

Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos

Mari Jose Aranguren / Xabier de la Maza / Mario Davide Parrilli / James Wilson



Asociaciones clúster de la CAPV:
desempeño y retos

Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos

Mari Jose Aranguren
Xabier de la Maza
Mario Davide Parrilli
James Wilson

2009
Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Fundación Deusto

Serie Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación

Autores

Mari Jose Aranguren Querejeta es directora de la Cátedra de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y profesora titular del Departamento de Economía de ESTE-Universidad de Deusto.

Xabier de la Maza y Aramburu es ayudante de investigación en el área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

M. Davide Parrilli es investigador senior en el área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, profesor titular de la Universidad de Deusto y director del Máster Internacional de Innovación de Deusto Business School.

James R. Wilson es investigador senior en el área de Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ESTE-Universidad de Deusto.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org <<http://www.cedro.org>>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Con el apoyo de SPRI-Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Gamesa, Kutxa y Repsol-Petronor.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia/San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - E48080 Bilbao
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-9830-207-3
Depósito legal: BI-2302-09

Índice

Resumen ejecutivo	13
Laburpen exekutiboa	23
Executive summary	33
1. INTRODUCCIÓN	43
2. HISTORIA DE LAS ASOCIACIONES CLÚSTER	49
Inicio y planificación	49
La configuración de los socios iniciales	51
El establecimiento de la misión y los objetivos iniciales	52
La evaluación de la propuesta de constitución de las AC	52
Comparación con el “Cluster Initiative Greenbook”	55
3. DESEMPEÑO	57
Cobertura de los objetivos	59
Medición del impacto	61
Comparación con el “Cluster Initiative Greenbook”	62
4. LA COOPERACIÓN Y LAS ASOCIACIONES CLÚSTER	63
Cooperación interna	63
Cooperación entre las AC de la CAPV	64
Cooperación con agentes no pertenecientes a las AC	66
Comparación con el “Cluster Initiative Greenbook”	68
5. ASPECTOS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DE LAS ASOCIACIONES CLÚSTER	69
Actividades desarrolladas por las AC	69
Estructura administrativa y recursos humanos	71
Financiación de las AC	72
Evolución de la financiación	74
Captación de nuevos socios	75
Perspectiva estratégica de las AC	77
Comparación con el “Cluster Initiative Greenbook”	84

6. SOCIOS	85
Dispersión geográfica y tamaño de los asociados	85
Gobernanza: participación y toma de decisiones	89
Proceso de admisión de los socios	91
Satisfacción de los socios	95
Socios con capital extranjero	97
Comparación con el 'Cluster Initiative Greenbook'	97
7. GOBIERNO VASCO	99
Comparación con el 'Cluster Initiative Greenbook'	101
8. RETOS Y CONCLUSIONES	103
9. BIBLIOGRAFÍA	113

Índice de cuadros

Cuadro 1.1.	Clúster, creación, nombre de la AC y la adscripción a Departamentos del Gobierno Vasco	45
Cuadro 2.1.	Agentes más influyentes en los diferentes aspectos de la creación de la AC (%)	49
Cuadro 2.2.	Listado de las AC y adscripción departamental	50
Cuadro 2.3.	Método desarrollado para configurar los socios iniciales	51
Cuadro 2.4.	Método utilizado para establecer la misión y los objetivos iniciales de la AC	52
Cuadro 2.5.	Evaluación de la propuesta de constitución de la AC	52
Cuadro 2.6.	Características de los clústeres subyacentes cuando se creó la AC	53
Cuadro 2.7.	Naturaleza de la colaboración en el clúster subyacente (escala de 1 a 5)	54
Cuadro 3.1.	Contribuciones de las AC (escala de 1 a 5)	57
Cuadro 4.1.	Valoración del papel de las organizaciones en las actividades de la AC (escala de 1 a 4)	64
Cuadro 4.2.	Valoración de afirmaciones (escala de 1 a 7)	67
Cuadro 5.1.	Actividades desarrolladas por las AC en el último año (escala de 1 a 4)	70
Cuadro 5.2.	Características de los planes estratégicos	78
Cuadro 6.1.	Distribución provincial de los miembros de las AC	86
Cuadro 6.2.	N.º de establecimientos total y de actividad industrial, por provincia	86
Cuadro 6.3.	Índice de representación industrial de las provincias para cada AC	87
Cuadro 6.4.	N.º de miembros por tramo para cada AC	88
Cuadro 6.5.	N.º de establecimientos general y relativos a industria, CAPV	88
Cuadro 6.6.	Índice de representación empresarial por tramos para cada AC	89
Cuadro 6.7.	¿Quién influía en la selección de actividades?	90
Cuadro 6.8.	¿Quiénes han participado activamente en el desarrollo de las actividades?	90
Cuadro 6.9.	Criterios utilizados para las propuestas de entrada en las AC (%)	94
Cuadro 6.10.	Porcentaje de socios de la AC con capital extranjero	97

Índice de gráficos

Gráfico 3.1.	Dificultades más importantes para el desarrollo y éxito de la AC	59
Gráfico 3.2.	¿Miden el impacto de las actividades de la AC en los socios?	61
Gráfico 4.1.	Colaboración entre las asociaciones clúster	65
Gráfico 4.2.	Motivo de la cooperación	65
Gráfico 4.3.	Frecuencia de las reuniones	66
Gráfico 4.4.	Relación de colaboración asidua con otros que no sean socios de las AC	66
Gráfico 5.1.	Forma jurídica de la AC	71
Gráfico 5.2.	Porcentajes de empleados en las AC por tramos	71
Gráfico 5.3.	Presupuesto actual de las AC	73
Gráfico 5.4.	Fuentes de financiación de las 14 AC. Primera fase y etapa actual (%)	74
Gráfico 5.5.	Modo en que se pretende aumentar el número de socios	75
Gráfico 5.6.	¿Hay identificados nuevos socios potenciales para la AC?	76
Gráfico 5.7.	¿Cómo se captan los nuevos socios? (A partir de ahora)	76
Gráfico 5.8.	¿Cómo se captan los nuevos socios? (Hasta ahora)	77
Gráfico 5.9.	Liderazgo en la realización del plan estratégico de las AC	79
Gráfico 5.10.	Clasificación de los objetivos estratégicos	79
Gráfico 5.11.	Las AC y el número de objetivos estratégicos	80
Gráfico 5.12.	Tipologías de los objetivos estratégicos	80
Gráfico 5.13.	Adhesión de las AC a los objetivos estratégicos	82
Gráfico 5.14.	AC con al menos un objetivo estratégico por grupo	82
Gráfico 5.15.	Porcentaje de AC que han establecido indicadores de control para los objetivos	83
Gráfico 6.1.	¿Quién toma la decisión de si se aprueba o no la entrada?	91
Gráfico 6.2.	Compromisos que asumen los socios de las AC	92
Gráfico 6.3.	Derechos que adquieren los socios de las AC	93
Gráfico 6.4.	Identificación de socios presentes y potenciales	93
Gráfico 6.5.	Obstáculos posibles para la entrada en una AC de un socio potencial	94
Gráfico 6.6.	¿Se hace algún análisis para valorar la satisfacción de los socios?	95
Gráfico 6.7.	¿Cuál es el nivel de satisfacción medio de los socios?	96
Gráfico 7.1.	Aspectos positivos de la relación de las AC con el Gobierno Vasco	99
Gráfico 7.2.	Aspectos de mejora propuestos por las AC respecto al Gobierno Vasco	100
Gráfico 7.3.	¿Seguiría la AC funcionando sin el apoyo del Gobierno Vasco?	101
Gráfico 8.1.	Relación de los diferentes retos con el principal, la cooperación	104

Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos

Resumen ejecutivo

Agradecimientos

Mediante estas líneas quisiéramos agradecer el apoyo desinteresado de las asociaciones clúster de la CAPV, así como a las instituciones y personas que han dedicado su valioso tiempo a responder las encuestas, atender las entrevistas, recopilar información de años pasados y solventar las dudas que nos iban surgiendo según avanzaba la investigación, y que se plasma en este informe intitolado *Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos*.

De manera especial los autores queremos expresar nuestra gratitud con Juan Manuel Esteban (Dpto. de Industria del Gobierno Vasco y Presidente de *The Competitiveness Institute*) y Borja Belandía y Juan Miguel López-Uría (Dpto. de Industria del Gobierno Vasco); y con los investigadores Cristina Aragón, Juan José Gibaja, Cristina Iturrioz, Miren Larrea, Alazne Mujika, Mikel Navarro y Aloña Martiarena por su labor en diferentes fases del proyecto.

Este primer intento de comprensión general de la política de clústeres mediante la obtención de lo que podríamos denominar *foto* sirve al Instituto Vasco de Competitividad para comprender y ahondar en la compleja realidad que permite atisbar los puntos importantes que influyen en la competitividad de la CAPV.

Este pequeño paso realizado con el esfuerzo y buena voluntad de muchas personas servirá de cimiento para que los agentes socioeconómicos del País Vasco aborden los proyectos trascendentes que nos aguardan. Y Orkestra será un aliado activo en la consecución de ese objetivo.

Una vez más, gracias. *Eskerrik asko*.

James Wilson

Mari Jose Aranguren

Xabier de la Maza

Davide Parrilli



Introducción

En este documento se recogen el estudio y las conclusiones de los diferentes aspectos clave de las asociaciones clúster (AC) de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Se presentan los principales retos identificados para los diferentes agentes implicados en la política clúster del Gobierno Vasco, especialmente los referentes a las propias AC. Los resultados fueron contrastados con los directores de las AC en una reunión que tuvo lugar en la sede de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, el pasado mes de julio. En la misma reunión tuvo lugar una reflexión compartida en la que se pusieron de manifiesto aspectos en los que, en opinión de los asistentes, Orkestra podría apoyar en la búsqueda de la respuesta a los retos contrastados. Finaliza este documento con un resumen de las conclusiones extraídas de esta jornada de contraste.

Existen más de 500 iniciativas o asociaciones clúster en el mundo. Aunque en cada lugar las AC tienen su propia especificidad, en general son «instituciones para la colaboración» que se crean con el objetivo de mejorar la competitividad del clúster que representan mediante la cooperación. Son asociaciones que tienen la misión de facilitar y fomentar la colaboración entre las empresas y los diferentes organismos en aras de favorecer un mejor marco competitivo para las empresas. Se trata, en consecuencia, de instituciones cuya principal tarea es la de dinamizar a los agentes (empresas, centros tecnológicos, universidades, otros centros de formación, etc.) del clúster que representan, tratando de trabajar en la mejora de los elementos críticos para la competitividad del clúster. La estrategia clave sobre la que tienen que trabajar es, por tanto, la de la cooperación, para lo que es fundamental ir creando relaciones de confianza entre los miembros del clúster, lo que facilitará que los proyectos abordados en cooperación sean cada vez más estratégicos. Y por este carácter estratégico, precisamente, nos encontramos ante iniciativas que se tienen que abordar con visión a largo plazo.

Según M. E. Porter, los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, centros de formación, centros de investigación, asociaciones empresariales) que compiten, pero que también cooperan.¹ La importancia central de los clústeres en la mejora de la competitividad radica en que las concentraciones geográficas de las empresas y las instituciones relacionadas generan entornos con relaciones mucho más densas entre todo tipo de agentes que redundan en mayor niveles de productividad por la especialización, mayor creación empresas y mayor movilidad de la fuerza laboral: en definitiva, redundan en una creación mayor de riqueza y bienestar. Para las empresas, el concepto de *clúster* supone que parte de la ventaja competitiva de la empresa se encuentra fuera de ella e incluso fuera del sector y depende de su ubicación. Para los Gobiernos, el concepto de *clúster* supone un cambio importante en el diseño de sus políticas, con una clara orientación a políticas más bien microeconómicas y de desarrollo de activos específicos. Para los agentes implicados en el desarrollo regional y local, esta visión supone dar el salto de la oferta de servicios a la generación de capital social y redes para la colaboración. El análisis de los sistemas económicos a través de clústeres, en vez de recurrir a sectores, tiene la ventaja de que permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello vaya en detrimento de la competencia y de la rivalidad.

Tanto los clústeres como las AC que trabajan en su dinamización son elementos clave del modelo de competitividad en el que está trabajando Orkestra, y así se ponía de manifiesto en el primer informe de competitividad elaborado desde el instituto titulado *Modelo de competitividad del País Vasco: hacia una propuesta única de valor*. Entre los retos críticos detectados para la mejora de la competitividad y bienestar de la CAPV en los que habría que trabajar, destacaban el de generar nuevos procesos de clusterización, evaluar la política clúster del Gobierno Vasco y abordar una

¹ Porter, M. E. (2003): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Barcelona, España.

transformación innovadora de las AC existentes. El presente estudio pretende arrojar algo de luz a la hora de identificar los elementos críticos sobre los que se debería trabajar para dar respuesta a este último desafío. Además, y reflexionado en los procesos de contraste, la presente labor de investigación se enmarca dentro de una forma de entender la investigación como un proceso más participativo y aglutinador que sirva para encontrar mejores soluciones entre todos los agentes implicados. Así, la metodología con la que desde Orkestra se quiere abordar el trabajo conjunto con las AC es la metodología de investigación-acción (*Action Research*, en su término original), que es una investigación que une la acción y la reflexión, la teoría y la práctica, de forma participativa².

Asociaciones clúster como unidad de análisis

La CAPV ha sido una región pionera internacionalmente en el desarrollo de clústeres a nivel regional. Desde principios de los noventa, bajo la dirección del Departamento de Industria se viene desarrollando en la CAPV la política de competitividad basada en una perspectiva clúster en la que se han promovido, y promueven, 12 clústeres prioritarios (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Clúster, creación, nombre de la AC y adscripción a departamentos del Gobierno vasco³

CLÚSTER	CREACIÓN	ASOCIACIÓN CLÚSTER	COORDINACIÓN
Máquina-herramienta	1992	AFM	Dpto. de Industria
Electrodomésticos	1992	ACEDE	Dpto. de Industria
Automoción	1993	ACICAE	Dpto. de Industria
Medio ambiente	1995	ACLIMA	Dpto. de Industria
Puerto de Bilbao	1995	UNIPOR BILBAO	Dpto. de Industria
Conocimiento	1996	CLÚSTER DEL CONOCIMIENTO	Innobasque
Telecomunicaciones	1996	GAIA	Dpto. de Industria
Energía	1996	CLÚSTER DE ENERGÍA	Dpto. de Industria
Aeronáutica	1997	HEGAN	Dpto. de Industria
Sector marítimo	1997	FORO MARÍTIMO VASCO	Dpto. de Industria
Papel	1998	CLÚSTER DEL PAPEL	Dpto. de Industria
Sociolingüística	2004	SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA	Independiente
Audiovisual	2004	EIKEN	Dpto. de Industria
Transporte y Logística	2005	CLÚSTER DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	Dpto. de Transporte

Además de las 12 AC prioritarias promovidas desde el Departamento de Industria, se han incorporado al presente estudio dos más que no están adheridas al Departamento de Industria, como son el Clúster del Transporte y la Logística, que se adhiere al Departamento de Transportes, y por otro lado Soziolingüistika Klusterra, que opera de manera independiente. Por tanto, el presente estudio cuenta con 14 observaciones de otras tantas AC.

² Reason, P. & Bradbury, H. (ed.) (2008): *The SAGE Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, SAGE publications, London, UK.

³ Hoy en día el Clúster del Conocimiento está integrado en Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación.

Metodología

Para los cuestionarios y las entrevistas que sirvieron de soporte para este estudio, el Instituto Vasco de Competitividad se ha valido del documento desarrollado por la Agencia Sueca de Innovación (VINNOVA) *The Cluster Initiative Greenbook*, donde se analizaron 238 iniciativas clúster (de las 500 detectadas a nivel mundial) con el mismo patrón. La investigación de campo se desarrolló mediante entrevistas en profundidad con los directores de las AC. En aquellos casos en los que no se pudo conseguir entrevistas personales, la encuesta fue respondida por escrito por el director o la directora de la AC.

Tras terminar el estudio, las conclusiones y los retos identificados en este estudio se contrastaron con los directores de las AC en una jornada que tuvo lugar en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, en julio de 2008. El primer borrador del documento que incluía ya las conclusiones de la jornada de julio se enviaron a los directores de todas las AC y al Gobierno Vasco.

Estructura del documento

La estructura del informe viene dada por el papel que las AC juegan como facilitadores a la hora de promover la cooperación entre diferentes agentes y que debe redundar en una mejora de la competitividad. La acción que emerge de los diferentes agentes (la variedad de socios, el Gobierno Vasco), y que deciden cooperar mediante la creación de una AC porque entienden que se derivan beneficios, lleva al análisis de ver cuáles son los beneficios y acciones más fundamentales de cooperación vía AC.

En el primer apartado, que versa sobre la «**Historia de las Asociaciones Clúster**», se realiza un análisis somero del recorrido histórico y marco general en el que han ido desarrollando la actividad las asociaciones.

A continuación, el apartado de «**Desempeño**», analiza las contribuciones más significativas hechas por las AC de manera general. Y es precisamente aquí donde puede comenzarse a ver qué aspectos son aquellos en los que las AC deben seguir mejorando, así como analizar posibles retos.

Como ese desempeño y contribuciones que apuntalan rutinas, procesos y/o acciones que mejoren la competitividad de los asociados es fruto de la labor efectuada en el campo de la cooperación, en el apartado «**La cooperación y las Asociaciones clúster**» se detallan la naturaleza y las características de los tipos de cooperación tanto interna como externa que desarrollan las AC.

El apartado de «**Aspectos estructurales y funcionales de las Asociaciones clúster**» trata aspectos como las actividades desarrolladas, su financiación, así como su estructura organizativa y sus líneas estratégicas.

Los dos últimos apartados antes de las conclusiones y los retos son los relativos a los «**Socios**» y al papel del «**Gobierno Vasco**» en el desarrollo de la política de clústeres. En el caso de los asociados profundiza en áreas como su dispersión geográfica y tamaño, la participación, la toma de decisiones así como la propia satisfacción de los asociados con la labor desempeñada por las AC. Por otro lado, el papel que juega el Gobierno Vasco en el correcto desarrollo de la política y de las AC se observa desde la perspectiva de aspectos en los que el apoyo está siendo considerable, pero también considerando los puntos que son susceptibles de mejora.

Cada uno de los apartados finaliza con un breve comentario general comparando sus conclusiones generales con los resultados que muestra *The Cluster Initiative Greenbook*.

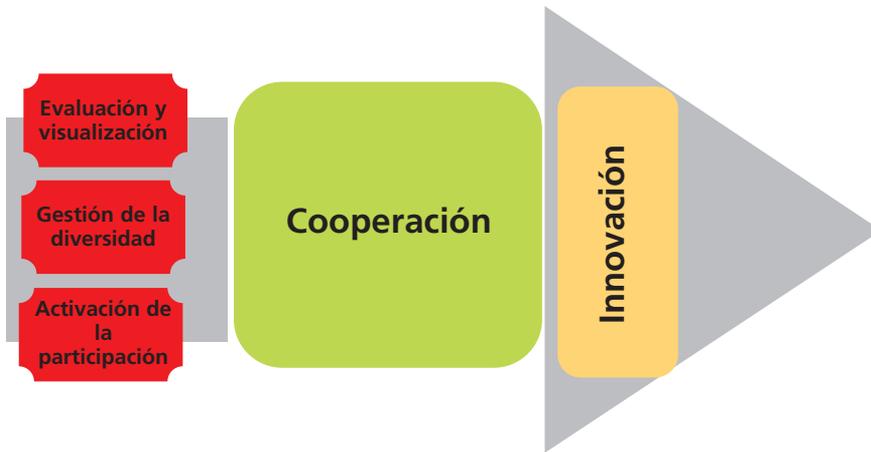
Tras analizar estas áreas fundamentales, el último apartado de «**Retos y conclusiones**» desarrolla una serie de observaciones generales que se dejan perfilar de diferente manera en los distintos apartados. El capítulo representa la síntesis de los retos hallados por los autores, a lo que se añadió una jornada de contraste con los directores de las AC para analizar la validez de los retos detectados y proceder a extraer unas conclusiones que abran nuevas líneas de investigación que sean de su interés.

Resumen de retos identificados

En un contexto en el que el fomento de la cooperación es el elemento central, se analizan cuatro retos que pueden facilitar la consecución del reto principal de cooperación y que están relacionados entre sí. Así los retos que se presentan son los siguientes:

- **Reto PRINCIPAL:** La cooperación (de forma innovadora).
 - a) Evaluar y visualizar los resultados.
 - b) Gestionar la diversidad de las empresas asociadas.
 - c) Activar la participación de los diferentes tipos de agente.

Gráfico 1. Relación de los diferentes retos con el principal, la cooperación



Fuente: Informe en edición de las Asociaciones *Clúster* de la CAPV: desempeño y retos, Orkestra (2009).

Reto principal: la cooperación (de forma innovadora)

A lo largo del informe, y del estudio, el aspecto fundamental que ha emergido una y otra vez es que para las AC el fomento y la consecución de la cooperación es, ha sido y seguirá siendo un eje de actuación primordial.

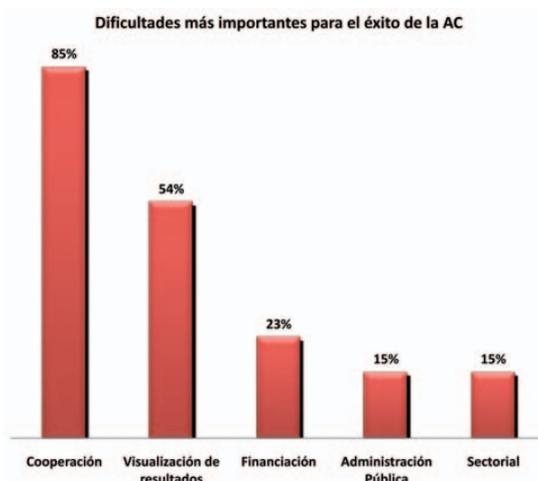
La **primera conclusión** que resalta la importancia de que la cooperación ya era un aspecto esencial sobre la que se debía poner toda la atención lo muestra la siguiente tabla, donde se aprecia claramente que cuando se crearon las AC el nivel de cooperación en el clúster subyacente era muy débil (puntuación en escala de 1 a 7).

Enunciado	Media
¿Había discusiones formales para promover la cooperación entre empresas?	2,9
¿En qué fase de desarrollo estaba el clúster?	2,9

La **segunda conclusión** señala que las AC han trabajado mucho en la creación de mecanismos de cooperación, como lo demuestra la siguiente tabla que responde a la afirmación de «La AC ha contribuido a...». Las siguientes dos afirmaciones consiguen las puntuaciones más altas y demuestran que el esfuerzo de las AC se centra en la cooperación (puntuación en escala de 1 a 5).

Enunciado	Media
Crear una organización clúster	4,6
Aumentar la cooperación entre empresas	4,6

Pero el **mayor reto (y tercera conclusión)** en estos momentos para la consecución del éxito de las AC lo constituye seguir ahondando en la cooperación, como demuestra el siguiente gráfico, que volvemos a mostrar, y donde el 85% de las respuestas va encaminado a resaltar muy claramente que es la cooperación lo que han de saber gestionar y fomentar, dado que consideran que el no creer en la cooperación es el mayor obstáculo para el éxito de las AC.



Fuente: Informe en edición de las Asociaciones *Clúster* de la CAPV: desempeño y retos, Orkestra (2009).

La **cuarta y última conclusión** es una reflexión que va de la mano del hecho de que cuando se pregunta cuáles son los obstáculos posibles que ven para la incorporación de nuevos socios la respuesta más repetida sea la de que el socio potencial no crea en las ventajas de la cooperación.



Fuente: Informe en edición de las Asociaciones *Clúster* de la CAPV: desempeño y retos, Orkestra (2009).

De esta forma, y a partir de las cuatro conclusiones extraídas, la cooperación se reafirma como un campo donde se debe seguir trabajando y buscando mecanismos que mejoren su cantidad y calidad. Por ello, es fundamental que se vaya formando y generando una cultura de la cooperación que, evidentemente, es un objetivo a largo plazo para que el sistema educativo, en general, y desde la universidad, en particular; se debe hacer un esfuerzo relevante con el fin de que el proceso se consolide.

Pero, a su vez, no se debería olvidar que la cooperación nace del interés de las empresas en cooperar en lo que ellas quieran y necesiten. Y tener una mentalidad innovadora podría consistir en entender esa realidad para así adaptar los medios de las AC y del Gobierno a las necesidades reales que estas requieran.

Así las cosas, a la pregunta de cuáles podrían ser las vías posibles a recorrer aparecen varias posibilidades. La primera de ellas podría consistir en transmitir y «hacer ver» las ventajas que lleva aparejada la cooperación tanto en los proyectos de pequeña envergadura como en aquellos que sean de cariz más estratégico. Conseguir una permanente comunicación y proyección de los logros obtenidos por las AC se considera clave en la generación de la cultura de cooperación. Y por ello, la visibilidad ante los socios, las instituciones y la sociedad a nivel local, así como internacional, es un objetivo estratégico para las AC.

Las acciones que el Instituto Vasco de Competitividad podría ir asumiendo en esta labor de *visualización* de la cooperación podrían abarcar desde la elaboración de una serie de mejores prácticas llevadas a cabo por las AC de la CAPV, así como preparar e impartir actividades de formación y talleres de trabajo sobre las distintas experiencias positivas que se hayan dado en un marco de cooperación, o la organización y participación en congresos exponiendo el modelo de clusterización de la CAPV.

Complementariamente, se podría ahondar la vía de la generación de capital social⁴ y la mejora de los factores del entorno que vayan incentivando mayores niveles de confianza entre los socios actuales y potenciales.

Las AC destacan que la innovación es un elemento clave para la promoción de la cooperación, dado que la búsqueda de formas innovadoras de cooperar puede hacer de palanca para el aumento de la cooperación. Es decir, la innovación es un reto, pero habría que especificar qué tipo de innovación es la que beneficia a los clústeres y ver qué es lo que específicamente tienen que fomentar las AC. Además de la importancia de impulsar los proyectos en cooperación para aumentar la capacidad innovadora de las empresas socias, las AC subrayan la importancia de desarrollar una visión innovadora de las propias formas de trabajar y gestionar las AC. Ello redundaría en una mejor adaptación a las necesidades de los asociados.

Así, alrededor del fomento de la cooperación entre las diferentes AC, siempre ha rondado la idea de la creación de una figura que aglutine a todos los clústeres, pero esta iniciativa no se ha llevado a cabo porque no se ha percibido la necesidad de recurrir a nuevas estructuras. Y en la senda de lo dicho anteriormente, el Instituto Vasco de Competitividad podría desempeñar un papel importante en la generación de un espacio de encuentro para la generación de este tipo de cooperación vía reuniones mediante la convocatoria a proyectos que puedan ser de interés a las AC.

⁴ El *capital social* es el resultado de una interacción que permite a la gente generar comunidades y formar un tejido social compacto. Esta interacción tiene su origen en un sentido de pertenencia a una comunidad basada en la experiencia de formar parte de redes sociales cimentadas tanto en relaciones de confianza (para el *bonding*) como en relaciones de tolerancia (para el *bridging*). Así pues, el capital social puede comportar grandes beneficios a la gente en términos de creciente cooperación y reducción de los costes de transacción.

Reto A: Evaluar y visualizar los resultados

Si la cooperación se presenta como eje fundamental de una política participativa y que promueve la colaboración entre agentes e instituciones diferentes, el campo de la evaluación se presenta como el medio que puede y debe hacer ver las ventajas de esa colaboración. Ver y, por ende, transmitir las bondades de las acciones en colaboración es un reto al que hay que dedicar un esfuerzo específico.

De esta manera, nos encontramos con una primera conclusión que es que la propia operatividad o el día a día de las AC supone un obstáculo en la consecución de este reto. La falta de tiempo de ese día a día, así como no poder apreciar los resultados constantemente, unido a la propia dificultad de estar creando y gestionando elementos básicamente intangibles, hace que haya dificultades tanto para captar o atraer nuevos socios, como para mejorar y aumentar la participación de los socios actuales.

Una segunda conclusión relacionada con la evaluación es que casi todas las AC tienen indicadores de seguimiento de los planes estratégicos, pero se constata que apenas existen indicadores para la medición del impacto que tiene la labor de la AC en la competitividad de las empresas y del propio clúster. Y es precisamente este apartado el que suscita mayor interés en todas las partes, porque se admite que, por ejemplo, ir enumerando el número de reuniones o grupos de trabajo creados es algo fácil de hacer (indicadores de seguimiento o control), pero que resulta difícil medir las acciones, planes o acuerdos derivados de esas reuniones, grupos, etc. Sin embargo, ahondar en ese reto es imprescindible para entender por qué las empresas deciden adherirse a las AC.

La tercera conclusión extraída en este apartado nos dice que el nivel de satisfacción de los socios es muy alto. Es decir, de modo muy simple, los asociados perciben que pertenecer a la AC les beneficia. Si no sacasen aspectos positivos de esa pertenencia no seguirían como miembros. Por ello, investigar, comprender y explicitar el impacto de las AC en la mejora de la competitividad de las empresas es un área de investigación prioritaria. Según las dos primeras conclusiones, avanzar en el diseño de indicadores de evaluación permitirá a las AC mostrar las ventajas de la cooperación y, por otro lado, permitirá al Gobierno Vasco dar a conocer los resultados de esa política, que a su vez la reforzaría.

Reto B: Gestionar la diversidad de las empresas socias

El segundo subreto detectado en el informe corresponde a la diversidad de los socios existente en cada una de las AC. Esa diversidad se manifiesta en el tamaño de las empresas, la presencia de capital extranjero, la pertenencia a diferentes sectores o la localización geográfica. Esas y otras características conllevan que se desarrollen mecanismos que permitan gestionar esa diversidad para que la AC, alcanzado los objetivos propios de la asociación, sirva al interés de los asociados.

En esta ocasión, las AC han argumentado que este extremo no es o no supone un reto en tanto en cuanto es una característica propia de cada una de ellas. El reto, en todo caso, consistiría en saber gestionar esa diversidad para evitar exclusiones (sobre todo de las pymes), pero también serviría para que las AC apreciaran los posibles beneficios de incorporar a más agentes (aumentando así las fuentes de financiación, por ejemplo). En este sentido, el hecho fundamental, según las AC, es que nuevas formas de gestionar dejarían de ser obstáculos y pasarían a convertirse en oportunidades porque se podría llegar a acuerdos con más agentes, empresas, sectores, etc.

Reto C: Activar la participación de los diferentes agentes

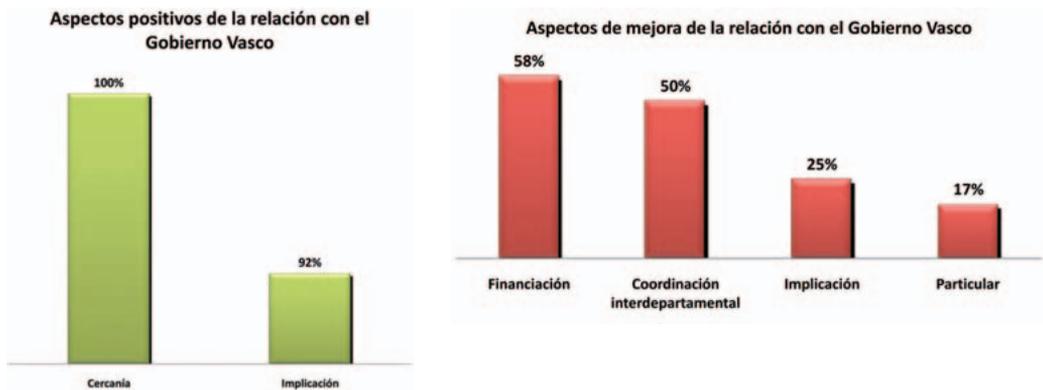
El planteamiento de este tercer subreto que hace hincapié en el papel que deberían desempeñar los diferentes agentes implicados en la política se basa en una serie de tendencias detectadas en el informe.

La primera de las conclusiones que se aprecia en el estudio es que, en general, se asume como una debilidad que el papel de los centros de formación y de la Administración (excepción hecha por el papel que juega el Gobierno Vasco) es muy poco activo, y por tanto poco relevante.

La segunda conclusión, derivada de la primera, es que los asociados dejan patente su desconfianza respecto de las instituciones de formación e investigación, debido a que no las ven en consonancia con el mundo empresarial y el mercado. Y por ello estas instituciones son percibidas como socios o aliados poco valiosos (puntuación en escala de 1 a 4).

Institución	Media
Empresas	3,4
Gobierno Vasco	3,4
Instituciones ligadas a la innovación tecnológica	2,8
Instituciones académicas o de formación	2,4
Diputaciones	2,2
Consultores externos locales	2,2
Instituciones internacionales	1,9
Agencias de desarrollo comarcal	1,9
Gobierno central	1,6
Ayuntamientos	1,5
Consultores externos internacionales	1,4

Sin embargo, el papel desarrollado por el Gobierno Vasco es reconocido por todas las asociaciones. Esta tercera conclusión refleja que la cercanía, en el sentido amplio del concepto, y la implicación demostrada a lo largo de estos años han ido en línea con los planteamientos marcados desde el propio Departamento de Industria. No obstante, en el ajuste permanente al que se ven sometidos los principales actores de la política de clústeres, entre los que se encuentra el Departamento de Industria, las AC inciden en que los mecanismos de financiación del Gobierno Vasco así, como la coordinación entre los departamentos, deben ser áreas prioritarias a mejorar por parte de la Administración. Específicamente, se apela a que la política clúster se adopte por parte del Gobierno Vasco sin que se circunscriba a un departamento específico. Esa visión de conjunto mejoraría la coordinación entre los diferentes departamentos.



Fuente: Informe en edición de las Asociaciones *Clúster* de la CAPV: desempeño y retos, Orkestra (2009).

De estas conclusiones se extraen objetivos específicos que tienen que considerarse en este reto:

1. Mejorar la implicación de las instituciones de formación e investigación.

2. Aumentar la implicación del resto de la Administración pública (aparte de unos pocos departamentos del Gobierno Vasco).
3. Mejorar la financiación así como los mecanismos para habilitarla y la coordinación interdepartamental.

