían, es un gusto haber sido su alumno, ser corregido, orientado y regañado por ustedes, sin duda alguna la mejor decisión que pude tomar fue estudiar la licenciatura de Sistemas Comerciales en la Universidad de Quintana Roo. Fructificad la razón, trascender nuestra cultura.

### *Amigos*

No hace falta mencionarlos uno por uno, ustedes saben quiénes son, gracias por hacer de los días de clase los más divertidos, aprendí mucho de ustedes, y fue un gusto poyarnos como el grupo que éramos, desde que termino la universidad, su ausencia es dura, y más duro es saber que tal vez nunca los vuelva a ver, fue un honor a ver luchado juntos en el campo de batalla, con el corazón en la mano siéntanse bien de saber que somos #OrgullosamenteUQROO.

### *Instituciones*

Quiero agradecer al señor Sergio Crisanto por su amabilidad, flexibilidad y disponibilidad, así mismo quiero agradecer a la SEDARPE y a ingenio San Rafael de Pucté del grupo Beta San Miguel, sin ustedes no habría sido posible la

realización de esta investigación, ya que sus aportaciones fueron de suma importancia para concluirla con éxito.

## **RESUMEN**

Autor: Edy Ronaldo Sánchez Morales

Título: Propuesta Para El Desarrollo De Un Cluster Ganadero En La Ribera Del Rio Hondo

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales.

Año: 2020

En la zona sur del estado de Quintana Roo tiene como principales actividades económicas la siembra y cosecha de maíz blanco, la caña de azúcar y la crianza de ganado bovino. De acuerdo con datos del INEGI (2014) el estado de Quintana Roo aporta 6.69% de la producción nacional de cabeza de ganado bovino.

Se considera que la zona sur del estado cuenta con terreno para poder criar y vender en masa ganado bovino, es decir, existe la posibilidad de aumentar la capacidad de este sector para competir en el mercado, obteniendo con ello una rentabilidad mayor.

Es por lo que se analizará la zona de la Ribera del Río Hondo para desarrollar estrategias que permitan que el sector ganadero incremente el volumen de producción y de comercialización mediante un clúster ya que, este ayuda a tener una visión conjunta, mejorando la posición competitiva del sector, creando mercados más eficientes.



# ÍNDICE

Planteamiento del problema.....	1
Justificación.....	2
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Hipótesis.....	4
Metodología de la investigación .....	4
<b>CAPÍTULO I. Clúster y competitividad.....</b>	<b>6</b>
Introducción.....	7
1.1. Competitividad .....	8
1.2. Competitividad nacional.....	10
1.3. Ventaja competitiva de las naciones y sus terminantes.....	11
1.3.1. Determinantes de la competitividad nacional .....	12
1.4. Estrategias competitivas .....	13
1.5. Clúster .....	16
1.5.1. Antecedentes y teoría de los Clúster.....	16
1.5.2. Concepto de clúster, ventajas y desventajas.....	17
1.5.2.1. Ventajas de los clústers .....	19
1.5.2.2. Desventajas de los clústers .....	19
1.5.3. Clúster y ventaja competitiva .....	19
1.5.4. Clúster y productividad .....	21
1.5.5. Los Clústers y la innovación.....	24
1.5.6. Clúster y las economías en vías de desarrollo .....	25
1.5.7. Desarrollo de clúster .....	27
<b>CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>30</b>
Introducción.....	31
2.1. Características sociodemográficas.....	32
2.2. Características económicas .....	38
2.3. Actividades económicas específicas del municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo .....	45
2.3.1. Agrícola.....	46
2.3.2. Pecuario.....	47
2.4. Determinantes de la competitividad en la Ribera del Río Honda .....	48

2.4.1. Condiciones de los factores .....	48
2.4.1.1. Tierra .....	48
2.4.1.2. Trabajo .....	51
2.4.1.3. Capital y producción .....	56
2.4.2. Condiciones de la demanda .....	62
2.4.3. Sectores Afines y auxiliares .....	63
2.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	63
<b>CAPÍTULO III. Clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo .....</b>	<b>64</b>
Introducción .....	65
3.1. FODA del sector ganadero .....	66
3.2. Elementos de clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo .....	67
3.2.1. Concentración de empresas y sectores que producen bienes y servicios .....	67
3.2.2. Instituciones y organizaciones administrativas en materia jurídica .....	68
3.2.3. Tecnología .....	69
3.2.4. Capital e infraestructura .....	69
3.2.5. Innovación .....	71
3.3. Desarrollo de Clúster ganadero .....	71
3.3.1. Intensidad de la competencia local .....	71
3.3.2. Clima general para la formación de empresas .....	72
3.3.3. Nivel de emprendedurismo .....	72
3.4. Estrategias a implementar para el desarrollo del Clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo .....	72
3.4.1. Rastro TIF .....	72
3.4.2. Fomento de la cultura organizacional .....	73
3.4.3. Nuevo modelo de trabajo .....	74
3.4.4. Centros de acopio: .....	76
3.4.5. Nuevos clientes .....	76
3.5 Modelo general de clúster .....	77
<b>Capítulo IV. Conclusiones generales .....</b>	<b>78</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Estructura de la población de la zona de la Ribera del Río Hondo. ....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 2. Viviendas de la zona de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3. Población con acceso a un servicio de salud de la zona de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4. Escolaridad en la zona de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5. Población económicamente activa (PEA) en la zona de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6. Población no económicamente activa (PNEA) en la zona de la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 7 Unidades económicas de Othón P. Blanco.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 8. Inversión total de las actividades económicas de Othón P. Blanco. (En millones de pesos).....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 9. Producción bruta total de las actividades económicas de Othón P, Blanco. ....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 10. Personal ocupado según las actividades económicas de Othón P. Blanco. ....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 11. Total de ingresos por suministro de bienes y servicios según las actividades económicas de Othón P. Blanco.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 12. Total de inventario inicial de las actividades económicas de Othón P. Blanco. ....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 13. Acervo total de activos fijos de las actividades económicas de Othón P. Blanco. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 14. Hectáreas designadas para la producción de maíz en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 15. Hectáreas designadas para la producción de frijol en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 16. Hectáreas designadas para la producción de caña de azúcar en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 17. Hectáreas designadas para la crianza de ganado vacuno en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 18. Número de productores de maíz en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>52</b>

<b>Tabla 19. Número de productores de frijol en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 20. Número de productores de caña de azúcar en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 21. Número de ganadero de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 22. Producción de maíz en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 23. Producción de frijol en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 24. Producción de caña de azúcar en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 25. Número de cabezas bovinas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 26. Situación actual del sector ganadero en la Ribera del Rio Hondo .....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Sembradío de caña de azúcar. Fuente: Google imágenes .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 2. Ganado bovino. Fuente: Google imágenes .....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 3. Semillas de maíz. Fuente: Google imágenes .....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 4. Frijol. Fuente: Google imágenes.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 5. Sembradío de caña de azúcar. Fuente: Google imágenes .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 6. Ganado bovino. Fuente: Google imágenes .....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 7. FODA del sector ganadero. Fuente: Elaboración propia.....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 8. Concentración de empresas- Fuente: Elaboración propia.....</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 9. Modelo general del clúster ganadero. Fuente: Elaboración propia. ....</b>	<b>77</b>



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

"FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA"

## Planteamiento del problema

En el estado de Quintana Roo, en la zona sur, las principales actividades económicas son: la siembra y cosecha de maíz blanco, la caña de azúcar y la crianza de ganado bovino para engorda y leche.

“El municipio que genera mayores rendimientos es Othón P. Blanco, con un millón 046 mil 676.9 pesos, cosechando el 62.74% de toda la superficie sembrada” (QRoo.gob.mx, s/f, párr. 16).

La caña de azúcar se encuentra en primer lugar según datos del INEGI con base en 2014, se cosecharon 1, 293, 192 toneladas de caña. <sup>1</sup>

Esta actividad en el año 2015 se vio afectada por la devaluación que llevo el precio de la caña hasta \$360 la tonelada<sup>2</sup>, situación que preocupo a muchos agricultores, pues se encontraban en recesión. Se detectó que subsistieron aquellos que además de cultivar caña de azúcar también se dedicaban a la crianza de ganado bovino de engorda y lecheras.

Esta actividad ha demostrado rentabilidad, la carne es el principal producto que se extrae del ganado bovino y “México produce casi 2 millones de toneladas al año de las cuales casi el 85% se exporta a los Estados Unidos” (SAGARPA, 2015, párr.3). Asimismo, los principales estados productores son Veracruz, Jalisco, Chiapas, Sinaloa y baja california.

---

<sup>1</sup> Fuente: INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. Encuesta Nacional Agropecuaria 2014.

<sup>2</sup> Dato recabado del Sr. Juan Silveira, Comisariado del ejido Sac-xán; en la localidad de Ucum, Q. Roo el día 15 de noviembre de 2018.

Quintana Roo cuenta con el terreno, pero su manera de criar es de subsistencia y de traspatio aún no existe esa visión de producir y vender en masa, por falta de conocimiento de muchos “ganaderos” que operan de manera individual y tienen en sus potreros entre 30 y 150 vacas de engorde.

Según datos del INEGI con base 2014, Quintana Roo produce 75,611 cabezas de ganado bovino, mientras que la producción nacional es de 1,130,000 unidades (censo agrícola y forestal 2007). Es decir que solo aportamos 6.69% de la producción total.

Dada esta problemática, esta investigación pretende llevar a cabo un análisis para desarrollar estrategias que permitan a este sector incrementar el volumen de producción y comercialización.

## **Justificación**

En esta tesis se propone desarrollar el sector ganadero de la Ribera del Río Hondo en el municipio de Othón P. Blanco por medio de la producción y comercialización de ganado bovino, haciendo a un lado la idea de criar por subsistencia y traspatio.

Los productores de ganado cuentan con las hectáreas suficientes y en promedio manejan de 30 a 150 unidades bovinas, pero no tienen iniciativa y menos una estrategia para desarrollarse, por lo que se pretende desarrollar estrategias a través del estudio de los clústers o conglomerados.

Un clúster consiste en concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo, tiene como objetivos similares y aumentan la productividad de las empresas que se encuentren en el



grupo, impulsan la innovación en el campo, así como estimular nuevas empresas en el campo (Porter, 1998)

Los elementos que integran un clúster son la agrupación, integraciones y alianzas y la infraestructura. Es necesario imponer una cultura de hacer un modelo de negocio, de cooperación para un bien en común, para esto es necesario la colaboración de los interesados, desde la aportación de ideas hasta la aportación de infraestructura.

Un clúster es importante porque ayuda a mejorar una visión conjunta y mejora la posición competitiva de la industria y se crean mercados más eficientes con menores costos transaccionales para los participantes del clúster y por ello dinamizan la productividad.

La organización entre diferentes empresas con diferentes giros o similares, pero que tienen la misma visión en común, estimulará la generación de estrategias para el desarrollo de un nuevo mercado a nivel nacional o internacional, con la creación de un producto en este caso el ganado bovino, capaz de competir frente a otras empresas que se encuentran posicionadas en el mercado

Como ejemplo se puede ver el caso de la empresa Sukarne quien empezó con un negocio del señor Jesús Vizcarra Calderón quien con su familia inicio con la actividad de engorda y sacrificio de cabezas de ganado conforme fue creciendo tuvo la oportunidad de abrir más sucursales y otras empresas como el Fondo de Capitalización e inversión del Sector Rural y Darby & Baring, deciden asociarse para

trabajar en conjunto, hoy en día Sukarne exporta a países como Corea, Rusia y Angola.

## **Objetivo general**

Diseñar estrategias competitivas para el desarrollo de un clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo, Quintana Roo.

## **Objetivos específicos**

- Identificar a los principales productores de ganado bovino de la Ribera del Río Hondo, así como sus costumbres y modalidades de trabajo
- Evaluar el sistema de crianza de los productores y comparar con los sistemas de los grandes conglomerados productores de re
- Proponer un plan de acción para incentivar a producción y comercialización en gran cantidad.

## **Hipótesis**

El diseño del clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo genera el desarrollo y competitividad de este sector

## **Metodología de la investigación**

Hurtado, J (2000) menciona que el tipo de investigación está relacionada fuertemente con el objetivo general de la investigación. De acuerdo al verbo principal del objetivo general, esta investigación será del tipo proyectiva, ya que, se

pretende diseñar estrategias competitivas para el desarrollo de un clúster ganadero en la Ribera del río Hondo.

Primero se hará un análisis de la forma de trabajo en cuanto al sector ganadero en la Ribera del río Hondo para identificar y posteriormente seleccionar información que sea relevante, por ejemplo, las razones por las cuales no se presenta un desarrollo de la zona en ese sector y la mayoría opta por la producción de caña de azúcar, información que será de suma importancia para la aplicación de estrategias de competitividad. Previo a este análisis se revisarán teorías relacionadas a la creación de un clúster, competitividad, ventajas competitivas y estrategias competitivas.

Después de seleccionar el tipo de investigación, pasamos a la metodología, en este caso la investigación tendrá un enfoque cualitativo, se determinó por el instrumento de recolección de información a emplear, que serán entrevistas personalizadas, ya que como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin necesidad de medición numérica, ya que se toman en cuantos puntos de vista entre otros factores subjetivos.

