CONTENIDO

1. EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LOS SECTORES TRADICIONALES DE MICHOACÁN 5

1.1 El Modelo de Competitividad Sistémica y Desarrollo Regional del CECIC 5

1.2 El Nuevo Mundo de los Negocios y el Reto de la Hipercompetencia Global en el Mercado Local 8

La Nueva Economía y el Nuevo Paradigma de los Negocios 8

El Nuevo Juego: Hipercompetencia Global en el Mercado Local 9

1.3 La Hipercompetencia Global entre Clusters bajo la perspectiva de la Cadena Global de Valor 11

1.4 La Estrategia Competitiva de los Clusters de Michoacán 21

1. EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LOS SECTORES TRADICIONALES DE MICHOACÁN

1.1 El Modelo de Competitividad Sistémica y Desarrollo Regional del CECIC

Para el estado de Michoacán, como para el resto del país, la apertura a la globalización ha implicado un proceso de penetración a gran escala de la competencia directa que representan las empresas localizadas en otras latitudes, pero que ofrecen sus productos y servicios en el mercado local y regional; una muestra evidente de esta hipercompetencia es la irrupción en el mercado local de entidades (sucursales, franquicias y subsidiarias) de los grandes consorcios industriales y de servicios. Ante este fenómeno, todos los órdenes económicos —desde la empresa pasando por su entorno mesoeconómico y la economía nacional en su conjunto— deben desarrollar ventajas competitivas muy claras y bien identificadas, que se consoliden en el sustento del desarrollo

Michoacán en especial posee ventajas en sectores tan importantes como la agroindustria, la minería, la industrial forestal, la siderurgia, entre otras; sectores que han permitido adquirir fortalezas competitivas que hoy son el principal sostén de la economía michoacana. Sin embargo, lo anterior ya no es suficiente; en el mundo actual, empresas, regiones y países, compiten en condiciones sustancialmente diferentes. Ahora, las empresas enfrentan la competencia global en sus propios mercados de tal suerte que la empresa no puede ser competitiva a nivel global por sí sola, pues requiere la fortaleza del entorno mesoeconómico y macroeconómico.

Una de las consideraciones estratégicas centrales del Enfoque de Competitividad Sistémica que expondremos en el presente capítulo es el desarrollo de empresas competitivas y sustentables, en condiciones de articulación eficiente —dentro de conglomerados productivos o clusters—, operando además bajo un entorno competitivo, cuyo ámbito inmediato es el de un entorno territorial y regional favorable al desarrollo pleno, sostenido y sustentable de la competitividad sistémica.

En general, la perspectiva regional surge como una mejor forma de representar las realidades económicas actuales. En la base de este enfoque, se encuentra lo que se denomina análisis de *clusters* o encadenamientos productivos[1]. Estas concentraciones de empresas que obtienen una ventaja económica derivada de sus interacciones pueden relacionarse de dos maneras: entre "iguales" a través de la cooperación y la competencia, o jugando el rol de proveedores o clientes en la cadena de valor.

[1] Marceau, J. (1996) "Clusters Chains and Complexes: Three Approaches to Innovation with a Public Policy Perspective" en The Handbook of Industrial Innovation. United Kingdom, Mark Dogson and Roy Rothwell p. 3-12.

Los más importantes elementos para el éxito en el desarrollo de polos regionales dinámicos favorables a la competitividad sustentable de los clusters son:

- El Reconocimiento del potencial de las industrias basadas en conocimiento por líderes regionales y locales.
- La identificación y apoyo de las fortalezas regionales y activos.
- La influencia catalizadora de los campeones locales
- La necesidad del manejo empresarial y sondeo de las prácticas de negocios
- La disponibilidad de varias fuentes de recursos de capital de inversión
- La cohesión proveída por cadenas de información formales e informales
- La necesidad de institutos de investigación para la educación y lo más importante,
- La necesidad de tener capacidad para atraer y retener al mejor capital humano en el largo plazo.[2]

Empero, como si estas condiciones no fueran suficientemente exigentes como criterios de competitividad, se añade el surgimiento e impresionante desarrollo de la Cadena Global de Valor, dentro de la cual se organiza la actividad de numerosas industrias, bajo estándares cada vez más estrictos y en donde no participar se traduce en la exclusión de la carrera competitiva. Sin embargo, la participación también puede ser altamente asimétrica, por lo que toca a quién pierde y quién gana dentro de la propia carrera competitiva: ¿cómo se comporta la cadena global de valor en la industria automotriz? ¿Cuál es el posicionamiento de los países y de sus regiones en esta cadena global de valor? ¿Quién controla o coordina la cadena? Son todas estas cuestiones del enfoque de la Cadena Global de Valor que se abordarán esquemáticamente dentro de este primer capítulo y que se aplicarán al análisis estratégico de competitividad de los sectores productivos de Michoacán en capítulos subsecuentes.

Sin duda, Michoacán tiene la capacidad para poder manejar una industrialización y un desarrollo productivo más equilibrado permitiendo poner en funcionamiento un motor interno en cada polo regional del estado, siempre menos vulnerable a todos los choques externos de la economía mundial. En este contexto, uno de los principales retos del estado es integrar de manera armónica a los polos económicos más importantes con el tejido productivo de las empresas medianas y pequeñas; también se requiere de una mejor planeación y ordenamiento territorial sobre los ejes de la competitividad logística de infraestructura entre las regiones, a fin de convertir la amenaza en oportunidad.

Ahora bien, para potenciar las condiciones que permiten generar las economías de aglomeración es preciso contar con una Estrategia más amplia —de carácter sistémico e instrumental—, bajo un Modelo de Competitividad Sistémica, a fin de desarrollar una auténtica Ventaja Competitiva Sistémica y Sustentable (VCS[2]) tanto para las empresas

[2] Roger Voyer, Emerging High-Technology Industrial Clusters in Brazil, India, Malaysia and South Africa, prepared for International Development Research Centre, Nordicity Group Ltd.,1997.

michoacanas como para sus polos regionales, conglomerados y clusters, todo ello orientado a su posicionamiento competitivo dentro de la Cadena Global de Valor que les corresponda.

Es así que la política empresarial, como política con visión estratégica para la reactivación económica sobre bases competitivas, nos urge a establecer una base sólida que permita la convergencia ordenada y sobre todo, orientada a tres objetivos rectores:

1. El crecimiento competitivo.
2. El empleo productivo y bien remunerado.
3. La rearticulación de las cadenas productivas sobre la base de la competitividad logística (infraestructura), organizacional (empresas, clusters y polos regionales) y de innovación.

En esta nueva visión es claro que los objetivos son elevar la competitividad y el desarrollo, debido a que en una economía abierta ya no se puede crecer y sostener tal crecimiento sin ser competitiva. Esa es la diferencia del modelo de crecimiento hacia adentro; en la era de la economía protegida, cuando la globalización de los mercados no entraba en auge y bajo un sistema era posible crecer sin ser competitivo.

El desarrollo de un nuevo enfoque estatal y regional de competitividad, requiere de empresas competitivas que generen empleos productivos y salarios remunerativos en un esquema de Competitividad Sistémica empresa-cluster-polo regional; enfoque que es fundamental para generar las economías de aglomeración o aprovechar las externalidades geográficas positivas, presentes a nivel de cada polo regional y de los conglomerados productivos/clusters. Estas economías de aglomeración explican cómo, en numerosas latitudes del mundo, existen altas tasas de eficiencia y una dinámica sostenida de crecimiento colectivo, no sólo en la manufactura, sino en el surgimiento de auténticos polos regionales multisectoriales.

