

Programa Estatal de Competitividad e Innovación

MORELOS COMPETITIVO, SOLIDARIO Y HOSPITALARIO



GOBIERNO DEL ESTADO
DE MORELOS
2006-2012

CONTENIDO

Presentación	iii
Introducción	v
 PRIMERA PARTE: LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL Y LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: SU NATURALEZA Y RETOS	
Capítulo 1 La Competitividad Sistémica: Implicaciones y Retos para el Desarrollo Regional, Sectorial, Empresarial y Gubernamental	3
Capítulo 2 La Posición Competitiva de México y el Estado de Morelos	35
 SEGUNDA PARTE: LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS REGIONES Y SECTORES PRODUCTIVOS	
Capítulo 3 Desarrollo Regional Competitivo y Sustentable	67
Capítulo 4 La Infraestructura y Competitividad Logística del Estado de Morelos	157
Capítulo 5 El Sector Automotriz: Retos y Oportunidades para su Crecimiento Competitivo	203
Capítulo 6 El Desarrollo Hospitalario, Competitivo y Solidario del Turismo	257
Capítulo 7 El Sector Agronegocios: Plantas Ornamentales Hacia una Industria Azucarera más Competitiva	365
Capítulo 8 Cuernavaca Región de la Salud y El Cluster Químico-Farmacéutico	447

TERCERA PARTE: LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Capítulo 9

La Política de Fomento Competitivo a las PYMES 519

CUARTA PARTE: EL GOBIERNO COMPETITIVO E INNOVADOR

Capítulo 10

Gobierno Competitivo e Innovador en el Estado de Morelos 597

QUINTA PARTE: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO A LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Capítulo 11

Morelos Capital del Conocimiento: El Sistema Estatal de Innovación y Desarrollo Tecnológico 661

SEXTA PARTE: MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN PARA LA INSTRUMENTACIÓN

Capítulo 12

Programas de Acción y Mecanismos de Coordinación para la Instrumentación 725

PRESENTACIÓN

En Morelos tenemos clara nuestra Visión de Futuro: ***“Habremos de convertirnos en un estado hospitalario, competitivo y solidario”***.

Para ello, nos hemos propuesto encabezar un gobierno promotor del desarrollo local y regional que esté buscando permanentemente la capitalización de los recursos con los que cuenta nuestro estado. Recursos naturales, económicos, de localización, sin olvidar nuestro mejor recurso, la gente, el capital del conocimiento.

Ser un estado hospitalario, competitivo y solidario, implica gestionar un crecimiento y desarrollo económico sostenido y sustentable, en donde sus agentes logren adaptarse rápidamente a la dinámica de la economía mundial, es decir, al nuevo juego de la hipercompetencia global; juego caracterizado por la globalización de los mercados, la era del conocimiento y el cambio tecnológico continuo; en donde la estrategia de juego para ser un estado ganador, es la estrategia de competitividad sistémica e integral del desarrollo.

Ha sido compromiso de mi gobierno, impulsar políticas públicas que promuevan la competitividad y el desarrollo regional y sustentable del Estado de Morelos. En la nueva economía global en donde los mercados son abiertos e interdependientes, la competitividad es un fenómeno sistémico que requiere mejorar el desempeño de las empresas y regiones, pero también de sus gobiernos.

Morelos debe contar con una economía dinámica y diversificada que sea la base para generar más riqueza y prosperidad. Una economía que transforme nuestras ventajas comparativas, en ventajas competitivas promoviendo el desarrollo de los sectores productivos y su integración en clusters o conglomerados productivos; en el turismo, en la agroindustria, en la manufactura (como la automotriz), en la mentefactura (como la biotecnología y la farmacéutica), y en el sector de servicios especializados de salud, entre otros.

Es necesario avanzar en una economía pujante que aproveche el ímpetu de los empresarios y el espíritu creativo de los trabajadores, que permita abrir nuevas áreas de oportunidad en todos los sectores y en las distintas regiones del estado; que sea más atractiva a la inversión nacional y extranjera; que derrame satisfactores más competitivos y genere empleos productivos, permanentes y bien remunerados para nuestros trabajadores.

En este contexto, es que se ha elaborado un programa de competitividad sistémica, el cual hemos denominado: ***“Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario: Programa Estatal de Competitividad e Innovación”***. Este programa plantea una estrategia con énfasis en el desarrollo humano integral, en empresas y Pymes competitivas, en la generación y promoción de mayor valor agregado a través de clusters que articulan eficientemente las cadenas productivas, apoyados en el desarrollo de un Gobierno inteligente, flexible, ágil y transparente (IFAT) que permita desarrollar un modelo de gestión pública competitivo y participativo. Asimismo, impulsamos la visión del Estado de Morelos, como Capital del Conocimiento y a Cuernavaca como Ciudad de la Salud.

El Programa de Competitividad e Innovación que hoy presentamos, se diseñó con la participación de todos los actores morelenses y ahora el reto es su instrumentación, pues sólo con la participación activa y comprometida la sociedad civil y de su gobierno, se hará posible su realización.

Desde el primer día de mi gobierno, asumí el compromiso de impulsar la competitividad del Estado de Morelos para hacer de nuestra tierra un suelo en el que prospere el desarrollo humano integral, en el que los morelenses puedan mirar hacia el futuro con confianza renovada, nacida en la convicción de que el esfuerzo de todos rendirá los mejores frutos porque compartimos una visión y programa de acción hacia un Morelos Competitivo y Solidario.

Marco Antonio Adame Castillo
Gobernador Constitucional del Estado de Morelos

INTRODUCCIÓN

El Programa Estatal de Competitividad e Innovación plantea una estrategia para el desarrollo económico del Estado de Morelos, basada en la transformación de sus ventajas comparativas en ventajas competitivas sustentables, a través de la innovación y el desarrollo tecnológico y del fortalecimiento de *clusters* industriales, que permitan a las empresas e industrias locales integrarse a cadenas productivas y escalar las cadenas de valor nacionales y globales.

La estrategia se estructura a partir de un enfoque de competitividad sistémica, que por su naturaleza involucra acciones de política pública a diferentes niveles: empresa, cluster, estado y región. Se trata también de una estrategia que hace compatibles el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y con el propósito de reducir las disparidades entre regiones y comunidades. Esta es la visión del Sr. Gobernador del Estado *Marco Antonio Adame Castillo*, misma que ha quedado plasmada en el Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012.

Es preciso señalar que la estrategia fue construida con la participación sustantiva de numerosos empresarios de diversas ramas y actividades, académicos e investigadores de diferentes centros e institutos, y funcionarios del gobierno estatal involucrados en la práctica del desarrollo económico. Todos ellos hicieron valiosas aportaciones a la discusión que sirvió para definir los rasgos más prominentes de esta estrategia de competitividad.

La estrategia se desarrolla en seis partes, las cuales están compuestas a su vez de 12 capítulos. En la primera parte, titulada *La Nueva Economía Global y La Competitividad Sistémica: Su Naturaleza y Retos*, se plantean los desafíos que en la nueva economía global deben afrontarse para lograr un crecimiento sostenido y sustentable con desarrollo humano integral, un **Morelos Competitivo y Solidario**. Ahí mismo, en el Capítulo 2, se

analiza el posicionamiento competitivo de México y el Estado de Morelos a través de diversos índices de competitividad, del conocimiento y de desarrollo humano.

En la segunda parte, titulada La Estrategia de Competitividad en las Regiones y Sectores Productivos, se discute el potencial de la Región Centro País y se plantean los programas que coadyuvarían a su integración productiva. Asimismo, se analiza el capital logístico con que cuenta Morelos y se proponen diferentes proyectos de infraestructura necesarios para lograr una mejor integración de estado en la Región Centro País.

En esa parte también se analizan los sectores con mayor potencial para fungir como motores del crecimiento económico del estado. Específicamente, en los capítulos 5, 6, 7 y 8, se plantea la estrategia para la consolidación de los sectores Automotriz, Turismo, Agronegocios y Químico-Farmacéutico, así como su futuro desarrollo bajo el Modelo de Clusters Integrados a la Cadena Global de Valor. Finalmente, se formula una cartera de programas y proyectos estratégicos a partir de un diagnóstico de los capitales o pilares de la competitividad sistémica y de un análisis de cada eslabón de las cadenas globales de valor.

En la tercera parte, titulada La Competitividad de las Empresas, se aborda la problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas y se proponen las políticas y programas con que se busca impulsar y fortalecer su competitividad. En la cuarta parte se analizan las características que debe tener un gobierno competitivo e innovador a la luz del Modelo IFAT (Inteligente, Flexible, Ágil y Transparente). En consecuencia se plantea una estrategia de modernización de la administración pública, que con un enfoque de innovación, más allá de la calidad, permitiría al sector público alcanzar un alto nivel de eficiencia en su función gubernamental y como agente económico.

La quinta parte se dedica a las Políticas Públicas de Fomento a la Innovación y Desarrollo Tecnológico. Ahí se presenta el diseño institucional de un sistema estatal de innovación que fundamentalmente busca integrar a los Centros de Innovación y Capital Intelectual

con los clusters productivos de la mentefactura. Esto como parte de una estrategia de largo plazo y largo alcance que permita y fomente una interacción intensa entre el Capital Intelectual y las industrias de mentefactura y con miras a consolidar a Morelos como territorio del conocimiento.

Por último, en la sexta parte se abordan los Mecanismos de Coordinación y Participación para la Instrumentación del programa. Ahí se presentan de manera más amplia y sistemática los programas y políticas públicas emanados de los diferentes elementos del modelo de competitividad sistémica, vertidos a lo largo de los capítulos anteriores. Asimismo, se propone el mecanismo institucional idóneo para la coordinación eficaz de dichos programas y políticas, que logre la participación activa, sustantiva y comprometida de los actores públicos y privados.

Es así como el presente *Programa Estatal de Competitividad e Innovación: Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario*, será el instrumento de gestión pública que aspira a orientar el esfuerzo para que Morelos transite hacia la nueva economía del conocimiento y fortalezca así su capacidad para competir internacionalmente y para generar bienestar a sus comunidades. En este gran esfuerzo el Gobierno del Estado juega un papel de promotor, mientras que al empresariado y a la comunidad científica les corresponde el liderazgo en la instrumentación.

Dr. Rafael Tamayo Flores

Secretario de Desarrollo Económico

Lic. Jorge Morales Barud

Secretario de Desarrollo Agropecuario

Lic. Marcos Suárez Gerard

Secretario de Turismo

Ing. Jorge Hinojosa Martínez

**Secretario Ejecutivo de la Comisión
Estatal de Agua y Medio Ambiente**

Lic. Ricardo Esponda Gaxiola

**Representante del Poder Ejecutivo
Estatal en el Distrito Federal**

PRIMERA PARTE:

La Nueva Economía Global
y La Competitividad Sistémica:
Su Naturaleza y Retos

Capítulo 1

La Competitividad Sistémica:
Implicaciones y Retos para el
Desarrollo Regional, Sectorial,
Empresarial y Gubernamental



Introducción

Tal como lo describe el historiador económico inglés, Eric Hobsbawm, lo que antes sucedía en un siglo, ahora sucede en una década. Es así que la velocidad del cambio se convierte en la principal característica del nuevo juego de la hipercompetencia global, por lo que el principal reto que enfrentan las economías es adaptarse adecuadamente a este escenario y desarrollar el capital intelectual como principal fuente de ventaja competitiva.