# CAPÍTULO I.

## Clúster y competitividad

## **Introducción**

En la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado por lo que las empresas buscan sobresalir ante la competencia que tienen en su mercado para ello se debe conocer los conceptos básicos de la competitividad así como los factores para que una empresa se considere competitiva.

Porter (2009) menciona que la competitividad de una nación depende de la capacidad de una industria al momento de innovar y mejorar su producto y/o bien. Como se ha mencionado, actualmente nos encontramos en una economía globalizada, es decir que, la competencia se ha vuelto más internacional por lo que las naciones resultan ser más importantes, no menos.

Es por ello que para ser competitivo es importante considerar las estrategias que se implementan o que se tienen para poder tomar decisiones con el fin de obtener mejores resultados. Por lo que al tener una estrategia competitiva es posible tener ventajas ante el mercado o sector en el que nos encontramos y de igual forma hacer frente a los posibles cambios del entorno.

Actualmente un clúster tiene un rol importante en las economías nacionales y en las competencias esto debido a que mejoran la ventaja competitiva de las empresas y del país mediante la productividad y la necesidad de innovar al momento de compartir distintas capacidades y recursos.

## 1.1. Competitividad

Las grandes empresas destacadas en el mercado se encuentran en una lucha constante por mantenerse a la orden del día, por estar a la par de sus competidores y superarlos, es aquí donde la competitividad asume un papel importante. Sin embargo, cabe mencionar que la competitividad no solo se manifiesta en el ámbito empresarial, también se expone en las economías de los países.

Se puede definir a la competitividad como:

La capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (Anzil, 2008, párr. 1)

La competitividad, consiste en mejorar para superar a la competencia, otra definición de competitividades es la siguiente: “proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores”. (Cebreros citado en Espinosa, E, s/f)

Para alcanzar competitividad debe haber una mezcla entre la relación de la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados servidos, en el marco del impacto de interacciones de las variables macroeconómicas, tecnológicas, políticas y legales. (Levy, A, 2009)

Para las empresas el ser competitivo consiste en tener una buena participación en el mercado, de acuerdo con Alvares, M. (2001):

“La competitividad es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado, tiene que ver con la capacidad de organización para atraer más clientes, para ser más eficiente y para mantener un ritmo constante de innovación”. (p. 49)

Michael Porter quien define la competitividad desde una perspectiva internacional, dice que “Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. (Porter citado en Suñol, S., 2006, p. 181).

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. En un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan más importantes y no menos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. (Porter, 2009)

Entonces cuando hablamos de competitividad hacemos referencia a la capacidad de una empresa o país de competir en el mercado con sus bienes y servicios y en el caso de un país con su productividad, teniendo como resultado la obtención de rentabilidad gracias a sus recursos y de esta manera sobrepasar a su competencia. Cabe mencionar que no existe una sola definición del término competitividad ya que este dependerá del objeto de estudio.

## 1.2. Competitividad nacional

Como se menciona en el primer apartado, la competitividad no parte de un solo significado, en este caso hace referencia también a la economía de una nación. En la competitividad nacional se resaltan aquellas cualidades económicas de un país, Por lo que se puede conceptualizar este término como:

Aquellos atributos propios de la nación que fomentan ventajas competitivas en un sector o segmento de sector, influyendo en la capacidad de sus empresas para triunfar dentro de los mismos y 2) el único concepto significativo de la competitividad en el ámbito nacional es el de la “productividad” a escala nacional. De esta manera, la competitividad de una nación está definida básicamente por la competitividad de una gama de sectores y empresas que operen dentro del territorio y por la productividad con la que se empleen los recursos de la nación (Porter citado en Guasca, M., y Buitrago, L., 2012, p. 12).

La productividad y las tasas de crecimiento son los principales actores de la competitividad nacional, si un país presenta productividad refleja que sus empresas están trabajando de la forma correcta y que están creando productos competentes en los mercados nacionales como internacionales, “El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo” (Porter, 2009, p. 238).

Las empresas deben aplicar sus mejores estrategias para mejorar constantemente “Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en sectores



industriales cada vez más complicados, donde la productividad es generalmente alta.” (Porter, 2009, p. 238).

Una nación no puede competir en todo, es decir, que no todos sus sectores arrojaran resultados positivos o incrementaran la productividad es por esto por lo que además de desarrollar nuevas capacidades para competir es necesario mantener y fortalecer los sectores del país donde resalta su ventaja competitiva por ejemplo la producción y exportación de materia prima.

### **1.3. Ventaja competitiva de las naciones y sus terminantes**

Por ventaja competitiva se entiende que es aquella característica o sector en el que la empresa o país es superior a los demás. “reflejar una concepción más evolucionada de lo que es la competencia, que comprenda mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala.” (Porter, 2009, p. 241)

Las ventajas competitivas surgen por medio de un elemento que es clave para su crecimiento, este es la innovación, desde los avances tecnológicos hasta la innovación en sus procesos de producción o de ventas, no solo consiste en lanzar un nuevo producto al mercado, más que eso, se trata de detectar oportunidades en nuevos mercados y aprovecharlas, o trabajar en sectores (en el caso de un país) en el que nadie lo había hecho (Porter, 2009, p.242).

Si la empresa o el país alcanzan ventaja sobre las demás, la lucha constante sigue pues su deber ahora ser mantenerse en esa posición mejorando de manera

continúa y adaptándose a los cambios que pueda tener el mercado y sus segmentos o sectores.

### **1.3.1. Determinantes de la competitividad nacional**

Existen empresas en diferentes países como en Italia y sus porcentajes elevados de producción, que se han empeñado en buscar la mejora y la innovación constante con el objetivo de mantener y fortalecer esa ventaja competitiva que los distingue del resto. Esta distinción se obtiene por medio de atributos o determinantes que juntos e individualmente conforman el rombo de la ventaja nacional, los cuales son los siguientes:

1. *Condiciones de los factores.* Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. *Condiciones de la demanda.* Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
3. *Sectores afines y auxiliares.* Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. (Porter, 2009, p. 246)

Estos determinantes, como sistema, crean el ambiente de una nación en el que las empresas nacen, se desarrollan y aprenden el proceso de competir en los

mercados. Cada uno de estos afecta a los ingredientes esenciales para alcanzar el éxito competitivo internacional que son:

“La disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y, lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar. (Porter, 2009, p. 246)

La ventaja competitiva de un país y de una empresa se encuentran en el progreso constante además de factores internos como externos cuyo resultado repercute en el crecimiento, un ejemplo de factor interno sería la innovación, que para una empresa debe ser obligatorio, mantenerse al tanto de las necesidades de los clientes e ir mejorando cada día con nuevos productos y nuevas formas de trabajar. Como ejemplo de factor externo se encuentran los posibles competidores de los cuales una empresa o país debe sobresalir ya que ellos también buscan la mejora constante incluso pueden optar por copiar los productos o formas de trabajo. Para todo tipo de factor la empresa y país debe estar preparado y con la iniciativa de crecer, de aceptar los cambios, adaptarse y fortalecerse, la empresa o nación que no esté dispuesta a cambiar está destinada al fracaso.

#### **1.4. Estrategias competitivas**

La estrategia es un plan para dirigir, una serie de acciones que tienen como objetivo, ayudar a los directivos en la toma de decisiones y obtener los mejores resultados.

En una empresa la estrategia es vital, ya que una vez que logra aventajarse sobre las demás compañías ahora su misión será mantenerse y mejorar, esto debido a que se verá amenazado por su competencia con diferentes tácticas. Por ejemplo, la creación de productos o servicios sustitutos, es decir, que satisfacen la misma necesidad.

Se pueden definir la estrategia como:

“La dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”. (Johnson citado en Castro, E, 2010, p. 249).

La estrategia competitiva se basa en el modo de defensa y ataque en los mercados y/o sectores en los que la empresa o nación compite, con el objetivo de no ser parte de la obsolescencia, mejorar y superar a los competidores con innovación en sus procesos en su producción, en la forma de venta y en sus productos.

De igual manera (Porter, 2006) afirma que “las estrategias competitivas consisten en emprender acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía.” (p. 51)

Entre la gran variedad de estrategias implementadas por empresas, las que más destacan son las 3 conocidas como estrategias genéricas, las cuales son de gran

eficacia para lograr un mejor desempeño en contra de las industrias rivales. Las estrategias genéricas son:

**Liderazgo en costos:** consiste en buscar la reducción de costos a partir de la experiencia, controlando de manera rigurosa los gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes y minimizar los costos en áreas como investigación, desarrollo, publicidad y otras. El objetivo de esta estrategia es vender productos a menor precio que el de los competidores, el producto no debe ser de la mejor calidad, solo una calidad aceptable, considerando que al mercado al que se dirige esta estrategia, está más interesados u orientados al precio. Una vez que la empresa alcanza este liderazgo, como resultado se presentan altos márgenes de utilidad.

**Diferenciación:** esta estrategia radica en diferenciar el producto o servicio, que los clientes perciban la empresa, de forma positiva, como única, la forma de lograr esta diferenciación puede ser por medio de: el diseño o imagen de la marca, su base tecnológica, las características, los servicios al cliente (servicio postventa por ejemplo) sus redes de distribución, eficacia y eficiencia de la misma. Esta estrategia permite la empresa determinar sus precios y hacerlos superiores si así lo decide, teniendo en cuenta que los clientes no son sensibles al precio, es decir, no les importará pagar lo que sea, su prioridad será obtener el producto de la empresa que ellos ven como única.

**Enfoque:** la estrategia de enfoque reside en centrarse en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, dando una atención especial a su segmento específico por medio del diseño y creación de

productos o servicios de acuerdo con las necesidades y preferencias de los consumidores.

## **1.5. Clúster**

### **1.5.1. Antecedentes y teoría de los Clúster**

Los clústers desde hace mucho forman parte del panorama económico, las pequeñas concentraciones geográficas de artesanos o agricultores quienes unían sus mejores ideas y bienes para incrementar su producción y obtener resultados favorables. Cabe mencionar que en ese entonces la función de los clústers era más limitada, hoy en día, la capacidad de los clústers ha ido aumentando, a tal grado de convertirse en una estrategia para incentivar la productividad, mejorar la competitividad y promover el desarrollo de una nación.

En los primeros 50 años del siglo XX la economía geográfica era la principal especialidad además de ser reconocida. Con la llegada de la economía neoclásica a mediados del siglo, se reforzó la idea del comercio internacional y el crecimiento. Algunos trabajos han reconocido la importancia de los clústers. Entre ellos se pueden mencionar, las economías de aglomeración, la geografía económica, la economía urbana y regional, los sistemas de innovación nacionales, la ciencia regional, los distritos industriales y las redes sociales (Porter, 2009)

Estos trabajos podrían denominarse los primeros tipos de clúster ya que tienen como objetivo el crecimiento y desarrollo, pero a menor escala, consisten en la forma de organización de pequeños grupos en una economía, por ejemplo, las aglomeraciones urbanas, en las cuales el desarrollo se reflejaba en su

infraestructura, sus comunicaciones, el acceso a factores de producción, actividad industrial y mercados disponibles.

La teoría de los clústers apoya la idea de potenciar las concentraciones emergentes de empresas y por impulsar el desarrollo de aquellos campos que tengan lazos más fuertes con cada clúster o efectos mayores dentro de él. (Porter, 2009)

Los clústers aparecen así, como pequeños grupos con diferentes elementos, o pequeños grupos de empresas con el control total de economías locales en diferentes concentraciones geográficas.

“Surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. De hecho, es frecuente que en un mismo clúster se den esos cuatro elementos: alta tecnología, baja tecnología, industria y servicios.” (Porter, 2009, p. 296).

Los clústers actualmente tienen un papel fundamental en las economías nacionales y en la competencia, los clústers representan el potencial productivo de un país y las limitaciones de su desarrollo, el resultado de este fenómeno trae consecuencias positivas en el estado o país y para las empresas.

### **1.5.2. Concepto de clúster, ventajas y desventajas**

Cuando se habla de clúster se habla de un conjunto de empresas que se organizan entre si y realizan diferentes aportaciones para lograr un objetivo en común, se refiere a las concentraciones locales de empresas vinculadas horizontal o verticalmente que se especializan en líneas de negocios relacionadas junto con organizaciones de apoyo (Moulaert y Seika citado en Economic. L, 2005).

Para la OECD (1999) los clústers son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor” (pág. 85)

Los clústers van más allá de solo empresas, también se expanden al medio nacional e internacional y se alían con diferentes instituciones Porter (2009) afirma que:

“Es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Los clústers adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines” (p, 286).

Un clúster está compuesto por los siguientes elementos: una empresa o concentración de empresas similares, sectores que producen bienes o servicios similares, instituciones que proporcionan conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas y órganos de la administración o cuerpos normativos, para efectos de materia jurídica. (Porter 2009)

Los clústers mejoran la ventaja competitiva de las empresas y del país por medio de la productividad y el aumento de la capacidad para innovar, dado que se comparten conocimientos, capacidades y recursos.



