

«*La clusterización de la actividad económica: concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi*»

El artículo explica la positiva proliferación de iniciativas asociables a conceptos de «Clusterización de la actividad económica» a lo largo y ancho del mundo; pone el acento en la necesidad de conferir un objetivo para la orientación de estos instrumentos que no es otro que la mejora competitiva del espacio (ciudad región área) en que se desarrolla y contempla la totalidad de elementos que conforman un cluster (diferenciándolo del instrumento «gestor o facilitador» que se utilice). Finalmente, utiliza el caso de la Competitividad en Euskadi (País Vasco) para aproximarse a recomendaciones en cuanto a la optimización del actual sistema o red de clusters y a la generación de nuevos instrumentos para el logro de una estrategia «completa» generadora de una plataforma competitiva. El ejemplo y recomendaciones permiten su generalización a otros espacios.

Artikuluak «ekonomi jardueraren klusterizazioa» kontzeptuei loturiko ekimenak mundu zabalean ugartu izana azaltzen du. Halaber, tresna horiek orientatzeko helburu bat finkatzeko beharra azpimarratzen du, helburu hori klusterra garatuta dagoen espazioaren (hiria, eskualdea, gunea) hobekuntza lehiakorra da eta klusterra osatzen duten elementu guztiak hartzen ditu kontuan (erabiliko den tresna «kudeatzaile edo bultzagilearen» arabera berezita). Azkenik, Lehiakortasuna Euskadin delakoaren kasua erabiltzen du gaur eguneko kluster sistema edo sarea optimizatzeko eta plataforma lehiakor bat sortuko duen estrategia «oso» bat lortzeko tresna berriak osatzeko orduan zenbait gomendio emateko. Adibideak eta gomendioek beste espazio batzuetara orokortzea ahalbidetzen dute.

This article explains the positive proliferation of initiatives that can be associated to concepts of «clusterisation of economic activity» throughout the world. It also emphasises the need to confer an objective for the orientation of these instruments that is none other than the competitive improvement of the space involved (town, region, area) in which it develops. This concept also envisages all of the elements that make up a cluster (differentiating it from the «managing or facilitating» instrument involved). Finally, the article uses a case study on Competitiveness in the Basque Country to approach the recommendations concerning the optimisation of the current system or cluster network and the generation of new instruments for the achievement of a «complete» strategy that would generate a competitive platform. This example and recommendations allow for its generalisation to other spaces.

ÍNDICE

1. ¿Una política de cluster?
 2. El Cluster como instrumento para la competitividad
 3. La Generación de un instrumento
 4. Euskadi: algunos apuntes para una estrategia de éxito
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Clusters, competitividad.
Clasificación JEL: L52, R58

1. ¿UNA POLITICA DE CLUSTERS?

Una positiva explosión a lo largo del mundo de innumerables experiencias basadas en el término «cluster» aconsejan una reflexión previa que empieza por el re-encuentro con el concepto. Así, más allá de provocar un largo —e inútil— debate semántico, resulta conveniente beber de las fuentes originales y, de la mano de Michael E. Porter, entender Clusters como «grupos geográficamente próximos de empresas, gobiernos y asociaciones o entes interconectados en un particular campo de actividad, limitado por complementariedades y elementos comunes»

A partir de aquí podemos adentrarnos en la simplicidad o complejidad de su comprensión ya que bajo este marco caben deferentes modalidades de clusters:

1. asociables a sectores o subsectores económicos

2. extensibles a una sucesiva cadena de valor o «constelaciones de cadenas de valor»¹

3. de vocación vertical u horizontal

Cualquiera que sea la modalidad elegida (o adecuada) para abordar su tratamiento y consideración, los clusters se configuran como un claro y eficaz ámbito de análisis, aplicación de políticas y logro de resultados en cualquier política asociables al desarrollo económico y/o regional.

Así, bajo estas consideraciones previas, hoy en día disfrutamos de una amplísima experiencia que permite que en

¹ La consideración de las nuevas «organizaciones extendidas» y/o nueva «sucesión de la constelación de cadenas de valor» incorpora a la economía (en especial en el campo de la empresa de hoy) un amplio y complejo mundo de actividades interconectadas en las empresas en un continuo (Ramírez. Stockholm School of Economics).

más de 300 regiones/ espacios en el mundo, las llamadas «políticas de clusters» o —mejor dicho— la «Clusterización de la actividad económica» constituyen modelos de éxito. Sin embargo. Conviene llamar la atención sobre algunas precisiones que eviten el mal uso de la herramienta:

a) una cosa es la preexistencia de una actividad económica clusterizada en un espacio concreto en un momento determinado, otra la manera en la que dicha interconexión de agentes se organiza para lograr objetivos comunes y otra el rol que desempeña en una determinada política o estrategia competitiva².

b) Los clusters y su composición son dinámicos, varían a lo largo del tiempo, se interrelacionan o no con otros más o menos afines y su valor estratégico no reside en su existencia sino en su adecuado alineamiento con la estrategia de que se trate³.

