

2023-11-16

## Posibilidades de desarrollo local mediante la agrupación empresarial: estudio en Lubrín (Almería, España)

Francisco J. García-Corral  
*Universidad de Almería*, fgc423@ual.es

Jaime De Pablo Valenciano  
*Universidad de Almería*, jdepablo@ual.es

Juan Uribe-Toril  
*Universidad de Almería*, juribe@ual.es

Anselmo Carretero-Gómez  
*Universidad de Almería*, acarrete@ual.es

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

García-Corral, F. J., J.De Pablo Valenciano, J.Uribe-Toril, y A.Carretero-Gómez (2023). Posibilidades de desarrollo local mediante la agrupación empresarial: estudio en Lubrín (Almería, España). *Equidad y Desarrollo*, (42),. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.5>

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Posibilidades de desarrollo local mediante la agrupación empresarial: estudio en Lubrín (Almería, España)\*

Francisco J. García-Corral\*\*

Jaime De Pablo Valenciano\*\*\*

Juan Uribe-Toril\*\*\*\*

Anselmo Carretero-Gómez\*\*\*\*\*

## Palabras clave

desarrollo local sostenible, clúster empresarial, Lubrín

## Clasificación JEL

R11, O25, Q01

## Resumen

Para la supervivencia y el desarrollo local y empresarial se han creado figuras como los clústeres, los cuales permiten en una misma área geográfica compartir recursos y conocimientos, así como colaborar con el propósito de mejorar la competitividad y el desarrollo económico de la región. En este caso se ha realizado un análisis municipal de Lubrín para conocer las fortalezas y

---

**Cómo citar este artículo:** García-Corral, F. J., De Pablo Valenciano, J., Uribe-Toril, J. & Carretero-Gómez, A. (2023). Posibilidades de desarrollo local mediante la agrupación empresarial: estudio en Lubrín (Almería, España). *Equidad y Desarrollo*, (42), e1596. <https://doi.org/10.19052/eq.voll1.iss42.5>

---

**Recibido:** 25 de abril de 2023. **Aprobado:** 21 de julio de 2023

**Versión Online First:** 2 de noviembre de 2023

\* Los trabajos de investigación para la elaboración de este artículo se encuentran englobados en el Proyecto Marca Pueblo, en su fase “Agenda Marca Pueblo”, financiado por UAL Transfiere 2022 y los Ayuntamientos de Abla, Abruena, Alcóntar, Almócita, Laroya, Laujar de Andarax, Líjar, Lubrín, Padules, Purchena, Serón y Tahal.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas. Máster en Desarrollo y Codesarrollo Local Sostenible. Grado en Derecho. Miembro del Grupo Almeriense de Economía Aplicada (SEJ147) y Profesor en el área de Derecho Financiero y Tributario. Universidad de Almería. [fgc423@ual.es](mailto:fgc423@ual.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-2185>

\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas. Catedrático de Universidad. Coordinador del Máster en Desarrollo y Codesarrollo Local Sostenible Universidad de Almería. [jdepablo@ual.es](mailto:jdepablo@ual.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9451-8956>

\*\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular de Universidad. Coordinador del Área de Economía Aplicada. Universidad de Almería. [juribe@ual.es](mailto:juribe@ual.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0227-801X>

\*\*\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular de Universidad. Coordinador del Grado en Economía. Universidad de Almería. [acarrete@ual.es](mailto:acarrete@ual.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5374-7077>



debilidades del municipio, identificar oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias con miras al desarrollo local. Se utilizó la metodología ETPO para analizar el contexto actual y se comprobó que no hay un clúster de empresas caprinas, pero sí una figura afín. Este sistema se vería liderado por el Ayuntamiento y contaría con varias empresas que colaborarían en la distribución de productos bajo una marca común. Se recomienda por tanto fortalecer esta colaboración y estudiar otras acciones dirigidas a promover el consumo de productos locales y atraer visitantes al municipio.

## Possibilities of local development through business grouping: study in Lubrín (Almería, Spain)

### Keywords

sustainable local development, business cluster, Lubrín

### Abstract

On the aim of local and entrepreneurial development, there have been created figures such as clusters, which allow resources and knowledge to be shared in the same geographical area as well as to collaborate with the purpose of improving the competitiveness and economic development of the region. We have carried out a municipal analysis of Lubrín to know the strengths and weaknesses of the municipality, identify opportunities and threats, and design strategies with a view to local development. The ETPO methodology was used to analyze the current context and even thou it wasn't found a cluster of goat companies, there is a similar figure. This system would be led by the City Council and would have several companies that would collaborate in the distribution of products under a common brand. It is therefore recommended to strengthen this collaboration and study other actions aimed at promoting the consumption of local products and attracting visitors to the municipality.

## Introducción

Conforme ha pasado el tiempo, el aumento del desempleo y la pobreza —fenómenos vistos especialmente en la década de los ochenta de siglo XX— llevó a un cambio en las políticas de desarrollo, sobre todo en los países emergentes y de desarrollo más tardío (Stöhr, 1990; Vázquez Barquero, 1993). Esto hizo que,

como respuesta de las comunidades locales para combatir los efectos negativos de la globalización y el ajuste productivo en el empleo y el nivel de vida, se haya creado o apostado más por una política de desarrollo local endógeno (Aghon et al., 2001; Albuquerque, 2001). Esta política se enfoca en las iniciativas locales que buscan afectar las fuerzas y los mecanismos que determinan el proceso de acumulación de capital, favoreciendo especialmente la unión o creación de redes para su desarrollo.

Por tanto, en un contexto de economía globalizada y mercados altamente segmentados, las empresas y las comunidades buscan obtener ventajas competitivas al recurrir a su entorno cercano. A fin de aumentar estas ventajas, es necesario que varias empresas del mismo sector, especializadas en diferentes etapas del proceso productivo, establezcan redes entre sí y con otros actores locales como instituciones políticas, la comunidad local y otros agentes económicos (Tironi, 2010).