### **1.5.2.1. Ventajas de los clústers**

- El desarrollo de las economías de escala, para las empresas asociadas, potenciando su capacidad de ingreso a mercados, y aumentando sus beneficios.
- Se eleva la competitividad, favoreciendo a la industria por la necesidad de nuevos productos, y de mejor calidad.
- Se asegura la permanencia en el mercado, permitiendo que las empresas que se integren tengan una estabilidad.
- Mayor productividad. (Olga, 2010)

### **1.5.2.2. Desventajas de los clústers**

- La falta de estudios y proyectos pueden hacer que la planificación de un Clúster económico no posea la suficiente atracción para el sector empresarial, limitando la cantidad de núcleos empresariales que ingresen a éste.
- Inflación de costos laborales, arriendos y terrenos.
- Absorción extranjera
- Ampliación de disparidades de ingresos. (Olga, 2010)

### **1.5.3. Clúster y ventaja competitiva**

Los clústers constituyen uno de los determinantes de las ventajas competitivas que es el de sectores afines y auxiliares. Los clústers repercuten en la competencia en tres aspectos:

“En primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster”. (Porter, 2009, p. 304).

Los efectos positivos ya mencionados, no surgen de manera automática, estos dependen de las relaciones y existencia de comunicaciones personales, además de la interacción entre redes de personas e instituciones. En relación de los clústers y la ventaja competitiva Porter (2009) menciona que:

Las ventajas competitivas de los clústers no son igual de grandes en todos los campos, aunque parece que surgen clústers de manera bastante generalizada en muchos países. En general, cuanto mayores son las ventajas de los clústers y cuanto más susceptibles de comercio son los productos y servicios afectados, menor es el número de ubicaciones viables. La importancia de los clústers aumenta con la complejidad de la competencia, lo que significa que suele aumentar su número con el desarrollo económico de los países. (p.304)

A estos factores le podemos añadir los siguientes relacionados más a la parte de aprendizaje en cuanto a la calidad de recurso humano, que también es considerado un recurso valioso para un país. Los factores son los siguientes: la contribución de los clústers a la circulación y creación de conocimiento entre las empresas participantes Y ser la base para el fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoren la formación de los trabajadores. (Mitxeo, Idigoas y Vicente, 2003)

Cuando un clúster entra en función, al mismo tiempo se pone en marcha una nueva forma de trabajo, el hecho de que las empresas, instituciones, sectores con experiencia en la producción de algún bien o servicio, trabajen en conjunto dará como resultado competitividad y productividad en un nivel que ninguno de los anteriores por si solos alcanzaría, la generación e intercambio de ideas y proliferación de conocimiento, se puede considerar que una de las principales aportaciones que realizan los clústers a la competitividad reside en la aceleración de los procesos de aprendizaje (Arboniés, 2002).

#### **1.5.4. Clúster y productividad**

La productividad es uno de los conceptos que mas importantes en los procesos económicos, ya que cuando hablamos de crecimiento y desarrollo económico de las naciones, la productividad se convierte en el principal indicador y objeto de análisis. Felsing, E y Runza (2002) definen la productividad como:

Un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (p. 3).

De la relación entre los recursos disponibles utilizados y los bienes o servicios producidos, de esta combinación, es de donde nace la productividad. Carro, R & Gonzales, D (2012) afirman que:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo. (p.3).

Los clústers son generadores de productividad, la relación de ambos estriba en los beneficios macroeconómicos que puede obtener una nación, Porter (2009) relaciona los clústers con la productividad en los siguientes puntos:

**Acceso a recursos materiales y humanos:** La integración en un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personal, en comparación con las alternativas: integración vertical, alianzas formales con otras empresas o «importación» de esos recursos desde lugares distantes. El clúster, por lo tanto, representa una forma organizativa espacial que puede convertirse en un instrumento intrínsecamente más eficiente para reunir recursos, si hay proveedores locales competitivos.

**Acceso a la información:** En el interior del clúster, en sus empresas e instituciones, se junta una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc). El acceso a esa información es más fácil o barato desde dentro del clúster, y gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y acercarse más a la «frontera de la productividad».

**Complementariedad:** Un clúster aumenta la productividad no solo por la vía de la adquisición y conjunción de recursos, sino también facilitando la complementariedad entre las actividades de los participantes. Las formas más evidentes de complementariedad son las que se dan entre productos.

**Acceso a las instituciones y a los bienes públicos:** Los clústers convierten en bienes públicos o cuasi-públicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos. La contratación de trabajadores preparados en centros de formación profesional, por ejemplo, elimina o reduce el coste de la formación interna. Las empresas pueden beneficiarse de muchas ventajas (infraestructuras especializadas, asesoramiento por parte de expertos de instituciones públicas) a un coste muy bajo.

**Incentivos y medición del rendimiento:** Los clústers acrecientan el incentivo que estimula a las empresas a alcanzar una alta productividad. Esto es así por varios motivos, el principal de los cuales es la presión competitiva. La rivalidad entre los competidores locales tiene unos efectos estimulantes especialmente fuertes, dada la facilidad con que pueden establecer constantes comparaciones y dado que los rivales locales se encuentran en unas circunstancias generales similares (por ejemplo, tienen iguales costes de mano de obra e igual acceso al mercado local), de modo que han de competir en otras cosas (pp.305-312)

La productividad refleja lo que es capaz de hacer un país o una empresa, de los recursos que tiene a su disposición y de la calidad que puede llegar a ofrecer y del crecimiento y desarrollo que puede y está dispuesto a alcanzar.

### **1.5.5. Los Clústers y la innovación**

Competir en un medio donde existen una gran variedad de productos y servicios similares, la única ventaja la obtienen aquellos que toman la decisión de innovar, innovar sus productos, sus servicios, o sus modelos de trabajo. La innovación es la creación de algo nuevo o la mejora de algo que ya se había creado.

Según (Meliá, D, 2005) La innovación es un cambio que genera valor, si nos enfocamos al ámbito empresarial, el valor se genera de tres maneras: valor comercial, valor gerencial y valor en cuanto a la tecnología. De las cuales la más reconocida es a tecnología, debido a que, es en la que se pueden obtener mejores resultados y es difícil de imitar.

En los mercados nacionales como internacionales, incluso en los locales, es necesario, mejorar, y acoplarse al cambio, identificar esas necesidades que la competencia aun no encuentra, la innovación también se puede definir como: “la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. El nuevo conocimiento puede ser tecnológico o relacionado con el mercado” (Afuah, A, 1999, p. 18)

La relación que existe entre un clúster y la innovación reside en que, aquellas empresas que forman parte de un conglomerado suelen percibir más rápido aquellas necesidades nuevas de los clientes, aprovechan y se benefician de la concentración de empresas, y del conocimiento sobre preferencias de los compradores y las tendencias, información especializada que se da a conocer dentro de los clústers.

Las ventajas de un clúster cuando detecta necesidades y decide innovar son significativas, Porter (2009) asegura que:

Una empresa perteneciente a un clúster puede hacerse más rápidamente con los nuevos componentes, servicios, máquinas y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones, ya sea una nueva línea de producto, un nuevo proceso o modelo logístico. (p. 314).

#### **1.5.6. Clúster y las economías en vías de desarrollo**

La economía es la ciencia que estudia cómo se produce, distribuyen y comercializan los bienes y servicios de un país, también analiza el crecimiento y desarrollo de este. La economía es:

El estudio de la manera o el modo en que las sociedades gestionan sus recursos escasos para satisfacer las necesidades materiales de sus miembros y de la transformación de los recursos naturales en productos y servicios finales que son distribuidos y/o usados por los individuos que conforman la sociedad. Además, la economía explica el cómo los individuos y organizaciones logran sus ingresos y cómo los invierten. (Thompson, I, 2006, prr. 10)

Las economías se clasifican según su nivel, hay economías desarrolladas emergentes y en vías de desarrollo, esta última es la que será objeto de estudio en relación con los clústers en este apartado. La economía en vías de desarrollo es:

Aquella que acusa grandes problemas estructurales, presenta grandes limitaciones para encauzar estrategias de desarrollo dinámico y una inserción

sólida en la economía internacional. Se caracteriza por un nivel bajo de productividad, un mercado interno pequeño y poco desarrollado, determinado por los insuficientes niveles de ingreso y limitadas capacidades de inversión, que se reduce aún más por la proclividad que presentan a la fuga de capitales y el deterioro progresivo en su balanza de pagos por la incidencia negativa de los términos de intercambio. (Rubí, L, 2003, p. 186)

Los clústers en economías en vías de desarrollo, por la baja productividad y limitación de los mercados:

Suelen ser superficiales y Necesitan componentes, servicios y tecnología extranjeros. En comparación con los de las economías avanzadas, los clústers de las economías en vías de desarrollo no solo tienen menos miembros, sino que también suelen ser diferentes en sociometría. Muchos tienen forma de redes radiales jerárquicas que rodean a unas pocas empresas de muy grandes dimensiones, organismos públicos o distribuidores. La comunicación es escasa y las relaciones entre las empresas y las instituciones no están bien desarrolladas. (Porter, 2009, pp. 325 – 326)

En las economías avanzadas, sus clústers presentan redes de relación extensas y una continua evolución, como ya se ha, mencionado en apartados anteriores un buen clúster implementado, con una buena relación entre instituciones, empresas y sectores, aportara un avance y crecimiento en la economía del país al que pertenezca.



La falta de tecnología y capacitación entre otros recursos pueden dificultar la creación de un clúster en las economías en vías de desarrollo, pero esto no significa que no se pueda llevar a cabo sin embargo Porter (2009) resalta que, aunque los clústers en las economías de desarrollo, no significa que estos no sean capaces de competir, pero si se obstaculiza la modernización y el incremento de la productividad.

Para un país en vías de desarrollo con el paso del tiempo debe generar la idea de implementar un clúster para incentivar el crecimiento y desarrollo, según (Porter, 2009):

Para mejorar los beneficios, los salarios y el nivel de vida, hay que orientarse a aumentar la productividad y elevar el valor de los productos. Para que una zona llegue a ser más productiva, a ser capaz de mejorar los productos y procesos y, en última instancia, a innovar, es necesario que en ella se forme un clúster con el paso del tiempo. De lo contrario, no podrá contrarrestar la tendencia natural al alza de sus costes, y otras zonas que tengan costes más bajos o que ofrezcan mayores subvenciones, se harán con la producción. (p. 329)

#### **1.5.7. Desarrollo de clúster**

Para dar inicio al desarrollo de un clúster, las áreas o sectores que conforman el rombo de ventaja competitiva deben estar conectados, en especial tres áreas que son: la intensidad de la competencia local, el clima general del lugar para la formación de nuevas empresas, y la eficiencia de los mecanismos formales e informales de unión entre los integrantes del clúster, la llegada de emprendedores

es favorable debido que la creación de empresas es esencial para los clústers (Porter, 2009)

El hecho que existan muchas empresas desencadena una serie de factores para el desarrollo de un clúster como: “Proveedores especializados; la información se acumula; las instituciones locales desarrollan planes de formación especializada, labores de investigación, infraestructuras y unas normas apropiadas; y la notoriedad y el prestigio del clúster crecen”. (Porter, 2009, p. 337)

Conforme el clúster va creciendo, aumenta su influencia no solo en lo que realizan otras empresas sino también en las instituciones privadas y públicas y en la Administración:

A medida que evoluciona un clúster, sus miembros van desarrollando estrategias cada vez más internacionales. Venden sus productos en un número cada vez mayor de países, y en ocasiones adquieren los materiales genéricos o elementales en otros lugares. Con el paso del tiempo, se internacionalizan las actividades menos productivas a fin de reducir los costes y mejorar el acceso a los mercados extranjeros. En la medida en que esta internacionalización se emprenda no por la rigidez del mercado interior sino en búsqueda activa de oportunidades, el clúster ganará en competitividad. (Porter, 2009, p. 339)

Cuando un país decida trabajar en un clúster deber tomar en cuenta que se enfrentara a un mercado internacional, que el objetivo debe ser el crecimiento y el desarrollo, que debe existir una comunión entre el estado y la iniciativa privada, debe aceptar el hecho que juntos logran avanzar un escalón más y sobresalir, que ganaran todos, las empresas, las instituciones, los sectores y la economía nacional.

En otras palabras, debe adaptarse y mejorar en un nuevo modelo de trabajo.

# CAPÍTULO II.

## Diagnóstico de la situación actual de la Ribera del Río Hondo

## **Introducción**

En este segundo capítulo tratará sobre el análisis de la situación socio-económico. Dentro de las características sociodemográficas se analizó la estructura de la población, las viviendas, el número de personas que son derechohabientes a servicios de salud, la población que cuenta con escolaridad y la PEA junto con la PNEA de las comunidades que se encuentran en la zona de la Ribera del Río Hondo.

Por otro lado, dentro de las características económicas se consideraron las unidades económicas, la inversión total, producción bruta total, personal ocupado, total de ingresos por suministro de bienes y servicios, total de inventario inicial, entre otros, a nivel municipal (Othón P. Blanco) y nacional considerando las actividades de cría y explotación de animales, pesca, acuicultura y forestal.

Esto con el fin de conocer los determinantes de la competitividad en la zona de la Ribera del Río Hondo que, de acuerdo con Porter (1990) la competitividad está determinada por la productividad en la que se utilizan los recursos de una nación (trabajo y capital).