² En una región concreta (p.ej. País Vasco) preexisten a las políticas «clusterizadas» iniciadas a principios de los 90 bajo una Estrategia para la competitividad. Clusters industriales relevantes (acero, bienes de equipo, máquina herramienta, etc.) organizados bajo el tradicional concepto sectorial acorde con la clasificación estadística. Es, sin embargo, el Programa de Competitividad promovido por el Gobierno Vasco el que aporta en concepto dinámico para «la clusterización de la actividad económica», prioriza las agrupaciones objeto de políticas públicas y facilita la generación de instrumentos / facilitadores y/o gestores de dichos «clusters» promoviendo la cooepetencia entre agentes.

³ Como más tarde tendremos ocasión de ver, un «cluster» (y sobre todo los instrumentos facilitadores de su desarrollo competitivo) no es eterno. Su valor reside en su ordenación a las demandas, retos y logros de las propias políticas que se propone. Más aún los instrumentos. Como todo activo (empresarial o social) ni es «bueno ni malo en si mismo». Su valor reside en su alineamiento con la estrategia.

c) Resulta peligroso confundir un cluster y su finalidad con el instrumento de asociación o gestión del que se dote⁴.

Por tanto, en este marco, y a los efectos que se pretenden en este artículo, conviene llamar la atención sobre la necesidad de huir de la centralidad o carácter esencial y/o finalista de una Política de Clusters (en realidad no existe) y, por el contrario, comprender que los CLUSTERS son «espacios vivos posibilitadores de una política o estrategia determinada»

2. EL CLUSTER COMO INSTRUMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD

Nuevamente aquí deberíamos reabrir otro debate sobre el concepto competitividad. Sin embargo basta decir que no es otra cosa sino la productividad.(Siempre y cuando hablemos de ella en su sentido amplio y «académico» que no coloquial y periodístico.Merece la pena recordar que en Euskadi,cuando hablamos de productividad asociable al Marco de Competitividad en el que nos movemos,hemos acuñado un término que lo describe-a mi juicio-de forma clara «Competitividad en Solidaridad»).

2.1. Competitividad

Nuevamente, con Porter, encontramos las fuentes del incremento sostenido de la riqueza y prosperidad de una área base determinada:

⁴ En demasiadas ocasiones los clusters se confunden constituyéndose en sinónimo de la Asociación que los agrupa (por ejemplo). El paso del tiempo provoca una reacción perversa desarrollándose estrategias y políticas no a favor de la competitividad del País (o del Cluster) sino del órgano gestor del mismo.

Cuadro n.º 1: **Elementos de Competitividad**



Fuente: Bearing Point - Jon Azua

—La productividad depende del valor de los productos y servicios así como de la eficiencia con que son producidos.

—No es por tanto relevante en qué actividades compite una determinada área base sino como lo hacen

—La productividad en el área determinada es consecuencia de lo que tanto empresas locales como foráneas deciden hacer en el área concreta.

—La productividad va más allá de la empresa y se explica mayoritariamente por su entorno, por el hacer del resto de los agentes y. Sobre todo, por la interacción entre ellos.

Es decir, un «cluster» tiene sentido en la medida que contribuya al incremento sostenido de la productividad/competitivi-

dad (en definitiva, bienestar) en el espacio de que se trate, atendiendo a una serie de principios clave.

Principios clave orientados hacia una estrategia determinada, cuyos ratios finales resultantes obedecen a la conjunción de políticas macroeconómicas, legales, reguladoras, etc. y, sobre todo, microeconómicas. Es en este espacio donde el conjunto del «cluster» como instrumento aventaja a su competencia en el logro de la competitividad.

