



EURE

ISSN: 0250-7161

eure@eure.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile  
Chile

Capó-Vicedo, Josep; Expósito-Langa, Manuel; Masiá-Buades, Enrique  
La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global  
EURE, vol. XXXIII, núm. 98, mayo, 2007, pp. 119-133  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19609807>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Otros temas

*Josep Capó-Vicedo\**  
*Manuel Expósito-Langa*  
*Enrique Masiá-Buades*

# La importancia de los *clusters* para la competitividad de las PYME en una economía global

## Abstract

*In this work the importance of clusters for the particular case of SMEs is analyzed, in its road toward knowledge-based and globalize economies. In short the influence that globalization has about the local economies is studied, as well as the importance of the geographical concentration of the companies in order to increase their competitiveness. Among the obtained conclusions it highlights the fact that in these concentrations true communities of knowledge can settle down, where new knowledge is generated and exchanged, at the same time that innovation is empowered, and their competitive advantage is increased. Finally, the particular case of the Valencia Textile Cluster (Spain) is studied, in order to validate the theoretical part of the article.*

**Keywords:** SMEs, competitiveness, knowledge, clusters

## Resumen

En este trabajo se analiza la importancia de los clusters para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), en su camino hacia economías cada vez más globalizadas y basadas en el conocimiento. Para ello se estudia la influencia que tiene la globalización sobre las economías locales, así como la importancia de la concentración geográfica de las empresas para aumentar su competitividad. Entre las conclusiones obtenidas destaca el hecho de que en estas concentraciones se pueden establecer verdaderas comunidades de conocimiento, en las que éste se genere e intercambie, al mismo tiempo que se potencia la innovación, con lo que se consigue aumentar su ventaja competitiva. Finalmente, se estudia brevemente el caso del Cluster Textil Valenciano (España), validando lo visto en la parte teórica del artículo.

**Palabras clave:** PYME, competitividad, conocimiento, *clusters*

## 1. Introducción

**A**ctualmente, la aceleración e incremento de la complejidad del cambio tecnológico, la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y la soberanía del consumidor se convierten en movimientos destacados ante los cuales las empresas deben buscar y crear nuevas ventajas competitivas que les permitan sobrevivir en el mercado (Ferro *et al.*, 2000).

En el caso particular de las PYME, se han de tener en cuenta las dificultades inherentes a su pequeño tamaño, como pueda ser la de acceder a las mismas fuentes de financiación externa que las grandes empresas, e incluso más importante todavía, el acceso a las fuentes adecuadas de información para tomar las decisiones idóneas.

Para estas empresas, la cooperación con otras de su mismo tamaño o superior se constituye como una alternativa estratégica, que les permite aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian, tanto si esos acuerdos son de tipo horizontal como vertical. Si estos acuerdos se realizan entre un gran número de empresas, se va tejiendo un entramado de relaciones que se enlazan hasta crear redes compactas. Estas redes interorganizativas se desarrollan normalmente en un ámbito geográfico concreto limitado, formando *clusters*.

En este trabajo se pretende estudiar este caso concreto de las PYME localizadas en *clusters* económico-productivos, para lo cual se realizará un repaso sobre su situación actual en una economía cada vez más globalizada y basada en el conocimiento, en la que destaca la necesidad del establecimiento de relaciones con otras empresas y agentes externos e internos al territorio en el que se ubican, de cara a potenciar la creación y difusión de conocimiento, a través de factores como la innovación.

## 2. Los cambios en el entorno empresarial

El entorno empresarial actual ha experimentado un giro cualitativo desde finales de la década de los

80, habiéndose vivido grandes cambios como la apertura de los mercados, la aparición de una verdadera competitividad global, la desregulación generalizada de los sectores económicos y una abundancia de capital disponible. Se han experimentado las ventajas y los peligros de una economía verdaderamente global, al mismo tiempo que se ha entrado plenamente en la era de la información, aunque más que en la era de la información, se puede decir que se ha entrado en la era de los datos, uno de cuyos retos más importantes es, precisamente, encontrar los datos adecuados para procesarlos y convertirlos en **información para tomar decisiones**. Los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han modificado en gran medida las posibilidades de hacer negocio más allá de las tradicionales limitaciones de espacio y de tiempo. Las TIC están cambiando a gran velocidad la forma de trabajar, de comprar, de hacer negocios y de comunicarse (Nadler y Tushman, 2000).

De hecho, en los últimos años se ha accedido plenamente a una economía post-industrial, pasando rápidamente de una economía basada en la fabricación y las mercancías, a otra que asigna el máximo valor a la información, los servicios, el apoyo y la distribución. Este cambio privilegia, por su parte, a los denominados trabajadores del conocimiento, una nueva clase de personas con alta formación, riqueza y movilidad, que se consideran agentes libres en un mercado de vendedores. Se entra, pues, en una economía basada en el conocimiento, concepto en el que se profundizará posteriormente.

Más allá del ámbito de la informática, el ritmo acelerado de cambio tecnológico en prácticamente todos los sectores ha dado lugar a negocios absolutamente nuevos, ha eliminado otros y ha generado una fuerte demanda de innovación continua. Los nuevos productos, procesos y tecnologías de distribución constituyen poderosos factores de creación de valor competitivo.

Otra importante tendencia detectada, es la fragmentación de los mercados de consumidores y de empresas (Nadler y Tushman, 2000). Se constata de modo creciente que grupos superficialmente similares de clientes pueden tener preferencias muy diferentes en cuanto a lo que desean comprar y al modo en que desean comprarlo. Actualmente, la nueva tecnología hace más fácil y más barato descubrir y dirigirse a los micromercados objetivo, de formas que

\* Departamento de Organización de Empresas Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy. Plaza Ferrández y Carbonell. Alcoy (Alicante). 03801. España. E-mail: pepcapo@doe.upv.es. Envuido el 13 de abril de 2005, aprobado el 1 de agosto de 2006.

en el pasado resultaban físicamente imposibles o económicamente prohibitivas. Además, esta tendencia se retroalimenta, ya que la capacidad de una empresa de atender a determinados nichos de mercado alimenta el deseo de los clientes de recibir ofertas cada vez más especializadas.

Todo esto está llevando a una situación en la que el cambio se ha convertido en parte inherente de la empresa, pero no se trata del cambio por el cambio, sino del cambio que permita seguir generando valor y conseguir crear, mantener o potenciar las ventajas competitivas. Lo más importante es la velocidad de este cambio, que se acelera rápidamente. Más concretamente, la vida útil de los productos, los procesos y las tecnologías de distribución se ha reducido a un ritmo muy elevado. Esto está obligando a las empresas a:

- competir e innovar simultáneamente en múltiples ámbitos y en marcos temporales superpuestos; y
- encontrar formas creativas de diseñar y poner en práctica nuevas arquitecturas organizativas en menos tiempo del requerido por los procesos actuales, sin sacrificar las ventajas tradicionalmente derivadas de una buena planificación y una adecuada participación.