## 2.1. Características sociodemográficas

Las características demográficas muestran la situación y evolución social del país y de sus jurisdicciones por medio de un conjunto de indicadores. Incorpora distintos niveles de análisis, alcanzando los mismos a Individuos, Hogares y familias, Grupos poblacionales de interés (Jara, 2015).

El análisis sociodemográfico se obtiene por el estudio de los siguientes indicadores:

- Estructura de la población: que es la cantidad de habitantes en cada comunidad que sea estudiada.
- Vivienda: es la información sobre los distintos tipos de viviendas, particulares, habitadas y deshabitadas.
- Salud: con este indicador se da a conocer el número de personas que se encuentran afiliadas al sector salud y quienes no son derechohabientes.
- Educación: en este apartado se identifica la asistencia escolar, de esta forma se da a conocer la formación de los pobladores de la zona.
- Trabajo: la cantidad de ciudadanos económicamente activos y los que no lo están, es decir, las tasas de empleo y desempleo.

La zona de la Ribera del Río Hondo está compuesta por los siguientes pueblos: Ucum, Carlos A. Madrazo, Sac Xan, Palmar, Ramonal, Allende, Sabidos, Álvaro Obregon Viejo, Álvaro Obregón (Zona agrícola), Javier Rojo Gómez, Pucte, Cacao, Cocoyol, Francisco Botes, José N. Roviroza, Esteban B. Calderón y La Unión.

De los pueblos ya mencionados y debido a que el clúster se concentrara en el sector ganadero, el análisis sociodemográfico se enfoca en los seis pueblos en los cuales la actividad ganadera es más intensiva. En este caso los pueblos a estudiar serán: Palmar, Allende, Obregón Zona Agrícola, Pucte, Cacao y La Unión.

Los datos de cada indicador están basados en el censo del Instituto Nacional de Estadística y geografía con base en 2010.

**Tabla 1. Estructura de la población de la zona de la Ribera del Río Hondo.**

Comunidad	Población Masculina	% del total de la población	Población femenina	% de la población total	Población total	% del total de los pueblos ganaderos
Palmar	512	5.28%	438	4.51%	950	9.79%
Allende	456	4.70%	412	4.25%	868	8.95%
Obregón Zona Agrícola	1471	15.16%	1398	14.41%	2869	29.57%
Pucte	958	9.87%	903	9.31%	1861	19.18%
Cacao	1070	11.03%	986	10.16%	2056	21.19%
La Unión	583	6.01%	516	5.32%	1099	11.33%
<b>TOTAL</b>	<b>5050</b>	<b>52.05%</b>	<b>4653</b>	<b>47.95%</b>	<b>9703</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2010).*

En la tabla 1 se puede apreciar que el conjunto de comunidades seleccionadas para la propuesta de la creación del clúster ganadero se compone por 9703 habitantes de los cuales un 47.95 % se refiere a población femenina, mientras que el otro 52.05% es representado por la masculina. La comunidad con más habitantes es Obregón Zona agrícola, con un 29.75% de la población total, por otro lado, Allende es la comunidad con menos pobladores con 868, es decir, con el 8.95% del total de residentes.

**Tabla 2. Viviendas de la zona de la Ribera del Río Hondo.**

<b>Comunidad</b>	<b>Viviendas particulares de uso temporal</b>	<b>Viviendas particulares Deshabitadas</b>	<b>Viviendas particulares habitadas</b>	<b>Total de viviendas</b>	<b>% del total de la población</b>
Palmar	2	32	261	295	3%
Allende	13	41	251	305	3%
Obregón Zona Agrícola	24	124	785	933	10%
Pucte	6	107	524	637	7%
Cacao	2	100	525	627	6%
La Unión	12	29	299	340	4%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>433</b>	<b>2645</b>	<b>3137</b>	<b>32%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2010)*

Como se puede observar en la Tabla 2. Las 6 comunidades cuentan con un total de 3137 viviendas de las cuales 2645 son viviendas particulares habitadas, 433 son viviendas particulares que se encuentran deshabitadas y tan solo 59 viviendas particulares son de uso temporal. El poblado con más viviendas es Obregón Zona agrícola mientras que, palmar en este caso se encuentra como el lugar con menos viviendas.



**Tabla 3. Población con acceso a un servicio de salud de la zona de la Ribera del Río Hondo.**

Comunidad	Población sin derechohabiente a servicios de salud	% del Total de la población	Población derechohabiente a servicios de salud	% del Total de la población	Población total	% del total de la población
Palmar	227	2.34%	723	7.45%	950	9.8%
Allende	151	1.56%	717	7.39%	868	8.9%
Obregón						
Zona Agrícola	589	6.07%	2279	23.49%	2868	29.6%
Pucte	409	4.22%	1452	14.96%	1861	19.2%
Cacao	457	4.71%	1601	16.50%	2058	21.2%
La Unión	269	2.77%	829	8.54%	1098	11.3%
<b>TOTAL</b>	<b>2102</b>	<b>21.66%</b>	<b>7601</b>	<b>78.34%</b>	<b>9703</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI (2010)*

La tabla 3 señala que el 78.34% de la población ganadera se encuentra afiliada a algún servicio de salud y el otro 21.66% no es derechohabiente en ninguna institución del sector salud, es decir que la mayoría de la población cuenta con algún tipo de seguro ya sea por su trabajo o por movimientos gubernamentales como el seguro popular.

**Tabla 4. Escolaridad en la zona de la Ribera del Río Hondo.**

<b>Comunidad</b>	<b>Población con escolaridad</b>	<b>% del total de la población</b>	<b>Población sin escolaridad</b>	<b>% del total de la población</b>
Palmar	91	16.43%	26	7.58%
Allende	43	7.76%	40	11.66%
Obregón Zona Agrícola	158	28.52%	38	11.08%
Pucte	94	16.97%	84	24.49%
Cacao	117	21.12%	115	33.53%
La Unión	51	9.21%	40	11.66%
<b>TOTAL</b>	<b>554</b>	<b>100.00%</b>	<b>343</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2010)*

En cuanto al sector educativo la Tabla 4 muestra que 343 habitantes no asisten a la escuela por lo que se podrían considerar analfabetas, 554 si asisten a la escuela o cuentan con algún tipo de escolaridad en comparación con la población total, tenemos que tan solo el 5.71% tiene algún tipo de escolaridad.

**Tabla 5. Población económicamente activa (PEA) en la zona de la Ribera del Río Hondo.**

Comunidad	PEA masculina	% del Total de la población	PEA femenina	% del Total de la población	Total de PEA	% del Total de la población
Palmar	305	3.14%	34	0.35%	339	3.49%
Allende	250	2.58%	34	1.39%	284	2.93%
Obregón Zona Agrícola	842	8.68%	135	0.95%	977	10.07%
Pucté	550	5.67%	92	0.59%	642	6.62%
Cacao	569	5.86%	57	0.76%	626	6.45%
La Unión	335	3.45%	74	4.39%	409	4.22%
<b>TOTAL</b>	<b>2851</b>	<b>29.38%</b>	<b>426</b>	<b>8.43%</b>	<b>3277</b>	<b>33.77%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2010)*

**Tabla 6. Población no económicamente activa (PNEA) en la zona de la Ribera del Río Hondo**

Comunidad	PNEA masculina	% del Total de la población	PNEA femenina	% del Total de la población	Total de PNEA	% del Total de la población
Palmar	121	1.25%	325	3.35%	446	0.045965165
Allende	91	0.94%	267	2.75%	358	3.69%
Obregón zona agrícola	299	3.08%	923	9.51%	1222	12.59%
Pucte	168	1.73%	577	5.95%	745	7.68%
Cacao	192	1.98%	651	6.71%	843	8.69%
La Unión	91	0.94%	310	3.19%	401	4.13%
<b>Total de población</b>	<b>962</b>	<b>9.91%</b>	<b>3053</b>	<b>31.46%</b>	<b>4015</b>	<b>41.38%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2010)*

Como se presenta en la tabla 5 y 6 del total de la población un 41.38% pertenece a la no económicamente activa mientras que el 33.77% pertenece a la población económicamente activa, es decir que hay más gente desempleada por lo que la falta de trabajo indica que hay pocas fuentes de producción, de lo contrario los porcentajes de empleo serían más elevados. Entre la población económicamente activa el 29.38% es población masculina y el 8.43% femenina mientras que en la población no económicamente activa es todo lo contrario ya que el 9.91% son hombres y el 31.46 son mujeres.

## **2.2. Características económicas**

En este apartado se presentan las actividades económicas que existen en el municipio de Othón P. Blanco, es decir, todos los procesos relacionados a la obtención de productos o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, en sus tres sectores: primario, que es la extracción de materia prima; secundario, que es el sector de la transformación, e donde la materia prima se convierte en un producto terminado o semi terminado; y por último el sector terciario, en donde todo lo transformado por las industrias es distribuido hasta los consumidores finales, cabe mencionar, que no solo se trata de productos en este sector, ya que existe una alta participación de la oferta de servicios un ejemplo es el turismo.

Las actividades que serán objeto de análisis son: la cría y explotación animal y forestal para producción y acuicultura; la pesca, caza y captura; servicios relacionados con actividades forestales y agropecuarias; comercio al por mayor y por menor.

Los indicadores que se toman en cuenta son los siguientes:

- Unidades económicas
- La inversión total
- Producción bruta total
- Personal ocupado total
- Total de ingresos por suministros de bienes y servicios
- Total de inventario inicial
- Acervo total de activos fijos

Cada uno de estos en comparación con el nivel nacional de producción por medio de tablas y de esta forma identificar la situación actual de las actividades económicas en el municipio. La información recabada pertenece al Instituto Nacional de Geografía y estadística con base 2014. Los datos sobre indicadores y actividades económicas quedan presentados de la siguiente manera.

**Tabla 7 Unidades económicas de Othón P. Blanco.**

	Municipal	%	Nacional
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	43	0.21%	20,407
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0.00%	2,260
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0.00%	17,254
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0.00%	893
Comercio al por mayor	220	0.17%	130,348
Comercio al por menor	3,214	0.17%	1,912,293
<b>Total</b>	<b>3,477</b>	<b>0.17%</b>	<b>2,083,455</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

En la tabla 7 se presenta el total de unidades económicas a nivel municipal y nacional, en cuanto a las actividades de cría y explotación de animales y aprovechamiento forestal, el municipio de Othón P. Blanco solo se cuenta con 43 unidades mientras que a nivel nacional existen 20,407, esto significa que, en términos porcentuales, el municipio de Othón P. Blanco solo representa el 0.21 % de las unidades totales. En cuanto al comercio por mayor en el municipio hay 220 unidades representando el 0.17% de las unidades a nivel nacional de igual forma en el comercio al por menor con tan solo 3,214 unidades económicas. Las actividades como cría y explotación de animales para solo agricultura, pesca, caza y captura, y servicios relacionados con las actividades agropecuarias no tiene ninguna participación en el municipio.

**Tabla 8. Inversión total de las actividades económicas de Othón P. Blanco. (En millones de pesos).**

	Municipal	%	Nacional
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	0.54	0.00087291	618.621
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0	96.953
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0	505.882
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0	15.786
Comercio al por mayor	66.767	0.00252057	26488.859
Comercio al por menor	81.662	0.00221164	36923.732
<b>Total</b>	<b>148.969</b>	<b>0.00230424</b>	<b>64649.833</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

Los datos recabados en la tabla 8 están expuestas en millones de pesos. En los sectores de cría y explotación solo pesca, agricultura y servicios relacionados con

actividades forestales, la inversión fue de 54 mil pesos representando un 0.000872% de las inversiones a nivel nacional. En cuanto a comercio al por mayor se presenta una inversión de 66.767 millones de pesos representando un 0.0025% de la inversión nacional en ese sector. Por otro lado, el comercio al por menor cuenta con una inversión de 81.662 de millones de pesos siendo el 0.00221% de la inversión nacional de comercio al por menor. En el caso de cría y explotación para solo agricultura, pesca, caza y captura solo pesca y servicios relacionados a las actividades agropecuarias no existe inversión en el municipio.

**Tabla 9. Producción bruta total de las actividades económicas de Othón P, Blanco.**

	Municipal	%	Nacional
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	21.598	0.09%	24682.819
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0.00%	5014.977
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0.00%	18399.627
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0.00%	1268.215
Comercio al por mayor	941.181	0.15%	638651.702
Comercio al por menor	2379.504	0.28%	855006.161
<b>Total</b>	<b>3342.283</b>	<b>0.22%</b>	<b>1543023.5</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

En la tabla 9 se presenta la producción bruta total de cada sector expresado en millones de pesos. En agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, la producción bruta total es de 21.598 millones de pesos, es decir, un 0.09% de la producción bruta total nacional en ese sector. Los otros dos

sectores que se presentan con participación son el comercio al por mayor con 941.181 millones de pesos y el comercio al por menor con 2379.504 millones de pesos, términos porcentuales representan un 0.15% y un .28% de la producción bruta total nacional en el sector que les corresponde.