Existen diversos términos que se utilizan para describir estas aglomeraciones, como, por ejemplo, *distritos industriales*, *sistemas de producción localizada* y *de innovación regional*, *new industrial spaces*, *learning region* o *clústeres*. Estas concentraciones no son algo reciente, pues se encuentran casos desde la antigüedad; como la concentración geográfica de artesanos dedicados a una actividad particular, que formaron los gremios en la Europa medieval. Sin embargo, su funcionalidad era limitada en aquel entonces y, con el tiempo, se ha vuelto más profunda debido al aumento de la competencia y la complejidad de las economías nacionales.

Aunque cada término de los citados tiene sus diferencias, en el origen de todos ellos se encuentra lo que Marshall (1881) llamó “atmósfera industrial” (Marshall, 2005), que se refiere a la proximidad física y a la colaboración entre empresas. Alfred Marshall es, pues, el antecedente teórico de la idea de los clústeres, ya que incluyó un capítulo sobre los factores externos de las áreas industriales especializadas en sus obras. A pesar de que la geografía económica se convirtió en una especialidad reconocida en los años cincuenta, la economía neoclásica dejó de tener interés en la ubicación. A raíz de esto, en las obras posteriores se prestó poca atención a la geografía y se valoró más la importancia de las distintas culturas para hacer negocios en los países.

Ahora bien, continuando esa perspectiva sobre los clústeres, Becattini (1992) más tarde enfatizó la importancia de la implicación de la comunidad local en estas aglomeraciones, mientras que Storper y Venables (2004) hablan de la idea de que la proximidad espacial ayuda a fomentar el conocimiento tácito, conocido como “buzz”. Se ha visto como, por ende, algunos trabajos sí han reconocido la

importancia de los clústeres y esa implicación local y cercana, ya que se ocupan de los polos de crecimiento y las conexiones generadas entre los eslabones inferiores y superiores de la cadena.

Esto hace que los clústeres se encuentren y deban verse tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, lo que provoca su reparto e importancia, bien sea en países avanzados, o bien en países en vías de desarrollo. Especialmente se debe prestar atención en estos últimos, en los que, aunque adolezcan de una profundidad limitada debido a su nivel de desarrollo, los clústeres van a ser una forma multiorganizativa importante con una influencia significativa en la competencia. El estado de los clústeres de una nación nos proporciona claras indicaciones sobre su potencial productivo y las limitaciones de su desarrollo futuro (Wolfe & Gerttler, 2004). Esto hace que estas aglomeraciones acarreen importantes consecuencias a las empresas, el Estado y otras instituciones, de modo que hace necesaria —si es posible— su visualización en nuestro entorno.

Debido a ello y como base se pretende desglosar el desarrollo del municipio almeriense español de Lubrín, para comprobar si su tejido empresarial se encuentra dentro de lo que puede ser un clúster especialmente vinculado al sector caprino, a fin de dotarlo de una imagen y una idea unánime que priorice su enfoque de desarrollo más local de manera conjunta.

## El clúster: conceptualización, tipología y creación

Desde el punto de vista de la conceptualización, destacan las que se relacionan a continuación.

- El Banco Mundial (2009) define los clústeres industriales como una aglomeración de empresas, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un área geográfica específica, que suelen incluir proveedores financieros, instituciones educativas y varios niveles de gobierno.
- Para Simmie y Sennet (1999), el clúster innovador es un gran número de compañías o servicios industriales interconectados que tienen un gran grado de colaboración, típicamente a través de una cadena de suministro, y que operan bajo las mismas condiciones de mercado.
- Roelandt y Den Hertog (1999) exponen que pueden ser caracterizados como redes de productores de compañías fuertemente conectadas (incluyendo

proveedores especializados), unidos en una cadena de producción que suma valor añadido.

- Van den Berg et al. (2001) definen que el concepto popular de clúster está relacionado de forma más próxima con esta dimensión local o regional de redes. La mayoría de las definiciones comparte la noción de clúster como redes localizadas de organizaciones especializadas, cuyo proceso de producción está muy relacionado a través del intercambio de bienes, servicios y/o conocimiento.

Un clúster empresarial, en definitiva, es un sistema de producción que consiste en dirigir y configurar un grupo local con una división de tareas complementarias. Estos clústeres tienen una ventaja competitiva sostenida en una industria determinada, como el caso de Silicon Valley. Ahora bien, para desarrollar un clúster empresarial es necesario cumplir con ciertas condiciones:

1. El número inicial de empresas puede ser reducido, lo que no impide que, lógicamente, al consolidarse el proceso se sumen otras nuevas. Pueden convivir empresas de tamaños diferentes.
2. Es necesaria la involucración ejecutiva de los directores generales y gerentes de la agrupación.
3. Si el número de empresas es elevado, suele conformarse un núcleo duro más reducido que tiran de las demás.
4. El clúster no es una herramienta táctica, sino un instrumento estratégico.

En las empresas que forman un clúster empresarial se dan procesos de colaboración y competencia simultáneamente, no solo entre aquellas que desarrollan actividades complementarias. En resumen, un clúster es una herramienta que permite a las empresas ser más competitivas siempre y cuando se comprometan a desarrollar y dinamizar el proceso.

Se identifican tres tipos de clúster, clasificados de acuerdo con el grado y la forma de adquirir eficiencia colectiva (Bao & Blanco, 2014):

1. Los de *supervivencia*, formados por micro y pequeñas empresas como alternativa para la autogeneración de empleo: con un limitado potencial competitivo, ante la poca especialización de sus integrantes, estas asociaciones no logran integrarse a una efectiva cadena de generación de valor agregado.

