

Factores facilitadores y de barrera: el clúster de la zarzamora en Los Reyes, Michoacán, México

Enabling and barrier factors: the blackberry cluster in Los Reyes, Michoacan, Mexico

YUNUÉN MORALES ARELLANO*,  <https://orcid.org/0000-0002-8784-4673>
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, yunuen35@hotmail.com

PRISCILA ORTEGA GÓMEZ,  <https://orcid.org/0000-0002-3178-574X>
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, priscila.ortega@umich.mx

*Autora de correspondencia

Abstract

The aim is to determine the enabling and barrier factors that allow small and medium-sized blackberry producers in Los Reyes, Michoacan, Mexico, to improve their position in global value chains. The study employs a case study approach based on 20 interviews. The results indicate that producers are heavily dependent on external markets and financial support; that levels of collaboration among producers are low; and that collaborative networks among local farmers need to be established. The contribution consists of helping to build a theoretical framework to increase the use of local resources.

Keywords: blackberries, dependence, collaboration, innovation.

Resumen

El objetivo es determinar los factores facilitadores y de barrera que permitan a los pequeños y medianos productores de zarzamora en Los Reyes, Michoacán, México, escalar su posición en las cadenas de valor global. Se utiliza el estudio de caso mediante 20 entrevistas. Los resultados indican que los productores tienen una fuerte dependencia comercial y financiera; que los niveles de colaboración entre productores son bajos; y que se requiere instaurar redes de colaboración entre agricultores locales. El aporte consiste en contribuir a la construcción de un marco teórico para incrementar el aprovechamiento de los recursos locales.

Palabras clave: zarzamora, dependencia, colaboración, innovación.

Recepción: 9 de febrero de 2024 / Aceptación: 31 de marzo de 2025 / Publicación: 15 de abril de 2026



Esta obra está protegida bajo la
Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-Sin
Derivadas 4.0 Internacional



CÓMO CITAR: Morales Arellano, Yunuén y Ortega Gómez, Priscila (2026). Factores facilitadores y de barrera: el clúster de la zarzamora en Los Reyes, Michoacán, México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 26: e2315. <http://dx.doi.org/10.22136/est20262315>

Introducción

Las transformaciones económicas, tecnológicas y políticas de las últimas décadas han ocasionado cambios profundos en las estrategias orientadas al desarrollo económico en los países en desarrollo y en particular en América Latina, al pasar de la sustitución de importaciones a la apertura comercial mediante tratados de libre comercio apoyados en los protocolos impulsados por la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del fuerte avance innovativo en las grandes empresas multinacionales (Perri y Santangelo, 2023; Narula y Wahed, 2017). En este contexto, los procesos de desarrollo territorial son la respuesta de las localidades y regiones a los desafíos de carácter global.

En este espacio de transformaciones cobra especial importancia el conjunto de relaciones complejas entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las grandes empresas trasnacionales que coexisten en un entorno global. A menudo, estas interacciones implican posiciones de liderazgo y de jerarquía de las empresas multinacionales dado que cuentan con el capital financiero y tecnológico necesario para insertarse en los mercados internacionales y coordinar redes complejas de actores en diversas regiones que generen beneficios mediante el dominio de la cadena global de valor (Muuls *et al.*, 2023; Mudambi y Santangelo, 2016; Gereffi *et al.*, 2005).

Este artículo tiene como objetivo determinar los factores facilitadores y de barrera que coadyuvan a los pequeños y medianos productores de zarzamora escalar su posición en las cadenas de valor global (CVG), así como contribuir a mejorar el análisis y comprensión de las redes locales en los procesos innovadores que conducen al desarrollo local a través de una revisión crítica de la literatura y un estudio empírico en Los Reyes, un municipio en la provincia de Michoacán, México.

El caso de Los Reyes es relevante, ya que actualmente concentra la mayor parte de producción de zarzamora de todo México al contribuir con aproximadamente un 90% de la producción nacional. Cabe destacar también que la actividad productiva de la zarzamora en Los Reyes cuenta con una fuerte presencia de multinacionales extranjeras encargadas del proceso de exportación y comercialización del producto. Prácticamente, la totalidad de lo que se produce en el territorio se destina a la exportación en fresco; en 2021 un 96.34% de estas exportaciones se realizó al mercado de Estados Unidos de América (SIAVI, 2023).

A pesar de sus ventajas geográficas para la producción de la frutilla, los productores locales no han desarrollado la capacidad de competir directamente en los mercados globales y se han convertido

en proveedores de materias primas para las comercializadoras multinacionales (Nenci *et al.*, 2022; Narula, 2016).

Existen diversos trabajos de investigación relacionados con la actividad de producción y comercialización de zarzamora en Los Reyes, Michoacán, algunos enfocados en el posicionamiento y participación de las pymes en las cadenas de valor agrícolas (Nenci *et al.*, 2022) y otros en el papel de las relaciones con clientes, la administración de retorno financiero, los procesos de traslado de materiales y la competitividad de la cadena de suministro en empresas productoras (Infante Jiménez *et al.*, 2019), el análisis de la red de valor de las empresas exportadoras de zarzamora (Morales Arellano, 2014), además de los procesos de transformación territorial, la reconversión productiva y sus efectos sociales (Paleta Pérez, 2012; Thiébaud, 2012).

El artículo se estructura de la siguiente manera: en la siguiente sección se presenta el marco analítico y las categorías teóricas utilizadas en el caso en estudio. Posteriormente, se describe el método utilizado para la recolección y sistematización de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo. En la sección tres se presenta el contexto empírico a través de una breve discusión de la situación vigente en el clúster, así como los resultados obtenidos en relación con la capacidad de conformar redes de cooperación e innovación entre los productores encuestados. Finalmente, se presentan las conclusiones.

En este estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores permiten a las empresas locales productoras de zarzamora convertirse en redes locales de innovación y a partir de ello desarrollarse como clústers sólidos en el marco de una jerarquía de la cadena global de valor dominada por empresas transnacionales?

1. Marco teórico

En torno a este cuestionamiento existen diversos elementos que se definen como factores facilitadores o barreras. Los primeros tienen que ver con la innovación, las capacidades de absorción y la generación de enlaces productivos y dinamizadores. La combinación de estos elementos, facilitada por las políticas públicas, contribuirá al escalamiento del clúster. Por otra parte, las barreras son factores que ofrecen presión sobre las redes de producción local relacionados con los desequilibrios y dependencia entre los actores de las cadenas de valor globales y la falta de organización e integración entre las pequeñas empresas de carácter local.

1.1. Factores facilitadores para la conformación de redes de innovación

1.1.1. Innovación

La innovación es el resultado del trabajo creativo orientado al incremento en el volumen de conocimiento que ayuda a mejorar actividades que se ejecutan en diversos sectores, ya sea el empresarial, público o social (OECD, 2015). Existen dos etapas importantes en la literatura relacionada con la innovación. La primera prevalente en la década de 1980 puso el foco en la fina distinción entre difusión e innovación (Kim, 1997; Pietrobelli, 1998; Lall, 1987). La segunda, relacionada con el marco analítico de la economía evolutiva (Dosi *et al.*, 1988; Nelson y Winter, 1977), aparece en las décadas de 1980 y 1990 cuando algunos países de Asia Oriental implementaron procesos de innovación muy dinámicos que alcanzaron un fuerte desarrollo industrial y crecimiento económico.

Esta segunda etapa abrió la puerta a una profusa línea de investigación sobre la innovación en los países en desarrollo. De acuerdo con Lema *et al.* (2019), existen cuatro trayectorias de capacidades de innovación en las empresas de los países en desarrollo (tabla 1). Estas trayectorias describen el tipo de capacidad requerida en una empresa para innovar y, por lo tanto, su forma de ingresar a las cadenas de valor global.

Tabla 1
Trayectorias de innovación

<i>Tipo de trayectoria</i>	<i>Tipo de capacidad requerida en la firma</i>
Incremento gradual	Gradual y con fortalezas acumulativas
De salto fuerte	Las fortalezas de la firma se dan en saltos sucesivos en la construcción de conocimiento
Estancada	Capacidades estancadas, sin cambio o desarrolladas solo marginalmente
Declinante	La firma reduce la generación de valor agregado o incluso sale de la cadena de valor

Fuente: Lema *et al.*, 2019.