2.2. La demanda estratégica de las áreas base

La competencia de hoy excede a las empresas y las industrias y se generaliza

Cuadro n.º 2: **Demanda estratégica de Áreas Base**

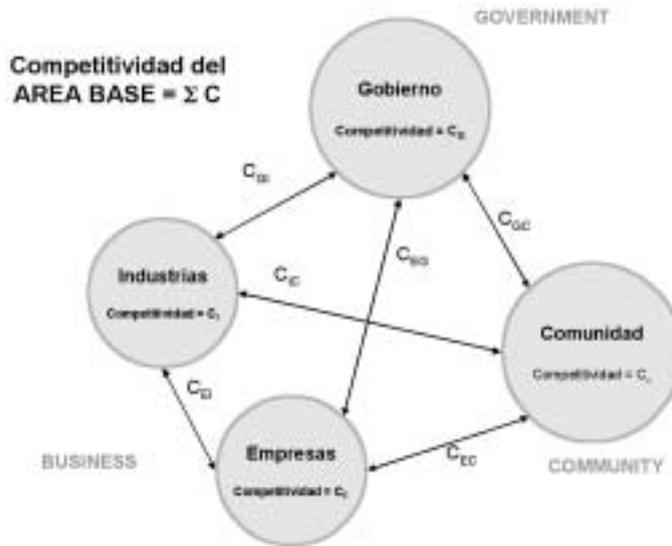
Fuente: Bearing Point - Jon Azua

entre los «Nuevos ESPACIOS» (antes áreas base) que en ocasiones coinciden con las ciudades (en 2025, cerca del 80% de la población vivirá en ellos), las regiones (terminología europea), infra-estados, subnaciones, bloques supraregionales, nuevos ámbitos (euroregión, área homogénea, etc.) que exceden los marcos legales, político-administrativos respondiendo a configuraciones naturales y socio-económicas. Ellos compiten por atraer y retener recursos estratégicos (talento, conocimiento, personas, inversión, empresas, etc.), garantizar su conectividad a lo largo del mundo, favorecer la cohesión local y propiciar / activar / pertenecer a redes relevantes. Es el nuevo espacio generador de la demanda estratégica que nos ocupa.

2.3. Interacción competitiva de las áreas base

Porque, por encima de todo, la experiencia ha venido a demostrar que esta «COMPETITIVIDAD OBJETIVO / RESULTANTE» se da en espacios acotados, diferenciados y —sobre todo— en respuesta a la demanda estratégica de las Áreas Base / Nuevos Espacios / Ciudades/ Regiones de Hoy... y, más aún, de mañana. Nacionalidades y contexto que provocan la inevitable optimización de la interacción competitiva (compitiendo a la vez que cooperando en un inevitable proceso esquizofrénico) de todos los agentes implicados haciendo que la competitividad se explique por la «sumatoria de competitividades individua-

Cuadro n.º 3: **La sumatoria competitiva en Áreas Base**



Fuente: Bearing Point - Jon Azua

les» y, sobre todo, por la manera de interrelacionarse todos y cada uno de los agentes.

2.4. Interdependencia de espacios/áreas base

Como es evidente, estas actividades económicas clusterizadas logran su competitividad BÁSICAMENTE en el ámbito local que es lo que marca la diferencia. No obstante, la mundialización de recursos, la conectividad internacional, los flujos «sin fronteras» obligan a los diferentes agentes económicos a abordar sus estrategias desde una óptica de Interdependencia con otros espacios a lo largo del mundo. A esta nueva aproximación le lla-

mo **Glokalización**, donde la **K** simboliza no solo un simple dualismo Global + Local sino vectores estratégicos que necesariamente habrán de incorporar la totalidad de los elementos, contenedores de la **K**, que determinan la diferencia entre una base u otra, correspondiendo a cada uno de los agentes implicados determinan la ubicación, uso, etc. de todos y cada uno de los elementos de la ya mencionada «constelación de cuadernos de Valor».

2.5. Completar un diamante competitivo

Y volviendo a Porter (como no podía ser de otra manera!), su diamante competitivo nos recuerda que un cluster debe ocuparse en dotarse, primero y op-

Cuadro n.º 4: **GloKal Strategy**



Fuente: Bearing Point - Jon Azua

Cuadro n.º 5: **El Diamante Competitivo**



Fuente: Diamante Competitivo - Michael E. Porter

timizarlo después, de una «base completa» que satisfaga la totalidad de las características determinantes del éxito.

Así, el diamante se convierte en el principal referente para el diseño de una estrategia para clusterizar una determinada actividad económica por la que se apuesta.