2. Los clústeres de *producción* diferenciada en masa, aquellos que elaboran bienes estandarizados de consumo masivo. Los integran, indistintamente, desde empresas muy pequeñas hasta las más grandes, y cuentan con una significativa capacidad gerencial y tecnológica, basada sobre todo en la cooperación conjunta de sus miembros.
3. Los clústeres *transnacionales*, compuestos por las filiales de empresas extranjeras y un ilimitado número de compañías locales proveedoras de bienes y servicios. Se caracterizan por la restricción en la interacción de sus agentes.

Respecto a sus positividadades, ya se ha visto cómo los clústeres empresariales son agrupaciones en una zona geográfica que generan ventajas competitivas. La concentración de empresas en un área geográfica atrae a más clientes, lo que amplía el mercado para todas las empresas asociadas, más de lo que lo harían actuando individualmente. Además, la competencia entre las empresas integradas horizontalmente genera una mayor especialización y división del trabajo, lo que termina reportando mayor productividad. La interacción entre proveedores, productores y usuarios facilita el mayor conocimiento en la producción, la tecnología y la comercialización, al igual que las transacciones que se dan entre los mismos agentes económicos generan mayor confianza entre los miembros, lo que provoca menores costes de transacción (Bennet et al., 1999).

Otra ventaja es que el agrupamiento entre las empresas y organizaciones facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes. Esto permite a las empresas desarrollar habilidades y competencias complementarias, de modo que les permite competir con competidores contra los que no podrían de forma individual o ingresando en mercados de alta complejidad para una empresa aislada. Además, los clústeres generan mayores niveles de conocimiento experto, generado por el aprendizaje integrado, al igual que permiten optimizar los flujos de comunicación que refuerzan el conocimiento mutuo y posibilitan aprovechar las mejores prácticas (Porter, 2000; Taylor & Miller, 2010).

“el agrupamiento entre las empresas y organizaciones facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes. Esto permite a las empresas desarrollar habilidades y competencias complementarias”.

Los clústeres empresariales también fomentan una infraestructura de servicios especializados, legales, contables, asesoría, seguridad, etc., y permiten un soporte especializado de los bancos, los seguros y otras instituciones de soporte económico-financiero, como, por ejemplo, las especializadas en capital de riesgo. Por lo tanto, los clústeres empresariales ofrecen una amplia gama de ventajas que permiten a las empresas asociadas desarrollar habilidades complementarias, acceder a nuevos mercados, mejorar la eficiencia y aumentar la competitividad en el mercado global.

Pero también cuentan con desventajas, tales como que la participación de los gobiernos locales y nacionales puede no ser suficiente y que se requiera conjugar aspectos económicos, históricos, culturales y sociales con el fin de crear un ambiente propicio para la actividad económica, la falta de planificación que puede provocar una mala perspectiva del clúster, la falta de afiliados y el poco interés por parte de los empresarios. De igual modo, los clústeres no pueden recalentarse, y con el tiempo se pueden volver no competitivos debido a la competencia y los costos de materiales o mano de obra (González, 2008).

Para finalizar, según Begazo (2004), en su estudio dirigido a detectar la existencia o no de un clúster, o que existan las condiciones adecuadas que permitan impulsar uno, se debe pasar por una serie de fases:

- a. Realización de un estudio de profundidad del tipo de actividad objeto del clúster.
- b. Análisis de la zona geográfica, factores de éxito, información sobre la estructura empresarial (tamaño y tecnología), es decir, posición competitiva actual.
- c. Elaboración de una base de datos de las potenciales empresas participantes y el rol de cada una.
- d. Resolución de los problemas detectados por áreas claves y exposición posterior a los diferentes agentes implicados (empresas, instituciones, etc.).
- e. Convocatoria para la presentación oficial por parte del organismo impulsador para obtener la mayor difusión posible.

El clúster empieza a serlo sólo cuando los actores se ponen de acuerdo para desarrollar estrategias de calidad, operatividad y mercadeo, ya que agrupa a los proveedores de materiales, componentes, maquinaria e información, así como a las instituciones políticas, financieras, a las compañías e industrias relacionadas directa o indirectamente.



## Los modelos observados

### Clúster de Sierra Aracena, Huelva (España)

93

En la región de Sierra de Aracena, al norte de Huelva, se produce uno de los quesos andaluces más destacados. Este queso se elabora de manera artesanal utilizando leche cruda de cabra y técnicas transmitidas de generación en generación. Las cabras autóctonas de esta región se alimentan de una variedad de vegetación gracias a las abundantes precipitaciones anuales y las grandes extensiones de dehesas de encinas. La dieta de las cabras incluye principalmente castañas, bellotas y hierbas aromáticas, lo que da lugar a una leche de gran calidad con un sabor y aroma distintivo (Turismo Sierra de Aracena, 2020).

Tabla 1. Clúster del queso en la Sierra de Aracena, Huelva (España)

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Productos                             | Leche de cabra, queso de cabra curado y semicurado, queso curado al romero, yogures, requesones y crema de queso para untar.   |
| Elaboración                           | El queso de Aracena también denominado “queso pestoso”, se elabora volteando el queso continuamente y humedeciéndolo, de esta forma, la corteza desarrolla la flora microbiana que crece en la superficie del queso, conocida como “Remelo”. El tiempo de maduración del queso es de dos meses como mínimo.  |
| Mercado del queso artesano de Aracena | Cada año se lleva a cabo un evento en el recinto Avenida Reina de los Ángeles entre el 6 y el 9 de diciembre, donde se pueden degustar diferentes productos derivados de la leche de cabra y oveja, como quesos sudaos, quesos en aceite, quesos con hierbas aromáticas, crema de queso para untar, yogures y requesones. Estos productos son elaborados por empresas artesanales que valoran la calidad por encima de la cantidad y respetan los procesos de elaboración artesanales. Además, otras empresas queseras de diferentes partes de España también acuden a este evento para ofrecer su gama de productos. El ayuntamiento de Aracena organiza una degustación de quesos que consiste en la venta de bonos de diez degustaciones a realizar en cualquier punto de venta, al precio de EUR 5. Finalmente, las empresas ofrecen participaciones para un sorteo de un lote de quesos como incentivo para los consumidores. |

Fuente: elaboración propia.