La relación entre innovación y desarrollo no necesariamente se da colocándose en la frontera tecnológica, sino que a menudo se centra en adaptaciones de tecnología por parte de los países en desarrollo para lograr implementar innovaciones incrementales. Por otra parte, la tecnología no es un proceso lineal para seguir fielmente esperando obtener los mismos resultados, sino que cada empresa debe de hacer un esfuerzo para obtener nuevas oportunidades en las cadenas de valor global,

lo cual no es algo que se obtenga de manera automática (Perri y Santangelo, 2023; Lema *et al.*, 2021; Humphrey y Schmitz, 2002).

Tomando en cuenta que la postura en este trabajo es pasar de redes locales de producción a redes locales de innovación, es pertinente desarrollar algunos aspectos básicos con respecto a la teoría de redes. Es posible afirmar que en la literatura existe un aceptable nivel de consenso acerca del origen de su estudio en el trabajo de 1934 de Jacob L. Moreno titulado *Who shall survive?*, que aparece como un punto de partida en donde se mencionan aspectos centrales como las relaciones sociales entre individuos y sus formas de interacción entre ellos. El tema se amplía al pasar del ámbito antropológico al económico, político, laboral y empresarial con la incorporación de conceptos como conectividad (número de conexiones de una red social), redes dispersas con poca conexión, redes de alta asociación entre individuos y redes con múltiples niveles de análisis, que dan origen a una perspectiva moderna de la teoría de redes, en donde el nivel de interacción, influencia, estructura y funcionamiento estará en función del desempeño de sus integrantes en los espacios profesionales de actuación (Farh *et al.*, 2021; Shore *et al.*, 2018; Hanneman, 2002).

Los elementos básicos para el análisis de redes sociales son, en lo general, la centralidad y la cohesión, atributos que permiten conocer la conducta de los actores en un territorio en cuanto a su capacidad de organización, movilidad y dinámica para la obtención de un objetivo común, como lo es la conformación de una red local de innovación que mejore las condiciones de comercialización y colocación en la cadena de valor global.

La cohesión hace referencia a la intensidad y fuerza de la interacción entre los integrantes de la red, en otras palabras es la unión entre individuos, en tanto que la centralidad es la capacidad con la que cuenta un actor para llegar e interactuar con otros sujetos por medio de relaciones directas o apoyándose en otros participantes para incidir de forma indirecta con otros miembros de la red, ya sean productores de diverso tamaño, instituciones públicas o empresas de diverso giro. Es el número de contactos y relaciones del actor, lo cual determina en buena medida su capacidad de acceder a la red o de gestionar interacciones entre los participantes (Velázquez y Aguilar, 2005 citado por Morales *et al.*, 2018).

En el caso de la conformación del clúster de la zarzamora en Los Reyes, una condición necesaria es transitar de un conjunto poco organizado de productores a una organización con capacidades de gestionar vínculos que posibiliten atraer y adaptar el conocimiento proveniente de la

tecnología (Lozares *et al.*, 2011). Por ello, es de alta relevancia que las pymes locales se constituyan y operen como redes de colaboración con un buen nivel de centralidad y cohesión y así alcanzar rutas de innovación ascendentes. En este sentido, Folmer *et al.* (2018) señalan la importancia de una red dinámica debido al sistema de relaciones y contactos que contribuyen a la formación de vínculos entre empresas y otros actores relacionados con la difusión de innovaciones, como lo son las universidades, centros de investigación y los sistemas nacionales y regionales de innovación; tales interacciones, que tienen como base la cohesión, pueden ser la clave para la conformación de una red local de innovación y su escalamiento en la cadena de valor global de la zarzamora.

1.1.2. Políticas públicas

Las políticas públicas como disciplina formal del conocimiento tienen una naturaleza muy amplia dada la variedad de ciencias y disciplinas que convergen en ella, además coexisten en diversos ámbitos de interrelación como lo teórico-metodológico y el técnico-práctico, los cuales establecen una relación circular que va de ida y vuelta en concordancia con una realidad social cada vez más compleja, y que rebasa el marco o núcleo formal de la disciplina en cuestión. En este contexto surgen las primeras conceptualizaciones y caracterizaciones de las políticas públicas como un saber que se nutre de diversas áreas científicas y analiza la capacidad para atender los problemas que se consideran públicos, desde el aparato institucional del gobierno, sin aclarar el grado de participación de otros sectores de la sociedad (Gargan, 1981; Thomson, 1981; Wright, 1975; Lasswell, 1951).

En consecuencia, las políticas públicas tienen un común denominador claro: atender y resolver asuntos o problemáticas de forma eficiente por medio de diversos cursos de acción; al paso del tiempo la perspectiva ha madurado su enfoque y por ende las líneas de acción gradualmente han incluido diversos atributos como la inclusión, eficiencia y transparencia (Arias y Herrera, 2012). Las políticas serán relevantes en cuanto a sus resultados cuando las instituciones gubernamentales diseñen y operen en conjunto con los actores de un territorio estrategias y programas para resolver asuntos del orden público, que traigan consigo resultados positivos dentro de lo posible (Arias *et al.*, 2013; Herrera, 2011).

En el caso en estudio, hay dos elementos que requieren tratarse desde el marco de políticas públicas incluyentes y eficientes; el primero de ellos es el concepto de *escalamiento*, que tiene su origen en la teoría del comercio internacional y consiste en que los países, empresas y regiones “escalen” su posición en las CVG al pasar de realizar actividades de bajo hacia alto valor agregado, apoyándose

en políticas industriales y de innovación que propicien condiciones para el desarrollo económico (Pineli y Narula, 2023; Gereffi, 1999). Para lograr una mayor eficiencia y generación de valor agregado en una red de empresas locales que pretenden operar como un clúster no basta con la atracción de tecnologías provenientes del exterior, sino que se hace necesario desarrollar capacidades de absorción de conocimiento y potenciar vínculos locales, así como la combinación de diversas políticas públicas que fortalezcan al conglomerado de pymes (Pietrobelli *et al.*, 2021; Vázquez-Barquero y Rodríguez Cohard, 2017).

El segundo elemento es el modelo de gobernanza de la cadena de valor global clasificada como tipo jerárquica (Gereffi *et al.*, 2005) —dada la magnitud que reviste la actividad económica de la zarzamora en el municipio de Los Reyes—, en el cual las empresas líderes participan en la cadena bloqueando o retrasando la transferencia de tecnología, la innovación y el mutuo aprendizaje con los proveedores locales, dando como resultado un pobre proceso de aprendizaje en los países en desarrollo y dificultando el escalamiento de las redes de empresas locales en sus procesos productivos (Pineli y Narula, 2023; Fiorentin *et al.*, 2023).

Para escapar de este encorsetamiento, la política pública debe funcionar como un factor facilitador del escalamiento y expansión del clúster en las cadenas de valor global mediante políticas que permitan atraer y aprovechar el capital financiero y tecnológico para conectar los clústeres emergentes con los sistemas globales de innovación reteniendo una mayor porción del valor agregado desarrollado localmente (Perri y Santangelo, 2023; De Marchi *et al.*, 2018; Mudambi y Santangelo, 2016).

En este contexto, las políticas públicas se constituyen como una ventaja si a través de sus diversas líneas de acción (con los atributos ya comentados) inciden en la organización de los productores y logran su conglomeración en redes locales de innovación, en una lógica de abajo hacia arriba que permita una mayor capacidad de negociación de los agricultores locales ante las transnacionales que operan a una escala global y condicionan el territorio a sus intereses corporativos (Fuica y Carrasco, 2023; Vázquez-Barquero, 2018; Albuquerque, 2008; Vázquez-Barquero, 2000); de lo contrario, las políticas seguirán siendo de un corte gubernamental más que público, los productores seguirán vendiendo la zarzamora mayormente como materia prima a un bajo precio acorde a los intereses de las grandes comercializadoras, las trayectorias de innovación difícilmente alcanzarán una ruta de incrementos graduales y el municipio de Los Reyes se convertiría en un gigante proveedor de insumos agrícolas, rezagado económica y socialmente.

1.2. Factores de barrera para la conformación de redes de innovación

1.2.1. Desequilibrios y dependencia entre los actores de las cadenas de valor globales

El concepto de cadena de valor se centra en el conjunto de actividades para transformar materias primas en productos terminados con valor agregado para su venta y comercialización en cada uno de los eslabones que integran la cadena (Lema *et al.*, 2021; Unido, 2002; Gereffi, 1999). En la actualidad es poco común que una sola empresa lleve a cabo este proceso de transformación y comercialización; normalmente, se requiere de diversas unidades productivas que pueden estar localizadas en diversos países, lo cual da lugar a cadenas de valor que operan de forma global y forman amplias redes complejas transfronterizas en diversos sectores de actividad económica (Nenci *et al.*, 2022; Narula y Wahed, 2017). La eliminación de barreras comerciales, el abaratamiento del transporte internacional de mercancías y el desarrollo de nuevas tecnologías digitales ha propiciado una mayor fragmentación global de las actividades productivas y la emergencia de nuevos modos de organización en la red de producción (Benito *et al.*, 2022).

