



Elementos fundamentales a considerar en un modelo para el desarrollo regional a través de la creación de clústeres

Fernando Vera Sánchez
Universidad Anáhuac Puebla
fernando.verasa@anahuac.mx

Recibido el 16 de marzo del 2022; Aceptado el 10 de junio del 2022; En línea el 13 de diciembre del 2022

Resumen. El presente documento lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre los estudios de desarrollo regional y análisis de clústeres en México. Posteriormente, define y clarifica el concepto del clúster como potenciador del desarrollo regional. Finalmente, propone un modelo de desarrollo regional a través de la creación de clústeres donde se identifican los elementos principales que se deben seguir para cumplir dicha tarea.

Palabras clave: desarrollo regional, clúster, prospectiva estratégica.

Códigos JEL: O10; O14; O47

Main elements to consider in a model for regional development through clusters creation.

Abstract. This document carries out a bibliographic review on regional development studies and cluster analysis in Mexico. Subsequently, it defines and clarifies the concept of cluster as an enhancer of regional development. Finally, it proposes a regional development model through the creation of clusters where the main elements that must be followed to fulfill this task are identified.

Key words: regional development, cluster, strategic foresight.

JEL Codes: O10; O14; O47



Introducción.

El desarrollo regional sigue siendo uno de los principales objetivos de todas las sociedades, existen diversos estudios que recomiendan formas de lograr el desarrollo y relacionan el mismo con el ejercicio de clusterización. Sin embargo, no existe un modelo claro a seguir que permita la creación de clústeres en las regiones. El presente documento lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre los estudios de desarrollo regional y análisis de clústeres en México en la primera sección. Posteriormente, define y clarifica el concepto del clúster como potenciador del desarrollo regional. Además, se propone un modelo de creación de clústeres donde se identifican los elementos principales que se deben seguir para cumplir dicha tarea. Al final se ofrecen una serie de conclusiones.

Marco teórico.

En diversos estudios de desarrollo económico y desarrollo regional se logran identificar sectores específicos como responsables de generar más empleo y más utilidades a las diversas empresas que los componen, cada región tiene un sector que impulsa la economía y que muchas veces sostiene a empresas más pequeñas. Los sectores específicos en una región pueden catalogarse como niveles de especialización y dicha especialización puede deberse a diversos factores, entre los que se pueden mencionar: insumos, ventajas competitivas, políticas de desarrollo anteriormente ejecutadas y vocaciones regionales.

Las teorías del desarrollo han considerado no solo la vocación y ventajas competitivas, también se pueden mencionar dentro las teorías de localización al enfoque industrial, las áreas de mercado, las teorías de lugares centrales y ciencia regional. Por otro lado, dentro de las teorías del desarrollo y crecimiento económico se pueden mencionar las de crecimiento equilibrado, la causalidad circular y acumulativa, la de multiplicadores y base económica, los polos de desarrollo, la teoría neoclásica del



crecimiento, la teoría del crecimiento endógeno y las nuevas concepciones del desarrollo. Recientemente, las teorías modernas del desarrollo espacial se basan en los enfoques de acumulación flexible, competitividad, nueva geografía económica y producto espacio. En estas últimas teorías cabe la posibilidad de considerar los agrupamientos industriales a través de la cohesión de empresas logrando así un mayor desarrollo sostenible. Para una revisión detallada de las teorías del desarrollo económico con enfoque regional véase Vera (2009).

Existen, diversos estudios que relacionan la posibilidad de crear aglomeraciones industriales con la detonación del desarrollo en regiones en específico. Muatde y Gomis (2004) no solo presentan una propuesta de creación de clúster de tecnologías de información y software en Baja California, sino que, además, ubica al clúster en su contexto territorial y sectorial, también discuten la inserción de la región en cadenas globales, y las posibilidades de crear clústeres de desarrollo endógeno que estimulen la creación de sistemas de innovación regionales. Otro caso de análisis de clústeres, ahora en la industria automotriz se puede encontrar en Sánchez y Bracamonte (2006).

Por su parte, Mochi (2009) analiza el contexto socio económico de dos ciudades en México y en Argentina como caso de estudio, lo anterior como antecedentes de la creación del clúster tecnológico, también considera otras variables como la cooperación interempresarial e interinstitucional, las políticas públicas territorializadas en el clúster, el perfil y las actividades de las empresas que conforman el mismo, así como las características de sus recursos humanos. Todo lo anterior dentro de los clústeres de la industria del software y servicios informáticos.

Sánchez y Mungaray (2010) analizan el caso del clúster del vino en el valle de Guadalupe, Baja California, en donde se identifica la organización productiva del conglomerado industrial, así como sus prácticas vitícolas y enológicas para lograr un alto grado de calidad, como principal factor para



desarrollar una diferenciación de producto que les permite competir a escala internacional e influir en el desarrollo económico de su entorno.

Mejía et al., (2011) analizan variables del clúster de información y tecnologías de comunicación en Guadalajara para impactar en la innovación, una de sus mayores conclusiones tiene que ver con las políticas orientadas a la cohesión de los distintos agentes involucrados, y las políticas públicas.