## Clúster de quesería artesanal en San José y Colonia (Uruguay)

94 Esta quesería artesanal está ubicada en los distritos de San José y Colonia, Uruguay. Su historia se remonta a mediados del siglo XIX, cuando familias provenientes de regiones agrícolas y ganaderas de Europa, principalmente de Suiza, trajeron consigo conocimientos y tradiciones en la elaboración de quesos tradicionales. Estas familias encontraron condiciones favorables de suelo y clima para la producción lechera en estas regiones. Con el tiempo, el sector quesero experimentó un crecimiento y surgieron instituciones y asociaciones relacionadas con la industria. En el año 2006, se inició una iniciativa de clusterización de la actividad, liderada por el Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones, que surgió como un acuerdo de cooperación entre Uruguay y la Unión Europea. La producción de quesos artesanales ha evolucionado significativamente con el tiempo tanto en la mejora de la calidad del producto como en las relaciones entre los diferentes actores implicados en la industria (Camacho, 2008).

Tabla 2. Clúster de quesería artesanal, San José y Colonia (Uruguay)

|                   |  |
|-------------------|--|
| Productos         | Quesos artesanales de cabra, oveja y vaca.   |
| Elaboración       | Puede decirse que todo queso artesano es aquel que se ha elaborado con leche cruda, pasteurizada o termizada. A diferencia del queso industrial, se utiliza únicamente la leche obtenida en el establecimiento, que es cuajada inmediatamente de ordeñar al animal. El lapso de tiempo entre el ordeño y la cuajada no supera nunca la media hora, lo que permite aprovechar las propiedades bacterisotáticas de la misma. Esto permite obtener quesos con unas mejores características organolépticas en comparación a los quesos industriales.   |
| Distintos actores | La cadena de producción y comercialización del queso artesanal comienza con los productores lecheros, que se pueden clasificar en tres grupos según su actividad y tamaño. La mayoría de los productores son pequeños, con una producción diaria de leche de 300 lts menos. Luego están los proveedores, que incluyen comerciantes de insumos, maquinarias y equipos, laboratorios de análisis clínicos, asesores técnicos y financieros, empresas de <i>marketing</i> y promoción, entre otros. Después de los proveedores, encontramos a los actores de comercialización, como los comisionistas, los acopiadores y los transformadores, que mejoran la calidad de los quesos artesanales. Por último, existen instituciones de apoyo, tales como cooperativas, gremios y el propio Gobierno, que a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca promueve y fomenta la producción de queso artesanal. |

Fuente: elaboración propia.

## Clúster lácteo de Bogotá (Colombia)

Bogotá es la capital de Colombia y uno de sus 32 departamentos. El objetivo del clúster lácteo de la región es convertirse en la zona con mayor venta de productos lácteos de Colombia para el 2026, mediante la incorporación de ciencia, tecnología e innovación y una mejor conexión entre los actores del sistema para satisfacer la demanda especializada del mercado. Los pilares estratégicos del clúster incluyen el fortalecimiento empresarial con miras a aumentar la productividad en todos los eslabones de la cadena, el aumento de la demanda de productos lácteos y la producción destinada al consumo, la solución de problemas con la tecnología y la innovación, y la eliminación de las brechas de capital humano entre los distintos eslabones de la cadena de producción (Urón, 2018).

Tabla 3. Clúster lácteo de Bogotá (Colombia)

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Productos                        | Productos lácteos de todo tipo como lo son la leche cruda de vacas, y derivados de todo tipo como, yogurt, quesos, etc.   |
| Empresas/asociaciones implicadas | Las empresas asociadas podemos distinguirlas según la función que cumplen en el clúster, entre los productores encontramos cinco empresas que son: Unilac, Asproler, Bioganaderos, Cooagrolac y El Comité de Ganaderos. Tras esto encontramos a las industrias y distribuidores, tendríamos: Alpina, Colanta, Alquilería, Campo Real, Sketos yougurt griego, Colfrance, Algarra, El Pomar, Lácteos Levelma, Parlamat, Doña Leche, Pasco, Primma, la Gran Vía, Del Vecchio, San Mateo, Lácteos Zorba y Primma. También encontramos entidades de soporte como lo son la Cámara del Comercio de Bogotá, el PNUD, Agrosavia, Invest in Bogotá, Finagro, Bancoldex y Clarke, Modet y C. Otras de las entidades asociadas al clúster son las que se encuentran agrupadas como la academia, en este grupo encontramos: la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de La Salle, Uniminuto, la Universidad Piloto de Colombia, Uniagraria, Universidad de La Sabana Sena y Utadeo. También podemos encontrar otras asociaciones que colaboran con el clúster como Andi, Fedegan, Unaga CNL y Asoleche. Por último, encontramos los distintos órganos del gobierno, como lo son: El Ministerio del Comercio de Colombia, Colombia Productiva, Procolombia, Red Cluster, Confecámaras, INNpulsa y Confecámaras. |
| Socios                           | El clúster cuenta con varios socios según las empresas y las familias que trabajan en él, ya que encontramos que 277 familias trabajan para el clúster aportando la materia prima, setenta socios de Levacar, veintisiete socios de Ameg, veinte de Colrados, veintiocho de Coopcorales, 44 de Cooptominé, veintidós de Coounión, 31 de Coaguscalientes y 35 de Coagroguavio.   |

Fuente: elaboración propia.

