

Clusters y Competitividad: el caso del País Vasco

Juan Manuel Esteban
Coordinador de la Política de Clusters.
Departamento de Industria, Comercio y Turismo.
Gobierno Vasco

The Competitiveness Institute (TCI)
Presidente

Miembro del European Cluster Policy Group

Buenos Aires, 26 de marzo de 2009

Un poco de historia (I)

- Somos una Comunidad pequeña:
 - ❑ 2,1 millones de habitantes
 - ❑ 7.234 km²
- Con buenos resultados :
 - ❑ PIB 2007 (en PPC) : 139,5 (media EU-27= 100)
 - ❑ PIB per capita 2007: 31.877 €
 - ❑ Tasa de paro : 4,6 % (2008) Ahora, debido a la crisis, subiendo aunque menos que la tasa estatal
- Pero no ha sido un camino fácil :
 - ❑ Crisis profunda en los años 80 y a principios de los años 90.
 - ❑ Declive de la industria tradicional.
 - ❑ Tasa de paro : 25 % (principio de los años 90)
- La situación llevó a repensar totalmente la política industrial tradicional vasca : Lanzamiento del programa de competitividad en 1990.

Un poco de historia (II)

- Una idea «revolucionaria» y visionaria (para la época) : ¿El enfoque Cluster puede contribuir al despegue de la economía vasca ? ¡Tal vez! Las investigaciones de M. Porter presentan un corpus académico y conceptual muy valioso y posiblemente adecuado a la estructura, geografía, capacidades y habilidades del tejido industrial del País Vasco.
- M. Porter visita el País Vasco.
- El Consejero de Industria es muy favorable al desarrollo de los Clusters: liderazgo, diseño, persuasión.
- Mapeado inicial de los Clusters Vascos.

Clusters : una nueva manera de pensar la economía y el desarrollo económico.

- Un hallazgo muy significativo de Michael Porter: en la microeconomía de la competitividad, todo tiene relevancia, todo es importante.
- Comprensión profunda de la naturaleza de la competencia y del origen de las ventajas competitivas.
- Comprensión de las complejas interrelaciones entre los agentes.
- Remodelación de las funciones del sector privado, gobierno, universidad y asociaciones e instituciones.
- Y para los responsables de implementar políticas: ¡una herramienta muy útil para la política industrial !
- Pero... la política de clusters es sólo una política, que debe integrarse e imbricarse dentro del sistema global de innovación y competitividad. Tiene un enorme potencial y capacidad de efecto multiplicador, debido a su posición « pivote », pero es sólo una parte de un marco más amplio.

Clusters : dos definiciones

Los clusters son grupos de organizaciones que trabajan en un sector económico definido y en un entorno geográficamente limitado, esto permite la generación de una serie de sinergias operativas que constituyen fuentes de las que extraer ventajas competitivas.

Los clusters son grupos de empresas relacionadas en un marco geográfico común, y que operan en un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, intensa competencia y una masa crítica de empleados con alto nivel de formación (World Economic Forum).

Iniciativas Cluster e Instituciones para la colaboración

- Los Clusters son entidades « naturales », pero desde un punto de vista pragmático, es necesario poner sobre la mesa un plan de acción práctico : las Iniciativas Cluster.
- Las Iniciativas Cluster son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de los clusters dentro de una región, involucrando a empresas, gobierno y/o la comunidad investigadora y la universidad.
- Las Iniciativas Clusters maduras, habitualmente desembocan en estructuras estables llamadas « Instituciones para la Colaboración » (en nuestro caso, las asociaciones Cluster).
- Nuestras Asociaciones Cluster son agentes clave de la política de competitividad en el País Vasco: Innovación y Tecnología, Excelencia en la Gestión, Internacionalización, ... con una alta capacidad movilizadora, creación de un importante capital social y relacional y generación de « expertise ».

Gestionar los Clusters: Un enfoque pragmático

- El enfoque de la política de clusters vasca se basó desde el principio en la idea de « Clusters prioritarios », es decir, sólo algunos de los clusters naturales se consideraron para lanzar Iniciativas Cluster.
- Después del mapeado inicial de principios de los años 90, se decidió el grupo de Cluster prioritarios del País Vasco, y en los años siguientes se crearon las diferentes asociaciones cluster.
- Actualmente tenemos 11 Clusters prioritarios, que cubren aproximadamente casi la mitad de la industria vasca y son los siguientes (entre paréntesis se indica el año de creación de la asociación cluster):