**Tabla 10. Personal ocupado según las actividades económicas de Othón P. Blanco.**

	<b>Municipal</b>	<b>%</b>	<b>Nacional</b>
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	210	0.00111367	188566
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0		21428
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0		159694
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0		7444
Comercio al por mayor	1942	0.00150965	1286393
Comercio al por menor	11183	0.00219135	5103255
<b>Total</b>	<b>13335</b>	<b>0.00481466</b>	<b>6766780</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

Según la tabla 10 en las actividades de Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, cuenta con un total de 210 personas en el municipio de Othón p blanco, siendo así 0.0011% del total nacional de personal ocupado en esas actividades, las actividades que son únicamente para agricultura, las que son solo pesca y servicios relacionados con las actividades agropecuarias no tiene participación de personal ocupado en el municipio. Por otro lado, el comercio al por mayor cuenta con 1942 personas mientras que el comercio al por menor llego a las 11183 personas ocupadas es decir un 0.0015% y un 0.0021% del total de personal ocupado en dichas actividades.



**Tabla 11. Total de ingresos por suministro de bienes y servicios según las actividades económicas de Othón P. Blanco.**

	<b>Municipal</b>	<b>%</b>	<b>Nacional</b>
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	21.598	0.09%	24634.1
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0.00%	5003.236
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0.00%	18362.632
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0.00%	1268.232
Comercio al por mayor	2926.988	0.13%	2307727.4
Comercio al por menor	9134.042	0.28%	3284358.85
<b>Total</b>	<b>12082.628</b>	<b>0.49%</b>	<b>5641354.45</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

Las cantidades expuestas en la tabla 11 son cifras en millones de pesos. En el sector de Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, el total de ingresos fue de 21.598 millones de pesos conformando así un.09% del total nacional en ese sector. Cría y explotación de animales (sólo acuicultura); pesca, caza y captura (sólo pesca) y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales no tienen participación en cuanto a ingresos por lo que se encuentran en 0. El comercio al por mayor genero 2926.988 millones de pesos, es decir, un 0.13% de los ingresos a nivel nacional en esa actividad. Comercio al por menor genero 9134.042 millones de pesos, aportando un .28% de los ingresos totales en ese sector.

**Tabla 12. Total de inventario inicial de las actividades económicas de Othón P. Blanco.**

	<b>Municipal</b>	<b>%</b>	<b>Nacional</b>
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	4	33.08%	12.092
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0.00%	0
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0.00%	0
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0.00%	12.092
Comercio al por mayor	110.293	0.07%	161740.278
Comercio al por menor	634.66	0.26%	241985.058
<b>Total</b>	<b>748.953</b>	<b>33.41%</b>	<b>403749.52</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

Las cifras en la tabla 12 están expresadas en millones de pesos por lo que la Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza cuenta con un inventario inicial de 4 millones de pesos en comparación con el total nacional, que es de 12.092 millones de pesos, este representa el 33.08%. El comercio al por mayor inicio con un inventario de 110.293 representado de esta manera .07% del total nacional en ese sector, el sector del comercio al por menor inicio con 634.66 millones de pesos, es decir, 26% del total nacional en su sector.

**Tabla 13. Acervo total de activos fijos de las actividades económicas de Othón P. Blanco.**

	Municipales	%	Nacional
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	19.137	0.10%	18501.064
Cría y explotación de animales (sólo acuicultura)	0	0.00%	5560.098
Pesca, caza y captura (sólo pesca)	0	0.00%	12168.197
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0	0.00%	772.769
Comercio al por mayor	347.522	0.14%	244477.178
Comercio al por menor	1234.634	0.22%	567201.742
<b>Total</b>	<b>1601.293</b>	<b>0.46%</b>	<b>848681.048</b>

*Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2014)*

Como se muestra en la tabla 13 el acervo total de activos fijos en agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza es de 19.137 millones de pesos representando el 0.10% del total nacional. El comercio al por mayor conforma un 0.14% del total con 347.522 millones de pesos mientras que el comercio al por menor con 1234.634 millones de pesos, es el 0.22% de los acervos a nivel nacional en ese sector.

### **2.3. Actividades económicas específicas del municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo**

En el municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo existen una gran variedad en cuanto a actividades económicas, a continuación, se dará conocer las 4 principales de acuerdo con el sector al que pertenecen:

### 2.3.1. Agrícola

- **Cultivo de maíz:** esta actividad procede de hace miles de años, de origen indio, se practica en zonas de México y en América central, el maíz es un producto muy consumido alrededor del mundo, en Europa ocupa una posición muy elevada (InfoAgro, 2016). en México una de las formas más representativas de consumo, son las tortillas. En el municipio de Othón p. Blanco y en la Ribera del Río Hondo también es utilizado como forraje para la crianza de animales en traspatio o en producción masiva.
- **Cultivo de frijol:** Esta práctica se origina en América latina, con dos orígenes geográficos (Mesoamérica y los Andes) genéticamente diferenciables que derivan de un ancestro común de 100,000 años de antigüedad. En México y América del Sur, el cultivo de frijol se trabaja de manera independiente hace aproximadamente 8,000 años. Tradicionalmente y desde hace cientos de años, el agricultor mexicano ha sembrado en sus chinampas y milpas, de forma combinada, frijol y maíz. El tallo del maíz sirve de sostén a la enredadera del frijol y éste, a su vez, fertiliza el suelo favoreciendo una mayor producción del cereal. (Lara Flores, 2015) . En el municipio de Othón p. Blanco, la actividad del cultivo de frijol está más dirigida al autoconsumo y a la venta en pequeños establecimientos, como pequeñas tiendas abarroteras, a granel.
- **Cultivo de caña de azúcar:** la producción de caña de azúcar en la Ribera del río hondo es la principal actividad económica, este producto es utilizado para la fabricación de azúcar morena o clara, aunque se le da otro uso tal es

el caso de la creación de la melaza que es una sustancia espesa y dulce, en la Ribera del río Hondo se utiliza para el alimento del ganado bovino, de igual forma la caña funciona como forraje para la crianza y sustento del ganado bovino. La caña de azúcar pertenece a la familia de las gramíneas, concretamente al género *Saccharum*. Las variedades cultivadas son híbridos de la especie *officinarum* y otras afines (*spontaneum*.)

Procede de extremo Oriente, desde donde llegó a España (concretamente a las zonas de Málaga y Motril) en el siglo IX para posteriormente expandirse por América en el s. XV. Hoy en día, muchos países latinoamericanos se encuentran como grandes productores de caña de azúcar. (InfoAgro, 2015).

### 2.3.2. Pecuario

- **Crianza de ganado bovino:** La actividad ganadera hace referencia a la domesticación de los animales como son las vacas. Es una actividad del sector primario que incluye su cuidado y alimentación, a su vez está enfocada básicamente en la generación de alimentos para consumo humano, puede ser extensiva, intensiva y de autoconsumo, existen varios factores que influyen para un buen desarrollo de los animales como el relieve del suelo, acceso a fuentes de agua, un clima adecuado en cuanto a humedad y temperatura, así como la vegetación y los forrajes que se utiliza para su alimentación.

La ganadería fue introducida en México durante la época de la colonización, hoy en día el sector ganadero representa uno de los componentes con mayor crecimiento del sector agropecuario a nivel mundial. La producción de carne

es la labor más diseminada en el medio rural, pues se realiza, sin excepción, en todas las zonas del país y aun en condiciones ambientales adversas que no permiten la práctica de otras actividades productivas. México es el séptimo productor mundial de proteína animal, esto es muestra del alto potencial de desarrollo que tiene y las ventajas competitivas que presenta el sector (Compartido, 2017).

## **2.4. Determinantes de la competitividad en la Ribera del Río Honda**

De acuerdo con las actividades descritas anteriormente se analizarán los determinantes de la competitividad. Según Michael Porter, que existen en el área de estudio con datos recabados previamente de cada sector y su situación actual.

### **2.4.1. Condiciones de los factores**

#### **2.4.1.1. Tierra**

Este factor comprende todas las áreas que son utilizadas en el proceso productivo como por ejemplo las hectáreas en las que se cultivan el maíz y el frijol o aquellas tierras en las que se ejerce la crianza y explotación ganadera.

En el municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Rio Hondo el factor tierra de las actividades económicas queda representado de la siguiente manera.

#### ***Maíz***

Como se puede apreciar en la tabla 14 que en este caso se encuentra representada a nivel municipio, la producción de maíz para ser llevada a cabo

requirió en 2017 de 10,081.98 Hectáreas y para 2018 se ocupaban 11,200 hectáreas, esto significa que hubo un incremento de 1,118.02 hectáreas.

**Tabla 14. Hectáreas designadas para la producción de maíz en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Hectáreas	10,081.98	11,200

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*

### ***Frijol***

La tabla 15 nos muestra que en 2017 se utilizaban en el municipio de Othón P. Blanco, 5,454 hectáreas para la producción de frijol un año después la cantidad de hectáreas trabajadas redujo a 2,668, es decir que nos encontramos con una disminución de 2,768 hectáreas.

**Tabla 15. Hectáreas designadas para la producción de frijol en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Hectáreas	5,454.00	2,668

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*

### ***Caña de azúcar***

La producción de caña de azúcar es hasta ahora la principal actividad económica en el municipio de Othón P. Blanco Ribera del Rio Hondo por lo que la superficie utilizada total en el periodo de 2018 – 2019 según la tabla 15 es de 34,165.81, esto solo en los poblados que conforman la Ribera ya que en esa área es donde se concentra más la producción, además de ser un área estratégica para el transporte del producto al ingenio San Rafael de Pucte, quien es el principal comprador de los productores. El pueblo con más

hectáreas sembradas es la comunidad de Álvaro Obregón que cuenta con 4,266.37 hectáreas, seguidamente se encuentra la comunidad de Pucte con 4,128.69. Mientras que los que menos hectáreas tienen son las comunidades de La Unión con tan solo 501.21 hectáreas y el poblado de Laguna Om con 103.67 hectáreas.

**Tabla 16. Hectáreas designadas para la producción de caña de azúcar en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Ejidos o pueblo</b>	<b>Superficie/ Hectáreas</b>
Pucte	4,128.69
San francisco Botes	2,267.58
Álvaro Obregón	4,266.37
Allende	2,102.78
Sabidos	2,510.05
Palmar	1,797.03
Ramonal	1,960.62
Sac-xan	2,370.16
Sergio Butrón Casas	2,427.55
Cocoyol	1,799.10
Carlos A. Madrazo	1,723.01
Cacao	3,741.73
La unión	501.21
Calderón	246.25
Juan Sarabia	1,051.21
Laguna om	103.67
Ranchos	1,168.80
<b>Total</b>	<b>34,165.81</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*

### **Ganado Bovino**

En cuanto a la producción bovina, siendo la segunda actividad económica del sector agropecuario en el municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo, actualmente cuenta con 23,064 hectáreas ocupadas para la crianza vacuna el pueblo con as hectáreas destinadas a esta actividad es la



comunidad de la unión con 4,790 hectáreas en segundo lugar está la comunidad de Sergio Butrón casa con 2,917. Mientras que la comunidad con menos superficie para ejercer la actividad es el poblado de Allende con tan solo 160 hectáreas.

**Tabla 17. Hectáreas designadas para la crianza de ganado vacuno en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Comunidad</b>	<b>Superficie/ hectáreas</b>
Álvaro obregón	2729
Cacao	1570
Cocoyol	1462
Juan Sarabia	2682
Ramonal	1427
La Unión	4790
Pucte	1101
Sac xan	1408
San Francisco Botes	645
Sergio Butrón Casas	2917
Sabidos	485
Allende	160
Palmar	1688
<b>Total</b>	<b>23064</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación ganadera local del municipio de Othón P. Blanco*

#### **2.4.1.2. Trabajo**

En este factor se analiza el total horas que se emplean en la actividad económica que corresponda, además de las horas, también el personal ocupado para llevar a cabo los diferentes trabajos ya sea de campo o administrativos.

En este caso se va a analizar el total de personas que están relacionadas a en la producción de maíz, frijol, caña de azúcar y ganado bovino, ya que al ser trabajos de campo en su gran mayoría en ocasiones no cuentan con

horarios establecidos y al ser en su mayoría materias primas, no se trabajan no se trabajan todo el año sino por periodos.

### **Maíz**

Según datos recabados en la tabla 18 en el municipio de Othón P. Blanco y Ribera del Río Hondo en el año 2017 en la siembra y producción de maíz, el área de estudio contaba con 5,562 productores, para el año 2018 se detecta una disminución en el número de productores, contando para ese año tan solo con 2,640.

**Tabla 18. Número de productores de maíz en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Productores	5,562.00	2,640

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*

### **Frijol**

En la producción de frijol, se presenta un aumento en el número de productores. Esto se puede observar en la tabla 19 que nos presenta que en el año 2017 el total de productores en el municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo es de 2,084, para el año siguiente la cantidad de productores creció a 2,493. Es decir, se presenta un aumento de 409 productores de frijol.

**Tabla 19. Número de productores de frijol en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Productores	2,084.00	2,493

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*

### **Caña de azúcar**

Como se aprecia en la tabla 20 el total de productores de caña de azúcar en el municipio de Othón. P Blanco en la Ribera del Rio Hondo es de 2,631, Pucte se encuentra como la comunidad con más productores seguidamente se encuentra el poblado de Cacao con 299 productores. Mientras que Laguna Om solo cuenta 4 y el apartado ranchos que son aquellas que no pertenecen a ningún pueblo, con tan solo un productor.

