

LA AGRUPACIÓN DE EMPRESAS, INNOVACIÓN INAPLAZABLE

COMENTARIOS AL SISTEMA ESPAÑOL

Eugenio María Fontán Oñate

Los *clusters* o agrupaciones empresariales que tienen como finalidad la cooperación entre agentes económicos para la puesta en marcha de determinados proyectos constituyen un excelente mecanismo para potenciar la competitividad y la innovación. En el escenario global en el que se mueven las empresas, resulta imprescindible para España conocer sus características esenciales con el fin de evitar que la promoción política de estas uniones empresariales acabe con sus principios básicos.

El modelo moderno de los *clusters* o agrupaciones empresariales para acometer proyectos que por su envergadura, complejidad o coste recomienda un entorno cooperativo entre empresas competidoras de un mismo sector, ahonda sus raíces en el Renacimiento italiano. Desde entonces, la estrategia de crear asociaciones de artesanos o pequeños in-

dustriales se convirtió a menudo en una potente herramienta empleada con éxito en diversos momentos, lugares geográficos y sectores industriales. Podemos pensar que los artesanos y pequeños industriales de algunas regiones italianas vieron en este mecanismo la manera de acometer los retos tecnológicos y de mercado en el siglo XIV.

Un *cluster*, en sentido amplio, sería una asociación de empresas pertenecientes a un mismo sector, laxamente regulada, con un enfoque muy pragmático y orientado a aumentar la facturación, la competitividad y la capacidad innovadora de sus miembros, mediante la participación en proyectos de alcance que individualmente serían inaccesibles para cada uno de ellos por separado.

Casos de éxito relativamente recientes han potenciado su imagen como mecanismo de potenciación innovadora y palanca de acción política. Paradigmático es el caso de Silicon Valley en los EEUU o, desde un planteamiento diferente pero asimilable a un gran *cluster*, la propia Agencia Europea del Espacio (ESA).

De manera general, podríamos citar entre los factores críticos de éxito de un *cluster*, los siguientes:

1. Existencia de un entorno empresarial emprendedor, abierto a la innovación y con capacidad de atraer capital riesgo.
2. Identificación de objetivos industriales ambiciosos, susceptibles de crear nuevas oportunidades de negocio o de posicionamiento de liderazgo tecnológico.
3. Establecimiento de un marco colaborativo que no elimine la legítima competencia entre los participantes.

4. Existencia de una oportunidad temporal real.
5. Dirección muy profesional de este entorno que no pierda de vista el elemento estratégico inherente al *cluster* y que orille cualquier planteamiento que busque justificar planes, procedimientos y proyectos que no estén justificados por los cuatro puntos anteriores.

Este modelo se antoja adecuado como una alternativa viable al modelo clásico de empresa bien establecida en un sector industrial y que pudiera parecer perteneciente a un sistema de oligopolio, sin interés en desarrollar proyectos innovadores. Además, permite crear escenarios en los que simultáneamente se pueden alcanzar objetivos complementarios muy deseables, como el desarrollo de nuevas tecnologías, aplicaciones y servicios innovadores, la creación de entornos competitivos y la emergencia de nuevos actores empresariales viables y generadores de empleo y valor económico.

En pleno siglo XXI no cabe examinar este modelo de colaboración interempresarial desde estas páginas sin abordarlo desde una óptica europea. Ningún país europeo puede pretender alcanzar el liderazgo industrial en sectores innovadores, dentro de un escenario global, por sí solo. Esta afirmación es importante recordarla, como luego se verá.

En los 27 Estados miembros de la Unión Europea existen alrededor de dos mil asociaciones que reclaman el derecho de ser consideradas *clusters* industriales. Su heterogeneidad es grande. Algunos pueden ser descritos como auténticos ecosistemas, es decir, concentraciones sistémicas de empresas y centros de investigación en un deter-

minado ámbito de actividad (*area clusters*). Presentan la capacidad de generar innovación y permiten ser examinadas a la luz de sus resultados al final de la cadena de valor (productos, infraestructuras, mecanismos de cooperación, herramientas financieras, etc.). Otras pueden ser consideradas más como alianzas sectoriales de empresa y centros de investigación, generalmente coordinadas por equipos gestores profesionalizados con el objetivo de desarrollar nuevas cadenas de valor en sectores emergentes en crecimiento (*power clusters*). En este segundo caso, su potencialidad estriba en la creación e implementación de una nueva visión estratégica y deben ser examinadas desde el principio de la cadena de valor, es decir, el mercado y los servicios a sus clientes.

La oportunidad de que emerjan verdaderos *clusters* europeos de excelencia acreditada a nivel mundial, reposa en reconciliar y combinar ambos planteamientos y cumplir los retos que impone un nuevo escenario global.

Para ello, existen tres retos que pueden ser considerados clave¹:

1. Participación en el escenario global: la globalización implica la fragmentación acelerada de la cadena de valor y los *clusters* deben ser capaces de proyectarse como actores en este nuevo escenario. Deben dotarse de visión de alcance estratégico que les permita alcanzar posiciones de alto valor añadido en sectores clave de esta cadena de valor. Esto es especialmente válido para sectores tecnológicos avanzados, como los de los nuevos materiales, nanotecnología, fluido-dinámica, aeronáutica, tecnologías espaciales,

optrónica, contenidos digitales, criptografía, tecnologías de transporte sostenibles, nuevas fuentes de energía y otros.