Posibles vías de colaboración entre las AC, el Gobierno Vasco y Orkestra

En la jornada mantenida con los directores de las AC y con los responsables de la política clúster del Gobierno Vasco en torno a las conclusiones y retos identificados en este informe, se pusieron de manifiesto por los participantes campos en los que el Instituto Vasco de Competitividad podría apoyar a las AC y al Gobierno Vasco en relación con los retos identificados. Estas posibles vías de colaboración están resumidas en los siguientes puntos.

- Para dar respuesta al principal reto de «cooperación», aportaría valor que Orkestra asumiera un papel en la labor de *visualización* de la cooperación como elemento clave para la competitividad. Específicamente:
 - Identificar y desarrollar casos de mejores prácticas llevadas a cabo por las AC de la CAPV en los que se pongan de manifiesto las ventajas obtenidas para la competitividad por abordar proyectos en cooperación.
 - Preparar actividades de formación en la organización de congresos y talleres de trabajo sobre las distintas experiencias positivas.
 - Dar a conocer el modelo de clusterización de la CAPV tanto en la sociedad vasca como en el ámbito internacional, mediante la participación en congresos nacionales e internacionales, etc.
- En el reto de la «Visualización de los resultados de la política clúster», se consideraba que la labor de Orkestra puede ser fundamental, no solo entendiendo la evaluación o la visualización de los resultados como un elemento de control, sino como una palanca que podría hacer entender los mecanismos mediante los que esta política incide en la competitividad. En esta línea, las AC manifestaban que sería interesante que el Instituto las apoyara en la generación de procesos de aprendizaje que ayudaran a las AC y al Gobierno Vasco a entender estos mecanismos y actuar sobre ellos. El proyecto de evaluación participativa que se ha lanzado, y cuya primera aplicación piloto se haría con Hegan, sería un ejemplo de proyecto que ayudaría a generar estas dinámicas positivas de aprendizaje.
- Por último, las AC manifestaron que Orkestra les podría apoyar en la conceptualización de los elementos clave de competitividad de la política clúster.

EAEko kluster elkarteak: zereginak eta erronkak

Laburpen exekutiboa

Eskerrak

Lerro hauen bidez, eskerrak eman nahi dizkiegu EAEko kluster elkartei, eman duten laguntzagatik. Era berean, eskerrak eman nahi dizkiegu inkestei erantzuten, elkarrizketak egiten, aurreko urteetako informazioa biltzen eta ikerketa egin ahala piztu zaizkigun zalantzak argitzen denbora eman duten pertsona eta instituzio guztiei. Ikerketa hori txosten honetan dago jasota: *EAEko kluster elkarteak: zereginak eta erronkak*.

Bestalde, txosten honen egileok gure esker ona adierazi nahi diegu pertsona zehatz batzuei; honako hauek dira pertsona horiek: Juan Manuel Esteban (Eusko Jaurlaritzako Industria Sailekoa eta *The Competitiveness Institute* izenekoaren zuzendaria) eta Borja Belandia eta Juan Miguel López (Eusko Jaurlaritzako Industria Saila); eta Cristina Aragón, Juan José Gibaja, Cristina Iturrioz, Miren Larrea, Alazne Mujika, Mikel Navarro eta Aloña Martiarena ikerlariak, proiektuaren hainbat alditan eman baitute laguntza.

Honako hau klusterren politika oro har ulertzeko egiten den lehen ahalegina da. “Argazkitzat” jo dezakegun lan honen bidez, Lehiakortasunerako Euskal Institutuak ahalegina egin du errealitate konplexu hori hobeto ulertzeko eta sakonago ikertzeko, EAEko lehiakortasunean eragina duten punturik garrantzitsuenak aurkitze aldera.

Pertsona askoren ahaleginari eta borondate onari esker emandako urrats txiki honek oinarriak finkatuko ditu Euskal Autonomia Erkidegoko eragile sozio-ekonomikoek etorkizunean izango diren proiekturik garrantzitsueni ekin diezaieten. Eta Orkestra aliatu eraginkorra izango da, helburu hori lortzeko lanean.

Berriz ere, mila esker. Eskerrik asko.

James Wilson

Mari Jose Aranguren

Xabier de la Maza

Davide Parrilli



Sarrera

Agiri honetan Euskal Autonomia Erkidegoko kluster elkarten funtsezko alderdi batzuen azterketa eta ondorioak jaso ditugu. Eusko Jaurlaritzaren klusterrei buruzko politikan sartuta dauden eragileei begira zehaztu diren erronka nagusiak agertzen dira, bereziki kluster elkarteei dagozkienak. Emaitzak kluster elkarteetako zuzendariekin egiaztatu ziren, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren egoitzan joan den uztailan izan zen bilera batean. Bilera horrexetan, baterako hausnarketa egin zen, eta aditzera eman zen, bileran bertaratuta zeudenen ustez, zein alderditan eman ahal zuen laguntza Orkestra Institutuak, egiaztatutako erronkei erantzute aldera. Agiri honen bukaran, egiaztatzeko egunean atera ziren ondorioak jaso dira.

Munduan 500 kluster ekimen edo elkarte baino gehiago daude. Kluster elkarteek beren berezitasunak dituzte toki bakoitzean, baina, hala ere, oro har, esan dezakegu lankidetzaren bidez klusterren lehiakortasuna hobetzeko sortzen diren lankidetzako instituzioak direla. Kluster elkarten xedea da enpresen eta erakundeen arteko lankidetzaren erraztea eta sustatzea, hartara, enpresen lehiakortasunaren esparrua hobea izan dadin. Hortaz, instituzio horien zeregin nagusia da ordezkatzeko klusterreko eragileak dinamizatzea (enpresak, teknologiko zentroak, unibertsitateak, prestakuntzarako bestelako zentroak eta abar), eta, ildo horretan, klusterren lehiakortasunerako erabakigarriak diren osagaiak hobetzen lan egitea. Landu behar duten funtsezko estrategia, beraz, lankidetzaren da, eta, horretarako, ezinbestekoa da klusterreko kideen artean konfiantzako harremanak sortzea, hori lagungarria izango baita lankidetzaren lantzen diren proiektuak gero eta estrategikoagoak izan daitezen. Eta izaera estrategiko hori dela-eta, epe luzeko ikuspegia izan behar duten ekimenak ditugu aurrez aurre.

M. E. Porterren hitzetan, klusterrek metatze geografikoak dira, hain zuzen, elkarri lotuta dauden enpresek, espezializatuta dauden hornitzaileek, zerbitzuen hornitzaileek, antzeko sektoreetako enpresek eta lotura duten instituzioek eratzen dituzten metatze geografikoak (esate baterako, presakuntzako zentroak, ikerkuntzako zentroak eta enpresa-elkarteak); metatze horiek lehiaren aritzen dira elkarren artean, baina, aldi berean, lankidetzaren jarduten dute¹. Klusterrek lehiakortasuna hobetzeari begira duten garrantzi nagusia hau da: elkarren arteko harremanak duten enpresak eta instituzioak geografiko esparru batzuetan metatuta daudenez, esparru batzuetan askoz ere harreman sakonagoak izaten dira era guztietako eragileen artean; horren ondorioz, ekoizpenaren mailak gora egiten du, espezializazioa handiagoa delako, enpresa gehiago sortzen direlako eta lan-indarrak mugikortasun gehiago duelako; eta, azken batean, aberastasun eta ongizate gehiago lortzen da. Enpresen ustez, kluster kontzeptua dela-eta, enpresak lehiakortasunaren aldetik duen abantailaren zati bat enpresatik eta sektoretik kanpo dago, eta enpresaren kokapenaren mende dago. Gobernuen iritziz, kluster kontzeptuak aldaketa handia ekartzen die beren politikak diseinatzerakoan, politika mikroekonomikoetara jotzen baitute argi, eta aktibo berariazkoak garatzera ere bai. Eskualdeko eta tokiko garapenaren arloan sartuta dauden eragileei dagokienez, ikuspegi horren ondorioz, zerbitzuak eskaini beharrean, kapital soziala eta lankidetzarako sareak eskaintzen hasi behar dute. Sektoreetara jo beharrean, klusterren bidez sistema ekonomikoen azterketa egiteak abantaila ekartzen du, guztion interesekoak diren arloetan elkarren artean koordinatzeko eta hobetzen saiatzeko dauden aukerak hauteman ahal baitira, eta, hala ere, hori ez baita oztopo lehiakortasunari begira.

Hala klusterrek, nola haiek dinamizatze lanetan jarduten duten kluster elkarteak Orkestra Institutua lantzen ari den lehiakortasun-ereduaren funtsezko osagaiak dira. Hori argi azaldu zen Orkestra Institutuak prestatu zuen lehiakortasunari buruzko lehen txostenean, *Euskal Herriko lehiakortasunaren ereduak: baliozko proposamen bakar baterantz* izenekoan. EAEko lehiakortasuna eta ongizatea hobetzeko antzeman diren erronka nagusien artean, honako hauek nabarmenduko ditugu: klusterizazioaren prozesu berriak sortzea, Eusko Jaurlaritzak klusterren esparruan duen politika eba-

¹ Porter, M. E., (2003), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Bartzelona, Espainia.

luatzea eta dauden kluster elkarteak eraldatzeko prozesu berritzaile bati ekitea. Azterketa honen bidez, argiago zehaztu nahi ditugu azken erronka horri erantzuna emateko landu behar diren osagai erabakigarriak. Horrez gain, eta erkatzeko prozesuei buruz hausnarketa eginez, ikerketa-lan hau ikerketa ulertzeko modu zehatz baten barruan dago sartuta, parte hartzeko eta elkarrekin biltzeko prozesu gisa ulertzen baitu ikerketa, tartean sartuta dauden eragile guztien artean irtenbiderik onenak lortzeko prozesu gisa. Ildo horretan, Orkestra Institutuak kluster elkarteekin batera egin behar duen lanean erabili nahi duen metodologia Ikerkuntza-Ekintza izenekoa da (jatorrizko izena *Action Research* da). Ikerkuntza horrek batera uztartzen ditu ekintza eta hausnarketa, eta teoria eta praktika, eta parte-hartzea sustatzen ditu².

Kluster elkarteak aztergai den unitate gisa hartuta

EAE eskualde aitzindaria izan da mundu osoan, klusterrak garatzeari begira. Laurogeita hamarreko hamarkadaren hasieratik, Industria Sailak EAEn garatu duen lehiakortasunari buruzko politikak oinarritzat hartu duen klusterraren ikuspegiari, lehentasunezko 12 kluster sustatu (eta sustatzen) dira (Ikusi 1 koadroa).

1. koadroa: Klusterra, sorrera, kluster elkartearen izena eta Eusko Jaurlaritzaren zein sailari atxikita dagoen³

KLUSTERRA	SORRERA	KLUSTER ELKARTEA	KOORDINAZIOA
Makina-erreminta	1992	AFM	Industria Saila
Etzetresna elektrikoak	1992	ACEDE	Industria Saila
Automozioa	1993	ACICAE	Industria Saila
Ingurumena	1995	ACLIMA	Industria Saila
Bilboko Portua	1995	UNIPOR BILBAO	Industria Saila
Ezagutza	1996	CLÚSTER DEL CONOCIMIENTO	Innobasque
Telekomunikazioak	1996	GAIA	Industria Saila
Energia	1996	CLÚSTER DE ENERGÍA	Industria Saila
Aeronautika	1997	HEGAN	Industria Saila
Itsas Sektorea	1997	FORO MARÍTIMO VASCO	Industria Saila
Papera	1998	CLÚSTER DEL PAPEL	Industria Saila
Soziolinguistika	2004	SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA	Independentea
Ikus-entzunezkoa	2004	EIKEN	Industria Saila
Garraioa eta logistika	2005	CLÚSTER DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	Garraio Saila

Industria Sailak sustatu dituen lehentasunezko hamabi kluster elkarteaz gain, azterketa honetan, Industria Sailari atxikita ez dauden beste bi kluster elkarte sartu dira, hain zuzen, garraioaren eta logistikaren klusterra (Garraio Sailari atxikita dagoena) eta Soziolinguistika Klusterra (bere kabuz jarduten duena). Hortaz, azterketa honetan beste kluster elkarte batzuei buruzko hamalau ohar jaso ditugu.

² Reason, P.& Bradbury, H., (arg.) (2008), *The SAGE Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, SAGE publications, Londres, Erresuma Batua.

³ Gaur egun, Ezagutzaren Klusterra Innobasque-Berrikuntzaren Euskal Agentziaren barnean sartuta dago.

Metodologia

Lehiakortasunerako Euskal Institutuak, azterketa hau egiteko oinarritzat hartu diren galdetegiak eta elkarrizketak prestatzerakoan, Berrikuntzako Agentzia Suediarrak (VINNOVA) prestatu zuen agiria erabili du. Agiri horrek *The Cluster Initiative Greenbook* izena du, eta, bertan, 238 kluster ekimen aztertu ziren eredu berberari jarraiki (guztira, mundu osoan 500 ekimen antzeman ziren). Landa-ikerketa egiteko, elkarrizketa sakonak egin zizkieten kluster elkarteetako zuzendariari. Elkarrizketa pertsonalak egitea ezinezkoa izan zenean, kluster elkarteetako zuzendariak berak erantzun zuen idatziz inkesta.

Azterketa bukatu ondoren, bertan antzeman ziren erronkak eta atera ziren ondorioak kluster elkarteetako zuzendariari jakinarazi genizkien, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak 2008ko uztailan egin zuen bilera batean. Agiriaren lehen zirriborroan, uztailako jardunaldian aterako ondorioak jaso ziren, eta kluster elkarteetako zuzendariari eta Eusko Jaurlaritzari bidali genizkien.

Agiriaren egitura

Txostenaren egitura kluster elkarteek bideratzaile gisa betetzen duten zereginak eratzen du, bideratzaile lana betetzen baitute hainbat eragileren arteko lankidetzak sustatzerakoan, lehiakortasuna hobetze aldera. Eragileek egiten duten ekintza ikusita (bazkideen aniztasuna, gobernuak) eta onurak eskuratzeko asmoz kluster elkarte bat eratzea eta lankidetzan jardutea erabakitzen duten eragileak aintzat hartuta, ondo aztertu behar da zein diren kluster elkarteetako bidezko lankidetzak dituen oinarritzako ekintzak eta onurak.

Lehen atalak *Kluster elkarteetako historia* lantzen du; bertan, ibilbide historikoaren eta elkarteetako beren jardueraren egiteko izan duten esparru orokorraren azterketa labur bat jaso da.

Horren ondoren, *Jarduera* izeneko atala dago, eta, bertan, kluster elkarteetako oro har egin dituzten ekarpen nagusiak aztertu dira. Eta, hain zuzen, hortxe has daiteke ikusten zein arlotan hobetu behar duten kluster elkarteetako, eta, era berean, egon daitezkeen erronkak aztertu behar dira.

Ondo ikertu behar da kide diren bazkideen lehiakortasuna hobetzeko dauden errutinak, prozesuak eta/edo ekintzak indartzen dituzten ekarpenak eta jarduerak lankidetzako-esparruan egindako lanaren emaitza direla. *Lankidetzako eta kluster elkarteetako* izeneko atalean, kluster elkarteetako egiten duten lankidetzako moldeen izaera eta ezaugarriak zehaztu dira –hala barneko nola kanpoko lankidetzako moldeenak–.

Kluster elkarteetako alderdi egiturazkoak eta funtzionalak izeneko atalean, egin diren jarduerak, haien finantziarioak, antolakuntzako egitura eta ildo estrategikoak aztertu dira.

Ondorioen eta erronken aurretik dauden azken bi atalak *Bazkideak* eta *Eusko Jaurlaritzako* klusterren politika garatzean betetzen duen zereginak aztertzen dituzte. Bazkideei dagokienez, hone-lako alderdietan sakontzen da: barreiatze geografikoa eta haien tamaina, parte-hartzea, erabakiak hartzea eta, era berean, bazkideek kluster elkarteetako betetzen duten zereginarekin duten asebetetze-maila. Bestetik, Gobernuak politika eta kluster elkarteak era zuzenean garatzeko betetzen duen eginkizuna aztertzean, laguntza handia jasotzen ari diren arloen ikuspegia hartu da aintzat, baina hobetzeko modukoak diren beste arlo batzuk ere izan dira kontuan.

Atal bakoitzaren bukaeran, iruzkin labur bat paratu da, eta, bertan, atalaren ondorio orokorrak azaltzeaz gain, *The Cluster Initiative Greenbook* lanak ematen dituen emaitzekin erkatu dira.

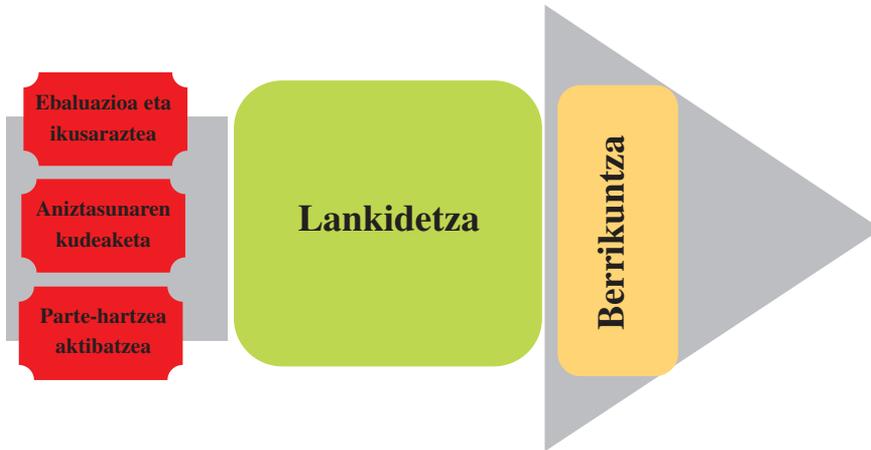
Oinarritzako arlo horiek aztertu ondoren, *Erronkak eta ondorioak* izeneko atala dago, eta, bertan, hainbat ataletan era desberdinean aztertuta dauden ohar orokor batzuk jarri dira. Kapitulu horretan, egileek aurkitu dituzten erronken laburpena egin da, eta, horrez gain, kluster elkarteetako zuzendariarekin datuak eratzeko egin ziren jardunaldien ondorioak paratu dira. Jardunaldi horien bidez, aurkitutako erronken balioa aztertu zen eta ondorio batzuk atera ziren ikertzeko ildo interesgarri berriak zabaltze aldera.

Zehaztutako erronken laburpena

Testuinguruaren osagai nagusia lankidetzaren sustapena da; eta, bertan, hiru erronka aztertu dira, lagungarriak izan ahal baitira lankidetzako erronka nagusia lortzeko eta elkarren arteko lotura dutelako. Hona hemen azaltzen diren erronkak:

- **Erronka NAGUSIA:** Lankidetzaren (era berritzailean egina)
 - a) Emaizak ebaluatzea eta ikuskatzea
 - b) Bazkide diren enpresen aniztasuna kudeatzea
 - c) Eragile-mota guztien parte-hartzea bultzatzea

1 grafikoa. Hainbat erronkak lankidetzarekin (erronka nagusiarekin) duten harremana



Iturria: EAEko kluster elkarten edizioko txostena: zereginak eta erronkak, Orkestra (2009).

Erronka nagusia: Lankidetzaren (era berritzailean egina)

Txostenean eta azterketan barrena, behin eta berriz azaldu den alderdi nagusia da kluster elkarten ustez lankidetzaren sustapena eta lortzea dela, izan dela eta izango dela jarduteko ardatz nagusia.

Lehen ondorioan, lankidetzaren garrantzia nabarmentzen da, arreta handiz hartu behar den funtsezko alderdia delako. Hori argi ikusten da ondoko taulan; izan ere, kluster elkarteak sortu zirenean, azpian zegoen klusterrean izaten zen lankidetzaren maila oso baxua zen (puntuazioa 1etik 7ra bitarteko eskalan dago).

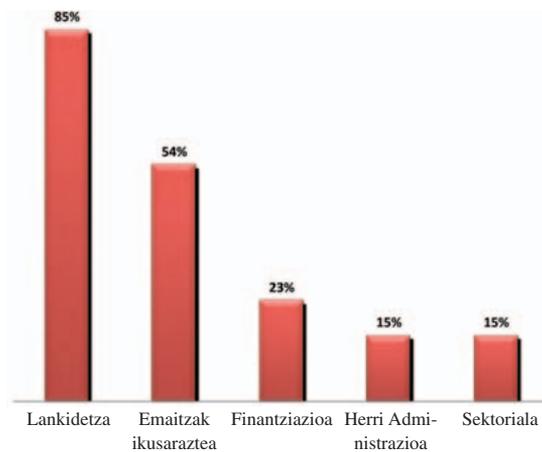
Enuntziatua	Batez bestekoa
Bazegoen eztabaida formalik, enpresen arteko lankidetzaren sustapena?	2,9
Zein garapen fasetan zegoen klusterrean?	2,9

Bigarren ondorioaren arabera, kluster elkarteek lan handia egin dute lankidetzarako tresnak sortzeko. Hori ere argi eta garbi ikusten da ondoko taulan. Taularen izena "Kluster elkarteak honetan eman du laguntza: ...". Hurrengo bi baieztapenetan puntuazio altuagoak eskuratu dira, eta horrek esan nahi du kluster elkarten ahalegin nagusia lankidetzaren jarritako dagoela (puntuazioa 1etik 5era bitarteko eskalan dago).

Enuntziatua	Batez bestekoa
Erakunde kluster bat sortzea	4,6
Enpresen arteko lankidetzak areagotzea	4,6

Alabaina, une honetan kluster elkarten arrakasta lortzeko dagoen **erronka nagusia (eta hirugarren ondorioa)** lankidetzan sakontzen jarraitzea da. Hala ikusten da ondoko grafikoan. Bertan, erantzunen %85ek argi azpimarratzen du lankidetzak dela kudeatu eta sustatu behar den auzia, eta, halaber, kopuru horrek uste du lankidetzan ez sinestea dela kluster elkarteek arrakasta izan dezaten dagoen oztopo nagusia.

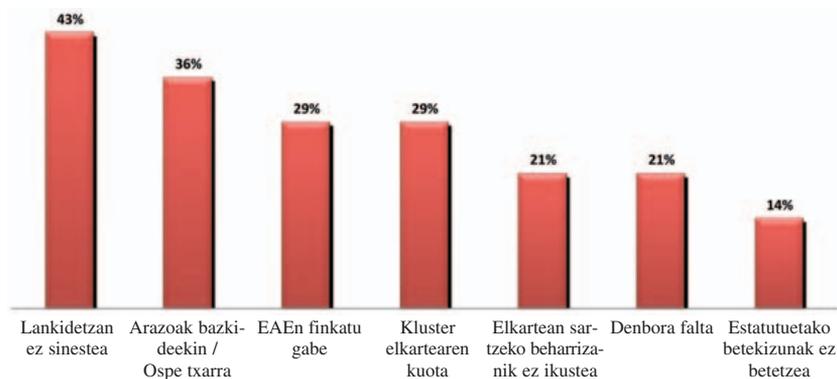
Kluster elkartearen arrakastarako zailtasunik garrantzitsuenak



Iturria: EAEko kluster elkarten edizioko txostena: zereginak eta erronkak, Orkestra (2009).

Laugarren eta azken ondorioa hausnarketa bat da; izan ere, bazkide berriak sar daitezkeen egon daitezkeen oztopoak zein diren galdetzerakoan, gehien errepikatzen den erantzuna hau da: bazkideak izan daitezkeen horrek lankidetzak dituen abantailetan ez sinestea.

Kluster elkarte batean sartzeko oztopoak



Iturria: EAEko kluster elkarten edizioko txostena: zereginak eta erronkak, Orkestra (2009).

Era horretan, eta ateratako lau ondorioak oinarritzat hartuta, lankidetzak sakon landu beharreko eremua da, eta tresnak bilatu behar dira lankidetzaren kalitatea eta kopurua hobetzeko. Hargatik, ezinbestekoa da lankidetzaren aldeko kultura eratzea eta sortzea. Jakina denez, epe luzearako helburua da hori; eta hezkuntzako sistemak, oro har, eta unibertsitateak, bereziki, ahalegin garrantzitsua egin ahal du prozesu hori sendotzeko.

Baina, aldi berean, ez da ahaztu behar lankidetzaren sorburua zein den, alegia, enpresek lortu nahi duten eta behar duten horretan lankidetzaren aritzea. Eta pentsamolde berritzaile bat izatea haxe izan liteke: errealitate hori ulertzea, era horretan, kluster elkarten eta gobernuaren baliabideak elkarte horietan dituzten benetako beharrezanetara egokitzeko.

Horrenbestez, zein bide erabil litekeen galdetzerakoan, hainbat aukera izan dezakegu erantzun gisa. Lehen aukera izan liteke lankidetzak berekin ekartzen dituen abantailak jakinaraztea eta eza-gutzera ematea, hala tamaina txikiko proiektuetan, nola izaera estrategikoagoa duten proiektuetan dauden abantailak. Kluster elkarteek izandako lorpenak etengabe jakinaraztea eta zabaltzea funtsezko kontua da lankidetzaren aldeko kultura sortzeko. Eta, hargatik, kluster elkarteek duten helburu estrategikoetako bat da ikusgarritasuna lortzea bazkideen, instituzioen eta, oro har, gizartearen aurrean, hala bertan, nola nazioartean.

Lehiakortasunerako Euskal Institutuak lankidetzak "ikusgai" jartzeko zeregin horretan bere gain hartu ahal dituen ekintzen artean, honako hauek egon litezke: EAEko kluster elkarteek egin dituzten jardute onenak prestatzea, eta, era berean, lankidetzaren esparruan izan diren esperientzia onuragarriak buruzko prestakuntzako jarduerak eta lan-tailerrak lantzea eta ematea, edota biltzarrak antolatzea eta haietan parte hartzea EAEn dagoen klusterizazioko ereduak azaltze aldera.

Ekintza horiek osatzeko, kapital soziala sortzeko bidea⁴ eta inguruneko eragileen hobekuntza sustatu daitezke, hartara, orain dauden eta etorkizunean egon daitezkeen bazkideek konfiantza-maila handiagoa izan dezaten lortzeko.

Kluster elkarteek nabarmentzen dutenez, berrikuntza funtsezko gakoa da lankidetzak sustatu ahal izateko; izan ere, lankidetzaren aritzeko modu berritzaileak bilatzea oso kontu lagungarria izan daiteke lankidetzak gora egin dezaten lortzeko. Hala, bada, berrikuntza erronka bat da, baina argi zehaztu behar litzateke zein berrikuntza-motak ekartzen dien onura klusterrei, eta ondo ikusi behar litzateke zer den kluster elkarteek bereziki sustatu behar dutena. Lankidetzaren esparruko proiektuak bultzatzea oso garrantzitsua da, kide diren enpresen gaitasun berritzaileak gora egin dezaten; baina, alde hori indartzeaz gain, kluster enpresek nabarmentzen dutenez, oso garrantzitsua da ikuspegi berritzailea garatzea, kluster enpresek lan egiteko eta kudeatzeko dituzten molde desberdinen esparruan. Izan ere, hori oso onuragarria izango litzateke bazkideek dituzten beharrezanetara hobeto egokitu ahal izateko.

Hala, kluster elkarte desberdinen arteko lankidetzak bultzatzeko ideari lotuta, beti egon da asmoa kluster guztiak batuko dituen irudi bat sortzeko. Alabaina, ekimen hori ez da azkenean gauzatu, ez baita beharrezanik sumatu egitura berririk sortzeko. Goian adierazitakoaren ildotik, Lehiakortasunerako Euskal Institutuak oso zeregin garrantzitsua bete lezake, topagune bat sortu baitezake lankidetzak mota hori pizteko, kluster elkarteentzat interesgarriak izan daitezkeen proiektuak gauzatzeko bilerak antolatuz.

⁴ Kapital soziala elkarrekintza baten emaitza da, eta aukera ematen dio jendeari erkidegoak eratzeko eta gizarte-ehun trinko bat osatzeko. Elkarrekintza horren sorburua erkidego bateko kide izateko ideia da, eta ideia horrek konfiantzako harremanetan ('bonding') eta tolerantziako harremanetan ('bridging') finkatutako gizarte-sareen esperientziak ditu oinarri. Hala, bada, kapital sozialak onura handiak ekarri ahal dizkio jendeari, batetik, lankidetzak gero eta handiagoa izan dadin, eta, bestetik, transakzioak kostuak txikiagoak izan daitezkeen.

A erronka: emaitzak ebaluatzea eta ikuskatzea

Esan bezala, lankidetzaren funtsezko ardatza da parte hartzea sustatzen duen, eta eragile eta instituzio desberdinen arteko lankidetzaren bultzatzen duen politikaren esparruan; baina, horrez gain, ebaluazioaren esparrua ere baliabiderik egokiena izan daiteke, lankidetzaren horrek dituen abantailak hezurramitzeko eta ezagutzera emateko. Lankidetzaren arloko ekintzek ekartzen duten onura “ikusteak” eta, ondorioz, ezagutzera ematea erronka handia da, eta, beraz, ahalegin berezia egin beharra dago arlo horri dagokionez.

Era horretan, lehenengo ondorio hau atera dezakegu: kluster elkarten eraginkortasuna edo egunez eguneko jarduna oztopoa da erronka hori lortu ahal izateko. Egunez eguneko jardunean denbora aldetik dagoen gabezia dela-eta eta, era berean, emaitzak ikusteko ezintasunaren, eta funtsean ezin ukituzkoak diren osagaiak sortzeak eta kudeatzeak ekartzen duen zailtasunaren ondorioz, nekeza da bazkide berriak lortzea edo erakartzea, eta, era berean, zaila da gaur egun dauden bazkideek gehiago parte har dezaten lortzea.

Bestalde, haxe da ebaluazioari loturik atera daitekeen bigarren ondorioa: kluster elkarte gehienek plan estrategikoen jarraipena egiteko adierazleak dituzte, baina, hala ere, ia ez dago adierazle-rik kluster elkarten zereginak enpresen eta klusterraren beraren lehiakortasunean duen inpaktua neurtzeko. Eta atal horixe da, izan ere, interes gehien pizten duena alde guztien baitan. Esate baterako, onartzen da erraza dela sortu diren lan-taldeen edo bileren kopuruak zenbatzea (jarraipen edo kontrolerako adierazleak), baina, aitzitik, zaila dela bilera edo talde horien ondorioz prestatzen diren ekintzak, planak edota akordioak neurtzea.

Hala ere, ezinbestekoa da erronka horretan sakontzea, enpresek kluster elkarteekin zer dela-eta bat egin nahi duten ulertu ahal izateko. Atal honetan ateratako hirugarren ondorioa da bazkideen asebetetze-maila oso altua dela. Labur esanda, horrek adierazten du, bazkideen ustez, kluster elkarteak onurak ekartzen dizkiela. Elkarteak egoteak alderdi onuragarriak izango ez balitu, bazkideek utzi egingo liokete kide izateari. Hargatik, kluster elkarteek enpresen lehiakortasuna hobetzeko arloan duten inpaktua ikertzea, ulertzea eta azaltzea lehentasun osoko ikerkuntza-arlo bat da. Lehenengo bi ondorioak oinarritzat hartuta, ebaluazioa egiteko adierazleak diseinatzeko lanean aurrera eginez gero, kluster elkarteek lankidetzak dituen abantailak erakutsi ahal izango dituzte, eta, bestetik, gobernuak aukera izango du politika horren esparruan izan diren emaitzak erakusteko eta, era berean, politika hori indartzeko.

B erronka: bazkide diren enpresen aniztasuna kudeatzea

Txostenean antzeman den bigarren azpierronka kluster elkarte bakoitzean bazkideen aldetik dagoen aniztasunari buruzkoa da. Aniztasun hori argi nabarmentzen da enpresen tamaina, kapital atzerritarrak, sektore desberdinen agerpena edota kokapen geografikoa ikusita. Ezaugarri horien eta beste batzuen ondorioz, zenbait tresna garatu behar dira aniztasun hori kudeatu ahal izateko, eta, horrela, kluster elkarteek bazkideen interesak bete ditzaten eta elkarteari dagozkion helburuak lor ditzaten.

Kasu honetan, kluster elkarteek adierazi dutenez, alderdi hori ez da erronka bat, elkarte horiei dagokien bereizgarri bat delako. Nolanahi ere, erronka haxe izango litzateke: aniztasun hori ondo kudeatzen jakitea, bazterkeriarik egon ez dadin (batez ere enpresa txikietan eta ertainetan), eta, era berean, kluster elkarteek ondo jakin dezaten zein diren eragile gehiago hartzeak ekar ditzakeen onurak (adibidez, finantzatzeko iturriak handitzea). Ildo horretan, kluster elkarten arabera, funtsezko gakoak da kudeatze-lana egiteko molde berriak ez liratekeela oztopo izango, eta, aitzitik, aukera egokiak izango liratekeela, akordioak egin ahal izango liratekeelako eragile, enpresa edota sektore gehiagorekin.

C erronka: hainbat eragileren parte-hartzea piztea

Hirugarren azpi-erronka honen ikuspegiak politikan sartuta dauden eragileek bete beharko luketen zeregina hartzen du ardatz gisa, eta txostenean aurkitu diren zenbait joeratan oinarritzen da.

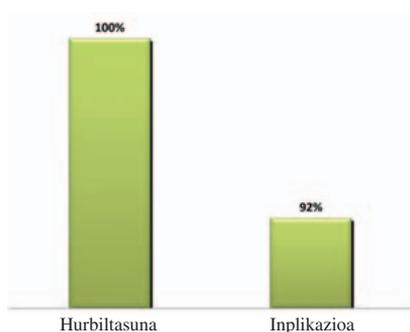
Azterlanean antzematen den lehenbiziko ondorioa ahuldade hau da: prestakuntzako zentroek eta administrazioaren zentroek betetzen duten zeregina ez da oso eraginkorra, eta, beraz, ez du garrantzi handirik (Eusko Jaurlaritzak betetzen duen eginkizuna alde batera utzita).

Bigarren ondorioa lehen ondorio horren emaitza da, eta hauxe da: bazkideek argi uzten dute ez direla prestakuntza eta ikerkuntza arloko instituzioez fidatzen, haien iritziz instituzio horiek ez datozelako bat ez enpresa-munduarekin, ez eta merkatuarekin ere. Hargatik, bazkideen ustez, instituzio horiek oso baliagarriak ez diren bazkideak edo aliatuak dira (1etik 4ra bitarteko puntuazio-ko eskalan).