Los 11 clusters prioritarios del País Vasco

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ✓ Automoción (1993) | ✓ Papel (1998) |
| ✓ Electrodomésticos (1992) | ✓ Construcción naval (1997) |
| ✓ Industria medio ambiental (1995) | ✓ Puerto de Bilbao (1994) |
| ✓ Tecnologías de la información y Telecomunicaciones (1994) | ✓ Energía (1996) |
| ✓ Maquina herramienta (1992) | ✓ Audiovisual (2004, el más reciente) |
| ✓ Aeronáutica (1997) | |

Resumen de las principales características de los clusters prioritarios

	Electrodo mésticos (ACEDE)	Máquina Herramie nta (AFM)	Automoci ón (ACICAE)	Puerto de Bilbao	Telecomun icaciones (GAIA)	Medio ambiente (ACLIMA)	Audiovisu al (EIKEN)	Energía	Aeronáutica (HEGAN)	Industria Marítima	Papel
Creación	1992	1992	1993	1994	1994	1995	2004	1996	1997	1997	1998
Número de miembros	8	64	68	138	250	86	40	83	36	320	11
Empleados	12.100	4.372	15.000	4.800	12.000	4.270	2.454	25 000	4.593	8.600	1.566
Facturación (M. de euros)	1.950	760	6.700	1.300	3.420	1.743	122	10 000	940	1.176	577
Exportación (M.euros) % sobre ventas	65%	66%	74 %	-	54 %	12%	-	22%	74 %	60 %	49%

Misión (simple, y sin embargo muy difícil de lograr)

- Mejorar la competitividad de las empresas vascas mediante la cooperación.
- Concentrarse en los retos estratégicos competitivos que no pueden abordarse mediante acciones individuales de las empresas.
- Los clusters como servidores de red: Función catalizadora que trata de intensificar la cantidad y la velocidad de la comunicación y de la interacción entre los miembros.

Áreas de actuación

En relación con los retos estratégicos que requieren acciones de cooperación:

- Internacionalización
- Tecnología/Innovación
- Calidad/Excelencia en la Gestión
- Logística
- Formación: Directiv@ 21
- Inteligencia Competitiva: Observatorios Estratégicos
- Eficiencia Energética
- Genérica

Objetivos operativos : La pirámide de la cooperación

De menor a mayor nivel de logro desde el punto de vista de nivel de cooperación:

- Captar y difundir información estratégica
- Identificar retos estratégicos y potenciales sinergias
- Evaluar las sinergias potenciales identificadas
- Identificar y promover grupos de cooperación con intereses comunes para generar proyectos de cooperación.

Gestión y Gobernanza (I)

- Basada sobre un efectivo partenariado público-privado.
- El gobierno no ahoga los esfuerzos privados pero a la vez es estricto en lo que concierne a la misión y objetivos a alcanzar.
- Con una clara comprensión de los factores claves del éxito en las iniciativas cluster.
 - Involucración de las empresas
 - Un buen facilitador
 - Visión compartida
 - Apertura a todas las organizaciones que forman el cluster natural
 - Alto nivel de consenso sobre las acciones a desarrollar
- Convenios anuales
- 2,5 millones de euros por año para todo el programa(más ideas que dinero)
- Interacción diaria entre los funcionarios y los responsables de las asociaciones cluster

Gestión y Gobernanza (II)

- Los funcionarios del Departamento de Industria y el personal de la SPRI involucrados en esta política cuentan con una gran experiencia.
- Asisten a todas las reuniones de Junta Directiva y otras reuniones de Comités, pero no votan.
- Su misión es acompañar, apoyar, asesorar, no ser agentes intervencionistas.
- El esquema matricial:
 - Responsables verticales: 11, uno por cluster (reforzados por 11 miembros de la SPRI)
 - Responsables horizontales : 1 por área estratégica
 - Coordinación general
- Dado de que los responsables horizontales son al mismo tiempo responsables de las políticas horizontales de cada área, se consigue así imbricar la política de clusters y la política industrial horizontal.
- La ruptura de los límites formales entre las diferentes Direcciones ha sido fundamental para el éxito de la política.