Hoy, las empresas se enfrentan a una competencia intensa, aguda en mercados globales abiertos, con nuevas reglas, en donde la estructura del mercado de la competencia oligopolística cada vez se mueve más hacia estructuras de competencia monopolísticas vía diferenciación de producto y alianzas estratégicas entre competidores, por lo que el capital intelectual se convierte en el factor estratégico de la competencia.

Poder competir exitosamente dependerá de que el país y/o los estados cuenten con una estrategia de competitividad efectiva que proporcione a las empresas un entorno favorable, así como de la participación activa y comprometida de sus empresas, gobierno, trabajadores, universidades e instituciones de investigación. En otras palabras, para participar con éxito se requiere de una estrategia de competitividad sistémica y de jugadores de clase mundial que eleven las capacidades competitivas de las empresas, sectores productivos, gobierno y del país en su conjunto.

La política de competitividad sistémica permite elevar las capacidades competitivas de las empresas, de los sectores productivos integrados en clusters estratégicos, del gobierno como agente económico y promotor del desarrollo, así como las capacidades competitivas de innovación y desarrollo tecnológico, infraestructura y logística del país y, en este caso del Estado de Morelos. También permite desarrollar el capital institucional y el capital social, esenciales para crear un ambiente de negocios favorable a la inversión, tanto nacional como extranjera.

De esta manera, resulta particularmente importante la formación del Sistema Estatal de Innovación, que permitirá que la innovación y el desarrollo tecnológico sean la base para que Morelos transite de la era industrial y la manufactura, a la era del conocimiento y la mentefactura, desarrollando el capital intelectual como nuevo factor esencial para la innovación y desarrollo tecnológico. Asimismo, la infraestructura y el desarrollo de la competitividad logística son aspectos fundamentales, en tanto que representan la base para el desarrollo de ventajas competitivas en términos relativos a otros países.

El desarrollo de un entorno gubernamental-institucional transparente y eficiente puede fortalecer o debilitar de manera fundamental el ambiente de negocios de un país o estado, por lo que resulta indispensable contar con un marco adecuado. Es decir, contar con un gobierno competitivo como agente económico en sus funciones de planeación, promotor de políticas públicas, administrador y regulador de la actividad económica. Es necesario fortalecer la modernización del gobierno con un nuevo modelo de gestión pública IFAT: Inteligente, Flexible, Ágil y Transparente, como se analizará a fondo en el Capítulo 10 del presente programa.

Así, para competir en este nuevo escenario, además de la capacidad de aprender e innovar más rápido que la competencia, el nuevo conocimiento e innovación se debe de aplicar a la economía y los negocios dentro del marco de clusters y polos regionales que permiten generar economías de aglomeración y de integración, que eleven las ventajas competitivas del estado y la región.

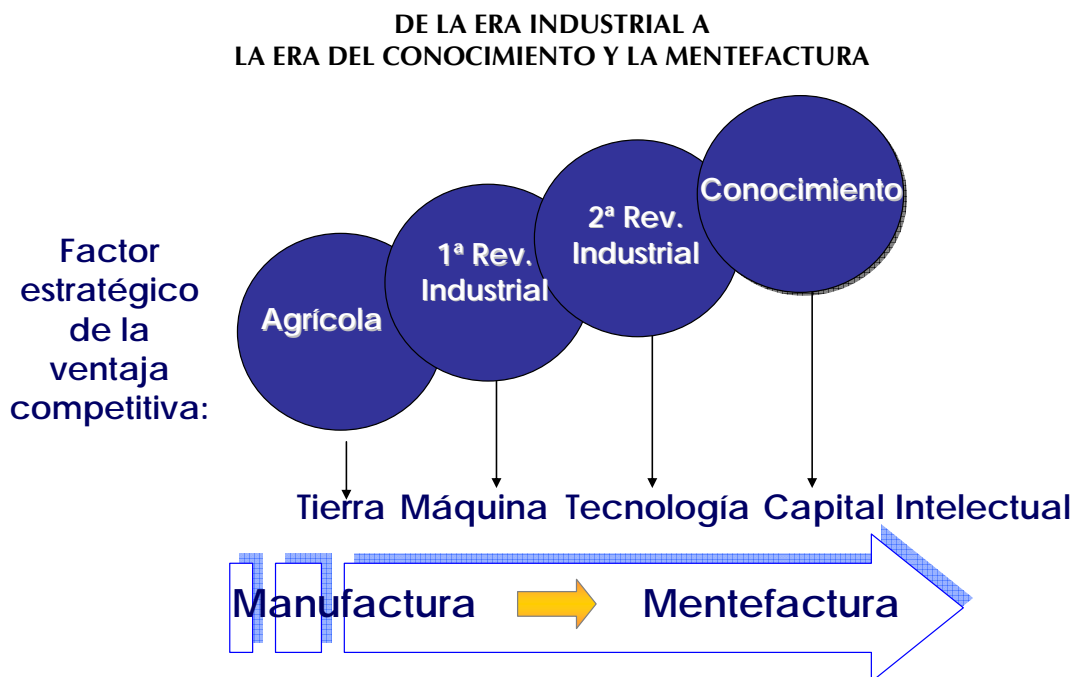
1.1 La Nueva Economía Sistémica y La Hipercompetencia Global

Hoy, la nueva era se caracteriza principalmente por tres grandes impulsores:

1. La nueva era del conocimiento y la información;
2. El cambio rápido, continuo y complejo, y
3. La globalización de los mercados interdependientes.

▣ La nueva era del conocimiento avanza sobre la era industrial. El capital intelectual surge como el factor estratégico de la competitividad internacional que mueve al mundo de la economía y de los negocios, en la nueva economía del conocimiento y la información. La elevada movilidad de los factores de producción, el crecimiento del comercio intrafirma y la era del conocimiento dejan atrás el paradigma neoclásico de la ventaja competitiva basada en la dotación de factores de los países. Un ejemplo para los países en desarrollo sería la mano de obra barata.

▣ El cambio es continuo, rápido e incierto al pasar del mundo del *ceteris paribus* (todo permanece constante) al *mutatis mutandis* (todo cambia al mismo tiempo), generando mayor incertidumbre y menor predecibilidad en la economía y los negocios. De esta manera, la única constante es el cambio y lo único cierto es la incertidumbre.



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.1

▣ La globalización de los mercados en la producción, vía la fábrica mundial; en las finanzas internacionales, vía dinero electrónico; en el comercio, vía los acuerdos de liberalización comercial e integración regional; y en las comunicaciones, vía la globalización de los flujos de información y del conocimiento a través de Internet.



El nuevo nombre del juego: la Hipercompetencia Global

La hipercompetencia global en los mercados internacional y local implica enfrentarse con empresas competitivas que poseen una gestión empresarial moderna y productividad laboral en continuo desarrollo; además, hoy día no es posible desarrollar una empresa competitiva si ésta se mantiene aislada. Esto es, en el mundo globalizado no se compite bajo el esquema tradicional de empresa versus empresa, ahora la estrategia es competir bajo el nuevo esquema de cadena empresarial-cluster-polo regional-país versus cadena empresarial-cluster-polo regional-país. El competir bajo el nuevo esquema de clusters y polos regionales, implica una integración eficiente de la cadena global de valor de cada sector económico: innovación, abastecimiento, producción, distribución-logística y comercialización-marketing.

La innovación en productos y procesos se debe presentar en todos los eslabones, desde el propio de investigación y desarrollo, pasando por la cadena de abastecimiento y manufactura, hasta la distribución, logística y comercialización e incluso en la parte de retroalimentación por parte del consumidor, en los servicios de postventa.

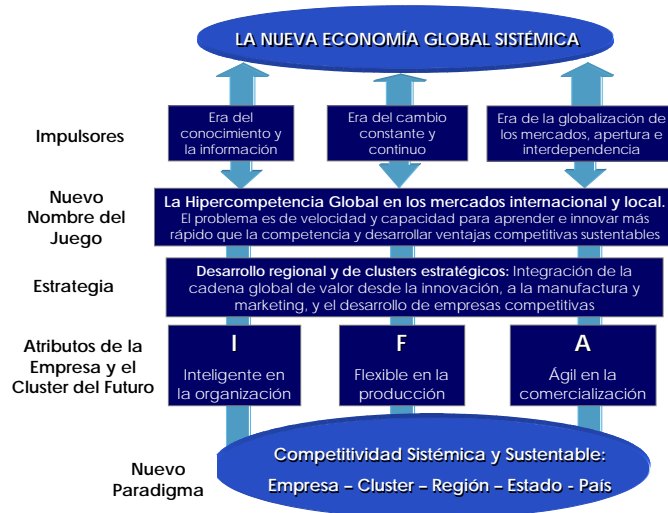
Pero, ¿cómo se compite en este nuevo juego de la hipercompetencia global? Para competir en este nuevo escenario, se necesita capacidad de aprender e innovar más rápido que la competencia, el nuevo conocimiento e innovación se debe aplicar a la economía y los negocios generando la fuente de la ventaja competitiva sustentable dentro de un marco de clusters y polos regionales que permiten generar economías de aglomeración y de integración.

La naturaleza del juego ha cambiado, ahora las empresas se enfrentan a una competencia intensa y aguda en mercados globales abiertos, con nuevas reglas, en donde la estructura del mercado se mueve más hacia estructuras de competencia monopolística vía diferenciación de producto y alianzas estratégicas entre competidores.

Asimismo, para enfrentar a la hipercompetencia y posicionarse dentro de la carrera, las empresas deben contar con los atributos IFA, esto es ser inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización. La empresa IFA basa su ventaja competitiva en el capital intelectual y en la innovación continua a lo largo de la cadena global de valor.

La empresa competitiva tiene dos partes, la organización y el negocio. La organización deberá ser inteligente en el sentido que sea capaz de asimilar y crear nuevo conocimiento a través de células del conocimiento. En el nuevo modelo, la innovación (nuevo conocimiento) es la base de la competitividad sustentable y el capital intelectual es el factor estratégico de producción. El negocio, la segunda parte de la empresa, debe ser flexible y ágil. Ser flexible significa contar con las 3M's: multiproducto, multiprocesos y trabajadores multihabilidades; esto es capacidad para cambiar sin ninguna dificultad de producto y sistema de producción según lo exija el mercado. La agilidad comercial se basa en el modelo de las 5 C's: producto correcto, cantidad correcta, lugar correcto, precio correcto y tiempo correcto, así como en ofrecer un servicio-solución integral al cliente y con retroalimentación de la preferencia revelada del consumidor.

LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL Y DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.2

1.2 El Modelo de Competitividad Sistémica del Desarrollo

Dentro del contexto de la hipercompetencia global, se requiere de un enfoque de competitividad sistémica donde se integren los niveles de la competitividad en la nueva economía, partiendo desde la empresa (nivel microeconómico), organización sectorial, innovación y logística (nivel mesoeconómico), aspectos financieros, fiscales, demanda, tipo de cambio (nivel macroeconómico), tratados de libre comercio, promoción de exportaciones, defensa a la competencia desleal (nivel internacional), reglas del juego claras, estado de derecho (nivel institucional) y la confianza (nivel político-social). Así, se requiere que la empresa, el cluster y la región sean competitivas. En la actualidad ya no se compite empresa vs. empresa; el entorno macroinstitucional, político y social también es clave.