Institutzioa	Batez bestekoa
Enpresak	3,4
Eusko Jaurlaritzak	3,4
Berrikuntza teknologikoari lotutako instituzioak	2,8
Hezkuntza eta prestakuntza arloko instituzioak	2,4
Aldundiak	2,2
Tokiko kanpo-aholkulariak	2,2
Nazioarteko instituzioak	1,9
Eskualde garapeneko agentziak	1,9
Gobernu zentrala	1,6
Udalak	1,5
Nazioarteko kanpo-aholkulariak	1,4

Alabaina, elkarte guztiek ondo onartzen dute Eusko Jaurlaritzak bete duen zeregina. Hirugarren ondorio honek aditzera ematen du, kontzeptuaren zentzu zabalean, urte hauetan erakutsi diren hurbiltasuna eta inplikazioa bat etorri direla Industria Sailak berak finkatu dituen ikuspegiekin. Alabaina, klusterren politikaren esparruko aktore nagusiek eta, besteak beste, Industria Sailak, doikuntza jasotzen dute etengabe; eta, horiek horrela, kluster elkarten iritziz, Eusko Jaurlaritzaren finantziario tresnek eta, orobat, sailen arteko koordinazioak lehentasunezko arloak izan behar dute, Administrazioak hobekuntzak egiten dituenean. Zehazki, Jaurlaritzak osoak onartu behar du Kluster Politika, sail berezi batera murriztuta egon beharrean. Ikuspegi oso horri jarraiki, sailak hobeto koordinatu ahal izango dira elkarren artean.

Eusko Jaurlaritzarekiko harremanaren alderdi positiboak



Eusko Jaurlaritzarekiko harremana hobetzeko alderdiak



Iturria: EAEko kluster elkarten edizioko txostena: zereginak eta erronkak, Orkestra (2009).

Ondorio horiek ikusita, erronka honetan kontuan hartu behar diren helburu bereziak zehaztu dira:

1. Prestakuntzako eta ikerkuntzako instituzioen inplikazioa hobetzea.
2. Gainerako administrazio publikoaren inplikazioa handiagotzea (Eusko Jaurlaritzako sail gutxi batzuk alde batera utzita).
3. Finantziarioa eta, halaber, finantziarioa gaitzeko tresnak eta sailen arteko koordinazioa hobetzea.

Kluster elkarteen, Eusko Jaurlaritzaren eta Orkestra Institutuaren arteko lankidetzarako egon daitezkeen bideak

Kluster elkarteetako zuzendariekin eta Eusko Jaurlaritzako kluster politikaren arloko arduradunekin batera egindako jardunaldian, txosten honetan aurkitutako erronkak eta ateratako ondorioak aztertu ziren, eta parte-hartzaileek zenbait esparru nabarmendu zituzten, esparru horietan Lehiakortasunerako Euskal Institutuak laguntza eman ahal baitziren hala kluster elkarteei nola Eusko Jaurlaritzari, antzemandako erronkei begira. Lankidetzan aritzeko egon daitezkeen bide horiek puntu hauetan laburbildu ditzakegu:

- “Lankidetz” arloan dagoen erronka nagusiari erantzuna emateko, onuragarria izango litzateke Orkestra Institutuak zeregin jakin bat bere gain har zezan, lankidetz ikusgai jartzeko, hori funtsezko gakoa baita lehiakortasunaren esparruan. Hain zuzen, hau:
 - EAEko kluster elkarteek egin dituzten jardute onenak aurkitzea eta garatzea, betiere, kasu horietan nabaria baldin bada lehiakortasuna hobetzeko abantailak lortu direla lankidetzako proiektuei ekin ondoren.
 - Prestakuntzako jarduerak prestatzea, eta izandako esperientzia onuragarriari buruzko biltzarrrak eta laneko tailerrak antolatzea.
 - EAEn dagoen klusterizazioko eredia ezagutzera ematea, hala euskal gizartean nola nazioartean, eta, horretarako, estatuan eta nazioartean egiten diren biltzarretan parte hartzea.
- “Kluster politikaren emaitzak ikuskatzea” izeneko erronkaren arabera, Orkestra Institutuaren eginkizuna oinarritzkoa izan daiteke, alde batetik, emaitzak ebaluatzea edo ikuskatzea kontrolerako osagai gisa hartuta, eta, bestetik, bultzagarri modura ikusita, klusterren politikak zein tresnaren bidez eragiten duen lehiakortasunean ulertu ahal izateko. Ildo horretan, kluster elkarteek aditzera eman zuten onuragarria izango litzatekeela Institutuak laguntza eman zezan ikaskuntza-prozesuak sortzeko lanetan, hartara, kluster elkarteek eta Eusko Jaurlaritzak tresna horiek hobeto ulertu ahal izan zituzaten eta lanean jardun ahal zezaten haiekin. Atera den Parte Hartzeko Ebaluazioko proiektuaren lehen aplikazio pilotua Hegan elkartearekin egingo da; eta proiektuaren adibide egokia da, ikaskuntzako dinamika onuragarri horiek sortu ahal izateko.
- Azkenik, kluster elkarteek adierazi zuten Orkestra Institutua lagungarria izan zitekeela kluster politikaren lehiakortasunean dauden funtsezko osagaiak kontzeptualizatzeko.

BC cluster associations: performance and challenges

Executive summary

Acknowledgements

Our thanks are due to members of the Basque cluster associations for their disinterested support, and to the institutions and people who have given up valuable time to answer surveys, be interviewed, gather information from years gone by and clear up the doubts that arose during our research, which is the backbone of the present report, *BC cluster associations: performance and challenges*.

The authors would particularly like to express their gratitude to Juan Manuel Esteban (Basque regional government Department of Industry and Chairman of *The Competitiveness Institute*), Borja Belandía and Juan Miguel López (Basque regional government Department of Industry) and researchers Cristina Aragón, Juan José Gibaja, Cristina Iturrioz, Miren Larrea, Alazne Mujika, Mikel Navarro and Aloña Martiarena for their work on different phases of the project.

This first attempt to take what we might call a “photo” of cluster policy affords the Basque Institute of Competitiveness a much deeper insight into a complex reality. The photo provides a revealing glimpse of the major factors influencing competitiveness in the BC.

A result of the effort and enthusiasm of a good many people, this report is a platform from which social and economic players in the Basque Country can begin to address the decisive projects the region has yet to face. Orkestra will be an active ally in the coming process.

Once again, our thanks to everyone involved.

James Wilson

Mari Jose Aranguren

Xabier de la Maza

Davide Parrilli



Introduction

This report includes an analysis, together with the accompanying conclusions, of the key factors concerning Cluster Associations (CA) in the Basque region of Spain (BC). Described herein are the main challenges facing the players involved in the creation and implementation of Basque regional government policy on clusters, particularly the ones concerning the CA themselves. Top CA management were shown the results at a meeting held at the Orkestra-Basque Institute of Competitiveness last July. At the meeting, the authors and CA management pooled their ideas and discussed aspects they felt Orkestra would do well to support in the search for a response to the challenges outlined. The present document ends with a summary of the conclusions drawn from the meeting.

There are more than 500 initiatives or Cluster Associations throughout the world. Although in each place CA have their own specific features, in general they are institutions created to improve the competitiveness of the cluster they represent through cooperation. Their mission is to facilitate and promote cooperation between business and bodies, official or otherwise, to create a better frame for company competitiveness. The main task of such institutions is, therefore, to breathe life and vigour into the players (businesses, technology centres, universities, other training centres and so on) in the cluster that they represent. They also work to improve crucial factors in cluster competitiveness. So the key strategy they need to concentrate on is clearly cooperation, which means creating bonds of trust and confidence between cluster members, to ensure that any projects undertaken in cooperation are increasingly strategic in scope. And the strategic nature of such projects means backing and running initiatives with long term goals in view.

Michael Porter defines clusters as geographically bound concentrations of interconnected companies, specialist suppliers, service providers, companies in similar sectors and related institutions (for instance, training centres, research centres, business associations) that compete but which also cooperate¹. The central importance of clusters in improving competitiveness lies in the fact that geographical concentrations of businesses and related institutions generate environments with much closer-knitted player-to-player relations, leading to higher productivity rates through specialization, higher business creation levels and greater workforce mobility. In short, they facilitate the creation of more wealth and wellbeing. For business, the cluster concept means that part of a firm's competitive advantage is to be found beyond its immediate confines, even outside the sector it works in, and depends on where it is based. For government, the cluster concept means a major change in policy design, with a clear shift towards the microeconomic theatre of action and policies designed to develop specific assets. For the players involved in regional and local development, this vision means shifting from offering services to generating social capital and networks for cooperation. The cluster-based analysis of economic systems, instead of sector-based exploration, has the advantage that it enables players to appreciate the opportunities for coordination and mutual improvement in areas of common interest, without detriment to competition and rivalry.

Both clusters and the CA that work to invigorate them are key factors in the model of competitiveness Orkestra is developing. This was made clear in the Institute's first competitiveness report called *Model of Competitiveness in the Basque Country: towards a single value proposition*. The report detected some critical challenges that had to be met if the region's competitiveness and wellbeing were to be improved; particularly important was the need to generate new clusterization processes, as well as evaluating Basque regional government cluster policy and addressing the innovative transformation of existing CA. The present report seeks to identify the crucial factors

¹ Porter, M. E., (2003), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Barcelona, Spain.

requiring action if a suitable response to the latter challenge is to be found. It fits into a way of understanding research as a more participative, mutually binding process involving all players affected and which should lead to better solutions. In consequence, Orkestra uses the Action Research methodology, which combines participative action and enquiry, theory and practice to address the work done by CA².

Cluster Associations as a unit of analysis

The BC has played a pioneering role at regional level worldwide in cluster development. Since the early 1990s, under the aegis of the Basque regional government Department of Industry, the BC has implemented cluster-based competitiveness policies, which promoted, and continue to promote, 12 priority clusters (See Table 1).

Table 1. Cluster, year founded, name of CA and Basque Government Departments involved³

CLUSTER	FOUNDED	CLUSTER ASSOCIATION	COORDINATED BY
Machine Tool	1992	AFM	Dept. Industry
Electrical household goods	1992	ACEDE	Dept. Industry
Automotive	1993	ACICAE	Dept. Industry
Environment	1995	ACLIMA	Dept. Industry
Port of Bilbao	1995	UNIPOR BILBAO	Dept. Industry
Knowledge	1996	KNOWLEDGE CLUSTER	Innobasque
Telecommunications	1996	GAIA	Dept. Industry
Energy	1996	ENERGY CLUSTER	Dept. Industry
Aerospace	1997	HEGAN	Dept. Industry
Shipping	1997	BASQUE MARITIME FORUM	Dept. Industry
Paper	1998	PAPER CLUSTER	Dept. Industry
Sociolinguistics	2004	SOCIOLINGUISTICS CLUSTER	Independent
Audiovisual	2004	EIKEN	Dept. Industry
Transport & Logistics	2005	TRANSPORT & LOGISTICS CLUSTER	Dept. Transport

Apart from the 12 priority CA promoted by the Department of Industry, two other CA have been included in the present report that are not under the aegis of the Department of Industry. They are the Transport & Logistics Cluster, associated with the Department of Transport, and the Soziolinguistika Klusterra (Sociolinguistics Cluster), which operates independently. So the present report includes fourteen observations of fourteen CA (one for each).

² Reason, P. and Bradbury, H., (ed.) (2008), *The SAGE Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, SAGE Publications, London, UK.

³ Today the Knowledge Cluster is part of Basque innovation agency, Innobasque.

Methodology

For this report, the Basque Institute of Competitiveness made use of questionnaires and interviews in *The Cluster Initiative Greenbook* developed by Swedish innovation agency VINNOVA. The *Greenbook* analyzes 238 (of the 500 detected worldwide) cluster initiatives with the same model. Field work involved in-depth interviews with CEOs at CA. Whenever we were unable to get a personal interview, the CA CEO answered the survey questionnaire.

After completing the report, the conclusions and challenges identified herein were discussed with CEOs from the CA at a session held at Orkestra - Basque Institute for Competitiveness in July 2008. The first draft of the document with the conclusions reached on that day in July was sent to the CEOs of all CA and the Basque regional government.

Structure of document

The structure of the report was dictated by the role the CA play as enablers in promoting player-to-player cooperation to benefit competitiveness. Action promoted by players (members, the government) that decide to cooperate by creating a CA because they understand that benefits do arise from such a move leads the analysis to a consideration of what the most basic benefits and actions from cooperation through CA actually are.

The first section, on the *History of Cluster Associations*, includes a brief analysis of the CA track record and the general context in which they have worked.

Performance analyzes the most significant contributions made by CA in general. And it is precisely here that we begin to see which aspects the CA should continue to improve and which potential challenges need to be looked at in more detail.

How that performance and the contributions that provide backing for routines, processes and/or measures that improve the members' competitive levels is the result of the work done on cooperation is dealt with in *Cooperation and Cluster Associations*, which details the nature and characteristics of internal and external cooperation implemented by the CA.

Structural and Functional Aspects of Cluster Associations deals with what they do, their funding and their organizational structure and strategic lines.

The two sections immediately preceding the conclusions and challenges identified refer to the *Members* and to the role of the *Basque Government* in developing cluster policy. The first section looks more closely at areas like the size and geographical distribution of member organizations, participation, decision taking and how satisfied member firms are with the work done by the CA. Analysis of government's role in correct CA policy and development concentrates on aspects where such support is substantial, without neglecting the potential for improvements.

Each section ends with a brief comment comparing the general conclusions with the results in *The Cluster Initiative Greenbook*.

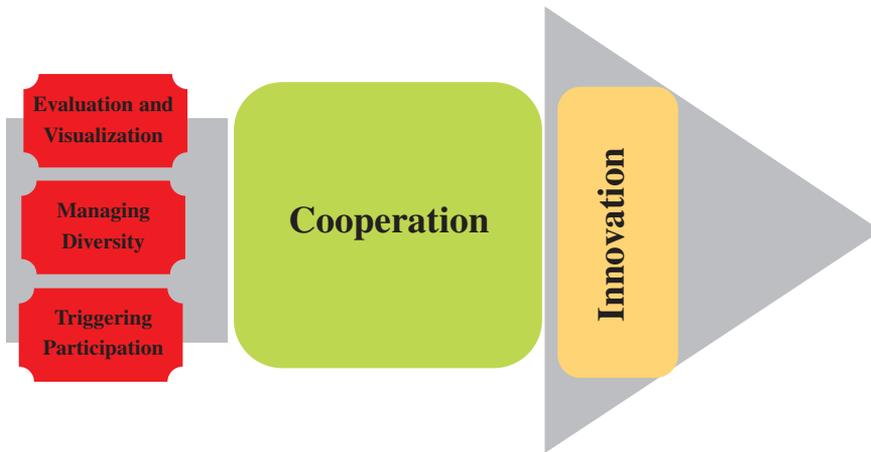
After analyzing these basic areas, the last section on *Challenges and Conclusions* includes a set of general observations couched in different terms from the ones used the preceding sections. Basically a synthesis of the challenges identified by the authors, the chapter also includes the forum for discussion held with CA CEOs on the validity or otherwise of the challenges outlined and the conclusions that open up new lines of research of interest to CA.

Challenges identified: a summary

In a context largely featuring promotion of cooperation, analysis concentrates on three related challenges that might help in resolving the main challenge of cooperation. The challenges presented are:

- **MAIN challenge:** (innovative) Cooperation
 - a) Evaluating and visualizing results
 - b) Managing the diversity of member firms
 - c) Triggering participation of all types of players

Graph 1. List of challenges, including main challenge: cooperation.



Source: Report in BC cluster associations: performance and challenges, Orkestra (2009).

Main challenge: (innovative) Cooperation

One essential aspect crops up time and again in the report. This is that the promotion and achievement of cooperation is, has been and will continue to be the core concern for CA action.

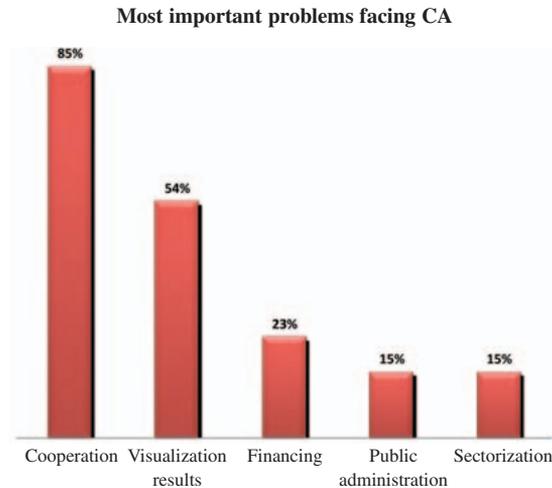
The *first conclusion* of interest is, as the following table shows, that cooperation was already an essential feature requiring full attention. It is clear from the table that, when the CA were set up, levels of cooperation in the underlying cluster were very weak (score on a scale of 1 to 7).

ISSUE	Average
Were there formal discussions to promote B2B cooperation?	2.9
What phase of development was the cluster in?	2.9

The *second conclusion*, which leads us to accept that CA have worked hard to create mechanisms for cooperation, is also demonstrated by the following table, in the score given for the statement “Have the CA contributed to ...”. The following two statements got the highest scores, showing that the CA have concentrated on cooperation (score on a scale from 1 to 5).

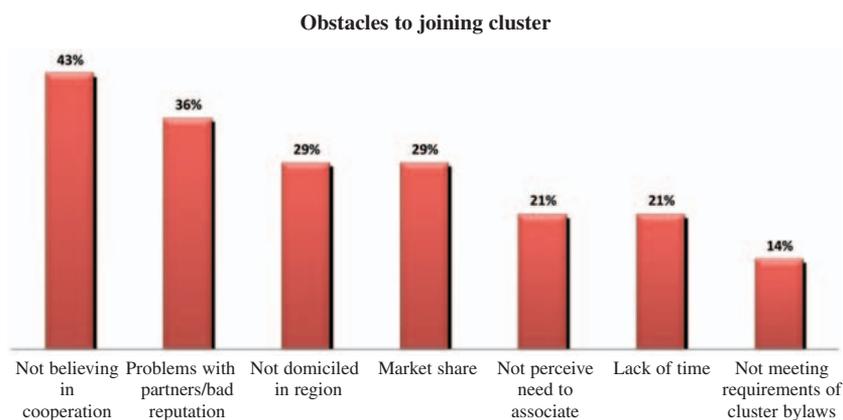
ISSUE	Average
... creating a cluster organization?	4.6
... increasing B2B cooperation?	4.6

But the **greatest challenge (and our third conclusion)** at this time for CA success is for them to continue working on and for cooperation as the graph below shows. 85% of the answers clearly identify cooperation as the issue they most need to manage and promote, as they consider that not believing in cooperation is the greatest obstacle to CA success.



Source: Report in BC cluster associations: performance and challenges, Orkestra (2009).

The **fourth and final conclusion** is a reflection inspired by the fact that when one asks top CA management what potential obstacles they see to new members joining, the answer most often given is when the potential member does not believe in the advantages of cooperation.



Source: Report in BC cluster associations: performance and challenges, Orkestra (2009).

All four conclusions confirm cooperation as a field requiring more work and new mechanisms for improving the amount and quality of cooperation. To this end, a culture of cooperation is absolutely vital. This is, obviously, a long-term goal, one that the educational system in general, and universities in particular can make a useful contribution to.

But we also need to bear in mind that cooperation is born out of the interest of companies in cooperating on what they want and need. And having an innovative mindset may well consist in understanding this situation and adapting CA and government resources to real business needs.

With things as they are, several answers are possible to the question about the best way forward. The first possibility is to get the cooperation message across, to “make them see” the advantages inherent in cooperation, both in small-scale and larger, more strategic projects. Establishing permanent channels for communicating and publicising CA achievements is considered a key factor in successfully generating the cooperation culture. Maintaining a high local and international profile, clearly visible to members, institutions and society alike, is very much a strategic objective for CA.

As part of the task of “visualizing” cooperation, the Basque Institute of Competitiveness could take responsibility for anything from drafting a series of practical improvements implemented by CA in the BC, to preparing and running training activities and workshops on positive experiences in cooperation, or organizing and taking part in congresses expounding the BC clusterization model.

Further work might also be done on the generation of social capital⁴ and improving the factors in the local environment that might lead to incentives for greater levels of trust and confidence between current and potential members.

CA sources stress that innovation is a key factor in promoting cooperation, so the search for innovative ways to cooperate may in fact operate as leverage for an increase in cooperation. In other words, innovation is a challenge; however, one needs to specify what kind of innovation actually benefits clusters and see what CA specifically need to promote and stimulate. Besides stimulating projects in cooperation to increase innovative capacity at CA member firms, they underline the importance of CA developing an innovative vision of their own functional and management procedures. This would help them to adapt better to their members’ needs and requirements.

Revolving around the idea of promoting cooperation between CA is the idea of creating some kind of organizational structure or formula to draw all the clusters together. However, such an initiative has not been implemented because there is no overwhelming recognition of the need for new structures. The Basque Institute of Competitiveness could play a major role in setting up a meeting ground where this kind of cooperation could arise, out of meetings, publishing calls for projects that might be of interest to CA and similar initiatives.

Challenge A: Evaluating and visualizing results

If cooperation is the core of a participative policy that promotes cooperation between players and institutions, evaluation is the means that can and should make the advantages of such cooperation fully visible. “Seeing” and therefore getting across the advantages of action taken in cooperation is a challenge requiring a specific effort.

⁴ Social capital is the result of interaction that enables people to generate communities and build up a compact social network. This interaction originates in the feeling of belonging to a community based on the experience of being part of social networks founded on trust (for bonding) and on tolerance (for bridging). So social capital may bring huge benefits to people in terms of growing cooperation and the reduction of transaction costs.

So our first conclusion is that the way a CA functions on a day-to-day basis is an obstacle to overcoming the challenge. The time spent in pursuing routine, and the inability to appreciate the results constantly linked to the difficulty of creating and managing what are basically intangible elements, leads to problems in attracting new members and in improving and increasing the participation of current members.

A second conclusion related to evaluation is that although almost all CA have follow-up and supervision indicators for strategic plans, virtually none are available to measure the impact of the work CA do on business competitiveness and the cluster itself. And this is precisely the most interesting section for all parties, because it acknowledges that, for instance, just enumerating the meetings or working groups created is easy to do (control or follow-up indicators), but the difficult thing is to measure the initiatives, plans and agreements deriving from those meetings and working groups.

Meeting this challenge successfully is essential for understanding why enterprises decide to join CA. The third conclusion drawn from this section is that member company satisfaction levels are very high. In other words, putting it rather simply, CA associates perceive that belonging to the CA brings them benefits. If they didn't get anything positive out of the association, they wouldn't continue as members. For this reason, researching, understanding and making explicit the impact of CA on improving business competitiveness is a priority. On the basis of the first two conclusions, designing decent evaluation indicators will enable the CA to demonstrate the advantages of cooperation and will also enable the regional government to disseminate the results of the policy, which would in turn give it extra backing.

Challenge B: Managing the variety of member companies

The second sub-challenge detected in the report is related to the diversity of members in each CA, with regard to company size, the presence of foreign capital, firms belonging to different sectors and their geographical location. These and other characteristics lead to the development of mechanisms that make such diversity manageable. Thus the CA, in achieving the goals proper to the association, serves the interests of its associates.

On this occasion, the CA argued that this point is not, or does not entail, a challenge insofar as it is a characteristic intrinsic to each CA. The challenge would consist in being capable of managing this diversity to avoid exclusions (particularly of SME), and would also involve ensuring that the CA appreciate the possible benefits of recruiting more players (thereby increasing the sources of funding, for one thing). The essential fact, according to the CA, is that new forms of management, rather than an obstacle, would in fact be an opportunity instead, as agreements would then be possible with more players, enterprises, sectors, etc.

Challenge C: Trigger player participation

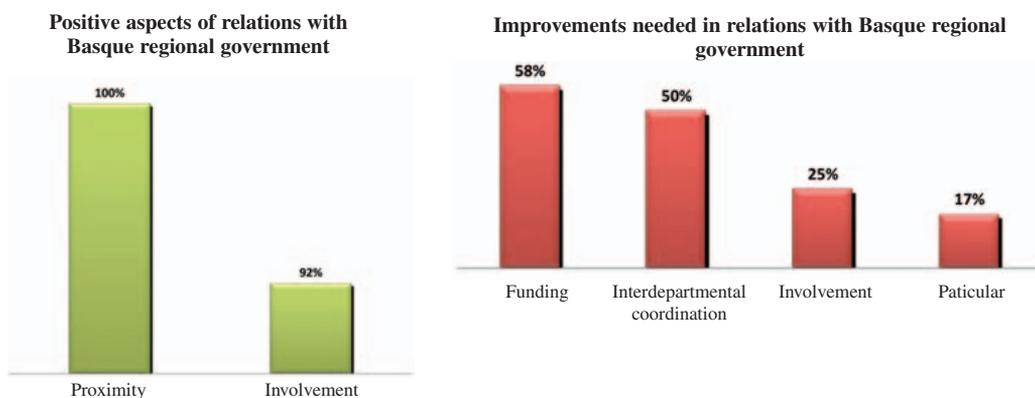
The approach to this sub-challenge, which emphasizes the roles of the players involved in policy, is based on a series of trends detected in the report.

Study conclusion number one (accepted as a weakness by all) is that, in general, the role of training centres and the administration (excepting the role taken by the Basque regional government) is virtually non-active and therefore largely irrelevant.

The second conclusion, deriving from the first, is the associates' lack of confidence in training and research institutions; they don't see them as being in line with either the business world or the market. So such institutions are perceived as not very valuable partners or allies (score on a scale from 1 to 4).

Institution	Average
Enterprises	3.4
Basque regional government	3.4
Institutions linked to technological innovation	2.8
Academic or training institutions	2.4
Provincial Councils	2.2
External local consultants	2.2
International institutions	1.9
County development agencies	1.9
Central Spanish government	1.6
City and town councils	1.5
International external consultants	1.4

However, all associations acknowledge the role played by the regional Basque government. This third conclusion highlights the fact that proximity, in the broad sense of the concept, and the commitment demonstrated over the years has been in line with the Department of Industry's own guidelines. Nevertheless, in the permanent adjustment to which the main cluster policy players (including the Department of Industry) are subject, the CA stress the fact that improving the regional government's funding mechanisms and the coordination between regional government departments should be a priority for the Administration. Specifically they feel cluster policy should be adopted by the government as a whole, and not restricted to a specific department. The vision of the whole would improve coordination between departments.



Source: Report in BC cluster associations: performance and challenges, Orkestra (2009).

These conclusions led to specific goals considered in this challenge:

1. Improve the level and quality of involvement of training and research institutions.
2. Increase public administration involvement (apart from a few Basque regional government departments).
3. Improve financing, the mechanisms for ensuring funding reaches target beneficiaries and interdepartmental coordination.

Possible channels for cooperation between the CA, the Basque government and Orkestra

At the discussion forum, held with CA CEOs and Basque regional government officials responsible for cluster policy, dealing with the conclusions and challenges identified in this report, participants emphasized fields in which the Basque Institute of Competitiveness could support CA and the Basque government. A summary of the possible channels for cooperation is given below.

- To respond to the main challenge of “cooperation”, it would be a great help if Orkestra worked on the “visualization” of cooperation as a key factor for competitiveness. Specifically:
 - To identify and develop cases of best practices implemented by CA in the BC and which highlight the advantages for competitiveness to be gained by working on projects in cooperation.
 - Preparation of training in organizing congresses and workshops on positive experiences.
 - Publicize the BC clusterization model in Basque society and in the international arena, by taking part in national and international congresses, etc.
- In the “Visualization of cluster policy results” challenge it was felt that Orkestra could be absolutely fundamental, not just by covering the evaluation or the visualization of results as a factor of control, but also as a lever to understanding the mechanisms through which this policy affects competitiveness. The CA said that it would be useful for the Institute to support the generation of learning processes that would help CA and the Basque government to understand these mechanisms and act on them. The forthcoming Participative Evaluation project, to be applied first to aerospace cluster HEGAN, was a good example of an initiative that would help to generate positive learning momentum.
- Finally, the CA suggested Orkestra might support the conceptualization of the key factors for competitiveness in cluster policy.

1. Introducción

En este documento se recogen el estudio y las conclusiones de los diferentes aspectos clave de las asociaciones clúster (AC) de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Al final del documento se presentan los principales retos identificados para los diferentes agentes implicados en la política clúster del Gobierno Vasco, especialmente los referentes a las propias AC, que fueron contrastados con los directores de las AC en una reunión que tuvo lugar en la sede de Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, el pasado mes de julio. En la misma reunión tuvo lugar una reflexión compartida en la que se pusieron de manifiesto aspectos en los que, en opinión de los asistentes, Orkestra podría apoyar en la búsqueda de la respuesta a los retos contrastados. Finalmente, las conclusiones extraídas de la jornada de contraste con los directores de las AC se incluyen al final del documento.

Existen más de 500 iniciativas o asociaciones clúster en el mundo. Aunque en cada lugar las AC tienen su propia especificidad, en general son «instituciones para la colaboración» que se crean con el objetivo de mejorar la competitividad del clúster que representan mediante la cooperación. Son asociaciones que tienen la misión de facilitar y fomentar la colaboración entre las empresas y los diferentes organismos en aras de favorecer un mejor marco competitivo para las empresas. Se trata, en consecuencia, de instituciones cuya principal tarea es la de dinamizar a los agentes (empresas, centros tecnológicos, universidades, otros centros de formación, etc.) del clúster que representan, tratando de trabajar en la mejora de los elementos críticos para la competitividad del clúster a través de la cooperación entre los diferentes miembros que conforman dicho clúster. La estrategia clave sobre la que tienen que trabajar es, por tanto, la de la cooperación, para lo que es fundamental ir creando relaciones de confianza entre los miembros del clúster, lo que facilitará que los proyectos abordados en cooperación sean cada vez más estratégicos. Y por este carácter estratégico, precisamente, nos encontramos ante iniciativas que se tienen que abordar con visión a largo plazo. Es labor de las AC dinamizar el clúster que representan.

Según M. E. Porter, los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, centros de formación, centros de investigación, asociaciones empresariales) que compiten, pero que también cooperan.¹ La importancia central de los clústeres en la mejora de la competitividad radica en que las concentraciones geográficas de las empresas y las instituciones relacionadas generan entornos con relacio-

¹ Porter, M. E. (2003): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Barcelona, España.

nes mucho más densas entre todo tipo de agentes que redundan en mayor niveles de productividad por la especialización, mayor creación empresas y mayor movilidad de la fuerza laboral: en definitiva, redundan en una creación mayor de riqueza y bienestar. Para las empresas, el concepto de clúster supone que parte de la ventaja competitiva de la empresa se encuentra fuera de ella e, incluso, fuera del sector y depende de su ubicación. Para los gobiernos, el concepto de clúster supone un cambio importante en el diseño de sus políticas, con una clara orientación a políticas más bien microeconómicas y de desarrollo de activos específicos. Para los agentes implicados en el desarrollo regional y local, esta visión supone dar el salto de la oferta de servicios a la generación de capital social y redes para la colaboración. El análisis de los sistemas económicos a través de clústeres, en vez de recurrir a sectores, tiene la ventaja de que permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello vaya en detrimento de la competencia y de la rivalidad.

Tanto los clústeres como las AC que trabajan en su dinamización son elementos clave del modelo de competitividad en el que está trabajando Orkestra, y así se ponía de manifiesto en el primer informe de competitividad elaborado desde el instituto titulado *Modelo de competitividad del País Vasco: hacia una propuesta única de valor*. Entre los retos críticos detectados para la mejora de la competitividad y bienestar de la CAPV en los que habría que trabajar, destacaban el de generar nuevos procesos de clusterización, evaluar la política clúster del Gobierno Vasco y abordar una transformación innovadora de las AC existentes. El presente estudio pretende arrojar algo de luz a la hora de identificar los elementos críticos sobre los que se debería trabajar para dar respuesta a este último desafío.

Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos pretende ser así un documento que ayude a comprender de manera sistémica el funcionamiento de las AC en el fomento de la cooperación. En este sentido, el presente informe es un intento que se lleva a cabo desde Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, para conectar el mundo de la investigación académica con los agentes sociales e intentar desempeñar un papel que se reconozca como válido. Por ello, la presente labor de investigación se enmarca dentro de una forma de entender la investigación como un proceso más participativo y aglutinador que sirva para encontrar mejores soluciones entre todos los agentes implicados. Así, la metodología con la que desde Orkestra se quiere abordar el trabajo conjunto con las AC es la de investigación-acción (*Action Research*, en su término original), una investigación que une la acción y la reflexión, la teoría y la práctica, de forma participativa. Persigue soluciones prácticas para problemas que preocupan a las personas implicadas. Busca, además, el desarrollo de las personas y sus comunidades, haciéndoles partícipes tanto en la definición de las preguntas como en la interpretación de los resultados².

Teniendo en cuenta que se trata de un trabajo de carácter exploratorio, las implicaciones derivadas del informe apuntan en una doble dirección. Por un lado, y como consecuencia del carácter exploratorio de la investigación, pretende ser un documento para ser sometido a discusión por los agentes que conforman el mundo empresarial, las instituciones y la academia. Y, por otro lado, se encuentra el objetivo de que las conclusiones extraídas sirvan para la acción real de las AC.

² Reason, P.& Bradbury, H. (ed.) (2008): *The SAGE Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, SAGE publications, London, UK.

Asociaciones clúster como unidad de análisis

La CAPV ha sido una región pionera internacionalmente en el desarrollo de clústeres a nivel regional. Desde principios de los noventa, bajo la dirección del Departamento de Industria se viene desarrollando en la CAPV la política de competitividad basada en una perspectiva clúster, en la que se han promovido, y promueven, 12 clústeres prioritarios (ver cuadro 1.1). Además de las 12 AC prioritarias promovidas desde el Departamento de Industria, se han incorporado al presente estudio dos más que no están adheridas al Departamento de Industria, como son el Clúster del Transporte y la Logística, que se adhiere al Departamento de Transportes, y, por otro lado, Soziolinguistika Klusterra, que opera de manera independiente. Por tanto, el presente estudio cuenta con 14 observaciones de otras tantas AC.

