



Clústers para pymes, ¿por qué no?

Gracias al apoyo de los clústers, las pequeñas y medianas empresas pueden afrontar su internalización liberándose de muchas de las barreras asociadas a la misma.

El Clúster do Produto Grafico e do Livro Galego y el de Artes Gráficas de Madrid Network son dos buenos ejemplos de ello



Gonzalo J. Boronat Ombuena

Economista. Director General de GDF Consultores



Carmen Boronat Badia

Economista. Project Manager Spain
Agence de développement Paris - Val de Marne

El actual escenario de crisis al que estamos asistiendo desde finales de 2008 supone un replanteamiento de las estrategias empresariales. Es evidente que entre finales de 2008 y principios de 2009 se inicia un nuevo ciclo económico con un importante cambio del entorno centrado en una recesión económica generalizada instalada en el sector financiero y en el sector empresarial.

Este nuevo escenario ha puesto al descubierto que las entidades financieras son empresas vulnerables y que, al igual que las empresas industriales, comerciales o de servicios, dependen de factores exógenos y endógenos, es decir, de una correcta gestión. La situación de las cajas de ahorro de nuestro país y la necesidad de un cambio de modelo mediante una atomización y bancarización de las entidades ponen de manifiesto la existencia de una serie de errores estratégicos de importancia. Se trabajó por el corto plazo, por las ganancias, por la maximización del beneficio -a corto plazo- en detrimento de otras variables como la solvencia, garantía, posicionamiento a largo plazo que tanto suelen demandar a sus clientes(1).

Ello ha supuesto un nuevo posicionamiento en la gestión. De una parte en la gestión económica: es evidente el alza en los costes financieros vía diferenciales con los tipos de referencia y comisiones para tratar de conseguir un incremento de los márgenes, lo que, unido a una reducción de costes -básicamente de estructura-, permitirá a medio plazo un nuevo equilibrio que de lugar al incremento de las reservas y, con ello, de los fondos propios, lo que tendrá como consecuencia una mejora paulatina en la solvencia en estas entidades. Del mismo modo ha supuesto una selección tanto de la clientela por una parte como de las operaciones financieras a realizar. En definitiva, nos encontramos en un escenario en el que estamos asistiendo a un endurecimiento de las condiciones de las operaciones financieras y del análisis de cada una de las mismas, con un nuevo planteamiento guiado

(1) Ver Boronat, Gonzalo J.: "La relación de las entidades financieras-empresa en crisis: un nuevo esquema de negociación (I)". *Estrategia Financiera*, nº 265, octubre 2009.

en la generación de flujos de caja de los clientes y en las garantías prestadas.

Asimismo, la disminución de los niveles de liquidez supone una selección natural de la clientela. La ausencia de recursos implica la asignación más eficiente de los escasos disponibles, evidentemente en términos de solvencia que garanticen el retorno tanto de los costes como del principal de las operaciones crediticias.

Por otro lado, hemos asistido a un deterioro progresivo de la situación económica de las empresas. En los últimos años, las compañías también habían abandonado parcialmente los esquemas clásicos de control. Existía "margen", lo que suponía, quizás, un exceso de costes "superfluos", unas inversiones realizadas bajo un escenario de bajos tipos de interés y demanda alcista, una relativamente escasa preocupación por los costes empresariales(2), una ausencia de técnica y rigor en la concesión del crédito a

(2) Ver Boronat, Gonzalo J.: "El sistema de costes en la empresa ante la crisis". *Estrategia Financiera*, nº 258, febrero 2009.

Ficha Técnica

AUTOR: Boronat Ombuena, Gonzalo J; Boronat Badia, Carmen.

TÍTULO: Clústers para pymes, ¿por qué no?

FUENTE: *Estrategia Financiera*, nº 284. Junio 2011.

RESUMEN: El modelo clúster se basa en dos ejes que deben ser clave en su estrategia: la internacionalización y la innovación. La internacionalización como una herramienta para las empresas del clúster que quieren abordar nuevos mercados y que les permitirá la posibilidad de emprender nuevos proyectos, posibles sinergias entre empresas del mismo clúster e incluso con otras empresas del sector (acuerdos con agrupaciones internacionales, como por ejemplo otros clústers europeos).