La mayor proporción de valor generado suele quedarse en las empresas transnacionales con sede en países desarrollados creando una relación jerárquica sobre las pymes locales, puesto que normalmente carecen de procesos de operación con altos niveles de innovación y fortalezas comerciales-financieras, lo que las lleva a desarrollar actividades de menor valor añadido y relevancia estratégica en las cadenas de valor globales (Muuls *et al.*, 2023; Gereffi *et al.*, 2005). Este desequilibrio favorece relaciones de dependencia que dificultan el desarrollo endógeno de los territorios, especialmente en el caso de las regiones en vías de desarrollo que carecen de las condiciones de partida necesarias para insertarse en las actividades de mayor valor añadido de las cadenas de valor.

1.2.2. Falta de organización entre empresas locales

La ausencia de actores domésticos con las condiciones necesarias para asociarse como proveedores de las multinacionales obliga a operar con empresas filiales que son parte de estos grandes corporativos, lo cual coloca en una posición más débil en la cadena de valor a las empresas locales. La falta de organización ocasiona una baja posibilidad de que las empresas locales cuenten con una ventaja de ser propietarios de una marca consolidada en el mercado (Pietrobelli *et al.*, 2021; Mudambi y Santangelo, 2016).

En esta dinámica las posibilidades para la instauración de redes de cooperación e innovación para el desarrollo local son limitadas y una posible vía es la implementación y organización de sistemas locales de innovación. En este sentido, el objetivo es evitar el condicionamiento del territorio de Los Reyes a los intereses transnacionales y adecuarlo a sus condiciones endógenas y potenciales productivos mediante nuevas reglas del juego o una nueva institucionalidad (Infante Jiménez *et al.*, 2019; Vázquez-Barquero, 2000).

Los sistemas locales de innovación se conceptualizan como un espacio de interacción entre empresas e instituciones que incluyen relaciones formales e informales tanto de competencia como de cooperación y conducen a territorios innovadores en los que buena parte de las empresas realizan esfuerzos en el plano de la innovación incorporando mejoras en los procesos y productos asociados a su cadena de valor e incrementado las condiciones para la retención del valor agregado localmente (Fiorentin *et al.*, 2023; Méndez, 2002; Boscherini y Yoguel, 2001). Sin embargo, la articulación de dichos sistemas locales de innovación es una tarea compleja que requiere de un empuje decidido desde las políticas públicas que requiere de una agenda con políticas tecnológicas, industriales y al mismo tiempo amigable con las inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras.

2. Métodos, técnicas e instrumentos

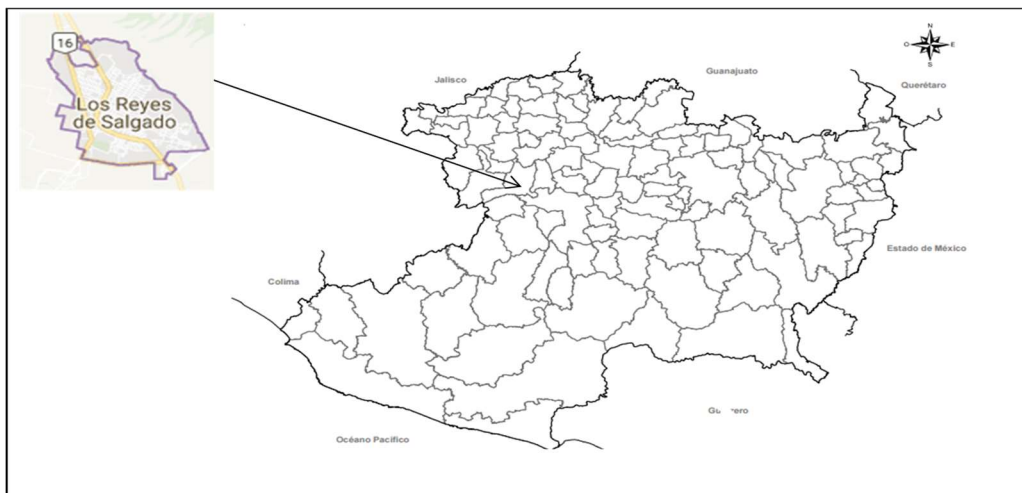
Se utilizó el estudio de caso como método de investigación debido a su pertinencia para analizar problemáticas donde es sustancial indagar sobre “cómo” y “porqué” tienen lugar una serie de eventos actuales sobre los cuales el investigador no tiene control (Gioia *et al.*, 2013; Yin, 2013). El método permite estudiar la complejidad de los factores relacionados con el escalamiento del clúster de la zarzamora y es apropiado para la comprensión de fenómenos dinámicos; si bien es cierto que se sacrifica la representatividad estadística, se pueden comparar teorías, revisar a detalle la postura que guardan los diversos actores involucrados en el caso, ofrecer una ilustración práctica de la teoría y analizar las diferencias entre las preconcepciones teóricas que orientaron el diseño de la investigación y los resultados finales.

En este estudio se realizaron 20 entrevistas personales con diversos actores claves con el objeto de obtener información diferenciada y aprovechar el beneficio de la triangulación: cuatro funcionarios públicos (dos regidores y dos presidentes municipales), nueve pequeños productores, cuatro medianos productores, un productor de gran tamaño y dos académicos (tabla 2).

La selección de actores se hizo con base en la afiliación y perfil del entrevistado: los funcionarios están involucrados en el proceso de diseño e implementación de políticas que incidan en mejores condiciones del precio y procesos de comercialización de la frutilla; los académicos entrevistados, quienes contribuyen a este trabajo con sus perspectivas, tienen trabajo tanto teórico-metodológico como experiencia en campo en el territorio en estudio o en cuestiones similares; los pequeños y medianos productores; son los más cercanos a las problemas que se viven en torno a la producción y comercialización de la zarzamora, y de igual forma viven en su cotidianidad dificultades operativas y financieras propias de las huertas o unidades de producción. El productor de gran tamaño fue entrevistado con la expectativa de contrastar su situación con la de los pequeños y medianos productores, por ser un actor con mayores alcances económicos y políticos, es relevante conocer su opinión sobre el gobierno municipal y las empresas comercializadoras transnacionales.

De las 20 entrevistas, 14 (70%) se realizaron en el municipio de Los Reyes y seis (30%) en el municipio de Tocuambo; este último se eligió debido a la cercanía geográfica, la fuerte relación social, cultural y productiva entre ambos municipios, así como por contar con diversos puntos de vista sobre el mismo objetivo de investigación. Puesto que el centro de operaciones comerciales y de negociaciones de la zarzamora, en el ámbito de lo práctico se encuentra localizado en Los Reyes, se trata de un solo caso de estudio, complementado con información del municipio de Tocuambo, por los argumentos mencionados. La localización específica del municipio de estudio se muestra en la figura 1.

Figura 1
Mapa del municipio de Los Reyes de Salgado, Michoacán



Fuente: adaptación propia con base en Google Maps.

Debido a los fuertes intereses y antagonismos sociales, económicos y políticos del producto, en esta zona en donde existe la concentración productiva, los entrevistados piden permanecer anónimos, con la posibilidad de poner únicamente los nombres de los académicos que forman parte de este estudio.

Estas entrevistas se efectuaron entre febrero de 2022 y agosto de 2023 y fueron validadas con información proveniente de fuentes secundarias como artículos científicos, notas periodísticas y bases de datos electrónicas.

Todas las entrevistas fueron de manera personal con una duración promedio de una hora. El instrumento de colecta fue una guía basada en los factores tanto de barrera como facilitadores del escalamiento del clúster presentados en el marco teórico, la cual fue usada con la finalidad de establecer diálogos sustanciales en donde el entrevistado se sintiera cómodo comunicando todo lo que considero pertinente dentro del espacio de la guía. Se elaboraron borradores (al momento de la entrevista) con base en la información proporcionada y posteriormente fue depurada buscando construir citas con las que se visualice la percepción del entrevistado sobre las categorías teóricas que constituyen lo presentado en los factores facilitadores y de barrera: innovación, políticas públicas, desequilibrios y dependencia entre los actores de las cadenas de valor globales y el bajo nivel de organización entre los productores.