Este nuevo enfoque de desarrollo regional no sólo se basa en las economías de aglomeración del cluster-polo región, sino también en la capacidad locomotora de la empresa-cluster y polos regionales que tienen mayor capacidad de arrastre.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, ha planteado que en su experiencia, la lección más importante en desarrollo regional es que se deben concentrar los esfuerzos y recursos en zonas marginadas y pobres para equilibrar el desarrollo regional sustentable. Sin embargo, nosotros creemos que este no es el mejor camino, en nuestro Enfoque de Desarrollo Regional Sustentable hay que concentrar los esfuerzos y los recursos en los polos regionales y clusters de mayor dinamismo, crecimiento y capacidad de arrastre donde la probabilidad de aprovechar las derramas económicas sea mayor. Es en este contexto que el presente programa se concentra en diez polos región y ocho clusters del estado de Michoacán que presentan estas características.

1.2 El Nuevo Mundo de los Negocios y el Reto de la Hipercompetencia Global en el Mercado Local

La Nueva Economía y el Nuevo Paradigma de los Negocios

La nueva economía mundial y de los negocios del Siglo XXI, se caracteriza por la globalización de los mercados, la nueva era de la información, del conocimiento y del cambio continuo, rápido e incierto. Así mismo, estos fenómenos han dado lugar al surgimiento de un cambio radical en el paradigma de los negocios que refleja los rezagos de la vieja economía.

La vieja economía se basaba en la producción masiva estandarizada, orientada y dirigida por la producción (*production driven*) y en "se vende lo que se produce" (*mass production*). Se buscan las economías de escala de producción y costo mínimo en un mercado local con una red física de distribución. El marketing se sustentaba en el producto uniforme y estandarizado, el ciclo del producto era largo y el precio era dado por el costo por unidad más el margen de utilidad. La competencia del mercado era *darwinista*, es decir, el sistema de competencia tradicional entre empresas vía precio y calidad de los productos, su objetivo era maximizar la participación en el mercado y de sobrevivencia del más fuerte.

El enfoque operacional en la vieja economía era divisional ya que se contaba con un departamento de manufactura y ventas y la fabricación del producto era por pronóstico. La mano de obra era la fuente de ventaja competitiva y su herramienta organizacional para la competitividad era del tipo *Total Quality Managment (TQM)*.

En la nueva economía y ante la hipercompetencia global, las empresas se comportan distinto: se fundamentan y se orientan por el mercado (*market driven*), el consumo más personalizado y una producción hecha a la medida y por lo tanto flexible. Así, las empresas se dirigen a una producción flexible y personalizada con economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente.

Ahora la naturaleza del mercado es global y en red con un aumento considerable del comercio electrónico (*e-business* y *e-commerce*), el marketing es variable y personalizado, el ciclo de vida del producto es corto y el precio se basa en el valor percibido por el cliente. Sin embargo, uno de los aspectos principales de la nueva economía es que la competencia de mercado es cooperativa vía alianzas estratégicas (competidores, cliente y proveedores) y se busca incrementar la participación en el mercado y los clientes más rentables con procesos de manufactura y marketing integrales e inteligentes, teniendo como fuente de ventaja competitiva la innovación y aprendizaje vía capital intelectual en un tipo de organización inteligente: *Knowledge Development Management* (KDM).

El sistema mundial del siglo XXI en la economía y los negocios esta movido por tres grandes impulsores:

- La era de la globalización de los mercados: que genera apertura e interdependencia entre personas y empresas de distintos países.

- La era del cambio rápido, continuo, complejo e incierto para todos; tanto individuos, como empresas y países.

- La nueva era del conocimiento y la información.

Estos tres impulsores están soportados por la revolución en las tecnologías de la información, comunicaciones y manufactura computarizada. La globalización económica es una realidad ineludible, nadie puede sustraerse a ella sin incurrir en un costo muy alto.

En el siglo XXI el nuevo nombre del juego es la hipercompetencia global en el mercado local, donde la lucha por sobrevivir y prosperar económicamente se caracteriza por su velocidad, globalidad y permanencia.

En el actual mundo de los negocios, caracterizado por el fenómeno de la hipercompetencia global en nuestro mercado local, es importante diferenciar los tres conceptos de ventaja competitiva: la ventaja competitiva básica, la ventaja competitiva revelada y la ventaja competitiva sustentable.

- **Ventaja competitiva básica**: (VCB) bajando costos de producción y/o aumentando la calidad de producto y/o servicio;
- **Ventaja competitiva revelada**: (VCR) consolidando o mejorando la posición o participación en el mercado.
- **Ventaja competitiva sustentable**: (VCS) "cerrando la brecha de la competitividad (del conocimiento productivo) con el que va adelante en la carrera de la competencia y ampliándola con el que va atrás.

La ventaja competitiva básica en este contexto es solamente el derecho a la compra del boleto para entrar a la competencia internacional, pero no da más que eso; en otras palabras, en un mundo abierto y globalizado a la competencia internacional se requiere tener competencia y precios de calidad internacional, pero eso no garantiza el tener una posición en la carrera de la competencia internacional.

Se puede contar con una ventaja competitiva revelada cuando se logra una posición importante en la carrera, por ejemplo, al colocarse como el número 1, 2 o 3 de acuerdo con su participación en el mercado. Sin embargo, el que tenga una ventaja competitiva básica y revelada en una economía dinámica dentro de un juego de competencia internacional continua y permanente no es ninguna garantía; lo verdaderamente importante es que ésta sea sostenible y permita de este modo cerrar la brecha con el que va adelante, y ampliarla con el que va atrás. Esto solamente se consigue si la empresa es del tipo IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización), con la capacidad y velocidad de respuesta para moverse y adquirir el conocimiento productivo y aplicarlo al negocio más rápido que los competidores.

1.3 La Hipercompetencia Global entre Clusters bajo la perspectiva de la Cadena Global de Valor

Las industrias más globalizadas, desde la electrónica hasta la textil, definen su **ciclo de valor** a escala mundial —desarrollo de productos, abastecimiento de materias primas y componentes, manufactura, distribución logística, comercialización y venta— mediante varios arreglos y alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países. Es indiscutible que en el desarrollo actual de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no se insertan en el mercado global de manera aislada.

Como resultado del avance del fenómeno de la hipercompetencia global en los mercados locales, tal como se manifiesta en los sectores de manufactura intensivos en mano de obra, como el de la industria maquiladora, se ha deteriorado paulatinamente el valor de la producción, lo mismo que del factor trabajo, en varios lugares del mundo. Es decir, se ha producido una especie de espiral descendente en los salarios relativos de la mano de obra empleada en la maquila, como si se tratara de una carrera competitiva entre países, regiones y clusters por pagar cada vez menos a los trabajadores.

No obstante, en casi todos los segmentos de producto de las industrias intensivas en mano de obra a nivel mundial, el principal retorno económico dentro de la cadena de valor se encuentra en eslabones adyacentes al de manufactura, tales como los del diseño, el desarrollo de marca comercial y el de la propia comercialización.