La pyme pasa así de un mercado local a un mercado global y no lo hace sola, ya que gracias al clúster consigue una imagen de marca positiva en el extranjero, la posibilidad de reducir costes al compartirlos con otras pymes y otras muchas ventajas que permiten a la empresa dar un salto en su modelo de negocio, pero estando siempre respaldada al mismo tiempo por la agrupación.

DESCRIPTORES: pequeñas y medianas empresas, internacionalización, innovación.



Según datos manejados por el Observatorio Europeo de Clústers, en Europa existen alrededor de 2.000 clústers, todos ellos muy heterogéneos entre sí

clientes... En definitiva una expansión fácil a costa un margen alto.

El cambio, como indicábamos, no ha sido "coyuntural", sino que ha dado paso a un cambio estructural. En realidad, existe un cambio de ciclo en el entorno empresarial, por lo que el año 2008 aparece como un punto de inflexión en el que lo más recomendable es una "reflexión estratégica". Se trata de poner en marcha una revisión de la estrategia para los próximos años y desarrollar los presupuestos anuales como un plan de viabilidad empresarial⁽³⁾. Hay que reconsiderar mercados, productos, volúmenes, tamaño empresarial, niveles de plantilla, red de sucursales y delegaciones, relaciones exteriores... con el fin de reposicionar la empresa y prepararla para un nuevo ciclo.

Nuestra actividad empresarial necesita un cambio en su estrategia para salir de la crisis y una de las vías para conseguir con mayor seguridad este nuevo posicionamiento pasa necesariamente por la innovación. Se trata de una decidida apuesta por el desarrollo científico y tecnológico en el nuevo modelo de empresa, así como por la creación de empresas innovadoras. En este sentido, los clústers se convierten en una pieza clave, ya que son fuente de competitividad y fomento de la colaboración entre empresas (grandes empresas y pymes), universidades y centros de investigación.

La mayoría de los Estados miembros de la UE están actualmente desarrollando e implementando políticas de clústers, a nivel tanto nacional como regional, como parte de su política para responder a los objetivos de la estrategia de Lisboa, consiguiendo crear un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, una intensa competencia y una masa crítica de empleados con alto nivel de formación.

¿QUÉ ES UN CLÚSTER?

Desde que Porter definiera el modelo de clúster en 1990 en su libro *Ventaja Competitiva de las Naciones*⁽⁴⁾, las iniciativas en este sentido se han

multiplicado por todo el mundo y, además, de una manera muy significativa en los últimos años. Los clústers son agrupaciones de empresas interconectadas e instituciones relacionadas (centros de formación, unidades y centros de investigación y/o otros agentes públicos o privados) pertenecientes a un sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que están vinculadas a través de elementos comunes y complementarios, que se unen para realizar proyectos conjuntos y ser más competitivos.

Las principales características que componen un cluster son:

- La concentración geográfica de la actividad económica,
- la especialización de la zona económica y
- el sistema administración-universidad-empresa: la llamada triple hélice.

A estas características hay que añadir asimismo la existencia de conceptos clave en todos ellos como la cooperación y la competitividad, la estrategia y la innovación. Sin embargo, los clústers son estructuras muy heterogéneas, existiendo grandes diferencias entre ellas, ya se trate de clústers de diferentes países o incluso dentro de los clústers de un mismo país. Este tipo de agrupaciones pueden diferir en variables esenciales como su tamaño, su grado de formalización, su gestión pública o privada, etc.

Según datos del Observatorio Europeo de Clústers⁽⁵⁾, en Europa existen alrededor de 2.000 clústers, muy heterogéneos entre sí. En la actualidad, este tipo de iniciativas europeas se ven amenazadas por la competencia creciente que suponen los países emergentes. Países como China, India y Brasil (los conocidos como BRIC) están creciendo a una velocidad vertiginosa y además todos sus clústers comparten una política común y unas mismas directrices que les permiten competir a nivel internacional. Por ello, los clústers europeos necesitan, más que nunca, pasar a una etapa superior: crear alianzas comunes que les permitan actuar de manera conjunta, aprovechando las sinergias y consiguiendo formar una comunidad que comparta una misma cultura de cooperación. Europa está intentando desarrollar esta colaboración entre clústers europeos y por ello ha lanzado numerosos estudios y grupos de trabajo para crear un nuevo concepto de clúster europeo y fomentar así la aparición de clústers más conocidos como "world-class"⁽⁶⁾, agrupaciones que podrán competir a nivel mundial.