**Tabla 20. Número de productores de caña de azúcar en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Ejidos o pueblo</b>	<b>Número de productores</b>
Pucte	314
San francisco Botes	226
Álvaro Obregón	289
Allende	127
Sabidos	169
Palmar	154
Ramonal	166
Sac-xan	201
Sergio Butrón Casas	278
Cocoyol	152
Carlos A. Madrazo	144
Cacao	299
La unión	25
Calderón	17
Juan Sarabia	65
Laguna Om	4
Ranchos	1
<b>Total</b>	<b>2631</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*



*Ilustración 1. Sembradío de caña de azúcar. Fuente: Google imágenes*

### **Ganado bovino**

En el Municipio de Othón P. Blanco y la Ribera del Rio Hondo según los datos de la tabla 21 existen un total de 319 productores. En la comunidad de Juan Sarabia se registra el mayor número de productores, ya que cuenta con 52, en segundo lugar, se encuentra La unión, con 48 ganaderos y en tercero esta Álvaro Obregón con 39. Los poblados con el menor número de productores son la comunidad de sabidos con tan solo 6 y allende con 3.

**Tabla 21. Número de ganadero de Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Comunidad</b>	<b>Productores</b>
Álvaro Obregón	39
Cacao	20
Cocoyol	16
Juan Sarabia	52
Ramonal	18
La Unión	48
Pucte	24
Sac xan	19
San Francisco Botes	8
Sergio Butrón Casas	46
Sabidos	6
Allende	3
Palmar	20
<b>Total</b>	<b>319</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación ganadera local del municipio de Othón P. Blanco*



*Ilustración 2. Ganado bovino. Fuente: Google imágenes*

### **2.4.1.3. Capital y producción**

Este apartado comprende los bienes que son fabricados o producidos según la actividad económica, así como los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo dichas actividades.

#### **Maíz**

Según los datos revelados en la tabla 22 la producción de maíz en el municipio de Othón P. Blanco y Ribera del rio Hondo en el 2017 fueron de 100.82 toneladas para el año 2018 esta producción aumento a 112 toneladas. Cabe mencionar que esta producción por el volumen se puede considerar de subsistencia ya que la cantidad de maíz producida solo abastece las necesidades de la región y no es posible exportar a otro lugar, según la empresa alimentos balanceados UCUM, ellos venden en un año aproximadamente 100 toneladas confirmando así que la producción de la zona es solo de subsistencia es decir es lo que consume el pueblo.

**Tabla 22. Producción de maíz en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Toneladas	100.82	112

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*



*Ilustración 3. Semillas de maíz. Fuente: Google imágenes*

### ***Frijol***

Como se puede ver, la tabla 23 nos indica que la producción en el municipio de Othón p. Blanco y la Ribera del Rio Hondo la producción de frijol es baja ya que en el 2017 solo se produjeron 54.54 toneladas y en el año siguiente la producción disminuyo a tan solo 26.68 toneladas al igual que el caso del maíz la producción en la zona es solo para abastecimiento de los pobladores o los pequeños negocios, pero no es la suficiente para la venta a nivel exportación.

**Tabla 23. Producción de frijol en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Toneladas	54.54	26.68

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*



*Ilustración 4. Frijol. Fuente: Google imágenes*

### **Caña de azúcar**

La producción total de caña de azúcar en el municipio de Othón P. Blanco y Ribera del Rio Hondo, en el periodo de 2018 – 2019 según los datos recabados en la tabla 24 fue de 1,852,404.27 toneladas cabe mencionar que la caña de azúcar es la actividad económica que más se practica y la que más resultados hasta ahora ha dado. También se puede apreciar en la tabla que la comunidad con más producción es la comunidad de Álvaro Obregón con 213,483.53 toneladas, mientras que la comunidad que menos produce es Laguna Om con tan solo 4,915.64 toneladas.



**Tabla 24. Producción de caña de azúcar en toneladas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Ejidos o pueblo</b>	<b>Toneladas</b>
Pucte	211,244.63
San francisco Botes	120,256.50
Álvaro Obregón	213,483.53
Allende	130,438.06
Sabidos	143,881.14
Palmar	92,085.52
Ramonal	101,475.26
Sac-xan	146,898.55
Sergio Butrón Casas	146,837.11
Cocoyol	91,931.06
Carlos A. Madrazo	88,839.71
Cacao	192,092.76
La Unión	32,055.62
Calderón	11,481.71
Juan Sarabia	58,518.54
Laguna Om	4,915.64
Ranchos	65,968.93
<b>Total</b>	<b>1,852,404.27</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de Beta San Miguel*



*Ilustración 5. Sembradío de caña de azúcar. Fuente: Google imágenes*

### **Ganado bovino**

La producción de ganado bovino en el municipio de Othón P. Blanco y Ribera del Río Hondo según los datos recabados en la tabla 25 fue de 14,899 cabezas en el periodo de 2018 -2019. La comunidad con más producción de cabezas es la comunidad de la unión con 3,178 cabezas, debido a que ese pueblo es fronterero con el país de Belice, Los pobladores tienen como practica el traspaso de ganado por las zonas más bajas de río hondo, obteniendo como resultado mejores reses a un mejor precio que poco después reproducen o venden a un mejor precio. La comunidad con la menor producción ganadera es el pueblo de allende con tan solo 109 cabezas registradas.

**Tabla 25. Número de cabezas bovinas en Othón P. Blanco y la Ribera del Río Hondo.**

<b>Comunidad</b>	<b>Cabezas</b>
Álvaro obregón	1966
Cacao	839
Cocoyol	649
Juan Sarabia	2064
Ramonal	616
La Unión	3178
Pucte	956
Sac Xan	657
San Francisco Botes	278
Sergio Butrón Casas	2370
Sabidos	350
Allende	109
Palmar	867
<b>Total</b>	<b>14899</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación ganadera local del municipio de Othón P. Blanco*



*Ilustración 6. Ganado bovino. Fuente: Google imágenes*

En cuanto a la maquinaria y recursos empleados para la realización de las actividades ya mencionadas puede variar. En el caso de las actividades como la producción de maíz, frijol y ganado bovino, la tecnología empleada es escasa, ya que las personas acostumbran a ser ellas quienes siembran y cosechan utilizando métodos tradicionales y herramientas como, sembradores que son pequeños picos para perforar la tierra y machetes para mantener limpias sus hectáreas de frijol y maíz.

En el caso de la producción de ganado bovino los productores acostumbran a sacar a sus vacas a pastar o cortan zacate o la hoja de caña para alimentarlas en tiempo de escases, así como la compra de alimentos balanceados para mejorar su desarrollo, también el uso de camionetas y remolques está muy presente para el traslado de sus animales. La mayoría de sus bebederos son hechos de forma tradicional al igual que sus cercos

que en algunos ranchos ya se aplican los cercos eléctricos para el cuidado y seguridad de los animales.

La caña de azúcar al ser la actividad con más impacto requiere de mayor tecnología según el ingenio san Rafael de Pucte los cañero de la zona cuentan en total con 18 cosechadoras, 40 través de apoyo para la cosecha 450 camiones para transportar la caña y 220 tractores agrícolas para el tratamiento de los sembradíos. Existe también el uso de una avioneta para riego sin embargo el número de unidades no es exacto, así como se desconoce si dichas unidades siguen laborando.

#### **2.4.2. Condiciones de la demanda**

En el caso de la producción de maíz y frijol va más dirigida a la subsistencia, es decir, que aquellos productores tienen como objetivo su alimentarse de su producción y aquellos que más cosechan tiene la posibilidad de vender a las pequeñas tiendas, pero la demanda es nivel local.

En cuanto al ganado bovino la demanda está de igual forma a un nivel local, ya que entre ganaderos se venden cabezas o la mayoría le ofrece sus cabezas a las carnicerías de los pueblos pero nada sale de la comunidad, según la asociación ganadera del municipio de Othón p. Blanco se pretende realizar un centro de acopio para la venta masiva a otros municipios o a las zonas turísticas en los restaurantes, pero es un proyecto que no se ha consolidado del todo. Algunos ganaderos traen de otros estados, como Veracruz, Sinaloa o Monterrey sementales reproductores para la mejora de sus especies.

La demanda de caña de azúcar está a cargo del ingenio san Rafael de pucte perteneciente al grupo beta San Miguel que cuenta con aproximadamente 11 fábricas en todo el país, este grupo se encarga de comprar en el municipio de Othón P. Blanco y Ribera del Rio Hondo toda la caña que se produce para transformarla en azúcar y así venderla a grandes empresas como Coca Cola, Bimbo y marínela, escalando así otro peldaño en la cadena de valor

#### **2.4.3. Sectores Afines y auxiliares**

En la Ribera del Río Hondo no existen sectores afines y auxiliares ya que solo se maneja la materia prima, la única que se transforma es la caña de azúcar sin embargo para seguir el proceso de la cadena de valor tiene que ser trasladada a otra región ya que no se cuenta con empacadoras en la zona, lo mismo ocurre en la producción de ganado bovino, maíz y frijol.

#### **2.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En esta zona no existen más empresas que se dedique a la transformación de la materia prima, por lo que el grupo Beta San Migue es la única empresa que compra para después transformar.

# CAPÍTULO III.

## Clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo

## **Introducción**

Como se ha mencionado en capítulos los clústers suelen estar compuestos por los siguientes elementos: una empresa o concentración de empresas similares, sectores que producen bienes u ofrecen servicios similares, instituciones que proporcionan conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas y órganos de la administración o cuerpos normativos.

De igual manera, un clúster tiene como fin aumentar la competitividad favoreciendo al mismo tiempo a la industria debido a la necesidad de crear nuevos productos de una mejor calidad.

Para poder analizar si la zona de la Ribera del Río Hondo es apta para la creación de un clúster es necesario considerar los datos mencionados en el capítulo anterior para conocer los elementos indispensables para encontrar una oportunidad de negocio y/o empleo para aunarlo con las fortalezas existentes.

Cabe recalcar que el fin de en este proyecto es la especialización de las actividades y el mejoramiento de calidad en el sector ganadero de la zona de la Ribera del Río Hondo con la intención de mejorar la competitividad y el desarrollo económico de la región.

### 3.1. FODA del sector ganadero

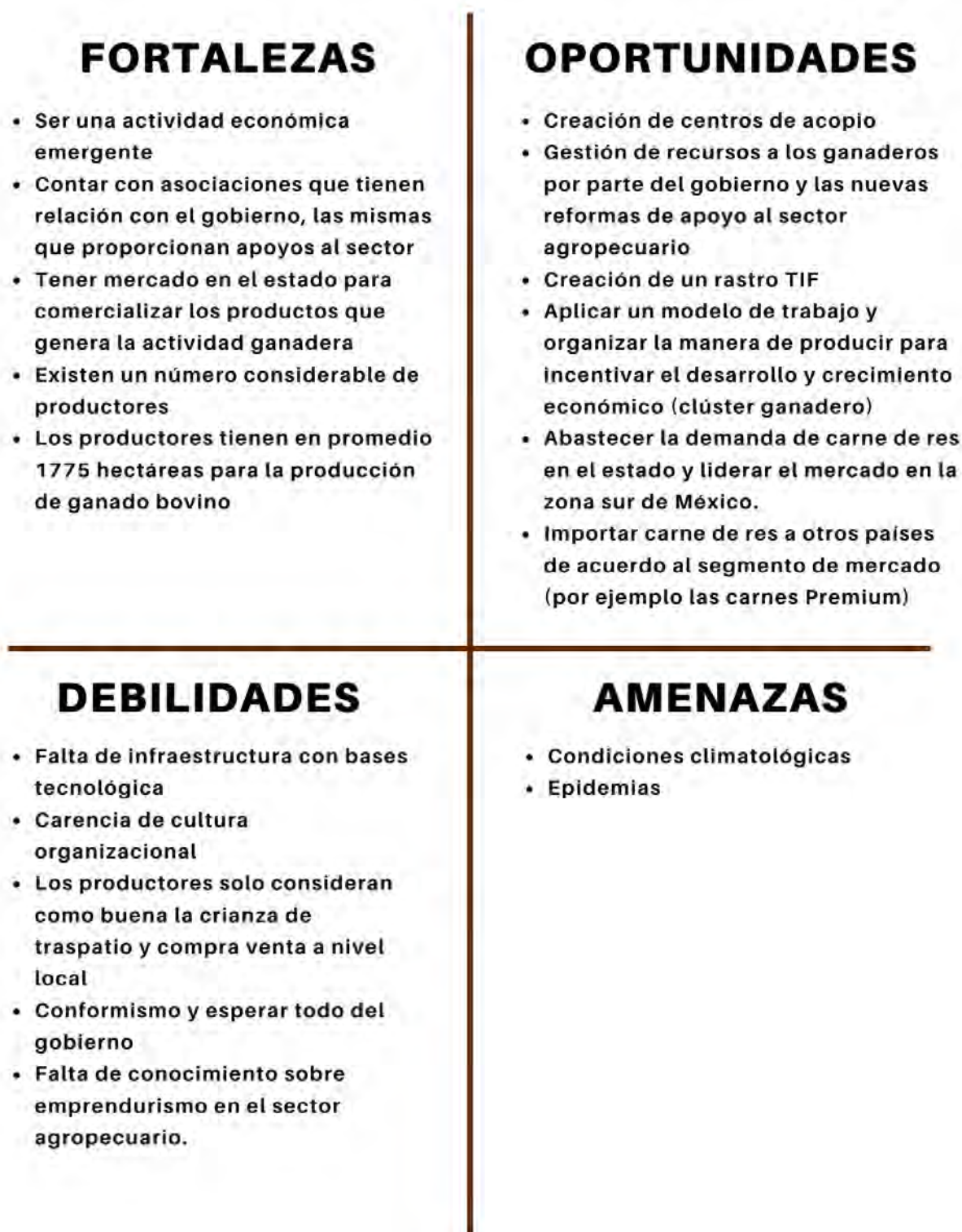


Ilustración 7. FODA del sector ganadero. Fuente: Elaboración propia.