En este contexto, el análisis desde la perspectiva de la cadena global de valor nos permite comprender de manera, tanto amplia como detallada, los fenómenos de la hipercompetencia global y de las oportunidades o amenazas para los productores locales, de acuerdo con la dinámica variable en la relación que existe entre valor de la producción, costos, eficiencia en procesos e innovación. Todo ello mediante el reconocimiento de la importancia clave que tiene, tanto la dinámica dentro cada eslabón en la cadena, como la interacción que existe entre ellos, de acuerdo con el tipo de inserción del cluster local en la Cadena Global de Valor. El tipo de inserción a la Cadena Global de Valor para un nicho de producto determinado en un mercado particular, como el de Estados Unidos, condicionará por completo el abanico de opciones estratégicas abiertas al cluster local.

En el desarrollo actual de las Cadenas Globales de Valor para diversos sectores económicos, existen al menos cuatro tipos principales de incorporación:

1) Interacción autónoma entre el cliente de la cadena global de valor y sus proveedores, distribuidos por el mundo.
2) Relaciones entrelazadas entre socios dispersos globalmente.

3) Relaciones semi-jerárquicas en las que existe un líder que gobierna y coordina a toda la cadena.
4) Relaciones entre empresas en forma de pirámide totalmente integrada, con un líder en la cima.

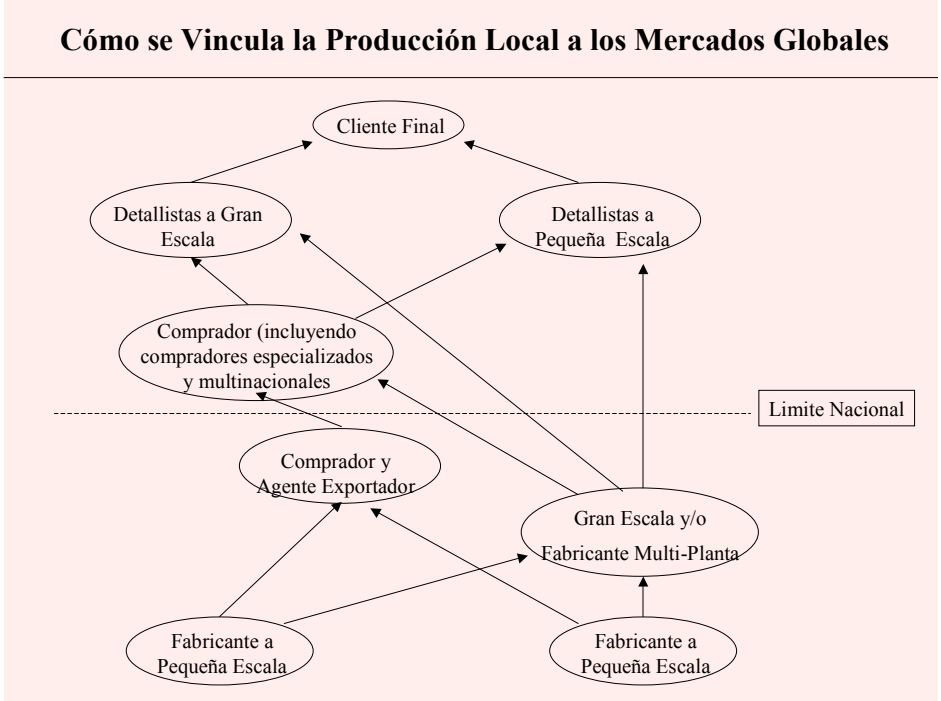
FORMAS DE INCORPORACIÓN EN LA ECONOMÍA GLOBAL Y LA CLAVE DE LOS AGENTES INTERMEDIARIOS

Formas de incorporación	Actores Principales
1. **Relaciones "*Arms-Lenght*"** describe un mundo donde los productores y clientes se enfrentan uno al otro. Operan en un mundo de relaciones transitorias e impersonales, la mayoría como se describe en los libros de texto de economía sobre la competencia perfecta. La exportación de muchas materias primas (como el café) es un ejemplo de esta forma de incorporación en los mercados globales.	Compradores y productores independientes
2. **Relaciones "*Network*"** ocurre cuando los diferentes productores tienen capacitación complementaria la cual necesitan para compartir para poder prosperar. El aspecto a definir de esta capacitación complementaria es que definen un mundo de cooperación entre iguales, a menudo enlazados en la cooperación tecnológica (por ejemplo en la industria electrónica, o en automóviles donde la mayoría de las ensambladores producen conjuntamente motores)	Grupo de Productores que penetran conjuntamente a los mercados globales
3. **Relaciones Cuasi-Jerárquicas** entre compradores y productores describe un mundo en el que dos partes no están unidas por una relación de propiedad sino por una relación de compromiso a largo plazo. Una de las partes tiende a ser la dominante –a asumir la posición de "gobernante"- y a definir quien se incorpora en la cadena y que estándares tiene que cumplir.	Empresas clave "gobiernan" la producción global: ❑ Determinando que empresas se incluyen en la cadena global; ❑ Determinando que estándares necesitan cumplir; ❑ Asistiendo a los productores para que alcancen estos estándares; ❑ Auditando la actuación de los productores.
4. **Relaciones Jerárquicas** se refieren a la incorporación de productores en una cadena integrada verticalmente, conectada por fuertes vínculos de propiedad. Describe una cadena de valor de oficinas ejecutivas y subsidiarias que es un mundo de inversión extranjera directa.	Las empresas multinacionales producen en cadenas globales integradas verticalmente.

Fuente: ONUDI, Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development, 2001.

Recuadro 1.1

Naturalmente, en la realidad no es fácil encontrar alguna de las cuatro modalidades de inserción de forma pura. Es así que en el primer caso, la relación distante que existe entre los grandes compradores y comercializadores (en mercados de hiper-consumo) de productos poco sofisticados en el mundo en desarrollo, llegan a desarrollar relaciones más o menos estables, con algún grado de coordinación entre sus productores/proveedores a nivel local. De manera genérica, un esbozo de inserción de un cluster local, conformado por Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) a una Cadena Global de Valor, podría describirse en los siguientes esquemas:

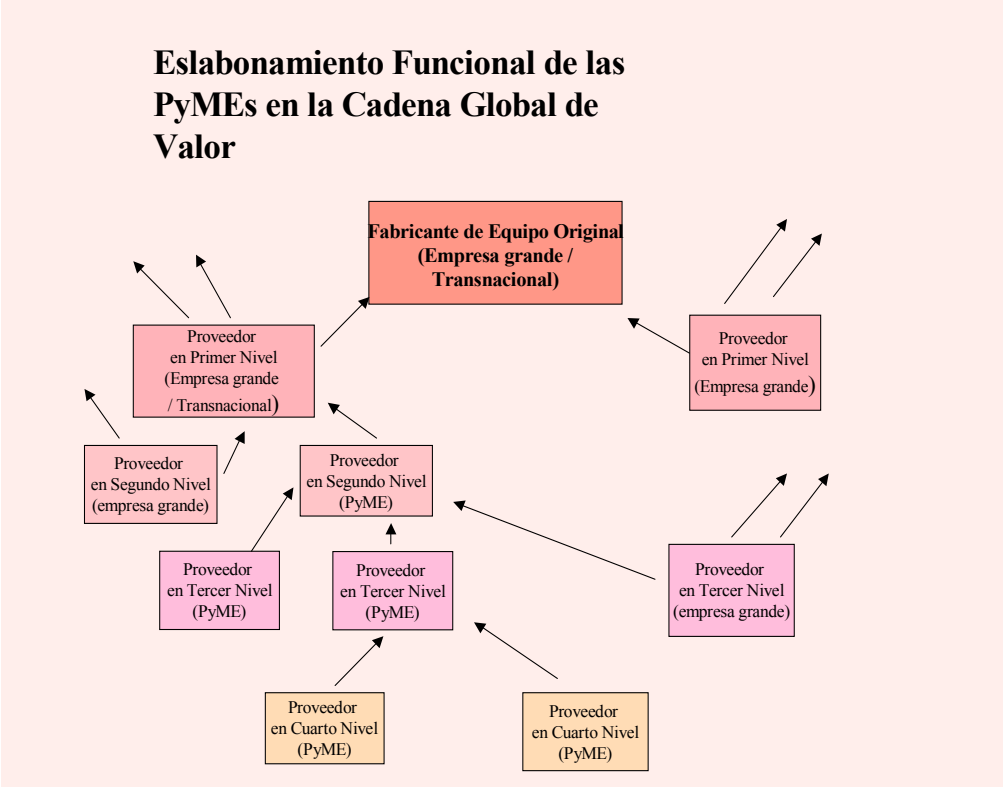


Fuente: ONUDI, *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development, 2001.*

Gráfica 1.1

Las cadenas globales de valor pueden asumir la tercera modalidad de inserción, es decir, la de una red cuasi-jerárquica en la que las empresas del cluster local pueden o no establecer estrategias de cooperación entre ellas. En la medida en que no lo hagan, con frecuencia se insertan en las cadenas globales de valor, dentro de su particular estrategia de mercado-producto, de manera periférica y desarticulada, en el rol de proveedores de segundo o tercer nivel (tal como se observa en la figura anterior).

Bajo este panorama de inserción heterogénea al mercado global, una estrategia de competitividad sustentable para el conjunto de empresas locales basada en un gran esfuerzo han desarrollado el carácter de IFA y que además han alcanzado un alto nivel de eficiencia en la integración de la Cadena de Valor a nivel de cluster no es suficiente. Para insertarse competitivamente en una Cadena Global de Valor, deben además aspirar siempre a escalar el valor añadido de su producción, en nuevos nichos de mercado con productos de mejor precio en niveles cada vez más altos de calidad. En este sentido, la forma en que se inserten en alguna cadena de valor debe siempre obedecer a este objetivo de escalamiento del valor de su producción.



Fuente: ONUDI, *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development, 2001.*

Gráfica 1.2

Desde el punto de vista estratégico, existen cuatro posibles rutas de escalamiento del valor añadido de la producción de las empresas que integran el cluster local:

- **Escalamiento de procesos**. Es decir la forma de aumentar la eficiencia de los procesos de tal manera que sean mejores que los de la competencia, tanto al interior de los eslabones de la cadena de valor (por ejemplo, al darle más vueltas al inventario o disminuir el desperdicio de los materiales), como en la articulación entre los eslabones de la cadena de valor (tal como se ve reflejado en la entrega de más pedidos, en menor tiempo, justo a tiempo y en volúmenes más pequeños).

- **Escalamiento del valor de la producción**. Esto implica introducir nuevos productos o la mejora de productos viejos más rápidamente que la competencia; lo cual a su vez requiere adaptar o cambiar procesos orientados al desarrollo de productos tanto al interior de cada eslabón de la cadena de valor como en las relaciones entre ellos.

- **Escalamiento funcional**. Ello requiere modificar la combinación de roles o actividades al interior de la empresa con el fin de añadir valor a la producción (p. ej. al concentrar o subcontratar las responsabilidades referidas a la contabilidad, la logística o el control de calidad), así como el desplazamiento del eje rector de las actividades de la empresa hacia distintos eslabones de la cadena de valor (de la manufactura al diseño, por ejemplo).

- **Escalamiento completo de la cadena de valor del cluster local**. Esto implica el cambio completo en el eje de actividad del cluster, siempre hacia la producción de bienes de mayor valor añadido: p. ej. de la producción de transistores para radios hacia la manufactura de aparatos electrónicos complejos como televisores, monitores de computadoras y finalmente receptores telefónicos inalámbricos, tal como se observa en la siguiente gráfica.

Jerarquía Evolutiva del Escalamiento Productivo

	Tipo de Escalamiento			
	Proceso	Producto	Funcional	Cadena
Trayectoria	↓ →	→	→	→
Ejemplos	Ensamble del Equipo/ Producto Original ↓ Manufactura del Equipo / Producto Original →	Manufactura del Diseño Original →	Manufactura de la Marca Original →	Evolución de las Cadenas – p.e. De los bulbos de la TV en Blanco y Negro a los Monitores de Computadora
Grado de desincorporación de Actividades	**El contenido que se desincorpora del valor añadido total aumenta progresivamente** →			

Fuente: ONUDI, *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development, 2001.*

Gráfica 1.3

Dentro de una estrategia de escalamiento productivo, los conglomerados de empresas localizados dentro de una región geográfica bien definida gozan de una ventaja estratégica crucial en el marco de la integración competitiva a la economía global, sólo en la medida en que sean capaces de desarrollar lo que se conoce como economías de aglomeración, derivadas de un tipo de eficiencia colectiva que se caracteriza por:

- La generación conjunta de economías externas o externalidades positivas, cuyos beneficios se derraman de manera virtuosa a otras empresas y conglomerados productivos, con lo cual es posible:
  - Generar una aglomeración de conocimientos y destrezas especializadas con los que se generan círculos de innovación de procesos y productos
  - Fomentar el desarrollo de infraestructura específicamente pensada para potenciar el cluster.
  - Atraer a un conjunto de proveedores especializados para las distintas ramas del cluster.
  - Atraer compradores.

- El incentivo para involucrarse en acciones conjuntas para la potenciación del valor añadido de la producción, tales como:
  - Compras en común
  - Ventas bajo una marca común.
  - La construcción de un sistema común de trámites de aduana

ACCIONES CONJUNTAS Y DINAMISMO DE LOS CLUSTERS DE PYMES EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Comparación reciente entre cuatro distritos industriales en Brasil, India, México, y Pakistán (Schmitz, 2000b). Los primeros tres especializados en calzado de piel e industrias relacionadas, y el cluster paquistaní especializado en instrumentos quirúrgicos.

Número de Empresas y Trabajadores en los Cuatro Clusters

	Industria del calzado e industrias relacionadas			*Instrumentos quirúrgicos*	
	Guadalajara México	*Valle Sinos Brasil*	*Agra India*	*Sialkot*	*Pakistán*
Manufactura de productos finales					
- Número de empresas	315	391	4, 500	300	
- Número de trabajadores	15-20, 000	83, 800	48, 000	10, 000	
Proveedores de insumos					
- Número de empresas	160	260	75	260	
- Número de trabajadores	?	55, 000	?	2-3, 000	
Subcontratistas					
- Número de empresas	?	760	225	1, 500	
- Número de trabajadores	?	23, 400	2, 000	9, 000	

En cada caso, el cluster enfrenta un gran reto en su entorno externo. Mientras mayor es el grado de cooperación, mejor es el desempeño del cluster. **La cooperación era mucho más profunda cuando más de dos empresas cooperaban**, y cuando las empresas cooperaban en una cadena de valor vertical más que cuando se encargaban de las mismas actividades.