En este sentido, cobra especial importancia la innovación como fuente esencial de ventaja competitiva. Sin embargo, la definición de innovación generalmente aceptada es demasiado restrictiva, por lo que habría que ampliar el ámbito de la innovación para incluir toda la gama de las capacidades de la empresa. No sólo se ha de innovar en productos y procesos, sino en otras áreas como la elaboración de estrategias y el diseño organizativo. Dado que la característica más esencial del nuevo entorno empresarial es la aceleración del ritmo de cambio, la capacidad de desarrollar y poner en práctica de forma rápida y creativa nuevas estrategias, más los nuevos diseños organizativos necesarios para que éstas resulten viables, se convertirá en una de las principales fuentes de diferenciación competitiva (Nadler y Tushman, 2000).

El reto de las empresas ante este nuevo entorno es diseñar arquitecturas organizativas flexibles y adaptativas, que les permitan actuar eficazmente en un entorno inestable e incierto. La capacidad de configurar una organización que garantice la permanente

y rigurosa percepción de los cambios del mercado va a convertirse en una de las capacidades esenciales que distinguirán a los líderes de los rezagados.

### *2.1. La economía global y basada en el conocimiento*

Como se ha introducido anteriormente, el entorno económico actual está caracterizado principalmente por una competencia global, rápidos desarrollos tecnológicos, ciclos de vida del producto cada vez más cortos, consumidores cada día más exigentes y cambios en las estructuras organizativas de las empresas (OES, 2003). En este contexto, las economías avanzadas están convirtiéndose en las llamadas economías del conocimiento. Las empresas en general, y las PYME en particular, están tomando conciencia de la importancia de conceptos tales como conocimiento, habilidades o competencias, para asegurar su competitividad en este entorno.

Se considera que una economía basada en el conocimiento es aquella en la cual la generación y explotación del conocimiento se ha convertido en parte predominante en la creación de riqueza (DTI, 1998). Esto implica la explotación y uso del conocimiento en todas las actividades productivas y de servicios, y no únicamente en aquellas clasificadas como de alta tecnología o intensivas en conocimiento.

El conocimiento ha sido siempre importante, pero en los últimos años ha adquirido una importancia mayor, debido fundamentalmente a cuatro factores (DTI, 1998):

- El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que permiten una circulación de la información y el conocimiento en cantidades y velocidades inimaginables hace unos años.
- El incremento en los avances científicos y tecnológicos, los cuales se difunden más rápidamente por el motivo anterior.
- La competencia global, la cual ha llevado a abrir nuevos mercados y a poder establecer nuevos tipos de relaciones.
- El cambio en la demanda de los consumidores, los cuales demandan otros productos, inciden más en factores como la calidad, la

personalización, el compromiso medioambiental, etc., lo cual lleva a las empresas a la necesidad de reducir su dependencia con los componentes físicos de la producción, dándole mayor importancia a los activos intangibles y a factores como la innovación.

Estos cambios están implicando modificaciones en la forma en que las empresas compiten, así como en la forma en que se organizan. Cada vez es mayor la importancia de la innovación, de los desarrollos tecnológicos, de la gestión del conocimiento y del capital humano. Todo esto lleva a nuevas formas de trabajo en las que se busca aumentar las ventajas competitivas de las empresas, a través de la adquisición de nuevas competencias.

En este sentido, las nuevas teorías del crecimiento establecen una clara dependencia entre el crecimiento económico y el grado de acumulación de capital físico y humano, definido éste por los niveles de conocimiento, habilidades y competencias (OCDE, 2001). Las habilidades y competencias requeridas en estas economías ya no son únicamente las de naturaleza técnica, sino que van adquiriendo importancia las de carácter social y organizacional, las cuales permiten al personal de las empresas trabajar en entornos más fluidos e interactivos.

El Observatorio Europeo para las PYME (OES, 2003), indica que, para conseguir desarrollar la base competitiva de la empresa se hace necesario, por un lado, desarrollar la base de las competencias de sus recursos humanos y, por otro, obtener competencias de manera externa a través de la cooperación con otros agentes externos, concepto éste en el que se profundizará posteriormente.

Las empresas y, en concreto las PYME, están prestando cada día más atención a estos conceptos, sobre todo a los relacionados con el conocimiento, las habilidades y las competencias, puesto que van a ser decisivos en el desarrollo de su competitividad en estas economías basadas en el conocimiento. Para ello las empresas deben evolucionar hacia organizaciones que faciliten el aprendizaje de su personal y que se encuentren inmersas en un cambio continuo, buscando mantener y mejorar su competitividad.

La decisión final de entrar en esta dinámica de aumento y desarrollo de las competencias dependerá de varios factores complementarios (Ylinenpää, 1997):

- En primer lugar, de las presiones e influencias del entorno, como los cambios tecnológicos, cambios en la demanda, en la competencia, etc. Empresas en entornos dinámicos necesitarán formas de aprendizaje más desarrolladas que otras en entornos más estables.
- En segundo lugar, de las estrategias y objetivos de las propias empresas. Empresas que busquen mantener su competitividad a base de estrategias de reducción de costes, deberán adoptar formas de desarrollo de sus competencias diferentes a las de aquellas empresas que busquen hacerlo a través de la creación de valor.
- En tercer lugar, el nivel de las competencias propias existentes en la empresa. Las empresas con bases más sólidas serán, a su vez, mayores demandantes de competencias externas.

Es importante diferenciar entre el nivel individual y organizacional de las competencias (OES, 2003). Las competencias individuales son condición necesaria, pero no suficiente para la competencia organizacional. Un alto nivel de competencia organizacional requiere de mecanismos que faciliten la conversión del conocimiento individual o tácito en conocimiento organizacional explícito, como puede verse en alguno de los modelos de gestión del conocimiento más relevantes, especialmente el de Nonaka y Takeuchi (1995).

Además del propio nivel organizacional, hay que tener en cuenta la importancia de las fuentes de competencia y conocimiento externas a las propias empresas, sobre todo en el caso de las PYME, las cuales, como ya se ha comentado, carecen del potencial, tamaño y recursos para ser autosuficientes en este sentido. Es de especial importancia que se establezcan los mecanismos necesarios para adquirir competencias y conocimientos que no se poseen, a través de fuentes externas. Estas fuentes incluyen desde la búsqueda de personal hasta la interacción con otros agentes como asesores o consultores, clientes y proveedores, otras empresas, universidades o centros de

investigación, centros de formación, entidades bancarias o la propia administración.