2. Consolidación interna: teniendo en cuenta el objetivo anterior, los *clusters* deben potenciar su núcleo fundamental (*inner core*). Ello requiere profundizar en el principio del triángulo del conocimiento y asegurar una verdadera interacción entre el proceso innovador (desde la idea original hasta su patente), su rápida introducción efectiva en el mercado y el proceso de la producción (desde la fabricación hasta su lanzamiento comercial). La excelencia de este proceso dinámico interno es lo que permite que el *cluster* en su conjunto sea más efectivo y capaz que la suma de sus componentes, que los *clusters* europeos se conviertan en auténticos actores globales por derecho propio, combinando su propio atractivo con su competitividad en un mercado global.
3. Capitalización del potencial europeo. Teniendo en cuenta la necesidad simultánea de mantener a la vez una estrategia global y una consolidación interna, los *clusters* europeos afrontan una competencia formidable, no solo de los grandes países y sus conglomerados industriales, sino de los países emergentes. Para ello, se antoja imprescindible mantener una dimensión europea, forjar alianzas, pasar de una cultura de intercambio (por ejemplo, de intercambio de experiencias) a una de cooperación (por ejemplo, de creación temporal de consorcios durante la duración completa de un proyecto) y finalmente a

una cultura de participación en una misma comunidad (por ejemplo, crear un consorcio permanente de varios clústeres, compartiendo la misma visión estratégica, que se complementen en diferentes eslabones de una misma cadena de valor y dotados de un equipo de gestión común).

Estos serían los elementos clave para la emergencia y desarrollo de un conjunto de *clusters* europeos de alcance global.

Pero descendamos al caso español. En España la dirección de la política industrial se halla transferida a las comunidades autónomas, manteniendo el Gobierno central tareas de coordinación internacional, principalmente con la Unión Europea, y un papel importante en cuanto a la innovación y su financiación. No pequeña es, por otra parte, la capacidad del Gobierno de generar una política activa de dinamización y orientación industrial y tecnológica a través de las compras públicas en ministerios estratégicos como Fomento, Industria o Defensa, entre otros. En refuerzo de esta acción política existe una cortapléyade de instituciones públicas, entre las que cabe señalar al CDTI como una de los principales y una serie de planes orientados a fomentar la innovación, como el Plan Avanza, entre otros.

Las CCAA, en su ámbito competencial, se afanan en fomentar la capacidad de innovación de su tejido empresarial, así como acometer proyectos generadores de conocimiento, competencia y empleo de alto valor añadido. En apoyo de esta encomiable acción, las CCAA han descubierto la figura del *cluster* y se han apresurado a crearlos en gran

número, al amparo de sus propios departamentos administrativos, y apoyarlos, primero con recursos propios y luego compitiendo entre sí para captar fondos europeos de los destinados a apoyar la innovación tecnológica e industrial.

Por desgracia, estos esfuerzos aunque bien intencionados no tienen a menudo en cuenta ni los necesarios fundamentos de partida ni los objetivos estratégicos que marcan las condiciones para alcanzar el éxito en este propósito. Con frecuencia se escogen sectores que no son los idóneos a este fin, muchas veces como consecuencia del error conceptual de tratar de insuflar nueva vida en sectores en crisis o de crear tejido empresarial artificial al amparo de ideas innovadoras que más debieran ser consideradas ocurrencias sin rigor. Así, se crean asociaciones sectoriales que ni son ni se pueden catalogar de *cluster* en sentido canónico, se escogen sectores en los que carece de fundamento establecer este tipo de instrumento o se montan iniciativas sin suficiente masa crítica. Por último, es normal que diferentes *clusters* de un mismo sector compitan encarnizadamente simplemente por pertenecer a diferentes CCAA, como si esto tuviera sentido mercantil o se hacen depender de instituciones administrativas poco profesionalizadas.

En definitiva, se pretende utilizar modelos de cooperación empresarial e industrial quebrando los principios esenciales que les son propios, pretendiendo instrumentar un entorno que es absolutamente impermeable a este tipo de ejercicio y justificar las carencias y debilidades estructurales mediante la superposición de políticas y entidades administrativas que no son adecuadas ni están justificadas

para liderar la competencia a nivel global en el entorno de la innovación.

Sin embargo, simplemente superando estos tres errores básicos, que son: el mantener el ámbito geográfico de las CCAA como marco identitario, el utilizar este modelo claramente enfocado a sectores de alta innovación de manera rutinaria para cualquier campo industrial y el hacerlos depender de departamentos administrativos de los gobiernos autonómicos, se podrían crear potentes *clusters* a nivel español capaces de colaborar con empresas y centros de excelencia europeos y competir con éxito en el entorno global.

Por el contrario, la receta sería: trabajar a nivel de España, seleccionar adecuadamente sectores y objetivos con rigor y ambición y gerenciar profesionalmente. A este respecto, me permito recordar una historia de éxito prolongada en el tiempo, cual es la participación española en la Agencia Europea del Espacio, que ha permitido a un puñado significativo de empresas españolas posicionarse entre las mejores del mundo en este sector, bien caracterizado por la excelencia y la innovación.

De otro modo, estaríamos repitiendo la idea original nacida en el Renacimiento italiano, si bien con cinco siglos de retraso, lo que no parece muy recomendable. ■

NOTAS

- ¹ White Paper, «The emerging of European World-Class Clusters», *Europa Intercluster*, 2010.