Orkestra
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD

Serie
Clústeres, Desarrollo Regional
e Innovación

Evaluación de políticas clúster

El caso del País Vasco

Cristina Aragón / Mari Jose Aranguren / Cristina Iturrioz (Coords.)



Deusto
Publicaciones
Universidad de Deusto

Evaluación de políticas clúster

El caso del País Vasco

Evaluación de políticas clúster

El caso del País Vasco

Cristina Aragón
Mari Jose Aranguren
Cristina Iturrioz
(Coords.)

2010
Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Fundación Deusto

Serie Clústeres, Desarrollo Regional e Innovación

Autores

Mari Jose Aranguren Querejeta, es directora de la Cátedra de Territorio, Innovación y Clústeres en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, profesora titular del Departamento de Economía de ESTE-Universidad de Deusto e investigadora del equipo de investigación «Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico» de la Universidad de Deusto.

Cristina Aragón Amonarriz es responsable del Área Departamental de Estrategia y Sistemas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto, coordinadora del Máster de Especialidad en Dirección Estratégica, responsable de la Cátedra de Empresa Familiar Fundación Antonio Aranzabal-Universidad de Deusto e investigadora del equipo de investigación «Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico» de la Universidad de Deusto.

Cristina Iturrioz Landart es vice-decana de Investigación y profesora titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto e investigadora principal del equipo de investigación «Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico» de la Universidad de Deusto.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Con el apoyo de SPRI-Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Kutxa y Repsol-Petronor.

Imagen de portada: © LIT Images

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto

Orkestra
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD

Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orkestra.deusto.es
www.orkestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - E48080 Bilbao
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-9830-266-0

4. La evaluación de la eficacia de la política clúster de la CAPV: el desarrollo de un modelo de evaluación

Cristina Aragón, Mari Jose Aranguren, Cristina Iturrioz y Miren Larrea

4.1. **Antecedentes y objetivos**

Tal y como se apuntaba en el capítulo 1, dadas las dificultades metodológicas existentes para hacer el seguimiento y la evaluación de los clústeres, la principal tendencia se centra en evaluar la eficiencia en la implantación y desarrollo de estas políticas, es decir, evaluar los procesos y los valores operacionales alcanzados, en lugar de evaluar la efectividad o impacto de las políticas. Sin embargo, lo fundamental es analizar si la actividad de la asociación clúster permite conseguir los objetivos que persigue la política clúster, es decir, contrastar hasta qué punto la política clúster favorece la competitividad empresarial dando respuesta a los objetivos estratégicos por medio de la cooperación.

En esta línea, el objeto de este proyecto de evaluación[9] es el desarrollo de un modelo de evaluación que permita evaluar no sólo los resultados de la política en el impulso de la cooperación entre empresas e instituciones socias, sino los elementos que la condicionan y la valoración de su incidencia en la competitividad de los socios de la asociación.

4.2. **El desarrollo de un modelo de evaluación**

Raines (2002) entiende el proceso de política como una serie de transformaciones secuenciales ligadas. Los agentes públicos ponen a disposición de los agentes gestores de una determinada política o programa público una serie de recursos denominados «inputs» iniciales. Gracias a la acción responsable y eficaz de los agentes gestores del programa, los recursos o «inputs» iniciales deberían transformarse en actividades diseñadas para producir una serie de «outputs» o productos finales cuya evaluación permite la medición de la eficiencia de la política desarrollada. El acierto en el diseño de las actividades así como en su puesta en marcha, condiciona en gran medida el grado de transformación de los «inputs» en productos finales de estas políticas.

Tanto el desarrollo de actividades como la consecución de los «outputs» de una política se producen dentro del sistema de agentes implicados en la administración y gestión de la