Un aspecto muy interesante de utilizar el estudio de caso como método y las entrevistas como técnicas de investigación fue conocer las posturas de los diversos grupos de interés, así como comparar lo expuesto en la teoría con lo que expresan los entrevistados; el contraste entre teoría y práctica permitió tener un conocimiento más amplio sobre la problemática del clúster de la zarzamora en Los Reyes.

Tabla 2
Perfiles de los actores entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Afiliación</i>
Presidente municipal	Gobierno del municipio de Los Reyes, Michoacán
Presidente municipal	Gobierno del municipio de Tocumbo, Michoacán
Regidor	Gobierno del municipio de Los Reyes, Michoacán
Regidor	Gobierno del municipio de Tocumbo, Michoacán
Académico 1	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Académico 2	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Pequeño productor 1	Los Reyes, Michoacán
Pequeño productor 2	Los Reyes, Michoacán

Tabla 2 (Continuación)

Pequeño productor 3	Los Reyes, Michoacán
Pequeño productor 4	Los Reyes, Michoacán
Pequeño productor 5	Los Reyes, Michoacán
Pequeño productor 6	Los Reyes, Michoacán
Pequeño productor 7	Tocumbo, Michoacán
Pequeño productor 8	Tocumbo, Michoacán
Pequeño productor 9	Tocumbo, Michoacán
Mediano productor 1	Los Reyes, Michoacán
Mediano productor 2	Los Reyes, Michoacán
Mediano productor 3	Los Reyes, Michoacán
Mediano productor 4	Tocumbo, Michoacán
Productor de gran tamaño	Los Reyes, Michoacán

Fuente: elaboración propia con base en comunicaciones personales.

3. Resultados y discusión

Esta sección describe brevemente los antecedentes de la actividad productiva de la zarzamora en los Reyes con el objetivo de aclarar el contexto histórico del fenómeno analizado. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis de factores facilitadores y barreras para el escalamiento del clúster a partir de las entrevistas a los actores clave del caso y de la revisión de los planes de desarrollo del municipio de Los Reyes.

3.1. Antecedentes

El municipio de Los Reyes se localiza al oeste del Estado de Michoacán en México, limita al norte con Tingüindín, al oeste con Uruapan, al sur con Peribán y el estado de Jalisco y al suroeste con Zamora; la distancia a la capital del estado es de 220 km (Gobierno Municipal de Los Reyes Michoacán, 2023); cuenta con una población de alrededor de 65 mil habitantes, de los cuales se estima que 56% tiene un ingreso de 9 mil pesos mensuales por familia, por lo que se considera un territorio con una pobreza entre moderada y alta en el contexto del país (Inegi, 2023).

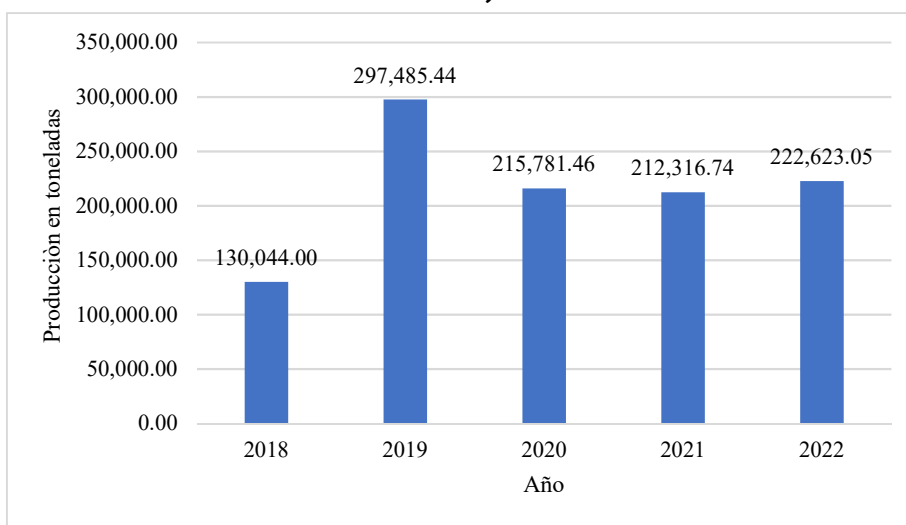
Como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, el sector azucarero en el valle de Los Reyes sufrió una fuerte crisis económica debido a la caída del precio de

exportación de azúcar, así como al incremento de las tasas de interés para el financiamiento en las actividades productivas del sector (Thiébaut, 2011).

Ante esta situación negativa comenzó un proceso de reconversión del uso de la tierra surgiendo la producción intensiva de zarzamora, la cual ya empezaba a cosecharse desde 1993 con la variedad “brazos”; sin embargo, la frutilla no encontró mercado y se vendía a granel a dos o tres pesos por kilogramo a fábricas de mermelada del municipio de Zamora e Irapuato (Morales Arellano, 2014).

La situación comenzó a cambiar cuando en 1996 la empresa norteamericana Sierra Fruit, que ya contaba con experiencia en la comercialización de frutillas en otros países, detectó el potencial del cultivo de zarzamora en la región y abrió un centro de acopio. Se establecieron también dos empresas comercializadoras de capital extranjero —la chilena Hortifrut y la norteamericana Driscoll’s— que impulsaron las exportaciones del producto y contribuyeron a las mejoras en las tecnologías de producción utilizadas, pues establecieron las primeras bases de logística, inocuidad y trazabilidad en la región (Nenci *et al.*, 2022; Thiébaut, 2011). Así, se pasó de niveles de producción de 130,044 toneladas en 2018 a 222,623.05 toneladas en 2022, que lo convirtieron en el mayor productor de frutilla del país (gráfica 1).

Gráfica 1
Evolución de la producción de zarzamora en el municipio de Los Reyes, Michoacán, México



Fuente: elaboración propia con base en SIAP, 2023.

Con el paso del tiempo y tras años de bonanza en el sector, las empresas comercializadoras transnacionales lograron ejercer el control del precio de compra y la planeación de los ciclos de producción (utilizando estrategias de agricultura por contrato, también conocido en el territorio en estudio como “contratos por adelantado”, donde el productor queda obligado a vender toda su producción a un precio normalmente bajo).

La siguiente cita de uno de los pequeños productores entrevistados es ilustrativa de las quejas relativas al abuso de la posición de dominio por parte de las grandes empresas comercializadoras:

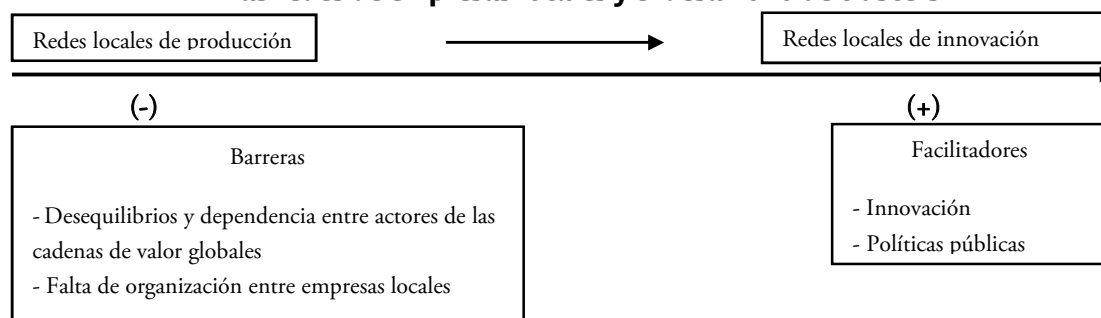
En 2014 y 2015 los empaques (comercializadoras) pagaban entre 165 y 175 pesos por caja de dos kilos de zarzamora, hoy día el precio oscila entre 60 y 70 pesos, además estas empresas (las comercializadoras transnacionales están organizadas entre sí y fijan el precio de acuerdo a sus intereses, a este precio en ocasiones no sale ni para cubrir los costos de producción, la situación es muy difícil para nosotros como productores. (Comunicación personal, 9 de marzo de 2023)

En este contexto, los encargados del diseño de la política local necesitan crear condiciones para el aprovechamiento de los recursos endógenos y la instauración de redes locales que innoven en la forma de organización de los actores productores (Pineli y Narula, 2023; Vázquez-Barquero y Rodríguez Cohard, 2017). En palabras de un funcionario del gobierno municipal de Los Reyes se trata de una labor compleja:

El Ayuntamiento tiene bien localizado el problema de la producción de zarza, conocemos el manejo de precios ventajoso por parte de los empaques e intermediarios y es parte de la agenda en presidencia, sin embargo, es un tema difícil debido al individualismo de los agricultores y lo corto de los plazos de gobierno, 3 años son insuficientes para atender estos problemas. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2022)

Para lograr que los pequeños y medianos productores transiten de redes de producción local a redes locales de innovación que conlleven a un escalamiento del clúster de la zarzamora en la CVG, los factores facilitadores tendrán que prevalecer sobre los de barrera, en la medida que se dé esta condición necesaria; los productores locales de zarzamora podrán negociar mejores precios con las empresas comercializadoras transnacionales y tener un mejor aprovechamiento de los recursos locales en el territorio (figura 2).