Cuadro 1.1. Clúster, creación, nombre de la AC y adscripción a Departamentos del Gobierno vasco³

CLÚSTER	CREACIÓN	ASOCIACIÓN CLÚSTER	COORDINACIÓN
Máquina-herramienta	1992	AFM	Dpto. de Industria
Electrodomésticos	1992	ACEDE	Dpto. de Industria
Automoción	1993	ACICAE	Dpto. de Industria
Medio ambiente	1995	ACLIMA	Dpto. de Industria
Puerto de Bilbao	1995	UNIPOR BILBAO	Dpto. de Industria
Conocimiento	1996	CLÚSTER DEL CONOCIMIENTO	Innobasque
Telecomunicaciones	1996	GAIA	Dpto. de Industria
Energía	1996	CLÚSTER DE ENERGÍA	Dpto. de Industria
Aeronáutica	1997	HEGAN	Dpto. de Industria
Sector marítimo	1997	FORO MARÍTIMO VASCO	Dpto. de Industria
Papel	1998	CLÚSTER DEL PAPEL	Dpto. de Industria
Sociolingüística	2004	SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA	Independiente
Audiovisual	2004	EIKEN	Dpto. de Industria
Transporte y logística	2005	CLÚSTER DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	Dpto. de Transporte

Metodología

Para los cuestionarios y las entrevistas que sirvieron de soporte para este estudio, el Instituto Vasco de Competitividad se ha valido del documento desarrollado por la Agencia Sueca de Innovación (VINNOVA), *The Cluster Initiative Greenbook*, donde se analizaron 238 iniciativas clúster (de las 500 detectadas a nivel mundial) con el mismo patrón. Las secciones de este documento sirvieron de base para crear un cuestionario que pudiese ser aplicado a la realidad del desarrollo de las AC de la CAPV y así recabar información precisa y valiosa que permitiese una mejor comprensión de la situación actual de las AC.

La investigación de campo se desarrolló mediante entrevistas en profundidad con los directores de las AC, que, además de contestar las encuestas, comentaron y sugirieron nuevos enfoques en torno a los temas tratados, así como el medio utilizado, la encuesta. En

³ Hoy en día, el Clúster del Conocimiento está integrado en Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación.

aquellos casos en los que no se pudo conseguir entrevistas personales con los responsables de las AC, la encuesta fue respondida por escrito por el director o la directora de la AC.

Previo al envío del cuestionario y posterior reunión de contraste, se procedió a elaborar una base de datos para cada una de las 14 AC donde se incluían a todos los miembros más una serie de datos para cada uno de ellos que fueron obtenidas mediante lo siguiente:

- Base de datos SABI (Central de Balances de España y Portugal), correspondiente a los Registros Mercantiles.
- Bases de datos DIRAE (Directorio de Actividades Económicas de Euskadi).
- Las propias páginas web de las AC.

De esta manera se fueron configurando documentos personalizados para conocer mejor las características de las AC. Y así, a medida que se terminaban los documentos internos, se enviaba la petición de colaboración en la investigación (que apoyaba el Departamento de Industria), se adjuntaba el cuestionario y se pedía una cita para reunirse con los responsables de cada AC.

La encuesta fue enviada a la totalidad de las AC (14) y fue completada por todas ellas. Y para tener un conocimiento aún mayor se desarrollaron entrevistas y se solventaron dudas vía telefónica o por correo.

Al inicio se procedió a una búsqueda de socios potenciales para cada una de las AC según la concentración detectada en cada AC de códigos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), o la idoneidad de buscar los miembros con CNAE relacionadas con el clúster. Y es aquí donde se observaron las limitaciones que tiene la codificación de la CNAE para captar actividades del clúster, que por naturaleza abarcan más que el concepto de actividad económica clásico. A ello, se añadió la siempre complicada cuestión de la falta de información para proceder a la delimitación del clúster potencial. Asunto este verdaderamente trascendente, y que requeriría un estudio más personalizado y pormenorizado que ayude a delimitar, en cierto sentido, las dimensiones de cada clúster.

Tras terminar el estudio, las conclusiones y los retos identificados en este estudio se contrastaron con los directores de las AC en una jornada que tuvo lugar en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, en julio de 2008. El primer borrador del documento, que incluía ya las conclusiones de la jornada de julio, se enviaron a los directores de todas las AC y al Gobierno Vasco.

Estructura del documento

Según lo dicho anteriormente y con el ánimo de facilitar la lectura y la comprensión, el informe ***Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos*** se ha estructurado de manera lógica y sencilla. Así, cada apartado consta de tres partes que consisten en lo siguiente:

- 1) Una breve introducción que sitúa al lector ante los aspectos fundamentales del contenido del apartado que lo justifican.
- 2) Desarrollo del apartado con los resultados del análisis de la encuesta.
- 3) Un breve resumen de las conclusiones más destacadas del apartado comparándolas con las que se derivan de *The Cluster Initiative Greenbook*.

La estructura del informe viene dada por el papel que las AC juegan como facilitadores a la hora de promover la cooperación entre diferentes agentes y que debe redundar en una mejora de la competitividad. La acción que emerge de los diferentes agentes (la variedad de

socios, el gobierno), y que deciden cooperar mediante la creación de una AC porque entienden que se derivan beneficios, lleva al análisis de que ver cuáles son esos beneficios y acciones más fundamentales de cooperación vía AC.

En el primer apartado, que versa sobre la «Historia de las asociaciones clúster», se realiza un análisis somero del recorrido histórico y marco general en el que han ido desarrollando la actividad las asociaciones, y que sirve, fundamentalmente, para ver las bases y mimbres sobre las que se cimentan.

A continuación, el apartado de «Desempeño» analiza las contribuciones más significativas hechas por las AC de manera general. Y es precisamente aquí donde puede comenzarse a ver qué aspectos son aquellos en los que las AC deben seguir mejorando así como analizar posibles retos que sean susceptibles tanto de análisis como de acción.

Cómo ese desempeño y contribuciones que apuntalan rutinas, procesos y/o acciones que mejoran la competitividad de los asociados es fruto de la labor efectuada en el campo de la cooperación, en el apartado «La cooperación y las asociaciones clúster» se detallan la naturaleza y las características de los tipos de cooperación tanto interna como externa que desarrollan las AC.

El apartado de «Aspectos estructurales y funcionales de las asociaciones clúster» trata aspectos estructurales y funcionales de estas instituciones creadas para promover la cooperación y que son el objeto central del análisis del presente informe. Así, aspectos como las actividades desarrolladas, su financiación, así como su estructura organizativa y sus líneas estratégicas, son considerados a la hora de completar y mejorar esa foto que se pretende de las AC.

Los dos últimos apartados antes de las conclusiones y los retos son los relativos a los «Socios» y al papel del «Gobierno Vasco» en el desarrollo de la política de clústeres. En el caso de los asociados, profundiza en áreas como su dispersión geográfica y tamaño, la participación, la toma de decisiones, así como la propia satisfacción de los asociados con la labor desempeñada por las AC. Por otro lado, el papel que juega el Gobierno Vasco en el correcto desarrollo de la política y de las AC se observa desde la perspectiva de aspectos en los que el apoyo está siendo considerable, pero también considerando los puntos que son susceptibles de mejora.

Cada uno de los apartados finaliza con un breve comentario general comparando sus conclusiones generales con los resultados que muestra *The Cluster Initiative Greenbook*.

Tras analizar las áreas fundamentales sobre las que se erige **Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos**, la lógica discursiva lleva a que el último apartado de «Retos y conclusiones» desarrolle una serie de observaciones generales que se dejan perfilar de diferente manera en los distintos apartados. El capítulo representa la síntesis de los retos hallados por los autores, a lo que se añadió una jornada de contraste con los directores de las AC para analizar la validez de los desafíos detectados y proceder a extraer unas conclusiones que abran nuevas líneas de investigación que sean de su interés.

2. Historia de las asociaciones clúster

La adopción de una perspectiva histórica del desarrollo de los hechos proporciona un punto de vista fundamental, ya que ofrece conocimiento relevante de los desarrollos actuales. La comprensión de esa *inercia* debe ayudarnos a comprender lo que pasa hoy en día y ver si está condicionando las acciones futuras, además de permitirnos analizar los fundamentos de las decisiones pasadas que aún hoy ejercen su influencia tanto en los planteamientos estratégicos como en los apartados operativos del quehacer de las AC, así como de la propia política de clústeres.

En este apartado se revisan diferentes procesos y pasos dados en la creación de las AC. En esta etapa se diferencian diferentes partes como *El inicio y la planificación*, que adopta una visión general de los procesos constituyentes de las AC; mientras que en los epígrafes *La configuración de los socios iniciales*; *El establecimiento de la misión y los objetivos iniciales*; y, *La evaluación de la propuesta de constitución de las AC* se analizan hechos más específicos.

Inicio y planificación

Antes de ahondar en un proceso más específico, un comentario general de las etapas del proceso que van desde las primeras reuniones hasta las constituciones de las AC podría destacar los siguientes aspectos:

Cuadro 2.1. Agentes más influyentes en los diferentes aspectos de la creación de la AC (%)

	Creación AC	Definición objetivos	Definición actividades económicas	Actividades poner en marcha	Elegir o invitar participantes iniciales
Gobierno Vasco	71	36	21	14	14
Empresa tractora clúster	43	29	29	21	36
Grupo empresas tractoras clúster	50	71	79	86	57
Consultor externo	7	21	21	14	14
Otros	7	14	14	7	7

En resumen, el proceso por el cual se van creando las AC ha tenido diferentes etapas que responden a un mismo patrón. Así, en un primer momento, son la visión y el impulso e inte-

rés del Gobierno Vasco, con la ayuda de una o varias empresas tractoras, los que consiguen agrupar a diferentes agentes. Es decir, la intervención pública se desarrolla mediante una política de corte arriba-abajo (*top-down*). Después de reunir a un primer grupo inicial de empresas e instituciones capaces de ejercer un liderazgo sólido en el proceso de clusterización, el papel del Gobierno Vasco sigue siendo relevante (como se irá viendo durante el informe), pero la iniciativa corresponde a las empresas, que se valen de un consultor externo financiado por el Gobierno Vasco para apoyar el proceso de creación de la AC. Finalmente, son las empresas y el resto de los miembros los que hacen operativa la puesta en marcha de la AC y el Gobierno Vasco adquiere una condición de socio relevante, sea mediante el Departamento de Industria u otro departamento.

Por otro lado, si atendemos al detalle cronológico de los pasos que se siguieron en la creación de cada una de las AC, cabe observar que, con el paso del tiempo, algunas de las AC han seguido una trayectoria relativamente autónoma, que además ha sido legitimado por la propia política de clústeres.

En el caso de la CAPV, se constata que el proceso de clusterización de la CAPV se dio durante la década de los noventa como respuesta a la pérdida de competitividad provocada por la crisis de finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa; y al que en el siglo XXI se han sumado tres iniciativas clúster más (véase cuadro 2.2).

Varias de las AC que han ido formando parte de la política de clústeres y los diferentes programas marco contaban en el pasado con estructuras administrativas, como asociaciones sectoriales o de otro tipo (AFM, GAIA, Uniport Bilbao, Foro Marítimo) o bien tenían un plataforma de cooperación y colaboración por pertenecer al mundo cooperativo en torno a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) (ACEDE y ACICAE).

Cuadro 2.2. Listado de las AC y adscripción departamental

CLÚSTER	CREACIÓN	ASOCIACIÓN CLÚSTER	COORDINACIÓN
Máquina-herramienta	1992	AFM	Dpto. de Industria
Electrodomésticos	1992	ACEDE	Dpto. de Industria
Automoción	1993	ACICAE	Dpto. de Industria
Medio ambiente	1995	ACLIMA	Dpto. de Industria
Puerto de Bilbao	1995	UNIPOR BILBAO	Dpto. de Industria
Conocimiento	1996	CLÚSTER DEL CONOCIMIENTO	Innobasque
Telecomunicaciones	1996	GAIA	Dpto. de Industria
Energía	1996	CLÚSTER DE ENERGÍA	Dpto. de Industria
Aeronáutica	1997	HEGAN	Dpto. de Industria
Sector marítimo	1997	FORO MARÍTIMO VASCO	Dpto. de Industria
Papel	1998	CLÚSTER DEL PAPEL	Dpto. de Industria
Sociolingüística	2004	SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA	Independiente
Audiovisual	2004	EIKEN	Dpto. de Industria
Transporte y logística	2005	CLÚSTER DEL TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	Dpto. de Transporte

Hay que destacar que la política de clústeres, si bien fue alentada y apoyada por el Gobierno Vasco, el desarrollo de los programas marco adscritos a la política de clústeres fue desarrollada desde el inicio por la Consejería de Industria. Y en ese contexto se crearon todas las AC de los noventa (11) (véase cuadro 2.2). No obstante, a partir del año 2000, otros departamentos del Gobierno Vasco, aparte del Departamento de Industria, Comercio y Turis-

mo, empiezan a dinamizar otras AC. Así, además de la creación de EIKEN (audiovisual), adscrita al programa marco del Departamento de Industria, hay dos casos nuevos. Por un lado, está Soziolinguistika Klusterra (Clúster de Sociolingüística del Euskera), que tiene carácter privado aunque colabora con los Departamentos de Cultura y Educación. Y, por otro lado, está el Clúster del Transporte y Logística, que surgió como una iniciativa de la Consejería de Transportes del Gobierno Vasco; tiene características diferentes, si bien la más notoria es la diferencia en la financiación, que se abordará en el apartado correspondiente.

Otro de los puntos de interés consiste en ver de qué manera particular se gestionaron varios de los pasos de las AC:

- La configuración de los socios iniciales (véase cuadro 2.3).
- El establecimiento de la misión y los objetivos iniciales (véase cuadro 2.4).
- La evaluación de la propuesta de constitución de la AC (véase cuadro 2.5).

La consideración de estos tres aspectos resulta de interés para poder entender las relaciones de fuerza, participación en el control y la influencia ejercida por los diferentes agentes en las AC. Esa visión de cómo se configuraron y tomaron las primeras decisiones tendrá su desarrollo en el siguiente apartado, «Gobernanza y financiación», que tratará de las características y gestión actuales de las asociaciones. Y finalmente, no hay que perder de nuestro horizonte que varias de las AC derivaban de asociaciones sectoriales o de otro tipo, con lo que ello conlleva a la hora de mantener la misión, los objetivos, etc. de estructuras anteriores.

La configuración de los socios iniciales

A la configuración de los socios iniciales siguió una serie de pasos lógicos que en el cuadro 2.1 ya se han adelantado. Hay un factor importante como es el efecto tractor (36%) desarrollado por ciertas empresas designadas por el Gobierno Vasco que, a su vez, atrajeron a otra serie de empresas medianas y pequeñas con actividades relacionadas (21%) y dispuestas a crear una AC. Dependiendo del tamaño del clúster, las empresas tractoras fueron convocadas de manera directa o bien mediante convocatoria abierta a la que pudieran acudir. Finalmente, podemos destacar que, tras los primeros grupos de reflexión, una parte de los participantes en esas convocatorias pasaron a formar parte del grupo de socios iniciales. Pero, por otro lado, un 21% de respuestas dadas describe procesos no recogidos en los enunciados del cuadro 2.3 y que son los siguientes:

Cuadro 2.3. Método desarrollado para configurar los socios iniciales

Procedimiento	Porcentaje
Se hizo una convocatoria abierta y pudieron entrar todos los que quisieron, siempre y cuando tuvieran relación con las actividades clave definidas	21%
Se designaron unos socios iniciales teniendo en cuenta la capacidad de tracción que podían tener en el clúster	36%
Se invitó primero a las pequeñas y medianas empresas más vulnerables en términos de competitividad	0%
Se constituyó la AC con los agentes que participaron en los grupos de reflexión creados tras el estudio de Monitor y se esperó a que otros socios potenciales se acercaran mostrando su interés en participar en la AC	29%
Otra	21%

- La configuración inicial se hizo basándose en las empresas que facturaban en una determinada actividad.
- Existe una asociación de empresas con el mismo interés a la que se van adhiriendo más miembros.

El establecimiento de la misión y los objetivos iniciales

Después de que el Gobierno Vasco facilitase la toma de contacto entre los diferentes agentes, los grupos que siguieron el proceso de clusterización comenzaron a establecer la misión y los objetivos iniciales. De la encuesta se desprende que en el 64% de los casos, la misión y objetivos iniciales se definieron en los grupos de reflexión creados tras el estudio de Monitor, mientras que una minoría (21%) la misión y los objetivos se fijaron una vez constituida la AC.

Cuadro 2.4. Método utilizado para establecer la misión y los objetivos iniciales de la AC

Procedimiento	Porcentaje
La misión y los objetivos venían definidos desde el Gobierno Vasco	0%
La misión y los objetivos se definieron en el grupo de reflexión que se creó tras el estudio de Monitor	64%
La misión y los objetivos se definieron una vez constituida la AC	21%
Otra	14%

La evaluación de la propuesta de constitución de las AC

Finalmente, a la hora de evaluar la propuesta de constitución final de cada una de las AC, el Gobierno Vasco jugó un papel determinante en su aprobación. Unas veces analizando; otras veces aprobando; o analizando y aprobando a la vez, además de apoyar explícitamente la creación de algunas AC, pero siempre controlando el resultado final que tenía que culminar con la creación de cada una de las AC. Esa fue la etapa en que más esfuerzo, empeño y control ejerció el Gobierno Vasco y se generaron las características *top-down* de la política de clusters de la CAPV.

Cuadro 2.5. Evaluación de la propuesta de constitución de la AC

Procedimiento	Porcentaje
La propuesta de constitución de la AC no fue evaluada	0%
La propuesta de constitución de la AC fue analizada por el Gobierno Vasco	0%
La propuesta de constitución de la AC fue analizada y aprobada por el Gobierno Vasco	36%
La propuesta de constitución de la AC fue analizada por un consultor externo y aprobada por el Gobierno Vasco	29%
La propuesta de constitución de la AC fue evaluada en un proceso de licitación competitiva	7%
Otra	29%

Sin embargo, en un 29% de respuestas se ha mencionado que la evaluación corrió a cargo de otros agentes. Entre ellas podemos encontrar situaciones como las siguientes:

- La propuesta fue sugerida por el Gobierno Vasco.
- La propuesta de constitución fue impulsada por el Gobierno Vasco.
- Las decisiones de los procesos fueron tomadas por los asociados.
- Hubo un simple contraste con el Gobierno Vasco.

Es igualmente importante analizar y atender a las características del clúster inicial a partir de las cuales se desarrollaron las AC, puesto que según sus características, además de los objetivos propuestos, se iba a comenzar una andadura que necesitaría de ajustes graduales en cada una de las AC. A continuación, se muestran dos cuadros (véanse cuadro 2.6 y cuadro 2.7) donde se observan diferentes rasgos de fortalezas o debilidades de los miembros y su entorno pertenecientes al clúster inicial.

El cuadro 2.6 muestra una panorámica general y utiliza una escala de valoración 1-7, significando 1 «baja intensidad/poco» y 7, «alta intensidad/mucho».

Cuadro 2.6. Características de los clústeres subyacentes cuando se creó la AC

	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
¿Las empresas del clúster compraban a proveedores locales (en la CAPV)?	0	0	0	2	2	0	8	2	6,2
¿Qué nivel de rivalidad o competencia había entre las empresas del clúster?	0	0	1	1	1	3	7	1	6,1
¿Cuántas empresas había cuando se creó la AC?	0	0	2	2	1	4	4	1	5,5
¿Las empresas del clúster vendían a compradores locales (de la CAPV)?	0	0	2	3	3	0	4	2	5,1
¿Cuántos niveles de la cadena de valor de la actividad nuclear estaban presentes en el clúster?	1	2	0	3	1	1	5	1	4,8
Comparado con otros lugares, ¿cuál era el atractivo del entorno empresarial?	0	1	2	1	4	2	2	2	4,8
¿Cómo era el crecimiento del clúster?	1	0	2	2	3	3	2	1	4,8
¿En qué mercados se vendían los productos y servicios del clúster?	1	1	2	2	3	0	4	1	4,6
¿Qué importancia económica tenía el clúster?	1	2	1	1	2	4	1	2	4,4
¿Cuántos sectores relacionados y de apoyo estaban presentes en el clúster?	4	1	1	0	1	2	4	1	4,2
¿Cuál era la posición competitiva de las empresas en el clúster?	2	1	4	3	1	1	0	2	3,3
¿Había discusiones formales para promover la cooperación entre empresas?	5	2	1	1	2	2	0	1	2,9
¿En qué fase de desarrollo estaba el clúster?	5	2	2	1	1	0	2	1	2,9
¿Cuál era la capacidad innovadora de las empresas en el clúster?	3	2	4	1	3	0	0	1	2,9

Así, del conjunto de ítems preguntados en el cuadro 2.6, cabría destacar aspectos positivos, neutros y negativos relacionados con la situación general de las empresas de las AC en los momentos iniciales de cada una de ellas.

- **Aspectos positivos:** de las preguntas se extrae que las empresas pertenecientes a los clústeres tenían un arraigo local muy acentuado, ya sea desde el punto de vista de las ventas, como de la compra a proveedores locales. Además, cabe considerar que el número de empresas en el momento de la creación de la AC era importante. De manera matizada, también existía la percepción de que los clústeres estaban en condiciones de crecer, derivada, seguramente, de una opinión de cierto atractivo del entorno del clúster y del propio clúster, que se basaba en la existencia de suficientes niveles clave de la cadena de valor presentes en la CAPV capaces de generar expectativas positivas de futuro.
- **Aspectos negativos:** tal y como se puede apreciar, aspectos clave como la posición competitiva de la empresas del clúster, la fase en que se encontraba este, su capacidad innovadora, así como la capacidad de promover la cooperación son aspectos que en su día fueron las debilidades estructurales esenciales a partir de las que comenzó todo el trabajo de construcción en aras de potenciar un clúster que respondiese a la idea genuina.

Los apartados positivos y neutros muestran la percepción de características específicas. Y la valoración general que de ellas se puede extraer es que, a pesar de las debilidades, las posibilidades de desarrollar un clúster con garantías de éxito mediante un esfuerzo por parte de todos los agentes podía y debía tener sentido. Es decir, había elementos para crear el mimbre. Sin embargo, las debilidades más profundas eran de carácter sistémico y tenían sus raíces en procesos culturales, políticos y económicos que habían desembocado en una falta de competitividad real de las empresas vascas, ya que un mecanismo esencial como la tendencia a cooperar entre empresas era extraordinariamente débil. Y esa casi inexistente capacidad para la cooperación empresarial es la que analiza el cuadro 2.7 con una escala de valoración de 1 a 5.

Cuadro 2.7. Naturaleza de la colaboración en el clúster subyacente (escala de 1 a 5)

	Completamente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante cierto	Completamente cierto	Ns/Nc	Media
La reputación es un factor importante para decidir con quién se colabora dentro del clúster	0	0	1	6	6	1	4,4
Los miembros del clúster se preocupan por la reputación	0	0	1	7	5	1	4,2
Los miembros del clúster son excluidos de las actividades del clúster si se comportan mal	0	0	6	3	3	2	3,8
Los miembros del clúster han invertido en equipos de producción adaptados a las necesidades del clúster	1	1	3	3	4	2	3,7
Los miembros del clúster que no cumplen con sus normas no son incluidos en futuras colaboraciones	0	0	6	5	2	1	3,7
Los miembros del clúster han invertido en tecnologías de información adaptadas a las necesidades del clúster	0	3	2	4	3	2	3,6
Los miembros del clúster dedican mucho tiempo a contactos cara a cara entre ellos	1	4	4	3	1	1	2,6

En este cuadro se pueden observar varios rasgos que caracterizan la naturaleza de la colaboración en el clúster subyacente. Se debe apreciar, que aunque la mayoría de los ítems quedan encuadrados bajo la afirmación «bastante cierto», el lector apreciará la diferencia entre los dos extremos del mismo rango. Además, en este caso se ha utilizado una escala de puntuación 1-5; de esta manera, a medida que las valoraciones muestran acciones llevadas en la realidad, el grado de afirmación disminuye. Es decir, la mayoría afirma estar «*bastante de acuerdo*» (4,4) en que «*la reputación es un factor importante para decidir con quién se colabora dentro del clúster*», y es lógico que la afirmación tengan una adhesión espontánea, puesto que es corriente cooperar con aquellos agentes que muestran la misma disposición y no son hostiles. Por el contrario, cuando se les pide que valoren si «*los miembros del clúster dedican mucho tiempo a contacto cara a cara entre ellos*» la adhesión se reduce a su punto mínimo (2,6).

Ambos extremos constatan un hecho real que no es otro que mientras que la colaboración se dé en un plano conceptual, que no implique nada más que la adhesión a la idea, alcanzan puntos de acuerdo significativos; pero, una vez que esa adhesión a la teoría debe ponerse en marcha, bien sea por ciertas debilidades como la falta de voluntad, la incapacidad material o la propia falta de interés en la colaboración, dejan entrever que estamos ante un aspecto fundamental que necesita de mucha más reflexión por parte de todos los agentes involucrados. De todas formas, ello no tiene por qué significar un contrasentido en sí mismo, ya que la discrepancia entre lo que se piensa, o dice que se piensa, y lo que finalmente se acaba haciendo suele diferir de manera natural. Lo verdaderamente peligroso para los procesos de creación de redes como la clusterización es mantener esa desconfianza en la cooperación en el tiempo, puesto que, de permanecer esa situación, se estaría minando el pilar fundamental sobre el que se construyen los clústeres, que no es otro que la confianza.

Comparación con el Cluster Initiative Greenbook

Para la comparación con los resultados obtenidos en el *Cluster Initiative Greenbook*, se debe tener en cuenta que el proceso de clusterización y creación de las AC en el País Vasco fue el primero que se dio a nivel regional en el mundo y que el contexto económico era de una crisis aguda.

En esa situación, el papel del Gobierno Vasco en la puesta en marcha de todo el proceso fue muy decisivo y su influencia ha sido mayor que en el resto de iniciativas desarrolladas en el mundo. En un primer momento de puesta en marcha, esa relevancia quedó patente, mientras que en los proyectos desarrollados en el mundo se ha dado un mayor equilibrio entre las iniciativas con origen en el mundo empresarial y los gobiernos. Así, el liderazgo correspondió a la industria en un 27% de los casos, al Gobierno en un 32% y a ambos a la vez en un 35%.

Lo que sí parece una característica común en todos los inicios de clusterización ha sido que los gobiernos han asumido la mayor carga de la financiación. En la comparación con el *Cluster Initiative Greenbook* la industria puso más financiación que los gobiernos en un 18% de los casos, el Gobierno lo hizo en un 54% y la igualdad de financiación se dio en un 25% de las iniciativas.

3. Desempeño

El esfuerzo y el trabajo realizados por las AC se plasman en una serie de hitos que, en función de los requerimientos y/o prioridades demandas por los asociados, los representantes de las AC han valorado de la manera en la que se muestra en el cuadro 3.1, que muestra el grado en que las AC han contribuido a promover diferente áreas.

Cuadro 3.1. Contribuciones de las AC (escala de 1 a 5)

	Totalmente desacuerdo	Bastante desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ns/Nc	Media
Crear una organización clúster	0	0	2	1	11	0	4,6
Aumentar la cooperación entre empresas	0	0	0	6	8	0	4,6
Favorecer el ambiente de negocios	0	0	0	10	3	1	4,2
Mejorar la capacidad innovadora de las empresas del clúster (de utilizar tecnología a generar tecnología)	0	0	2	8	4	0	4,2
Incrementar la innovación	0	0	1	11	2	0	4,1
A que el clúster sea económicamente más importante para la región/nación	1	0	1	6	6	0	4,1
Mejorar la posición competitiva de las empresas dentro del clúster	1	0	3	6	3	2	4,0
Conseguir subvenciones del Gobierno o de organizaciones internacionales.	0	1	2	7	3	1	3,9
Vender los productos del clúster en un ámbito de mercados más amplio (local/global)	1	0	3	4	5	1	3,9
Aumentar el crecimiento del clúster	1	1	0	9	3	0	3,8
Incrementar el valor añadido de la producción	0	0	6	6	0	2	3,5
Aumentar las exportaciones	2	0	4	4	3	1	3,5
Desarrollar el empleo dentro del clúster	0	1	5	6	1	1	3,5

Cuadro 3.1. Contribuciones de las AC (escala de 1 a 5) (continuación)

	Totalmente desacuerdo	Bastante desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ns/Nc	Media
Ampliar el número de empresas en el clúster	2	1	3	3	5	0	3,5
Aumentar las ventas a compradores locales	1	1	4	5	2	1	3,4
Desarrollar cadenas de suministro	1	3	3	5	1	1	3,2
Reforzar la utilización de proveedores locales	3	1	2	6	2	0	3,2
Aumentar la variedad de industrias/sectores relacionados y de apoyo dentro del clúster	3	1	3	4	3	0	3,1
Promover la sustitución de importaciones	3	0	5	4	1	4	3,0
Aumentar el número de niveles de la cadena de valor dentro del clúster	3	1	4	4	2	0	2,9
Reducir los costes de producción	2	1	7	3	0	1	2,8
Comercializar la investigación académica	4	0	4	4	1	1	2,8
Atraer empresas e inversiones	3	1	6	3	0	1	2,7
Reducir la competencia entre las empresas del clúster	3	3	4	3	0	1	2,5
Generar spin-offs y crear nuevas empresas	3	2	8	1	0	0	2,5
Aumentar la competencia entre empresas dentro del clúster	4	3	5	1	0	1	2,2

Así, de la lectura del cuadro 3.1 podemos extraer una serie de rasgos muy interesantes del papel que han jugado las AC.

- 1) Si tenemos en cuenta las valoraciones que consiguen superar un 4 de media podemos ver que la aportación y prioridades de las AC están centradas en aspectos fundamentales que inciden en la competitividad empresarial, como lo son el fortalecimiento de la cooperación y el fomento de la innovación en su sentido más amplio, así como la mejora del entorno de negocio a nivel regional y en crear una organización clúster. Aquellas observaciones que reciben una puntuación entre 3,5 y 3,9 puntos pueden considerarse como acciones sobre las que la actividad de las AC se hace notar de manera considerable y que podríamos clasificar como el apoyo ofrecido al crecimiento y expansión en áreas como el aumento del empleo, de las exportaciones y de nuevos mercados o de atraer socios a las AC.
- 2) Por el contrario, las puntuaciones que observamos nos pueden estar avisando de que las AC, aparentemente, no están incidiendo en la integración de la cadena de valor dentro de la AC. Y bien sea debido a las limitaciones operativas de cada una de las AC, o bien se deba a una concepción particular del concepto clúster, el hecho es que esta inercia denota cierta incapacidad para abordar y atraer ramas de actividad relacionadas con las actividades del clúster. Y por ende, podría existir un sesgo por parte de las AC de anteponer una visión más cercana a una asociación sectorial que a una genuina aplicación del concepto «clúster».

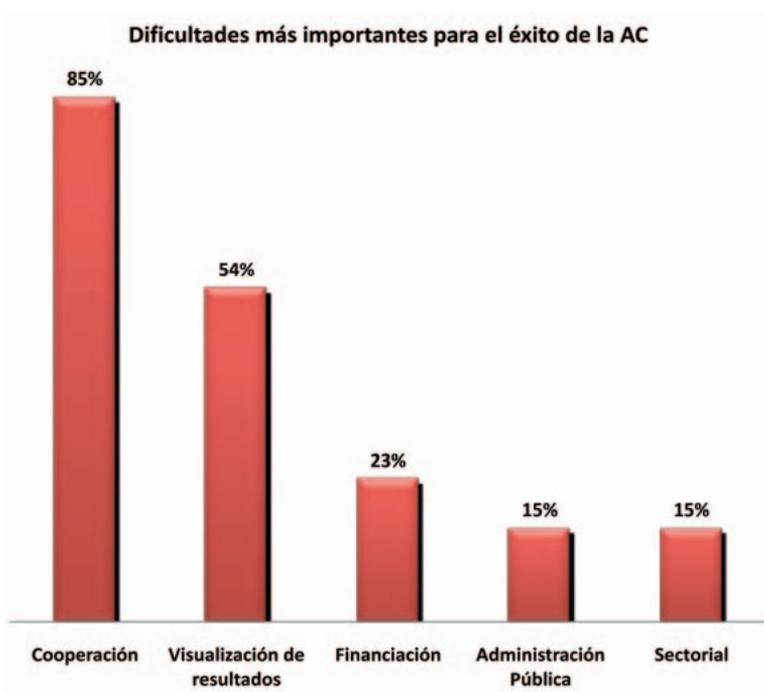
- 3) Otros aspectos en los que las AC consideran que no han contribuido, y que por ello puntúan poco, son los campos relacionados, en primer lugar, con la atracción de empresas e inversiones, de vital importancia puesto que sirve de nexo entre las empresas locales y las multinacionales. Esto debería considerarse como un resultado normal del fortalecimiento del clúster.
- 4) Por último, según la respuesta dada por las AC, su contribución en el aumento o disminución de la competencia en el clúster y en la generación de *spin-offs* o empresas nuevas ha sido también baja.

En general, se aprecia que las AC han asimilado unas funciones que van orientadas a la consecución de favorecer las condiciones del entorno de las empresas para que estas avancen hacia el estadio de la innovación. Desde luego, las prioridades resaltadas como el fomento de la cooperación o la perseverancia en todas las variables relacionadas con la generación y aplicación empresarial de la innovación son fundamentales. No perder de vista que los clústeres de la CAPV son parte del sistema globalizado y fomentar que esa visión sea naturalmente aceptada por los miembros de las AC es un objetivo que estas no pueden perder de vista.

Cobertura de los objetivos

Desde las AC señalan una serie de dificultades importantes para el propio desarrollo y éxito de las organizaciones (véase gráfico 3.1), que se han agrupado en cinco grupos que reúnen problemáticas parecidas y que se explican a continuación:

Gráfico 3.1: Dificultades más importantes para el desarrollo y éxito de la AC



- 1) **Cooperación (85%):** El fomento de la cooperación ha sido un hecho que, con mayor o menor grado de acierto, ha sido alcanzado por las AC; pero, a su vez, la cooperación supone el mayor reto al que se enfrentan los miembros de las AC de cara a alcanzar los objetivos estratégicos de futuro. Los matices con que la cooperación se posiciona como aspecto central son los siguientes:
- «Una posible merma en la participación de la gente».
 - «Involucración dentro del clúster y cultura de cooperación».
 - «Participación no activa de los socios».
 - «Inexperiencia de las empresas en la cooperación».
 - «Falta de tradición en la cooperación».
 - «Implicación por parte de las empresas».
 - «Poca cultura de innovación y colaboración».
 - «Los personalismos».