Correlación de Cooperación y Desempeño

Cooperación	*México*	*Brasil*	*India*	*Pakistán*
Horizontal Bilateral	Positiva, significativa al 10%	Positiva, no significativa	Positiva, no significativa	-
Horizontal Multilateral	Positiva, significativa al 1%	Positiva, significativa al 1%	Positiva, Significativa al 1%	Positiva, no significativa
Vertical bilateral con proveedores	Positiva pero significativa al 5%	Positiva significativa al 5%	Positiva, no significativa	Positiva, significativa al 10%
Vertical bilateral con subcontratistas		Positiva, no significativa	Positiva, no significativa	Positiva, significativa al 1%

Nota: En los casos de la India, Pakistán y Brasil, las correlaciones fueron entre *cambios* y en el caso de México fueron entre niveles de cooperación y desempeño.
Fuente: Schmitz, 2000b.

Recuadro 1.2

Pese a que la existencia misma del cluster genera economías de aglomeración de gran valor para la competitividad de sus productores especialmente cuando éstos enfrentan una amenaza o choque externo (tal como se ilustra en el Recuadro 1.2, sobre los ejemplos encontrados en México, Brasil, India y Pakistán), no es condición suficiente para una inserción exitosa a la economía global, para ello se requiere una Competitividad Sistémica y Sustentable optimizando su cadena global de valor.

Nuevamente, nuestro análisis de cadena global de valor precisa la existencia de una distinción básica entre dos tipos básicos de cadena global de valor, de acuerdo con el poder relativo que existe entre, por un lado, los compradores de la producción y, por otro, los productores.

Es de este modo que existen, en primer lugar, cadenas globales de valor coordinadas o gobernadas por los productores, como ocurre particularmente en el caso de bienes manufacturados que son intensivos en capital. El mejor ejemplo es el del sector automotriz, donde los productores son quienes coordinan la cadena mundial de abastecimiento. Algo parecido ocurre en el sector de tecnologías de información y aeronáutica.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS IMPULSADAS POR LOS PRODUCTORES Y POR LOS VENDEDORES

	Cadena de Bienes Impulsada por los Productores	***Cadena de Bienes Impulsadas por los Compradores***
Impulsores de las cadenas globales de bienes	Capital Industrial	Capital Comercial
"*core competences*"	Investigación y Desarrollo; producción	Diseño; marketing
Barreras a la entrada	Economías a escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duraderos Bienes intermedios Bienes de capital	Bienes de consumo no duraderos
Industrias típicas	Automotriz; computadoras y aviación.	Textil; calzado; juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas trasnacionales	Empresas locales predominantemente en países en desarrollo
Principales eslabones de la cadena	Basado en la inversión	Basado en el comercio
Estructura predominante de la cadena	Vertical	Horizontal
Fuente: Gereffi, 1999b.		

Recuadro 1.3

Por otro lado se encuentra el caso de las cadenas globales de valor gobernadas por los compradores, como ocurre en casi las industrias de bienes más intensivas en mano de obra y poco intensivos en capital (*commodities*), como la industria del cuero-calzado. Es aquí donde los clientes son, por lo general, grandes organizaciones de comercialización y con capacidad propia de desarrollo de marca e innovación en diseño de producto.
El identificar oportuna y apropiadamente a estos compradores, o empresas líderes de la comercialización de la cadena global de valor, es fundamental para los actores clave del cluster local, puesto que determinan cuestiones cruciales:

- ¿Qué empresas o clusters a nivel mundial han de incorporarse en su cadena global de valor?
- ¿A qué segmentos de mercado se ha de enfocar su cadena global de valor?
- ¿Qué funciones se asignará a los productores del cluster local dentro de esta cadena global?

Finalmente, y de manera determinante para el futuro competitivo de los productores, las empresas líderes en la cadena global de valor tienen a menudo la capacidad o la intención de reservarse el derecho de decidir en qué áreas se puede permitir a los productores escalar sus capacidades y valor agregado.

Cada eslabón de la cadena determina la ventaja competitiva de la empresa y su sistema internacional de producción. El eslabón de investigación y diseño se refiere al desarrollo de nuevos productos y servicios de alta calidad y bajo precio que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica; el diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena global de valor a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficaces. La cadena de proveeduría se refiere básicamente al eslabón de materias primas y partes y componentes, es decir, las relaciones especiales con los proveedores. El eslabón de manufactura se refiere a la realización de la operaciones a través de las tecnologías productivas más eficientes y eliminando toda actividad que no añada valor; se refiere básicamente a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continua de costos.

El eslabón de logística y distribución es la actividad por la cual los productos son puestos a la disposición de los clientes; en este eslabón se crean redes para lograr que el producto llegue al cliente. El último eslabón, que es el de marketing que es la actividad por la cual la empresas se vuelca al mundo exterior mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad implica la investigación de la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios.

Los sistemas internacionales de producción pueden ser distinguidos por la actividad funcional en la cual la empresa se enfoca y la cual da la coordinación y control sobre el sistema de producción. Así, por ejemplo, Intel coordina y controla una cadena global de valor impulsada por el eslabón de la tecnología/innovación que es en donde reside su ventaja competitiva. Toyota coordina y controla una cadena global de valor impulsada por el eslabón de la producción, eslabón en donde reside su ventaja competitiva. Los líderes de las industrias del vestido y del calzado coordinan y controlan cadenas globales de valor impulsadas por el eslabón del marketing, ya que así toman ventaja de su capacidad para el desarrollo de marca propia.

EJEMPLOS DE DIFERENTES SISTEMAS INTERNACIONALES DE PRODUCCIÓN

Enfoque de la coordinación de la ETN	Internalizado (Control basado en la causa de propiedad)	Mezclado (Contro basado en la causa de propiedad y en relaciones de asociación o subcontratación)	Externalizado (Cntrol basado en realaciones de asociación o subcontratación)
Eslabón de la Tecnología	INTEL (semiconductores)		ERICSSON (telecominucaci´nes)
Eslabón de la Producción		TOYOTA (automotriz)	
Eslabón del Marketing			LIMITED BRANDS y LI & FUNG (prendas de vestir)

Fuente: UNCTAD, *Investment Report 2002, TNCs and export Competitiveness*, Pág.124.

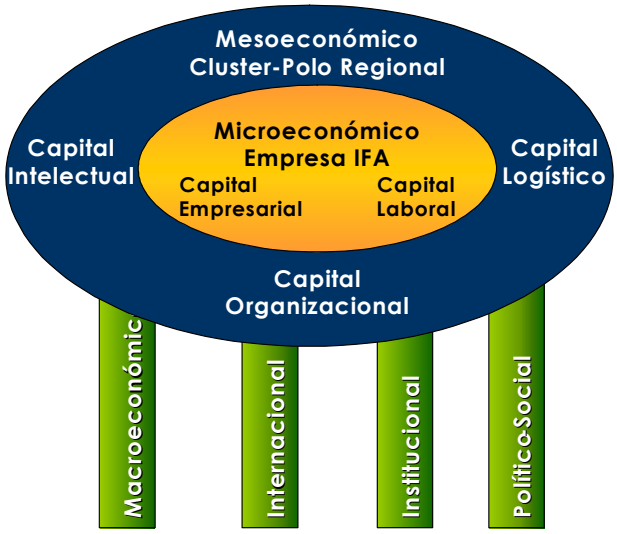
Recuadro 1.4

1.4 La Estrategia Competitiva de los Clusters de Michoacán

La perspectiva regional surge como una mejor forma de representar las realidades económicas actuales. En la base de este enfoque se encuentra lo que se denomina análisis de *clusters* o encadenamientos productivos[3]. Estas concentraciones de empresas que obtienen una ventaja económica derivada de sus interacciones pueden relacionarse de dos maneras: entre "iguales" a través de la cooperación y la competencia, o jugando el rol de proveedores o clientes en la cadena de valor.