### **3.2. Elementos de clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo**

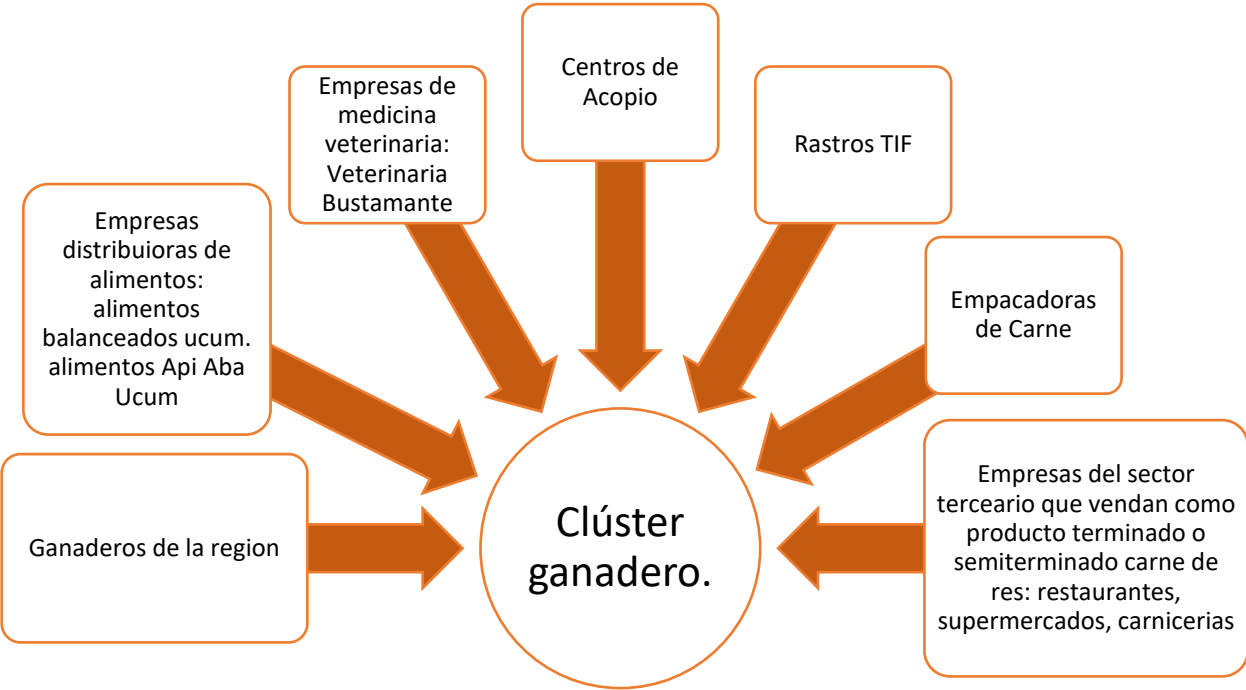
Un clúster fuerte y en constante evolución puede generar transformaciones industriales y estabilidad económica en una región. Por lo que, cada una de las partes que lo conforman es esencial para su desarrollo y supervivencia en el mercado.

A continuación, se muestran los posibles elementos que pueden constituir el clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo, los cuales son la concentración de empresas, instituciones y órganos administrativos en materia jurídica, tecnología, capital o infraestructura disponible y la innovación.

#### **3.2.1. Concentración de empresas y sectores que producen bienes y servicios**

La concentración de empresas se define como una agrupación tanto de manera física (fusión en una sola) o como forma de hacerse con el poder (grupo de empresas). Existen varias formas de concentración: fusión, absorción, control financiero, acuerdos de vinculación vertical u horizontal y vinculación personal.

Por lo que, en la zona de estudio, la concentración de empresas y sectores que producen bienes y servicios quedaría representado de la siguiente manera.



*Ilustración 8. Concentración de empresas- Fuente: Elaboración propia.*

**3.2.2. Instituciones y organizaciones administrativas en materia jurídica.**

Las instituciones son organizaciones que se relacionan a los objetivos del clúster, es decir, operan en un campo determinado en el que se vinculan de formas distintas, pueden ser: universidades, centros de investigación o agencias gubernamentales.

En la Ribera del Rio Hondo, la institución que se vincula al sector ganadero es: La asociación ganadera de Othón P. Blanco, que se encuentra bajo el mando del líder Sergio Crisanto Mortero. Dicha institución se encarga de analizar la situación actual del ganado en la región, así como gestionar recursos y capacitaciones para los ganaderos.

Otra institución del sector es la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, que opera a nivel nacional regulando, administrando y fomentando la actividad económica primaria además de fomentar el desarrollo de proyectos con financiamientos.

### **3.2.3. Tecnología**

El uso de la tecnología en las empresas es fundamental para optimizar sus actividades, así como su competitividad en el mercado. En un mundo globalizado las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología llegó para eliminar las barreras en las organizaciones.

Los ganaderos de la Ribera del Río Hondo carecen de tecnologías avanzadas para la producción de sus animales, carecen de equipos tecnificados, siendo que hasta ahora solo cuentan con alimentos modificados y balanceados, así como vitaminas, medicamentos y estimulantes de crecimiento para toros y vacas que ayudan a mejorar y asegurar su reproducción y su producción de carne.

### **3.2.4. Capital e infraestructura**

En el clúster ganadero de la Ribera del Río Hondo el mayor capital es la cantidad de ganado y terreno disponible para ejercer la crianza. A continuación, en la siguiente tabla se presenta la situación actual del sector.

**Tabla 26. Situación actual del sector ganadero en la Ribera del Rio Hondo**

Comunidad	Productores	Superficie/ Hectáreas	Cabezas
Álvaro Obregón	39	2729	1966
Cacao	20	1570	839
Cocoyol	16	1462	649
Juan Sarabia	52	2682	2064
Ramonal	18	1427	616
La Unión	48	4790	3178
Pucté	24	1101	956
Sac xan	19	1408	657
San Francisco Botes	8	645	278
Sergio Butron Casas	46	2917	2370
Sabidos	6	485	350
Allende	3	160	109
Palmar	20	1688	867
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>23064</b>	<b>14899</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación ganadera local del municipio de Othón P. Blanco*

Como se puede apreciar en la tabla 26 en la zona existen un total de 14,899 cabezas de ganado y se cuenta con una superficie de 23,064 hectáreas, que pertenecen a 319 ganaderos en la zona.

La infraestructura de los potreros es tradicional ya que están hechos en su mayor de madera y en algunos casos se maneja los cercos eléctricos. De igual forma los ganaderos para las temporadas de sequía están empezando a crear sus propios bancos de proteína con plantas y pastos ricos en nutrientes para evitar la desnutrición de sus animales, así como pozos de extracción de agua para sistemas de riego de sus bancos y para abastecer a sus vacas en temporadas de calor.

### **3.2.5. Innovación**

La zona de la Ribera del Río Hondo no cuenta con mucha innovación en el sector ganadero puesto que su costumbre hasta el año 2014 era la crianza de traspatio y subsistencia, para venta en carnicerías venta entre productores.

De acuerdo con el señor Sergio Crisanto, se planea para próximos años la creación de un rastro TIF y centros de acopio para mejorar el sector ganadero, dejando atrás las costumbres que se practican desde hace años.

### **3.3. Desarrollo de Clúster ganadero**

#### **3.3.1. Intensidad de la competencia local**

Se refiere a la cantidad de competidores existentes en un determinado sector, este indicador sirve para determinar el nivel de competencia, si es baja o alta.

En la Ribera del Río Hondo los posibles competidores, son los ganaderos ya que, todos se encuentran afiliados a una misma asociación. Siendo un total de 319 productores en la Ribera del Río Hondo. Teniendo como asociación el proceso de la venta y compra de sus productos (vacas). De igual manera, ellos manejan sus precios de acuerdo con el comportamiento del mercado ya que por lo general no cuentan con un diferenciador. El precio se maneja en kilos, el precio radica entre \$28 y \$36 por kg, y los sementales llegan a tener un valor de hasta \$150,000.

### **3.3.2. Clima general para la formación de empresas**

Las empresas que se podrían formar en la zona son aquellas que están enfocadas al sector terciario. Por lo que la única que se encuentra en el sector de la industria es el ingenio San Rafael, perteneciente a la iniciativa privada.

Sin embargo, la zona no cuenta con una cantidad desarrollada de infraestructura, tiene principalmente recursos naturales. La ventaja en el sector ganadero es la facilidad de apoyo por parte del gobierno y de instituciones como SAGARPA. Cabe mencionar que la iniciativa de los productores es un factor clave para el desarrollo.

### **3.3.3. Nivel de emprendedurismo**

Un factor clave de crecimiento, es la iniciativa de parte de los productores y dejar a un lado la dependencia al gobierno. Sin embargo, el nivel de las personas que quieren emprender en este sector es muy bajo, la mayoría solo produce carne y leche y no han optado por otras alternativas como el sector Premium de carnes, o la industria textil ya que, en su mayoría crían por traspatio, subsistencia y venta local a carnicerías o para eventos.

## **3.4. Estrategias a implementar para el desarrollo del Clúster ganadero en la Ribera del Rio Hondo**

### **3.4.1. Rastro TIF**

Los rastros Tipo Inspección Federal (TIF) son instalaciones de sacrificio, proceso e industrialización sanitaria de la carne, en este caso carne de vaca, aporta una gran cantidad de beneficios:

- Proporcionar a nuevos mercados carne que reúna las condiciones higiénicas y sanitarias necesarias para su consumo.
- Controlar la introducción de animales a través de su autorización legal.

- Realizar una adecuada comercialización y suministro de carne para consumo humano.
- Lograr un mejor aprovechamiento de los subproductos derivados del sacrificio de animales.
- Racionalizar el sacrificio de animales, protegiendo el desarrollo de las especies.

El adecuado equipamiento de un Rastro TIF es fundamental para su buen funcionamiento, personal capacitado para llevar a cabo un adecuado manejo higiénico-sanitario de la carne es de suma importancia, así como los elementos de cada proceso; cámara de refrigeración, pistolas de noqueo, plataformas de desangrado, descuerado y de corte en canal, sierras, báscula, pistón bajador de canales, tinas para piezas, equipos para facilidades sanitarias y equipos para instalación eléctrica. (Fideicomiso de Riesgo Compartido, 2016)

#### **3.4.2. Fomento de la cultura organizacional**

Se entiende como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.

Como se menciona estas actitudes deben ser parte de todas las personas que conforman la organización, debe haber ideas en común, la aportación de conocimiento, son muchos productores, pero la falta de trabajo en equipo, de iniciativa propia, así como la falta de liderazgo se vuelve un obstáculo para el crecimiento.

Para implementar la cultura organizacional se puede aplicar los siguientes.

- Visitas personales a todos los ganaderos
- Identificar los problemas en común de todos y cada uno de ellos en su producción
- Conocer sus etilos de crianza
- Reuniones o juntas para la relación interpersonal entre ellos
- Capacitaciones con personas especializadas para solución a sus problemas
- Fomento del trabajo en equipo, así como fomentar el emprendedurismo
- Proponer un líder, así como sus derechos, obligaciones y responsabilidades

### **3.4.3. Nuevo modelo de trabajo**

Todos los ganaderos deben trabajar con un solo modelo y objetivo por lo que deben tener en común los siguientes aspectos:

- **Especies:** las especies más rentables para la producción de carne entre las que se puede encontrar: Beef Máster, Charoláis, Angus, Brahmán. Especies que se distinguen por la cálida de su carne, supervivencia a las condiciones del clima, al igual que su capacidad reproductora.
- **Alimentación de ganado:** los forrajes recomendados son las gramíneas como el pasto verde o ray-grass y las leguminosas como la alfalfa.
- **Rotación de potreros:** La rotación de potreros es un sistema de pastoreo basado en alternar el uso con el descanso del potrero, orientando diferentes estrategias para obtener la máxima producción animal por hectárea.
- **Banco de proteína:** un banco de proteína es esencial para combatir las temporadas de sequía, en el terreno una o dos hectáreas se destinan para la siembra de zacates ricos en proteína, y otras plantas como el árbol de ramón,



esta área se cuida, y se riega para que se encuentre lista para los tiempos de sequía mantener sano al ganado, por lo que no se debe tocar a menos que sea necesario.