EL ENTORNO MACROINSTITUCIONAL E INTERNACIONAL EMPRESA – CLUSTER



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.3



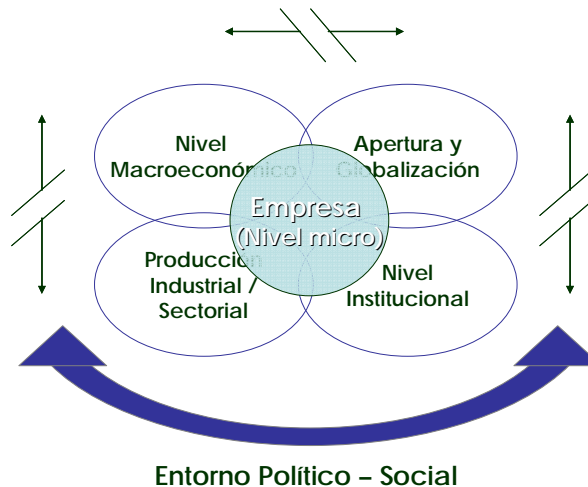
En la nueva economía son las empresas y los mercados los que dominan la dinámica del cambio. Las principales características que rigen a todas las actividades económicas y que son, al mismo tiempo, causa y consecuencia de los cambios estructurales y de las transformaciones en la organización y operación del mismo capitalismo global son: la globalización, la interdependencia y la incertidumbre.

Los impulsores de la nueva economía (conocimiento, cambio y globalización) tienen como soporte a la revolución en las tecnologías de información, las telecomunicaciones y la manufactura asistida por computadora, esto es, la marcha acelerada de la tercera revolución tecnológica (con sus grandes transformaciones en la informática, la microelectrónica, los nuevos materiales, la biotecnología, la nanotecnología y las telecomunicaciones), promueve y posibilita los procesos de globalización en la industria, el comercio, los servicios y las finanzas, componentes característicos del capitalismo global. Los adelantos en las telecomunicaciones y transportes hacen que la velocidad sea parte sustancial de la competitividad y que las barreras o determinantes geográficos se eliminen.

***En la nueva era de la globalización ya no se compete
empresa vs. empresa
sino:
Polo regional-cluster-empresa
Vs.
Polo regional-cluster-empresa***

La hipercompetencia global en los mercados obliga a las empresas, gobiernos e instituciones a unir esfuerzos para ser más competitivos. De acuerdo con el Modelo de Competitividad Sistémica del CECIC, existe una interacción dinámica entre varios sistemas que afecta el desempeño competitivo de las empresas: a) el sistema definido por el grado de apertura económica y exposición a la globalización, b) el sistema macroeconómico que define el ritmo de crecimiento y las condiciones de financiamiento e inversión, c) el sistema sectorial-industrial que define la densidad y solidez del tejido productivo de un país, estado o región, d) el sistema institucional, que define las reglas bajo las cuales funcionan los mercados y opera la economía en su conjunto, lo mismo que el Estado, e) el sistema micro - empresarial, que es el núcleo base de la competitividad.

CAUSALIDAD COMPETITIVA SISTÉMICA Y HOLÍSTICA



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.4

El funcionamiento de cualquiera de estos sistemas afecta a los demás de manera directa. De ahí que sea imposible un discernimiento correcto de la competitividad o del crecimiento competitivo sin analizar la interacción dinámica entre estos sistemas. Para llevar a cabo el análisis sistémico, es necesario distinguir seis niveles y, dentro de ellos, diez capitales, sostenidos por sus respectivos diez pilares de la competitividad sistémica. Bajo este enfoque, los seis niveles o círculos de competitividad son:

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1) Microeconómico | 4) Internacional |
| 2) Meso-económico | 5) Institucional y |
| 3) Macroeconómico | 6) Político Social |

EL MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA



Fuente: René Villarreal y Rocio de Villarreal, "México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo", Edit. Océano, México, 2002.

Figura 1.5

1. La Competitividad Microeconómica o a nivel de empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica. Son las empresas que inicial y finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos que actualmente son indispensables para enfrentar los retos presentados por la nueva economía. En este contexto, se requiere de empresas flexibles con capacidad de respuesta al cambio apoyado con trabajadores del conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. La competitividad microeconómica requiere así de la formación de los capitales empresarial y laboral.

2. La Competitividad Meso-económica o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales:

- El Capital Organizacional que permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la producción masiva) basada en la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales; entre empresas de diferentes sectores que forman



los conglomerados productivos o clusters; y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

■ El Capital Logístico que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía.

■ El Capital Intelectual que es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa para promover la innovación en los diferentes campos, a través de un Sistema de Innovación apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que enfatizan el “aprender a aprender”, el “aprender a emprender” y el “aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo.

3. La Competitividad Macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: La dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento económico pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas.

4. La Competitividad Internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. Esto es, México tiene acuerdos de libre comercio con 42 países en tres continentes, pero concentra su comercio internacional en casi un 90 por ciento con los Estados Unidos, por lo que la utilización del potencial comercial que ha generado la política de acuerdos comerciales está “sub-utilizada” y requiere de una estrategia de inserción y promoción más activa de las empresas mexicanas en estos países. En este contexto, la competitividad internacional implica un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y formación de capital comercial.

5. El Nivel Institucional-Gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y Estado de Derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Un gobierno con calidad e inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un esquema desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa. Esto es lo que forma el capital gubernamental de una sociedad moderna. El Estado de Derecho se sustenta en la formación y desarrollo del capital institucional de una sociedad y se caracteriza por tres elementos fundamentales: reglas del juego claras (leyes y reglamentos), organizaciones transparentes (instituciones propiamente dichas) y un sistema de vigilancia que haga cumplir las reglas del juego con transparencia, eficacia y con los mínimos costos de transacción.

6. La Competitividad a nivel Político- Social se sustenta en la formación del capital social que es la confianza. Un crecimiento económico insuficiente, con baja capacidad de generación de empleos productivos y bien remunerados produce finalmente marginación social, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, que se convierten en un círculo vicioso, pues la falta de inversión y la creación de nuevas empresas es fundamental para crear empleos productivos, pero las empresas no pueden realizarse en un entorno de elevada delincuencia e inseguridad pública, factores que determinan la movilidad de las empresas en la nueva economía de la hipercompetencia global. Es por eso imprescindible abordar el reto de la

competitividad dentro de un modelo sistémico en seis niveles, que a su vez contienen diez capitales por desarrollar de manera simultánea. Los diez capitales de la competitividad sistémica son:

1. Capital Empresarial
2. Capital Laboral
3. Capital Organizacional
4. Capital Logístico
5. Capital Intelectual
6. Capital Macroeconómico
7. Capital Comercial
8. Capital Institucional
9. Capital Gubernamental
10. Capital Social



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.6

El Modelo de Competitividad Sistémica a su vez se basa en un nuevo enfoque que hemos denominado ICOP, en donde el objetivo no es sólo medir los índices de competitividad sino identificar los obstáculos y diseñar las políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad.

Así, para medir el nivel de competitividad se desarrolló el Enfoque ICOP que mide el índice de competitividad (IC) para los seis niveles y diez capitales y va más allá al definir y analizar los obstáculos (ICO) y las políticas Públicas (ICOP) para mejorar la competitividad, en una perspectiva de desarrollo e inserción activa en la globalización y la nueva era del conocimiento.

Finalmente, desde esta perspectiva, es posible agrupar los diez capitales de la competitividad en dos frentes, de acuerdo con los desafíos que supone el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Uno de estos frentes (a lo largo del eje micro-empresa-industria) atañe directamente a las empresas y a los sectores económicos en que éstas son susceptibles de agruparse; el otro frente (a lo largo del eje macro-economía-gobierno) pertenece de manera inmediata al ámbito de acción de las políticas públicas que moldean el entorno en que operan los agentes económicos, trátase de empresas en lo particular, o de sectores productivos en su conjunto.



1.3 Clusters Integrados en la Cadena Global de Valor

En la actualidad, las fuerzas que gobiernan la economía global no relegan a un segundo plano a la dimensión regional de la economía sino que, por el contrario, tienden a reforzar la importancia estratégica del entorno local.

La distribución espacial de las actividades económicas es el resultado de múltiples decisiones individuales. Tanto las empresas como los individuos escogen un determinado emplazamiento porque ofrece más ventajas que el resto de alternativas disponibles. Es por ello que factores como la generación de conocimiento y en el acceso a economías de aglomeración adquieren una gran relevancia pues inciden en la capacidad competitiva de las empresas y el patrón comercial de las economías.

De acuerdo con la literatura de la nueva geografía económica y de las economías de aglomeración, la fuerza aglutinadora del cluster la constituyen las economías externas pecuniarias y tecnológicas de alcance espacial local o regional que se derivan de la aglomeración. Una economía externa local es todo aquello que aumenta la rentabilidad de las empresas ubicadas en la región como consecuencia de la localización de otras empresas en esa misma localidad.

Teóricamente son economías de aglomeración aquellas que se sustentan en el *trade-off* entre varias formas de rendimientos crecientes (internos y externos respecto a los agentes económicos y los límites espaciales) y distintos tipos de costos de transporte y transacción.

Por otra parte, las externalidades tecnológicas que inducen aglomeración de empresas operan gracias a la existencia de líneas de comunicación entre dichas empresas que les permiten intercambiar información - *knowledge spillovers* – especialmente de forma tácita. La información tiene características de bien público; el uso de información por una empresa no disminuye la cantidad disponible para las demás empresas. En la medida que las empresas dispongan de distinto conocimiento los beneficios de la comunicación crecen al crecer el número de empresas. Y en la medida que la calidad de la comunicación es sensible a la distancia, las empresas tienden a agruparse para facilitar el movimiento de los flujos de información. El incentivo a la aglomeración es, sin embargo, neutralizado por el aumento del costo del suelo y de los salarios asociados al aumento de la congestión; los trabajadores deben hacer frente a alquileres y costos de transporte más elevados a medida que aumenta la distancia entre las zonas residenciales y las empresas. Así se alcanza un límite a las fuerzas aglomerantes propiciadas por la comunicación.

Dentro de las virtudes de la conformación de clusters se encuentra la generación de economías externas y los efectos de aglomeración. Las economías externas tienen dos implicaciones: (1) mejoran el crecimiento económico de la región y del país; (2) generan rentas empresariales que son capturadas dentro del cluster y determinan el éxito empresarial del colectivo interno. Un aspecto relevante es que, si bien las economías externas son el motor del cluster, las prácticas de fortalecimiento empresarial o la inversión en formación de personal calificado, son aspectos críticos para el éxito del cluster.

Las economías externas juegan un papel pequeño en la fase inicial de un cluster. Pero una vez arrancado el proceso de concentración de empresas, las economías externas y los rendimientos crecientes dan lugar al círculo virtuoso por el que más empresas, o más producción, atraen también más actividad.



Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y los Polos Regionales

Todas las actividades productivas, ya sean de carácter primario, industrial o de servicios, están obligadas a asumir la nueva cultura de aprendizaje e innovación continua y de gestión apropiados, para lo cual se requiere de entornos propicios para los negocios y la competitividad (en los aspectos social, institucional-gubernamental y de logística), ya que el mercado por sí solo no garantiza la configuración de este entorno.

Las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial el cual es fundamental para los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales.