La competitividad organizacional, sustento principal de los conglomerados productivos o clusters, reside en la capacidad de las empresas para articularse competitivamente en grupo (cadenas empresariales, conglomerados productivos/clusters y polos regionales), tomando ventaja de las economías de aglomeración que supone una buena articulación productiva en el marco de una adecuado ordenamiento territorial:

Sin embargo, siguiendo la perspectiva del Modelo de Competitividad Sistémica, sabemos que no es suficiente con contar con alguno de los capitales o con empresas que cumplan los atributos IFA –Inteligentes en la organización, Flexibles en la producción y Ágiles en la comercialización-, se requiere que otros capitales como el institucional, el gubernamental y el social sean un sustento para el desarrollo de lo demás y que integren un entorno que propicie la competitividad del estado (ver gráfica).



Fuente: Elaborado por CECIC

Gráfica 1.4

[3] Marceau, J. (1996) "Clusters Chains and Complexes: Three Aproaches to Innovation with a Public Policy Perspective" en The Handbook of Industrial Innovation. United Kingdom, Mark Dogson and Roy Rothwell p. 3-12.

Los encadenamientos productivos definen regiones que muchas veces no coinciden con los límites políticos determinados. De hecho aglomeraciones sub-nacionales, de las cuales han sobresalido aquellas que históricamente se desarrollaron en Europa, como Baden-Wüttemberg en Alemania, Emilia Romagna en Italia o la zona de Rhônes-Alpes en Francia.

LOS CUATRO MOTORES DE EUROPA

Región -Polo-Cluster

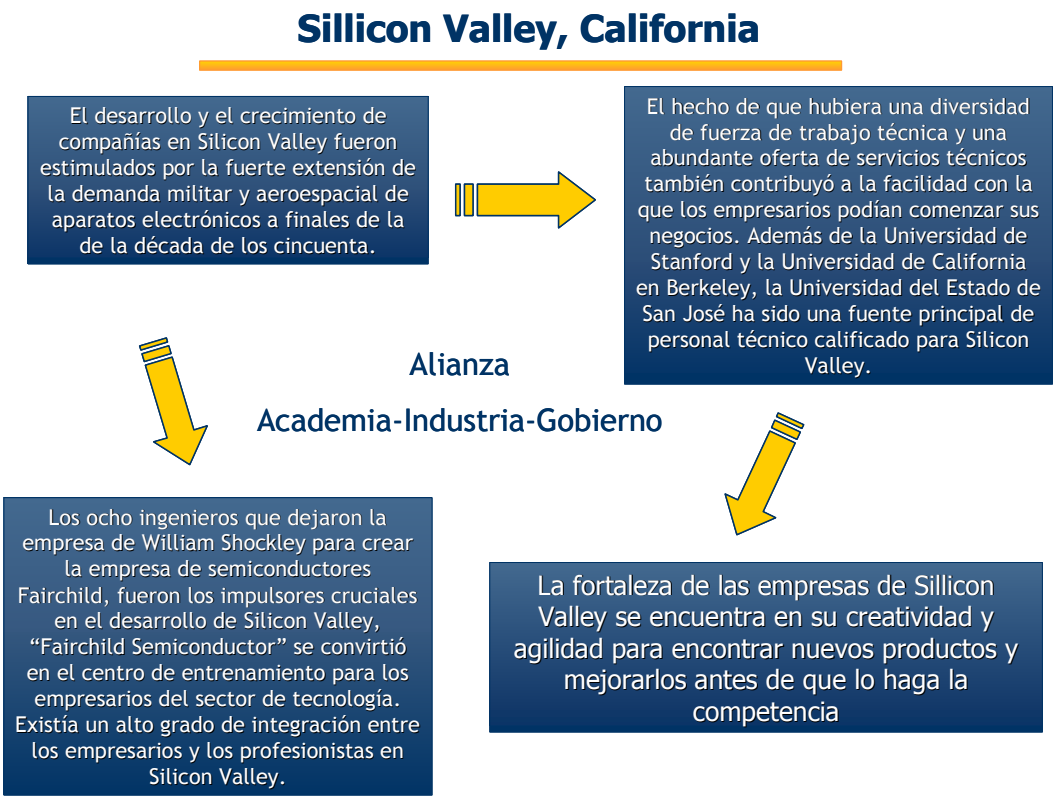
Lombardía, Italia	Baden-Wuerttemberg, Alemania	Rhônes-Alpes, Francia	Cataluña, España
• Los grandes cmplejos industriales son principalmente PYMES, y se desarrollan en las industrias de informática, telecomunicaciones, química y consultoría en ingenieria. •Milán cuenta con 4 universidades y un politécnico que es el MIT de Italia •Genera el 30% de las exportaciones de Italia ✓ Conglomerados con más de 200,000 industrias, que representan 45% del empleo industrial en Italia.	•Tercer Estado más grande de Europa •Produce cerca del 17% de exportaciones de Alemania •Existe unas 12,000 empresas manufactureras en el estado, el 95% de el cual son PYMES. • El estado tiene la concentración más alta de los institutos de investigación en Europa y el 30% de capacidad I&D de Alemania. •5 grandes sectores en salud biotecnología, óptica entre otros. • Se creo en instituto Steinbeis para la promoción económica.	• La región de Rhône-Alpes, tiene cerca de 10% de la actividad económica nacional. • Concentra la mayor parte de los recursos y del personal de C&T en Francia, después de París. • Unas 20,000 personas (el 10% de investigadores franceses) trabajan en centros de investigación de la región. • La región tiene 9 universidades. • El Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CSSCNRS), tiene 140 laboratorios y 2,000 investigadores en la región.	• Cataluña, es el centro industrial de España. •Genera el 20% del PIB de España •40% de su actividad industrial está en las manufacturas • Existen 11 parques científicos que buscan potenciar la investigación. •El total del gasto en I + D es financiado por organismos públicos. • El parque tecnológico de Valles (PTV) fue establecido para apoyar el desarrollo de la alta tecnología.

Fuente: Elaborado por CECIC

Gráfica 1.5

Cabe destacar que, si bien el desarrollo de economías de aglomeración de un cluster en un polo regional dinámico como sucedió en estos ejemplos europeos, ha sido el producto de un largo proceso de articulación de intereses entre los sectores productivo, gubernamental y académico, experiencias más recientes en el hemisferio americano, como en los célebres ejemplos del Silicon Valley y la ruta 128 en los EEUU, resaltan la naturaleza estratégica del desarrollo de clusters[4].

[4] Padmore T. Schuetze H. Gibson H. (1998) "Modeling Systems of Innovation: an enterprises-centered view", Research Policy 26 p. 625-641.