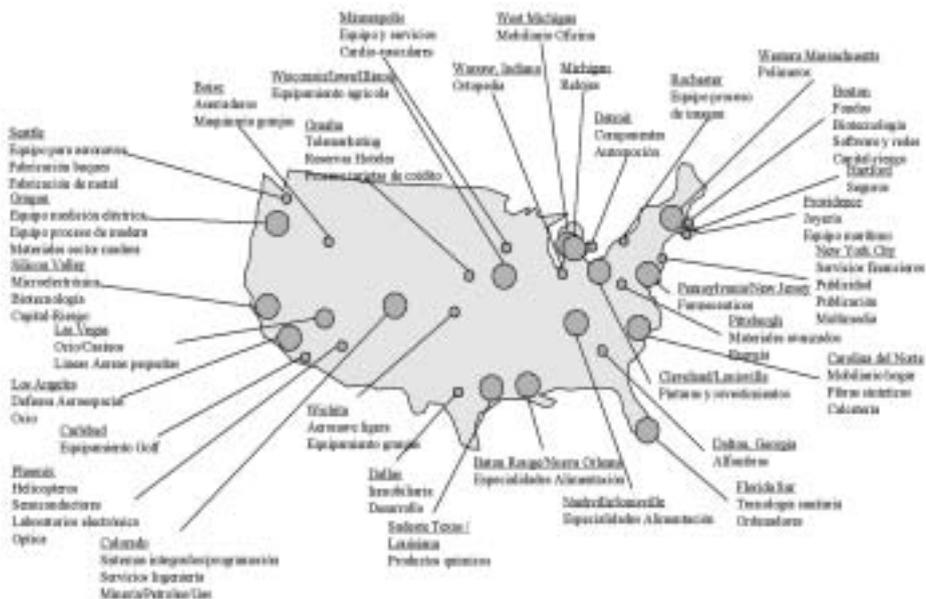
2.6. Regionalizar/concentrar diferentes cluster

Finalmente, otro elemento a tener en cuenta es la especialización y concen-

tración espacial. Ni todos los clusters «se dan» en todas partes ni toda área es propicia para cualquier cluster. El proceso de identificación, ordenación y apuesta por la potenciación de una «economía completa» en el marco de una región determinada requiere un complejo proceso de integración del binomio Industria-Región.

En este contacto, la presencia en distintos grados de desarrollo de diferentes clusters es inevitable. Toda estrategia requiere tiempo y, sobre todo, construirse desde sus fortalezas (muchas veces ocultas).

Cuadro n.º 6: USA - Un mapa de clusters



Fuente: Estudio Clusters USA - Michael E. Porter/Monitor Group

3. LA GENERACIÓN DE UN INSTRUMENTO

3.1. Elementos esenciales del cluster y su entronque con las políticas (básicamente «industriales y de desarrollo»)

Si concluimos que «clusterizar una determinada actividad económica» facilita estrategias competitivas y el desarrollo regional, resulta relevante diseñar y, sobre todo, implementar los instrumentos adecuados. Es aquí donde surgen las primeras decisiones:

a) ¿Un cluster horizontal o vertical tanto en su extensión y composición como en el alcance de tareas y objetivos abordables?

b) ¿Hasta qué grado de intersectorialidad habrá de llegar?

c) ¿Cuál es el ámbito geográfico más adecuado para su éxito?

d) ¿Fomentar una estrategia competitiva en mucho o pocos clusters?

Cualquiera que sea la elección y partiendo del hecho de que los «clusters» en origen responden a un modelo de organización inicialmente empresarial, hoy suponen una amplia extensión a nuevos ámbitos (institucionales, culturales, sociales, etc.) y, en todo caso, responden a la siguiente dinámica:

a) Organizaciones interrelacionadas en un área limitada geográficamente.

b) Presión hacia la innovación y explotación de los elementos de cercanía.

c) Crecimiento progresivo y equilibrado en competitividad.

d) Crecimiento progresivo en ámbitos de competitividad y política social (competitividad en solidaridad).

e) Priorizar decisiones macroeconómicas.

f) Instrumentos gestores «focalizados» hacia la competitividad y no al interés general igualitario.

Estas bases dan lugar, de manera consciente a una serie de apuestas que marcarán claras diferencias tanto con políticas públicas tradicionales como con el rol esperable de cada una de las apuestas (las agendas de los Gobiernos, las agendas de las empresas, las agendas de los propios instrumentos /entes colaboradores).

Así, el cuadro n.º 7 recoge algunos cambios sustanciales: que son esperables en una política basada en clusters es la tradicional horizontal, generalista o sectorializada.

Desgraciadamente, por otra parte, muchos estados y sus gobiernos, condicionados por el desequilibrio regional, se entienden obligados a distribuir «clusters»/industrias a lo largo de su territorio reduciendo, de forma considerable el potencial del instrumento⁵.

Mas grave aún resulta observar como sin la iniciativa pública rara vez la iniciativa privada —que en teoría es donde reside la competitividad, generación de riqueza, innovación, etc.— asume el rol protagonista para erigirse o configurarse como instrumento adhoc para «clusterizar» una determinada actividad en un espacio concreto.