Figura 2
Las redes de empresas locales y el desarrollo de clústers



Fuente: elaboración propia con base en información documental y de campo.

3.2. Factores facilitadores

3.2.1. Innovación

Los agricultores de zarzamora en Los Reyes lograron con el paso de los años convertirse en productores eficientes al incorporar diversas innovaciones de producto y de proceso para mejorar su productividad. Sin embargo, no han logrado ser innovadores (Lema *et al.*, 2021; Infante Jiménez *et al.*, 2019), en vista de que la forma tradicional y normal de vender su producción es en fresco a bajo precio por medio de empresas comercializadoras transnacionales sin aportar ningún valor añadido adicional al producto.

Este contexto implica que los productores son muy efectivos para producir, pero no obtienen beneficios proporcionales a los que obtienen sus compradores y observan trayectorias de innovación sin cambios sustanciales o desarrolladas marginalmente. En este sentido, un mediano productor comentó:

Hemos invertido en paquetes tecnológicos que nos permitieron innovar y producir mucha más fruta de la que producíamos hace años, nuestros ingenieros agrónomos nos han ayudado en ello, pero siempre vendemos a los mismos empaques (empresas comercializadoras transnacionales) ya que ellos nos compran todo, nos financian y tenemos un pago seguro, lamentablemente no hemos aprendido a organizarnos y ahora el empaque nos tiene controlados. (Comunicación personal, 2 de junio de 2023)

Por otra parte, un alto funcionario del Ayuntamiento afirmó:

Hemos procurado apoyar a nuestros productores para que mejoren sus términos de negociación con las comercializadoras, pero no hemos avanzado lo deseado ya que mientras no exista una buena organización entre ellos, difícilmente podremos gestionar recursos financieros y tecnológicos que les permita llegar a los mercados internacionales de forma directa, sin intermediarios y obtener mayores ganancias económicas. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2022)

El estancamiento en la trayectoria de innovación en el caso analizado se caracteriza por estar fragmentada, débil y sin acceso al conocimiento generado en la cadena de valor global; en consecuencia, el aprendizaje es de bajo nivel y pobre en su transmisión con una limitada capacidad de absorción del conocimiento.

3.2.2. Políticas públicas

En el caso de la zarzamora en Los Reyes, las políticas públicas requieren operar como un elemento que articule una trayectoria de innovación de mayor alcance con las capacidades de absorción de conocimiento, así como sustituir la actual postura individualista de la mayor parte de los productores por la instauración de enlaces productivos y así subsanar el desequilibrio en la relación entre pequeños y medianos productores locales y comercializadoras multinacionales.

La innovación permitiría a las redes locales de productores contar con conocimientos para tener mejores estrategias de organización, comercialización, generación y retención del valor agregado producido localmente, para lo cual es necesario que el gobierno municipal participe de forma más activa en colocar a la innovación como un eje de su agenda política y lograr el escalamiento del clúster. Al entrevistar a un funcionario del gobierno municipal comentó:

El gobierno municipal ha invertido una parte importante de su presupuesto en construir nueva infraestructura como caminos, equipamiento informático, conexiones con carreteras federales y hemos organizado diversos foros sobre la temática de la innovación en la actividad de la zarzamora. Sin embargo y a pesar de cumplir con los compromisos de campaña, los procesos de innovación se encuentran estancados porque no hemos logrado estimular una organización profunda en los productores y el problema de deuda hacia las comercializadoras genera una constante situación de urgencia que impide tener el tiempo y espacio para crear una estrategia integral para la innovación. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2022)

En este estudio se ha visto la innovación desde una perspectiva de generación de conocimientos nuevos que permita mejorar la actividad relacionada con la producción de zarzamora, lo cual implica una fuerte relación con la capacidad de absorción y transmisión de conocimientos para la creación y mayor retención del valor agregado producido en la actividad en el ámbito local. Un académico entrevistado lo expresó en los siguientes términos:

La implementación de una política tecnológica que permita incrementar la competitividad de los productores es una necesidad que tiene su origen hace más de 10 años cuando la zarzamora se convirtió en un producto de alta demanda internacional. El gobierno, varios académicos y productores han realizado diversos esfuerzos y se han tenido avances en incrementar la productividad, calidad, cumplimientos de regulaciones fitosanitarias e incluso innovaciones en materia genética que han permitido contar con cultivos más sanos. El problema ha sido que la organización de los diversos actores involucrados ha sido un tanto superficial, muchos eventos mediáticos, pero una poca o mediana cohesión y compromiso político que permita sentar las bases para un desarrollo económico local y dinámico, en donde exista una verdadera capacidad de competencia hacia los llamados empaques o empresas multinacionales, mayormente extranjeros. Dr. Salvador Padilla Hernández. (Comunicación personal, 8 de marzo de 2022)

Los enlaces productivos juegan un papel fundamental en el posicionamiento del clúster, ya que: i) articulan a los pequeños y medianos productores de la zarzamora, ii) fortalecen a dichos productores al articularlos con actores de diversa filiación que pueden realizar diversos aportes para consolidar su proceso de cohesión y organización y iii) tener mayores capacidades de negociación con las comercializadoras transnacionales.

Para lograr estos enlaces es fundamental que los funcionarios de gobierno operen una política industrial más proactiva capaz de crear vínculos locales y el aprovechamiento de las externalidades positivas surgidas a partir de la interacción existente entre los pequeños y medianos agricultores locales de la zarzamora y las empresas comercializadoras extranjeras; en este aspecto se logró captar una crítica fuerte de los productores entrevistados hacia el gobierno municipal.

Tres productores de pequeño tamaño en cuanto a su extensión de tierra y capacidad de producción coincidieron en que la autoridad ha realizado varias acciones que favorecen los enlaces productivos: un notable mejoramiento en la infraestructura urbana, la realización de eventos para promover la zarzamora, así como la entrega de diversos apoyos económicos y técnicos; sin embargo tienen una percepción de un marcado dominio de los intereses de los empaques (o empresas transnacionales) sobre las políticas del gobierno y en consecuencia las comercializadoras tienen el poder de bajar los precios a su entera conveniencia, sin regulación alguna del Ayuntamiento, aunque tengan sumida a la región en una situación crítica. Desde la perspectiva de los entrevistados, el control de la multinacional en la región es prácticamente total, lo cual hace complejo los vínculos productivos.

Al entrevistar a un funcionario del gobierno municipal sobre el factor de los enlaces productivos y la política industrial declaró:

El gobierno municipal actúa conforme a la legislación establecida en materia de promoción industrial, los precios se establecen por la oferta y la demanda en el mercado y ahora que estos han bajado de forma considerable existe mucha inconformidad en algunos productores, sin embargo no es responsabilidad de este gobierno la falta de planeación financiera en los agricultores, cuando los precios estaban altos nadie se quejó, la diferencia es que algunos tuvieron la capacidad de saber manejar sus ingresos y otros no. Sin embargo, estamos trabajando en negociar con las principales comercializadoras para consensar una política de precios base y de igual forma buscando una estrategia que permita la integración entre empresas del sector, sí logramos que los productores establezcan lazos entre ellos podremos negociar mejores términos con los compradores. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2022)

La postura de un productor de gran escala es contraria y crítica a lo expuesto por el funcionario del gobierno municipal:

Si bien es cierto que muchos compañeros no administraron bien su dinero en los buenos tiempos y que además como productores no nos hemos enlazado para ser nuestros propios proveedores de materias primas y en bloque hacer frente al empaque, eso no es excusa para el servilismo del gobierno hacia el poder económico de ellos (las comercializadoras), cada periodo de gobierno es lo mismo, cada tres años llegan nuevos funcionarios y básicamente su función es la misma: facilitar el negocio de los empaques extranjeros en vez de apoyarnos en organizarnos mejor y construir un gran centro de investigación para saber cómo darle más valor en el mercado a nuestra zarzamora y ya no depender de los extranjeros. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2022)

En este contexto, existe una gran necesidad de mejorar las capacidades organizativas entre los diversos actores locales involucrados en el caso, por lo cual son necesarios arreglos institucionales que estimulen la organización de la producción y la incorporación de conocimientos e innovación. El gobierno municipal requiere habilidades de coordinación con el gobierno estatal y federal, ya que el sistema político debe ser el pilar donde se apoyan los procesos de innovación para el desarrollo económico local y el bienestar social (Fiorentin *et al.*, 2023; Vázquez-Barquero, 2017).

