

# Clusters y Competitividad: Las ventajas y el valor de ser miembro de un Cluster

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

**The Competitiveness Institute (TCI)**  
Ex Presidente y miembro de la Junta Directiva

**Miembro del European Cluster Policy Group**

**Miembro del Advisory Board del European Cluster Observatory**

**Bilbao, 14 de enero de 2010**

# Poniendo los clusters en contexto

- Los enfoques de desarrollo basados en clusters han pasado en muy pocos años de ser casi desconocidos a convertirse en « mainstream »
- Las iniciativas cluster en el mundo se han multiplicado por 5 en 5 años, y continúan en crecimiento exponencial:
  - ❑ 2003: 500 aprox.
  - ❑ 2008: + 2.500 aprox.
  - ❑ 2010: Probablemente más de 5.000
- Los enfoques basados en clusters han demostrado ser una eficaz herramienta para mejorar la competitividad
  - ❑ Para las empresas, permitiéndoles mejorar su posición competitiva mediante la visión estratégica profunda combinada con la estrategia de cooperación
  - ❑ Para el sector público, puesto que los clusters vertebran y articulan el tejido económico, y se facilita la capacidad de diseñar políticas eficaces: innovación, tecnología, internacionalización, etc.
- Muchos nombres, un universo muy variopinto, pero detrás un factor común muy potente: Atacar retos estratégicos en cooperación

# Porter y la microeconomía de la competitividad (I)

**Muy diferentes factores determinan la competitividad:**

- El contexto macroeconómico, político, legal y social**
- El entorno microeconómico y las estrategias operativas del sector privado**

**Es muy importante comprender que un adecuado contexto macroeconómico sólo es condición necesaria, pero no suficiente, de la competitividad: Crea las bases y el potencial para la competitividad, pero no la consigue ni determina por sí mismo**

**La consecución de la competitividad requiere de la mejora de la capacidad microeconómica de la economía**

## Porter y la microeconomía de la competitividad (II)

- Y no sólo eso: 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
- Por ejemplo, en el País Vasco 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 ».

# Clusters iguales y diferentes

- Los clusters y las iniciativas cluster en el mundo difieren enormemente en un buen número de dimensiones: grandes, pequeños, muy formalizados, prácticamente informales, orientados a productos o a servicios, más o menos orientados a lo tecnológico, más basados en la « hard » que en lo « soft » o viceversa, liderados por los Gobiernos, o por el sector privado, la Universidad, ...
- Sin embargo, todos ellos comparten algunos rasgos decisivos: Todos ellos tienen que ver con lo estratégico, con la cooperación, con la confianza, el talento, el largo plazo, la rentabilidad, ...
- Es muy importante el foco estratégico y tener muy claro para qué entramos en un enfoque de esta naturaleza: definición de la misión

## **Un ejemplo de misión (simple, y sin embargo muy difícil de lograr)**

- **Mejorar la competitividad de las empresas mediante la cooperación.**
- **Focalización 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.**

# Beneficios de la clusterización (I)

## SINÉRGICOS

- Posibilidad de alcanzar en cooperación objetivos imposibles de alcanzar individualmente
- Acceder más eficazmente a la información: Mayor capacidad de percibir las oportunidades y las posibles sinergias, tanto intracluster como intercluster
- Comprender el mapa completo de la cadena de valor para aprovechar las potencialidades implícitas
- Conocer, compartir y beneficiarse de las mejores prácticas
- Tener orientaciones estratégicas colectivas
- Disponer de la ayuda del “Cluster manager”, dedicado a la permanente búsqueda de sinergias y posibilidades para beneficio del conjunto del cluster

# Beneficios de la clusterización (II)

## OPERATIVOS

- Facilitar la internacionalización, el acceso a nuevos mercados, las exportaciones y la comercialización en general
- Facilitar la coordinación en general y el conjunto de las transacciones interempresariales
- Posibilitar comparaciones de rendimiento y logro continuadas y visibles
- Diseñar planes de formación específicos a todos los niveles
- Aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas y de innovación presentes en el sistema
- Facilitar el intercambio de información y tecnología
- Definir estándares comunes
- Acelerar los procesos de innovación
- Mejorar la eficiencia operativa
- Favorecer la innovación
- Impulsar la emergencia de “spin-offs”
- Compartir recursos, y aprovecharse así de las economías de escala generadas
- Reducir o eliminar ciertos costes
- Incrementar la productividad y la rentabilidad
- Pervivir en el largo plazo con mayores garantías que individualmente

## Beneficios de la clusterización (III)

### INTANGIBLES

- Incrementar la confianza con el resto de miembros del cluster y generar un importante capital social y relacional
- Incrementar y difundir conocimiento tácito y explícito
- Comprender mejor la complejidad del entorno y su vigilancia
- Incrementar la autoconfianza, y posibilitar la consecución de mayores logros
- Tener mayor capacidad de resistencia ante las crisis

# Beneficios de la clusterización (y IV)

## INFLUENCIA E INTERLOCUCIÓN

- Ser interlocutores privilegiados de la Administración/Gobierno
- Ejercer una mayor influencia institucional en todos los ámbitos

# 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.

# Algunos 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 »!!

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

**[juan-esteban@ej-gv.es](mailto:juan-esteban@ej-gv.es)**

**[jesteban@tci-network.org](mailto:jesteban@tci-network.org)**