Existen autores (Ylinenpää, 1997; DTI, 1998; Wagner *et al.*, 2000) que indican que los clientes y proveedores que operan en la cadena de valor de las propias empresas representan la fuente externa más importante de las PYME para adquirir nuevas competencias. Las relaciones que se suelen establecer en la propia cadena de suministro de las empresas con alguno de sus proveedores más importantes, las cuales suelen ser a medio o largo plazo y estar basadas en la confianza mutua, son una de las fuentes más fructíferas de nuevo conocimiento y de adquisición de competencias. En concreto, las relaciones de cooperación entre PYME y sus proveedores para reducir plazos de entrega, y eliminar o reducir costes se está convirtiendo en algo común. En algunos casos, la necesidad de proximidad de otras empresas o de bolsas de trabajadores capacitados, lleva a la creación de *clusters* en localizaciones geográficas específicas.

En resumen, para una correcta transición de las PYME hacia economías basadas en el conocimiento se hacen necesarios varios factores a nivel microeconómico, que pueden concretarse en los siguientes tres; aumento de las capacidades de las empresas, para adaptarse mejor a los cambios a través de la aplicación de los avances en ciencia y tecnología, innovación, habilidades, etc.; colaboración entre empresas mediante el establecimiento de redes y/o *clusters*; y la competición como generadora de procesos de innovación en las empresas. Todo esto complementado con la existencia de un entorno favorecedor, coincidente con el concepto de *ba*, propuesto por Nonaka *et al.* (2000). En estos factores necesarios para la transición hacia los nuevos paradigmas económicos por parte de las PYME, se profundizará en apartados posteriores.

### **3. La importancia del factor territorio en una economía global**

En los apartados anteriores se analizaban las características principales de la economía basada en el conocimiento, y sus implicaciones para las PYME. En este sentido destacan una serie de factores clave para el éxito en este camino hacia el nuevo paradigma económico (DTI, 1998); la inversión en la generación de conocimiento, la educación y formación

de la fuerza de trabajo, y la capacidad para la innovación y la explotación de nuevas ideas.

La clave para adquirir ventajas competitivas en esta economía está en la capacidad de las empresas y otros agentes económicos de adquirir y absorber conocimiento, de explotarlo desarrollando nuevos productos y procesos, y de aprender de las mejores prácticas. Para ello es importante, entre otros factores, el fortalecer los enlaces entre las empresas y otros agentes, mediante el establecimiento de redes interorganizativas.

Hay que tener en cuenta, además, que nos encontramos en un mundo globalizado, donde el uso de las TIC y de sistemas logísticos avanzados permite el establecimiento de relaciones con empresas de cualquier parte del mundo. No obstante, para el establecimiento de relaciones o alianzas interorganizativas exitosas, es muy beneficiosa la existencia de los llamados **ecosistemas de negocios** (Camarinha-Matos, 2002), es decir de entornos que favorezcan este tipo de configuraciones en red, a través de la existencia de prácticas y culturas empresariales similares, de confianza entre las empresas y de un sentimiento de comunidad y estabilidad. Estos ecosistemas o entornos favorecedores se pueden encontrar, por ejemplo, en forma de redes de empresas especializadas, localizadas en concentraciones territoriales concretas en gran número de países, formando *clusters*.

Este hecho de que las empresas se concentren geográficamente en forma de *clusters*, será un factor clave para las PYME en su adaptación al nuevo paradigma económico, como se verá posteriormente.

A continuación se analizará con más detalle la influencia del factor territorio y de las concentraciones de empresas en una economía global.

#### *3.1. La paradoja de la globalización: en un proceso de mundialización de la economía, cada vez tiene más importancia el factor territorio*

Con la mundialización de la economía se está dando un proceso de deslocalización productiva por parte de las empresas, que trasladan sus instalaciones productivas a aquellos países y regiones que presentan un entorno territorial más favorable a su capacidad para apropiarse del valor generado. En este sen-

tido pueden encontrarse dos casos principales: por un lado, aquellas empresas que buscan reducir sus costes, por lo que trasladan sus centros productivos donde la mano de obra y los costes generales son más bajos; y, por otro, aquellas empresas que lo que buscan son entornos en los que existan una serie de condiciones que favorezcan el aumento y la creación de valor, por lo que trasladan o amplían sus instalaciones hacia países o regiones en las que se dan una serie de condiciones favorables en este sentido.

Paralelamente, se está asistiendo también al nacimiento y desarrollo de nuevos países y regiones emergentes que, al alcanzar sus empresas un determinado nivel competitivo, se incorporan con éxito a la guerra comercial internacional.

De esta forma, el proceso de globalización de la economía mundial acentúa paradójicamente la importancia del factor territorial, ya que éste condiciona de forma decisiva la competitividad de las empresas en función de su ubicación geográfica.

Por otra parte, las personas normalmente no tienden a desplazarse de las regiones o países en los que viven, a menos que las situaciones extremas les obliguen a ello. Los fenómenos de inmigración que aparecen en el mundo desarrollado proceden más de las desiguales condiciones económicas entre el país destino y el país origen, que de los deseos que puedan tener los emigrantes de cambiar de cultura, de religión o de régimen político. Sólo en determinados casos de persecuciones políticas, religiosas o racistas se produce este tipo de emigración extrema.

Por ello, y sobre todo en las diferentes regiones económicas de los países más avanzados, va creciendo el interés por el debate territorial, ya que, salvo en países con menos tradición de arraigo por la tierra de sus habitantes, por razones históricas y culturales, los habitantes de un territorio mayoritariamente quieren seguir viviendo en él y no son proclives a trasladarse a vivir a otras regiones a menos que las circunstancias les obliguen a ello.

### *3.2. La influencia de la globalización en las economías locales*

La globalización del comercio y de las actividades económicas está poniendo a prueba cada vez más la capacidad que poseen las economías regiona-

les para adaptarse y explotar o mantener su poder competitivo. Según la OCDE se da una tendencia según la cual las desigualdades de rendimiento entre las regiones se amplifican y el coste de mantener la cohesión se hace mayor. Por otro lado, aunque los rápidos cambios tecnológicos, la extensión de los mercados y el mejor aprovechamiento de los conocimientos están ofreciendo nuevas oportunidades para el desarrollo local y regional, éstos suponen una mayor inversión por parte de las empresas, una reorganización del trabajo y de la producción, un perfeccionamiento de la mano de obra y mejoras en el entorno local.

En medio de este proceso de cambio, las regiones continúan siguiendo caminos muy diferentes. Algunas salen bien paradas en la actual fase de ciclo de crecimiento y logran progreso, otras obtienen menos éxito en la conquista de mercados y actividades económicas complementarias. De hecho, muchos territorios con acceso escaso a las fuentes de prosperidad, aquejados de migración, sobre todo de poblaciones jóvenes, y muy atrasados en infraestructuras e inversiones privadas, encuentran muy difícil seguir la tendencia general. Al mismo tiempo, los gobiernos centrales ya no son los principales árbitros de la política territorial. La distribución vertical del poder entre los diferentes niveles de la administración necesita ser de nuevo evaluada, al igual que la descentralización de recursos fiscales con el fin de satisfacer mejor las expectativas generales y aumentar la eficacia política (OCDE, 1999). Los gobiernos regionales están adquiriendo un gran protagonismo en esta nueva economía, donde la concentración territorial y el desarrollo local o regional se convierten en factores clave para la competitividad.