La falta de coordinación entre los diversos niveles de gobierno en Los Reyes se traduce en sistemas administrativos públicos complejos y burocráticos, que carecen de la implementación de políticas tecnológicas y de innovación capaces de sostener una infraestructura de aprendizaje colectivo (Guimón, 2018).

El gobierno de Los Reyes puede marcar la diferencia en la política de innovación al estimular la adopción de trayectorias innovativas de incrementos graduales, de ahí que necesita desarrollar capacidades institucionales con mayor fortaleza, apoyar los procesos de emprendimiento que beneficien a la red de innovación local, incrementar la inclusión de grupos de poder en el territorio en una nueva

institucionalidad y contar con procesos de gestión pública eficiente y de calidad (Muuls *et al.*, 2023; Morgan y Marqués, 2019).

Los Reyes tiene una fuerte dinámica productiva y alta especialización a nivel de la producción y venta de zarzamora en fresco (Infante Jiménez *et al.*, 2019), pero con una trayectoria de innovación detenida y un bajo nivel de creación de enlaces productivos estratégicos (Pietrobelli y Seri, 2023) que ayudan a escalar una mejor posición en las cadenas de valor global y así forjar bases para el bienestar social, elemento sustancial de las políticas públicas.

3.3. Factores de barrera

Esta sección presenta un análisis de los factores de barrera que han afectado el aprovechamiento de los elementos favorables existentes en la producción de zarzamora en el municipio de Los Reyes, lo cual ha impedido el escalamiento del clúster en la cadena de valor global.

3.3.1. Desequilibrios y dependencia entre los actores de las cadenas de valor globales

El auge del sector y los altos precios pagados a los productores entre 2014-2015 provocaron una percepción de riqueza que fue temporal. La ventaja geográfica de localización (Narula y Wahead, 2017) que permite a los agricultores sembrar prácticamente durante todo el año no es bien aprovechada debido a la falta de una cultura de colaboración (Fiorentin *et al.*, 2023), problema que se combina con estrategias como la agricultura por contrato por parte de los llamados “empaques”.

Una causa del desequilibrio es el hecho de que las grandes comercializadoras tienen ventaja de marca, capacidades tecnológicas y de capital que les otorga una posición de liderazgo en el mercado internacional de la zarzamora. Ante esta realidad los productores se encuentran en una posición desfavorable que se traduce finalmente en una dependencia comercial y financiera.

Un productor de tamaño mediano admitió en su entrevista:

Quando los precios estaban altos y ganábamos mucho dinero pensamos que nuestra situación económica estaba resuelta y en vez de invertir en nuestras huertas preparando a nuestro personal y buscando otros compradores, gastamos gran parte de nuestras ganancias en casas y carros para nuestras familias, los empaques nos empezaron a ofrecer contratos con pagos adelantados y de esta forma nos tienen controlados, prácticamente trabajando para ellos y para pagar las deudas contraídas, creo que es el caso de la mayoría de nosotros. (Comunicación personal, 7 de julio de 2023)

Por su parte dos regidores del ayuntamiento expresaron:

La presidencia municipal históricamente ha estado al servicio de los intermediarios en vez de estar operando políticamente a favor de los productores, si bien es cierto que es un problema complejo dado el poder económico de estas empresas comercializadoras transnacionales y que los periodos de gobierno son cortos, desde que inicio el auge de la producción de zarzamora entre 2007-2009 el gobierno debió atender estos asuntos y ponerlos como un tema de primer orden en la agenda de política pública, ahora el tema es mucho más complejo y requiere de la coordinación entre los tres niveles de gobierno. (Comunicación personal, 11 de octubre de 2022)

Las barreras asociadas a la gobernanza en Los Reyes podrían mitigarse si se logra reducir la dependencia comercial y financiera. La primera tiene su raíz en la falta de organización entre los pequeños y medianos productores de la zarzamora, lo cual decanta en una menor cohesión y centralidad en la red; al no organizar la producción y negociar de forma individual ante las empresas comercializadoras transnacionales, el precio es prácticamente fijado por las multinacionales, las cuales sí están organizadas con otras empresas similares. En consecuencia, si el productor local quiere colocar su zarzamora en el mercado, básicamente y bajo el contexto revisado tanto en el aparatado de marco teórico como en los resultados, tendrá que vender a una empresa tipo Driscoll's, al precio determinado por dicha multinacional.

La dependencia financiera es una consecuencia directa de la dependencia comercial. Los pequeños y medianos productores locales obtienen por su producto un precio de venta que en el mejor de los casos supera marginalmente sus costos de producción. Esta situación combinada con la ausencia de una adecuada planificación y control financiero genera dificultades recurrentes en su flujo operativo. El escenario se agrava, ya que dichos productores se ven obligados a comercializar nuevamente con la misma empresa o con otras que operan bajo prácticas similares, lo que ocasiona un ciclo de dependencia difícil de romper.

Para ello sería necesario que los diversos actores relacionados con el cultivo de la zarzamora trabajen de forma coordinada: productores, gobierno, universidades, centros de investigación, proveedores y prestadores de servicios profesionales en el área de agronomía requieren establecer nexos de proximidad que sustituyan al marcado individualismo entre productores.

3.3.2. El bajo nivel de organización entre los productores

La jerarquía de las comercializadoras expuesta en el apartado anterior tiene una alta relación con el bajo nivel de organización existente en los pequeños y medianos productores de zarzamora, incluso, se alimenta de ello. El hecho de que los agricultores trabajen normalmente de forma individual facilita

el control del sector para las comercializadoras multinacionales debido a que el cultivo en cuestión es más delicado que otros como el aguacate, el limón o el mango.

La zarzamora requiere de técnicas más delicadas en el corte, sistemas de transporte y almacenes que hagan posible mantener la cadena de frío y periodo de anaquel corto; en suma, es necesario contar con infraestructura que implica una alta inversión.

Conforme avanzó la investigación, se logró comprender que la problemática en esta rama de actividad económica es compleja y su dinámica es un “círculo vicioso”, la mayor parte de los pequeños y medianos productores no cuentan con enlaces productivos favorables que les permitan tener mejores formas de negociación e innovar, lo cual favorece el control de los empaques y dicho control es una barrera que impide la formación de redes de innovación local, en la medida en que el productor está enfocado en producir de forma intensiva, prácticamente tomando el precio que las empresas comercializadoras transnacionales ofrezcan para lograr cubrir sus costos, deudas y principalmente tratar de mantener su estilo de vida.

El panorama actual para una buena parte de los pequeños y medianos productores luce difícil, incluso para el agricultor de mayor tamaño entrevistado:

La realidad es que no supimos aprovechar los buenos tiempos del cultivo, cuando la caja de dos kilos nos la pagaban hasta en 180 pesos, muchos compañeros productores fueron mal administrados y algunos que más o menos invertimos bien en capacitar a la gente, mandar a nuestros hijos a universidades para que estudiaran y se formarían como los próximos administradores de nuestras huertas y logramos formar un buen ahorro, de todas formas, la tenemos difícil, organizarnos nos va a costar mucho trabajo por nuestro individualismo y no tenemos otros compradores más que los empaques que ya conocemos, no sabemos ser buenos vendedores. (Comunicación personal, 21 de septiembre de 2023)

Las regiones como Los Reyes requieren de procesos productivos más innovativos y de mayor valor agregado: pasar de producciones tipo artesanales a producciones industriales competitivas (Benito *et al.*, 2022; Vázquez-Barquero, 2000).

Los diversos grupos de interés locales requieren de construir relaciones institucionales que favorezcan el acceso e inserción en las cadenas de valor globales para obtener beneficios más equitativos en sus relaciones comerciales con sus socios multinacionales (Pineli y Narula, 2023; Nenci *et al.*, 2022; Vázquez-Barquero y Rodríguez Cohard, 2017; Mudambi y Santangelo, 2016).