Así mismo, cuando el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por PyMEs, el acceso a la oferta de servicios de desarrollo empresarial no está en absoluto asegurado. Esto es, dicho mercado no está “construido” para este tipo de empresas, dificultando con ello sus procesos de transformación y modernización. La oferta de los servicios de apoyo a la producción no puede ser, además, genérica sino especializada, esto es, debe responder a las circunstancias específicas de cada región (perfil productivo, características medioambientales, problemática social, laboral y cultural, entre otros aspectos). De ahí la necesidad de que la creación de tales mercados de factores o construcción del “entorno innovador” deba ser, esencialmente, resultado de un proceso de concertación estratégica de actores locales y de una eficiente vinculación de los diferentes niveles de las administraciones públicas territoriales (federal, estatal y municipal).

En otras palabras, suele decirse que las pequeñas empresas poseen mayor facilidad que las grandes para efectuar estos procesos de adaptación ante escenarios cambiantes. Pero ello depende, naturalmente, de la calidad de los componentes del entorno territorial, a fin de que dichas empresas tengan acceso a los servicios de información de tecnologías, productos y mercados que les permitan posicionarse adecuadamente ante dichos cambios. Dado que la inmensa mayoría de las empresas existentes son de pequeña y mediana dimensión, la existencia de tales entornos territoriales innovadores constituye una cuestión determinante, a fin de poder fortalecer la base principal de la economía local, la cual es importante, sobre todo, en términos de empleo, ingreso y distribución más equilibrada por el territorio.

En un contexto de mercados abiertos, las pequeñas empresas pueden ser competitivas:

- a) Si avanzan en su especialización, es decir, si concentran el conocimiento productivo (tanto tecnológico como comercial u organizacional) en un rango específico de problemas, logrando ventajas de costos y liderazgo innovador.
- b) Si operan al mismo tiempo en un contexto de cooperación, esto es, aceptan incrementar el costo vinculado a la especialización porque están seguras de encontrar otras empresas poseedoras de una especialización complementaria en el agrupamiento territorial de empresas.
- c) Si las externalidades positivas de todo ello favorecen la cohesión del “cluster”, evitando que las empresas actúen de espaldas al mismo, y permitiendo la entrada de nuevas iniciativas y empresas eficientes e innovadoras (Bianchi, 1996).



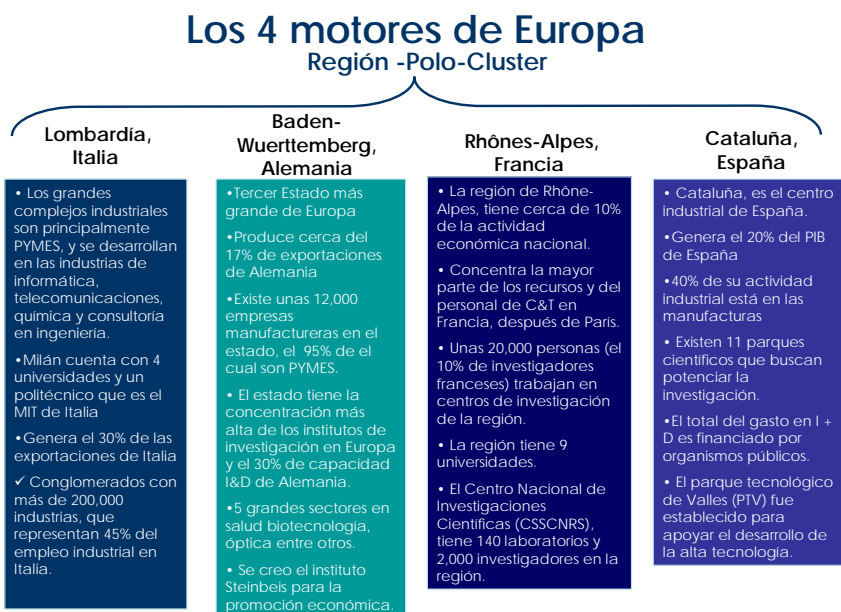
La competitividad a nivel mesoeconómico: La hipercompetencia global entre clusters bajo la perspectiva de la Cadena Global de Valor

Desde la perspectiva sistémica, la competitividad a nivel mesoeconómico tiene tres dimensiones y para cada una un capital:

1. Desarrollo regional, y de articulación productiva entre sectores (industrial, comercial, de servicios y agropecuario) con base en cadenas empresariales y conglomerados productivos (capital organizacional).
2. Infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica y básica (capital logístico). La infraestructura básica requiere del desarrollo de carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos y telecomunicaciones que sean eficientes y competitivos internacionalmente.
3. El desarrollo del sistema endógeno de innovación (capital intelectual de innovación) para el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento, así como su absorción en los diversos procesos económicos que detonan la nueva fuente de competitividad sustentable en la era del conocimiento y de la información. Estos sistemas de innovación deben articularse a nivel de la localidad, para luego extenderse a los estados o provincias, países y regiones (nacionales o de grupos de países).

A Nivel Mesoeconómico, la competitividad consiste de:

- a. Empresas: articulando la micro, pequeña y mediana empresa con la grande.
- b. Sectores: formando conglomerados industriales y productivos (clusters).
- c. Regiones: formando polos de desarrollo regional como las regiones de Europa de Cataluña, Normandía, Baden-Württemberg y Rhônes-Alpes.



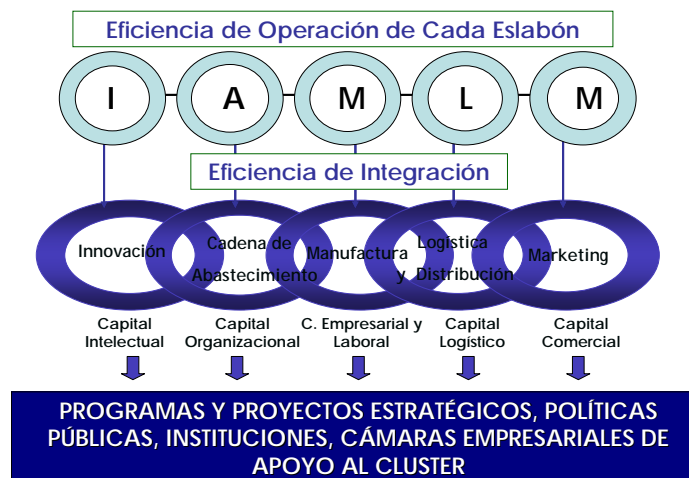
Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.7

De acuerdo con el enfoque de competitividad sistémica hemos derivado las siguientes definiciones:

- ▣ **Polo Regional:** Concentración y articulación productiva entre ciudades y comunidades.
- ▣ **Conglomerado:** Agrupamiento productivo delimitado mediante la articulación funcional de ramas económicas en un espacio geográfico determinado.
- ▣ **Cluster Físico:** Concentración geográfica 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:** 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 las empresas del cluster y b) alta eficiencia de integración entre los eslabones productivos de la cadena de valor que caracteriza al cluster.

CLUSTER INTEGRADO: EFICIENCIA OPERACIONAL, DE INTEGRACIÓN Y ESCALAMIENTO EN LA CADENA DE VALOR



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.8

La competencia darwinista ha quedado atrás, ahora en la nueva economía el nuevo paradigma es la competencia cooperativa. En la competencia darwinista, el individuo o la empresa, al buscar su propio beneficio maximiza el de la sociedad (enfoque individualista y de empresa a nivel micro). En el nuevo enfoque, el de cluster, el individuo o la empresa, busca su propio beneficio, pero también el del grupo, optimiza el de su empresa y genera economías de aglomeración que se traducen en menores costos de operación y transacción, mejores niveles de competitividad y escalamiento progresivo hacia la producción de bienes y servicios de mayor valor agregado.



La empresa por sí sola no puede tener su departamento de investigación y desarrollo, pero un conjunto de empresas pequeñas y medianas sí pueden contar con su propio centro de innovación, además de otros centros de servicios comunes para el cluster, a partir de los cuales pueden organizar mecanismos de comercialización o consolidación de oferta, entre otros aspectos. En suma, la nueva organización empresarial ha desplazado el concepto tradicional de competencia darwinista hacia la competencia cooperativa.

**DE LA VIEJA A LA NUEVA ECONOMÍA:
COMPETENCIA DARWINISTA VS. COMPETENCIA COOPERATIVA**



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.9

La articulación productiva regional, si bien puede mostrar la existencia de conglomerados productivos, no implica automáticamente la presencia de clusters funcionales y dinámicos, implica únicamente las condiciones necesarias para la formación de un cluster físico, el cual puede gozar de ventajas de localización. Sin embargo esta ventaja comparativa no constituye una ventaja competitiva, ni necesariamente sustentable, en la medida en que otros elementos clave estén ausentes. Un cluster funcional no solamente se refiere a la ubicación de empresas interconectadas dentro de un mismo territorio.

Para ser competitivo, un cluster debe estar integrado adecuadamente dentro de la Cadena Global de Valor, al mismo tiempo que en su interior se integra eficientemente la cadena de valor entre las empresas.

Para ser competitivo a lo largo de la cadena de valor requerimos:

1. Contar con empresas IFA, para desarrollar los nuevos atributos que se necesitan para enfrentar la hipercompetencia global.
2. Ser eficiente a lo largo de todos los eslabones de cadena de valor; pero sobre todo, potenciar la competitividad comparativa y sustentada como una estrategia de competitividad diferenciada que no sea fácil de copiar por la competencia.
3. Tener un sistema IFA integral e inteligente de innovación, manufactura y marketing a lo largo de la cadena de valor, a fin de lograr la eficiencia operativa en cada uno de los eslabones de la cadena y la eficiencia de integración en cada uno de los puntos de interconexión de la cadena de valor, que



a su vez permitan desarrollar eficientemente el sistema de las 5C's: Haciendo el producto correcto, en la cantidad correcta, entregado en el tiempo correcto, en el lugar correcto y al precio correcto.

Así, 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 ventas- mediante acuerdos y alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.

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, en varios lugares se presentó una marcada orientación de las inversiones a sectores de manufactura intensivos en mano de obra, como el de la industria maquiladora, con la finalidad de producir con bajos costos y ofrecer al mercado productos a precios competitivos. Pero 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 y el de marketing.

Es decir, conforme ha pasado el tiempo y el fenómeno de la hipercompetencia global en los mercados locales se ha hecho más palpable, las empresas y clusters más competitivos han evidenciado que el capital intelectual (el cual se integra por el capital humano, capital organizacional e informático) es el factor estratégico de la competitividad y que la competencia cooperativa se constituye como la mejor estrategia sectorial para disminuir los costos de producción, mejorar los niveles de productividad y generar organizaciones empresariales en continuo aprendizaje e innovación que escalen progresivamente a la producción de bienes y servicios de mayor valor agregado.

La integración funcional de las cadenas productivas de valor de los sectores y clusters estratégicos hace referencia a que en la actualidad las empresas más competitivas no basan su crecimiento y rentabilidad sólo en su eficiencia operativa, sino también en su capacidad para establecer vínculos de cooperación con otros empresarios o agentes que operan en diferentes actividades, que contribuyen a que se puedan ofrecer productos y servicios de elevado valor agregado que satisfacen de manera integral las necesidades de los clientes; esto es, el crecimiento y rentabilidad de las empresas depende del grado de integración de la cadena global de valor del sector, constituida por cinco eslabones en los que operan diferentes agentes: innovación, abastecimiento de insumos y materias primas, producción, distribución-logística y comercialización-marketing.

De esta forma, en la nueva economía se compite con valor agregado en la cadena de valor y no únicamente mediante costo-precio mínimo. El Modelo de Cluster Integrado Funcionalmente en la Cadena Global de Valor del CECIC se conforma de los siguientes elementos:

- 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.