El aspecto en que más han contribuido es la cooperación, pero, a su vez, es el reto más importante. Por el tipo de afirmaciones de los gerentes, el problema está en que en el fondo hay muchos socios que no se sienten realmente partícipes de la AC; así, ven como si la AC fuera otra cosa, y no tienen interiorizadas las ventajas de la cooperación. Por ello, es fundamental y prioritario generar los mecanismos y vías necesarias para que las empresas comprendan que la cooperación es un reto fundamental para su competitividad.

- 2) **Visualización de resultados (54%):** Los aspectos rutinarios del día a día, la dificultad de evaluación, así como la falta de tiempo que lleva aparejada la propia administración de las AC preocupa de manera notable ya que se percibe que juegan un papel importante en la consolidación futura de cada una de las AC.
- «El día a día».
 - «No coincidir con las necesidades del momento (antes calidad, ahora innovación)».
 - «Dificultad de medir el impacto (comunicar bondades). Estamos hablando de intangibles».
 - «El 'ritmo lento' de los logros».
 - «Aumentar el número de asociados».
 - «El factor humano: disponibilidad de los agentes clave en las organizaciones y la falta de tiempo general».

La idea central sería la identificación de las necesidades de los diferentes colectivos y consensuar indicadores, tanto para el corto como el largo plazo, que permitan demostrar constantemente las implicaciones positivas de la cooperación entre empresas e instituciones, y la labor que en ello pueden desarrollar las AC como instituciones para la colaboración.

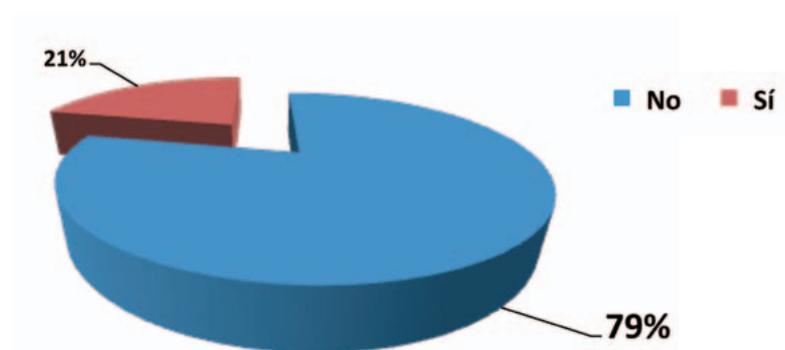
- 3) **Financiación (23%):** Aunque con mucha menos fuerza que la falta de cooperación y la cuestión de la visualización de los resultados, el 23% de las AC también mencionó como problema el conseguir financiación, puesto que el desarrollo de los objetivos establecidos para cada una de las AC dependerá de la capacidad de movilizar recursos que generen que las acciones desarrolladas sean cada vez más valiosas para los miembros:
- «Los recursos son limitados y además el Dpto. de Industria se retrasa en los pagos de las subvenciones».
 - «Falta de capacidad financiera».
 - «El carácter no lucrativo de la AC conlleva una alta dependencia financiera de la Administración, no siempre sujeta a criterios identificados con las prioridades».

- 4) **Administración pública (15%):** Aunque de nuevo con mucha menor fuerza que los tres problemas anteriores, el 15% de las AC consideraba que las relaciones que se establecen con las diferentes Administraciones eran aspectos que convenía mejorar en tanto en cuanto juegan un papel dinamizador mediante el fomento de políticas públicas que tengan por objetivo la mejora de la competitividad empresarial:
- «Alineación de las diferentes políticas institucionales con las necesidades reales del sector».
 - «Un apoyo poco decidido y ‘poco visible’ del Gobierno Vasco».
 - «Dependencia de ciertos departamentos».
- 5) **Sectorial (15%):** También en este caso con mucha menos fuerza que la dificultad de la cooperación y de la visualización de resultados, el 15% de las AC mencionó como problema los procesos internos y cuestiones concretas de cada clúster, que pueden afectar al desarrollo de los planes estratégicos de las AC.
- «Cambio de mentalidad generalizado en todo tipo de agentes».
 - «Sector atomizado».
 - «Pocas competencias y habilidades en gestión y dirección».

Medición del impacto

La medición del impacto generado por las actividades de las AC en los asociados es un aspecto muy complicado de abordar; a ella se añade una dificultad generalizada de las relaciones causa-efecto. A estas premisas se une el aspecto de área incipiente de atención por parte de las propias AC de la CAPV, pues solo tres AC (21%) llevan a cabo alguna medición del impacto que ejercen las actividades de las AC en los asociados (véase gráfico 3.1).

Gráfico 3.2. ¿Miden el impacto de las actividades de la AC en los socios?



Además, dos de las tres AC lo han hecho de manera exploratoria (comenzando a recabar información), mientras que solo una de ellas ha comenzado a valorar y calibrar el impacto. Y las primeras conclusiones que extrae esta AC es que el impacto de su actividad en los asociados es medio y alto.

Comparación con el Cluster Initiative Greenbook

La comparación con las Iniciativas clúster del *Cluster Initiative Greenbook* deja bien claro que las AC del País Vasco han conseguido con creces alcanzar los objetivos propuestos. La trayectoria histórica que tienen las AC vascas ha servido para demostrar que en aspectos como la consecución de la mejora de la competitividad de los asociados, de la contribución al crecimiento del clúster, del cumplimiento de los objetivos establecidos o de la apuesta en aspectos tan fundamentales como la innovación siguen la misma tendencia mundial de mejora, como se observa en el cuadro 3.1. En este sentido podemos apreciar que en un 85% de los casos del *Cluster Initiative Greenbook* han contribuido a la mejora de la competitividad del clúster; han ayudado a su crecimiento (89%); o que en un 81% de los casos han alcanzado los objetivos establecidos.

Esa misma trayectoria está sirviendo para que las AC ya estén focalizando sus objetivos en temas de innovación (véase el apartado 5), mientras que muchas asociaciones a lo largo del mundo siguen abarcando una variedad más amplia de objetivos que son típicos de iniciativas recientemente creadas.

4. La cooperación y las asociaciones clúster

El desarrollo de la concepción clúster se cimenta sobre la coordinación y la cooperación de agentes relacionados con el mundo empresarial, del gobierno, de instituciones académicas y otras instituciones para la colaboración. Fruto de esa cooperación se derivan los impactos positivos analizados en el apartado anterior. Y es precisamente ahí donde se encuentra el motivo de ser y continuar de las AC: en seguir coordinando y fomentando la cooperación. Con el paso del tiempo, y en función de las características sectoriales, de los socios o de cualquier otro tipo, esa cooperación ha ido tomando cuerpo de diferentes maneras en las AC para desempeñar correctamente los objetivos estratégicos previamente establecidos.

A continuación se detallan la naturaleza y las características de los tipos de cooperación que se desarrollan, tanto dentro cada una de las AC como en las relaciones que estas mantienen con otros agentes no socios de la AC. Para ello, se analizan tres tipos de relaciones colaborativas como son la *cooperación interna*; la *cooperación entre las AC de la CAPV*; y la *cooperación con agentes que no son AC*.

Cooperación interna

Cuando se ha pedido a las AC la valoración del papel que juegan los agentes mencionados en el cuadro 4.1 (en escala 1-4) lo que se observa es lo siguiente:

- 1) Las organizaciones que juegan un papel más importante y dinámico en las actividades de las AC son las empresas (3,4), el Gobierno Vasco (3,4) y las instituciones ligadas a la innovación tecnológica (2,7). Así, la valoración efectuada sigue la senda que se aprecia en diferentes partes del informe y corrobora que el apoyo e involucración del Gobierno Vasco en la promoción de los clústeres va más allá del mero apoyo financiero, pues opta por trabajar, en la medida de lo posible, junto a las AC, cuya participación aprecian al mismo nivel que las empresas.
Además, desde las AC también se valora el papel activo que las instituciones ligadas a la innovación tecnológica desarrollan tanto de forma directa (como asociadas), como de forma indirecta (colaboración en proyectos), aunque se considera que esta participación es menos activa que la de las empresas y la del Gobierno Vasco.
- 2) El grupo que forman las instituciones académicas o de formación (2,4), las diputaciones (2,2) y los consultores externos locales (2,2), siempre según la escala 1-4, queda dentro de la valoración «poco activa», pero todas ellas quedan próximas al límite don-

de recibirían la valoración «bastante activa». Por ello, la consideración de estas tres organizaciones como agentes activos es válida, aunque se debe profundizar en las vías mediante las cuales mejoren la interacción con los agentes clave en aras de ser actores con un impacto positivo creciente. De esta manera, las AC cuentan, por término medio, con la participación de seis tipos de organizaciones que aportan su conocimiento específico en los proyectos comunes.

- 3) Sin embargo, la participación de los ayuntamientos (1,5) y las agencias de desarrollo comarcal (1,9) es percibida como «poco activa» desde las AC. Esta conclusión es lógica. Por un lado, porque la política clúster del Gobierno Vasco es una política regional y las instituciones públicas subregionales no se han implicado activamente en ella. Por otro lado, en los ayuntamientos vascos no está interiorizado que puedan ser agentes activos en políticas de innovación y competitividad. Otras organizaciones, como las instituciones internacionales (1,9) y el Gobierno Central (1,6), reciben una ligera mejor valoración de la actividad dentro de las AC.

Cuadro 4.1. Valoración del papel de las organizaciones en las actividades de la AC (escala de 1 a 4)

	Nada activa	Poco activa	Bastante activa	Muy activa	Ns/Nc	Media
Empresas	0	0	9	5	0	3,4
Gobierno Vasco	0	1	7	6	0	3,4
Instituciones ligadas a la innovación tecnológica	0	5	7	1	1	2,7
Instituciones académicas o de formación	0	9	4	1	0	2,4
Diputaciones	4	4	5	1	0	2,2
Consultores externos locales	5	2	6	1	0	2,2
Instituciones internacionales	6	5	1	2	0	1,9
Agencias de desarrollo comarcal	6	5	2	1	0	1,9
Gobierno central	9	2	2	1	0	1,6
Ayuntamientos	9	3	2	0	0	1,5
Consultores externos internacionales	11	2	0	1	0	1,4

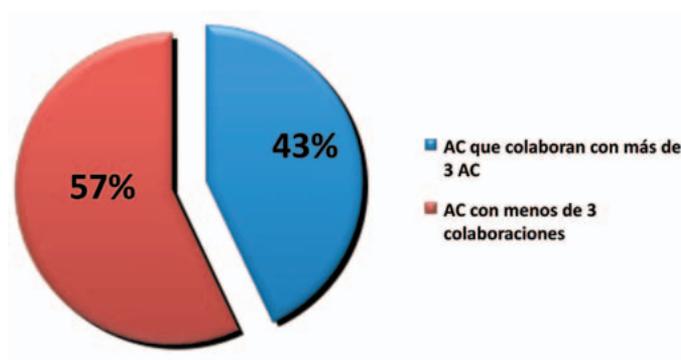
En la carrera por alcanzar el estadio de innovación no solamente es importante que los clústeres y las AC sean cada vez más competitivos a nivel particular, sino que es una condición ineludible entender la economía como un todo en el que diferentes partes del sistema mejoran de manera particular, pero donde la cooperación interclúster, así como la que se da con otros agentes no pertenecientes a la AC, se muestra como un hecho que promueve, mejora y acelera el crecimiento del bienestar social.

Cooperación entre las AC de la CAPV

En este apartado se analizan las relaciones interclúster; cuando las 14 AC han sido preguntadas con qué AC tienen relaciones, para qué hacen uso de las relaciones que crean y con qué asiduidad se da esa colaboración, el resultado es el que se muestra a continuación.

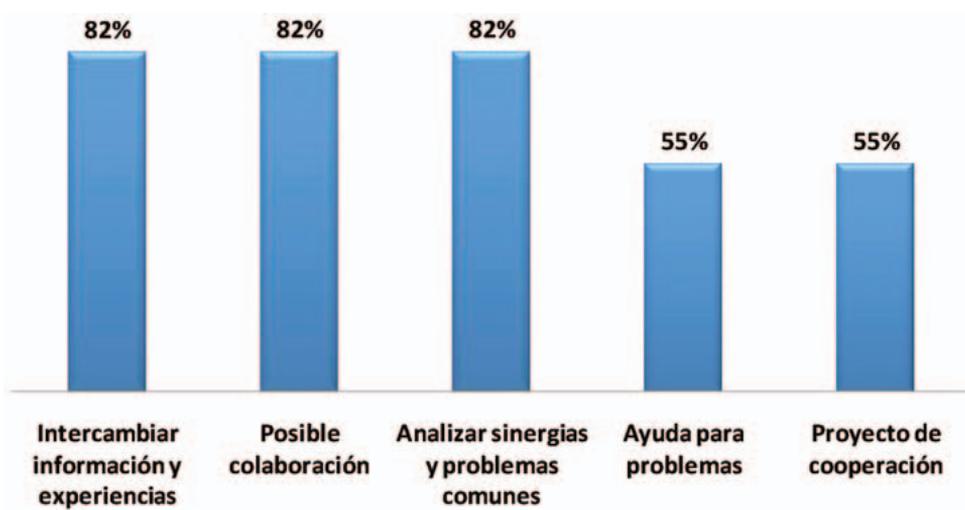
En el gráfico 4.1 se muestra el porcentaje de AC que colaboran con asiduidad con otras AC. Para ello, se ha considerado que cada AC colaborase con al menos otras tres. Así las cosas, el 43% de las AC mantiene algún tipo de colaboración con tres o más AC en diferentes proyectos.

Gráfico 4.1. Colaboración entre las asociaciones clúster



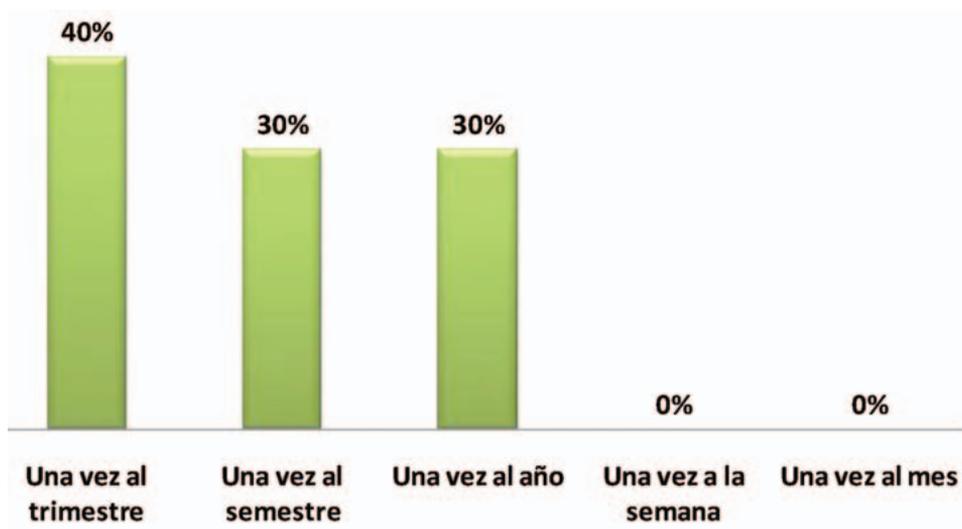
En cuanto al motivo que lleva a la cooperación entre las AC (véase gráfico 4.2), hay tres motivos principales como son el intercambio de información y experiencias; la búsqueda de una posible colaboración; y el análisis de sinergias y problemas comunes, cada una de ellas con un respaldo de un 82% por parte de las AC. Mientras, la ayuda para problemas y la unión para cooperar en proyectos son fuentes de colaboración con un 62% de apoyo.

Gráfico 4.2. Motivo de la cooperación



Finalmente, la cooperación entre las AC se suele materializar con reuniones normalmente trimestrales (40%), semestrales (30%) y anuales (30%). Las reuniones entre AC que sean inferiores a la frecuencia mencionada son una excepción.

Gráfico 4.3. Frecuencia de las reuniones

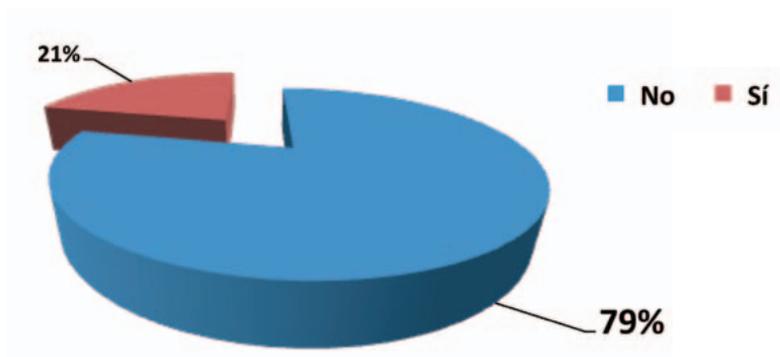


Cooperación con agentes no pertenecientes a las AC

Tal y como muestra el gráfico 4.4, el 79% de las AC colabora de manera asidua (con encuentros mensuales) con otros agentes que no sean otras AC, mientras que el 21% dice no tener ese tipo de relaciones.

Entre los agentes con que colaboran destacan los siguientes: Gobierno Vasco (varios departamentos), Gobierno central (varios ministerios), agencias de desarrollo comarcal, consultores externos, centros tecnológicos, otras asociaciones sectoriales, universidades nacionales e internacionales.

Gráfico 4.4. Relación de colaboración asidua con otros agentes que no sean socios de las AC



Salvo casos muy especiales, los encuentros con los agentes mencionados suelen ser poco frecuentes. Pero entre los casos especiales que llevan a las AC a tratar con agentes que no son socios son los derivados de proyectos conjuntos con los centros tecnológicos. En este sentido, este tipo de acuerdos conlleva que, en muchas ocasiones, las partes se reúnan con intervalos de quince días a un mes. Evidentemente, las instancias de la Administración pública son susceptibles de generar acuerdos o proyectos que impliquen reuniones periódicas.

Por otro lado, el 21% que ha respondido no mantener relaciones con agentes que no sean AC esgrime los siguientes argumentos:

- Relaciones muy puntuales y acciones muy concretas.
- La gestión de los socios les lleva todo el tiempo disponible.

La valoración del grado de desarrollo de las AC es otro punto al cual se ha de prestar atención, puesto que sirve de termómetro del presente según el desarrollo histórico de cada una de las AC. El cuadro que sigue (véase cuadro 4.2) valora una serie de afirmaciones relacionadas con la percepción de ciertas actitudes que se han ido fraguando con el paso del tiempo.

Cuadro 4.2. Valoración de afirmaciones (escala de 1 a 7)

	1: Totalmente desacuerdo	2	3	4: Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	6	7: Totalmente de acuerdo	Ns/Nc	Media
Un acuerdo de negocios se considera un compromiso...	0	0	0	0	1	0	13	0	6,8
Un acuerdo de negocios es generalmente...	0	0	0	0	2	0	12	0	6,6
La AC se ha convertido en una institución consolidada y no es un proyecto de tiempo limitado	0	0	2	1	1	4	6	0	5,8
La AC continuará aun cuando haya un cambio en la política del Gobierno	0	0	0	3	3	4	4	0	5,6
El Gobierno confía en que las empresas están dispuestas a colaborar	0	0	1	2	5	4	2	0	5,3
Hay confianza entre las empresas socias	0	0	0	5	6	1	2	0	5,0
Las empresas socias confían en las iniciativas gubernamentales	0	1	0	3	6	2	2	0	5,0
Las empresas socias confían en que las instituciones de formación e investigación están en consonancia con el mundo de los negocios y son <i>partners</i> valiosos	1	3	1	3	6	0	0	0	3,7
El éxito futuro de la AC depende en gran medida de un solo agente clave	9	3	0	0	0	2	0	0	1,9

Por un lado, el cuadro 4.2 nos presenta la imagen de la situación general; se pueden destacar los siguientes aspectos:

- 1) **Las AC están plenamente profesionalizadas** y dan por hecho que los acuerdos de negocios son un compromiso entre dos o más empresas, o que los acuerdos mercantiles se formalizan de forma escrita.
- 2) **Las AC se perciben como instituciones consolidadas y con proyección de futuro y vocación de permanencia.** Consideran, en consonancia con lo dicho, que continuarán aun cuando haya un cambio en la política del Gobierno, porque creen que su labor como institución para la colaboración ofrece mecanismos válidos para fomentar y alcanzar los objetivos generales de la política de clústeres.
- 3) **La generación de confianza percibida entre los diferentes agentes tiene también una valoración muy positiva.** Tanto la confianza entre las propias empresas, como la que demuestran sobre el papel que desempeña el Gobierno Vasco dentro de las AC, así como la percepción que hay de que este confía en que las empresas estén dispuestas a colaborar, es una realidad que, aunque necesita de medidas de evaluación que lo constaten, evoluciona en términos positivos.
- 4) **Esa generación de confianza, por el contrario, es mucho menor en las instituciones de formación e investigación.** Una vez más, esta apreciación está en consonancia con lo dicho en otros apartados: las empresas socias no aprecian de manera clara que estos organismos e instituciones estén en consonancia con el mundo de los negocios y que sean socios valiosos. Esto denotaría la existencia de un *gap* entre las instituciones que se dedican a la generación del conocimiento y a la promoción de innovación, y el sistema de empresas locales. Esta disfunción podría estar explicando la ineficiencia del trabajo de las primeras, que podría solucionarse intensificando la interacción entre los propios centros de investigación y formación, por un lado, y la de estos con las empresas, las cuales deberían intentar dar un *feedback* más claro y conciso de sus demandas a las primeras.

Comparación con el Cluster Initiative Greenbook

Una política que tiene sus orígenes a comienzos de la década de los noventa ha permitido que se genere todo un sistema de relaciones internas y externas entre los diferentes agentes. De nuevo se puede apreciar cómo el papel que adquiere el Departamento de Industria es importante y así lo reconocen las AC. Lo consideran un agente de confianza y plenamente implicado en la política. En la comparación con los resultados del *Cluster Initiative Greenbook* se aprecia cómo las iniciativas del País Vasco observan que el desarrollo de la política no solamente depende de un único agente clave, sino que la clave está en la generación de un sistema. Mientras, las iniciativas internacionales dicen, hasta en un 40% de casos, que el futuro éxito de la iniciativa sí depende de un solo agente clave.

El tiempo transcurrido y la implicación de todos los agentes, unidos a un territorio pequeño, han creado un entorno muy específico donde esa cooperación puede mejorar en cantidad y calidad. Y en consonancia con los resultados internacionales, los agentes más relevantes son las empresas (70%), tal como demuestra el presente informe.

5. Aspectos estructurales y funcionales de las asociaciones clúster

Tal y como avanza el título de este informe *Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos*, el elemento fundamental de análisis se circunscribe a entender la naturaleza y desarrollo de las AC a lo largo de estos años, cuya misión, recordemos, es la de facilitar y promover lazos que posibiliten la cooperación entre distintos agentes, y que se han revelado como instituciones clave capaces de desarrollar el concepto de clusterización. Así, conviene analizar las áreas importantes que las componen en aras de intentar buscar vías de mejora en la actuación en estas instituciones para la colaboración.

En este apartado se desarrollan los siguientes puntos: las *actividades desarrolladas por las AC*; la *estructura administrativa y la de recursos humanos*; la *financiación de las AC*; la *evolución histórica de la financiación*; la *captación de nuevos socios*; y finalmente, analizamos la *perspectiva estratégica de las AC*.

Actividades desarrolladas por las AC

En este apartado (véase cuadro 5.1), se pueden destacar tres tipos de acciones que se han desarrollado con mayor o menor intensidad en función de si la puntuación ha sido superior a 3, de entre 2,5 y 2,9, o si ha sido inferior a 2,5. Nótese que, si bien las puntuaciones que van de 2,5 hasta 3,4 reciben la misma calificación, «bastante», en el análisis hemos considerado que las puntuaciones a partir de 3 adquieren una relevancia mayor que las inmediatamente inferiores.

- **Puntuaciones superiores a 3:** al igual que se constata en otros puntos, la innovación es un foco estratégico y así lo demuestran las AC. De hecho, las dos únicas puntuaciones que sobrepasan el 3 de media son las acciones que comprenden la promoción de proyectos conjuntos de I+D (3,4), por un lado, y los análisis e informes sobre las tendencias en tecnologías (3,4), por otro. Es decir, las AC han centrado el esfuerzo de cooperación de sus miembros para desarrollar intensamente proyectos relacionados con la innovación.
- **Puntuaciones de 2,5 a 2,9:** en esta franja media aparecen varios aspectos importantes que han desarrollado las AC en el último año, pero que, desde luego, no han tenido la intensidad demostrada por los proyectos asociados a la I+D. De entre este cúmulo de actividades pueden destacarse las relacionadas con el análisis del propio clúster –«Analizar el clúster en que se basa» (2,9) y «Analizar el mercado» (2,9)–, de la misma manera que las acciones en torno a la formación –«Ofrecer formación técnica» (2,9) y «Ofrecer formación en gestión» (2,9)– también han tenido un papel relevante. Además

de lo mencionado, el desarrollo de redes, o *networking*, el promover subsidios para el clúster o la facilitación de la promoción colectiva en los mercados extranjeros han sido actividades llevadas a cabo por las AC con asiduidad.

- **Puntuaciones inferiores a 2,5:** por debajo de esta puntuación, las acciones desarrolladas en el último año no han sido el eje central de las actividades (calificación de «poco»). Entre ellas destacan las relacionadas con el *lobbying* –«Promover cambios en los reglamentos y la política de Gobierno» (2,4) y «Trabajo de *lobby* con el Gobierno para la inversión en infraestructuras» (2,2)–, así como aquellas relacionadas con la generación de marca –«Establecer una marca colectiva para la región» (2,1) y «Establecer una marca colectiva para los productos y servicios» (2,1)–. La promoción del emprendizaje tampoco ha ocupado un lugar relevante en las acciones del último año de las AC, ya que la promoción de *spin-offs* y creación de empresas (1,9), así como el desarrollo de una oferta de servicios de incubación a empresas (1,2) han obtenido puntuaciones muy bajas.

Una fotografía particular de las acciones y actividades desarrolladas en el último año derivan en una clara conclusión: las acciones de I+D y la mejora tecnológica han sido los ejes de las acciones del último periodo. Se aprecia claramente que las acciones de las AC, además de seguir reforzando la cooperación, confluyen con el objetivo de abordar definitivamente desde 2007 el estadio competitivo de la innovación. Pero, para el resto de actividades, se constata una intensidad intermedia que es difícil de valorar en su conjunto, dada la gran disparidad de AC y el grado de desarrollo de los objetivos establecidos.

Cuadro 5.1. Actividades desarrolladas por las AC en el último año (escala de 1 a 4)

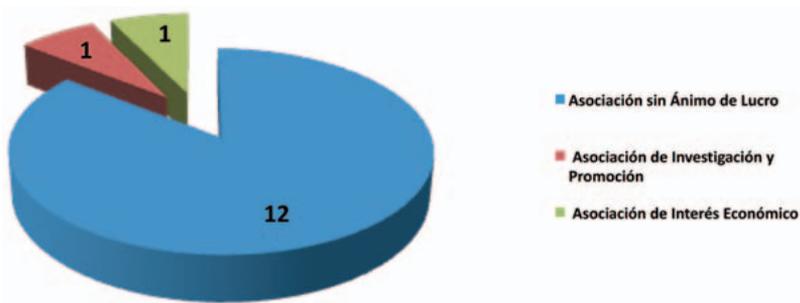
	Nada	Poco	Bastante	Mucho	Ns/Nc	Media
Promover proyectos conjuntos de I+D	0	2	5	7	0	3,4
Analizar e informar sobre tendencias en tecnología	0	1	7	6	0	3,4
Analizar el clúster en que se basa	0	6	3	5	0	2,9
Ofrecer formación técnica	2	0	9	3	0	2,9
Promover mejoras del proceso de producción	0	4	7	3	0	2,9
Examinar el mercado	0	5	6	3	0	2,9
Ofrecer formación en gestión	1	2	9	2	0	2,9
Organizar actividades para que los socios se conozcan	2	3	5	4	0	2,8
Favorecer la producción colectiva de productos y servicios	1	4	5	3	1	2,8
Promover subsidios al clúster	3	2	3	5	1	2,8
Facilitar la promoción colectiva en mercados extranjeros	1	6	3	4	0	2,7
Mejorar el sistema de educación	2	3	6	3	0	2,7
Adaptar la reglamentación medioambiental y energética	5	2	1	6	0	2,6
Fomentar cadenas de suministro en el clúster	2	4	5	2	1	2,5
Promover cambios en los reglamentos y política del Gobierno	3	5	4	2	0	2,4
Trabajo de <i>lobby</i> con el Gobierno para la inversión en infraestructuras	5	3	4	2	0	2,2
Establecer una marca colectiva para la región	5	2	6	0	1	2,1
Establecer una marca colectiva para productos y servicios	6	3	3	2	0	2,1
Atraer personas y talento	7	1	6	0	0	1,9
Establecer estándares técnicos para la industria/sector	7	3	2	2	0	1,9
Promover servicios a empresas (legal, contable...)	5	4	4	0	1	1,9
Promover <i>spin-offs</i> y creación de empresas	6	4	4	0	0	1,9
Favorecer compras colectivas	8	3	3	0	0	1,6
Mejorar incentivos para la Inversión Directa Extranjera	9	3	1	1	0	1,6
Promover logística colectiva (transporte, almacenamiento...)	9	5	0	0	0	1,4
Ofrecer servicios de incubación a empresas	12	1	1	0	0	1,2

Estructura administrativa y recursos humanos

Las AC son las organizaciones administradoras encargadas de promover, facilitar y llevar a cabo los objetivos estratégicos y operativos que se establezcan dentro de las competencias que les hayan atribuido sus miembros.

La forma jurídica en que las AC de la CAPV se han solido constituir ha sido la que hace referencia a «asociación sin ánimo de lucro» (salvo dos casos que han optado por otra forma de constitución) (véase gráfico 5.1).

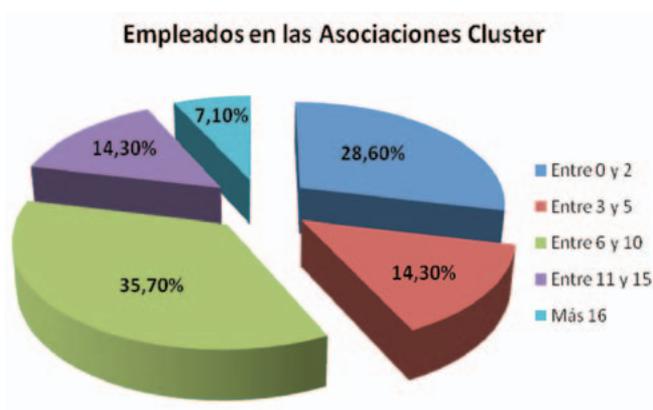
Gráfico 5.1. Forma jurídica de la AC



Además del aspecto administrativo comentado, se deben mencionar dos aspectos fundamentales que ejercen una influencia directa en la actividad diaria de las AC: el número de empleados y el presupuesto. El uso del término *fundamental* se debe a que tanto los recursos humanos, como el presupuesto, juegan un papel considerable a la hora de establecer objetivos; estos se deben corresponder con los recursos y capacidades reales de los medios de que dispone la AC. Si no se ajustan los objetivos y las expectativas, podría incurrirse en un exceso operativo que redundaría en una ineficacia e ineficiencia de la AC como facilitadora.

Es por ello por lo que se deben tener presentes los medios humanos y económicos con que cuentan las AC. A tal respecto, a continuación se detalla el estado actual de los recursos humanos (véase gráfico 5.2).

Gráfico 5.2. Porcentajes de empleados en las AC por tramos



El perfil de recursos humanos de las AC merece las siguientes observaciones:

- En las AC se observa que el número de empleados que requieren es relativamente pequeño y, de esa manera, siguen el espíritu de la política de clústeres de no crear estructuras que deriven en organismos muy burocratizados y que se mantengan como asociaciones activas en el desarrollo del clúster, si bien los principales protagonistas han de ser las empresas y el resto de agentes asociados a la AC. Así, se observa que 11 de las 14 de las AC desarrollan su actividad con menos de 10 trabajadores, y solo 3 de ellas tienen 11 trabajadores o más. Es más, 6 AC desarrollan su actividad con 5 empleados o menos.
- La media de empleados para las 14 AC es de 7.
- A lo anteriormente dicho, hay que añadir que aquellas AC con estructuras administrativas o asociaciones sectoriales anteriores a la creación de la AC al amparo de los distintos programas marco de la política de clústeres tienen unos recursos humanos superiores a los de aquellas que se han creado por primera vez con la política de clústeres.
- Se ha observado que en las AC con mayor número de empleados las tareas que realiza cada uno de ellos son más específicas y están mejor definidas, mientras que en las AC de menor tamaño los empleados abarcan un número mayor de funciones y tareas.

Financiación de las AC

Uno de los rasgos característicos de la política de clústeres de la CAPV ha sido crear una política industrial que abarcara todo el territorio y a la mayoría de los agentes clave mediante una relativamente pequeña cantidad de ayudas públicas. La financiación pública de las AC no podía exceder del 50% de su presupuesto.

En este apartado se pone énfasis en el análisis de dos puntos estratégicos en la financiación de las AC:

- 1) Las cuotas que paga cada socio por ser miembro de la AC.
- 2) El desglose de las fuentes de financiación en los comienzos de la AC y en la actualidad.

El sistema de las cuotas de las AC se muestra como un elemento fundamental, porque una mayor participación de los miembros genera una mayor autonomía a la AC. Y por otro lado, teniendo en cuenta el perfil de la pequeña y mediana empresa, se hace necesario crear sistemas de cuotas que se adapten a las posibilidades de pago de cada uno de los miembros.

La fórmula general establecida por todas las AC puede resumirse en:

$$\text{CUOTA TOTAL} = \text{FIJO} + \text{VARIABLE}$$

Las AC son conscientes de ese escenario y todas han desarrollado sistemas donde no hay una sola cuota fija. De una manera u otra, y atendiendo a las características de sus socios actuales, así como de los futuros, han creado cuotas que se dividen en tramos que pueden variar en función de dos características principales:

- Número de empleados.
- Volumen de facturación.

Además de esas dos características, las AC también diferencian cuotas en función de las siguientes características de los miembros:

- Estatus del socio: de número, colaborador, vinculado, autónomo, institucional, etc.