Si se añade a esto el ya comentado fenómeno de la globalización, tendremos que, en el futuro, el éxito será para aquellas empresas, grandes y pequeñas, que sean capaces de satisfacer los criterios globales y utilizar las redes globales, y corresponderá a aquellas ciudades, Estados y regiones que mejor realicen la tarea de conectar a las empresas que operen en ellas con la economía global (Moss Kanter, 2003).

Las comunidades locales, pues, están sometidas a una gran presión que las fuerza a descubrir lo que tienen que hacer para aumentar y, en algunos casos, incluso para preservar su vitalidad. Los agentes loca-

les expresan su preocupación por el futuro económico de sus comunidades, en especial a la vista de la repercusión de las fuerzas globales sobre el lugar en el que se ubican las empresas y el modo en que éstas operan.

En muchos casos existe un conflicto fundamental entre los intereses sociales y los de la comunidad, que son básicamente nacionales o locales, y las cuestiones de competitividad empresarial, que por lo general tienen un ámbito de aplicación internacional. Si la división de clases de la economía industrial tenía lugar entre el capital y la mano de obra, o entre los directivos y los trabajadores, la división de clases en la emergente economía del conocimiento podría tener lugar perfectamente entre personas cosmopolitas con conexiones globales y personas locales que están atadas a un único lugar.

Para evitar el choque entre los intereses económicos globales y los intereses políticos locales, las empresas deben saber mostrarse receptivas a las necesidades de las comunidades en las cuales operan, incluso cuando optan por la globalización. Además, las comunidades deben determinar cuál es la mejor manera de conectar a los cosmopolitas y a los locales y de qué manera se puede crear una cultura cívica que atraiga y retenga a las empresas sin ataduras. El mayor peligro para la viabilidad de las comunidades no es la globalización, sino el refugiarse en el aislacionismo y el proteccionismo. En la economía global, aquellas personas y organizaciones aisladas y desconectadas se encuentran en situación de desventaja.

Como indica Moss Kanter (2003), la mejor manera que tienen las comunidades de preservar su control local es llegar a ser más competitivas globalmente. Esta globalización puede ser incluso positiva para las economías locales, si se aprovecha como manera de conectarse con el exterior, para potenciar la entrada de nuevas ideas, lo cual puede ser motor de innovaciones y de ventaja competitiva.

### *3.3. Fuentes de ventaja competitiva derivadas de la localización*

En la economía industrial la localización era importante para las empresas porque les proporcionaba el control sobre los medios de producción, capital, mano de obra y materiales y el acceso a los centros de

transporte, que reducía al mínimo el coste de trasladar los productos de un lugar a otro.

Las nuevas relaciones económicas internacionales, la creciente globalización de los flujos de mercancías, capitales y servicios tecnológicos, la modificación y diversificación en la composición de la demanda, la reducción del ciclo de vida de la mayoría de productos, y los nuevos mecanismos de la competencia industrial, han introducido cambios significativos en las organizaciones industriales.

Las empresas establecen relaciones más intensas con el tejido industrial y económico local para hacer frente a la progresiva globalización de los mercados. Los nuevos factores de competitividad requieren de organizaciones industriales más flexibles, más especializadas, con un mayor peso del personal cualificado y un mayor acceso a servicios avanzados disponibles en el entorno local donde opera la empresa.

En esta nueva economía global, basada en el conocimiento, el poder no procede de la ubicación en sí misma, sino de la capacidad de dominar los activos intangibles que hacen que los clientes sean fieles. Según Moss Kanter (2003), estos activos son los conceptos, la competencia y las relaciones. Hoy día, la ubicación tiene valor si es capaz de proporcionar a las empresas al menos uno de esos recursos.

Los conceptos son ideas, diseños o formulaciones de vanguardia para productos o servicios que crean valor para los clientes. La competencia es la capacidad de convertir las ideas en aplicaciones para los clientes, de ponerlas en práctica al más alto nivel de exigencia. Las relaciones o conexiones son las alianzas entre empresas y entre empresas y otros agentes, con el fin de aprovechar las capacidades esenciales, crear más valor para los clientes o simplemente abrir las puertas y ampliar los horizontes.

Las empresas tienen diversas formas de obtener conceptos, competencias y relaciones de las comunidades en las que se ubican. Por ejemplo, las regiones tradicionalmente manufactureras son especialmente competentes en materia de ejecución. Tienen unas destacadas capacidades de producción y una infraestructura que respalda una producción de gran valor y rentabilidad, por lo que estas regiones pueden ser imanes para la fabricación de categoría interna-

cional, entre otras razones por la existencia de bolsas de trabajadores especializados.

La posesión de estos recursos o activos intangibles conforman lo que se ha denominado la **competitividad del territorio** (Masiá, 2000), formada por el conjunto de los factores del entorno socioeconómico local que condicionan de manera decisiva la rentabilidad de las empresas instaladas en él. Una parte considerable de esta competitividad territorial depende de la disponibilidad y la calidad de las infraestructuras económicas, pero también son importantes otros factores ambientales de tipo general, como el clima social o el atractivo basado en la calidad de vida o la dotación de servicios a la población. En esta línea, Moss Kanter (2003) indica que deben darse una serie de condiciones, entre las que destaca la existencia de un clima empresarial hospitalario y una ética de trabajo que atraiga a empresas innovadoras, una formación personalizada, adecuada y periódica de los trabajadores, altos niveles de colaboración entre empresas y entre empresas y otros agentes, como la administración, cámaras de comercio, universidades, etc.

Si esto se da, se dará un proceso de generación y distribución de conocimiento dentro de un área concreta, el cual derivará de la propia área o región, y no de su desarrollo dentro de cada empresa (Dearlove, 2003). Si, además, se produce un intercambio de personal especializado entre las empresas, unas interacciones con proveedores que impliquen intercambio de conocimiento, colaboraciones formales e informales entre empresas y otros agentes económicos de la zona, etc., estas concentraciones de empresas podrán constituirse en regiones de éxito empresarial.

En este sentido, frente a los modelos tradicionales de las teorías del comercio internacional y del crecimiento, que trataban a países y regiones como puntos carentes de dimensión geográfica, en los cuales se consideraba que los factores de producción disfrutaban de una movilidad perfecta con costes de ajuste nulos, las nuevas aportaciones del desarrollo local ponen su acento en la importancia del territorio como marco generador de economías externas, las cuales inciden en el comportamiento estratégico de las empresas industriales en él instaladas, y en el crecimiento económico del propio territorio.

En esta línea de pensamiento, Scott (1989) planteó un hecho fundamental: el nivel de vida que posee un territorio viene determinado, en última instancia, por la competitividad de las empresas instaladas en él, es decir, por la capacidad de las mismas para producir y vender sus productos y servicios a lo largo y ancho del vasto mundo comercial actual, con resultados económicos positivos a medio y largo plazo, esto es, de forma sostenida.