El objetivo primordial del cluster es generar economías de aglomeración, que permitan generar una ventaja competitiva sustentable y de mayor valor agregado.

DIAMANTE DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE DESARROLLO DE CLUSTERS- POLOS REGIONALES

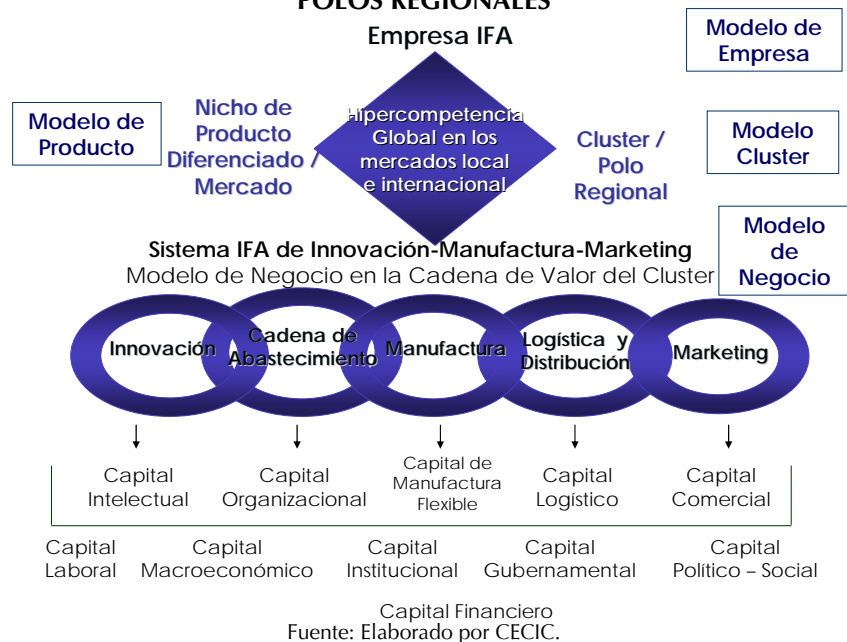


Figura 1.10

Por tanto, 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 ventaja competitiva sustentable tanto para las empresas como para los polos regionales, conglomerados y clusters. Todo ello debe ser orientado al posicionamiento competitivo dentro de la cadena global de valor que les corresponda, pues es importante destacar que la ventaja competitiva no existe sino que se crea y se desarrolla a través de los escalamientos en la cadena de valor.

Ventajas Competitivas Básica, Revelada y Sustentable

Existen tres definiciones de ventaja competitiva que conviene distinguir:

1. La Ventaja Competitiva Básica (VCB)

En el mundo de la globalización de los mercados y la apertura a la competencia internacional, la ventaja competitiva básica reside en la capacidad de lograr mejoras en costo, calidad y servicio integral al cliente. El punto de referencia en costo y calidad es el mercado global, pues el mercado local ha dejado de estar aislado o protegido; mantener esta perspectiva es condición básica para sobrevivir. En la carrera de la hipercompetencia esta ventaja es necesaria sólo para ingresar al mercado y no garantiza la permanencia dentro de éste.



2. La Ventaja Competitiva Revelada (VCR)

La ventaja competitiva revelada representa el posicionamiento dentro de la carrera de la hipercompetencia. Esta ventaja se obtiene a través de igualar lo que la competencia hace: sus técnicas de efectividad operacional, sus tácticas de ataque, etc. Describe así la participación del producto, empresa o país en el mercado internacional.

En la era del cambio continuo, rápido y complejo, esta ventaja es superada fácilmente por la competencia en cualquier momento de la carrera. Como la anterior, esta ventaja tampoco garantiza la sustentabilidad de la competitividad en el largo plazo, e incluso en el mediano plazo.

3. La Ventaja Competitiva Sustentable (VCS)

La ventaja competitiva sustentable se obtiene cerrando la brecha de la competitividad con respecto al líder en la carrera y ampliándola con respecto del competidor que va detrás. La mejora e innovación continua es la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo. La única forma de obtener esta ventaja es por medio del desarrollo y fortalecimiento de empresas competitivas sustentables tipo IFA: Inteligentes en organización, Flexibles en la producción y Ágiles en la comercialización.

La ventaja competitiva sustentable implica que se ha obtenido ya la ventaja competitiva básica (boleto de entrada) y la revelada (posicionamiento), de ahí que la ventaja competitiva sustentable posea una naturaleza tridimensional. La ventaja competitiva, como se puede observar, no descansa solamente en bajos costos o calidad competitiva, también intervienen en ella otros factores como el servicio integral al cliente y las alianzas estratégicas. La ventaja competitiva está determinada por factores múltiples.

De esta forma, queda claro que en la carrera competitiva se requiere de velocidad, precisión, flexibilidad y agilidad para competir y para cambiar de circuitos de competencia (de mercados, de productos, etc.), donde el tiempo se convierte en una variable fundamental. Las empresas no deben sólo prepararse para competir en los mercados de exportación, sino también para enfrentar las difíciles condiciones de la “aldea económica global” a la que acuden los mejores competidores del mundo. Al tener un enfoque sistémico, el éxito de la estrategia dependerá en gran medida del desarrollo de los diez capitales de la competitividad. A cada eslabón de la cadena global de valor le corresponde un capital de manera directa, esto es, son capitales endógenos al polo regional/cluster, como se ve en la figura anterior. En este caso, en el eslabón de innovación, el capital que es necesario desarrollar es el capital intelectual, en el eslabón de proveeduría el capital organizacional, en el de manufactura (o producción), el capital empresarial y laboral, en los eslabones de distribución-logística y comercialización-marketing, los capitales logístico y comercial, respectivamente.

Así, en cada uno de los respectivos eslabones de la cadena global de valor, se plantearán una serie de programas operativos, proyectos estratégicos y políticas públicas que contribuyan a su desarrollo competitivo e integración funcional. Dentro de tales programas se encuentran los Centros de Innovación, programas para el desarrollo de proveedores, programas de manufactura flexible y de empresas IFA, el desarrollo de infraestructura y sistemas logísticos, hasta los programas que facilitan y promueven la comercialización del cluster.

EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LOS CAPITALES EN LA CADENA GLOBAL DE VALOR

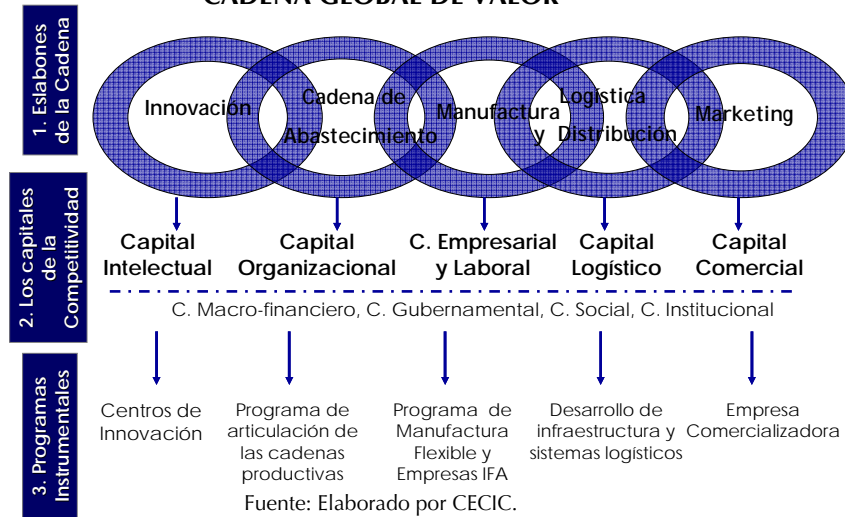


Figura 1.11

Por otro lado, los capitales macroeconómico, gubernamental, social, institucional y financiero son capitales de soporte que no dependen directamente de las empresas y los actores económicos del cluster sino de las instituciones gubernamentales y externas de quienes provienen parte de sus recursos y sobre todo la estabilidad del entorno en el que se desarrollan. En este caso, los programas instrumentales para el desarrollo de estos capitales dependerán de las autoridades gubernamentales del Estado de Morelos.

El análisis de la cadena de valor tiene el propósito de proporcionar 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 un modo participativo y consensuado, un modelo de desarrollo para las diferentes cadenas empresariales que procure 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 propicien una mejora de la integración del sector y la generación de economías de escala. Más importante aún, con la conformación de cluster se presenta la posibilidad de corregir las ineficiencias existentes y alcanzar una mayor integración de todas las actividades a través de la cooperación, así como ventajas competitivas para las PyMEs por la sinergia entre integración y especialización.

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 ellas. De esta forma, cooperación y competencia alcanzan un equilibrio característico de los sistemas productivos locales, en su madurez como clusters.

Son múltiples y variados los factores que hay que poner en juego para poder desarrollar las ventajas competitivas sustentables del país. De estos factores algunos son responsabilidad directa del Gobierno, en tanto que la ejecución de otros aspectos le corresponde a la iniciativa privada. De esta manera la estrategia de competitividad sistémica presenta dos frentes de acción. El sector empresarial se encarga del desarrollo competitivo de los sectores productivos y de la formación de los clusters integrados funcionalmente, optimizando la cadena global de valor; por su parte, el sector gubernamental es el responsable de ofrecer servicios públicos competitivos y políticas públicas que fomenten el desarrollo competitivo y la innovación.



Fuente: Elaborado por CECIC.

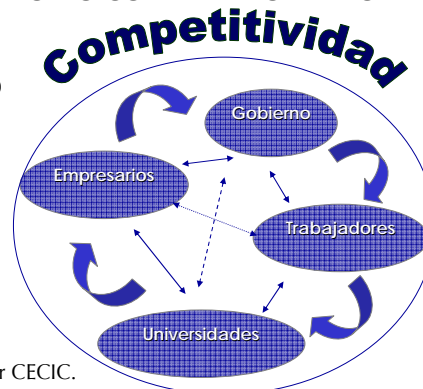
Figura 1.12

El liderazgo empresarial es fundamental para el desarrollo competitivo e innovador del Estado de Morelos y la región en su conjunto, pero también requiere que el Gobierno del Estado asuma su papel de promotor del crecimiento económico y que se establezcan los mecanismos idóneos de participación de los representantes de las universidades y centros de investigación y desarrollo del estado, trabajadores y sociedad civil en general. Así, a través de la participación activa y el compromiso compartido por todos los agentes se podrá hacer de Morelos un Estado con elevados niveles de crecimiento económico y desarrollo humano integral.

PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DE MORELOS

Liderazgo Empresarial
Universidades del Conocimiento
Participación Ciudadana
Estado Promotor

Formando la Cadena de la Confianza:
Empresarios-Trabajadores-Gobierno-Instituciones Educativas



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.13



1.4 El Desarrollo Regional Competitivo y los 4 Ejes Logísticos

La globalización de los países, que ha implicado el libre tránsito de productos, capitales e individuos entre los diferentes países, ha originado una hipercompetencia global en los mercados locales, que pone de manifiesto que en la actualidad ya no se compite empresa vs. empresa, sino empresa-cluster-polo regional vs. empresa-cluster-polo regional, en un esquema de Competitividad Sistémica que genere las economías de aglomeración y de creación de valor vía conocimiento tecnológico aplicado a los negocios. De tal manera que lo que se busca es mejorar y optimizar la cadena global de valor del sector y generar un modelo de negocio en el cluster y región que sea sustentable y competitivo.