⁵ Un ejemplo. La Secretaría de Economía de México propició el lanzamiento de un «Plan de Clusterización y Desarrollo Regional», basado en la identificación de 6 Industrias Tractoras con la recomendación de asignar cada uno de ellos a un diferente Estado de la República.

Cuadro n.º 7: **Política industrial clásica vs. Política clusterizada**



Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

3.2. Organizar clusters como «Entidades Colaboradoras» en la estrategia

Hemos resaltado la importancia de las «Intersecciones» entre agentes cara al logro de la competitividad. A la vez, comen-

tamos la necesidad de propiciar en una actividad clusterizada la creación de un Instrumento de Gestión. Estas son las NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS que se habrán de diferenciar de aquellas de carácter general:

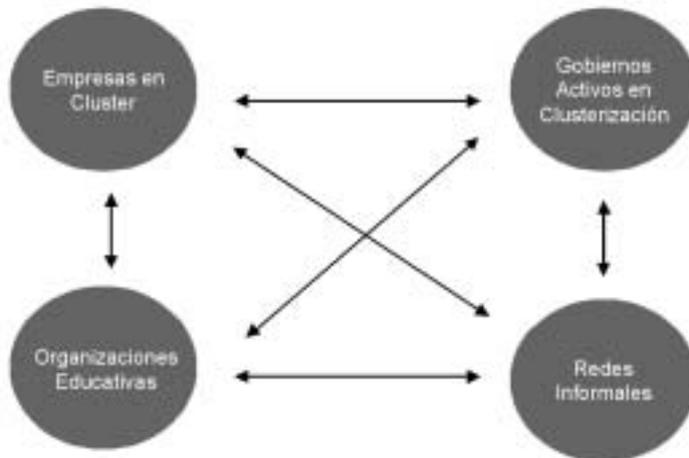
Entes Generales

vs

Clusterización

- Cámaras de Comercio
- Asoc. Profesionales
- Asoc. Empresariales
- Redes de Escuelas
- Grupos Universitarios
- Consejos/Mesas, etc.

- Asociación ejecutiva «Cluster X»
- Soc. Profesionales especializadas
- Incubadoras orientadas
- Red / Consejos Interclusters

Cuadro n.º 8: **Instituciones específicas para un cluster**

Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

Estos nuevos entes se configuran en el esquema general competitivo (cuadro n.º 8) y, normalmente, integran a todo tipo de agentes, se dotan de órganos de dirección y abordan funciones y actividades directamente integradas en la Política Industrial clusterizable y de Desarrollo Económico de la Región / Área en que se desenvuelve.

Toda esta relación reuniones, actividades e instrumentos habrán de enmarcarse en un doble plano:

a) Temporal: un largo proceso (inacabable de hecho) de «Conversaciones estratégicas» desde el conocimiento de la idea y embrión en «clusterizar una determinada actitud»; desarrollar una primera visión, identificar a los agentes a implicar, definir los instrumentos necesarios, establecer las agendas de los diferentes

agentes (al menos tres: la agenda de los Gobiernos; la del cluster en su conjunto de manera cohesionada, la de cada una de las empresas, entes, agentes que componen el cluster).

b) Interactiva de forma permanente, en una dinámica de relación con la economía en general y la del propio cluster.

Sobre ambos planos incide una visión inicial y las estrategias para lograrlo, experimentando cambios a lo largo del tiempo a los que habrá de adecuarse (adelantarse, en principio) la clusterización organizada.

Esta doble situación exige, lógicamente, cambios continuos tanto en las estrategias (básicamente industriales), como en el tipo y modo de los «Clusters», sus