De esto se deduce que, en una economía abierta, esta competitividad del territorio debe manifestarse básicamente a dos niveles (Masiá, 2000):

- Competitividad de la organización territorial del área con el fin de satisfacer las demandas de la población y contribuir a su bienestar, es decir, mejorar el nivel y la calidad de vida de sus habitantes, de tal forma que incluso sea capaz de atraer a buenos profesionales de otras áreas, así como facilitar la atracción y desarrollo de actividades dinámicas y la difusión de las innovaciones.
- Competitividad de su base económica y de su tejido empresarial en un contexto extrarregional, medida sobre la base de dos factores: capacidad de captación de recursos mediante la atracción de inversiones exteriores, y capacidad de las empresas instaladas en la zona para competir externamente, esencialmente en los mercados internacionales.

Puede entenderse por estas razones el hecho de ser competitivo en el sentido de poder mantener una cuota de resultados sostenible en términos de mercados abiertos a la competencia internacional, y el hecho de poseer ventajas competitivas en el de estar posicionados en dichos mercados en términos relativamente mejores que aquellas empresas con las que se compite: vender más, obtener más beneficios, mejores tasas de retorno de las inversiones, etc., que la competencia.

La localización en un determinado territorio será un activo estratégico para las empresas instaladas en él, entendiendo este concepto en el sentido que lo plantea Kay (1993), quien indica que las ventajas competitivas las consiguen las empresas al aplicar sus características singulares y activos estratégicos a los mercados adecuados, que es donde realmente se

obtiene la ventaja competitiva. Estas características singulares que define (cercanas a las *core competences* de Hamel y Prahalad) son aquellas características (básicamente: reputación, innovación y arquitectura relacional), que una empresa posee y otras no, son méritos propios de una empresa concreta.

Los activos estratégicos, en cambio, son méritos externos de la empresa, que los tiene por estar o haber nacido en un sitio, o por tener una concesión administrativa, un mercado cautivo, etc. Las economías externas que genera el territorio se convierten así en activos estratégicos para las empresas que pertenecen a él.

La competitividad territorial será, pues, la capacidad de las empresas instaladas en el territorio para mantener posiciones sostenibles a largo plazo, en términos relativos a los competidores exteriores al mismo, que operen en los mismos mercados y que permita, por lo tanto, obtener resultados empresariales similares, o, a ser posible, mejores que ellos. El hecho de ser mejores que la competencia, o, al menos, mantener una tasa competitiva similar, permite a las empresas de un territorio ocupar una posición ventajosa en los mercados objetivo y obtener de éstos un valor añadido suficiente para desarrollarse y, a través de la remuneración de los factores de producción, elevar el nivel de vida de sus habitantes.

#### *3.4. La importancia de la concentración geográfica*

Como ya se ha comentado, los cambios tecnológicos experimentados por la demanda y las transformaciones en las tecnologías y en las organizaciones industriales han afectado de forma desigual a las distintas regiones. Mientras algunas ciudades o regiones se enfrentan al declive de sus economías, otras experimentan un dinamismo sostenido y descubren nuevas oportunidades en los mercados mundiales.

Entender la razón por la cual unas áreas concentran en su demarcación la producción y el empleo en detrimento de otras o por qué se especializan en determinadas actividades, cuando otras pierden posiciones en términos de crecimiento y de competitividad territorial, son algunas de las cuestiones que cabe formular en ámbitos geográficos regionales o locales, con el fin de generar escenarios de futuro para que los responsables institucionales y

empresariales puedan definir y coordinar sus propias estrategias.

Por qué y cómo estas concentraciones geográficas de empresas e instituciones relacionadas entre sí dominan sus sectores ha sido durante mucho tiempo un asunto de interés para economistas y geógrafos. Este fenómeno fue estudiado por primera vez por Alfred Marshall, el cual observó una tendencia en las empresas especializadas a agruparse de manera que originaban concentraciones geográficas de conocimientos técnicos y actividad económica, a las que llamó **distritos industriales**. En su libro *Principios de Economía*, Marshall afirma que “son muchas las ventajas derivadas del hecho de que gente que tiene la misma especialización comercial se reúna en la misma vecindad”.

Sin embargo, el análisis de Marshall pasaba por alto la importancia del papel de los empresarios. En los años treinta, el economista Joseph Schumpeter, reconoció la visión original de Marshall, pero destacó el papel de los agentes económicos que se arriesgaron para generar grandes beneficios. En el modelo de Schumpeter, los empresarios proporcionan un vínculo fundamental en la transferencia de tecnología. Partiendo de las nuevas tecnologías inventan productos, servicios y métodos de producción, y desarrollan nuevos métodos de organizar la actividad económica para establecer mercados nuevos. Cuando esto sucede, afirma, las nuevas tecnologías impulsan las actividades económicas nuevas.

En la década de los noventa, Michael Porter estudió las concentraciones empresariales (*clusters*). Su trabajo confirma que la proximidad de empresas especializadas conduce a un éxito competitivo. Porter afirma que los *clusters* engloban una serie de industrias relacionadas y otras entidades importantes, incluidos proveedores especializados. Estos *clusters* se extienden también hacia abajo, es decir, hacia los canales de distribución y los clientes, y lateralmente hacia los fabricantes de productos complementarios y empresas de alta capacidad tecnológica. A menudo, también incluyen instituciones gubernamentales, tales como universidades, agencias que fijan estándares e institutos de estudios, así como proveedores de formación especializada, educación, información, investigación y soporte técnico.

Lo que ocurre dentro de la empresa es importante, pero el efecto del *cluster* indica que el entorno inmediato de la empresa también desempeña un papel fundamental en su éxito. Estos *clusters* afectan a la competencia de tres modos (Dearlove, 2003); primero, aumentan la productividad de las empresas de la zona; segundo, controlan la dirección y la velocidad de las innovaciones; tercero, estimulan y desencadenan la creación de nuevas empresas dentro del *cluster*.

A continuación se seguirá con esta línea argumental, pero con una mayor incidencia en el caso particular de las PYME.

#### 4. El caso particular de las Pequeñas y Medianas Empresas

Desde hace años, en el área del desarrollo económico territorial están surgiendo nuevas iniciativas en muchos países; los investigadores en políticas industriales y económicas, los planificadores y los gestores se integran cada vez más en la construcción de redes de negocio locales. En este sentido, y dado que las PYME suelen ser componentes muy importantes de la base económica de cualquier región o país, es necesario reconocer su papel como conductores del proceso de desarrollo económico regional, especialmente en aquellos territorios en los que no existe ninguna gran empresa o corporación.

Para superar los obstáculos estructurales inherentes a la naturaleza de las PYME, diversos gobiernos de países industrializados o en vías de industrialización, han iniciado la creación de redes locales de producción siguiendo los modelos de mayor éxito, como pueden ser los europeos de la Tercera Italia y Dinamarca.