## Clúster general del sector lácteo (Chile)

96

El sector lácteo en Chile sufrió varias crisis en las décadas de los setenta y los ochenta, sin embargo, tras esto experimentó un crecimiento continuo, con importantes aumentos de los rendimientos en la producción primaria e importantes aumentos de capacidad y diversificación en la fase de elaboración. Además, cabe destacar que las mejoras genéticas y de manejo hacen que la producción aumente todavía más junto a las entregas a planta. Todo esto ha contribuido a la concentración de las empresas en un clúster lácteo, que se resume en una fuerte concentración de la propiedad industrial y cinco empresas importantes que concentran el 90% de la recepción de leche de las empresas más grandes (Dirven, 1998).

Tabla 4. Clúster del sector lácteo (Chile)

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Productos                | Se elaboran la mayoría de los productos lácteos, como yogurt, leche fresca, suero en polvo, pero no se llegan a concentrar para la elaboración de queso.   |
| Eslabones del clúster    | Podemos distinguir entre la producción lechera, la producción industrial, los encadenamientos hacia atrás de la producción lechera. Tras esto tenemos los distintos eslabones que se sitúan entre la producción lechera y el procesamiento. Después de esto encontramos los encadenamientos hacia atrás de procesamientos no relacionados con la entrega de leche, los encadenamientos hacia delante del procesamiento, es decir, la distribución, la comercialización de los lácteos, las políticas de precios junto con las de promoción, y, por último, los eslabones hacia los lados, es decir, empresas del mismo nivel que cooperan en el clúster.   |
| Organizaciones gremiales | A diferencia de lo que pasa en otros países, y pese a que existen muchas organizaciones gremiales, estas suelen tener cobertura regional y son muy cuidadosas a la hora de resguardar los intereses de sus afiliados. Entre ellas podemos encontrar Aproloche, que es la asociación de productores de leche de la región IX. También tenemos la Comisión Nacional de la Leche, y el Comité de la leche Nacional de Agricultura, que son las organizaciones gremiales que fomentan la producción de productos lácteos en el ámbito nacional. Tras esto encontramos varias cooperativas regionales que se centran en su región, como lo son CALS, con jurisdicción en la zona de Santiago, Agrollanquihue, en Puerto Mont, y cuenta con unos quinientos socios; La Sago, que se encuentra en Odorno y cuenta con trescientos socios; y Aproleche en la zona de Temuco, con trescientos socios. |

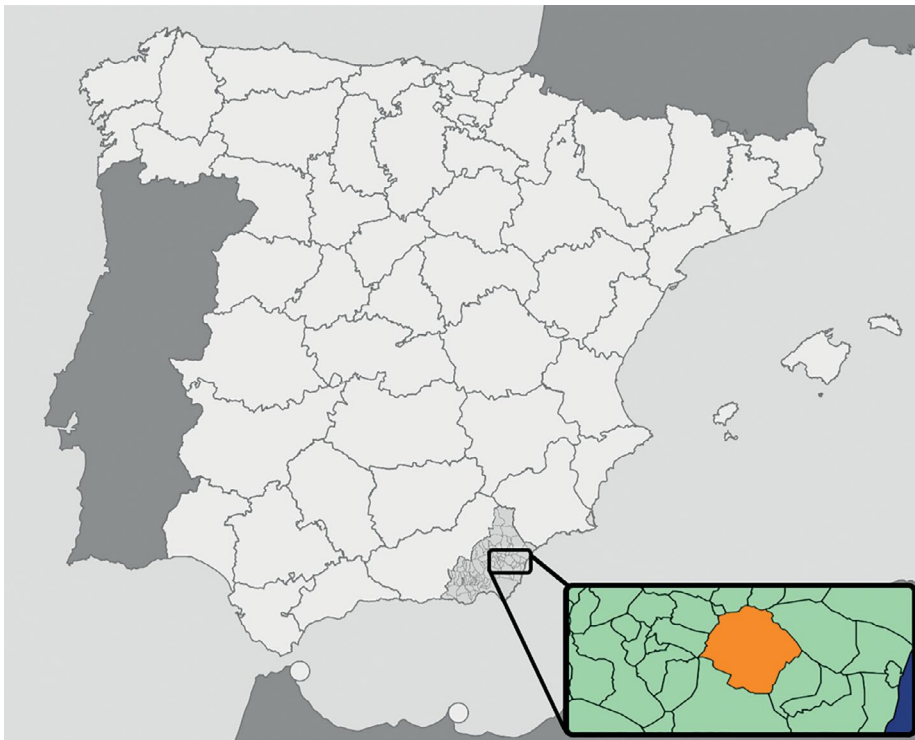
Fuente: elaboración propia.

## El municipio de Lubrín (España)

El municipio de Lubrín se encuentra en la provincia de Almería, en la comarca del Levante Almeriense (véase el mapa de la figura 1), con una superficie de 138 km<sup>2</sup> y una población de 1457 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2023). La agricultura, la ganadería y la minería han sido las principales actividades productivas del municipio desde sus orígenes hasta la actualidad.

97

Figura 1. Localización geográfica del municipio lubrinense



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la actividad empresarial, la agricultura juega un papel fundamental. El cultivo leñoso es el más importante, con 398 hectáreas de olivar y 1634 hectáreas de almendro. El resto de las actividades se centran en la reparación de vehículos de motor y motocicletas, la construcción, las actividades sanitarias y

de servicios sociales y la hostelería (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2023). En cuanto al turismo, el municipio cuenta con catorce alojamientos y una capacidad aproximada de cien plazas, siendo el turismo familiar el principal objetivo.

Pasando a las canteras, se destaca la cantera de El Tranco, donde una empresa realiza labores desde hace más de treinta años. Para finalizar, cabe remarcar la actividad ganadera que es completa y existen explotaciones manejadas por empresas familiares, las cuales se han actualizado potenciando las industrias cárnicas y lácteas gracias a su cooperativa Filabres o Caprinova.