Cuadro n.º 9: **Órganos rectores de los clusters**

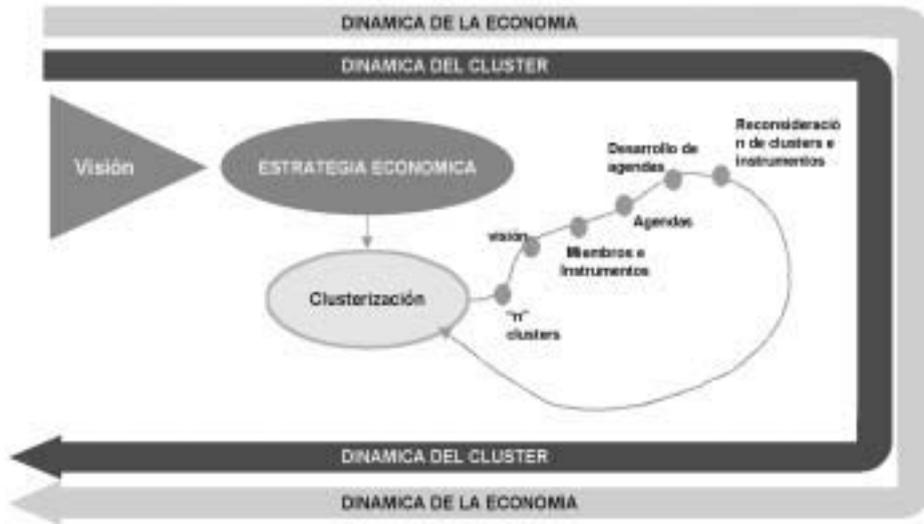


Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

Cuadro n.º 10: **Funciones propias de un cluster organizado**

| AGENTES | FUNCIONES | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> Centros de Investigación Empresas Centros de Formación | POLÍTICA INDUSTRIAL | | | |
| | <p>Establecimiento de marcos de apoyo gubernamental a proyectos de Investigación, Innovación e Inversión.</p> | <p>Establecimiento de instrumentos específicos de tipo fiscal y financiero para la industria.</p> | <p>Establecimiento de otros marcos de apoyo y programas conjuntos para formación, calidad, internacionalización.</p> | <p>Definición conjunta del marco regulatorio específico del sector.</p> |
| <p>Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas Centros de Investigación Centros de Formación | <p>Acuerdos entre empresas para apertura de nuevos mercados internacionales.</p> | <p>Acuerdos entre empresas para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación.</p> | <p>Acuerdos entre empresas para el desarrollo de programas de formación específicos para el sector.</p> | <p>Jobs sharing y fusiones entre empresas pertenecientes al cluster.</p> |
| <p>Cluster</p> | <p>Promoción internacional de la industria clusterizada.</p> | <p>Establecimiento de vínculos y colaboración con otros clusters.</p> | <p>Programas específicos para el control de la demanda de productos y servicios.</p> | <p>Desarrollo del sector: Estudios, investigación y prospectiva.</p> |

Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

Cuadro n.º 11: **Diseño y dinámica de los clusters**

Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

instrumentos de relación y gestión, el marco de promoción-cooperación desde los Gobiernos.

4. EUSKADI: ALGUNOS APUNTES PARA UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO

En el Benchmarking mundial sobre competitividad, la estrategia seguida por el País Vasco (pionera y primera nación no-estado en aplicarla en su totalidad) sale muy bien parada. (A excepción de lo referente a publicaciones). El grado de satisfacción interna en el mundo empresarial vasco es igualmente elevado. Los resultados globales de la economía y bienestar del País son muy positivos.

Y en este marco, la «economía clusterizada» como ámbito de diseño y aplicación de políticas públicas supone la presencia de una docena de «clusters» (más bien Asociaciones Clusters)⁶ así como un buen número de iniciativas en distinto grado de desarrollo que permiten prever la aparición de entes adicionales.

⁶ En la actualidad, organizados en asociaciones ejecutivas específicas, bajo el amparo del Programa de Competitividad del Gobierno Vasco existen:

- ACLIMA: Medio ambiente.
- GAIA: Electrónica y Telecomunicaciones.
- ACICAE: Componentes del automóvil.
- Cluster del Papel: Papel y pasta.
- Uniport: Puerto e industrias portuarias.
- Hegan: Aeronáutica.
- ACEDE: Electrodomésticos.
- AFM: Máquina Herramienta.
- Cluster del Conocimiento: Conocimiento.
- Cluster de la Energía: Energía.

Así las cosas, ¿tiene sentido revisar el actual estado de la cuestión?

4.1. Clusters versus «Entes facilitadores»

Como no podía ser de otra manera, cada cluster (y su respectivo órgano asociativo) funciona de manera desigual. No es este el lugar para su evaluación. Baste señalar la inexistencia de sistemas de objetivos e indicadores, homogéneos, publicados o bien por los propios clusters, por el Gobierno o por algún ente independiente. Tan solo disponemos de información parcial correspondiente a 1999⁷ y algún comentario cualitativo. (El informe anual del Consejo sobre Competitividad en USA, bajo la dirección de Michael Porter utiliza decenas de indicadores para su medición). Por ej. ¿conocemos los indicadores que son utilizados por los diferentes Instrumentos al servicio de los Clusters en Euskadi y su uso en la asignación de recursos, fijación de sus acuerdos de colaboración con las Administraciones Públicas y/o su interacción con la totalidad de agentes con qué interaccionan?)