El Enfoque del Desarrollo Regional

Una de las áreas de mayor potencial para el desarrollo de la competitividad regional es la que tiene que ver con el desarrollo de programas de innovación y capital intelectual por clusters y sectores productivos. Esto permitirá aprovechar ambas ventajas, el capital empresarial de la región y el capital intelectual de las universidades y centros de investigación, lo que permitirá desarrollar industrias tanto de manufactura como de mentefactura con mayor valor agregado.

El proceso de integración regional depende del desarrollo competitivo de los ejes energético, hidráulico, de telecomunicaciones y de transporte multimodal los cuales integran el capital logístico que conforma la infraestructura física, de transporte y tecnológica que ayuda a reducir los costos de transacción de las empresas, además de la infraestructura para el desarrollo de tecnología, innovación y capital humano. Nos encontramos en una larga fase de transición tecnológica y reestructuración económica y social, en la cual las variables claves son, entre otras, la incorporación de innovaciones en el tejido productivo de cada ámbito territorial, así como la superior calificación de los recursos humanos según las necesidades locales existentes, la atención a las características del medio ambiente local y la adaptación institucional que requieren las nuevas formas de gestión en el conjunto de organizaciones existentes, ya sean privadas o públicas.

La promoción del desarrollo económico local necesita el fortalecimiento institucional para la cooperación pública y privada, como condición necesaria para crear ambientes innovadores territoriales. Asimismo, como es conocido, la privatización, la apertura de mercados y la desregulación de las economías, conducen a una creciente concentración de capital en la esfera privada, ante lo cual es preciso reforzar la capacidad de los diferentes sistemas productivos locales, a fin de igualar las condiciones de competencia empresarial y regional y para atender a los objetivos de cohesión social, al tiempo que se fomenta la productividad y competitividad de las microempresas y pequeñas y medianas empresas, las cuales son decisivas en la generación de empleo e ingreso para la población.

El desarrollo económico regional puede definirse, como señala la Organización Internacional del Trabajo, como “un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica” (Rodríguez-Pose, 2002).

Dicho en otras palabras, se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- a) Económica, en la cual los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.



- b) Formación de recursos humanos, en la que los actores educativos y de capacitación concertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- c) Socio-cultural e institucional, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- d) Político-administrativa, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- e) Ambiental, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

La visión agregada y sectorial del desarrollo no incorpora, pues, la dimensión del territorio como "actor" de desarrollo. Asimismo, la aproximación territorial al desarrollo suele centrarse en los temas relativos a las diferencias de ingreso entre regiones y en los análisis de convergencia o no de dichos niveles entre regiones como resultado del tipo de crecimiento económico predominante. Pero lo sustantivo es analizar la heterogeneidad estructural y el grado de desarticulación productiva interna, aspectos que requieren indicadores sobre la capacidad de desarrollo local, más que indicadores de resultado sobre variables "ex-post". Este predominio del análisis territorial según la lógica de funcionamiento redistributivo o asistencial (territorios más atrasados que deben ser ayudados por otros más ricos) no involucra los aspectos sustantivos del subdesarrollo local o regional.

En nuestro enfoque, uno de los aspectos más importantes a considerar en el desarrollo regional es que las actividades económicas incorporan elementos de relevancia procedentes de los diferentes sectores que contribuyen a la mejora competitiva sectorial. En este sentido, la introducción de innovaciones productivas internas es un aspecto crucial que impulsa el desarrollo económico local, y éste no depende exclusivamente del resultado de la investigación y desarrollo en las grandes empresas, ni del grado de avance de la ciencia y tecnología básicas, sino del grado de vinculación existente entre los actores productivos (empresas) y las universidades y centros de investigación y desarrollo existentes.

La introducción de innovaciones productivas incluye, además, no sólo las innovaciones tecnológicas de producto o de proceso productivo, sino las innovaciones de gestión u organizacionales, así como las innovaciones sociales e institucionales. Así pues, la introducción de innovaciones requiere una estrategia territorial propia. No puede hacerse depender de la adquisición de un paquete tecnológico externo; la introducción de innovaciones no depende tampoco del tamaño de las empresas. En este contexto, los sistemas locales de pequeñas empresas pueden abordar, a través de la cooperación territorial de actores, una actividad decisiva para dicha introducción de innovaciones en el sistema productivo local.

En suma, desde este enfoque "interactivo" de la innovación se insiste en que ésta no depende sólo de la financiación en ciencia y tecnología básica. El incremento de actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) no es suficiente para la introducción de innovaciones. Para que éstas se produzcan es necesario que los usuarios se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de dichas actividades de I+D en los diferentes procesos productivos, a fin de generar I+D+i. Esto subraya la importancia de los sistemas estatales y regionales de innovación.

En resumen, el enfoque del desarrollo local toma, como unidad de actuación el territorio y no la empresa o el sector aislados. Esta aproximación territorial es necesaria para contemplar tres de los temas decisivos del desarrollo:

- La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales.



- ▣ El diseño de los adecuados programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local.
- ▣ La referencia concreta a las características y limitaciones existentes en el medioambiente local, esto es, la incorporación obligada de la sustentabilidad ambiental.

Como parte fundamental de dicha estrategia local de desarrollo se deben crear condiciones favorables desde el punto de vista institucional, a fin de construir entornos territoriales facilitadores de la incorporación de innovaciones y nuevos emprendedores. Para ello es necesario fomentar la cultura emprendedora local y la concertación público-privada para el desarrollo local. En este sentido, cabe insistir en que el concepto de instituciones no se refiere únicamente a organizaciones, sino a redes, normas y reglas explícitas o implícitas de comportamiento humano en un territorio.

Las autoridades, sin duda, son agentes importantes en los procesos de desarrollo local ya que muchas veces son los principales impulsores de las iniciativas del desarrollo al promover la movilización y concertación de actores para el desarrollo económico y la creación de empleo a nivel local. En otras ocasiones, otros actores, como los organismos de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, entidades financieras de desarrollo y jóvenes empresarios, entre otros, son los que inician los procesos de desarrollo local, aunque muy pronto se requiere la incorporación activa de los gobiernos, los cuales permiten dotar a las iniciativas de desarrollo local del mayor grado de institucionalidad.

La estrategia de desarrollo regional debe orientarse, en suma, a asegurar mejores condiciones de vida de la población local, tratando de centrarse fundamentalmente, aunque no exclusivamente, en la mejor utilización de los recursos existentes a fin de promover nuevas empresas y puestos de trabajo locales. Para ello pueden utilizarse las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, así como la reorganización de los procesos productivos locales según la orientación hacia los mercados. La construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de apoyo a la producción es parte esencial de dicha estrategia de desarrollo local.

Asimismo, la estrategia de desarrollo económico local debe buscar, esencialmente, la diversificación del sistema productivo y la creación de nuevas empresas y empleo en el territorio, a partir de una valorización mayor de los recursos endógenos y el aprovechamiento de las oportunidades de dinamismo externo existentes. Es decir, se debe fomentar la mayor utilización de los recursos endógenos, aunque esto no anula la búsqueda de oportunidades derivadas del contexto externo. Algunas iniciativas de desarrollo económico local se basan precisamente en saber aprovechar dichas oportunidades de dinamismo exógeno estableciendo, por ejemplo, redes de subcontratación de empresas locales con las grandes empresas localizadas en el territorio, o aprovechando el dinamismo derivado de la proximidad a ejes importantes de circulación de personas o mercancías entre grandes núcleos urbanos.

Es preciso ir incorporando, mediante las alianzas oportunas, la capacidad de asesoría técnica apropiada, así como la mayor vinculación entre los requerimientos actuales y potenciales de los diferentes sistemas productivos locales y las entidades territoriales con capacidad para desplegar actividades de investigación y desarrollo aplicados a la innovación local.

La construcción de redes de cooperación empresarial a nivel territorial debe estimularse, mostrando la importancia de las mismas para mejorar las posiciones competitivas en los mercados. Para todo ello se precisa de la adecuada formación de recursos humanos según las necesidades identificadas en los diferentes ámbitos territoriales. Las actividades de capacitación deben estar, por tanto, guiadas por las necesidades de



la demanda de innovación de cada territorio y nunca definidas desde instancias alejadas o desde un enfoque de oferta.

Finalmente, es importante mencionar que la valorización del patrimonio natural y cultural constituye uno de los ámbitos más novedosos en las iniciativas locales de desarrollo, ya que ello supone una visión sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural e histórico como activos de desarrollo. En efecto, la conservación y revaloración del medio ambiente local y el patrimonio cultural permiten incorporar elementos de diferenciación en los procesos productivos y productos locales, desplegando iniciativas consistentes con la producción ecológica, al tiempo que favorecen la identificación en el territorio de una apuesta por la calidad.

Políticas para el Desarrollo Regional

Tanto el sector público como los agentes privados empresariales y el conjunto de la sociedad local, deben ser capaces de abrir espacios de concertación estratégica para construir la institucionalidad político-administrativa que respalde el desarrollo local.

Así, para impulsar el desarrollo económico con generación de empleos productivos y mejoramiento de la equidad social y la sustentabilidad ambiental, es imperativo un diseño mixto de políticas en el cual, junto a las medidas encaminadas al logro de los principales equilibrios macroeconómicos, se impulsen otras de carácter regional destinadas a identificar y fomentar las potencialidades existentes, tarea en la cual los gobiernos estatales deben desempeñar un papel decisivo como promotores y facilitadores de la creación de instituciones de desarrollo productivo y empresarial. Todo esto hace indispensable proveer a los empresarios de entornos institucionales favorables y asegurar el acceso a los servicios de información, capacitación y financiación apropiados para ellas.

En la definición de una estrategia de desarrollo económico local pueden señalarse, igualmente, algunos aspectos y líneas de política fundamentales:

- ▣ Importancia de la articulación productiva existente entre las diferentes actividades del sistema económico regional.
- ▣ Identificación territorial del tejido empresarial y las diferentes actividades económicas existentes.
- ▣ Nivel tecnológico, organizativo y de gestión en dichas actividades y empresas.
- ▣ Conocimiento de las tecnologías apropiadas a la dotación de recursos y potencialidades territoriales y ambientales.
- ▣ Compromiso con el empleo productivo y observación del mercado de trabajo local.
- ▣ Vinculación del sistema educativo y de capacitación profesional a la problemática del sistema productivo y social territorial.
- ▣ Acceso territorial a los servicios de apoyo a la producción, tanto financieros como reales: información, capacitación empresarial y tecnológica, comercialización, apoyo a la innovación del producto, cooperación empresarial, asesoría en proyectos de inversión, entre otros.
- ▣ Diseño de políticas específicas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas y sector informal local, a fin de implementar una política coherente de desarrollo económico y social, alejada del simple paternalismo asistencial.

Algunas de estas líneas de política deben concertarse entre las diferentes instancias públicas territoriales, a fin de lograr un diseño coherente de actuaciones. Así, por ejemplo, puede ser preciso reorientar las políticas de equidad interterritorial (sobre infraestructuras básicas, equipamientos sociales y otras), para que respondan a la lógica de fomento productivo y empresarial en cada ámbito territorial. De ahí que la entrega de competencias reales y distribución del poder que entraña la descentralización constituya un requisito

crucial para dotar a los territorios del máximo de autonomía y libertad en la aplicación de este tipo de estrategias de desarrollo local.