Respecto a hacienda, el municipio tuvo 625 declaraciones de la renta durante el 2018, con una renta media de 8669 euros. En cuanto a los Presupuestos Generales de las Entidades Locales, el presupuesto liquidado de ingresos fue de 1 752 612 euros, y el de gastos de 1 631 258 euros durante el 2021. Ese mismo año, la deuda viva del ayuntamiento era es de 818 000 euros, reduciéndose en 52 000 euros si se coge como referencia el año anterior (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2023).

El municipio en sí parece ofrecer interesantes oportunidades gracias a sus recursos naturales, su ubicación en las estribaciones de la Sierra de los Filabres, sus yacimientos arqueológicos, su arquitectura morisca y su “Fiesta del Pan” en honor a San Sebastián, declarada de Interés Turístico.

“Se ve entonces posible promocionar el potencial turístico del entorno rural y natural del municipio de Lubrín, en especial para el agroturismo, el turismo activo, de naturaleza y familiar con eventos deportivos”.

En esa misma línea, Lubrín cuenta con el “Centro de Interpretación de Alimentación Rural” y la próxima Feria de Alimentación Rural, que también deberían contribuir a fortalecer el posicionamiento del municipio, combinando rutas y senderos con gastronomía y productos locales. Además, el municipio ha creado recientemente una marca distintiva vinculada especialmente a los recursos gastronómicos.

Se ve entonces posible promocionar el potencial turístico del entorno rural y natural del municipio de Lubrín, en especial para el agroturismo, el turismo activo, de naturaleza y familiar con eventos deportivos. Además de analizar una doble vertiente: nivel empresarial y lugares turísticos, con un

enfoque especial en la gastronomía. Se plantea por tanto continuar con un informe para mostrar los aspectos positivos y negativos de la inversión, mejorar los procesos, obtener *feedback* y reflexionar sobre el futuro de la inversión.

## Materiales y métodos

Realizar un análisis municipal es crucial porque permite conocer las fortalezas y debilidades del municipio, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre políticas públicas y el diseño de estrategias dirigidas al desarrollo local. Además, a través del análisis es posible identificar las oportunidades y las amenazas que enfrenta el municipio y así aprovechar al máximo su potencial. Para abordar el presente caso se muestran los resultados mediante una doble parte metodológica, habiéndose extraído los datos de reuniones en el municipio durante la elaboración del Proyecto Marca Pueblo (periodo 2019-2022) por parte del Grupo Almeriense de Economía Aplicada (SEJ 147), así como de diferentes bases de datos (Sistema de información Municipal de Andalucía, del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, el Instituto Nacional de Estadística y Universia).

Primeramente, se va a proceder al análisis del municipio de Lubrín mediante la elaboración de la metodología ETPO, lo que proporciona una idea de su situación actual. La metodología ETPO es una herramienta de análisis matricial —similar al DAFO— que permite valorar un conjunto de acciones o procesos y redactar diagnósticos. Incorpora la variable tiempo (pasado y futuro) a la valoración (positivo y negativo), y se obtienen cuatro elementos que componen la matriz: éxitos, tropiezos, potencialidades y obstáculos. El eje tiempo refuerza las experiencias vividas en el pasado y construye un conjunto de posibilidades futuras, mientras que la variable *valoración* permite una apreciación dicotómica (bueno o malo).

A continuación, se plantea la comprobación de si el núcleo empresarial municipal está o no englobado dentro de lo que puede ser un clúster, a fin de estar en capacidad de seguir la hipótesis de una futura agrupación. En este caso, se busca determinar si hay un clúster en Lubrín utilizando el modelo de desarrollo de Waelbroeck et al. (2004), el cual describe su ciclo de vida:

1. Aglomeración
2. Clúster emergente

3. Clúster en desarrollo
4. Clúster maduro

100

En el contexto empresarial, la aglomeración se refiere a la concentración de empresas de un mismo sector y de servicios complementarios en una región determinada. A partir de esta aglomeración, puede surgir un clúster emergente, en el cual las empresas comienzan a cooperar y desarrollar oportunidades de negocio conjuntas. En el siguiente nivel de desarrollo, el clúster en desarrollo, aparecen nuevos actores y se abren nuevas líneas de negocio. Finalmente, el clúster maduro se caracteriza por integrar relaciones y conexiones fuera de la región, lo que le permite expandir su zona de influencia.

## Resultados del análisis ETPO

### Éxitos (pasado + positivo)

- Apuesta por el mantenimiento de servicios sanitarios y colegio público hasta 2º de ESO y guardería.
- Apuesta por la cultura a través del teatro, el museo etnográfico y la gastronomía tradicional.
- Buenas infraestructuras deportivas y existencia de centro Guadalinfo.
- Conexiones de fibra óptica y banda ancha en el núcleo central y algunas pedanías.
- Consolidación del evento “Fiesta del Pan” de interés turístico de Andalucía.
- Creación y consolidación de una marca local única “Lubrín, Legado Natural”.
- Desarrollo importante de los servicios sociales y buena acogida a personas extranjeras.
- El ayuntamiento es el principal agente del territorio.
- Explotación de recursos naturales de manera sostenible (agricultura, ganadería y minería).
- Fomento del turismo rural y su fomento con varias rutas y senderos.
- Gente joven emprendedora pero en sectores específicos (sector caprino y apícola).



- Importancia de la construcción en épocas de bonanza e implementación de un polígono industrial.
- Impulso decidido por el apoyo a la ganadería caprina y productos cárnicos de categoría.
- La importancia de la economía social en el municipio (Cooperativa de los Filabres y SAT Caprinova).
- La instalación de ADS Rumial para vigilar la salud de los animales y la existencia de un matadero.
- Municipio muy cuidado en limpieza y medio ambiente, con un buen casco urbano cuidado y pedanías en similares características.
- Ubicación de una almazara con buena imagen y desarrollo del sector apícola.