(5) <http://www.clusterobservatory.eu>.

(6) "Towards world-class clusters in the European Union". Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 2008.

Existen dos ejes estratégicos clave: la innovación y la internacionalización.

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

La competitividad es un factor clave para los países, y son muy diferentes factores los que la determinan. La política de clústers debe integrarse en el sistema global de innovación y competitividad debido a la importancia que esta puede alcanzar, ya que, dada la posición que ocupan, tienen un enorme potencial y con la implementación de sus políticas pueden conseguir un efecto multiplicador para las empresas, pero también para la región y para el país. El clúster se convierte en un *coach* proactivo para sus miembros; y, gracias a su coordinación, se obtiene un mayor aprovechamiento de la capacidad tecnológica y de innovación presente en el sistema, una aceleración de los procesos de innovación, una mejora de la eficiencia operativa y un intercambio de información, lo que favorece a la creación de un ecosistema de innovación.

INTERNACIONALIZACIÓN

El entorno ha cambiado y nos encontramos en un mundo globalizado. En este contexto el modelo de las organizaciones debe variar el modo en que desarrolla la competitividad. Competir y cooperar, al mismo tiempo, pasa a ser el nuevo enfoque estratégico.

Ser competitivo en la actualidad significa mejorar nuestras competencias a través de la cooperación. Y con la internacionalización se consigue este tipo de cooperación: no se trata de un simple *networking* de relaciones profesionales, sino de un proceso de creación de colaboraciones internacionales entre clústers complementarios entre sí, que permitan a las empresas formar una gran red de alianzas con otras empresas, asociaciones y organismos, permitiendo así un intercambio de informaciones, de experiencias, generando una complementariedad y un valor añadido que les permita competir a nivel internacional.

Una de las ventajas que ofrecen los clústers es la posibilidad de alcanzar objetivos de manera cooperativa, objetivos que serían inalcanzables individualmente. Por ello el fin es poder lograr una cultura común, percepción que ya se ha conseguido obtener en el caso de varios clústers que han alcanzado un consorcio entre ellos, buscando además una complementariedad en la cadena de valor y creando un equipo conjunto y una estrategia común.

La conciencia de los agentes que juegan un papel estratégico en las organizaciones clúster sobre la importancia de la internacionalización es cada vez mayor; los clústers, los agentes públicos y privados que determinan las políticas de innovación, los centros tecnológicos y las incubadoras, las empresas y la administración y el resto de actores, como las agencias de desarrollo e inversión locales y las cámaras de comercio, han iniciado una nueva etapa con el fin de converger a este nuevo tipo de cultura.

RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Existe por tanto una relación directa entre ambos conceptos. Las empresas pueden innovar introduciendo nuevos productos y servicios. Otra manera de innovar es a través de nuevos procesos de innovación. Para poder innovar, necesitan internacionalizarse. Son dos los motivos principales que justifican su afán de internacionalización: el acceso al *know-how* y a nuevos mercados.

En el caso de empresas del sector TIC esta relación entre innovación y éxito de las compañías en mercados de exportación es todavía más importante, ya que estas deben intentar abrirse a mercados internacionales en las primeras fases de su desarrollo para no verse reducidas a una competición en el mercado local, como suele ocurrir normalmente. Por ello, al colaborar con otras regiones europeas, las pymes pueden tener acceso a mercados mundiales, lo que también les permite la posibilidad de aplicar nueva tecnologías. Todas las actividades que una empresa lleva a cabo para internacionalizarse, como puede ser el caso de proyectos colaborativos de investigación tecnológica o de distribución, o bien una participación activa en eventos internacionales como ferias, conferencias y *workshops*, tienen como fin último el acceso a nuevas tecnologías y a nuevos mercados.