Moreno (2011) investiga el concepto de la triple hélice compuesto por universidades, gobierno y empresa para crear clústeres industriales, presenta un caso comparativo entre México, Corea y China donde concluye que las políticas económicas de los países asiáticos tienen una visión a largo plazo, y se concentran en el bienestar para todos sus habitantes. Sin embargo, en México los diversos esfuerzos de las instituciones no han estado coordinados y se han enfrentado a diversos problemas entre políticos, económicos y sociales generando altos costos de implementación. Además, estos esfuerzos infructuosos se han enfrentado a cambios constantes en las políticas de fomento al desarrollo.

Robles et al., (2012) presentan un caso de estudio en Juchitán Oaxaca para generar clústeres turísticos y elevar la calidad de vida de la población.

Además, como ejemplos de estudios recientes sobre la relación que guardan los clústeres y el desarrollo regional en el caso mexicano, se puede mencionar a Jordy (2017), el cual analiza las relaciones con el mercado local en materia de ventas y utilización de recursos humanos, financieros y de información, que tienen los clústeres que le permite evidenciar diferencias regionales de las dinámicas empresariales en tres regiones de México.

Por su parte, Dorantes (2018) propone la implementación de un nuevo sistema de clúster empresarial en combinación con un modelo de calidad, que permita ayudar a las pequeñas y medianas empresas a maximizar su competitividad.



La literatura citada analiza la relación entre la existencia de los clústeres y el desarrollo regional. Sin embargo, no se cuenta con una metodología concreta para la creación de estos clústeres industriales que aseguren el desarrollo regional.

Definición de clúster.

Existen diversas definiciones de un clúster o de un aglomerado industrial, la mayoría coincide en que son empresas relacionadas en una cadena de valor de producción, donde además se cuenta con objetivos y valores comunes expresando niveles de cohesión social relevantes. Recordemos que Chase et al., (2004) definen a la cadena de valor como la administración del flujo de información completo, materiales y servicios desde los proveedores de materia prima, a través de fábricas y bodegas hasta el consumidor final.

La definición de clúster generalmente aceptada es la que presenta Michael Porter (1998), para este autor un clúster es una agrupación de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un área, cercanas unas a otras geográficamente y vinculadas a través de elementos comunes y complementarios.

Sin embargo, podemos ir más allá de esta definición, de tal forma que la existencia del clúster implica un nivel de interacción entre distintos actores que crea sinergias para mejorar las condiciones de la cadena productiva, las mejoras en las condiciones implican beneficios para todos los actores, no solo de la propia cadena productiva del clúster seleccionado, si no de las empresas relacionadas como proveedores de insumos y proveedores de servicios. Además, para lograr la consolidación del clúster se deben considerar a los proveedores de la infraestructura relacionada, aquí cabe mencionar a la infraestructura física, los recursos naturales, el clima de negocios, los recursos financieros, los recursos tecnológicos y los recursos humanos, tal como lo señala Guerra (2015).



Con el propósito de identificar las características que se deben puntualizar en la radiografía de un aglomerado industrial Guerra et al., (2009), señala que la cadena productiva del clúster económico está compuesta por los siguientes elementos: insumos principales, productos intermedios, productos finales, servicios a la cadena productiva del clúster, comercialización y compradores. Por otro lado, para concretar la anatomía de un clúster económico se necesita considerar a: los servicios de apoyo, las industrias relacionadas y la infraestructura económica.

Es en esta cadena productiva donde se puede visualizar el desempeño de empresas especializadas o razones sociales con las características empresariales para contratación de mano de obra, compra de insumos, responsabilidades ambientales y pago de impuestos, entre otros. Recordemos que la cohesión e interacción de distintas empresas, es lo que genera las sinergias adecuadas para poder fortalecer un clúster, en el sentido más amplio de la definición. Versiones preliminares de la cadena de valor o la cadena productiva tomaba solamente a los insumos, productos intermedios y productos finales, resaltando solamente los procesos de transformación en una sola empresa.

De tal forma que un clúster se distingue de una cadena de valor en la interacción de distintos actores externos a la cadena, el nivel, calidad y compromiso de los distintos actores para los logros comunes. En el caso del clúster se debe considerar no solo la cadena de valor de cada empresa, sino las distintas cadenas valor de empresas relacionadas, que fungen como proveedores de todos los elementos. Las interacciones de las distintas empresas dentro del agrupamiento industrial se vuelven más duraderas, y generan mayor desarrollo sostenible, cuando son relaciones por convencimiento y no por coerción, como sucede en industrias donde existe una distorsión de mercado y existe poder monopólico.

Para lograr un agrupamiento industrial duradero se deberá poner especial énfasis en la interacción de sus miembros, considerando la voluntad hacia la cooperación de todos los niveles, así como los



compromisos que cada una de las empresas que los componen pueden reconocer dentro de su propia capacidad. El lograr esta mayor cohesión depende de la visualización de las metas del grupo, el nivel de confianza, conocimiento de los otros, así como de los tiempos de los objetivos planteados por todos.

Modelo para la creación de clústeres.

El primer paso en un modelo de desarrollo regional consiste en focalizar los esfuerzos de clusterización en actividades económicas que se puedan potenciar, en los estudios de Vera (2009), se menciona la metodología para identificar estas actividades económicas, las principales variables que se analizan son: producción bruta total, personal ocupado total, valor agregado censal bruto, valor total de activos fijos, productividad de personal ocupado total, productividad de activo fijo.