Fuente: Elaborado por CECIC

Gráfica 1.6

Después de haber asombrado al mundo como la región de mayor dinamismo competitivo global en innovación tecnológica, el Valle del Silicio en California sufrió los devastadores efectos que tuvo la caída de los mercados accionarios (el índice NASDAQ) vinculados a las industrias tecnológicas. Pero más aún, perdió dinamismo frente a otras regiones del mundo, principalmente en el sureste asiático; las cuales comenzaron a ejercer un poderoso poder de atracción a los flujos de inversión global en los sectores de tecnologías de información y telecomunicaciones. Por ejemplo, sobresale el vertiginoso desarrollo de China, cuyas zonas económicas especiales registran las tasas de crecimiento económico más elevadas del mundo. Estas zonas han evolucionado hacia la configuración de polos regionales costeros, los cuales han integrado la articulación de poderosos clusters manufactureros de clase mundial.

Dentro de los más de sesenta casos que he estudiado en los últimos diez años, es posible aislar elementos necesarios para el éxito en el desarrollo de polos regionales dinámicos favorables a la competitividad sustentable de los clusters, los cuales son:

- El Reconocimiento del potencial de las industrias basadas en conocimiento por líderes regionales y locales.

- La identificación y apoyo de las fortalezas regionales y activos.
- La influencia catalizadora de los campeones locales.
- La necesidad del manejo empresarial y sondeo de las prácticas de negocios.
- La disponibilidad de varias fuentes de recursos de capital de inversión.
- La cohesión proveída por cadenas de información formales e informales.
- La necesidad de institutos de investigación para la educación y lo más importante.
- La necesidad de tener capacidad para atraer y retener al mejor capital humano en el largo plazo.

Empero, como si estas condiciones no fueran suficientemente exigentes como criterios de competitividad, se añade el surgimiento e impresionante desarrollo de la Cadena Global de Valor, dentro de la cual se organiza la actividad de numerosas industrias, bajo estándares cada vez más estrictos y en donde no participar se traduce en la exclusión de la carrera competitiva; pero en donde la participación también puede ser altamente asimétrica, por lo que toca a quién pierde y quien gana dentro de la propia carrera competitiva: ¿cómo se comporta la cadena global de valor en la industria automotriz?, ¿cuál es el posicionamiento de los países y de sus regiones en esta cadena global de valor?, ¿quién controla o coordina la cadena? ¿Desde qué posición dentro de la cadena?

De esta forma, para comenzar el análisis particular de las cadenas productivas y de la formación de un cluster en cada una de estos sectores, debemos precisar nuestra definición de cluster y de del Diamante de la Estrategia de Competitividad.

El Diamante de la Estrategia de Competitividad, surge por que en la nueva economía ya se compite con valor agregado en la cadena de valor y no únicamente mediante costo mínimo-precio, por lo que se tienen que tomar en cuenta elementos como los siguientes:

- **Patrón de especialización: Nicho de producto y nicho de mercado**

En la nueva economía dada la alta movilidad de factores, tecnología y empresas, la ventaja competitiva se determina no por lo qué se produce sino cómo se produce y por la mejora del escalamiento en la cadena de valor.

- **Modelo de Empresa y Modelo de Cadena de Valor: IFA**

Empresas Inteligentes en la organización, Flexibles en la producción y Ágiles en la comercialización, hasta la formación de un Sistema Integral Inteligente de Innovación, Manufactura y Marketing, que con el apoyo del capital intelectual, empresarial y gubernamental propicien un entorno favorable para la competitividad.

Fuente: Elaborado por CECIC

Gráfica 1.7

Por lo que se refiere al cluster, su objetivo primordial es generar economías de aglomeración, que permitan generar una ventaja competitiva sustentable y mayor valor agregado. Las definiciones de cluster que el CECIC ha desarrollado son:

CLUSTER FÍSICO: Un cluster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicios al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas.

CLUSTER INTEGRADO FUNCIONALMENTE: Es un cluster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (Gobiernos locales, Universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por:

a) Creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena.
b) Alta eficiencia de integración entre los eslabones productivos de la cadena de valor que caracteriza al cluster.

Por ello, para potenciar las condiciones que permiten generar las economías de aglomeración es preciso contar con una estrategia más amplia, de carácter holístico e instrumental, bajo el Modelo de Competitividad Sistémica, a fin de pasar de las Ventajas Competitivas Reveladas a una auténtica Ventaja Competitiva Sustentable tanto para las empresas de Michoacán como para sus polos regionales, conglomerados y clusters, todo ello orientado a su posicionamiento competitivo dentro de la Cadena Global de Valor que les corresponda, pues es importante destacar que la Ventaja Competitiva no se existe sino que se crea y se desarrolla a través de los escalamientos en la cadena de valor.

Desde el punto de vista estratégico, existen cuatro posibles rutas de escalamiento del valor añadido de la producción de las empresas que integran el cluster local:

- **Escalamiento de procesos**. Es decir la forma de aumentar la eficiencia de los procesos de tal manera que sean mejores que los de la competencia, tanto al interior de los eslabones de la cadena de valor (por ejemplo, al darle más vueltas al inventario o disminuir el desperdicio de los materiales), como en la articulación entre los eslabones de la cadena de valor (tal como se ve reflejado en la entrega de más pedidos, en menor tiempo, justo a tiempo y en volúmenes más pequeños).

- **Escalamiento del valor de la producción**. Esto implica introducir nuevos productos o la mejora de productos viejos más rápidamente que la competencia; lo cual a su vez requiere adaptar o cambiar procesos orientados al desarrollo de productos tanto al interior de cada eslabón de la cadena de valor como en las relaciones entre ellos.

- **Escalamiento funcional**. Ello requiere modificar la combinación de roles o actividades al interior de la empresa con el fin de añadir valor a la producción (p. ej. al concentrar o subcontratar las responsabilidades referidas a la contabilidad, la logística o el control de calidad), así como el desplazamiento del eje rector de las actividades de la empresa hacia distintos eslabones de la cadena de valor (de la manufactura al diseño, por ejemplo).

- **Escalamiento completo de la cadena de valor del cluster local**. Esto implica el cambio completo en el eje de actividad del cluster, siempre hacia la producción de bienes de mayor valor añadido: p. ej. de la producción de transistores para radios hacia la manufactura de aparatos electrónicos complejos como televisores, monitores de computadoras y finalmente receptores telefónicos inalámbricos, tal como se observa en la siguiente gráfica.

Dentro de una estrategia de escalamiento productivo, los conglomerados de empresas localizados dentro de una región geográfica bien definida gozan de una ventaja estratégica crucial en el marco de la integración competitiva a la economía global, sólo en la medida en que sean capaces de desarrollar lo que se conoce como economías de aglomeración, derivadas de un tipo de eficiencia colectiva que se caracteriza por:

La generación conjunta de economías externas o externalidades positivas, cuyos beneficios se derraman de manera virtuosa a otras empresas y conglomerados productivos, con lo cual es posible:

- Generar una aglomeración de conocimientos y destrezas especializadas con los que se generan círculos de innovación de procesos y productos
- Fomentar el desarrollo de infraestructura específicamente pensada para potenciar el cluster.
- Atraer a un conjunto de proveedores especializados para las distintas ramas del cluster.
- Atraer compradores.

El incentivo para involucrarse en acciones conjuntas para la potenciación del valor añadido de la producción, tales como:

- Compras en común
- Ventas bajo una marca común.
- La construcción de un sistema común de trámites de aduana

El análisis de la cadena de valor, tiene el propósito de obtener una visión completa sobre las características, actividades, actores y esquemas de relación en el marco de cada una de las cadenas empresariales, así como conocer su posicionamiento estratégico y potencial de desarrollo. La finalidad de este análisis, es diseñar de un modo participativo y consensuado, un modelo de desarrollo para las diferentes cadenas empresariales que procuren una mejora de la competitividad de cada empresa y del sector en general.