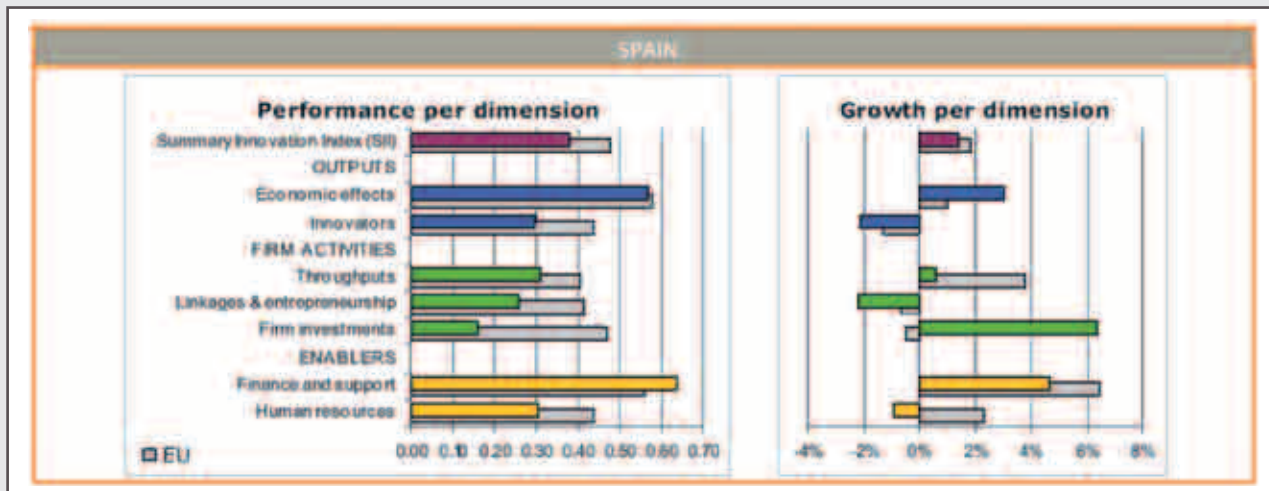
INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS CLÚSTERS EN EUROPA

El cluster juega un rol clave en el proceso de internacionalización. El gerente de un clúster conoce a la perfección las necesidades de los miembros, sus características y los diferentes sectores y subsectores que abarca su clúster, así como las relaciones entre los diferentes agentes que lo componen. Estos conocimientos facilitan la búsqueda de asociaciones u organismos homólogos para posibles colaboraciones en la escena internacional, jugando así un rol proactivo.

A pesar de los beneficios de la internacionalización, en ocasiones este ítem no suele aparecer en el top 5 de las prioridades. Por ello, teniendo en cuenta además los objetivos establecidos en el marco de Europa 2020, la Unión Europea está llevando a cabo numerosas iniciativas en la que la internacionalización ocupa un papel cada vez más relevante. Esto se refleja también en el tipo de alianzas que llevan a cabo los clústers en su proceso de internacionalización (proyectos europeos como el Interreg, VII Programa Marco, acuerdos bilaterales con regiones EU27). En los últimos años se han intensificado las alianzas de cooperación, la multiplicación de programas marco europeos y de plataformas europeas, la identificación de proyectos colaboradores en el mercado global y la creación de redes internacionales de cooperación. Todas estas ventajas benefician a los miembros del propio clúster, pero también a la comunidad: creando empresas de base innovadora (incluso en sectores



Gráfico 1. Panorama español de innovación



Fuente: European Innovation Scoreboard 2009 (Pro Inno Europe).

más considerados como tradicionales) y logrando una proyección internacional de la región, actuando por tanto como aceleradores y facilitadores del desarrollo.

Los agentes que llevan a cabo toda la política de clústers han subrayado la importancia de la internacionalización. La Comisión Europea está apoyando además este tipo de proyectos, destacando entre sus acciones varios de especial interés, como es el caso del proyecto TACTICS⁽⁷⁾, dedicado a preparar las diferentes políticas de clústers y las directrices a seguir en los próximos años, en el que se confirma la importancia de la internacionalización.