El objetivo del análisis de dichas variables es identificar las clases de producto que se consideran de mayor relevancia en la región por su aportación a la producción, la inversión y el empleo. También se identifican las actividades económicas que están en proceso de crecimiento y que, en un futuro próximo, podrían convertirse en pilar de la economía, siempre con la visión sistémica del clúster.

El resultado de esta primera parte consiste en agrupar las clases de productos actuales y emergentes en sus clústeres correspondientes. De acuerdo con estos resultados es posible determinar, con un alto grado de certeza, las actividades económicas que ofrecen mayores ventajas para el futuro de la región.

Esta información será una base para proponer un clúster potenciador del desarrollo regional, para esto se propone la metodología de grupos de enfoque. Existe una amplia bibliografía sobre los grupos de enfoque y sus diversos usos en las áreas del conocimiento, sin ánimo de presentar una revisión bibliográfica extensa mencionaremos algunos elementos primordiales y aplicaciones a la teoría del desarrollo regional.



Los grupos de enfoque los define Kitzinger (1995) como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Recordemos que, con el propósito de generar desarrollo regional, requerimos no solo obtener información de un grupo específico sino tomar una decisión sobre dónde focalizar los esfuerzos de política pública, en términos de clúster potenciador. Debemos tomar la decisión sobre a cuál de los clústeres actuales o futuros, se le debe apoyar con diversos recursos para lograr su desarrollo y así potenciar junto con otros clústeres el desarrollo de la región. Martínez (1999), define al grupo de enfoque como un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto. Resulta importante resaltar en la definición anterior la consideración de actitudes, experiencias y creencias de los participantes, esto implica que el grupo debe contar con ciertas características específicas, para lograr los resultados esperados, los miembros del grupo deben tener conocimientos generales de desarrollo regional y las implicaciones de bienestar en la región. Para más información sobre el uso de los grupos de enfoque véase Álvarez-Gayou (2003), Greenbaun (2001), Ruíz (1996) y Valles (1997).

Al fijar nuestra atención en las características de los miembros del grupo de enfoque debemos recordar lo que mencionan Hamui-Sutton et al., (2013). Se trata de una técnica que privilegia el habla, y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo. Como propuesta de las características de los miembros del grupo de enfoque que decidirán sobre los clústeres más importantes para la región, se debe considerar a miembros de distintos grupos de la sociedad, como empresarios, académicos, miembros de la sociedad civil organizada y funcionarios públicos. Con respecto a los empresarios, es recomendable colaborar con una persona con experiencia



en diversos ramos y experiencia en la región de influencia, pueden ser dueños de empresas o altos directivos de empresas. Con respecto a los académicos, es preferible seleccionar a profesores universitarios ya sea de instituciones públicas o privadas con conocimientos de desarrollo económico, desarrollo regional y conocimiento de las condiciones generales de la región. Con respecto a los miembros de la sociedad civil organizada, siempre resulta de gran ayuda conocer el punto de vista de organismos no gubernamentales que están relacionados con diversas causas primordiales de la sociedad. Por último, con respecto a los funcionarios públicos, resulta recomendable invitar a funcionarios de las áreas de desarrollo económico, desarrollo regional, desarrollo social y otras áreas relacionadas, de los tres órdenes de gobierno, pueden ser directores de área, no necesariamente tienen que ser los secretarios del ramo.

Como podemos darnos cuenta, reunir a un grupo tan diverso de personas puede resultar bastante complicado, no solo para poder coordinar agendas y logística para una reunión de trabajo, sino por los diversos intereses que representa cada grupo, por eso es importante señalar que una de las principales características de todos los miembros del grupo para seleccionar clústeres e impactar en el desarrollo debe ser gente que esté preocupada por la situación de la región y que esté dispuesta a dar tiempo, experiencia y conocimiento en una propuesta viable de desarrollo regional que genere mayor bienestar para toda la población.

Otro elemento importante en la reunión de trabajo del grupo de enfoque es lo relacionado al moderador, el cual debe conocer la información previa a la reunión, que en nuestro caso son los clústeres actuales y futuros, así como la metodología para identificar los mismos y contar con conocimientos de las condiciones generales de la región. Además, deberá ser una persona con habilidades para llevar a cabo sesiones de grupos de enfoque, guiar la discusión para que los participantes se interesen en el tema,



nivelar las participaciones para evitar que una sola persona acapare toda la atención, lograr los resultados que se buscan en las sesiones, deberá saber escuchar y rescatar elementos principales de lo que se ha discutido, también el moderar deberá de abstenerse de dar su opinión. Es recomendable que en la sesión se cuente por lo menos con un moderador y con un relator que organice y recopile la información más importante.

El tiempo total de la sesión no deberá ser mayor a dos horas, también es recomendable realizar dos o tres sesiones con distintos miembros, para verificar los resultados obtenidos. Otro aspecto recomendable es que el grupo esté formado por un grupo reducido de miembros de entre 6 y 12 personas, como se trata de una selección del clúster potenciador podría considerarse la posibilidad de contar con un número non, para evitar el posible empate en una votación, o definir a una persona que tenga capacidad para inclinar la decisión hacia un resultado.

Como lista de tareas para poder planificar e implementar un grupo de enfoque debemos recordar los siguientes elementos: la información previa que servirá de insumo en la sesión, determinar el objetivo final del grupo, que en nuestro caso es la selección de un clúster potenciador del desarrollo, la selección de los miembros del grupo, desarrollar una guía de discusión o metodología de la sesión, reclutar al moderador y al relator, considerar el trabajo final posterior a la sesión para organizar los resultados y elaborar un reporte final.