La flexibilización de los sistemas de pago hace que los socios con mayor capacidad financiera (empresas grandes e instituciones públicas) sean los que paguen una mayor cuota y, por ello, este tipo de socio estaría pagando una «cuota fija». Por el contrario, como hemos visto anteriormente, la menor capacidad de recursos de las pymes (financieros, humanos, etc.) puede dificultar su adhesión a las AC. Es por ello por lo que las AC han desarrollado múltiples formas que permiten la adhesión a las AC, generando *paquetes* con diferentes derechos y deberes según el compromiso que pueda o quiera adquirir el posible asociado; estableciendo medidas para atraer a las empresas más jóvenes, etc.

Así, hay AC en que las empresas grandes (tractoras) e instituciones que pagan una cuota que oscila entre los 10.000 y 35.000 euros, mientras que la cuota para socios individuales, autónomos y microempresas va desde la gratuidad inicial a un pago que puede rondar los 2.000 euros.

En cuanto a la parte presupuestaria de las AC, los aspectos que conviene destacar son los siguientes, teniendo en cuenta que se dispone de datos de 13 AC (véase gráfico 5.3):

- Presupuesto medio de las AC: 836.000 euros.
- Presupuesto máximo: 2.200.000 euros.
- Presupuesto mínimo: 180.000 euros.
- Un hecho relevante es que nueve de las AC disponen de menos de un millón de euros de presupuesto, de las que siete manejan menos de 500.000 euros. El número de AC que supera el millón de euros es de cuatro, de las que una ya supera los dos millones de euros.
- Las AC pequeñas son más dependientes de la financiación pública. Tal y como se ha puesto de relieve en el apartado de financiación o de relaciones con el Gobierno Vasco, el volumen presupuestario de las AC condiciona la puesta en marcha de las acciones operativas y estratégicas de aquellas AC más pequeñas, ya que hay una relación directa entre el porcentaje de la financiación de origen público que se recibe y la probabilidad de subsistencia futura en caso de que cesen las subvenciones. Es decir, a mayor presupuesto, mayor independencia financiera y, por lo tanto, mayor margen de actuación a la hora de decidir las estrategias que se van a seguir y viceversa.

Gráfico 5.3. Presupuesto actual de las AC



Evolución de la financiación

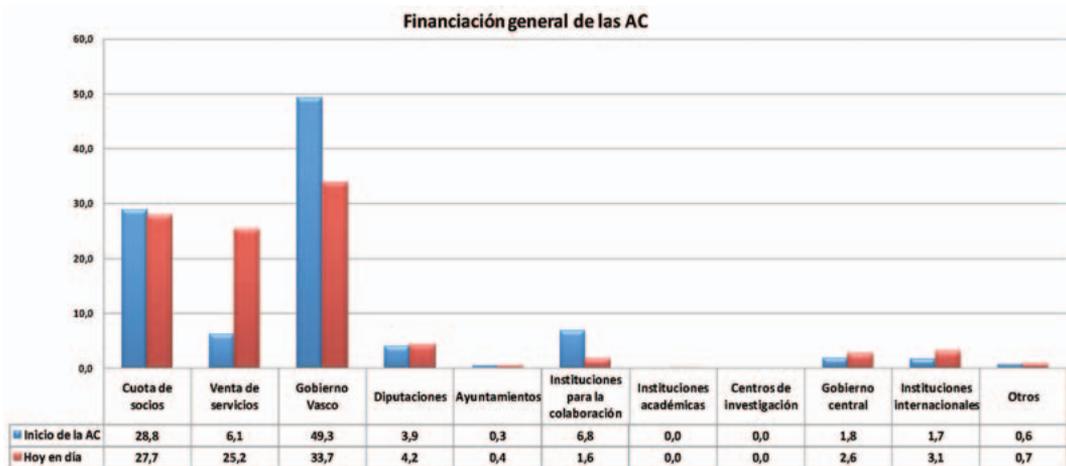
En la encuesta se ha pedido a las AC que desglosen las fuentes de financiación tanto para la fase de creación de la AC, así como para la actual. Asimismo, se ha procedido a desagregar la información obtenida en función de la antigüedad de las AC para ver de qué manera ha evolucionado el perfil de la financiación. A continuación, en el gráfico 5.4, se muestra la evolución de la estructura financiera desde su creación hasta la actualidad.

Un análisis general de las fuentes de financiación de las AC nos lleva a considerar la evolución de las tres grandes partidas, por un lado, y la evolución del resto de partidas por el otro.

La primera consideración, que analiza la evolución de la financiación de las tres grandes partidas, muestra que la cuota de los socios se mantiene constante a lo largo del tiempo, situándose en el 28,8% actual. Donde sí se han producido cambios sustanciales ha sido tanto en la financiación con origen en la venta de servicios, como en la que tiene origen en las ayudas del Gobierno Vasco. En la primera, el incremento va desde un porcentaje inicial medio de un 6,1% hasta el 25,2% que alcanza actualmente, lo que demuestra el esfuerzo que se ha realizado por parte de las AC para buscar vías de financiación propias que permitiesen ir ganando independencia respecto de las ayudas públicas. Con relación a la financiación del Gobierno Vasco, hay que destacar la tendencia a la baja del peso de su contribución en los presupuestos de las AC, y la evolución de un 49,9% inicial al 33,7% actual así lo demuestra. Es decir, la tendencia descrita muestra la validez del sistema, puesto que no solamente se basa en el apoyo de las instituciones públicas, sino que entienden que el sistema tiene que estar respaldado y legitimado por el mercado.

Una segunda observación es la que corresponde a la financiación del resto de agentes e instituciones, que crece paulatinamente con la salvedad de las instituciones para la colaboración. Es decir, las diputaciones, los ayuntamientos, el Gobierno central y las instituciones internacionales se han ido adhiriendo a los proyectos reforzando el papel de las AC como interlocutores capaces de aglutinar intereses de diferentes niveles gubernamentales que, a su vez, favorecen la cooperación interinstitucional.

Gráfico 5.4. Fuentes de financiación de las 14 AC. Primera fase y etapa actual (%)



En definitiva, de las cuatro radiografías se extraen dos tendencias que favorecen la existencia y validez de las AC en la CAPV:

- **Aumento de la independencia financiera:** las AC han sabido buscar fuentes de financiación alternativas a las procedentes del Gobierno Vasco y ello ha supuesto establecer el porcentaje de financiación en 33%, que es la media de financiación pública.
- **Capacidad de sumar nuevas instituciones:** las AC han conseguido sumar a los proyectos un creciente número de instituciones, lo que viene a corroborar la necesidad de contar con cuantas instituciones influyan en la posible mejora de la competitividad. De ahí que la incorporación de ayuntamientos y diputaciones, así como del Gobierno central y de instituciones internacionales, sea un hecho relevante e importante.

Captación de nuevos socios

En el apartado de la captación de nuevos socios, la totalidad de las AC ha mostrado que tienen voluntad de ampliar el número de socios.

La forma en que se pretende ese aumento de socios difiere en dos colectivos (véase gráfico 5.5). Por un lado, el 64% de las AC asegura tener una estrategia definida y activa para captar nuevos miembros. Mientras que el 36% de estas muestra una actitud pasiva, ya que espera que sea el potencial socio el que se acerque a ellos.

Gráfico 5.5. Modo en que se pretende aumentar el número de socios

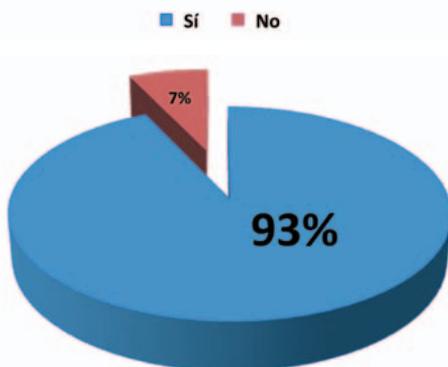


Lo dicho anteriormente no significa que ese 36% no tenga pensado realizar ningún trabajo de prospección de potenciales socios, porque, según el gráfico 5.5, el 93% de las AC tiene detectados nuevos socios potenciales. Esa actitud puede deberse a la intención de que sean los socios potenciales los que vayan a las AC a pedir la admisión, con lo que se muestra una actitud menos proactiva por parte de las AC en la captación de nuevos socios.

Si se entra más en detalle y se quieren saber las formas en que verdaderamente son captados, o entran, los nuevos socios, en la encuesta (véase gráfico 5.6) se pregunta por el sistema más utilizado tanto para el momento actual, como el inicial de las AC.

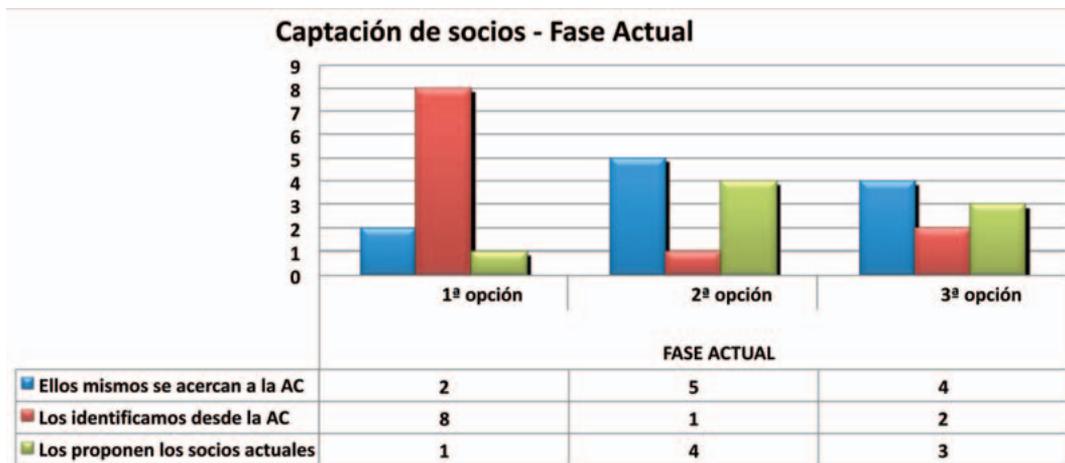
Gráfico 5.6. ¿Hay identificados nuevos socios potenciales para la AC?

Identificación de nuevos socios para la AC



Tal y como se puede observar, la tendencia actual detallada concuerda con las observaciones anteriormente realizadas: la forma más habitual para captar es que se identifiquen desde la AC. Es la opción principal de las AC, que además se pueden ver favorecidas por la propia actitud activa de los socios que proponen a terceros. Asimismo, se constata que la forma «ellos mismos se acercan a la AC», anteriormente citada como forma «pasiva», es la segunda en importancia. Es decir, *a partir de ahora* serán las AC los agentes clave en la captación de nuevos socios.

Gráfico 5.7. ¿Cómo se captan los nuevos socios? (A partir de ahora)

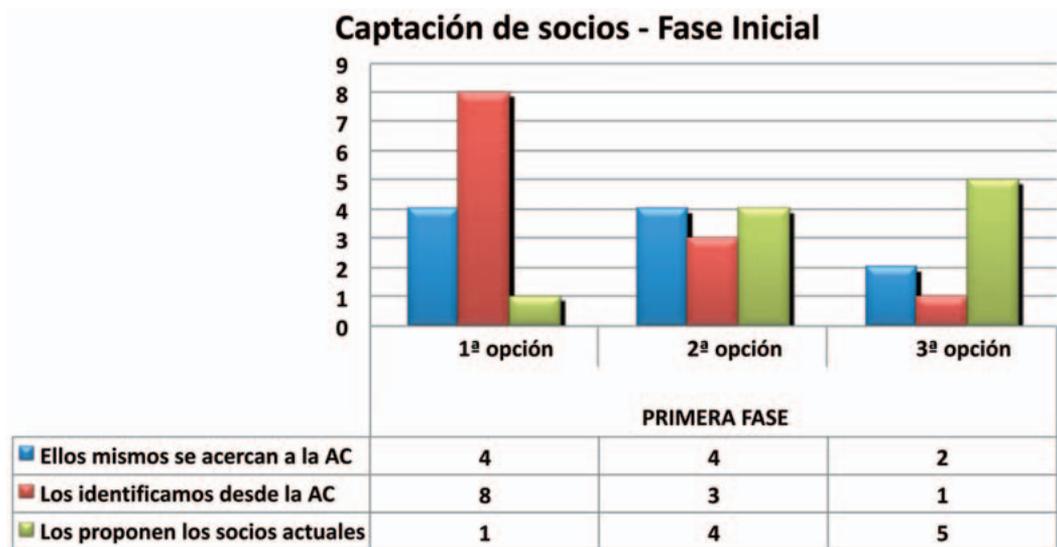


Si nos atenemos a las formas de actuar que se han venido llevando a cabo *hasta ahora*, se aprecia como la identificación de socios potenciales la realizaba la AC, si bien la modalidad «pasiva» «ellos mismos se acercan a la AC», era más activa de lo que actualmente es y pretende ser.

Esta tendencia es un claro reflejo de la consolidación de la AC que, en un momento dado, como nuevos organismos, atraen de manera espontánea a aquellas empresas, instituciones y organismos interesados en los objetivos de las AC; pero que, a medida que los proyectos entran en etapas de consolidación, la AC comienza a mostrar una actitud más activa dirigida a la búsqueda de nuevos socios, y desarrolla aspectos más pedagógicos orientados a las pymes.

Finalmente, ciertas AC con una trayectoria consolidada observan que una excesiva dedicación a la captación puede tener como fruto una «escasa rentabilidad» en términos de socios incorporados. Y, a su vez, también señalan que el hecho de no ofrecer servicios directos a los socios (en consonancia con la filosofía clúster, que se basa en un concepto abstracto como es la cooperación) dificulta *la venta* de la AC, porque no se aprecia un beneficio inmediato. Así, de optar por esa vía se generarían falsas expectativas y se añadiría más presión sobre la estructura actual de las AC.

Gráfico 5.8. ¿Cómo se captan los nuevos socios? (Hasta ahora)



Perspectiva estratégica de las AC

Desde el año 2000, el programa marco que avala la política de clústeres establece que las AC susceptibles de recibir ayudas públicas han de cumplir una serie de requisitos entre los cuales se encuentra el desarrollo de un plan estratégico.

Esa preocupación por la profesionalización de las AC, y la sistematización e interiorización de una serie de costumbres, han conseguido que en la actualidad todas y cada una de las AC tengan su plan estratégico (véase cuadro 5.2). La importancia no radica tanto en el hecho de *realizar* el plan estratégico como la *reflexión* que se hace de visionar las funciones de la AC en el medio y largo plazo. De esa manera, se consigue que cada AC establezca objetivos estratégicos que han de alcanzar mediante la consecución de los planes operativos que también se diseñan.

Esa reflexión estratégica es posible gracias a que tanto la misión como los valores de las AC se hacen explícitas y este es otro de los apartados que las AC también han profesionaliza-

do y llevado a la práctica, pues el 100% de ellas tiene explicitadas tanto la misión como la visión.

Sin embargo, del análisis de las declaraciones de las misiones y las visiones se aprecia como en algunos casos la misión y la visión no se diferencian. Por lo general, la misión suele estar claramente establecida y hace referencia explícita a que son las acciones cooperativas y la representación (*lobbying*) frente a las instituciones de los intereses de los asociados la base para la mejora competitiva.

Cuadro 5.2. Características de los planes estratégicos

	AFM	ACEDE	ACICAE	ACLIMA	ENERGÍA	PAPEL	CONOCIMIENTO
Visión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Misión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Plan Estratégico formalmente aprobado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Cuándo	2005	2007	2005	2005	2006	2004	2004
Planes Estratégicos anteriores	4	0	3	3	1	1	2
¿Rupturista o continuista?	RUPTURISTA	RUPTURISTA	RUPTURISTA	n.d.	CONTINUISTA	CONTINUISTA	n.d.

	HEGAN	SOZIOLINGUISTIKA	LOGÍSTICA	PUERTO BILBAO	FORO MARÍTIMO	EIKEN	GAIA
Visión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Misión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Plan Estratégico formalmente aprobado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Cuando	2005	2006	2005	2004	2005	2004	2005
Planes Estratégicos anteriores	2	2	0	1	4	0	3
¿Rupturista o continuista?	RUPTURISTA	CONTINUISTA	n.d.	RUPTURISTA	RUPTURISTA	RUPTURISTA	RUPTURISTA

En el caso de la visión, la mayoría de las AC repiten los mismos lemas, pero no dejan constancia de dónde quieren estar en un periodo de cinco, diez o veinte años. No parece haber un razonamiento concienzudo que derive en la creación de una visión, y que permita *figurarse* el clúster a medio y largo plazo. Esta situación merece ser examinada por las AC, puesto que, de ser cierto este análisis, generaría algunos problemas en el plano estratégico, porque dificultaría la definición de las acciones que habría que desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos por la misión.

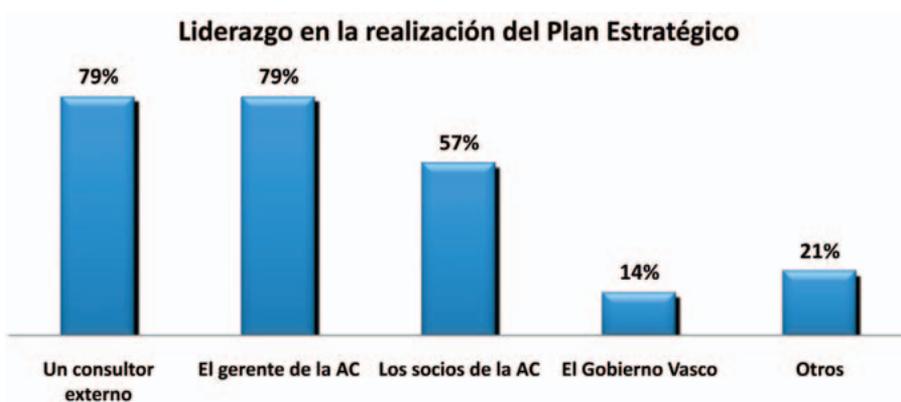
En definitiva, la interiorización de la visión y misión ayudaría a formular estrategias más realistas y claras, para que, de esa forma, se pudieran obtener resultados que fueran evaluables y comparables. Hasta el momento, esta labor de sistematización en el trabajo, tanto operativo, como estratégico, ha venido desarrollándose de diferente manera. Así, son seis las AC que destacan por haber elaborado planes estratégicos de manera continuada: AFM (cuatro planes estratégicos), Foro Marítimo (cuatro), Acicae (tres), Aclima (tres), Gaia (tres) y Uniport Bilbao (tres).

El hecho fundamental es que, por tradición o no, todas las AC han de elaborar de manera explícita sus objetivos trianuales para que, de esa manera, los recursos puedan alinearse con los objetivos establecidos como prioritarios, que irán ligados a las misiones y visiones particulares de cada AC. Y para ello se hace imprescindible encontrar agentes clave que lideren el proceso de desemboca en un plan estratégico.

En el gráfico 5.9 se muestran los agentes que han sido los líderes en el proceso de realización del plan estratégico. Según el resultado, los consultores externos (79%) y las gerencias de las AC (79%) son los agentes clave del proceso. La visión general del clúster aporta-

da por los gerentes de las AC, así como la experiencia en planteamientos estratégicos aportados por las empresas consultoras, han conseguido ser el binomio que ha conducido a buen puerto los proyectos. Además, cabe destacar el alto índice de liderazgo ejercido por las empresas socias (54%), que se debe valorar positivamente, ya que supone que los socios han desempeñado un papel importante en la reflexión y el planteamiento estratégico; y que, por tanto, las líneas estratégicas definidas cuentan con el respaldo de los asociados. Los datos de participación de los socios en las reflexiones estratégicas así lo demuestran, ya que en al menos la mitad de las AC la participación de los asociados fue del 100%; y solamente en alguna AC la participación de los asociados rondó el 20%. El resto de las AC obtuvo unos porcentajes de participación considerablemente elevados.

Gráfico 5.9. Liderazgo en la realización del plan estratégico de las AC



Los objetivos estratégicos son verdaderamente esenciales debido a que, mediante la acción operativa de los planes de acción, acaban condicionando los objetivos en el largo plazo. Así, los objetivos estratégicos recopilados por planes estratégicos de cada una de las AC se han clasificado en seis grupos diferentes (véase gráfico 5.10).

Gráfico 5.10. Clasificación de los objetivos estratégicos



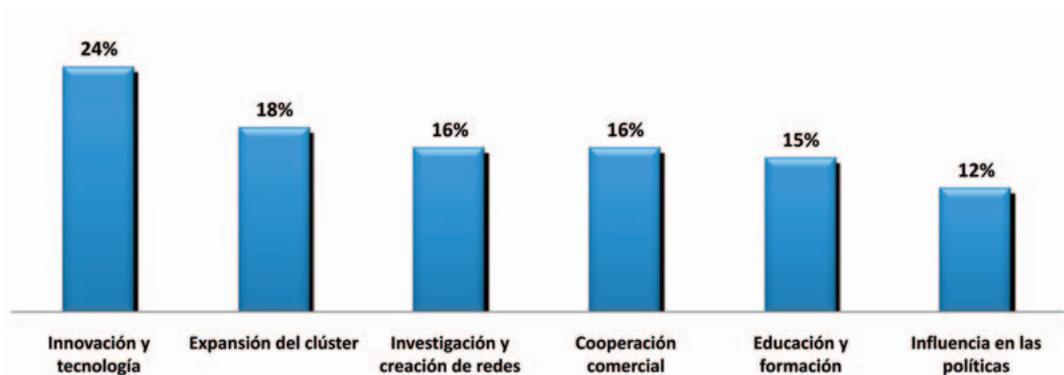
A su vez, y tal y como se aprecia en el gráfico 5.11, las AC abarcan un número no muy alto de objetivos estratégicos, pues la mayoría de ellas (11) desarrolla entre cero y ocho objetivos estratégicos en sus planes estratégicos; mientras que tan solo tres AC manejan un número de objetivos superior a nueve. Por lo que puede intuirse que, en general, las AC se concentran en pocos objetivos pero muy relevantes.

Gráfico 5.11. Las AC y el número de objetivos estratégicos



Por otro lado, en el caso de las 14 AC de la CAPV podemos constatar que sus objetivos varían de forma significativa para un total de 89 objetivos estratégicos recopilados. Cada uno de estos objetivos ha sido analizado y clasificado en uno de los seis grupos listados en el gráfico 5.12.

Gráfico 5.12. Tipologías de los objetivos estratégicos



Aunque como se viene observando en el presente informe, el objetivo público primordial que persiguen las AC, y que está recogido en los planes estratégicos, parece ser la consecución de la *innovación y tecnología* (24%), seguida de la propia *expansión del clúster* (18%). Destaca, por contra, que los objetivos relacionados con la *influencia en las políticas* (hacer

lobby) por parte de las AC ocupa el último lugar (12%). Debe aclararse al respecto que estos porcentajes se refieren al número de objetivos expresados para cada tipología; es decir, se trata de la enumeración de objetivos oficiales, y ello no significa que en la práctica sean objetivos más relevantes e importantes que las tipologías de objetivos que son mencionados en menor medida.

A continuación se ponen algunos ejemplos de las formulaciones que se han incorporado a cada uno de los seis tipos de objetivos:

1) Innovación y tecnología (24%):

- Aumentar el valor añadido de los procesos y productos de las empresas del clúster mediante la I+D+i.
- Dinamizar junto con los centros tecnológicos e instituciones relacionadas la I+D+i en desarrollo sostenible.

2) Expansión del clúster (18%):

- Promover el desarrollo de un tejido industrial consolidado, competitivo y con proyección de futuro.
- Impulsar acciones y buscar sinergias enfocadas al desarrollo de los agentes del clúster.

3) Investigación y creación de redes (16%):

- Mejorar la imagen y la relación con el entorno del clúster.
- Promover la difusión y orientar la participación de las empresas asociadas en eventos nacionales e internacionales.

4) Cooperación comercial (16%):

- Profundizar en el desarrollo de nichos de mercado: tecnológicos, aplicaciones, segmentos, clientes.
- Incrementar la internacionalización de las empresas, tanto en nuevos mercados como siguiendo a los clientes.

5) Educación y formación (15%):

- Estimular la implantación de modelos y metodologías de gestión avanzadas como factor de éxito para la AC.
- Gestionar el cambio a través de una nueva configuración del sector, nuevas estructuras y nuevas formas de gestión empresarial.

6) Influencia en las políticas (12%):

- Incrementar la presencia e influencia ante los centros de decisión sobre el sector a nivel estatal y supraestatal.
- Fortalecer las relaciones con organismos públicos, administraciones e instituciones locales, nacionales e internacionales de interés.

Lo que se acaba de comentar tenía relación con el número total de objetivos estratégicos planteados por el conjunto de las AC, donde se aprecia la relevancia numérica de los objetivos orientados a la innovación y la tecnología. Pero si ponemos énfasis en ver si cada AC tiene al menos un objetivo estratégico orientado a alguno de los seis tipos de objetivos, el resultado es el que aprecia en el gráfico 5.13.

El 79% de las AC ha desarrollado un objetivo estratégico relacionado con la expansión del propio clúster y la investigación y creación de redes, mientras que la innovación y la tec-

nología son consideradas por el 71% de las AC. Los objetivos estratégicos relativos a la educación y formación son mencionadas al menos una vez por el 64% de las AC, y finalmente, la cooperación comercial y la influencia en las políticas, una vez más, son el tipo de objetivo menos perseguido, ya que el 57% de las AC tiene puesto por escrito la consecución de esa meta.

Gráfico 5.13. Adhesión de las AC a los objetivos estratégicos



La diferencia más considerable entre ambos gráficos radica en que en el primero los objetivos pertenecientes al grupo de innovación y tecnología ocupan la primera posición, numéricamente hablando, mientras que en este último caso se aprecia que las AC tienen al menos un objetivo estratégico que atañe a la propia expansión del clúster. La discrepancia entre ambos perfiles tiene su origen en el hecho simple de que cada AC puede tener más de un objetivo estratégico encuadrado en el grupo o tipo de objetivos. De este modo, dependiendo de su grado de desarrollo, las AC inciden más en unos aspectos u otros, y eso se refleja en los objetivos estratégicos establecidos en los planes estratégicos.

Gráfico 5.14. AC con al menos un objetivo estratégico por grupo

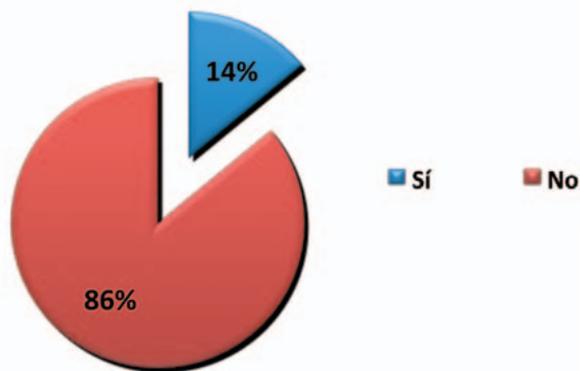


Finalmente, en el gráfico 5.14 se observa que solo una AC tiene al menos un objetivo estratégico para cada uno de los seis grupos de objetivos definidos; mientras que el grupo mayoritario tiene desarrollado al menos un objetivo para cuatro de los seis grupos.

La generalización y normalización de los planes estratégicos de las AC han derivado en una sistematización del control de los objetivos, así como de las actividades rutinarias (véase gráfico 5.15). Solo el 14% de las AC (dos asociaciones) no tiene desarrollado indicadores de control de los objetivos estratégicos y operativos desde el inicio del plan estratégico.

Gráfico 5.15. Porcentaje de AC que han establecido indicadores de control para los objetivos

Asociaciones Clúster con indicadores establecidos



Los indicadores seleccionados por las AC se enmarcan dentro de cada uno de los objetivos operativos establecidos a partir de los objetivos estratégicos. Como cabe esperar, estos indicadores abarcan un amplísimo rango de materias. A continuación se presenta una muestra de los indicadores para cada uno de los seis grupos de objetivos:

- **Investigación y creación de redes:** número de alianzas con organismos, generación de informes sobre el clúster, número de impactos en los medios de comunicación, etc.
- **Expansión del clúster:** número de nuevos asociados, número de bajas, número de visitas, financiación conseguida, etc.
- **Innovación y tecnología:** número de proyectos de I+D, número de proyectos lanzados, proyectos con parques tecnológicos, etc.
- **Educación y formación:** número de cursos impartidos, generación de proyectos específicos de formación, número de becas concedidas, colaboraciones con universidades, etc.
- **Cooperación comercial:** número de visitas a ferias internacionales, proyectos de prospección conjunta de mercados, número de empresas internacionalizadas, etc.
- **Influencia en las políticas:** proposiciones de leyes aprobadas, número de visitas a instituciones, etc.

Comparación con el Cluster Initiative Greenbook

Uno de los aspectos donde más clara se ve la diferencia entre los resultados del *Cluster Initiative Greenbook* y los obtenidos en el presente informe es la consolidación de las AC como instituciones autónomas y de confianza. Se observa claramente que la tendencia de las AC vascas a desarrollar proyectos relacionados con la innovación y proyectos tecnológicos es mucho mayor; y así se ve también en los objetivos estratégicos planteados. Mientras muchas de las iniciativas internacionales aún están centrándose en aspectos operativos de la calidad de la gestión o dando los primeros pasos de internacionalización del clúster, las asociaciones vascas están inmersas en proyectos relacionados con la innovación.

Por otro lado, la estructura administrativa de cada una de las asociaciones está mucho más explicitada, organizada y desarrollada, a lo que hay que sumar una independencia financiera mayor desde la creación misma. El 100% de las AC vascas tiene una oficina y recursos humanos disponibles, mientras que si comparamos con las iniciativas internacionales, el número de ellas que tiene oficina varía significativamente entre un 40% y 75% (dependiendo del año de creación), y el de personal lo hace entre un 86% y 90%.

Otra diferencia donde se nota la madurez alcanzada por las AC del País Vasco radica en que se establecen objetivos estratégicos verdaderamente relevantes, lo que supone centrar el número en torno a la media docena de objetivos (en un rango de 1 a 8); mientras que las iniciativas internacionales abarcan una media de 13 a 20 objetivos.

6. Socios

Las AC se crearon para formar y generar una plataforma de colaboración y cooperación, y, por lo tanto, el examen de los miembros asociados que las componen es un ámbito de obligado estudio, ya que estas deben su continuidad al interés que los asociados muestran por el valor que les genera la pertenencia a una asociación. El enriquecimiento del análisis en este caso procede del hecho de que la concepción clúster aglutina y da cabida a un número de actividades económicas más variada que una concepción puramente sectorial. Derivado de esa visión transversal de la cooperación, que es capaz de reunir en torno a un concepto a agentes de naturaleza e intereses muy diferentes, el estudio detenido de los miembros y su naturaleza resulta relevante, puesto que de la adecuación a los intereses de los asociados depende que las AC tengan más o menos éxito.

El apartado profundiza en cuatro áreas relevantes como son la *dispersión geográfica y el tamaño de los asociados*; la *gobernanza: participación y toma de decisiones*; el *proceso de admisión de los socios*; *satisfacción de los socios*; y los *socios con capital extranjero* que dan como resultado una panorámica de la gestión que se hace de los asociados.

Dispersión geográfica y tamaño de los asociados

No hay duda de que la globalización, la libre circulación de bienes, servicios y capitales, es el fenómeno económico más significativo de los pasados años, del presente y de los próximos 10 ó 20 años. Ante este escenario, la política de clústeres emprendida desde la CAPV se concibió como una herramienta de la política industrial a nivel regional que pretendía fomentar la competitividad empresarial mediante la cooperación.

Dada la estructura predominante de las pymes, esta política pretendía involucrarlas para que, mediante la cooperación, fuesen capaces de hacer frente a la intensa competencia, que se vio acrecentada por el proceso de globalización, y pudiesen prepararse para aprovechar las oportunidades generadas por el mercado. Así, la formalización y la acción de las AC iban a tener una repercusión a nivel de la comunidad autónoma. Es por ello por lo que el presente informe decide analizar si la concepción de la AC a nivel de la comunidad autónoma responde a una realidad económica espontánea o es fruto de una política desarrollada de arriba abajo favorecida desde la Administración pública.

Es decir, a continuación se analizan los siguientes aspectos:

- a) La distribución geográfica de los miembros de cada una de las AC.
- b) La representación de tramos de empleo de cada una de las AC.

a) Distribución geográfica

Para analizar si el desarrollo de los procesos de clusterización necesita considerar la inclusión y atención de agentes más locales como pueden ser los niveles provincial, comarcal o municipal, a continuación se muestra una serie de cuadros que distribuyen a los miembros de las AC en función de la localización geográfica de cada uno de los miembros y ver qué distribución por provincias siguen (véase cuadro 6.1).

Cuadro 6.1. Distribución provincial de los miembros de las AC⁴

Provincia	ACEDE		ACICAE		AFM		ACLIMA		LOGÍSTICA		EIKEN		UNIPOINT	
ÁLAVA	0	0,00	6	8,70	7	7,53	8	8,79	10	16,13	2	5,88	5	3,42
BIZKAIA	1	11,11	42	60,87	11	11,83	69	75,82	21	33,87	21	61,76	139	95,21
GIPUZKOA	8	88,89	19	27,54	47	50,54	13	14,29	29	46,77	10	29,41	1	0,68
OTRAS	0	0,00	2	2,90	28	30,11	1	1,10	2	3,23	1	2,94	1	0,68
N.S.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	9	100,00	69	100,00	93	100,00	91	100,00	62	100,00	34	100,00	146	100,00

Provincia	FORO MARÍTIMO		ENERGÍA		PAPEL		CONOCIMIENTO		SOZIOLINGUISTIKA		HEGAN		GAIA	
ÁLAVA	2	1,38	6	7,69	0	0,00	14	7,73	0	0,00	13	38,24	22	13,41
BIZKAIA	85	58,62	53	67,95	3	17,65	84	46,41	3	18,75	14	41,18	64	39,02
GIPUZKOA	17	11,72	18	23,08	13	76,47	57	31,49	8	50,00	7	20,59	78	47,56
OTRAS	4	2,76	1	1,28	1	5,88	23	12,71	2	12,50	0	0,00	0	0,00
N.S.	37	25,52	0	0,00	0	0,00	3	1,66	3	18,75	0	0,00	0	0,00
TOTAL	145	100,00	78	100,00	17	100,00	181	100,00	16	100,00	34	100,00	164	100,00

Fuente: AC. SABI. DIRAE. Páginas webs de las empresas. Elaboración propia.