Otro de los proyectos destacados es el llevado a cabo por el European Cluster Alliance⁽⁸⁾ (organismo que identifica los principales objetivos y actividades a incluir en los futuros programas de los clústers europeos), que trata de alcanzar una política común de clústers, incidiendo en la importancia del proceso de internacionalización como clave para alcanzar esta meta. En el estudio efectuado por este organismo, la internacionalización aparecía como una de las tres prioridades para la consecución de los objetivos establecidos en los diferentes programas de los clústers, tras las variables de comunicación e información, y de *networking* y organización de eventos, lo que hace aun más evidente el hecho de que no se puede omitir este aspecto relativo a la internacionalización y que debemos tenerlo presente en cada una de las acciones que se lleven a cabo. Esto sirve a su vez para crear una mayor conciencia de la importancia de este concepto en la propia conciencia de los emprendedores.

(7) Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support, 2009-2012.

(8) European Cluster Alliance Consortium of Partners, Identifying the main Objectives and Activities of Cluster Programmes, produced by the CEE- Cluster Network. June 2010.

En España también se ha tratado de impulsar una política de clústers orientada a una mayor apertura a nuevos mercados. Originalmente, País Vasco (1986) y Cataluña (1990) han sido dos comunidades pioneras en la creación de clústers. El País Vasco fue la primera comunidad autónoma en crear este tipo de estructuras y sus políticas suponen un caso de éxito en España y un ejemplo a seguir por la relevancia de este agente en la política de competitividad en la comunidad.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Español estableció unas directrices generales en 2006 para favorecer la innovación (Gráfico 1) y la internacionalización; medidas que se complementaron con las acciones establecidas por las comunidades autónomas para establecer una dinámica política de clústers. En este sentido, se ha impulsado el apoyo a los clústers con políticas como las AEI (Agrupación Empresarial Innovadora). AEI es la denominación administrativa elegida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) para los "clústers innovadores" que resulten inscritos en el registro especial correspondiente. El Programa AEI 2007-2013⁽⁹⁾ contempla diversas líneas de apoyo para la creación y fortalecimiento de este tipo de agrupaciones: ayudas a la elaboración de planes estratégicos, financiación de la estructura, preparación de proyectos con potencial innovador, proyectos consorciados entre AEI, etc. Este tipo de programas ofrece también un apoyo a la formación de interclústers para adquirir una mayor visibilidad internacional, facilitando el acceso a mercados y permitiendo una mejor gestión de la innovación.

Un interclúster es una asociación de clústers entre varias regiones de un mismo país e incluso entre regiones de varios países que deciden crear este tipo

(9) Orden ITC/2691/2006, de 2 de agosto.

de proyectos con un objetivo común de desarrollo y progresión, que les permita aprovechar sinergias para así generar valor añadido a los productos y servicios de las empresas que los componen.

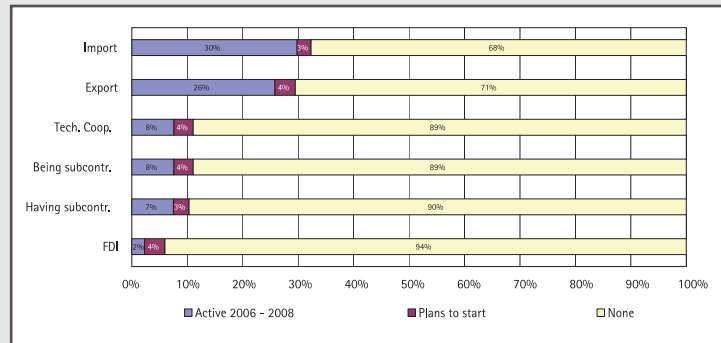
La internacionalización de pymes

Los clústers ofrecen un gran número de ventajas a sus miembros, y los principales beneficiados de los servicios profesionales que clusters ofrecen son las pequeñas y medianas empresas. Son muchos los servicios que un clúster puede proporcionar a sus socios: creación de bases de datos, servicios de marketing (ferias, *workshops*), relaciones públicas y *networking* (*partners* internacionales, trabajo con agencias de desarrollo y cámaras de comercio), recursos humanos (formación, *coaching* y asesoramiento, personal con idiomas), financiación (acceso a ayudas estatales públicas, *business angels*), acceso al *know-how* (seminarios *open innovation*, *workshops* y conferencias), desarrollo de proyectos I+D+i, etc. Este tipo de organismos proporciona numerosos beneficios a las pymes, y éstas pueden apoyarse en el rol que su dirección juega, consiguiendo apoyarse en la influencia institucional que el clúster puede ejercer, al ser un interlocutor privilegiado de la administración. Todas estas ventajas contribuyen a mejorar las capacidades de sus miembros, desarrollando un importante capital humano y tecnológico, y sobre todo generando confianza en los socios.