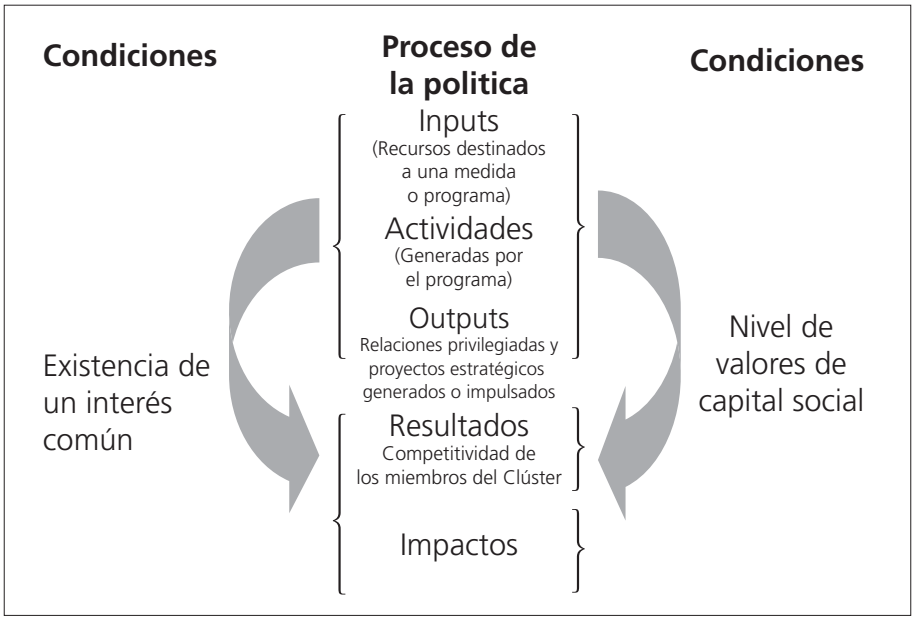
[9] El artículo titulado «¿La política industrial de clúster/redes mejora realmente la competitividad empresarial?» publicado en el número 60 de *Ekonomiaz* recoge los principales resultados de este proyecto de evaluación.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

política y atañen a sus operaciones de funcionamiento. Sin embargo, tanto la transformación de los productos finales u «outputs» en resultados localizados en los agentes beneficiarios, como la conversión de estos resultados individuales en impactos generales, ocurre fuera del ámbito creado por la política clúster. En este sentido, esta segunda fase de transformaciones condicionará el grado de eficacia conseguida por la política. Dicha eficacia depende en parte del grado de adecuación de los «outputs» generados a los agentes beneficiarios. Sin embargo, hay otro elemento que independientemente del grado de adecuación, influye en la eficacia, y es el grado de integración y asimilación de los «outputs» por parte de los beneficiarios. Este proceso de integración y asimilación es el que queda fuera del ámbito de influencia directa de los administradores y gestores de la política y depende de una serie de condiciones particulares según las características de la política analizada y del entorno socioeconómico donde se aplique.

En el caso de la política clúster de la CAPV, y siguiendo a Raines (2002), los resultados, la mejora de la competitividad de los miembros de la asociación a través de la cooperación, están obviamente condicionados por los «outputs» obtenidos. En el caso de la política clúster que nos ocupa, estos «outputs» son principalmente la existencia de relaciones privilegiadas y de proyectos estratégicos en colaboración, tal y como se presenta en el gráfico 2.

Gráfico 2. Un modelo para la evaluación de la política de clústeres



Fuente: Elaboración propia a partir de Raines, 2002.

Sin embargo, tal y como se ha presentado anteriormente, la obtención de los resultados perseguidos por la política requiere un proceso de transformación que está condicionado por distintos aspectos. Siguiendo a Sako (1998), se han identificado dos condiciones básicas que afectan a estos procesos de transformación en el caso de la política clúster de la CAPV: la existencia de un interés común y el nivel de valores de capital social existente entre los miembros, que afectan a estos procesos de transformación.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

En primer lugar consideramos que, los «outputs» y los resultados obtenidos de la política clúster, en definitiva su eficacia, está determinada por la existencia de un interés compartido entre los agentes implicados. Siguiendo a Porter (1998) el concepto principal de clúster incorpora la interdependencia y ciertas premisas comunes entre las empresas locales incluidas, lo que genera sólidos vínculos verticales, horizontales o laterales entre ellas. Pero a pesar de los esfuerzos de la asociación clúster y la idoneidad y oportunidad de sus actividades, sólo producirán «outputs» y resultados, si hay una interdependencia que les dote de un interés compartido. Además, tal y como explica Navarro (2003), en el enfoque clúster basado en la interdependencia se parte de la idea de que los actores son y tienen requerimientos diferentes y de que las competencias o productos de unos son necesarios para la producción o innovación de los otros. Los estudios de cadenas productivas, en que se analizan las relaciones proveedor-usuario (sea tal provisión de bienes, de servicios, de conocimiento o de otro tipo), constituyen un clásico ejemplo de este tipo de enfoque.