Para determinar si los miembros de una determinada AC se concentran en una provincia concreta se ha utilizado el porcentaje de establecimientos industriales que tiene cada provincia (ver cuadro 6.2), por lo que si el porcentaje provincial de la AC supera el porcentaje de establecimientos industriales de su provincia estaremos ante una AC cuya realidad tendería naturalmente a tener un enfoque geográfico inferior al de la CAPV.

Cuadro 6.2. N.º de establecimientos total y de actividad industrial, por provincia

	N.º de establecimientos		N.º de establecimientos Industria y Energía	
	N.º	%	N.º	%
Álava	24.171	13	2.452	17
Bizkaia	95.871	51	6603	45
Gipuzkoa	66.264	36	5713	39
CAPV	186.306	100	14.768	100

Fuente: Instituto Vasco de Estadística (Eustat). Elaboración propia.

⁴ Las cifras de los socios corresponden a 2007. Las AC Clúster del Papel y el Clúster del Transporte y Logística hacen saber un incremento de los miembros.

Así, los casos con índice de concentración geográfica superior a la media provincial son los que aparecen en el cuadro 6.3 a continuación:

Cuadro 6.3. Índice de representación industrial de las provincias para cada AC

Provincia	% CAPV	ACEDE	ACICAE	AFM	ACLIMA	LOGÍSTICA	EIKEN	UNIPORT
ÁLAVA	16,60	0,00	8,70	7,53	8,79	16,13	5,88	3,42
BIZKAIA	44,70	11,11	60,87	11,83	75,82	33,87	61,76	95,21
GIPUZKOA	38,70	88,89	27,54	50,54	14,29	46,77	29,41	0,68

Provincia	% CAPV	FORO MARÍTIMO	ENERGÍA	PAPEL	CONOCIMIENTO	SOZIO-LINGUISTIKA	HEGAN	GAIA
ÁLAVA	16,60	1,38	7,69	0,00	7,73	0,00	38,24	13,41
BIZKAIA	44,70	58,62	67,95	17,65	46,41	18,75	41,18	39,02
GIPUZKOA	38,70	11,72	23,08	76,47	31,49	50,00	20,59	47,56

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro 6.3 se puede concluir que, en función del número de establecimientos, ACEDE, AFM, Logística y Transporte, Papel, soziolinguistika y Gaia se concentran especialmente en Gipuzkoa. De hecho, AFM, Gaia y Papel tiene la sede de su Asociación clúster en Gipuzkoa. Por el contrario, ACICAE, ACLIMA, EIKEN, UNIPORT, FORO MARÍTIMO y ENERGÍA se concentran especialmente en Bizkaia, y todos ellos tienen la sede de su Asociación clúster en Bizkaia. Por último, Hegan se concentra sobre todo en Álava y tiene la sede de su AC en Bizkaia.

Estos cuadros han de servir como punto de partida de una reflexión que abogue por comprender la naturaleza de cada clúster para desarrollar las medidas y políticas concretas que favorezcan el desarrollo competitivo establecido. Y, para ello, atender la realidad geográfica de cada clúster se plantea como punto de partida esencial.

b) Representatividad de los tramos de empleo

El segundo aspecto que hay que considerar es la incorporación y la participación de las pymes en la política de clústeres como instrumento para colaborar en proyectos estratégicos que redunden en la capacidad competitiva de este tipo de empresas. Se trata de analizar si la política de clústeres es capaz de atraer e involucrar a la pequeña y mediana empresa.

El cuadro 6.4 hace uso de los cuatro tramos de empleo que utiliza el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) en sus estadísticas:

- De 0 a 9 empleados.
- De 10 a 49 empleados.
- De 50 a 249 empleados.
- Más de 250 empleados.

De la misma manera, se ha añadido el concepto «N. S.» (No se sabe) a los cuatro tramos anteriores para los casos en que no se haya podido obtener el dato del empleo de los miem-

bros. En esta ocasión, debemos advertir, que en seis AC el número de miembros de los que no hemos podido saber el tramo de empleo en que se encuentran ha superado el 25% (señalizados en rojo).

Cuadro 6.4. N.º de miembros por tramo para cada AC

Tramo	ACEDE		ACICAE		AFM		ACLIMA		LOGÍSTICA		EIKEN		UNIPORT	
De 0 a 9	0	0,00	2	2,90	13	13,98	8	8,79	5	8,06	13	38,24	19	13,01
De 10 a 49	1	11,11	8	11,59	52	55,91	20	21,98	6	9,68	17	50,00	28	19,18
De 50 a 249	2	22,22	40	57,97	24	25,81	16	17,58	10	16,13	2	5,88	40	27,40
Más de 250	6	66,67	18	26,09	4	4,30	10	10,99	11	17,74	2	5,88	19	13,01
N.S.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	37	40,66	30	48,39	0	0,00	40	27,40
TOTAL	9	100,00	69	100,00	93	100,00	91	100,00	62	100,00	34	100,00	146	100,00

Provincia	FORO MARÍTIMO		ENERGÍA		PAPEL		CONOCIMIENTO		SOZIOLINGUISTIKA		HEGAN		GAIA	
De 0 a 9	31	21,38	9	11,54	0	0,00	24	13,26	0	0,00	6	17,65	59	35,98
De 10 a 49	42	28,97	15	19,23	1	5,88	29	16,02	1	6,25	20	58,82	66	40,24
De 50 a 249	24	16,55	18	23,08	8	47,06	31	17,13	0	0,00	5	14,71	32	19,51
Más de 250	8	5,52	24	30,77	4	23,53	24	13,26	0	0,00	3	8,82	7	4,27
N.S.	40	27,59	12	15,38	4	23,53	73	40,33	15	93,75	0	0,00	0	0,00
TOTAL	145	100,00	78	100,00	17	100,00	181	100,00	16	100,00	34	100,00	164	100,00

Fuente: AC. SABI. DIRAE. Páginas webs de las empresas. Elaboración propia.

El cuadro 6.5 nos muestra el número de establecimientos por cada tramo establecido en la CAPV y el número de establecimientos pertenecientes a la actividad de industria.

Cuadro 6.5. N.º de establecimientos general y relativos a industria, CAPV

	N.º de establecimientos		N.º de establecimientos Industria y Energía	
	N.º	%	N.º	%
De 0 a 9	172.873	93	11.007	75
De 10 a 49	11.118	6	2.991	20
De 50 a 249	2.060	1	658	4
Más de 250	255	0	112	1
Total	186.306	10	14.768	100

Fuente: Instituto Vasco de Estadística (Eustat). Elaboración propia.

Antes de continuar debería tenerse en cuenta una serie de aspectos fundamentales que llevarán a un juicio más veraz de la situación y representación de los diferentes tramos de empresas dentro de cada una de las AC.

La primera de las consideraciones es que un análisis pormenorizado de cada clúster debería llevar aparejado los porcentajes de tramos de empresas para cada uno. Es decir, la clasificación hecha aquí basada en el epígrafe «industria» es muy general y por lo tanto se puede dar a entender que los tramos de empresas son equivalentes para todos los clústeres cuando

eso no es así. Por otro lado, la clasificación de las actividades económicas (CNAE) se basa en la actividad desarrollada por cada empresa y no recoge los sectores a los que vende. Ello conlleva que empresas que están bajo el mismo epígrafe del CNAE en realidad pertenezcan a diferentes clústeres. Así, este hecho provoca que las labores de asignación de las empresas a un determinado clúster se dificulten sobremanera.

Cuadro 6.6. Índice de representación empresarial por tramos para cada AC

Provincia	% CAPV	ACEDE	ACICAE	AFM	ACLIMA	LOGÍSTICA	EIKEN	UNIPORT
De 0 a 9	74,53	0,00	2,90	13,98	8,79	8,06	38,24	13,01
De 10 a 49	20,25	11,11	11,59	55,91	21,98	9,68	50,00	19,18
De 50 a 249	4,46	22,22	57,97	25,81	17,58	16,13	5,88	27,40
Más de 250	0,7	66,67	26,09	4,30	10,99	17,74	5,88	13,01

Provincia	% CAPV	FORO MARÍTIMO	ENERGÍA	PAPEL	CONOCIMIENTO	SOZIO-LINGUISTIKA	HEGAN	GAIA
De 0 a 9	74,53	21,38	11,54	0,00	13,26	0,00	17,65	35,98
De 10 a 49	20,25	28,97	19,23	5,88	16,02	6,25	58,82	40,24
De 50 a 249	4,46	16,55	23,08	47,06	17,13	0,00	14,71	19,51
Más de 250	0,76	5,52	30,77	23,53	13,26	0,00	8,82	4,27

Fuente: Elaboración propia.

Una vez hechas estas consideraciones que deben abordarse en futuras investigaciones y con la prudencia que cabe proceder a la hora de generalizar patrones de comportamiento, del conjunto de perfiles analizados pueden extraerse apreciaciones de interés.

El rasgo característico de todas las AC es la poca representatividad que tienen las microempresas y las empresas pequeñas. Es decir, cuanto más pequeñas son las empresas, menos representadas están en las AC. Por el contrario, las empresas con mayor tamaño tienden a la sobrerrepresentación. Parece que, por término medio, bien sea porque creen en el proyecto, bien sea porque disponen de recursos (tiempo, dinero y personas que se hagan cargo de las actividades desarrolladas por el clúster) de las que las microempresas y las empresas pequeñas carecen, el hecho es que la presencia de empresas grandes suele ser clave para generar inercias donde ellas sean las líderes de las AC.

Gobernanza: participación y toma de decisiones

La influencia de los diferentes agentes pertenecientes a las AC es un aspecto clave que analizar. La relación de fuerzas y los procesos de participación en las decisiones que han de tomarse es el punto central de análisis que estudia lo que se denomina como *gobernanza*.

De esta manera, en los siguientes dos cuadros (6.7 y 6.8) se analiza la influencia de los diferentes agentes (evaluando la importancia de 1 a 3) en dos momentos concretos: en la fase de creación y en la actual. Así, observamos que en las AC de la CAPV la influencia ejercida en la selección de actividades tanto por las empresas, como por la dirección de la AC, queda patente, a la vez que se aprecia que el Gobierno Vasco es un agente cuya influencia se mantiene con el paso del tiempo y corrobora, una vez más, la estrecha colaboración existente entre las AC y este.

Cada AC ha podido elegir más de una opción como "1.^a", "2.^a", o "3.^a", y de ahí que la suma de las columnas difiera de 14, que es el número de AC.

Cuadro 6.7. ¿Quién influía en la selección de actividades?

ORGANISMO	FASE ACTUAL			PRIMERA FASE		
	1. ^a opción	2. ^a opción	3. ^a opción	1. ^a opción	2. ^a opción	3. ^a opción
La administración de la AC	5	5	1	4	4	1
Empresas	9	3	1	7	2	2
Centros de investigación	...	2	2	...
Diputación	4	3
Gobierno Vasco	2	3	3	2	2	4

De este cuadro 6.7 se desprende que los centros de investigación y otras instancias gubernamentales (p. ej. diputaciones) tienen un papel muy discreto en la toma de decisiones final, pues son puntuadas en 2.^a y 3.^a posición en un grado significativamente menor que las empresas, la propia administración de la AC y el Gobierno Vasco.

Cuadro 6.8. ¿Quiénes han participado activamente en el desarrollo de las actividades?

ORGANISMO	FASE ACTUAL			PRIMERA FASE		
	1. ^a opción	2. ^a opción	3. ^a opción	1. ^a opción	2. ^a opción	3. ^a opción
La administración de la AC	9	3	0	6	2	0
Empresas	8	5	0	5	5	1
Centros de investigación	...	1	5	...	2	3
Gobierno Vasco	...	3	4	...	2	3

En el apartado de participación activa en el desarrollo de las actividades (véase cuadro 6.8) se observan detalles muy interesantes que refuerzan los objetivos de implicar a las empresas miembros en las actividades organizadas por las AC, así como de la capacidad de atraer la colaboración tanto de los centros de investigación, como del Gobierno Vasco.

- Por un lado, la administración de la AC y las empresas miembros han ido involucrándose con mayor intensidad, como lo demuestra el cuadro 6.8, y eso es muy importante porque significa que cada AC ha ido edificando sus objetivos y maneras de proceder, que han conseguido la implicación de los agentes directamente implicados. Es decir, estamos ante un proceso de consolidación de la autonomía y madurez de las AC.
- Por otro lado, se ve que, con el paso del tiempo, el papel del Gobierno Vasco y el de los centros de investigación se ha consolidado de manera que son miembros habituales y afianzados tanto en la elaboración de planes estratégicos, como proyectos clave que se desarrollen en las AC. Y además, cabe destacar la creciente incorporación de socios como los consultores externos locales, las instituciones académicas y las diputaciones forales, si bien su presencia se puede considerar minoritaria.

De los cuadros 6.7 y 6.8 se extrae un hecho fundamental en los procesos y la toma de decisiones: la responsabilidad última de las decisiones recae en los miembros directamente implicados (administración de la AC y los miembros), mientras que en las actividades que requieren sugerencia de nuevas ideas y puntos de vista el proceso de participación da cabida a una mayor tipología y número de agentes. Y con el paso del tiempo esta tendencia ha servido para afianzar las posiciones internas de los miembros, así como para incorporar de manera regular a un número creciente de agentes relacionados.

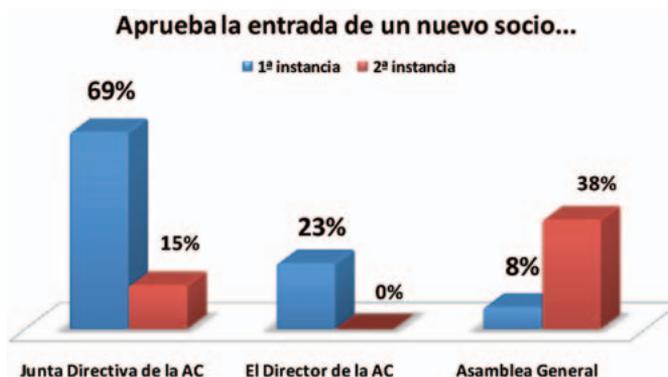
De esta manera, los mecanismos de administración de las AC, además del personal gestor/administrativo, suelen valerse de las Juntas Directivas y de las Asambleas, que son los órganos que acaban definiendo las líneas maestras de cada una de las AC. Además de esos centros de decisión, destacan los comités específicos o grupos de reflexión que las AC crean en torno a diferentes áreas que les interesan.

En definitiva, y en términos de gobernanza de las redes, a todo lo dicho anteriormente cabe añadir que un porcentaje significativo de empresas, que varía en función del sector analizado, queda fuera de las AC y que estas tienden a ser pymes. De esta manera, se pone de manifiesto la importancia que tiene el hecho de que la política de clústeres sea capaz de adherir e involucrar a las pymes. Por un lado, por su mayor dificultad para hacer frente a los retos de la globalización y a la mayor necesidad de la cooperación como respuesta a sus dificultades para competir en los mercados internacionales. Y por otro lado, por la riqueza de ideas y de acción colectiva con que pueden contribuir, y que conllevaría un refuerzo de la legitimidad de las AC como nodos aglutinadores y dinamizadores. Buscar fórmulas que faciliten la participación de las empresas de menor tamaño en las AC es pues uno de los retos fundamentales de la política clúster del País Vasco.

Proceso de admisión de los socios

El proceso de admisión de nuevos miembros se rige por la máxima de la operatividad. De forma general (véase gráfico 6.1) suele ser la Junta Directiva y/o el director de la AC quien aprueba la entrada de un nuevo miembro y en la Asamblea General se procede a la ratificación de la admisión. Es un hecho excepcional que la Asamblea General no ratifique la proposición de la Junta Directiva o el director de la AC, ya que los casos conflictivos se suelen abordar en primera instancia y la Asamblea General solo se limita a dar el visto bueno de las proposiciones que no plantean ningún problema. El hecho de que la Asamblea General solo ratifique puede pensarse que es una merma en la gobernanza de la AC. Sin embargo, tradicionalmente se ha dejado en manos del grupo directivo analizar la posibilidad de incorporar a un posible nuevo asociado.

Gráfico 6.1. ¿Quién toma la decisión de si se aprueba o no la entrada?



De manera más detallada, el mecanismo por el que un potencial socio acaba convirtiéndose en miembro es el que se representa en el gráfico 6.1; tiene una lógica sencilla que aplican todas las AC de la CAPV.

Así, de forma más concreta, los pasos que se dan para la incorporación de un nuevo miembro son los siguientes:

1. Solicitud de adhesión (petición de información).
2. Evaluación de la solicitud (el director de la AC lleva la petición a la Junta Directiva o el Comité Ejecutivo).
3. La Junta Directiva aprueba la propuesta de adhesión.
4. Firma del acuerdo de adhesión y abono de la cuota (o parte).
5. La Asamblea General ratifica.

Sea cual sea el modelo de incorporación a la AC, el espíritu que reina en ellas es que el nuevo socio lo hace por propia voluntad y porque entiende que puede beneficiarse de estar en esa red. Ninguna empresa está obligada a formar parte de las AC existentes. Así, el funcionamiento interno de los derechos y deberes de los asociados es el que se puede observar en los gráficos 6.2 y 6.3. De ellos se desprende básicamente que el mayor compromiso que asumen con la AC es la de pagar la cuota correspondiente y que los derechos son los obvios en una asociación de este tipo (participación en actividades, proyectos, recibir información o ser representado por la AC), excepción hecha de ser representante de la AC a no ser que la directiva ratifique tal condición expresamente. Es decir, las AC, como mecanismos que buscan la legitimación de los asociados, han desarrollado una forma de actuar que se centra en facilitar la participación activa de los asociados mediante diferentes acciones y proposiciones.

Gráfico 6.2. Compromisos que asumen los socios de las AC

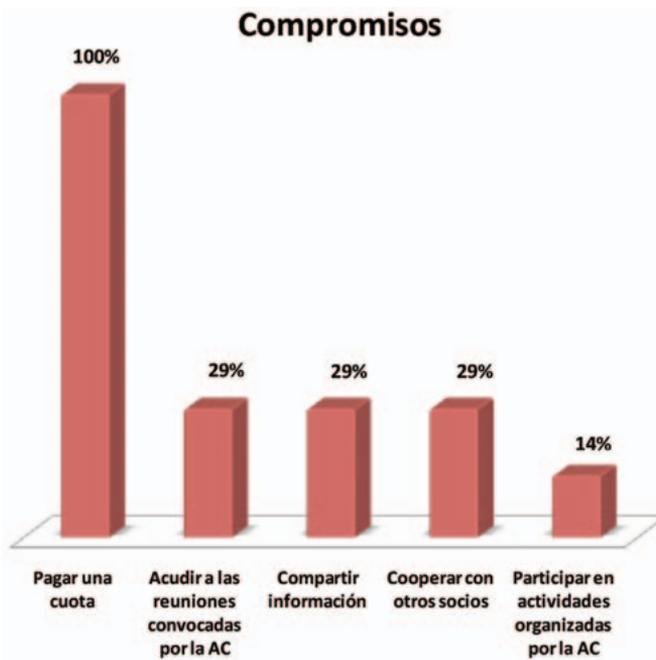
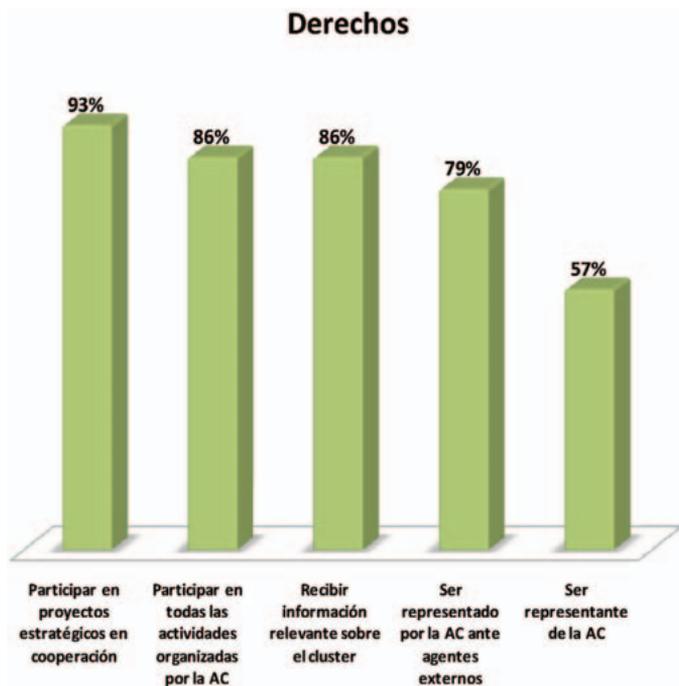
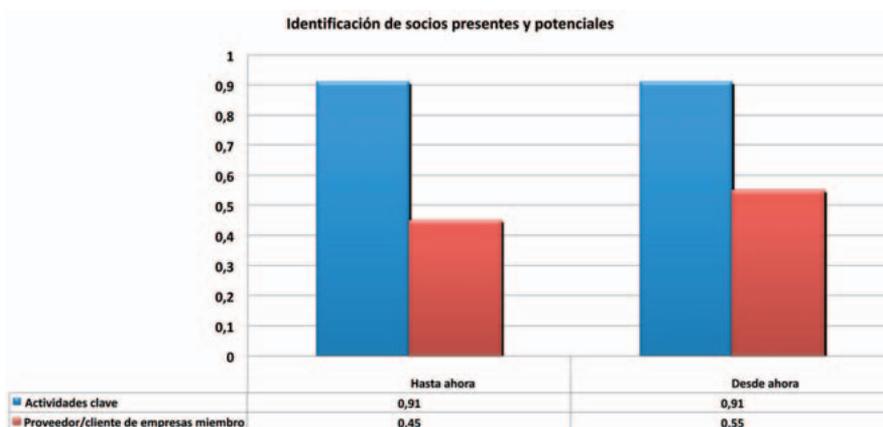


Gráfico 6.3. Derechos que adquieren los socios de las AC



Aspecto igualmente importante es saber cómo se procede a la identificación de los socios nuevos de incorporación inmediata, así como a la de los potenciales de cara a medio plazo. El gráfico 6.4 muestra que la principal fuente de identificación hasta el presente, así como la que se desarrolla de cara a futuro es centrarse en buscar socios potenciales con las mismas actividades clave de los asociados (91%). En segunda instancia, destaca la opción de buscar socios potenciales ahondando en la cadena de valor, bien sea recurriendo a actividades que se sitúen aguas arriba o aguas abajo de las actividades de los socios actuales. Este método de prospección parece que con el paso del tiempo va teniendo más aceptación al pasar de un 45% a un 55%.

Gráfico 6.4. Identificación de socios presentes y potenciales

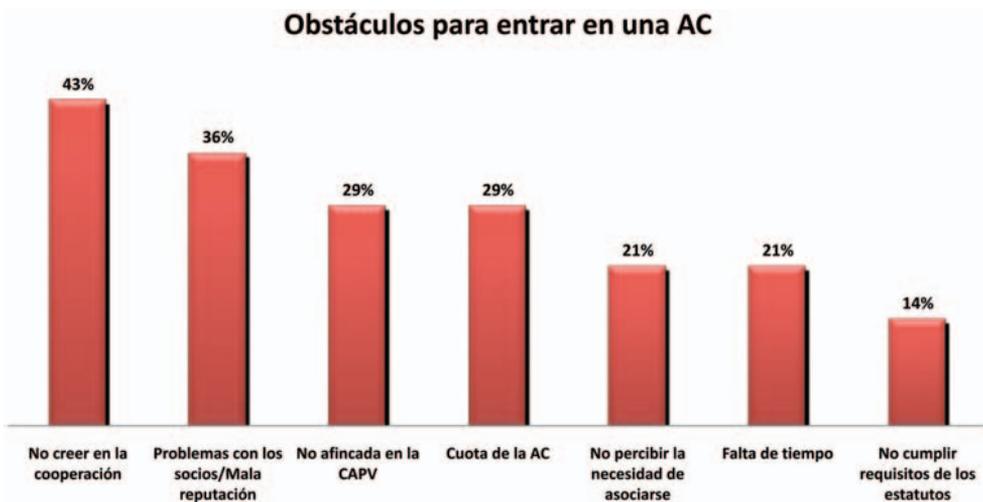


En la misma línea de lo dicho anteriormente, los criterios utilizados en primera instancia para la entrada de nuevos socios en las AC (véase cuadro 6.9) son que tenga una relación con la cadena de valor con los actuales socios (55%), y también, lo que pueda aportar ese socio a los actuales en posibles proyectos futuros (27%). En segunda instancia, la valoración del potencial para participar en proyectos estratégicos de cooperación (36%) y el posible desarrollo de relaciones horizontales con empresas de la cadena de valor del clúster (18%) son las opciones que se suelen tener en cuenta.

Cuadro 6.9. Criterios utilizados para las propuestas de entrada en las AC (%)

	1.ª Opción	2.ª Opción	3.ª Opción	4.ª Opción	5.ª Opción
Tener relaciones en la cadena de valor con los actuales socios	55	0	27	0	0
Tener relaciones horizontales con empresas de la cadena de valor del clúster (centros de formación, investigación...)	0	18	0	27	18
Se valora su potencial para participar en proyectos estratégicos en cooperación	9	36	9	9	0
Se valora lo que el nuevo socio puede aportar a los actuales en posibles proyectos futuros	27	9	18	0	0
Se valora lo que los actuales socios pueden aportar al potencial nuevo socio en posibles proyectos futuros	9	0	0	18	36

Gráfico 6.5. Obstáculos posibles para la entrada en una AC de un socio potencial



Finalmente, es el futuro socio el que decide si se adhiere o no a la AC, y los posibles obstáculos que pudieran darse para que un potencial socio no se incorporase a formar parte de alguna AC (véase gráfico 6.5) son los que se detallan a continuación. Entre ellos destaca sobremanera que el potencial miembro no crea en la cooperación (43%) con el resto de

miembros de la AC. Este motivo lo resaltan de manera directa o indirecta la mayoría de las AC, ya que el punto clave es la generación de confianza suficiente en este tipo de proyectos. Pero además nos encontramos con posibles problemas con los socios actuales o que el aspirante tenga una mala reputación (36%), hecho este que sirve para detener las peticiones de asociarse desde el inicio. Por último, otros dos de los factores que se consideran obstáculos para la entrada son, por un lado, que el potencial socio no esté afincado en la CAPV, y en este aspecto cabría estudiar la relación que pudiera tener este obstáculo con una débil representación de empresas e instituciones extranjeras; y por otro lado, que la cuota a pagar se considere excesiva.

Satisfacción de los socios

La legitimación de las políticas públicas deriva del hecho de solventar los problemas objeto de la política. Es decir, las políticas son válidas en tanto que refuerzan la posición de aquello que pretender *salvar* o *promover*, en este caso, las empresas. Y para dar soluciones a esas empresas se crearon las AC, y estas AC se deben a la generación y mejora del clima empresarial para que mediante la cooperación en proyectos estratégicos las empresas, beneficiarias de las políticas, alcancen, mantengan y promuevan su propia competitividad.

Gráfico 6.6. ¿Se hace algún análisis para valorar la satisfacción de los socios?



Por ello, es fundamental que las administraciones de las AC sepan y atiendan los requerimientos de sus *clientes*. Empero, a la pregunta «¿Se hace algún análisis para valorar la satisfacción de los socios?» (ver gráfico 6.6), mientras 11 (79%) han respondido positivamente, tres (21%) AC han contestado que no hacen ningún tipo de recolección de datos e informaciones referentes al nivel de satisfacción de sus propios miembros. Esto significa que no todas las AC generan conocimiento explícito que se pueda ir acumulando con el paso del tiempo; lo cual no significa que las tres AC que no recaban formalmente información no tengan en cuenta la valoración de los asociados, sino que este conocimiento lo adquieren de modo informal y no lo explicitan.

La tipología de las encuestas, tanto formales, como informales, tiene las siguientes características:

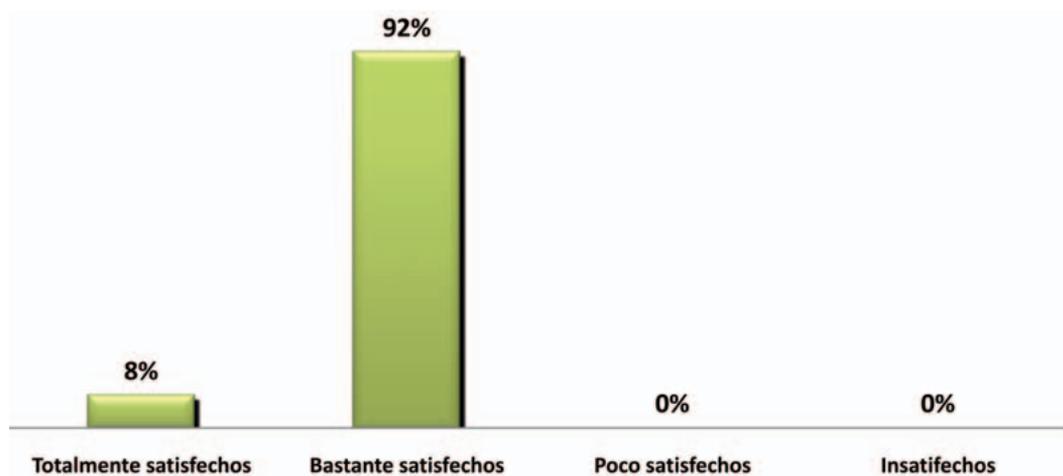
- Encuesta adjunta al plan estratégico.
- Encuesta general anual o bianual.

- Encuestas de actividades/áreas concretas (p. ej. charlas, cursos, expediciones comerciales, etc.).
- Visitas personalizadas.
- Correos electrónicos, llamadas telefónicas, etc.

La legitimidad de cada AC se basa y mantiene a lo largo del tiempo en tanto en cuanto sirva de ayuda para la competitividad de sus asociados, y para eso se necesita preguntar formalmente a los miembros qué es lo que se hace bien y qué es susceptible de mejora de cara a futuro. Más aún, como organizaciones que reciben ayudas públicas, la necesidad de rendir cuentas sobre el nivel de satisfacción de sus miembros debería ser contemplado como una característica inherente al propio espíritu de la política pública.

De todas formas, el hecho relevante es que 11 de las 14 AC tienen normalizado el proceso de preguntar sobre las impresiones que tienen acerca del funcionamiento y de la validez de cada una de las AC, por lo que la observación y la lógica dictan que las tres AC que faltan por incorporar esta práctica la integren dentro de la gestión de la AC con la menor brevedad posible. Así, los resultados obtenidos cuando se hace la pregunta «¿Cuál es el nivel de satisfacción medio de los socios?» (ver gráfico 6.7) reflejan que un 92% de los miembros se siente «Bastante satisfecho» y que un 8% describe su nivel como «Totalmente satisfechos». Es decir, que el posible sesgo positivo que podía generarse por preguntar solo a las AC se contrarresta por los resultados que se obtienen en las encuestas de satisfacción que hacen a los asociados.

Gráfico 6.7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción medio de los socios?



Todo ello no debe ser óbice para que las líneas de investigación que se vayan desarrollando incorporen a sus investigaciones información obtenida directamente de los agentes clave, los miembros de las AC. De esa manera:

- 1) se ganará en perspectiva que redundará en la fiabilidad de la información obtenida;
- 2) y se evitará cualquier tipo de sesgo derivado de utilizar fuentes de información secundarias.

Socios con capital extranjero

La clusterización de las economías adquiere relevancia si además consideramos que cada uno de esos clústeres interactúa en un entorno cada vez más globalizado. Ante ese entorno de relaciones internacionales cada vez más densas donde la movilidad no solo de los factores, sino de las propias empresas, adquiere una importancia en muchos casos trascendental, cabe preguntarse qué parte de los asociados de las AC cuentan con capital extranjero.

Como muestra el cuadro 6.10, las AC con un número mayor de asociados con capital extranjero son, por este orden, ACICAE, el Clúster de Energía y Hegan. Igual de significativo es que seis de las AC no cuenten con ningún miembro cuyo capital tenga procedencia extranjera.

Cuadro 6.10. Porcentaje de socios de la AC con capital extranjero

Asociación clúster	Porcentaje
ACICAE	16
ENERGÍA	15
HEGAN	12
PAPEL	5
FORO MARÍTIMO	menos 5
CONOCIMIENTO	no hay
ACEDE	no hay
EIKEN	no hay
AFM	no hay
GAIA	no hay
SOZIOLINGUITIKA	no hay
LOGÍSTICA	n.d.
ACLIMA	n.d.
UNIPOINT	n.d.

A falta de los datos del Clúster de Logística y Transporte, Aclima y Unipoint, la imagen que se aprecia es significativa, ya que salvo en tres AC no parece que estén siendo activas en la captación de socios extranjeros que sumen nuevos puntos de vistas, *know-how*, etc. Por tanto, debería estudiarse si es la propia naturaleza espontánea del clúster la que determina el tipo de socio (que sea local o extranjero) o si, por el contrario, hay algún motivo político o administrativo que esté imposibilitando la inclusión de ese tipo de asociados. Desde luego, en el caso de algunas AC como Acicae, Energía y Hegan, sí parece que la naturaleza del sector esté jugando un papel importante en la atracción de asociados con capital extranjero y que esté resultando un factor potencialmente enriquecedor, que el resto de las AC debería tomar en cuenta.

Comparación con el Cluster Initiative Greenbook

En la misma línea de las comparaciones del *Cluster Initiative Greenbook* de los apartados anteriores, cabría destacar la mayor importancia que tuvo el Gobierno Vasco en la selección inicial de los socios respecto a los resultados del estudio internacional, si bien las empresas tuvieron un papel relevante, sobre todo las grandes. Pero tras esa fase inicial, y tras la consolidación de las AC, estas han ido desarrollando un proceso de captación de socios que ha ahondado en la cadena de valor a la que da cobertura cada una de ellas. Son las propias AC las que desarrollan su propia estrategia de captación sin ninguna interferencia de la Administración.