Evidentemente, entre las numerosas ventajas no podemos obviar el tema de la internacionalización. Los clústers proporcionan una visibilidad internacional para sus miembros, gracias al trabajo efectuado promocionando la imagen del sector a nivel internacional. Para las pymes este es uno de los mayores beneficios. Las grandes compañías, las universidades, y los centros de investigación ya juegan un rol activo en el panorama internacional, pero no ocurre lo mismo con las pymes o con pequeños centros de investigación que operan a un nivel más local. Para estos, el clúster desempeña un papel crucial para poder llevar a cabo una cooperación internacional. Éste se convierte así en un *manager* proactivo para sus empresas y el gerente en una pieza clave del proceso: toma la iniciativa, abre el proceso de internacionalización y además acompaña a sus miembros proporcionándoles un asesoramiento en materia de internacionalización.

Un considerable número de pequeñas y medianas empresas europeas están involucradas en procesos de internacionalización. Según un estudio de la pequeña y mediana empresa lanzado por la Unión Europea⁽¹⁰⁾ podemos señalar que 25% de pymes de la Europa de los 27 exportan. Además, el 7% de pymes (EU27) están llevando a cabo una colaboración tecnológica con un *partner* extranjero, pero tan solo un

Gráfico 2. Pymes europeas involucradas en proyectos internacionales



http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf

2% (500.000 pymes europeas) de ellas han realizado una inversión directa en otro país (Gráfico 2).

Hay una relación directa entre nivel de internacionalización y el tamaño de la compañía. Evidentemente, cuanto más grande es el tamaño de una compañía, mayor tendencia a la internacionalización existe. Una gran empresa encontrará menores frenos a la implantación en otro país, hecho que no se reproduce de la misma manera en el caso de pymes y micropymes. En muchas ocasiones, las transacciones entre empresas de varios países no se llevan a cabo debido a que muchas de ellas no pueden superar las barreras asociadas a la internacionalización. Incluso aunque algunas tomen la decisión de internacionalizarse son más vulnerables durante este proceso debido a ciertas barreras que conlleva de la propia internacionalización, especialmente aquellas relacionadas con la percepción interna de la empresa y las relacionadas con el coste de la internacionalización.

Normalmente las políticas que llevan a cabo los diferentes organismos públicos están basadas en ayudas a la exportación y se limitan a subvenciones para la realización de misiones comerciales o a la participación en ferias. Además, generalmente las empresas desconocen la existencia de este tipo de apoyos públicos y por tanto la utilización de estos instrumentos de apoyo es muy limitada (menos de 10% de las pymes de la EU27 que llevan a cabo algún proceso de internacionalización utilizan estos programas) y esto confirma que tan solo el 2% de las empresas han realizado una inversión en otros países.

Hay ausencia de un apoyo público adecuado; por consiguiente, es necesaria una mayor promoción de todos los programas que apoyan a la pequeña empresa a salir al exterior. En las últimas décadas, los agentes políticos han otorgado una mayor importancia a la internacionalización, intentando que esta no se centre tan sólo a nivel de exportaciones, sino que se dé un mayor apoyo a unas medidas que abran mercados permitiendo así otro tipo de formatos de

(10) Internationalisation of European SMEs, Entrepreneurship Unit, European Commission, 2010, www.ec.europa.eu/enterprise/e_i/index_en.htm.



internacionalización. El clúster ayuda a la empresa a obtener este tipo de ayudas que, aunque son limitadas, le permiten acceder a nuevos mercados, a exportaciones y a la comercialización en general.