Conclusiones

A pesar de las condiciones favorables geográficas y naturales existentes en la región para que el clúster de la zarzamora se inserte con liderazgo en la cadena de valor global, esta expectativa no se ha materializado hasta la fecha. Las políticas públicas no han logrado estimular y articular factores estratégicos que sean sustanciales para el escalamiento del clúster.

Los pequeños y medianos productores de zarzamora normalmente trabajan de forma individual, situación que, al combinarse con la falta de políticas públicas articuladoras, favorece la concentración del valor agregado generado localmente en manos de las empresas comercializadoras transnacionales que da lugar a una relación desequilibrada y de jerarquía.

Una causa del desequilibrio es el hecho de que las grandes comercializadoras tienen ventaja de marca, capacidades tecnológicas y de capital que les otorga una posición de liderazgo en el mercado internacional de la zarzamora. Ante esta realidad los productores se encuentran en una posición desfavorable que se traduce finalmente en una dependencia comercial y financiera.

La inserción de los pequeños y medianos productores locales en posiciones estratégicas de la cadena de valor global debe ser una acción estratégica que aproveche las diversas oportunidades existentes en los mercados globales. Los productores locales requieren formar redes de innovación que los ayuden a adoptar, adaptar y difundir conocimiento por medio de procesos de aprendizaje organizacional.

La conformación de empresas locales que otorguen productos y servicios a los productores como asesoría técnica, financiera, comercial, logística y agroquímicos a precios más bajos se puede traducir en una mayor interacción en la región que fortalezcan los enlaces productivos y las condiciones para una mejor participación en los mercados globales a través de la producción local.

Para esto, se requiere i) diseñar e implementar políticas tecnológicas e industriales que sean más amigables y proactivas con la generación de conocimiento y apoyen la colaboración entre productores y ii) involucrar universidades, centros de investigación y empresas privadas de consultoría en un plan coherente a los objetivos del clúster de la zarzamora.

Mediante el contraste entre el marco analítico (derivado de la pregunta de investigación) y los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a los actores clave, este artículo procura aportar a la construcción de un marco teórico para comprender la problemática de los productores de zarzamora en Los Reyes en relación con un mayor aprovechamiento de sus recursos locales y su escalamiento en el mercado internacional.

El aporte consiste en el análisis teórico y práctico de los factores de barrera y facilitadores para el escalamiento del clúster de la zarzamora en el marco de una relación desequilibrada y jerárquica entre pequeños y medianos productores locales y comercializadoras multinacionales que tiende a ser al paso del tiempo más fuerte y acentuada.

Dicho aporte tiene diversas implicaciones específicas como a) la necesidad de transitar de una trayectoria de innovación estancada a una dinámica y de incrementos graduales acorde con las necesidades del clúster, ruta basada en la generación de capacidades de absorción de conocimiento que permita el conocimiento colectivo, b) la construcción de nexos de proximidad basados en la confianza y que den lugar a nuevas formas de organización entre los pequeños y medianos productores y empresas locales de servicios profesionales, así como universidades y centros de investigación relacionadas con el sector de la zarzamora y c) la urgencia de la participación coordinada del aparato de gobierno que contribuya con políticas que favorezcan a los actores locales, pero que también sean amigables con la inversión privada nacional y extranjera.

Es pertinente destacar que los procesos de innovación en los países en desarrollo se dan de forma diferente a los desarrollados y es necesario configurarlos en coherencia con las características territoriales. Las políticas públicas necesitan tener un papel más activo, las cuales promuevan una nueva institucionalidad que contribuya a tener una mayor retención del valor agregado localmente y por consiguiente el desarrollo económico local y el bienestar social.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías por la financiación de esta investigación.

Fuentes consultadas

Albuquerque, Francisco (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial, una política pendiente. *Arbor*, 184(732), 687-700.
<https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.215>

Arias, Daniela y Herrera, Hugo (2012). *Entre políticas gubernamentales y políticas públicas. Análisis del ciclo de las políticas de desarrollo del Gobierno del Estado de Michoacán, 2003-2010*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. <https://acortar.link/I6Lpbs>

- Arias, Daniela; Herrera, Hugo y Colín, Rene (2013). Políticas del gobierno del estado de Michoacán 2003-2010, ¿políticas gubernamentales o políticas públicas? Análisis desde el desarrollo local. *Economía y Sociedad*, 17(29), 75-93. <https://acortar.link/F87Vwm>
- Benito, Gabriel R. G.; Cuervo-Cazurra, Alvaro; Mudambi, Ram; Pedersen, Torben y Tallman, Steve (2022). The future of global strategy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 421-450. <https://doi.org/10.1002/gsj.1464>
- Boscherini, Fabio y Yoguel, Gabriel (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Desarrollo económico*, 41(161), 37-69. <https://doi.org/10.2307/3455964>
- De Marchi, Valentina; Giuliani, Elisa y Rabellotti, Roberta (2018). Do global value chains offer developing countries learning and innovation opportunities? *The European Journal of Development Research*, 30, 389-407. <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0126-z>
- Dosi, Giovanni; Freeman, Christopher; Nelson, Richard; Silverg, Gerald y Soete, Luc (1988). *Technical Change and Economic Theory*. LEM Book Series. <https://bit.ly/4hFlZbz>
- Farh, Crystal; Liao, Hui; Shapiro, Debra; Shin, Jison y Guan, Olivia (2021). Out of sight and out of mind? Networking strategies for enhancing inclusion in multinational organizations. *Journal of Applied Psychology*, 106, 582-598. <https://doi:10.1037/apl0000647>
- Fiorentin, Florencia; Suárez Diana y Yoguel Gabriel (2023). Who benefits from innovation policy? The role of firms' capabilities in accessing public innovation funding. *Innovation and Development*, 13(1), 91-108. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1918918>
- Folmer, Emma; Nederveen, Corneel y Schutjens, Veronique (2018). Network importance and use: commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 470-490. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
- Fuica, Inti y Carrasco, Noelia (2023). Estado, políticas públicas y comunidades: Aportes para repensar la antropología del Estado desde América Latina. *The Journal of Latin American and Caribbean Anthropology*, 28(1), 53-63. <https://doi.org/10.1111/jlca.12653>
- Gargan, J. (1981). Consideration of local government capacity. *Public Administration Review*, 41(6), 649-658. <https://doi.org/10.2307/975741>
- Gereffi, Gary (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)

- Gereffi, Gary; Humphrey, John y Sturgeon, Timothy (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gioia, Dennis A.; Corley Kevin G. y Hamilton, Aimee L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://bit.ly/4fjwqQF>
- Gobierno Municipal de Los Reyes Michoacán (2023, 26 de octubre). *Municipio*. Gobierno Municipal de Los Reyes Michoacán. <https://acortar.link/X2iHH1>
- Guimón, José (2018). Decentralisation of science and innovation policies in emerging countries: three key challenges that deserve further attention. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 10(1), 69-87. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTLID.2018.091801>
- Hanneman, Robert (2002). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Universidad de California Riverside. <https://n9.cl/2lw9j2>
- Herrera, Hugo (2011). *Evaluación del desempeño municipal. Propuesta metodológica para los municipios semi-urbanos del Estado de Michoacán*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. <https://n9.cl/pboj3>
- Humphrey, John y Schmitz, Hubert (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2023). *Demografía y Sociedad*. Inegi. <https://acortar.link/x3n3Qe>
- Infante Jiménez, Zoe; Ortega Gómez, Priscila y Paredes Mejía, Federico (2019). Redes de innovación de la Zazamora en Michoacán en el contexto de los mercados internacionales. *Ciencia y Desarrollo*, 22, 66-73. <https://doi.org/10.33326/26176033.2018.22.747>
- Kim, Linsu (1997). *Imitation to Innovation: The dynamics of Korea's technological learning (Management of Innovation and Change)*. Harvard Business School Press.
- Lall, Sanjaya (1987). India's Acquisition of Technological Capability: A Synthesis. En Sanjaya Lall (Aut.), *Learning to Industrialize* (pp. 193-229). Palgrave Macmillan.
- Lasswell, Harold (1951). The policy orientation. En Daniel Lerner y Harold Lasswell (Eds.), *The Policy Sciences* (pp. 3-15). Stanford University Press.