En todo caso, existe una generalizada asociación del concepto Cluster hasta aquí tratado con su Instrumento de Gestión lo que limita el campo de acción competitiva para lo que la estrategia fue diseñada. Por otra parte, salvo alguna iniciativa excepcional, la promoción y tutela de la totalidad de los clusters corresponde al Departamento de Industria del Gobierno Vasco y, prácticamente todos los clusters «industriales» tienen una elevada dependencia del Presupuesto Público. ¿Debería continuar siendo así?

⁷ Informe de evaluación sobre la Competitividad. Gobierno Vasco (1988). KMPG.

4.2. ¿Nuevos clusters?

Adicionalmente, por distintas vías, en estos momentos están en plena efervescencia un buen número de iniciativas con mayor o menor grado de sintonía conceptual con lo hasta aquí descrito pero moviéndose en el entorno de lo entendible como cluster:

- a) Cluster de Diseño
- b) Cluster de la Mujer
- c) Cluster de Biotecnología
- d) Cluster de Salud
- e) Cluster de Socio-Sanitario
- f) Cluster de Foro Financiero
- g) Cluster de Logística y Transporte
- h) Cluster de Gastronomía
- i) Cluster del Vino
- j) Cluster de Foro Turístico
- k) Cluster de Cultura-Economía
- l) Cluster de Arte-Territorio
- m) Cluster de Multimedia/Audiovisual
- n) Cluster de Utilities
- o) Cluster de Aeropuertos
- p) Cluster de Acero Valor Añadido
- q) Cluster de Administración pública
- r) Cluster del Agua
- s) Cluster de Bicicleta

Además, en determinados foros, surge la pregunta sobre la conveniencia en modificar la composición de algunos de los existentes.

En este escenario, deberíamos recibir con satisfacción y esperanza este enriquecedor movimiento observable que apuesta por una filosofía, metodologías y «paraguas institucional» asimilables a estrategias País en cooperación., base de todo proceso de clusterización.

Conviene recordar que no debe temerse a la creación e impulso de múltiples iniciativas y nuevos clusters. Lo que sí resulta imprescindible es reformar el paraguas que lo sustenta (Programa de Competitividad),

Cuadro n.º 12: **Una evolución posible**

| HOY | Nuevas Iniciativas | Escenario Probable / Deseable |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ⓈAutomoción ⓈMáquina-Herramienta ⓈAeronáutica ⓈEnergía ⓈElectrodomésticos ⓈPapel ⓈPuerto ⓈConocimiento ⓈElectrónica y TICs ⓈMedio Ambiente ⓈAsuntos Marítimos | <ul style="list-style-type: none"> ⓈLogística y Transportes ⓈAeropuertos ⓈForo Financiero ⓈForo Pesca ⓈAlimentación ⓈVino ⓈGastronomía ⓈTurismo ⓈOcio y entretenimiento ⓈDiseño ⓈArte Territorio ⓈLengua ⓈCultura- Economía ⓈSocio-Sanitario ⓈAudiovisual- Multimedia ⓈAdministración Pública ⓈAgua ⓈUrbes ⓈBiotecnología ⓈSalud | <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ Empresas tractoras y Administraciones sectorializables se integran, a la vez, en varios Clusters Ⓢ Diferentes Clusters provocan un doble movimiento: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ Se concentran en un mayor Cluster sinérgico Ⓢ Generan subclusters, específicos bajo órganos e iniciativas competitivas Ⓢ Generación/ recomposición y desaparición imparable de nuevos clusters |

Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

extender su propia «clusterización administrativa» a un esquema interdepartamental e interinstitucional (como de hecho nació en 1991); reconducir los Convenios Tutelares y financiadores desde el Gobierno Vasco y favorecer, en algunos casos, una segunda generación de clusters, avanzando tanto en la creación de subclusters como en su reasignación a otros hacia una más amplia cadena de valor. En todo caso, lo menos relevante es la discusión-parálisis sobre la ubicación de una determinada empresa, grupo, etc. en un cluster o en otro (o en varios a la vez). Aquí, una vez más, lo relevante y la diferencia competitiva reside en las intersecciones entre las partes.

Cabe esperar un movimiento positivo hacia nuevos escenarios capaces de acoger los cambios deseables tanto en

los cluster existentes como en los que están por venir. Lo importante es, una vez más, facilitar el Marco y estimular su apuesta. El resultado, como siempre, superará lo inicialmente previsto.

Un movimiento aproximado puede observarse en el cuadro n.º 12.