CASOS PRÁCTICOS: CLÚSTERS ESPAÑOLES EN FRANCIA

Un cluster puede alcanzar la excelencia a través de una cooperación transnacional entre clústers, compartiendo conocimiento, acceso a la investigación, personal cualificado, desarrollando nueva tecnologías y mejores servicios para las empresas de los clústers. La gran mayoría de países de la Unión Europea participa activamente en programas pilotados por los clústers o bien por las empresas de los clústers (VII Programa Marco, ERA-net, Interreg, etc.) para alcanzar este objetivo de excelencia. Además de estos proyectos de colaboración transnacional, en los últimos años hemos asistido a casos concretos de internacionalización de clústers, y uno de ellos lo protagonizaron dos españoles, los cuales, creando un proyecto consorciado, tomaron la decisión de implantar sus clústers en uno de sus mercados objetivo -Francia- para facilitar así el acceso a nuevos mercados a sus miembros.

El caso de nuestros clústers no es el único, ya que podemos encontrar otros ejemplos similares, como el caso de Croacia, que abrió en 2007 una oficina en Kuala Lumpur con el objetivo de importar materias primas para su industria textil a un precio más bajo, además de realizar una

promoción permanente de los productos croatas en el mercado asiático. Otro ejemplo llamativo es el de la Medicon Valley Alliance⁽¹¹⁾, que cuenta con 16 trabajadores que, colaborando con los mejores expertos, han conseguido crear un consorcio de internacionalización para los mercados objetivo del clúster.

En este sentido, el caso de éxito que proponemos a continuación constituye un ejemplo perfecto de internacionalización de uno de estos organismos, y supone un modelo a seguir para el resto. A finales de 2009 dos clústers españoles (Galicia, Madrid) del sector de las artes gráficas y de la comunicación consiguieron abrir una oficina en París, en una apuesta por el fomento de la innovación y en búsqueda de visibilidad de las empresas de ambos clústers. Actualmente esta oficina, ubicada además en un centro específico para empresas españolas, sirve de plataforma comercial hacia Europa a sus socios.

El sector de las artes gráficas se enfrentaba en 2008 a dos amenazas: la primera de ellas, evidentemente, la crisis económica; pero, por otro lado, este sector tradicional debía enfrentarse también a una redefinición de su tecnología y de sus mercados. El clúster gallego, Clúster do Produto Grafico e do Libro Galego, fue el pionero. Constituido en 2007, este clúster agrupa a 60 empresas de los sectores gráfico, edición, publicitario y proveedores que, de manera voluntaria, se agrupan con el objetivo de emprender proyectos en común y de beneficiarse de las oportunidades que suponen la creación de un clúster empresarial.

Las empresas de este clúster se veían confrontadas a una saturación del mercado local y, además, el grado de internacionalización de sus empresas era muy escaso. Por ello, la dirección del clúster estableció dos prioridades: la innovación y la internacionalización. Tras un estudio de mercado, se determinó el mercado objetivo y prioritario para este sector: México y Francia. Y se decidió comenzar con Francia, el país vecino y más próximo.

Existe una gran tradición en la implantación de empresas españolas en Francia, como lo demuestra el hecho de que existan en la actualidad más de 2.000⁽¹²⁾. Las inversiones españolas destinadas a Francia han registrado un fuerte crecimiento desde 2007 (+22% de media anual) y todas están implantaciones, que emplean a más de 60.000 personas, sitúan a España como cuarto país inversor en Francia.

Francia es una economía próspera y en crecimiento, y posee un gran atractivo para las empresas extranjeras, especialmente gracias a las ventajas que ofrece a las empresas innovadoras. El país galo tiene un modelo atractivo de I+D+i, ya que ha logrado consolidar un programa nacional de innovación generando más de 30.000 empleos anuales. Y todo ello

(11) Identifying the main objectives and activities of cluster programmes. www.proinno-europe.eu/cee-cluster-network.

(12) Datos Invest in France 2009.

gracias a un sistema de rebajas fiscales para atraer la inversión internacional, convirtiéndose en el país de la OCDE con mayores ventajas en este campo. La compañía que inicia un proyecto de I+D en Francia consigue aplicar una reducción del 50% de los impuestos a pagar en el primer año, del 40% en el segundo ejercicio y de 30% a partir del tercero. Este proyecto está basado en el potencial que ofrecen los 71 clústers franceses, más conocidos como "pôles de compétitivité", que permiten atraer la inversión extranjera y sacar una mayor rentabilidad a cada investigación.