Estas administraciones están desarrollando servicios de extensión industrial para asistir o apoyar a estas redes locales de empresas, mientras que otros tratan de aunar los esfuerzos de estas PYME con los de asociaciones de empresas, escuelas técnicas, colegios profesionales y universidades. En este tipo de iniciativas, un elemento clave del proceso es el desarrollo regional de la necesaria confianza entre las empresas generalmente pequeñas de la red. Esto debe ser así, puesto que los propietarios de pequeños negocios son, generalmente, muy insolidarios e independientes.

Los que hasta ahora eran vecinos competidores diversificados se deberían convertir, con la ayuda adecuada, en un grupo de asociados o relacionados con intereses particulares que podrían acceder, incluso, a las condiciones de accionistas comunes de la misma sociedad.

Los estudiosos italianos partidarios de estas redes de producción de PYME destacan el papel crucial del gobierno en el refuerzo (aunque no en la creación) de las condiciones que facilitan la cooperación entre empresas y regiones. Los gobiernos locales o regionales han proporcionado espacios físicos para las nuevas empresas (incubadoras de empresas), con servicios administrativos e informáticos conjuntos, información sobre tecnología y oportunidades de negocio, así como asistencia técnica y empresarial de calidad, lo que los autores italianos, siguiendo a Brusco (1990), llaman servicios reales para distinguirlos de la ayuda financiera.

Los planificadores sociales y económicos están seriamente preocupados porque, sin la intervención ni la existencia de infraestructuras proporcionadas por el sector público, se deteriora la capacidad de las PYME para seguir operando a través de la búsqueda de la máxima cooperación posible, en situaciones límite de competencia.

A continuación se entrará con más detalle en estos aspectos, para lo cual se analizarán las condiciones o requisitos específicos que deben cumplir las PYME para afrontar con éxito el cambio de paradigma económico.

##### 4.1. *Adaptabilidad al nuevo paradigma económico de las PYME*

Después de haber hecho un repaso sobre la situación actual en una economía global y basada en el conocimiento, en este apartado se analizan los requisitos que deben cumplir las PYME para adaptarse a los cambios que supone este nuevo paradigma. En concreto, las condiciones que deben darse acaban confluendo en una sola; las empresas deben establecer relaciones entre ellas de tal forma que constituyan redes dinámicas, en las cuales se eliminan las barreras al aprendizaje, con lo que el conocimiento pueda fluir libremente a través de ellas. Y ello, con el añadido de que el contexto, tanto organizacional como territorial, en el que se encuentren las empre-

sas va a influir en gran manera en la forma de gestionar el conocimiento en las mismas. De hecho, para que se produzca una interacción positiva entre las distintas empresas, de forma que se consiga generar un proceso de creación e intercambio de conocimiento, es necesario que se cumplan una serie de requisitos, los cuales implican una similitud entre sistemas de gestión, cultura, lenguaje, objetivos, etc., que no siempre se dan entre las empresas que se relacionan.

En concreto ha de conseguirse una implicación total de todos los componentes de cada cadena de valor, creando un clima de colaboración y mutua confianza. Esto sólo es posible mediante colaboraciones más estables y duraderas, en las que se instauren relaciones de igual a igual entre dichos componentes, de forma que se desarrollen enlaces y se realice un intercambio de conocimiento, creándose lo que se denominan redes de conocimiento.

Todo esto lleva a la conclusión de que será necesario que las PYME adopten modelos organizativos coherentes con lo expresado en el párrafo anterior, para lo cual deberán cumplir una serie de requisitos, los cuales se hacen especialmente importantes en el caso de las PYME, puesto que si no se dan será imposible que se genere, adquiera, transfiera y combine el conocimiento entre ellas, de forma que se consiga la satisfacción final de los clientes.

En este sentido destaca principalmente Teece (2001), el cual indica que las empresas deben caracterizarse por ser emprendedoras, con capacidades dinámicas, y organizadas de forma que sean flexibles y con una alta capacidad de respuesta. En concreto, propone que deben cumplir los siguientes atributos:

- **Límites flexibles.** Tienen que estar predispostas a la subcontratación y a las alianzas.
- **Fuertes incentivos**, de forma que se potencien las respuestas agresivas en desarrollos competitivos.
- **Sistemas de toma de decisiones no burocratizados**, descentralizados y autónomos, en la medida de lo posible.
- **Estructuras jerárquicas planas**, que faciliten la rápida toma de decisiones y flujos de infor-

mación continuos desde el mercado hacia los centros de decisión.

- **Cultura innovadora y emprendedora**, que favorezca la rápida respuesta y la creación de conocimiento especializado.

Estos requisitos generales se concretan en la necesidad de cambiar la estructura organizativa de las PYME, promoviéndose la colaboración entre las empresas a través de redes y *clusters*, siendo esta última opción especialmente relevante a nivel local y regional.

Esta necesidad de colaboraciones entre las empresas viene condicionada por dos factores; por un lado el hecho de que deban establecerse mecanismos que aseguren que el conocimiento tácito residente en los integrantes de las empresas se utilice y desarrolle adecuadamente; y por otro, el hecho de que la competencia está cambiando y se hace necesario para las PYME trabajar conjuntamente para lograr economías de escala, así como utilizar las nuevas tecnologías.

Los mandos de las PYME deben cambiar su mentalidad, creando una nueva cultura empresarial en la que se potencie el intercambio de conocimiento, de forma que el conocimiento tácito residente en las mentes de sus empleados pueda ser compartido y utilizado por toda la organización.

Este camino implica, pues, cambios organizativos en las PYME. Destacan en este sentido dos posibilidades principales de colaboración, las cuales no son mutuamente excluyentes, debiendo ser incluso complementarias en un territorio concreto; la colaboración en una región geográfica (*clusters*) y la colaboración entre empresas (redes).

#### 4.1.1. Colaboración en una región geográfica. Clusters

Algunas empresas están comprobando que pueden sacar más partido de su conocimiento organizacional, aumentando incluso sus competencias, si se encuentran localizadas en concentraciones de empresas (*clusters*), entre las cuales se produce una interacción social, así como otros tipos de enlaces informales.

El estudio de los *clusters* no es nuevo, como ya se comentaba anteriormente, remontándose al concepto

*marshalliano* de distrito industrial. Cuando los costes de transporte eran todavía muy elevados, y los componentes físicos eran los que más contribuían al coste final de los productos, las empresas tienden a localizarse cerca de zonas con abundancia de recursos naturales o alrededor de poblaciones importantes. Actualmente, las empresas tienden a localizarse unas cerca de otras, buscando bolsas de personal especializado e infraestructuras locales específicas.

Porter (1998) indica que los *clusters* pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las empresas que forman el *cluster* pueden ganar en economías de alcance, por ejemplo, e incluso, en economías de escala, a través de la especialización de cada una de las empresas, de la compra conjunta de materias primas, etc. En este sentido, en cuanto al alcance del conocimiento, la proximidad de institutos, universidades, etc. se está demostrando más importante que la propia concentración geográfica de la capacidad productiva.