El papel del Cluster Manager

- El papel principal: “Buscador/Cazador de sinergias”
- Profundo conocimiento del cluster natural. Se es el cluster manager de quienes están dentro y de quienes están fuera
- Necesita ser competente en una panoplia muy amplia de habilidades y capacidades: ¡Un buen atleta de decathlon!
- Visión estratégica y comprensión profunda de la microeconomía de la competitividad
- Profunda y sincera interacción con las otras partes de la “triple hélice” (especialmente con el Gobierno)
- Un “constructor de consensos”
- Hábil para ser apoyado por “clusterpreneurs” comprometidos dentro del cluster
- Capacidad para demostrar los beneficios de la clusterización a través de una táctica de “low hanging fruits”
- Profundo conocimiento de los marcos de ayuda a los clusters en cada región del mundo
- Elegido por las Juntas Directivas de cada Asociación Cluster, no impuestos desde fuera
- Es una joya muy especial, por lo que debe ser bien pagado, pero ... ¡si no funciona, debe irse!. La correlación entre resultados de un cluster y capacidad del cluster manager es muy alta. Se trata de una figura de la máxima importancia dentro del cluster, para bien y para mal, así que hay que actuar en consecuencia.

Resultados y Medición

- Los resultados intangibles, aunque difíciles de medir, son de vital importancia.
 - ❑ La confianza generada entre los agentes
 - ❑ La colaboración público-privada como principal eje de progreso
 - ❑ La cooperación entre competidores
 - ❑ La orientación estratégica de los clusters hacia objetivos específicos por complicados o a a largo plazo que sean.
- Pero también hay resultados tangibles:
 - ❑ Creación de varios consorcios de exportación
 - ❑ Proyectos tecnológicos en cooperación , tanto dentro de cada cluster como Intercluster (electrónica para automoción, automoción y máquina herramienta, energía y medio ambiente).
 - ❑ Extraordinarios resultados en cuanto a Excelencia en la Gestión evaluada según el modelo EFQM, donde las grandes empresas han ejercido un efecto tractor sobre las pequeñas.
- Para propósitos de medición, existen numerosos indicadores cuantitativos y cualitativos, pero para nosotros el “rey de los indicadores” es el número y calidad de los proyectos en cooperación surgidos de los clusters con el foco puesto en lo verdaderamente estratégico.

El futuro

- El Departamento de Transportes ha creado el Cluster de Transporte y la Logística según nuestra filosofía.
- El Departamento de Industria, Comercio y Turismo/SPRI está actualmente:
 - ❑ Apoyando la consolidación de un cluster de biociencias : Estrategia BIOBASK 2010
 - ❑ Analizando la posibilidad de clusterizar algunas asociaciones metal-mecánicas.
- En los próximos años probablemente realizaremos un nuevo mapeado para analizar otros posibles cluster que pudiesen alcanzar la categoría de prioritarios, e intentaremos extender la “filosofía cluster” a diferentes áreas territoriales dentro de la CAPV. Si la filosofía cluster es correcta (y pensamos que lo es), no hay límites para su posible aplicación, no importa cuál sea el nivel territorial de aplicación.
- Estamos actualmente muy interesados en profundizar en los aspectos de medición y evaluación de los resultados de la política, y en temas de formación directiva e inteligencia competitiva.

Elementos comunes en las políticas cluster exitosas en el mundo: Manifiesto de San Sebastián Mayo 2007

- Sentido de la realidad
- Factor humano
- Cooperación focalizada en retos estratégicos
- Gobernanza eficaz
- Comunicación clara
- Compromiso a largo plazo
- Confianza
- La estrategia es la clave

Algunas notas finales

- Se trata de un trabajo de largo plazo, duro, que necesita paciencia y no puede realizarse con apresuramiento ni a través de atajos.
- La confianza es muy importante, pero construir la confianza no se logra de la noche a la mañana.
- No hay magia, no hay recetas.
- El acierto al elegir las « personas-cluster » en las que apoyar el proceso es determinante para el éxito.
- Cada región tiene que seguir su propio camino, que dependerá de sus circunstancias.
- La cooperación ha sido, es y será algo muy difícil de conseguir para todo el mundo, por lo tanto, no debe haber lugar para el desánimo.
- Y... ¡¡nunca debemos subestimar la importancia del « factor humano »!!

The Competitiveness Institute (TCI)

- Una red global de “Cluster Practitioners” y organizaciones vinculadas con la competitividad.
- Más de 800 miembros en más de 80 países.
- Sin ánimo de lucro.
- Con el objetivo de promover en todo el mundo estrategias de competitividad basadas en clusters, mejorar las metodologías y elevar el nivel profesional de los “cluster practitioners”.

- Próximas conferencias:
 - India 2009 (regional)
 - Jyväskylä 2009 (global)
 - Mendoza 2009 (regional latinoamericana)
 - Dubai 2010 (global)

www.tci-network.org

www.competitiveness.org

**¡Muchas gracias por su atención y
su tiempo!**

juan-esteban@ej-gv.es

jesteban@competitiveness.org