## Potencialidades (futuro + positivo)

- Ampliación del polígono industrial.
- Buena imagen de la leche de cabra para la salud.
- Cercanía a la zona de costa de la provincia: playa a unos treinta minutos en vehículo propio.
- Cercanía con recursos sanitarios de importancia, como el hospital de Huércal Overa.
- Desarrollo de una zona para camperización.
- Desarrollo del turismo sostenible.
- Dinamismo del ayuntamiento.
- Elaboración de una estrategia local para la promoción del municipio.
- Explotación del cultivo del almendro y su industria derivada, así como el cultivo de plantas aromáticas.
- Gran extensión territorial.
- Implementación de granjas solares.
- Implementación de un museo relacionado con la leche de cabra y otro sobre la historia de Lubrín.
- Mejora de la oferta de ocio y cultural.
- Paisajes muy diversos.
- Posibilidad de rehabilitar cortijos antiguos.
- Potenciar la Economía Social.

- Puesta en marcha de un clúster relacionado con la leche de cabra (producción, comercialización, empresas auxiliares y derivadas).
- Ubicación estratégica entre tres comarcas (Filabres-Alhamilla, Almanzora y Levante).

## Tropiezos (pasado + negativo)

- Algunas de las actuaciones de lucha contra la despoblación que ha desarrollado la Diputación en el municipio no fueron consensuadas con la administración y población local.
- Concienciación por parte de la población local de la importancia del embellecimiento del municipio.
- Emigración de la gente joven a otras ciudades.
- Empresa de explotación de servicios públicos no arraigada al territorio.
- Falta de cultura emprendedora en muchos sectores a pesar de que el ayuntamiento realiza un esfuerzo importante en ayudar a la constitución de empresas.
- Falta de oferta de vivienda, o porque no interesa vender, o debido al precio muy alto.
- Falta de promoción de los productos cárnicos locales.
- Gestión del agua (depuradora, exceso de cal, etc.).
- Importante pérdida de población en los últimos años con la consiguiente pérdida de servicios (notaría, feria del ganado, etc.).
- Intrusión de empresas nacionales para gestionar empresas locales (fábrica de yogurt de leche de cabra).
- Mejora necesaria en actividades de ocio.
- Problema en la distribución de los productos locales generado en el municipio.
- Problemas de transporte público.

## Obstáculos (futuro + negativo)

- Escasez de recursos para la conservación y el mantenimiento de las infraestructuras y los equipamientos municipales.
- Falta de medidas de protección del patrimonio histórico y cultural del municipio.
- Falta de promoción turística y de los recursos naturales y culturales del municipio.
- Insuficiente apoyo a la agricultura y la ganadería locales, lo que dificulta su viabilidad económica.
- Insuficiente dotación de equipamientos sociales y culturales para atender las necesidades de la población.
- Necesidad de fomentar la cultura emprendedora y la diversificación económica para generar empleo y evitar la emigración de la población joven.
- Necesidad de impulsar la participación ciudadana en la gestión municipal y en la toma de decisiones.
- Problemas en la gestión de residuos y del agua debido a la falta de infraestructuras adecuadas.
- Riesgo de despoblación y abandono del medio rural si no se adoptan medidas adecuadas para revertir la situación.

103

## Desglose sobre el sector lácteo caprino y agroalimentario

Según la información recogida en el SIMA, Lubrín contaba con 133 establecimientos con actividad económica en el 2021. La base de datos Universia muestra registradas 107 empresas, en su mayoría relacionadas con la construcción y el transporte.

La desagregación de esas empresas ofrece luces interesantes sobre sus características. Con respecto a la actividad (CNAE 09), ocho se encuadran en el epígrafe industria, energía, etc., dieciséis en la construcción, dieciséis en el comercio, tres en transporte y almacenamiento, siete en hostelería, uno en la banca, diecisiete centran su actividad en diferentes actividades y seis en administración pública, sanidad y educación. Esto deja a la agricultura, la ganadería y la silvicultura o pesca con un total de 37 y como el eje central.

En cuanto a la forma jurídica, 84 la clasifican en SIMA como persona física, diecisiete son sociedades de responsabilidad limitada, una sociedad anónima, dos sociedades cooperativas, y seis en otras figuras. En lo referente al tamaño de las empresas, tomando el número de empleados, en el 2021 había 121 empresas con menos de cinco empleados, diez de entre seis y diecinueve, y únicamente dos con veinte o más.

No obstante, tras las visitas de campo a la localidad y las entrevistas con parte del sector empresarial y las autoridades locales, se detectan únicamente cinco empresas que constituyen el núcleo de empresarios agroalimentarios en la localidad que fabrican, transforman o elaboran algún producto.

- Los Filabres S. C. A.
- Miel Sierra Filabres
- Almazara de Lubrín
- Migas El Castillico
- Panadería Serafín Ramos

Únicamente la primera empresa está relacionada directamente con el caprino, aunque también se podría añadir la SAT Caprinova, que se dedica a la venta al por mayor de la leche de cabra.

Los actores (empresarios y entidad local) comparten los objetivos de cooperación, pero está aún lejos de poder denominarlo aglomeración. Sin embargo, este tipo de uniones empresariales y colaboraciones propician círculos virtuosos de innovación (Uribe-Toril, 2008) que generan una serie de sinergias, las cuales desembocarán en el fortalecimiento del tejido productivo local y a la larga en un clúster vertical.

## Conclusiones

No se puede hablar de un clúster de empresas caprinas en Lubrín, más allá de dos empresas que, dada su forma jurídica, aglutinan la producción de sus socios, una de ellas con las instalaciones en el municipio colindante de Sorbas.