Es interesante resaltar la importancia de las relaciones entre los miembros de un *cluster*. La concentración de empresas en un *cluster* implica la aparición de una infraestructura de especialistas legales, profesionales, financieros, etc., así como de una base de mano de obra especializada y centrada en las necesidades particulares del *cluster*.

Otro factor importante en este tipo de colaboraciones es el hecho de que, aunque resulte paradójico, la localización conjunta de las empresas tiene una gran importancia, a pesar de los avances en las TIC, ya que la correcta asimilación del conocimiento tácito y de la innovación requiere de unas condiciones de colaboración y confianza mutua, que son más fácilmente alcanzables en estos contextos.

#### 4.1.2. Colaboración entre empresas. Redes

Los *clusters* facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer unas relaciones de confianza mutua. La colaboración a través de estructuras organizativas en red es más usual cuando las empresas están localizadas cerca unas de otras, aunque pueden darse redes de empresas alejadas entre ellas. Las redes se pueden dar entre empresas de una cadena de suministro, o entre empresas asociadas.

Las empresas trabajan en red por múltiples razones, entre las que destacan las siguientes (DTI, 1998):

- Reducir la incertidumbre.
- Aprender unas de otras y asimilar las mejores prácticas.
- Reducir los costes de transacción.
- Conseguir mejoras en negociaciones con terceros.
- Acordar, reconocer y mejorar estándares.

#### 4.1.3. Potenciación de la colaboración

De lo anterior queda claro que la explotación de las ventajas y oportunidades que ofrece una economía basada en el conocimiento implica nuevas formas de interacción entre las PYME, en forma de colaboración entre las mismas dentro de un determinado *cluster*. De hecho existe una clara correlación entre las relaciones existentes entre los agentes económicos de un *cluster* y la competitividad de las empresas establecidas en él.

En concreto, el interés del comportamiento de los agentes económicos de un *cluster* se centra en el hecho de obtener ventajas competitivas debido a su especialización y a su proximidad geográfica, a partir de la generación de economías externas, de las que se aprovechan todos los agentes del *cluster*, en mayor o menor medida, al compartir un conocimiento especializado.

El éxito de los *clusters* más dinámicos se asocia, precisamente, a la forma en que se gestiona el conocimiento entre sus principales agentes económicos. Es decir, al proceso de creación, almacenamiento, estructuración y difusión de la información y del conocimiento entre los mismos, a partir de unas actitudes proactivas de cooperación empresarial e institucional. En este aspecto, el desarrollo de las TIC y el alcance de la Sociedad de la Información en el territorio estudiado son determinantes.

Entre las principales conclusiones obtenidas destaca el hecho de que los *clusters*, como concentraciones geográficas de empresas, implican una serie de ventajas entre las que destaca el que se pueden establecer en ellos verdaderas comunidades de conoci-

miento, en las que se genere e intercambie conocimiento, al mismo tiempo que se potencia la innovación, con lo que se consigue aumentar la ventaja competitiva del *cluster* considerado como un todo. Para que esto sea posible, deben darse unas condiciones esenciales, como la aparición de bolsas de trabajo especializadas, y, principalmente, el establecimiento de relaciones interorganizativas entre sus miembros, basadas en la confianza mutua, de forma que se establezcan flujos de información y conocimiento entre los mismos.

Las administraciones tienen un papel importante en este sentido, pudiendo, e incluso debiendo, actuar como *brokers*, favoreciendo mayores colaboraciones entre las empresas y entre las empresas y otros agentes, como las universidades.

Para confirmar de forma práctica todo lo visto hasta ahora, en el siguiente apartado se analiza brevemente el caso del *cluster* textil valenciano (España), en el cual se establecen distintas organizaciones en red para afrontar distintas oportunidades de mercado, así como para solucionar problemas comunes, a través de la generación y transmisión de conocimiento, y de factores como la innovación.

## 5. El caso del *Cluster* Textil Valenciano (España)

El sector textil es uno de los más importantes de la economía española, ocupando un puesto importante dentro de la estructura manufacturera nacional, representando un 10% del empleo industrial y un 12,4% del PIB industrial español. El tejido empresarial del sector está compuesto principalmente por PYME, con las siguientes características:

- Pequeña actividad exportadora
- Escasa formación académica y empresarial
- Baja base tecnológica
- Falta de financiación
- Control versus productividad

Estas PYME se encuentran aglomeradas de forma sectorial en determinadas zonas geográficas, formando *clusters*. Entre ellos destaca el *Cluster* Textil valenciano, caracterizado por el elevado

número de empresas dedicadas al sector textil, por la importancia de sus exportaciones en el comercio exterior, etc.

Dentro de este *cluster* textil, se pueden distinguir tres *microclusters*: textiles técnicos, textil-hogar y prendas de vestir. Este apartado se centra en el *microcluster* del Textil-Hogar. En este *microcluster* se pueden encuadrar, por un lado, tejidos con un ámbito de utilización generalmente industrial, ya que no representan un artículo que pueda utilizarse por parte del cliente final, haciéndose necesario el paso del mismo por un agente que le dé cierta forma para su uso final (tapicería, cortinas, etc.), y por otro, tejidos cuyo ámbito de utilización es generalmente la vivienda. Se trata, pues, de productos textiles que se utilizan generalmente en la decoración interior de las habitaciones del hogar, así como para complementar a los productos de decoración de cama y ventanas, también aquellos destinados a la cocina y el baño, etc.

Entre los distintos agentes que componen este *microcluster* objeto de estudio, se establecen una serie de relaciones, las cuales derivan en la creación y difusión de nuevo conocimiento, lo cual lleva finalmente a un aumento de la competitividad de las empresas que lo forman, y del propio *microcluster* en su conjunto.

Pueden encontrarse relaciones en distintos niveles de la cadena de valor del *microcluster*, y con distintas formas de establecerse, coordinarse y gestionarse. A continuación se destacan algunos de los ejemplos más significativos, con los cuales se confirma lo avanzado en la parte teórica del artículo.

- **Relaciones entre empresas textiles y empresas auxiliares.** En concreto, el intercambio de información y conocimiento entre las empresas textiles, que necesitaban nuevos sistemas de almacenaje, y empresas auxiliares del sector metal, que tenían experiencia en otros sectores, ha llevado a la creación de un nuevo sistema de almacenaje en altura de los rollos de tejido, con lo que se ha conseguido reducir los metros en planta ocupados, utilizando la capacidad de almacenaje en altura que tienen la mayoría de empresas en sus plantas industriales.