Desarrollo del Capital Logístico y sus 4 Ejes

El capital logístico se refiere al desarrollo de la infraestructura física de transporte y tecnológica que mejor ayuda a reducir los costos de transacción entre las empresas, además de infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica básica: carreteras, puertos industriales, vías férreas, aeropuertos, infraestructura energética y telecomunicaciones que sean eficientes y competitivos internacionalmente. En la nueva economía de la hipercompetencia global en los mercados locales, el grado de desarrollo alcanzado en el capital logístico otorga una ventaja estratégica a las economías locales que han logrado el mejor tendido de infraestructura, procesamiento, transmisión, transporte y recepción de la información del conocimiento. Así, los cuatro ejes de la competitividad logística se refieren a: infraestructura física de carreteras y transporte multimodal, infraestructura en telecomunicaciones y tecnologías de información, infraestructura energética e infraestructura hidráulica, los cuales se han convertido en factores fundamentales para competir en la nueva economía global. Sobre la relevancia y nivel de desarrollo alcanzado en estos ejes de la competitividad logística, en el Estado de Morelos, se profundizará en el capítulo diez de este documento.

LOS CUATRO EJES DE LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.14

1.5 De la Manufactura a la Mentefactura: Industrias Intensivas en Conocimiento

Los sistemas de manufactura siempre han estado apoyados en la combinación de dos grandes factores de la producción: el capital y el trabajo, dado un nivel de tecnología. Existe un sistema de producción masiva y estandarizada (*mass production and standardized products*) donde el resultado son economías de escala con el objetivo de alcanzar la máxima producción de bienes estandarizados y homogéneos. Para lograr la máxima producción al mínimo costo como clave de la competitividad.

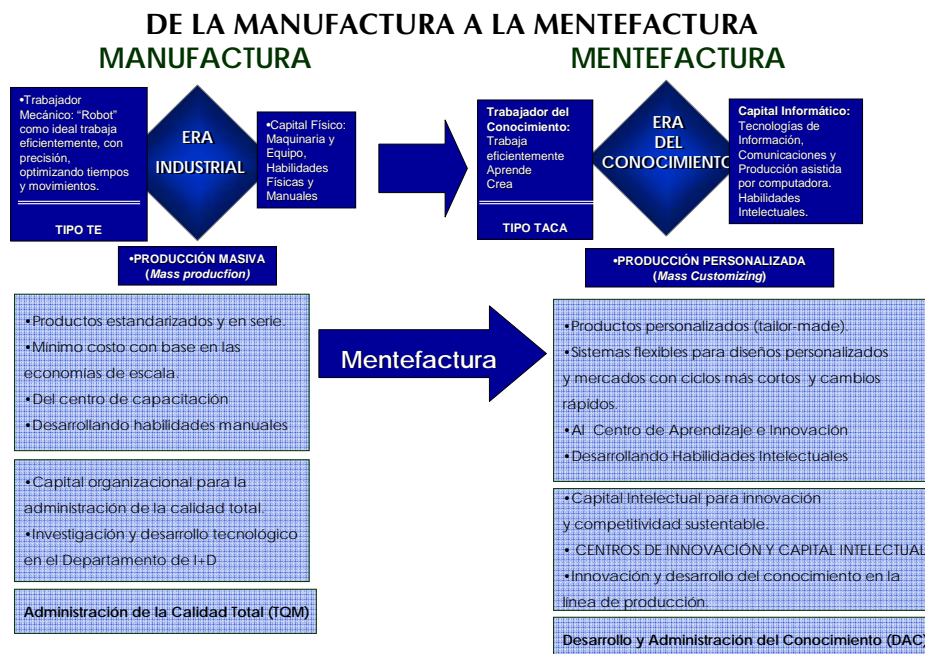
En cambio, ahora la mentefactura está apoyada en el nuevo trabajador del conocimiento. En el sistema de la manufactura el trabajador ideal es el robot, un individuo mecánico y repetitivo, que maneja tiempos y movimientos con precisión, eficiente para trabajar en ritmos y procesos estandarizados. Un trabajador en la era del conocimiento, es un individuo que trabaja, aprende, crea el nuevo conocimiento y lo aplica en sus



labores. En la era de la manufactura el trabajador, como robot con tiempos y movimientos rápidos y precisos; nunca falla. En la nueva era, el trabajador del conocimiento que está orientado al consumidor, busca la producción personalizada, el servicio integral al cliente, la solución de problemas y desarrolla productos y/o servicios integrales *tailor made* y debido a que no es repetitivo, agrega dos condiciones:

1. Aprende de cada proceso que realiza (por eso es inteligente).
2. Tiene capacidad creativa para responder a nuevos escenarios, producto de la demanda cambiante de los consumidores y la agudización de la competencia.

El trabajador del conocimiento se obliga a aprender de cada experiencia nueva, ya que el mundo es cambiante y a cada momento se modifican las reglas que se tienen que incorporar al sistema de trabajo. Ahora, trabajar con las mejores maquinas no es suficiente; se necesitan tecnologías asistidas por computadora en el manejo de la información, de la comunicación y de la producción. La mentefactura está basada en sistemas de producción flexibles, multiproducto, multiproceso y multihabilidades. Un ejemplo de la producción personalizada es la planta de Motorola en Florida, Estados Unidos, que con sistemas 100 por ciento computarizados ha pasado de cumplir un pedido en un período de 15 días a dos horas; antes producía un modelo uniforme para todos, ahora manufactura productos personalizados y tiene aproximadamente 500 modelos de producto. Otro caso de producción personalizada con mínimo costo, es el de las muñecas Barbie, en donde antes se producía una muñeca uniforme para un mercado mundial y estandarizado; después aparecieron los nichos de mercado y se desarrolló el modelo de muñecas gemelas, en el cual la niña envía su foto para que sea registrada en el sistema de computadoras y el modelo de la cara y del cabello de la muñeca se asemejen a los de la niña; lo anterior manteniendo la producción al mínimo costo, integrando la innovación, la manufactura y el marketing, siendo éste último el encargado de percibir lo que el cliente desea, lo cual da como resultado productos personalizados. Además, es inteligente porque es un sistema que aprende y crea, es flexible porque permite rediseñar los productos y hacerlos a la medida del cliente en la línea de producción sin ser un producto en serie.



Fuente: Villarreal, René y Tania, IFA la Empresa Competitiva Sustentable en la Era del Capital Intelectual, Ed. McGraw Hill, 2003.

Figura 1.15



1.5.1 La Economía del Conocimiento

El reto en la nueva era es cómo transitar a la nueva economía del conocimiento en mercados globalizados interdependientes caracterizados por el cambio continuo, rápido e incierto en donde la velocidad y el tiempo se han convertido en variables fundamentales para hacer frente de manera exitosa al fenómeno de la hipercompetencia global en los mercados internacional y local, producto de la apertura y el libre comercio. Además, el tránsito a la nueva economía del conocimiento implica elevar la competitividad en todos los niveles y capitales que constituyen la competitividad sistémica.

En este contexto, transitar a la nueva economía implica pasar de la era industrial y de manufactura a la era del conocimiento y la mentefactura. Esto es, de la producción masiva estandarizada y de mínimo costo, hecha con las manos, a la nueva era de la mentefactura, desarrollando y generando valor agregado con la mente y la nueva economía digital del conocimiento.

El paso hacia la nueva economía del conocimiento, va más allá del libre comercio. Éste es una estrategia que, aunque necesaria, no es suficiente para el desarrollo, más aún, los tratados de libre comercio que se han firmado en nuestro país han incrementado de manera sustancial la competencia empresarial. Así, hoy empresas morelenses compiten con empresas del resto del mundo. Para transitar con éxito a la nueva economía del conocimiento de manera competitiva y sustentable se necesitan pilares adicionales a la mera apertura, entre ellos:

- ▣ Estrategia de desarrollo de clusters productivos estratégicos.
- ▣ Creación de un Sistema Estatal de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- ▣ Desarrollo de infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones, tecnoparques del conocimiento y centros logísticos competitivos.
- ▣ Un sistema educativo moderno orientado al aprendizaje, la creatividad y la innovación desde la educación básica a la educación superior.
- ▣ Una política de fomento al desarrollo competitivo de las PyMEs tecnológicas, en donde la pequeña y mediana empresa también se integren al proceso de valor agregado basado en el conocimiento e innovación a lo largo de la cadena global de valor desde el desarrollo de productos y procesos en los cinco eslabones: innovación, cadena de abastecimiento, manufactura, logística, distribución y marketing.
- ▣ Finalmente, se requiere de un gobierno innovador y competitivo con políticas públicas que fomenten e incentiven el tránsito a esta nueva economía del conocimiento, con políticas científicas y tecnológicas.

El desarrollo de cada uno de estos pilares da lugar al gran marco para transitar a la nueva economía del conocimiento.

La nueva era del conocimiento no significa que la era industrial quedó atrás, sino que la industria ha modificado las características que determinan su crecimiento y competitividad respecto al pasado, esto es, transitamos de la era industrial de la manufactura a una nueva era industrial dominada por la mente y el conocimiento productivo. Esta nueva era se puede denominar de la mentefactura, ya que antes necesitábamos desarrollar las habilidades manuales de los trabajadores en centros de capacitación y adiestramiento manual; pero hoy día los adelantos en la tecnología de la información y de las comunicaciones, así como los adelantos de la tecnología de la manufactura asistida por computadora implican desarrollar las habilidades intelectuales de los trabajadores, lo que ha dado lugar al trabajador del conocimiento.



Pilares de la Nueva Economía del Conocimiento

El factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable, en esta nueva era del conocimiento y la mentefactura, es el capital intelectual, y la brecha de la competitividad está relacionada con el tiempo y la velocidad para adquirir conocimiento, asimilarlo, difundirlo y traducirlo, con la creación de conocimiento productivo vía la innovación de nuevos productos y procesos, de sistemas de organización y comercialización a través de células de aprendizaje o con la creación de conocimiento productivo dentro de empresas IFA (inteligentes, flexibles y ágiles).

La economía del conocimiento está basada en seis pilares los cuales se relacionan entre sí para generar capital intelectual e innovación. Los seis pilares son:

1. Clusters estratégicos de mentefactura integrados en la cadena global de valor.
2. Sistema Estatal de Innovación y desarrollo tecnológico.
3. Infraestructura adecuada de tecnologías de información y tecnoparques del conocimiento.
4. Sistema educativo basado en el aprendizaje e innovación.
5. PyMes tecnológicas intensivas en conocimiento.
6. Gobierno competitivo e innovador con políticas públicas eficientes y servicios públicos competitivos.

Las empresas deben asimilar el uso y desarrollo de nuevas tecnologías y no quedarse sólo en la transferencia de aquellas viejas y obsoletas en algunos casos. Las pequeñas y medianas empresas de alta tecnología se definen como empresas sumamente innovadoras e intensivas en conocimientos que destinan recursos a la investigación y desarrollo y que emplean tecnologías de producción sofisticadas y complejas. Este tipo de empresas crean e implementan innovaciones tecnológicas y juegan un rol importante en el incremento del nivel de vida, el empleo, la productividad y la competitividad de la economía.

1.6 La Visión de Futuro: Morelos Competitivo, Innovador y Solidario

Como se ha visto a lo largo del presente capítulo, para que el Estado de Morelos pueda posicionarse con éxito en la nueva economía global, se requiere de una estrategia de competitividad sistémica y de jugadores de clase mundial que eleven las capacidades competitivas de las empresas, sectores productivos, gobierno y del estado en su conjunto.