- **Pesos y crecimiento:** se deben clasificar los pesos de los animales para la venta a centros de acopio o para un rastro TIF, según las referencias del mercado. por ejemplo, animales, de entre 200 a 400kg y animales de 600kg en adelante.
- **Cuidados:** los animales no deben mostrar señas de maltrato o estrés ya que esto traería consigo daños a la carne.
- **Compra de alimentos en la misma tienda:** los alimentos que consumirán deben ser iguales, con los mismos porcentajes de grasas y proteínas para mantener un control en el crecimiento y pesos, las tiendas propuestas pueden ser alimentos balanceados Ucum, empresa que cuenta con la capacidad para abastecer a toda la Ribera del Río Hondo.

#### **3.4.4. Centros de acopio:**

Los centros de acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan competir en cantidad y calidad en los mercados de los grandes centros urbanos. Es decir todos los ganaderos de la zona podrán cooperar con las cabezas que estén listas para el mercado de acuerdo a peso y preferencia de los compradores, una vez reunida la cantidad necesaria se venden en masa a un precio justo a un rastro, como en el que menciona anteriormente, para ser procesados y empacados hasta llegar al consumidor final.

#### **3.4.5. Nuevos clientes**

Con la creación del clúster ganadero de la Ribera del Río Hondo, se pueden abastecer estados del sur del país como, Chiapas, Campeche, Tabasco y Yucatán. Además de las zonas turísticas de Quintana Roo, como los hoteles y restaurantes de Cancún, Playa del Carmen y Tulum. De igual forma, como objetivo a largo plazo la posibilidad de exportar al extranjero.

### 3.5 Modelo general de clúster

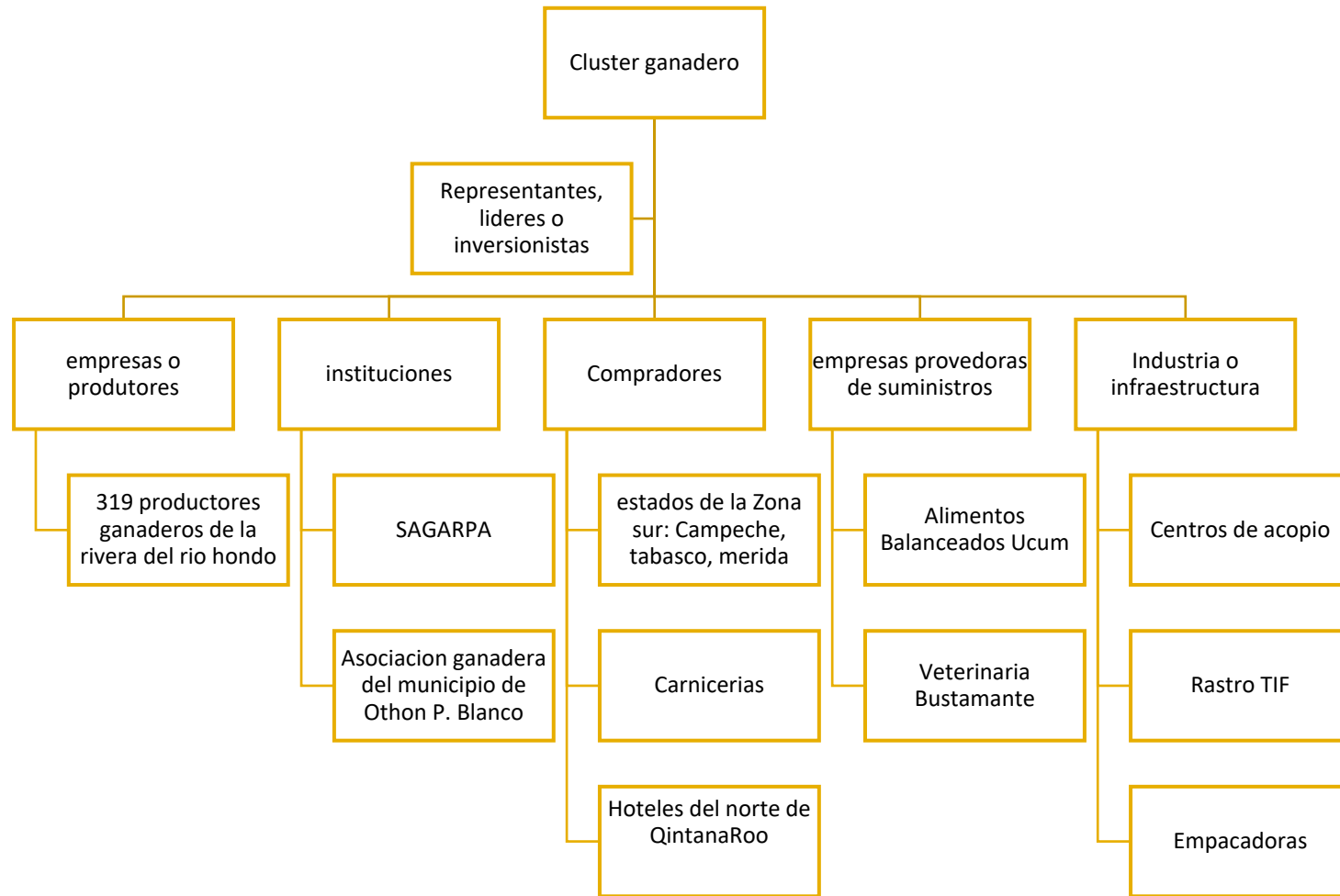


Ilustración 9. Modelo general del clúster ganadero. Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo IV. Conclusiones generales.**

El clúster ganadero tiene como función, incentivar la producción y venta de carne de res, de esta forma se abrirían nuevos mercados con nuevos clientes en la zona sur de México, lo que traería como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la Ribera del Río Hondo, que es la zona elegida para la aplicación del clúster.

Al desarrollar esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones y la respuesta o verificación de la hipótesis, que se lograron mediante el uso de herramientas para la recolección de datos sobre la situación actual de la Ribera del Río Hondo, en cuanto a lo económico, social, sociodemográfico y de vivienda. Para ello se utilizaron datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, además de una entrevista al representante de la asociación ganadera del municipio de Othón p. Blanco y al ingenio San Rafael de Pucté, perteneciente al grupo Beta San Miguel.

En el capítulo uno, se da a conocer los conceptos generales de lo que es un clúster, un conjunto de empresas e instituciones que se relacionan entre sí, pertenecientes a un sector y a un mercado en común, que se encuentran próximas geográficamente y buscan el desarrollo y crecimiento económico de una determinada zona o país.

Otro concepto muy importante es la ventaja competitiva y competitividad ya que se refiere a, de qué forma los países o empresas compiten entre sí cuando los productos y servicios en la actualidad son tan similares y elementos como a

innovación pueden marcar la diferencia, en los mercados internacionales o locales.

En el segundo capítulo, Como se ha mencionado, la zona de estudio se concentró en la Ribera del Río Hondo, pero para obtener datos más exactos, la investigación se enfocó en los pueblos con más actividad ganadera, que son: Palmar, Allende, Obregón Zona agrícola, Pucte, Cacao y La Unión.

Se analizó su situación sociodemográfica, económica, actividades económicas específicas principales en la zona y su impacto, tales como siembra de frijol, maíz, cultivo de caña de azúcar y crianza de ganado bovino. Además de los principales determinantes de la competitividad de la Ribera del Río Hondo, sus condiciones de la demanda la situación de capital y su producción, la inexistencia de los sectores afines y auxiliares, y la falta de rivalidad entre empresas del sector de la transformación, que da como resultado que la ventaja competitiva de la Ribera del Río Hondo está en la producción de materia prima, debido a que la mayoría de las actividades están enfocadas al sector agropecuario y terciario como ventas de productos terminados. Asimismo, la zona cuenta con solo una empresa de la transformación, por lo que la actividad del sector secundario es muy baja.

En el capítulo tres, se dan a conocer las estrategias, así como las alternativas para la exitosa formación de un clúster de acuerdo a la situación de la zona, se inicia con un análisis FODA del sector ganadero el cual revela que es una actividad económica emergente, hay instituciones que apoyan la producción, así como la cantidad de ganaderos que se encuentran trabajando hasta el día de hoy. Existe mercado para la comercialización de carne, por lo que hay la oportunidad de

emplear, estrategias de producción, como rastros TIF, centros de acopio, nuevos modelos de trabajo para una organización y la posibilidad de impartir en nuevos mercados y salir de lo tradicional que es la crianza de traspatio.

La hipótesis de esta investigación menciona que el diseño del clúster ganadero en la Ribera del Río Hondo genera el desarrollo y competitividad de este sector. Un clúster como ya se menciona si genera desarrollo y crecimiento en una zona determinada, sin embargo, en la Ribera del Río Hondo, la falta de infraestructura, la falta rivalidad entre empresas, así como el conformismo, y la falta de innovación se vuelven obstáculos.

La organización e iniciativa de una región, sin esperanzarse completamente del gobierno cuyos apoyos se ven limitados, es la clave para lograr un clúster en la Ribera del Río Hondo, el trabajo en equipo y actitudes de liderazgo. Además, se buscar el desarrollo y crecimiento, capacitación, mejores modelos de crianza, así como estrategias de ventas y de marketing para incursar en nuevos mercados y convertirse en un gran proveedor de carne como lo es SuKarne en la zona norte de México. Son factores que atravesarían las barreras del conformismo, y la Ribera del Río Hondo podría posicionarse ya no como zona cañera sino como una zona de producción y desarrollo.

## Referencias

- Advani, A. «Industrial clusters: a support system for small and medium sized enterprises», Private Sector Development Department, documento provisional núm. 32, T e World Bank, abril de 1997.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional, el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Michigan, Estados Unidos: Editorial Mexicana
- Alvares, M. (2001). *Manual de competitividad*. Ciudad de México, México: Panorama editorial.
- Anzil, Federico. (Julio 2008). *Competitividad. Zona Económica*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>.
- ARBONIES, A. L. (2002): Cómo responden regiones y países al reto de la Sociedad del Conocimiento, *VI Foro de Orientación Estratégica, Consorcio Zona Franca de Vigo*, <http://www.zo-nafrancavigo.com>
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad.
- Castro, E. (2010) Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de ciencias económicas* 28(1), p. 247-249.
- Ciccone, A. y R. Hall. «Productivity and the density of economic activity», *American Economic Review*, vol. 86, núm. 1 (1996), págs. 54-70.
- Economic, L. (2005). *Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe*. OECD Publishing.
- Espinosa, E. (s/f). *LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS TRADICIONALES*. (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>
- Felsingher, E. & Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. (Tesina de Maestría). Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- Fitzgerald, R. dir., *The competitive advantage of Far Eastern business*, Franck Cass, Essex, 1994.

- Fujita, M. y J.F. Tisse. «Economics of agglomeration», *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 10, núm. 4 (1996), págs. 339-378.
- Guasca, M., y Buitrago, L. (Octubre 2012) Elucidación del término “competitividad nacional” y análisis de medición. *Documentos de investigación*. Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/64/6421d10c-b165-4b7a-accac208fa4a0ec7.pdf?fbclid=IwAR0z\\_3h82OZd-24PRPYuGCBOiDcdigoradigoraWOhYsGv87PUonH\\_8GU-EFMdsQoW94y00](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/64/6421d10c-b165-4b7a-accac208fa4a0ec7.pdf?fbclid=IwAR0z_3h82OZd-24PRPYuGCBOiDcdigoradigoraWOhYsGv87PUonH_8GU-EFMdsQoW94y00)
- [Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. \(2010\) \*Metodología de la investigación\*. Ciudad de México, México: Editorial Mc GRAW - HILL](#)
- [Hurtado, J. \(2000\) \*Metodología de la investigación holística\*. Caracas, Venezuela: Sypal](#)
- [Levy, A. \(2003\). \*Liderando en el infierno\*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós](#)
- Meliá, D. J. M. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. In *VI Congreso de Economía de Navarra*.
- [Mitxero, J., Idígoras, I., y Vicente, A. \(2004\)](#). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de gestión, Volumen (4)*, pp. 55 – 67.
- OECD (1999): *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- Olga (31 de Mayo de 2010). Ventajas y desventajas – Clúster [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://anjevot.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-desventajas-cluster.html>.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial patria
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *La ventaja competitiva de las naciones*. En Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). *Ser competitivo* (No. 338.6048 P69Y 2008.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Cluster y competencia*. En Porter, M. E., Kramer,



M. R., & Lorsch, J. W. (2009). *Ser competitivo* (No. 338.6048 P69Y 2008.).  
Barcelona: Deusto.

QROO.gob.mx. (s/f). *DESARROLLO, INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN  
ECONÓMICA*. Disponible en: <https://www.qroo.gob.mx/eje-1-desarrollo-y-diversificacion-economica-con-oportunidades-para-todos/desarrollo-innovacion-y>

Rubí, L. V. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. Plaza y Valdes  
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación  
(SAGARPA). (8 Junio 2015). *Ganadería bovina y sus derivados*. Obtenido de:  
<https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/ganaderia-bovina-y-sus-derivados>

Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Ciencia y Sociedad, XXXI  
(2), p. 179-198.

Thompson, I. (2006). *Definición de economía*. Promonegocios.net. Recuperado de:  
<https://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>