- **Relaciones entre fabricantes y proveedores de maquinaria.** Algunas empresas fabricantes han establecido relaciones de colaboración con proveedores de maquinaria. Estas relaciones se han llevado a cabo de tal forma que técnicos de todas las empresas se han unido en el proceso de diseño, con lo que se han desarrollado máquinas específicas para estas empresas, perfectamente adaptadas a sus necesidades. Con esto las empresas fabricantes han logrado una ventaja competitiva sobre sus competidoras, mediante el intercambio de su conocimiento específico sobre el proceso productivo con el que poseían los proveedores de maquinaria a nivel técnico. De esta colaboración surgió también un artículo nuevo, al adaptar máquinas que fabricaban un artículo determinado, de tal forma que pudieron fabricar otro totalmente novedoso, simplemente cambiando las características de las mismas.
- **Relaciones entre fabricantes y subcontratistas.** En el sector textil es muy habitual la subcontratación de algunos procesos, como puedan ser los de acabados, estampación, etc. Algunas empresas se han dado cuenta de la importancia de estos proveedores especializados, los cuales realizan un proceso productivo de la cadena de valor de la empresa principal, por lo que los han integrado en sus procesos de diseño y planificación. Mediante su incorporación al proceso inicial de diseño se hace participar a los correspondientes responsables de las empresas subcontratistas, buscando aprovecharse de sus conocimientos y experiencia para obtener los productos óptimos. Por otra parte, dado que los artículos una vez acabados o estampados deben volver a la empresa principal, para ser repasados, empaquetados y servidos al cliente, es muy importante establecer también relaciones formales de colaboración en el proceso de planificación, con lo cual se conseguirá mejorar los plazos de entrega y la calidad en general.
- **Relaciones entre fabricantes.** Un grupo de empresas que realizan distintos productos, se han unido para formar una organización en red que suministra a colectividades (hoteles, hospitales, residencias, etc.). Entre todas las empresas son capaces de cubrir todas las necesidades de estas colectividades, en cuanto a ropa de cama, toallas, y otros equipamientos textiles. En este caso, dado que todas las empresas pertenecen al mismo nivel de la cadena de valor, se da un modelo de organización diferente, puesto que en él no se da una empresa dominante, sino que se establecen relaciones basadas en la confianza mutua y en la creación de valor a nivel de la red. Los participantes intentan establecer una forma de gestionarse y organizarse más democrática o federada, en cuanto a la gestión de los flujos de información, bienes, decisiones y control. El principal motivo y motor de la constitución de esta red ha sido el hecho de que estas empresas toman conciencia de que es en el último eslabón de la cadena del *microcluster* (último km.) donde se genera el 80% del valor del producto, compartiendo el conocimiento propio de cada empresa. Es en esta etapa donde la variable diseño se manifiesta. Al incorporar a su cadena productiva este último eslabón, las empresas constituyentes de la red han sido capaces de apropiarse para sí gran parte de estos importes, disfrutando de una ventaja frente a sus competidores.
- **Relaciones entre empresas y grupos de investigación (Universidad Politécnica de Valencia).** Con motivo de la preocupación general del sector por la próxima liberalización del mercado, por la que se eliminarán las barreras a la entrada de países con costes más bajos (países asiáticos, principalmente), se han realizado reuniones entre las empresas más significativas del *microcluster* y grupos de investigación pertenecientes a la Universidad Politécnica de Valencia. De estas sesiones han surgido diferentes propuestas de trabajo encaminadas a buscar soluciones para aumentar la competitividad de las empresas del *microcluster*. Entre ellas, destaca la realización de un estudio sobre la innovación en el sector, y, concretamente, sobre la necesidad de cambiar el punto de vista de la administración en este sentido, para favorecer y ayudar a las empresas del mismo.

## 6. Conclusiones

En el presente trabajo se ha analizado la importancia del factor territorio para las PYME, en su camino hacia una economía cada vez más global y basada en el conocimiento. En concreto se ha estudiado la influencia que tiene la globalización sobre las economías locales, así como la importancia de la concentración geográfica de las empresas. Se ha puesto de manifiesto la importancia de las estrechas relaciones existentes entre los agentes económicos de un territorio y la competitividad de las empresas establecidas en él.

Para comprobar estas conclusiones, se ha analizado un caso particular; el *cluster* textil valenciano (España). Se ha podido comprobar cómo el establecimiento de estas relaciones interorganizativas en forma de organizaciones en red ha llevado a las empresas constituyentes del *cluster* estudiado a un intercambio de conocimiento, y a una creación de nuevo conocimiento específico, a través del fomento de la confianza y la motivación, el establecimiento de alianzas, el espíritu de equipo y una mayor coordinación y comunicación entre las empresas implicadas. Esto ha implicado un mayor grado de innovación, una reducción de pérdidas, una mayor eficiencia en las transacciones y en la propia producción y, en definitiva, una mayor competitividad de las empresas implicadas.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Brusco, S. (1990). "The idea of the industrial district: Its genesis". En Pyke, F. et al. (Eds.), *Industrial districts and interfirm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Camarinha-Matos, L.M. (2002). *Collaborative Business Ecosystems and Virtual Enterprises*. Kluwer Academic Publishers.
- Dearlove, D. (2003). "El efecto parque tecnológico en la competitividad empresarial". *Harvard Deusto Business Review*, 118, 72-79.
- DTI (1998). *Our Competitive Future – Building a Knowledge Drive Economy*. DTI Innovation Report.
- Ferro, C., Rodríguez, M.M. & Vila, M. (2000). "El proceso de creación de clusters". *Harvard Deusto Business Review*, 97, 82-88.
- Kay, J. (1993). *Fundamentos de éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Masiá, E. (2000). *Propuesta de un Modelo Endógeno de Desarrollo Económico para una Región no Metropolitana de Economía Basada en una Red de PYMEs*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Moss Kanter, R. (2003). "Prosperar localmente en la economía global". *Harvard Deusto Business Review*, 119, 24-34.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (2000). "La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI". *Harvard Deusto Business Review*, 96, 34-46.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Cono, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model for Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- OCDE (1999). *Examen de la OCDE sobre las Comarcas Centrales de la Comunidad Valenciana*. París: OCDE, Comité para la política de desarrollo territorial.
- \_\_\_\_\_ (2001). Knowledge, Work Organisation and Economic Growth. *Labour Market and Social Policy-Occasional Papers*, 50. París: OCDE.
- OES (2003). *Competente Development in SMEs*. Observatory of European SMEs 2003, 1
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. USA: Harvard Business School Press.
- Scott, B.R. (1989). "Competitiveness: Self Help for a Worsening Problem". *Harvard Business Review*, 67, 4, 115-121.
- Teece, D.J. (2001). "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". En: Nonaka, I. y Teece, D.J. (ed.): *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*: 315-329. Londres: Sage.
- Wagner, H.; Wehling, M. & Weingärtner, M. (2000). "Statu quo and competence development". En: *SMEs. Management research 5, Empiric Studies*. Munich.
- Ylinenpää, H. (1997). *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms*. Luleå: Department of Business Administration and Social Sciences. University of Technology.