Con la intención de desarrollar el ecosistema del clúster potenciador que lleve a un mayor bienestar para la región, es importante considerar una estrategia que defina: propuestas, proyectos y políticas que se centren en productos, pero que además considere negocios nuevos, que identifique la infraestructura económica requerida, los recursos humanos requeridos que no son tan accesibles como los de alta especialización, la tecnología de vanguardia que existe en el mundo pero que no se usa localmente, los



recursos financieros esenciales para desarrollar las ideas de negocios identificando las líneas de crédito existentes de diversas fuentes para apoyar estos sectores, y por último, las líneas de investigación y desarrollo relacionadas con los productos y servicios preponderantes para los diversos clústeres que componen el ecosistema potenciador.

Al identificar el universo de necesidades para el desarrollo de clústeres, se puede comenzar a priorizar los requerimientos apremiantes, lo cual genera patrones de estrategias y planes de desarrollo concretos que se pueden ver reflejados en políticas de desarrollo. Posterior a la priorización se pueden identificar los proyectos de inversión para solventar necesidades y los proyectos de inversión en nuevos negocios, estos últimos son los que aseguran que el ecosistema sea autosostenible. El mismo grupo de enfoque que definió el clúster potenciador puede ayudar a definir estas propuestas.

Como ejemplos de las necesidades de los clústeres podemos considerar diversos ámbitos como son elementos físicos: servicios de alumbrado, electricidad, limpieza, drenaje, caminos y carreteras adecuadas, así como señalamientos de tránsito. Dentro del ámbito de la ciencia y la tecnología se pueden considerar los requerimientos de métodos concretos, centros de investigación y universidades que se enfocan en las industrias relacionadas. Dentro de las instituciones y reglamentos interrelacionados con las industrias de interés, podemos considerar las diversas normas oficiales y certificaciones para la producción, control y manejo de sustancias específicas. Por su parte, resulta importante considerar dentro de las necesidades de los clústeres, con respecto al ámbito del capital humano, la presencia de técnicos, ingenieros y especialistas en diversas áreas relacionadas con la producción de los elementos principales de la cadena de valor, o considerar los procesos de capacitación necesarios para cumplir con estos requerimientos. No menos importante resulta considerar el ámbito financiero, la creación de nuevos negocios o el mejoramiento de las cadenas productivas actuales requiere financiamiento.



Después de considerar y solventar el total de requerimientos de los diversos clústeres y cadenas productivas, el resultado medible del ecosistema será: mayor inversión, mayores montos de operaciones de negocios, mayor empleo y mejor remunerado, incremento en la recaudación impositiva local y regional. Todo lo anterior presupone una derrama económica adecuada para la región, respetando siempre el medio ambiente y la cultura, como elementos fundamentales para lograr desarrollo.

Posterior a la identificación del clúster potenciador y la priorización de necesidades del mismo, nos encontramos en un punto para formar una organización que garantice el desarrollo de la región. Más que pensar en la creación de una organización que se dedique a atender las necesidades del sistema del clúster potenciador, y con esto llevar a cabo los procesos necesarios para la formación y consolidación de este clúster, deberíamos considerar la creación de una comunidad para el desarrollo. El concepto de comunidad considera connotaciones diferentes al de una organización, de acuerdo con Kinnett (2013), una comunidad para el desarrollo enfatiza una interacción holística de los miembros, en el proceso de construir mejoras en la calidad en todos los aspectos de la vida comunitaria. Es así como se fundamenta un desarrollo sostenido no solo en el ámbito económico, sino también en el ámbito político y social de una comunidad.

Recordemos que una comunidad es un conjunto de gente que se respeta mutuamente y que además respetan el medio ambiente donde se sitúan. La comunidad así entendida se compone de los siguientes elementos: la ubicación, la gente, los valores y la interacción.

Con respecto a la gente, podemos hacer referencia a los agentes económicos involucrados que definen un clúster potenciador, incluyendo a todas las industrias relacionadas y los proveedores de infraestructura. Dentro de los valores se resalta la lealtad a la comunidad, así como los intereses



comunes, de tal forma que la interacción adecuada de los diversos miembros consolida el clúster y fortalecen la comunidad.

El hecho de que las partes interesadas, es decir, los diversos miembros puedan identificarse como una comunidad, ayuda a su integración con lo cual se pueden lograr objetivos de desarrollo más ambiciosos.

Cada comunidad debe tener una convincente razón para existir.

Cada uno de los miembros de la comunidad tiene un papel importante. Por ejemplo, las decisiones del gobierno local son relevantes en términos de la infraestructura física que puede llevarse a cabo en la localidad. Por otro lado, los gobiernos locales pueden procurar incentivos de impuestos y por su parte ayudar al desarrollo de los sectores facilitando los trámites y la elaboración de los permisos necesarios para el establecimiento de los diversos negocios.

Por su parte, el sector privado es importante para el desarrollo de la tierra, y el desarrollo inmobiliario, esto implica planeación, inversión y una visión de negocios necesaria para el desarrollo de la comunidad, las cuales son funciones que solamente se pueden desarrollar desde el ámbito privado. Otra área de interés relevante que desarrolla el sector privado es la mercadotecnia, la posibilidad de dar a conocer la comunidad y así atraer inversionistas de diversas partes del mundo, considerando un mundo globalizado. Además, el sector privado integra una parte considerable del financiamiento de las actividades de inversión futuras.