7. Gobierno Vasco

En el desarrollo de la política de clústeres de la CAPV, el Gobierno Vasco, mediante el Departamento de Industria, Comercio y Turismo, ha jugado un papel protagonista y determinante que, por otra parte, refleja la tradición de cooperación público/privada de nuestra comunidad. Ser una de las regiones pioneras en la implantación de modelos de clusterización y seguir promoviendo el desarrollo y rejuvenecimiento de la propia política conllevan considerar dos aspectos fundamentales a la hora de abordar el presente análisis. El primero de los aspectos consiste en observar la figura del Gobierno como un agente y *socio* activo en el propio desarrollo de las AC. Mientras que el segundo aspecto consiste en abordar el nivel de implicación del Gobierno Vasco con la política de clústeres en general.

El contexto general en el que se desarrollan las relaciones entre las AC y el Gobierno Vasco puede considerarse como bueno y fluido si tenemos en cuenta el gráfico 7.1. El estudio destaca dos características positivas fundamentales de la relación que mantiene el Gobierno Vasco con las AC: la «cercanía» y la «implicación».

Gráfico 7.1. Aspectos positivos de la relación de las AC con el Gobierno Vasco



- Por un lado, el 100% de las AC menciona de manera inequívoca que el Gobierno Vasco, y cualquiera de sus departamentos, destaca en las características que se han englobado bajo el epígrafe de «Cercanía». Este concepto abarca percepciones como las siguientes:
 - «Acceso más fácil al apoyo institucional a las actividades del clúster».
 - «Buena relación».
 - «Interlocución fluida».
 - «Proximidad».
 - «Transparencia y claridad».
 - «Alto nivel de interlocución».
 - «Accesibilidad».
 - «Facilidad de acceso a las personas que forman parte de los Departamentos».
- Por otro lado, y casi de manera unánime (92%), las AC perciben que el Gobierno Vasco está implicado con el desarrollo de la política de clústeres y bajo el epígrafe «Implicación» destacan matices como los siguientes:
 - «Alineamiento en las estrategias».
 - «Flexibilidad».
 - «Dedicación».
 - «Visión común que comparte la política industrial a nivel de la CAPV con la del clúster».
 - «Apoyo económico e institucional».
 - «Se comparte la red de información».
 - «Visión compartida».
 - «Alto nivel de conocimiento (del Gobierno)».
 - «Confianza en los trabajos desarrollados por las AC».

Por el contrario, en el gráfico 7.2 aparecen los apartados en los que el Gobierno Vasco (incluyendo todos los departamentos, pero especialmente el Dpto. de Industria) debería mejorar en opinión de las AC. Entre las peticiones que hacen las AC destacan claramente las mejoras en la financiación (58%) y el exceso de burocracia (50%).

Gráfico 7.2. Aspectos de mejora propuestos por las AC respecto al Gobierno Vasco



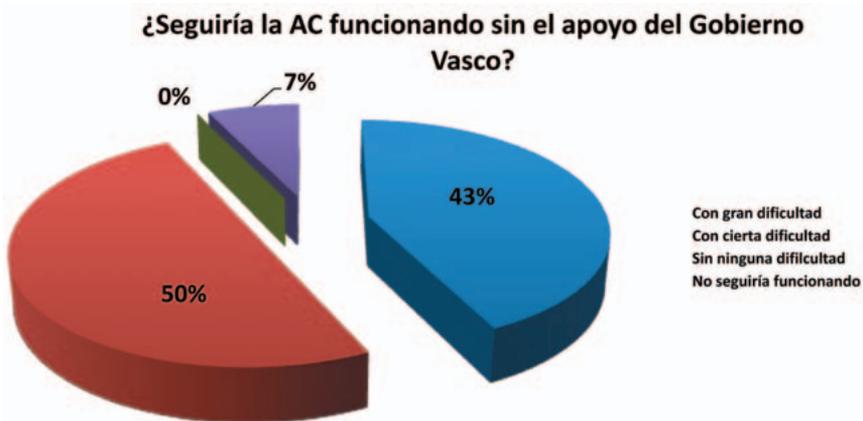
El concepto de «Financiación» al que aluden las AC se refiere principalmente a un aumento de la cuantía y tipos de las ayudas, como a un cobro de los convenios menos espaciado en el tiempo, ya que el retraso de las ayudas acordadas genera problemas de liquidez en las AC.

Las AC también señalan que es importante y urgente una mayor coordinación interdepartamental en aras de una simplificación sustantiva de los trámites y actividades. Así, el concepto «Coordinación interdepartamental» pone de manifiesto que las AC exigen al Gobierno lo que este les exige: que colaboren y cooperen. Desde las AC ven que la mayor transversalidad de los sectores conlleva que muchos procedimientos se lleven a cabo con departamentos que no son el de Industria, lo que da paso a una serie de trámites burocráticos que podrían minimizarse si se diera una mayor coordinación interdepartamental.

A modo de síntesis, puede concluirse que la implicación del Gobierno Vasco en la implantación y desarrollo de la política de clúster, en general, y de las iniciativas clúster, en particular, genera que las AC le concedan un papel determinante para el buen funcionamiento del sistema. Además, la importancia de la ayuda del Gobierno Vasco trasciende el apartado meramente financiero y, por ejemplo, las AC valoran positivamente que muchas acciones de cara al exterior cuenten con el apoyo institucional del Gobierno Vasco, reforzando de esa manera la credibilidad de las acciones.

Por ello, cuando se les ha preguntado a las AC si seguirían en funcionamiento si no tuviesen el apoyo del Gobierno Vasco (véase gráfico 7.3), la respuesta mayoritaria ha sido o bien que lo harían con cierta dificultad (50%), o bien que lo harían con gran dificultad (43%). Es decir, la alianza privilegiada forjada entre ambas partes tiene una importancia de la que las AC son muy conscientes y que conlleva la pretensión permanente de mejorar la relación.

Gráfico 7.3. ¿Seguiría la AC funcionando sin el apoyo del Gobierno Vasco?



Comparación con el 'Cluster Initiative Greenbook'

Como se observa en todo el informe, la implicación del Gobierno Vasco en general, y del Departamento de Industria, Comercio y Turismo en particular, ha sido determinante para crear y desarrollar la política de clústeres. Ese hecho ha sido compatible con que cada una de las AC haya desarrollado su labor específica y sean las responsables de gestionar sus recursos para conseguir los objetivos que se propongan como colectivo.

En este contexto, la comparación con los resultados del *Cluster Initiative Greenbook*, donde las iniciativas alcanzan un grado alto de independencia, ya que el 79% de ellas afirma que seguiría su funcionamiento normal sin la ayuda de los gobiernos, ha de tenerse en cuenta que la implicación del Departamento de Industria representa una fortaleza en el contexto del País Vasco y que así lo reconocen las AC. Hacer una lectura simplificada de la *dependencia* de las AC respecto al Gobierno Vasco que se aprecia en este último apartado puede llevar a conclusiones erróneas, si bien es verdad que se debería analizar exactamente en qué consiste esa *dependencia*.

8. Retos y conclusiones

Tal y como hemos mencionado desde el inicio, el objetivo del informe **Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos** es que sirva de documento de trabajo y reflexión para todos los agentes implicados en la política de clústeres, pero especialmente para las AC.

Las características de este tipo de documento (de trabajo y reflexión) encajan dentro de los trabajos a realizar por parte del Instituto Vasco de Competitividad en tanto en cuanto su misión es la de apoyar a los agentes socioeconómicos, a las universidades y a la Administración pública vasca en temas relacionados con la competitividad. Y a ello debemos sumar que el área de la que parte el informe, el Área de Clústeres, Innovación y Desarrollo Regional, es un área que se centra en los factores del entorno que inciden en la competitividad de las empresas.

En el actual contexto de transición a una Economía de la Ideas o al Estadio de la Innovación que atañe a los clústeres, el área de Clústeres, Innovación y Desarrollo Regional tiene identificados dos retos. El primero consiste en facilitar nuevos procesos de clusterización y el segundo, en la evaluación y transformación innovadora de las AC existentes. Y es en este último reto donde tiene cabida el presente trabajo.

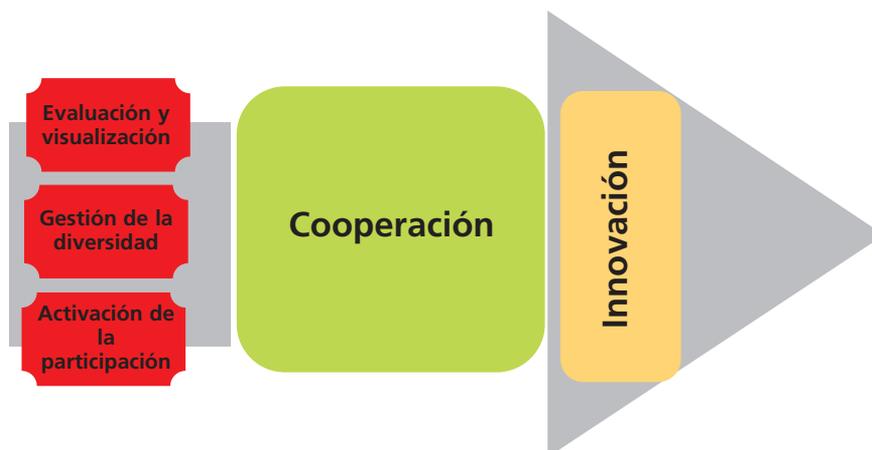
Ya hemos mencionado que la centralidad del concepto del clúster y los procesos de clusterización son claves para mejorar el entorno competitivo y que, por tanto, las AC juegan un papel fundamental en el desarrollo de esa política. Así, la labor realizada por el equipo investigador pretende ser una herramienta de ayuda para las AC y, adoptando una actitud activa y de colaboración, el desarrollo natural de este informe desembocó en una jornada de contraste de los retos y conclusiones que contó con la presencia de los directores de las AC, los responsables de la política de clúster del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y el equipo de investigadores del Instituto Vasco de Competitividad.

A continuación presentamos los retos y conclusiones planteados por el equipo investigador, los comentarios recibidos por parte de los participantes y las posibles vías de colaboración que se le pueden abrir al Instituto Vasco de Competitividad con las AC y con el Departamento de Industria del Gobierno Vasco. Las tablas y gráficos que se muestran son las mismas que se mostraron en la jornada de contraste mantenida con las AC.

En un contexto en el que el fomento de la cooperación es el elemento central, se analizan cuatro retos que pueden facilitar la consecución de ese reto principal y que están relacionados entre sí. Así, los retos que se presentan son los siguientes:

- **Reto PRINCIPAL:** La cooperación (de forma innovadora).
 - a) Evaluar y visualizar los resultados.
 - b) Gestionar la diversidad de las empresas asociadas.
 - v) Activar la participación de los diferentes tipos de agente.

Gráfico 8.1. Relación de los diferentes retos con el principal, la cooperación



Reto principal: la cooperación (de forma innovadora)

A lo largo del informe, y del estudio, el aspecto fundamental que ha emergido una y otra vez es que para las AC el fomento y la consecución de la cooperación es, ha sido y seguirá siendo un eje de actuación primordial.

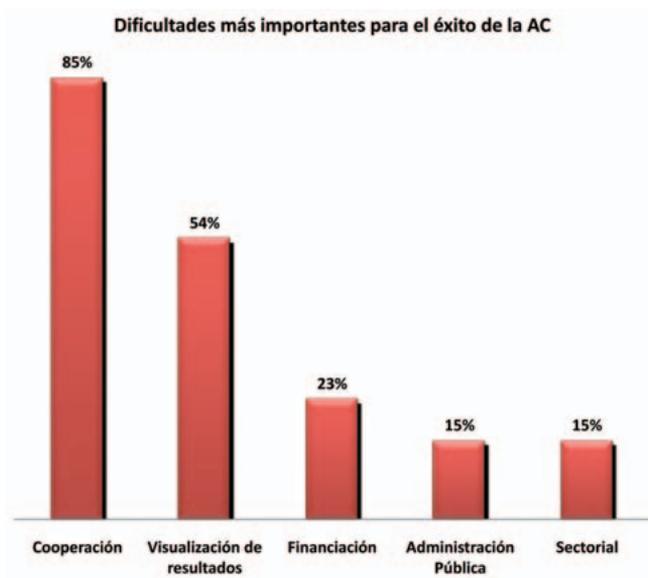
La **primera conclusión** que resalta la importancia de que la cooperación ya era un aspecto esencial sobre la que se debía poner toda la atención lo muestra la siguiente tabla, donde se aprecia claramente que cuando se crearon las AC el nivel de cooperación en el clúster subyacente era muy débil (puntuación en escala de 1 a 7).

Enunciado	Media
¿Había discusiones formales para promover la cooperación entre empresas?	2,9
¿En qué fase de desarrollo estaba el clúster?	2,9

La **segunda conclusión** señala que las AC han trabajado mucho en la creación de mecanismos de cooperación, como lo demuestra la siguiente tabla que responde a la afirmación de «La AC ha contribuido a...». Las siguientes dos afirmaciones consiguen las puntuaciones más altas y demuestran que el esfuerzo de las AC se centra en la cooperación (puntuación en escala de 1 a 5).

Enunciado	Media
Crear una organización clúster	4,6
Aumentar la cooperación entre empresas	4,6

Pero el **mayor reto (y tercera conclusión)** en estos momentos para la consecución del éxito de las AC lo constituye seguir ahondando en la cooperación, como demuestra el siguiente gráfico, que volvemos a mostrar, y donde el 85% de las respuestas van encaminadas a resaltar muy claramente que es la cooperación lo que han de saber fomentar y gestionar, dado que consideran que el no creer en la cooperación es el mayor obstáculo para el éxito de las AC.



La **cuarta y última conclusión** es una reflexión que va de la mano del hecho de que cuando se pregunta cuáles son los obstáculos posibles que ven para la incorporación de nuevos socios la respuesta más repetida sea la de que el socio potencial no crea en las ventajas de la cooperación.



De esta forma, y a partir de las cuatro conclusiones extraídas, la cooperación se reafirma como un campo donde se debe seguir trabajando y buscando mecanismos que mejoren su cantidad y calidad. Por ello, es fundamental que se vaya formando y generando una cultura de la cooperación que, evidentemente, es un objetivo a largo plazo para el que el sistema educativo, en general, y desde la universidad, en particular, debe hacer un esfuerzo relevante con el fin de que el proceso se consolide.

Pero, a su vez, no se debería olvidar que la cooperación nace del interés de las empresas en cooperar en lo que ellas quieran y necesiten. Y tener una mentalidad innovadora podría consistir en entender esa realidad para así adaptar los medios de las AC y del Gobierno a las necesidades reales que estas requieran.

Así las cosas, a la pregunta de cuáles podrían ser las vías posibles a recorrer aparecen varias posibilidades. La primera de ellas podría consistir en transmitir y «hacer ver» las ventajas que lleva aparejada la cooperación tanto en los proyectos de pequeña envergadura como en aquellos que sean de cariz más estratégico. Conseguir una comunicación permanente y proyección de los logros obtenidos por las AC se considera clave en la generación de la cultura de cooperación. Y por ello, la visibilidad ante los socios, las instituciones y la sociedad a nivel local, así como internacional, es un objetivo estratégico para las AC.

Las acciones que el Instituto Vasco de Competitividad podría ir asumiendo en esta labor de *visualización* de la cooperación podrían abarcar desde la elaboración de una serie de mejoras prácticas llevadas a cabo por las AC de la CAPV, así como preparar e impartir actividades de formación y talleres de trabajo sobre las distintas experiencias positivas que se hayan dado en un marco de cooperación; o la organización y participación en congresos exponiendo el modelo de clusterización de la CAPV.

Complementariamente, se podría ahondar la vía de la generación de capital social⁵ y la mejora de los factores del entorno que vayan incentivando mayores niveles de confianza entre los socios actuales y potenciales.

Las AC destacan que la innovación es un elemento clave para la promoción de la cooperación, dado que la búsqueda de formas innovadoras de cooperar puede hacer de palanca para el aumento de la cooperación. Es decir, la innovación es un reto, pero habría que especificar qué tipo de innovación es la que beneficia a los clústeres y ver qué es lo que específicamente tienen que fomentar las AC (puntuación en escala de 1 a 4).

Enunciado	Media
Promover proyectos conjuntos de I+D	3,4
Analizar e informar sobre tendencias en tecnología	3,4
Ofrecer formación técnica	2,9
Promover mejoras del proceso de producción	2,9
(puntuación en escala de 1 a 5)	
Enunciado	Media
Mejorar la capacidad innovadora de las empresas del clúster	4,2
Aumentar la innovación	4,1

⁵ El *capital social* es el resultado de una interacción que permite a la gente generar comunidades y formar un tejido social compacto. Esta interacción tiene su origen en un sentido de pertenencia a una comunidad basada en la experiencia de formar parte de redes sociales cimentadas tanto en relaciones de confianza (para el *bonding*) como en relaciones de tolerancia (para el *bridging*). Así pues, el capital social puede comportar grandes beneficios a la gente en términos de creciente cooperación y reducción de los costes de transacción.

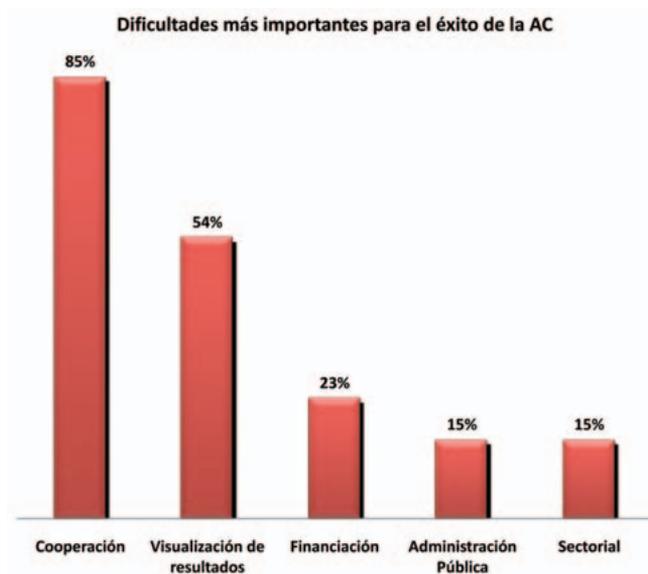
Además de la importancia de impulsar los proyectos en cooperación para aumentar la capacidad innovadora de las empresas socias, las AC subrayan la importancia de desarrollar una visión innovadora de las propias formas de trabajar y gestionar las AC. Ello redundaría en una mejor adaptación a las necesidades de los asociados.

Así, alrededor del fomento de la cooperación entre las diferentes AC, siempre ha rondado la idea de la creación de una figura que aglutine a todos los clústeres, pero esta iniciativa no se ha llevado a cabo porque no se ha percibido la necesidad de recurrir a nuevas estructuras. Y en la senda de lo dicho anteriormente, el Instituto Vasco de Competitividad podría desempeñar un papel importante en la generación de un espacio de encuentro para la generación de este tipo de cooperación vía reuniones mediante la convocatoria a proyectos que puedan ser de interés a las AC.

Evaluar y visualizar los resultados

Si la cooperación se presenta como eje fundamental de una política participativa y que promueve la colaboración entre agentes e instituciones diferentes, el campo de la evaluación se presenta como el medio que puede y debe hacer ver las ventajas de esa colaboración. Ver y, por ende, transmitir las bondades de las acciones en colaboración es un reto al que hay que dedicar un esfuerzo específico.

De esta manera, nos encontramos con una primera conclusión que es que la propia operatividad o el día a día de las AC supone un obstáculo en la consecución de este reto. La falta de tiempo de ese día a día, así como no poder apreciar los resultados constantemente, unido a la propia dificultad de estar creando y gestionando elementos básicamente intangibles, hace que haya dificultades tanto para captar o atraer nuevos socios, como para mejorar y aumentar la participación de los socios actuales.

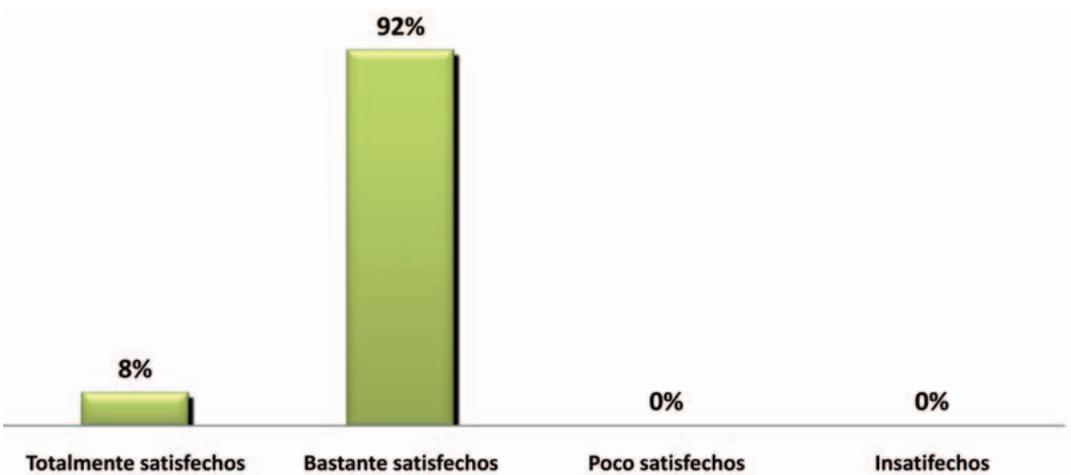
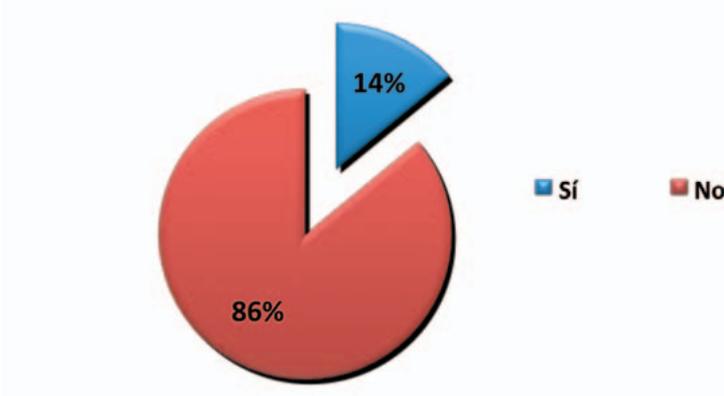


Una segunda conclusión relacionada con la evaluación es que casi todas las AC tienen indicadores de seguimiento de los planes estratégicos, pero se constata que apenas existen indicadores para la medición del impacto que tiene la labor de la AC en la competitividad de las empresas y del propio clúster. Y es precisamente este apartado el que suscita mayor inte-

rés en todas las partes, porque se admite que, por ejemplo, ir enumerando el número de reuniones o grupos de trabajo creados es algo fácil de hacer (indicadores de seguimiento o control), pero que resulta difícil medir las acciones, planes o acuerdos derivados de esas reuniones, grupos, etc. Es decir, nos encontramos ante un problema de parametrizar las relaciones causa-efecto y los mecanismos de relación que van generando la cooperación entre múltiples agentes y cómo estos van incidiendo en la competitividad de las empresas del clúster. Sin embargo, ahondar en ese reto es imprescindible para entender por qué las empresas deciden adherirse a las AC.

La tercera conclusión extraída en este apartado nos dice que el nivel de satisfacción de los socios es muy alto. Es decir, de modo muy simple, los asociados perciben que pertenecer a la AC les beneficia. Si no sacasen aspectos positivos de esa pertenencia no seguirían como miembros. Por ello, investigar, comprender y explicitar el impacto de las AC en la mejora de la competitividad de las empresas es un área de investigación prioritaria. Según las dos primeras conclusiones, avanzar en el diseño de indicadores de evaluación permitirá a las AC mostrar las ventajas de la cooperación y, por otro lado, permitirá al Gobierno Vasco dar a conocer los resultados de esa política, que a su vez la reforzaría.

Asociaciones Clúster con indicadores establecidos



Gestionar la diversidad de las empresas socias

El tercer reto detectado en el informe corresponde a la diversidad de los socios existente en cada una de las AC. Esa diversidad se manifiesta en el tamaño de las empresas, la presencia de capital extranjero, la pertenencia a diferentes sectores o la localización geográfica. Esas y otras características conllevan el hecho de que se desarrollen mecanismos que permitan gestionar esa diversidad para que la AC, alcanzado los objetivos propios de la asociación, sirva al interés de los asociados.

En esta ocasión, las AC han argumentado que este extremo no es o no supone un reto en tanto en cuanto es una característica propia de cada una de ellas. El reto, en todo caso, consistiría en saber gestionar esa diversidad para evitar exclusiones (sobre todo de las pymes), pero también serviría para que las AC apreciaran los posibles beneficios de incorporar a más agentes (aumentando así las fuentes de financiación, por ejemplo). En este sentido, el hecho fundamental, según las AC, es que nuevas formas de gestionar dejarían de ser obstáculos y pasarían a convertirse en oportunidades porque se podría llegar a acuerdos con más agentes, empresas, sectores, etc.

Activar la participación de los diferentes agentes

El planteamiento de este cuarto reto que hace hincapié en el papel que deberían desempeñar los diferentes agentes implicados en la política se basa en una serie de tendencias detectadas en el informe.

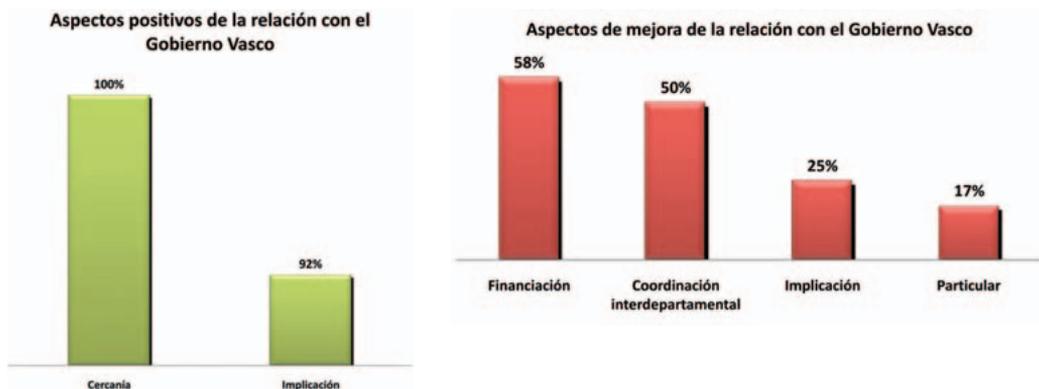
La primera de las conclusiones que se aprecia en el estudio es que, en general, se asume como una debilidad que el papel de los centros de formación y de la Administración (excepción hecha por el papel que juega el Gobierno Vasco) es muy poco activo, y por tanto poco relevante.

La segunda conclusión, derivada de la primera, es que los asociados dejan patente su desconfianza respecto de las instituciones de formación e investigación, debido a que no las ven en consonancia con el mundo empresarial y el mercado. Y por ello estas instituciones son percibidas como socios o aliados poco valiosos (puntuación en escala de 1 a 4).

Institución	Media
Empresas	3,4
Gobierno Vasco	3,4
Instituciones ligadas a la innovación tecnológica	2,8
Instituciones académicas o de formación	2,4
Diputaciones	2,2
Consultores externos locales	2,2
Instituciones internacionales	1,9
Agencias de desarrollo comarcal	1,9
Gobierno central	1,6
Ayuntamientos	1,5
Consultores externos internacionales	1,4

Sin embargo, el papel desarrollado por el Gobierno Vasco es reconocido por todas las asociaciones. Esta tercera conclusión refleja que la cercanía, en el sentido amplio del concepto, y la implicación demostrada a lo largo de estos años han ido en línea con los planteamientos marcados desde el propio Departamento de Industria. No obstante, en el ajuste permanente al que se ven sometidos los principales actores de la política de clústeres, entre los que

se encuentra el Departamento de Industria, las AC inciden en que los mecanismos de financiación del Gobierno Vasco, así como la coordinación entre los departamentos, deben ser áreas prioritarias para mejorar por parte de la Administración. Específicamente, se apela a que la política clúster se adopte por parte del Gobierno sin que se circunscriba a un departamento específico. Esa visión de conjunto mejoraría la coordinación entre los diferentes departamentos.



De estas cuatro conclusiones se extraen objetivos específicos que tienen que considerarse en este cuarto reto:

1. Mejorar la implicación de las instituciones de formación e investigación.
2. Aumentar la implicación del resto de la Administración pública (aparte de unos pocos departamentos del Gobierno Vasco).
3. Favorecer la financiación, así como los mecanismos para habilitarla y la coordinación interdepartamental.

La idea general, pues, consiste en hacer ver la importancia de desarrollar un modelo de liderazgo compartido en el que se hace partícipe a todos los agentes en pos del desarrollo de una visión conjunta que desemboque en una mayor y mejor cooperación. La convicción de ahondar en el liderazgo compartido adquiere sentido pleno cuando se trata de aunar e implicar a agentes de naturaleza, motivaciones y objetivos diferentes.

Posibles vías de colaboración entre las AC, el Gobierno Vasco y Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

En la reunión mantenida con los directores de las AC y con los responsables de la política clúster del Gobierno Vasco en el Instituto Vasco de Competitividad en torno a las conclusiones y retos identificados en este informe los participantes pusieron de manifiesto campos en los que el Instituto Vasco de Competitividad podría apoyar a las AC y al Gobierno Vasco en relación con los retos identificados.

En la jornada de contraste, las diferentes AC remarcaron que las posibilidades de colaboración con ellas se podrían dar en los siguientes puntos:

- En primer lugar, consideraban que para dar respuesta al principal reto de seguir trabajando en el elemento clave de «cooperación» sería interesante y aportaría valor que el

Instituto Vasco de Competitividad asumiera un papel en la labor de «visualización» de la cooperación como elemento clave para la competitividad. Un trabajo que se podría hacer en esta línea sería el de identificar y desarrollar casos de mejores prácticas llevadas a cabo por las AC de la CAPV en los que se pongan de manifiesto las ventajas obtenidas para la competitividad por abordar proyectos en cooperación. Otra línea en la que el instituto podría contribuir es en la preparación de actividades de formación, en la organización de congresos y talleres de trabajo sobre las distintas experiencias positivas que se hayan dado en un marco de cooperación. Por último, las AC apuntaban también que el Instituto Vasco de Competitividad podría contribuir a dar a conocer el modelo de clusterización de la CAPV tanto en la sociedad vasca como en el ámbito internacional, mediante la participación en congresos nacionales e internacionales, etc.

- En el reto de la «visualización de los resultados de la política clúster», se consideraba que la labor del Instituto Vasco de Competitividad puede ser fundamental, no solo entendiendo la evaluación o la visualización de los resultados como un elemento de control de si la política clúster funciona o no, o si el trabajo de la AC es adecuada o no, sino como una palanca que podría hacer entender los mecanismos mediante los que esta política incide en la competitividad, para así activar y trabajar esos mecanismos de cara a la mejora de la competitividad de nuestra comunidad. En esta línea, las AC manifestaban que sería interesante que el Instituto las apoyara en la generación de procesos de aprendizaje que ayudaran a las AC y al Gobierno Vasco a entender estos mecanismos y actuar sobre ellos. El proyecto de evaluación participativa que se ha lanzado desde el Instituto, y cuya primera aplicación piloto se haría con Hegan, sería un ejemplo de proyecto que favorecería el generar estas dinámicas positivas de aprendizaje.
- Por último, las AC manifestaron que el Instituto Vasco de Competitividad les podría apoyar en la conceptualización de los elementos clave de competitividad de la política clúster.

9. Bibliografía

- AHEDO, M., (2003): "Las Asociaciones Cluster de la Comunidad Autónoma del País Vasco (1986-2002): tradición, interacción y aprendizaje en la colaboración Gobierno-Industria", *Ekonomiaz*, n.º 53, 114-137.
- ARANGUREN, M. J. & NAVARRO, I., (2003): "La política de clusters en la Comunidad Autónoma del País Vasco: una primera valoración", *Ekonomiaz*, n.º 53, 90-113.
- ARANGUREN, M. J.; LARREA, M., & NAVARRO, I., (2006): "The policy process; clusters vs spatial networks in the Basque Country", in *Clusters and globalisation: the development of economies*, Eds. Pitelis et al., Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- ARANGUREN, M. J.; ITURRIOZ, C.; LARREA, C., ARAGÓN, C. & OLARTE, F. J., (2007): "A new step in cluster policy evaluation in the Basque Country", Paper presented at 10th European Network on Industrial Policy (EUNIP) International Conference, 12-14 September, 2007, Florence, Italy.
- AZUA, J., (2000): *Alianza cooepetitiva para la nueva economía: Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, McGrawHill, Madrid.
- AZUA, J., (2003): "La clusterización de la actividad económica: concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi", *Ekonomiaz*, n.º 53, 222-238.
- DÍEZ, M. A., (2001): "The evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: Towards a Participatory Approach", *European Planning Studies*, 9 (7), 907-923.
- DÍEZ, M. A., (2002): "Evaluating New Regional Policies. Reviewing the Theory and Practice", *Evaluation*, vol. 8(3), 285-305.
- INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD, (2007): *Informe de competitividad del País Vasco. Hacia una propuesta única de valor*. Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián, España.
- NAVARRO, M., (2003): "El análisis y la política clusters", *Ekonomiaz*, n.º 53, 14-49.
- OECD, (2000): *OECD Small and Medium-Sized Enterprise Outlook*, OECD Publishing, Paris.
- OECD, (2007): *Competitive Regional Clusters. National Policy Approaches*, OECD Publishing, Paris.
- PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London & Basingstoke.
- PORTER, M. E. (1998): "Clusters and competition: new agendas for companies, government, and institutions", in *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. E. (2003): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- REASON, P. y BRADBURY, H. (ed.) (2008): *The SAGE Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice*, SAGE publications, Londres, Reino Unido.
- SÖLVELL, Ö.; LINDQUIST, G. y KETELS, C. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*, Bromma tryck AB, Stockholm, Suecia.

Presentamos un estudio sobre los diferentes aspectos clave de las Asociaciones Clúster (AC) de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), incluyendo los principales retos identificados para los diferentes agentes implicados en la política clúster del Gobierno Vasco, especialmente los referentes a las propias AC. Los resultados fueron contrastados con los directores de las AC en una reunión que tuvo lugar en la sede de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, el pasado mes de julio. En la misma reunión tuvo lugar una reflexión compartida en la que se pusieron de manifiesto aspectos en los que, en opinión de los asistentes, Orkestra podría apoyar en la búsqueda de la respuesta a los retos contrastados. Se concluye este libro con un resumen de las conclusiones extraídas de esta jornada de contraste.