El diseño del cluster, pero sobretodo su integración se logrará a través de la participación y el consenso de los actores, todo ello sobre la base de un conjunto de actividades de cooperación vinculadas a las principales áreas de interés común que procuren una mejora de la integración del sector y la generación de economías de escala.

Más importante aún, con la elaboración del Cluster se presenta la posibilidad de corregir las ineficiencias existentes en la Cadena de la Madera y alcanzar una mayor integración de todas las actividades a través de la cooperación, así como ventajas competitivas para las PYMES por la sinergia por integración y especialización.

Los actores más importantes de éste sector, deben colaborar en la creación de los planes de acción y de las instituciones que aseguren la mejora de la competitividad, así como en la puesta en marcha efectiva de dichos planes en el marco de los entes aglutinadores ya existentes. A la vista de lo anterior, queda claro que este cluster debe apostar por la formación de capital intelectual, la calidad y el medio ambiente, en una clara muestra de su visión de futuro.

Una de las ventajas fundamentales de los clusters, es que tienden a desarrollar un sistema común de valores, en el cual se reconocen todos los empresarios, y que ve en la ética del trabajo y de la actividad, sus elementos caracterizadores. El resultado es normalmente un impulso a la innovación tanto técnica como organizacional.
Por tanto, podemos afirmar que el éxito del sistema productivo local y su dinamismo económico depende de que sus empresas sean competitivas para lo cual éstas han de ser innovadoras, y la mejor forma de conseguirlo es a través de la cooperación entre las empresas. De esta forma, cooperación y competencia alcanzan un equilibrio característico de los sistemas productivos locales, en su madurez como clusters.

Cabe destacar que, la política empresarial, como política con Visión Estratégica para la reactivación económica sobre bases competitivas, nos urge a establecer una base sólida que permita la convergencia ordenada y sobre todo, orientada a tres objetivos rectores:

1. El crecimiento competitivo.
2. El empleo productivo y bien remunerado.
3. La rearticulación de las cadenas productivas sobre la base de la competitividad logística (infraestructura), organizacional (empresas, clusters y polos regionales) y de innovación.

En esta nueva visión, es claro que los objetivos son de competitividad y desarrollo, ¿por qué? Porque en una economía abierta ya no se puede crecer y sostener sin ser competitiva, esa es la diferencia del modelo de crecimiento hacia adentro. En la era de la economía protegida e de la economía, cuando la globalización de los mercados no entraba en auge y bajo un sistema era posible crecer sin ser competitivo.

El desarrollo de un nuevo enfoque de los gobiernos estatales como el de Michoacán requiere de empresas competitivas que generen empleos productivos y salarios remunerativos en un esquema de Competitividad Sistémica empresa-cluster-polo regional es fundamental para generar las economías de la aglomeración o aprovechar las externalidades geográficas positivas, presentes a nivel de cada uno de sus polos regionales y conglomerados productivos/clusters.

Estas economías de aglomeración explican cómo en numerosas latitudes del mundo existen altas tasas de eficiencia y una dinámica sostenida de crecimiento colectivo, no sólo en la manufactura (la industria italiana del calzado o de la moda en las regiones de Marche, Brenta o el Treviso), sino en el surgimiento de auténtico polos regionales multisectoriales (los polos regionales de Brasil que se extienden sobre un corredor de tres estados en el extremo sureste).
Es este nuevo enfoque de desarrollo regional no sólo se basa en las economías de aglomeración del cluster- polo región sino también en la capacidad locomotora de la empresa- cluster y polos regionales que tienen mayor capacidad de arrastre.

La OCDE ha planteado que en su experiencia, la lección más importante en desarrollo regional es que se deben concentrar los esfuerzos y recursos en zonas marginadas y pobres para equilibrar el desarrollo regional sustentable. Sin embargo nosotros creemos que este no es el mejor camino, en nuestro Enfoque de Desarrollo Regional Sustentable hay que concentrar los esfuerzos y los recursos en los polos regionales y clusters de mayor dinamismo, crecimiento y capacidad de arrastre donde la probabilidad de aprovechar las derramas económicas sea mayor, pero con la convicción de que de esta forma habrá una derrama económica mayor sobre las zonas marginadas.

En conclusión, la existencia y dinámica de los Agrupamientos Industriales o clusters explica, en gran medida, el incremento en los niveles de desarrollo de regiones de distintas naciones en el mundo. Si las condiciones de los países en vías de desarrollo no gozan del ambiente favorable en los países más avanzados, y agregamos dificultad en costear individualmente las inversiones requeridas para programas de Mejoramiento y Reestructuración, qué mecanismos permitirán a los empresarios de PyMEs afrontar los desafíos de ser más competitivos y acceder a mercados donde puedan incrementar negocios y beneficios?

Una mirada a unos pocos ejemplos de sociedades en franco auge de desarrollo, como puede serlo el Valle de Sinos en Brasil, o la Región de Emilia Romagna en Italia, entre muchos otros casos, muestran que la competitividad no es prerrogativa exclusiva de las grandes empresas, pues en estas regiones se exhiben reconfortantes ejemplos de empresas, mayoritariamente Pequeñas y Medianas, compitiendo exitosamente en el ámbito global.

Los aspectos más importantes que deben tener las regiones que son ejemplos de competitividad son:

1. En los Clusters y/o Redes de empresas se comparte información y habilidades, construyendo buenas relaciones y confianza mutua. Eliminación del aislacionismo propio de la pequeña empresa.
2. Esfuerzos empresariales colectivos por romper las barreras a la cooperación entre empresas.
3. Desarrollo de proyectos conjunto para mejorar y/o aumentar las posibilidades de beneficio de los miembros del cluster.
4. Incremento de la capacidad individual a través de la capacidad colectiva, elevando su presencia y valor agregado al desarrollar la cadena productiva horizontal y verticalmente.
5. Promoción del mejoramiento de métodos de producción entre los miembros del cluster, y desarrollo de alianzas y competencias, que derivan en la actualización de su tecnología y en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
6. Ser propietarios de una valiosa imagen de empresas comprometidas a mantener la calidad y confiabilidad de sus productos, y el respeto y lealtad a sus clientes.
7. Fuerte soporte de las autoridades y gobiernos locales, que han provisto las políticas y entorno favorable al desarrollo de la actividad de negocio.
8. La visión compartida entre instituciones locales, gobiernos regionales incluidos, que ha permitido obtener consenso y fundar entidades para proveer servicios en áreas estratégicas que no estaban disponibles.

La existencia de entidades de apoyo que son verdaderos socios del desarrollo de los agrupamientos industriales o clusters. Las asociaciones locales de los productores, generalmente constituyen un pilar para aglutinar a los miembros y en ocasiones, para aminorar la competencia destructiva entre miembros del cluster.

Finalmente, y como lo hemos dicho a lo largo de éste Programa, ser competitivo es una de las metas vitales de toda empresa, independientemente de su tamaño, del sector o del país en que se encuentre, pues en medio de los efectos de la apertura de mercado y de la hipercompetencia global, sólo sobrevivirán y podrán desarrollarse las empresas que alcancen competitividad en los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes actuales y que atraigan a los potenciales.