Para lograr interesar a los miembros de la comunidad para el desarrollo Kinnett (2013), nos sugiere las siguientes recomendaciones: fomentar la participación activa y representativa; interesar con diagnósticos propios emanados de los problemas de la comunidad; ayudar a los líderes de las partes interesadas a entender el impacto de las soluciones alternativas; ayudar en el diseño y la implementación



de los planes para resolver problemas; no afectar negativamente a los que tienen desventajas, o grupos vulnerables; construir liderazgos.

La existencia de una comunidad para el desarrollo funcional implica un alto grado de maduración y consolidación de los elementos esenciales de la comunidad mencionados anteriormente. Un primer paso para tratar de alcanzar esa comunidad en el futuro es la creación de una organización para el desarrollo económico, la cual la podemos considerar como una etapa preliminar a la comunidad ideal.

Debemos considerar que es probable que en las localidades existan diversas organizaciones que se interesan por el desarrollo económico, entre estas organizaciones podríamos mencionar: cámaras de comercio, autoridades portuarias, distritos para el mejoramiento de los negocios, organizaciones para la transferencia de tecnología, zonas económicas especiales para las empresas del estado, zonas para el empoderamiento de las empresas comunitarias, bancos para el desarrollo comunitario, corporaciones para el desarrollo comunitario, corporaciones para el desarrollo industrial; compañías de servicios básicos como electricidad, gas y agua; universidades públicas o privadas; organizaciones para el desarrollo de gobiernos estatales y locales; organizaciones de mercadotecnia a nivel regional o metropolitano; organizaciones de planeación urbana.

Todas las organizaciones anteriormente mencionadas consideran en mayor o menor medida el bienestar para los clientes que atienden y para la población en general. Los principales servicios que pueden ofrecer algunas de estas organizaciones son: mercadotecnia, red de negocios, retención de negocios, expansión de negocios, asesoría legal, asesoría financiera, entrenamiento para los emprendedores, asistencia técnica, desarrollo y fortalecimiento de la mano de obra, recopilación de información, disseminación de la información, servicios inmobiliarios, planificación y políticas para el desarrollo,



mejoras en infraestructura, desarrollo del comercio internacional, programas de asistencia a minorías y grupos vulnerables y transferencia de tecnología.

Es posible relacionar cada uno de estos posibles servicios de las distintas organizaciones, con los elementos citados anteriormente en las estructuras del clúster. Recordemos que el clúster se basa en una infraestructura económica adecuada, además cuenta con los servicios de apoyo y con las industrias relacionadas en diversas etapas de su cadena productiva.

Al considerar las diversas organizaciones, así como los posibles servicios de apoyo al clúster nos acercamos a la formación de una organización para el desarrollo económico. De acuerdo con Allston (2013), los componentes necesarios de una organización para el desarrollo económico son: definir la misión, liderazgo, un equipo competente, aceptación por parte de la comunidad, financiamiento adecuado, expectativas realizables, infraestructura para realizar proyectos y punto de referencia de los logros.

El enunciado de la misión es una proclamación del propósito o el rol de una organización. Define a la organización en términos del por qué existe, a quien sirve y cuáles son sus principios rectores. Resulta importante tomar en cuenta además del propósito, los roles de la organización, así como el mercado objetivo y el alcance geográfico. Las organizaciones para el desarrollo económico dependen de un Consejo Directivo para: credibilidad, definición de la misión, asistencia administrativa, visión y financiamiento estable. Los miembros del Consejo Directivo, entre otras, deberán contar con las siguientes características: tener conocimiento y experiencia en las áreas de negocios específicas, liderazgo y capacidad de administración, acceso a capital financieros o fuentes de financiamiento, estatus e influencia política adecuada en la comunidad.



Con el propósito de lograr un desarrollo regional competitivo, además de considerar los análisis propuestos anteriormente, se propone llevar a cabo una prospectiva estratégica con el fin de llevar a cabo un estudio detallado del futuro y elaborar un escenario apuesta que sirva de guía para este desarrollo.

Con respecto a la prospectiva estratégica, recordemos que Berger (1964) menciona que lo acontecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal. De tal forma que lo que va a acontecer en el futuro se está decidiendo en el presente.

Por su parte, Hugues de Jouvenel (1964) aclara que la prospectiva no tiene por vocación predecir el futuro, tampoco es un ejercicio de imaginación pura para inventar un mundo mejor o peor desconectado del mundo actual. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario (sistémico) que tiene en cuenta la dimensión de largo plazo. De tal forma que la función de la prospectiva directamente relacionado con el desarrollo regional, es examinar las diferentes opciones que puede tener el mañana, escoger la mejor y comenzar a construirla desde ahora, como lo recomienda Mojica (2005). Así, se cuenta con una guía que nos permite llevar a cabo acciones con mayor tranquilidad, la prospectiva ofrece la figura del “vigía”, para evitar que el barco encalle o que lo sorprenda la tormenta, analogía que señala Godet (1993).

Analizar el futuro o tratar ver hacia el futuro implica identificar los cambios, para que se puedan abordar éstos de manera más adecuada, implica no solo una previsión de lo que puede acontecer, sino una reacción hacia esas situaciones posibles. Implica también estar consciente de que se necesitan llevar a cabo acciones específicas para realizar los cambios propuestos.