Sí se detecta, en cambio, un Sistema Sinérgico de Empresas Agroalimentarias. Este sistema está caracterizado por una entidad motora, que en este caso es el Ayuntamiento de la localidad, y cinco empresas tractoras que comienzan a realizar

colaboraciones, en su mayoría centradas en la distribución de los productos con base en una marca común: Lubrín, Legado Natural.

El impulso de la colaboración de las empresas agroalimentarias del municipio, en particular en el campo de las políticas de distribución de sus productos (carne de cabrito, migas, miel, yogur, etc.), bajo una “marca” común, y contando con el apoyo de iniciativas que se desarrollan en niveles superiores, como es el caso de Sabores de Almería, marca agroalimentaria impulsada por la diputación provincial, parece una acción muy conveniente y que habría que aprovechar y fortalecer mientras sea posible.

También sería oportuno estudiar otras acciones para, siendo conscientes de las posibilidades de producción y manteniendo la calidad de los productos, darse a conocer, tanto en el entorno más cercano —favoreciendo un consumo *in situ*— como en mercados lejanos, con el envío del producto. Las redes sociales, a través de los canales adecuados, son un buen instrumento para lograr este fin. El favorecimiento del consumo *in situ* tendría que ir unido a otras acciones, quizás impulsadas por el Ayuntamiento con la ayuda de la Diputación, que atraigan visitantes al municipio (monumentos, naturaleza, etc.).

Sería conveniente que las empresas tomen el protagonismo, contando con las instituciones públicas para determinadas acciones, evitando que el protagonista, la entidad motora, sea el Ayuntamiento.

Los intereses comunes en la comarca son la semilla para que se desencadenen aglomeraciones empresariales, si bien a la fecha de la elaboración de este informe no podemos constatar la existencia de un clúster agroalimentario.

## Referencias

Aghon, G., Alburquerque, F. & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un Análisis Comparativo*. Cepal; GTZ.

Alburquerque, F. (2001). *Evaluación y reflexiones sobre las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina*. Consejo de Investigaciones Científicas.

Banco Mundial (BM). (2009). *Clusters for Competitiveness*. BM.

Bao, S. & Blanco, F. (2014). Modelos de formación de clústers industriales: revisión de las ideas que los sustentan. *Revista Galega de Economía*, 23(2), 179-198. <https://doi.org/10.15304/rge.23.2.2488>

Becattini, G. (1992). *El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico*. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (comp.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 37-51). Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

- Begazo, J. D. (2004). La competitividad y los clúster como elemento de desarrollo del país. *Gestión en el Tercer Milenio*, 7(13), 45-55. <https://doi.org/10.15381/gtm.v7i13.9807>
- Bennett, R. J., Graham, D. J. & Bratton, W. (1999). The Location and Concentration of Businesses in Britain: Business Clusters, Business Services, Market Coverage and Local Economic Development. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 24(4), 393-420. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.1999.00393.x>
- Camacho, M. (2008). *Estudio de caso: cluster quesería artesanal en San José y Colonia*. Instituto de Competitividad-Universidad Católica de Uruguay.
- Dirven, M. (1998). *El clúster lácteo en Chile*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31119/1/S9890743\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31119/1/S9890743_es.pdf)
- Den Berg, L. van, Braun, E. & Winden, W. van. (2001). Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach. *Urban Studies*, 38(1), 185-205. <https://www.jstor.org/stable/43100374>
- González Alvarado, T. E. (2008). Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME. *Redes: Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 14. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.126>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2023). SIMA: información municipal de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Nomenclátor: cifras oficiales de población de los municipios españoles. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177010&menu=resultados&secc=1254736195526&idp=1254734710990](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177010&menu=resultados&secc=1254736195526&idp=1254734710990)
- Marshall, A. (2005). *Principios de economía*. Editorial Síntesis.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in A Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Roelandt, T. J. A. & Den Hertog, P. (1999). *Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme*. En OECD (ed.), *Boosting Innovation: The Cluster Approach* (pp. 9-23). París: OECD.
- Simmie, J. & Sennett, J. (1999). *Innovation in the London Metropolitan Region*. En D. Hart, J. Simmie, P. Wood & J. Sennett (eds.), *Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe* (Oxford Brookes School of Planning Working Paper, 182). Oxford Brookes School of Planning.
- Stöhr, W. B. (1990). *Global Challenge and Local Response: Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*. Mansell.
- Storper, M. & Venables, A. (2004). Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351-370. <https://doi.org/10.1093/jnl/ecg/lbh027>
- Taylor, D. F. & Miller, C. R. (2010). Rethinking Local Business Clusters: The Case of Food Clusters for Promoting Community Development. *Community Development*, 41(1), 108-120. <https://doi.org/10.1080/15575330903548778>
- Tironi Rodó, M. (2010). ¿Qué es un clúster? Geografías y prácticas de la escena de música experimental en Santiago, Chile. *EURE (Santiago)*, 36(109), 161-187. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612010000300007>
- Turismo Sierra de Aracena. (2020). Turismo Sierra de Aracena. <https://turismosierradearacena.com/>

Uribe-Toril, J. (2008). *Incubación empresarial como fuente de sinergias entre empresas en el desarrollo local* (vol. 246). Universidad Almería.

Urón, J. L. (2018). *Diagnóstico de empresas de lácteos en el departamento del Cesar-Colombia*. Cámara de Comercio de Valledupar. <https://ccvalledupar.org.co/descarga/diagnostico-de-empresas-de-lacteos-en-el-departamento-del-cesar-colombia/>

Vázquez Barquero, A. (1993). *Política económica local*. Pirámide.

Waelbroeck, E., Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sorvik, J. & Hansson, E. W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook* (vol. 49). European Commission-Directorate-General for Enterprise and Industry.

Wolfe, D. A. & Gertler, M. S. (2004). Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages. *Urban Studies*, 41(5-6), 1071-1093. <https://doi.org/10.1080/00420980410001675832>