4.3. Un Nuevo Marco

Parece desprenderse la necesidad de avanzar hacia un nuevo marco potenciador de la exitosa estrategia de Competitividad de nuestro País. Un nuevo marco que pasaría por, entre otros, los siguientes elementos:

—*Refundar* un Programa/Estrategia de Competitividad Interinstitucional (Gobier-

no y Diputaciones Forales) e interdepartamental con una Mesa rectora de la más alta representación político-institucional.

—*Diseñar y aplicar* un nuevo marco de convenios (Contrato-Programa) con los entes facilitadores de los clusters, orientados a objetivos claramente alineados con la estrategia País, monitorizables con indicadores claros y alcanzables.

—*Generar un instrumento estable* (homologable a la Red Internacional de Competitividad) para la evaluación de políticas, nuevas tendencias y Networking. *Instrumento* que contendría la relación, composición y funciones del «Interclusters».

—Sensibilización a los Departamentos «NO Industriales» para la clusterización de

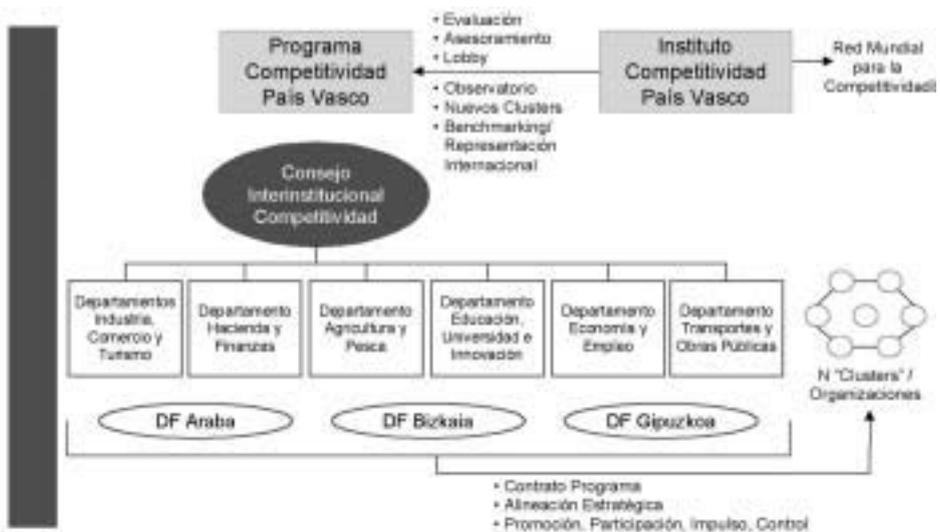
la economía. Formación especializada en competitividad y clusterización.

—*Reconsiderar* la mejor agrupación de los diferentes clusters (existentes y previsibles) potenciando la creación de aquellos que vialicen sus expectativas iniciales.

—*Reforzar* las tareas de evaluación, investigación, internacionalización y publicaciones.

Estos nuevos elementos exigen una articulación sinérgica (a su vez clusterizada) que facilite la acción —estable y permanente—, más allá de la voluntad de un Gobierno en un momento determinado. Así, el cuadro n.º 13, recoge una simple visualización de muchas de las piezas necesarias y el papel o rol asignable a

Cuadro n.º 13: **Una nueva plataforma competitiva. Aproximación al modelo**



Fuente: Jon Azua (e-novatinglab)

cada uno de ellos. Como movimiento dinámico que es, la generación de nuevos clusters dará lugar a la incorporación de nuevos jugadores (Departamentos de Gobierno y Diputaciones, Ayuntamientos u otros Entes, entes facilitadores, etc.).

Mapa que se verá reforzado en la medida en que, más allá de denominaciones (Asoc. Clusters, Foros, Cadenas Productivas,... etc.), incorpore iniciativas homologables, encajable en el Marco Estratégico

del País y favorezcan la generación de Euskadi como Plataforma Cooperativa interdependiente en un mundo en proceso de transformación permanente..

Euskadi, su «clusterización», gozan de una buena base para abordar una transformación positiva de sus iniciativas. Un estupendo momento para encauzar el caudal de ideas y apuestas en este apasionante y competitivo mundo de las economías clusterizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZUA, Jon (2001): *Alianza Coopetitiva para la Nueva Economía: Empresas, Gobiernos y Regiones Innovadoras*. McGraw-Hill. Madrid.

MICHAEL E. Porter (1998): *On Competition*. Harvard Business Review Book. Cambridge, MA.

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS ITESM (1999): *La Competitividad de los Estados Mexicanos*. Monterrey, N.L. - México.

MICHAEL E. Porter / Monitor Group / ON Frontier (2003). *Clusters of Innovation: Foundations of U.S. Competitiveness*. Council of Competitiveness. Washington, D.C.