Teniendo en cuenta las ventajas que ofrece el modelo francés, el clúster de artes gráficas decidió crear una oficina internacional y de innovación, la Trade Point Office, para que esta sirviera de plataforma al mercado francés y también al mercado europeo, dada la situación estratégica de París.

Para poder llevar este programa a cabo, el clúster contó con la ayuda de varios organismos y, en este caso, no fueron sus homólogos, los clústers franceses, quienes colaboraron en la puesta en marcha del proyecto, síntoma de la falta de cohesión y de políticas comunes entre clústers europeos. Sin embargo, el clúster pudo apoyarse en los organismos españoles instalados en Francia y también en instituciones públicas francesas, como fue el caso concreto de una agencia de la región que cuenta con un departamento de internacionalización que asesora a las empresas españolas, Agence de développement du Val de Marne, ya que, desde la creación de ésta, la dirección estableció dos conceptos clave: la internacionalización y la innovación.

Esta agencia se reveló como un actor clave para el proyecto, ya que facilitó la ubicación perfecta para la oficina internacional de este clúster: un centro de negocios específico para empresas españolas, fruto de la cooperación entre la iniciativa pública y privada para impulsar el desarrollo de empresas españolas en Francia. Este centro de negocios supone en la actualidad un apoyo estratégico para la oficina de internacionalización del clúster, apoyado por instituciones públicas y privadas francesas y españolas, comprometidas con el avance de las relaciones económicas entre España y Francia. El clúster juega un papel clave en el proceso de internacionalización de sus empresas; sin embargo, este necesita una estructura u organismo del país de origen que colabore en esta internacionalización, sirviendo como una estructura de acompañamiento a nivel interno (gracias al asesoramiento de la agencia, se accedió a todo tipo de información del mercado).

Comenzado el proyecto, otro clúster decidió sumarse a esta iniciativa, el Clúster de Artes Gráficas de Madrid Network. Este clúster firmó un convenio de colaboración con el clúster gallego, y crearon este proyecto consorciado pese a tratarse de dos clústers muy diferentes entre sí, ya que forma parte de Madrid Network, organismo que gestiona todos los clústers de la Comunidad de Madrid compuesto por más de 400 empresas.

La puesta en marcha de este tipo de iniciativas puede suponer un cambio estratégico necesario para afrontar un escenario complejo como el actual

Tras la puesta en marcha de esta oficina hace apenas año y medio, los resultados son visibles: un proyecto consorciado entre dos regiones españolas (Madrid y Galicia) que ha permitido crear en París un Trade Point Europeo para la industria de artes gráficas, poniendo en marcha herramientas tangibles (*workplace on-line*, un observatorio de vigilancia competitiva y una oficina de innovación) que han permitido logros importantes como la implantación directa de varias de las pymes de los clústers, así como acuerdos estratégicos con otros clústers, como el caso del clúster francés Cap Digital.

Se trata de un ejemplo clave de las acciones que llevan a cabo los clústers para mejorar la competitividad de las pymes para competir en el mercado europeo. Este caso concreto supone un buen modelo, ya que permite a las empresas dinamizar proyectos consorciados de compañías a nivel europeo y cooperar creando consorcios o UTEs (unión temporal de empresas) entre ellas. Este tipo de plataformas permiten crear así un verdadero ecosistema de innovación, animado por todos los agentes que están presentes en el territorio, y bajo la coordinación de los clústers, precursores del desarrollo de este ecosistema, permitiendo así la creación de programas destinados a fomentar la innovación y la creación de empresas de base tecnológica.

La apertura a los mercados europeos debe ser por consiguiente necesaria, y debe contribuir a crear en Europa un espacio común de investigación y de innovación, lo que permitirá, en un futuro, que Europa pueda cooperar con otros clústers internacionales del conocimiento.

Como vemos, la puesta en marcha de este tipo de iniciativas puede suponer un cambio estratégico necesario para afrontar un escenario complejo como el actual. A los beneficios derivados de las sinergias conjuntas de una parte y de los directamente operativos de otra, hay que añadir los intangibles que permitirán el diseño de un camino basado en la innovación e internacionalización. ■

COMENTE ESTE ARTÍCULO

En www.estrategiafinanciera.es