- Lema, Rasmus; Kraemer-Mbula, Erika y Rakas, Marija (2021). Innovation in developing countries: examining two decades of research. *Innovation and Development*, 11(2-3), 189-210, <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1989647>
- Lema, Rasmus; Pietrobelli, Carlo y Rabbellotti, Roberta (2019). Innovation in Global Value Chains. En Gary Gereffi, Stefano Ponte and Gale Raj-Reichert (Eds.), *Handbook on Global Value Chains* (pp. 370-384). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00032>
- Lozares, Carlos; López-Roldan, Pedro; Verd, Joan y Martí, Joel (2011). Cohesión, vinculación e integración sociales en el marco del capital social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20(1), 1-28. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.407>
- Méndez, Ricardo (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Revista Eure*, 28(84), 63-83. <https://acortar.link/ruy9x3>
- Morales Arellano, Yunuén (2014). La red de valor de las empresas exportadoras de zarzamora del municipio de Los Reyes, Michoacán [Tesis de maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]. Biblioteca Virtual UMSNH. <https://bit.ly/3YLD8aK>
- Morales, Yunuén; Cantillo, Erick y Colín, Rene (2018). Indicadores de integración en la red de comercialización de la zarzamora. *Economía y Sociedad*, 22(38), 53-70. <https://acortar.link/7Weihg>
- Moreno, Jacob (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co. <https://acortar.link/GqWmMN>
- Morgan, Kevin y Marqués, Pedro (2019). The Public Animateur: mission-led innovation and the “smart state” in Europe. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 12(2), 179-193. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz002>
- Mudambi, Ram y Santangelo, Grazia D. (2016). From shallow resource pools to emerging clusters: The role of multinational enterprise subsidiaries in peripheral areas. *Regional Studies*, 50(12), 1965-1979. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.985199>
- Muuls, Mirabelle; Narula, Rajneesh; Piscitello, Lucia y Zanfei, Antonello (2023). Global value chains: antecedents and new perspectives. *Journal of Industrial and Business Economics*, 50, 19-23. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00258-0>

- Narula, Rajneesh (2016). The modern MNE as an efficient Meta-integrator: Emerging market MNEs need to foster internal embeddedness to succeed. *Discussion paper number: JDH-2016-02*. Henley Business School. University of Reading. <https://bit.ly/4fT0lA>
- Narula, Rajneesh y Wahed, M. Shakil (2017). The Dominant Presence of MNEs Agro-Food GVSs: Implications for the Developing Countries. En George Mergos y Marina Papanastassiou (Eds.), *Food Security and Sustainability* (pp. 71-88). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40790-6_4
- Nelson, Richard y Winter, Sidney (1977). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6(1), 36-76. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90029-4)
- Nenci, Silvia; Fusacchia, Ilaria; Giunta, Anna; Montalbano, Pierluigi y Pietrobelli, Carlo (2022). Mapping global value chain participation and positioning in agriculture and food: stylised facts, empirical evidence and critical issues. *BAE Bio-based and Applied Economics*, 11(2), 93-121. <https://doi.org/10.36253/bae-12558>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development. The measurement of scientific, technological and innovation activities*. OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Paleta Pérez, Guillermo (2012). Territorios y ruralidades: jornaleros agrícolas en el cultivo de Zaramora en el Valle de Los Reyes, Michoacán, México. *Antropología Experimental*, 12, 17-28. <https://bit.ly/4fJ8qpV>
- Perri, Alessandra y Santangelo, Grazia D. (2023). Close together or far apart? The geography of host-country knowledge sourcing and MNCs' innovation performance. *Regional Studies*, 57(2), 370-383. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2084058>
- Pietrobelli, Carlo (1998). *Industry, Competitiveness and Technological Capabilities in Chile. A new tiger from Latin America?* Palgrave Macmillan London.
- Pietrobelli, Carlo y Seri, Cecilia (2023). Reshoring, nearshoring and development. Readiness and Implications for Latin America and the Caribbean. *Transnational Corporations Journal*, 30(2), 37-70. <https://acortar.link/BgxFkF>

- Pietrobelli, Carlo, Rabellotti, Roberta y Van-Assche, Ari (2021). Making sense of global value chain-oriented policies: The trifecta of tasks, linkages, and firms. *Journal of International Business Policy*, 4, 327-346. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00117-6>
- Pineli, André y Narula, Rajneesh (2023). Industrial policy matters: the co-evolution of economic structure, trade, and FDI in Brazil and Mexico, 2000-2015. *Journal of Industrial and Business Economics*, 50, 399-444. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00262-4>
- Shore, Lynn; Cleveland, Jeanette y Sanchez Diana (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- SIAP (Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera) (2023). *Cierre agrícola de la producción anual*. SIAP. <https://acortar.link/IrBOR5>
- SIAMI (Sistema de Información Arancelaria Vía Internet) (2023). Gobierno de México. *Estadísticas Anuales*. SIAMI. <https://acortar.link/5vcJLx>
- Thiébaud, Virginie (2012). La transformation des paysages agraires mexicains, cultures de la canne à sucre et de la mûre dans la vallée de Los Reyes, Michoacán. *Cybergeo: European Journal of Geography*, 626, 1-21. <https://doi.org/10.4000/cybergeo.25615>
- Thiébaud, Virginie (2011). Paisajes rurales y cultivos de exportación, Valle de Los Reyes, Michoacán. *Trayectorias*, 13(32), 52-70. <https://bit.ly/4fxCEMA>
- Thomson, Norman (1981). The revenue raising capacity of local government: The ratepayers or their property? *Australian Quarterly*, 53(3), 343-351. <https://doi.org/10.2307/20635132>
- Unido (United Nations Industrial Development Organization) (2002). *Industrial Development Report 2002-03: Competing Through Innovation and Learning*. United Nations.
- Vázquez-Barquero, Antonio (2018). Constitución, desarrollo endógeno y dinámica de las instituciones. *Revista de Economía Mundial*, 48, 201-220. <http://dx.doi.org/10.33776/rem.v0i48.3885>
- Vázquez-Barquero, Antonio (2017). Constitución, desarrollo endógeno y dinámica de las instituciones. *Revista de Economía Mundial*, 48, 201-220. <https://doi.org/10.33776/rem.v0i48.3885>
- Vázquez-Barquero, Antonio (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista Eure*, 26(79), 47-65. <https://bit.ly/3Z3IYWI>
- Vázquez-Barquero, Antonio y Rodríguez Cohard, Juan Carlos (2017). La política de desarrollo local: los desafíos de los territorios en desarrollo tardío. *Desarrollo y Territorio: Revista de difusión del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe*, 1, 29-37. <https://goo.su/uK4q>

Wright, Ward (1975). Building the capacities of municipal governments. *Public Administration Review*, 35, 748-754. <https://doi.org/10.2307/974613>

Yin, Robert K. (2013). *Case study research: Design and Methods (fifth Edition)*. Sage Publications- Thousand Oaks.

Reseñas curriculares

Yunuén Morales Arellano. Doctora en Ciencias en Negocios Internacionales. Actualmente, posdoctorante de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Es integrante del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel C. Su línea de investigación actual es el escalamiento de pymes en las cadenas globales de valor. Entre sus más recientes publicaciones destacan, en coautoría: Análisis bibliométrico de la investigación sobre políticas públicas agrícolas y su vinculación con las cadenas de valor global. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1-22 (2025); Determining factors for economic upgrading in the global value chain of the blackberry fruit cluster in Los Reyes, Michoacán, Mexico. *Agro Productividad*, 18(7), 139-149 (2025); Análisis bibliométrico de las cadenas de valor global en el sector agrícola. *Inquietud Empresarial*, 24(1), 1-21 (2024). Correo-e: yunuen35@hotmail.com

Priscila Ortega Gómez. Doctora en Ciencias en Negocios Internacionales. Actualmente, labora como profesor e investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Es integrante del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel I. Su línea de investigación actual es la competitividad y transferencia de tecnología y conocimiento de la inversión extranjera directa, acuerdos internacionales de inversión y desarrollo de la agroindustria. Entre sus más recientes publicaciones destacan, en coautoría: Análisis bibliométrico de la investigación sobre políticas públicas agrícolas y su vinculación con las cadenas de valor global. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1-22 (2025); Determining factors for economic upgrading in the global value chain of the blackberry fruit cluster in Los Reyes, Michoacán, Mexico. *Agro Productividad*, 18(7), 139-149 (2025); Biofactories as a strategy to promote sustainable agricultural development. *Agro Productividad*, 18(8), 135-145-11 (2025). Correo-e: priscila.ortega@umich.mx