Existen cambios lentos como los cambios en las estructuras sociales y organizaciones de la sociedad. Por otro lado, existen cambio más acelerados como los relacionados con las áreas de negocios y la economía. También existen cambios vertiginosos como los avances tecnológicos y los relacionados con las tecnologías de la información. Resulta relevante señalar que cada uno de estos cambios tiene un impacto en diversas áreas que a su vez generan nuevos cambios, de tal forma que los avances tecnológicos y los relacionados con las tecnologías de información impactan directamente en los negocios y en las sociedades, es por esto por lo que resulta relevante llevar a cabo estudios de los futuros previsibles.

Las conclusiones fundamentales de los estudios de prospectiva estratégica se relacionan con la identificación de escenarios, en este sentido se entiende a los escenarios como las diversas posibilidades que engloban un hecho o una situación, en el caso del desarrollo regional, nos interesa identificar las situaciones en las que se puede encontrar la región en un futuro.

Uno de los escenarios que se puede identificar es el escenario “tendencial”, esto implicar dejar que las cosas continúen como hasta ahora e identificar hacia donde nos llevará la situación actual, suponiendo que no se tengan grandes modificaciones de las condiciones actuales. Es muy probable que esta visión de futuro no sea la ideal, y debido a esto se pretenden hacer modificaciones en el presente para alterar el futuro. Por otro lado, el escenario “apuesta”, deberá reflejar una situación más favorable que nuestra condición actual y la tendencia. Generalmente el escenario apuesta implica situaciones de ruptura con respecto a la tendencia presente. Además, también resulta importante señalar que no solamente se cuenta con el escenario tendencial y el escenario apuesta, existe una gran diversidad de escenarios dependiendo de las características actuales y de las probabilidades de ocurrencia de diversos factores.



La planeación estratégica es una parte esencial del desarrollo económico. Si hemos seguido las propuestas planteadas hasta este punto, en este momento contamos con la identificación de un clúster potenciador del desarrollo, una lista de necesidades priorizadas del clúster, una organización para el desarrollo, así como un escenario apuesta. A continuación, debemos identificar el plan estratégico, es decir, especificar los pasos que nos llevarán hacia ese escenario elegido que logrará el desarrollo de la región.

De acuerdo a Counts (2013), la planeación estratégica en el desarrollo regional busca dar respuesta a las siguientes preguntas claves: ¿dónde se encuentra la comunidad actualmente? ¿qué es lo que queremos que sea nuestra comunidad en el futuro? ¿cómo nos podemos mover efectivamente hacia el futuro?

Además de las anteriores preguntas a considerar, unas preguntas fundamentales que a veces se pasan por alto son: ¿cómo vamos a medir el éxito?, ¿cómo saber que logramos nuestro objetivo?, para esto necesitamos elaborar una serie de medidas de resultados y medidas del desempeño del desarrollo regional.

Con el propósito de llevar a cabo la elaboración del plan estratégico, debemos además, cuestionarnos los siguientes elementos: ¿cuál es la estructura de tiempo con la que se cuenta para preparar el plan?, ¿cuáles son los periodos de tiempo que deberá cubrir el plan?, ¿cuáles son los resultados claves o productos que se buscan del proceso de planeación?, ¿quiénes estarán dentro del equipo de planeación?, ¿se considerarán consultores internos o externos?, ¿quiénes llevarán a cabo las operaciones día a día del equipo de planeación?

En la elaboración del plan estratégico debemos considerar la distinción entre elementos como el propósito, el objetivo y la estrategia. Tomando en cuenta un plan para el desarrollo regional, el propósito se puede entender como el fin de largo plazo o la dirección que tomará la organización para el desarrollo.



Por su parte, el objetivo es el logro medible que se debe alcanzar en la vía para lograr el propósito. Finalmente, la estrategia son los medios por los cuales la organización para el desarrollo regional y la comunidad intenta lograr el propósito o el objetivo.

Existe una diversidad de medidas que debemos considerar en el plan estratégico, una vez que se llevan a cabo las acciones para cumplir los objetivos, debemos considerar los insumos que se han requerido para lograr esos objetivos, así como los resultados logrados en términos de los insumos utilizados. Por otra parte, debemos considerar qué tan eficientes han sido utilizados los insumos en términos de resultados y, por último, la carga de trabajo o el nivel de esfuerzo requerido para lograr las actividades planteadas, todo lo anterior nos dará un indicador de qué tan replicables son los resultados y cuántos insumos están siendo utilizados eficientemente.

Los pasos en la implementación del plan estratégico incluyen identificar a los actores principales involucrados en la implementación y definir las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, en este sentido resulta importante considerar las responsabilidades para cada acción, conocer los resultados deseados, conocer cuándo es que ya se han completado las acciones definidas, así como lograr el compromiso de los miembros para lograr esos resultados.

Por otro lado, resulta importante llevar a cabo la asignación adecuada de los recursos existentes, que pueden ser recursos humanos, fiscales, materiales o el mismo tiempo definido para cada responsabilidad. También, resulta importante considerar un plan para medir el desempeño de las acciones que se han tomado, para esto se deberá contar con una base de datos que mida el desempeño y se deberá llevar a cabo un buen análisis adecuado de los datos. Es importante definir las funciones administrativas, así como considerar un proceso de ajuste si es necesario cambiar el plan, para contar con esa flexibilidad.