El Estado de Morelos cuenta con aspectos que le confieren importantes ventajas comparativas frente a otros estados de la República Mexicana y con un enorme potencial de desarrollo económico. El gran reto para el estado consiste en plantear una visión de futuro que sea compartida y un Plan de Acción (Estrategia) concertado, que permita orientar las acciones de los diferentes agentes, hacia la construcción progresiva de las bases del crecimiento competitivo sostenido y sustentable con elevados niveles de bienestar social. Así, una Visión y Estrategia que surjan del acuerdo de la población morelense, despertará entre la población un interés por la participación activa y el compromiso compartido por la conformación de un estado competitivo y próspero.

No obstante la visión de competitividad de este gobierno no únicamente se circunscribe al estado, sino que plantea un desarrollo conjunto con la Región Centro País de acuerdo con la política del Gobierno Federal planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que expone la estrategia de desarrollo regional:



“El esfuerzo debe ser compartido, ya que el éxito de la estrategia de desarrollo regional requiere de acciones por parte del gobierno federal, así como de los gobiernos de los estados y los municipios, alentando la formación de espacios que favorezcan la comunicación, la difusión, la innovación y las actividades productivas, creadoras de trabajo y de calidad de vida. No sólo es clave la relación del Gobierno Federal con los otros órdenes de gobierno, sino también la coordinación entre ellos para permitir un desarrollo que beneficie a todos”.

Así, el desarrollo competitivo de las economías regionales dependerá de la colaboración del Gobierno Federal y todos los niveles de gobierno que constituyen cada región de forma que se establezcan las condiciones necesarias para crear un círculo virtuoso de mayor competitividad y desarrollo, haciendo especial énfasis en el nivel municipal. La colaboración de los actores políticos, económicos y sociales al interior de cada uno de ellos región será indispensable para lograr una estrategia sistémica.

Otro aspecto de la mayor importancia para construir un Morelos Competitivo y Solidario es el de la sustentabilidad ambiental, que se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Nuevamente acorde a lo planteado por el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, uno de los principales retos que enfrenta México es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Por ello, es necesario poner en práctica las medidas necesarias para que todos los proyectos, particularmente los de infraestructura y los del sector productivo, sean compatibles con la protección del ambiente.

La protección ambiental moderna, particularmente en empresas multinacionales, está basada en principios de ecoeficiencia, que se expresa operativamente en mayor eficiencia en el uso de recursos naturales, reciclaje de insumos y materiales, creación de nichos especializados de mercado, minimización de riesgos financieros por la vía de la reducción de riesgos ambientales, menores costos de capital, y mejores controles de calidad, en el marco de sistemas de administración ambiental.

En este contexto, resulta indispensable, para la estrategia de Morelos como para la del país en su conjunto el fortalecimiento decidido de la política ambiental, a fin de aprovechar las importantes sinergias que existen entre el desarrollo económico y la protección del medio ambiente. Así, la sustentabilidad ambiental debe convertirse en un eje transversal de las políticas públicas del estado.

La sustentabilidad ambiental requiere de una estrecha coordinación de las políticas públicas en el mediano y largo plazo, así como mejorar la coordinación interinstitucional y la integración intersectorial. Es por ello que la integración al Consejo Consultivo de la Comisión Estatal de Competitividad, de una delegación que revise el cumplimiento de la normatividad y el cuidado del ambiente en todos los proyectos, será de gran importancia para que la competitividad del estado se sustente a lo largo del tiempo. De esta manera la sustentabilidad ambiental será un criterio rector en el fomento de las actividades productivas del estado, por lo que se incorporarán consideraciones de impacto y riesgo ambientales, así como de uso eficiente y racional de los recursos naturales, en la toma de decisiones sobre inversión, producción y políticas públicas. Asimismo, a través de este mecanismo se promoverá una mayor participación de todos los órdenes de gobierno y de la sociedad en su conjunto en este esfuerzo.

Morelos debe ser un estado solidario, ya que únicamente con el trabajo conjunto de la sociedad y los poderes constitucionales se podrá consolidar el desarrollo competitivo y sustentable de la entidad. La participación activa y comprometida de todos los sectores en el desarrollo del estado es un requisito



indispensable para lograr la visión de futuro y el bienestar de las siguientes generaciones. La idea es fomentar y desarrollar las redes sociales que deben existir entre gobierno, sociedad, empresarios, académicos; es decir de los diversos actores que influyen en el desarrollo y crecimiento económico de la entidad y sentirse comprometidos con la tarea de conseguir que Morelos sea cada día más competitivo.

La hospitalidad siempre ha sido una característica de los morelenses, pero ésta debe ser tomada como un compromiso de la sociedad que coadyuve al fortalecimiento del sector turístico del estado. Con una amplia variedad de alojamientos -hoteles de lujo, hoteles con encanto o albergues-, atractivos naturales y culturales, Morelos sabe como recibir al turismo, adaptándose a cualquier bolsillo, y sabiendo responder también a todas sus necesidades, además de la calidez y amabilidad que caracterizan su trato. Así, atraer al turismo -tanto nacional como internacional- y convertirlo en el gran impulsor del desarrollo económico del estado debe ser tarea de todos.

En este contexto, la Visión de Futuro del Estado de Morelos, en un horizonte al año 2012, que se plantea se puede resumir en los siguientes ejes:

- 1. Desarrollo Regional.-** Se han esbozado tres regiones principales la Metropolitana, la Oriente y la Sur, y se busca que cada una de ellas y los municipios que las integran se desarrollen de acuerdo a sus propias vocaciones productivas y ventajas competitivas, articulándose con el resto de las regiones del país.
- 2. Fortalecimiento de la Economía Local.-** Que los municipios del Estado de Morelos tengan los recursos necesarios para impulsar su propio desarrollo económico trabajando estrechamente con las autoridades municipales a fin de fortalecer el núcleo de la economía local, atendiendo sus requerimientos específicos para potenciar los proyectos productivos que transformen sustantivamente al municipio, optimizando los recursos del estado.
- 3. Modernización de las Instituciones.-** Reformar y modernizar las leyes e instituciones que sean necesarias. Realizar los cambios estructurales necesarios para fortalecer las instituciones y hacer que respondan cabalmente a las necesidades de los morelenses.
- 4. Desarrollo Humano Integral y Sustentable.-** El crecimiento y desarrollo económicos tienen que reflejarse en el bienestar de las familias morelenses. El estado debe proveer de condiciones suficientes para la realización de las personas. Todo ello con énfasis en el cuidado ambiental a fin de hacer el desarrollo sustentable.

Todo ello se logrará con programas y políticas públicas que se sustenten en acciones y proyectos socialmente justos, ambientalmente responsables, financieramente viables y políticamente incluyentes.

El gran desafío que se presenta en el Estado de Morelos para alcanzar esta Visión de Futuro, consiste en dirigir las acciones en dos frentes:

- En el ámbito económico con la estrategia de competitividad sistémica que permita el crecimiento competitivo, sostenido y sustentable con empleos productivos y salarios remunerativos, para promover así el desarrollo humano integral de los morelenses: mayor esperanza y calidad de vida, mayor educación y conocimiento y mejores ingresos por persona.



- En el ámbito político, con actores comprometidos con la consolidación de los acuerdos para la ejecución de las acciones de política económica y social que se requiere emprender.

Morelos se caracteriza por ser un estado pequeño en un territorio que muestra enorme potencial de desarrollo económico gracias a la riqueza de recursos naturales, la posición geográfica privilegiada y, sobre todo, la calidad de sus recursos humanos. Sin duda alguna, el Estado de Morelos presenta numerosas fortalezas que permitirán hacer realidad esta Visión de Futuro 2030, y alcanzar un crecimiento competitivo y sustentable con desarrollo humano integral.

El Gobierno del Estado de Morelos se ha esforzado por realizar acciones que contribuyan al fortalecimiento de su competitividad a través de la creación y consolidación de las condiciones físicas, jurídicas, de seguridad y del ambiente de negocios propicio para la inversión productiva estratégica.

Alcanzar la visión y enfrentar estos retos de manera exitosa, requiere responder a cuatro preguntas básicas:

- a) ¿Cómo alcanzar dicha Visión de Futuro? Lo cual implica definir la estrategia y camino a seguir.
- b) ¿Con qué recursos financiar las acciones a emprender? Requiere de la administración eficiente de los recursos a fin de canalizarlos a las actividades estratégicas para el estado, haciendo uso del ahorro interno que debe crecer y complementarse con el ahorro externo, principalmente vía la IED, participaciones federales y otro tipo de apoyos financieros del Gobierno Federal y organismos internacionales.
- c) ¿Con quién lo podremos alcanzar? La consumación de la Visión de un Estado Competitivo con desarrollo humano integral implica la participación activa y comprometida de empresarios, trabajadores, gobierno y sociedad.
- d) ¿Para quién?, para que el Proyecto sea sustentable requiere de un desarrollo incluyente de todos los morelenses.

La estrategia que se plantea para fortalecer la competitividad sistémica del estado y así contribuir en el mediano plazo al crecimiento competitivo, sostenido y sustentable con empleos productivos y salarios remunerativos que favorezcan el desarrollo humano integral, se conforma de tres grandes pilares:

1. Fortalecimiento de la competitividad empresarial del estado a través del fomento del Modelo de Empresa Competitiva Sustentable IFA: Inteligente en su organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización. Con especial atención a la micro, pequeña y mediana empresa del estado que representa el 99.8% del total de las unidades de negocios en industria, comercio y servicios, que son las que emplean a más de 169.5 mil personas (79.2% del empleo estatal) y generan el 37.4% de la producción estatal.
2. Impulso de los sectores y clusters productivos estratégicos del estado, vía la integración funcional de sus cadenas globales de valor, generando economías de aglomeración que eleven la competitividad y permitan el escalamiento productivo hacia bienes y servicios de mayor valor agregado. Es así que los sectores, clusters y elementos que se consideran en el presente Programa (en función de las ventajas competitivas reveladas) pueden ser el punto de partida para encender los motores de desarrollo económico en el estado.

3. Conformación de un entorno de negocios competitivo que favorezca al crecimiento económico y el desarrollo humano de los morelenses. Los elementos que se fomentarán a lo largo del presente Programa Regional de Competitividad para el Desarrollo Sustentable de Morelos, se refieren a la conformación de un sistema estatal de innovación y desarrollo tecnológico; el desarrollo de la infraestructura logística y la conformación de un gobierno competitivo e innovador IFAT.

LOS TRES PILARES DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO COMPETITIVO



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 1.15

En este contexto, resulta indispensable difundir y asumir de manera clara la Visión de futuro y el Plan de Acción (Estrategia) concertado del Estado de Morelos, ya que esto le permitirá a los actores clave generar consensos fundamentales para llevar a cabo las acciones y políticas necesarias para detonar el desarrollo competitivo y sustentable que eleve la calidad de vida de los morelenses.

En el capítulo final, se plantea una cartera de proyectos estratégicos a emprender así como los mecanismos de coordinación para la instrumentación de Morelos Competitivo y Solidario: Programa de Competitividad e Innovación, a fin de que podamos hacer una realidad la visión de futuro del estado. Así, el gran desafío, será instrumentar los proyectos estratégicos y acciones derivadas del presente Programa, con la participación activa y comprometida de todos los actores morelenses (gobierno, empresas, universidades y sociedad civil en general), asumiendo el liderazgo de las acciones el actor empresarial y el estado fungiendo como promotor del desarrollo económico.