Existen diversas circunstancias que debemos considerar como amenazas en el proceso de implementación del plan, Counts (2013) nos señala las siguientes: separar a los planificadores de los hacedores de política; planear desde la experiencia, legitimando lo que ya se ha hecho, de tal forma que se toma una postura defensiva; hacer la planeación un evento político más que un proceso; cuando algunos jugadores clave deciden no participar; fallar al elaborar mecanismos de evaluación adecuados; usar el plan para controlar el estatus quo más que para crear el futuro; asumir que el futuro es o no es totalmente predecible; ser reactivo al cambio más que proactivo en la definición de los cambios deseados; fallar al priorizar acciones o dejar fuera áreas importantes en el proceso de planeación.

Recordemos que el proceso de planeación estratégica tiene lugar dentro del contexto de la comunidad existente en este momento, es decir, considerar los niveles de presupuesto, la situación legislativa, las rutinas de toma de decisiones de los involucrados. Algunos cambios están establecidos por los líderes, de tal forma que la planeación estratégica no es lineal, no obedece una línea de tiempo y no siempre tendremos la misma tendencia.

Con base en lo anterior, podemos decir que algunas de las ventajas de llevar a cabo un plan estratégico es que se cuenta con un proceso sistemático para crear, medir y mantener un desempeño mejorado. También nos permite contar con un soporte consistente en la toma de decisiones y en la planeación del uso de los recursos, incrementa las capacidades de la organización esto es incrementar la eficiencia. Además, mejora la comunicación y las relaciones públicas dentro de la comunidad, tomando en cuenta las estructuras políticas, sociales y organizacionales. Sirve como una guía para identificar el cómo la comunidad debe usar sus recursos. Establece estándares de excelencia, incrementa la comprensión y el aprendizaje de los grupos interesados.



Algunas características de metas alcanzadas en temas de desarrollo regional se pueden identificar en la creación y retención de trabajos, en la creación de riqueza para individuos, así como para negocios, en la mayor recaudación fiscal y en el incremento en la calidad de vida de la comunidad.

Una vez que se cuenta con el plan estratégico resulta relevante llevar a cabo un proceso de mercadotecnia adecuado considerándolo como un producto diferenciado, esto implica crear en la mente de los consumidores, que pueden ser inversionistas, trabajadores y diversas organizaciones la idea de que la comunidad en la región es diferente y atractiva de forma considerable.

Recordemos que las empresas se mueven principalmente por que encuentran mejor espacio para operar, cambios en la estrategia de compra o renta de espacios, expansión o contracción de los mercados; cambios en el mercado laboral, por ejemplo, falta de empleados altamente capacitados; necesidad de reducir costos de operación; ventas, adquisiciones adjudicaciones de empresas; clima de negocios, regulaciones gubernamentales; inclusive calidad de vida para sus empleados. Además, podemos considerar que las empresas en ocasiones toman decisiones con base en la necesidad de satisfacer la demanda de un mercado, que puede ser de reciente creación o existente, el acceso a insumos específicos, la disponibilidad de los recursos y servicios.

En este mismo sentido, cabe recordar lo que las empresas buscan: costos laborales adecuados; accesibilidad, disponibilidad de mano de obra calificada, disponibilidad de servicios de tecnologías de información, costos de construcción adecuados, disponibilidad y accesibilidad en los costos de energía, tasas impositivas adecuadas y excepciones de impuestos, disponibilidad de edificios y estructuras, además de evitar problemas con los sindicatos entre otras consideraciones.

Por otro lado, cabe recordar qué es lo que buscan los empleados potenciales: sentirse apreciado, una infraestructura fuerte dentro de la empresa, proximidad de los centros de trabajo, cercanía de los



oferentes, calidad de la fuerza de trabajo, viabilidad financiera. Estos elementos pueden consolidar un mercado fuerte donde se pueden desarrollar diversos grupos de clústeres.

Por último, un indicador de desarrollo regional en la comunidad implica la creación de nuevos negocios, al respecto debemos recordar que se busca establecer negocios que no solo generen empleos y utilidades a los empresarios, sino que todo este desarrollo genere un mayor bienestar para la sociedad en su conjunto en la delimitación geográfica que se está analizando.

Una definición elemental de la idea de negocio la proporcionan Rodríguez y Moreno (2020), para los autores es la conjunción de la percepción de una necesidad cuya satisfacción es valorada por unos clientes (clientes potenciales) y la posibilidad de proponer un producto que la satisfaga en unas condiciones que permitan obtener beneficios para sus promotores. Además, es necesario considerar ciertos elementos para tener un negocio exitoso, tal como lo mencionan Apaza y Moreno (2008), La clave de un negocio de éxito es que logra cubrir las necesidades de sus clientes, brinda a los compradores lo que estos desean o necesitan. Los autores señalan que las características de una buena idea de negocio siempre responden a las siguientes preguntas: ¿qué necesidad de sus clientes atenderá?, ¿qué producto o servicio venderá?, ¿a quién le venderá?, ¿cómo venderá sus productos o servicios?, ¿cómo se beneficiará el emprendedor y sus socios? ¿cómo se ha considerado el cuidado del medio ambiente?

Conclusiones.

La literatura sobre la relación de los clústeres y el desarrollo regional no propone un modelo concreto con los pasos a seguir para lograr este proceso de clusterización. En este documento se presentan una serie de definiciones de clúster para lograr un desarrollo regional, recordando que un clúster es mucho más que un agrupamiento industrial. El presente documento también propone un modelo para lograr este desarrollo a través de la identificación de las actividades económicas más relevantes de la región,



la identificación del clúster potenciador del desarrollo, así como la consideración de elementos clave para crear una organización para el desarrollo que eventualmente será una comunidad para el desarrollo. Dentro del modelo propuesto también se recomienda considerar la prospectiva estratégica para definir un escenario apuesta, un plan de acción y una medición concreta de los resultados en términos de las ideas de negocios generadas.

El modelo de desarrollo regional propuesto con base en el proceso de clusterización identifica los elementos más importantes a considerar, que a veces se pasan por alto, proporciona una guía concreta para llevar a cabo acción en la región. Esto no implica que sea un proceso sencillo ni que se pueda llevar a cabo en un periodo de tiempo corto, las diversas circunstancias de la región, así como la voluntad de los actores define el éxito de estos procesos.



Referencias Bibliográficas.

- Allston, J. (2013). *Managing an Effective Economic Development Organization*, documento de trabajo, [s. n.].
- Álvarez-Gayou J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador; 2003.
- Apaza, R. F. y Moreno, S. (2008). *Identificación y Selección de Ideas de Negocio*, Organización Internacional del Trabajo, Centro Internacional de Formación.
- Berger, Gastón. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chase, R., Jacobs, R., y Aquilano, N. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*, editorial Mc Graw Hill, décima edición.
- Counts, J. E. (2013). *Strategic planning – an essential tool for economic development*, International Academy of Economic Development, Western New Mexico University, documento de trabajo.
- De Jouvenel, H. (1999). *Prospective, l'anticipation pour l'action*, en *Futuribles*, número especial, Paris.
- Dorantes H., Acosta M. A. y Nájera, J. L. (2018). “Clusterización de la Pymes desarrollando el modelo EFMQ en el oriente del Estado de México”, en *Revista Ciencia Administrativa*, p 61- 69. ISSN: 1870-9427.
- Godet, M. (1993). *Prospectiva y planeación estratégica*, Barcelona, S. G. Editores.
- Greenbaun T. (2001). *The handbook for the focus group*. USA: Sage Publications.



- Guerra. L., San Román, G., y Tejeda, E. (2009). *Anatomía de los clústers económicos de mayor impacto en el desarrollo de México, manual de referencia*, FEMSA – Tecnológico de Monterrey.
- Guerra. L. (2015). *Integración, Desarrollo y Consolidación de un Clúster Detonador del Proceso de Clusterización Regional*, documento de trabajo.
- Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). *Investigación en Educación Médica*, 2(1) pp:55-60.
- Jordy, M. y Rubén, O. (2017). “Empresas de software en México y sus vínculos de desarrollo local, en Problemas del desarrollo”. *Revista Latinoamericana de Economía*. Jul-sep 2017, Vol. 48, issue 190, p 37 – 59.
- Kinnett, James R. II, (2013). *The Kinnett Consulting Group*, www.kinnett.biz. Documento de trabajo.
- Kitzinger J. (1995). *Qualitative Research: introducing focus group*. *BMJ*; 311:299-302.
- Martínez M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Mejía, J., Sánchez, J. y Fregoso, G. (2011). “Measuring Innovation: Clusters and Competitiveness in Jalisco, Mexico”. *Competition Forum* Vol. 9(1).
- Mochi, P. (2009). “Los clúster tecnológicos en México y Argentina: una estrategia para el desarrollo local”. *Territorios*, 20-21, pp. 31-51.
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Secretaría Técnica CAB/ONCYT. Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia.
- Moreno, H. M. (2011). “La relación del desarrollo: universidad-gobierno-empresa. Caso comparativo México, Corea y China”. *Portes, revista mexicana de estudios sobre la cuenca del pacífico, tercera época*, volumen 5, número 10, julio – diciembre 2011, pp. 67 – 88.



- Muatde, A. y Gomis, R. (2004). “La construcción de un clúster de software en la frontera noroeste de México”. *Frontera Norte*, Vol. 16, Núm. 32, julio – diciembre 2004.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review. Boston.
- Ruíz J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. p. 125-214.
- Robles, M., Herrera, C. y Robles, M., (2012). “Proyecto de inversión para la proyección de un polo de desarrollo turístico sustentable en el municipio de Juchitán de Zaragoza, Oaxaca, para elevar la calidad de vida de la población”. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, Vol. 5, No. 13, diciembre 2012.
- Rodríguez, F. y Moreno, J. (2020). *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*, Instituto internacional de fomento empresarial, Corporación Andina de Fomento, Recuperado de: https://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf
- Sánchez, J. M., y Bracamonte, A. (2006). “Aglomeraciones industriales y desarrollo económico, el caso de Hermosillo, 1998”. *Frontera Norte*, Vol. 18, Núm. 36, julio – diciembre de 2006, pp 87 – 124.
- Sánchez, L. y Mungaray, A. (2010). “Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California”. *Frontera Norte*, Vol. 22, Núm. 44, julio – diciembre de 2010, pp. 109 – 132.
- Valles M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.



- Vera, F. (2009). *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Tabasco*, ITESM – FEMSA.