Los clústeres verticales hacen referencia a agrupaciones de empresas ligadas en cadenas de compras y ventas. Es, en estos casos, donde el interés de las partes es más fácilmente perceptible. En el modelo propuesto, la existencia de ese interés compartido es medido a través de los siguientes indicadores: las características y estructura de los vínculos a lo largo de la cadena de valor entre los agentes que conforman la asociación clúster; los motivos para pertenecer a la asociación clúster y el nivel de participación de los socios, considerados todos ellos como expresiones de la existencia de un interés compartido que condiciona los cambios y relaciones potenciales entre las empresas y, por lo tanto, el potencial de cooperación estratégica.

En segundo lugar, la literatura de redes sitúa la «proximidad geográfica» como un elemento del concepto de clúster que tiende a facilitar todo tipo de intercambios informales, que son generadores de capital social, el cual se conforma por «aquellos rasgos de la organización social, como la interconexión, las reglas y la confianza mutua, que hace más fácil la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo»[10]. En este sentido, este capital social es, junto con el capital físico y humano, el recurso sobre el cual se debe trabajar a fin de mejorar la competitividad empresarial a través de la cooperación. Por ello, el nivel de los valores básicos de capital social de los miembros del clúster incide radicalmente en el potencial de cooperación del colectivo. En concreto, en el modelo se han definido los siguientes valores básicos de capital social:

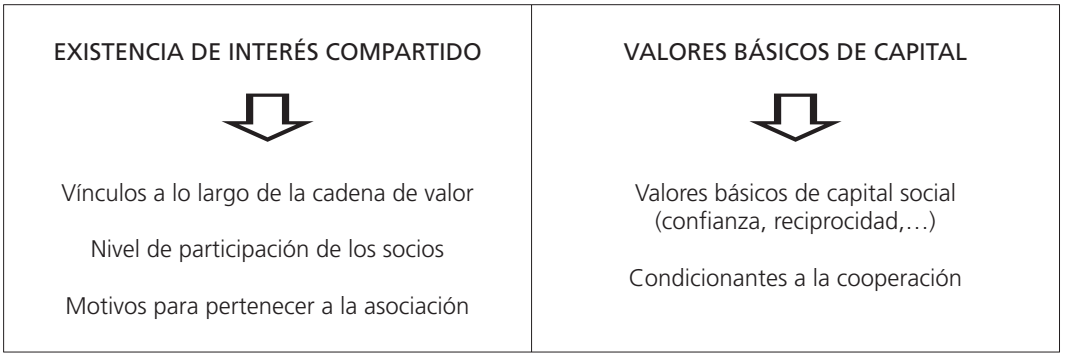
- La confianza en la asociación clúster y en sus miembros. A través de este valor se pretende obtener una medida de la confianza en la asociación clúster como medio para incrementar la competitividad a través de la cooperación, e incluso como foro adecuado para compartir e incluso resolver problemáticas empresariales.
- La reciprocidad y el sentimiento de compromiso. Este valor persigue valorar la creencia de que en la asociación existen relaciones a largo plazo entre los miembros donde pueden existir comportamientos de mutua colaboración, no sólo en el corto sino en el medio y largo plazo.
- La apertura y la aceptación de la diversidad. Este valor evalúa la creencia de que las nuevas incorporaciones pueden enriquecer la asociación actual y hasta qué punto los miembros están dispuestos a claborar con entidades externas a la asociación.
- La proximidad mental que evalúa la coincidencia en actitudes y filosofía de empresa con el resto de los miembros de la red.
- La percepción de eficacia y el nivel de participación social.

[10] Definición de Putnam (1993).

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

Como podemos ver en el gráfico 3, la existencia de interés compartido, los valores de capital social y las actitudes favorables hacia la cooperación entre los miembros del clúster son los elementos que refuerzan las relaciones básicas y un paso preliminar para construir entre los miembros del clúster las relaciones sostenibles de cooperación.

Gráfico 3. Condiciones básicas de la política de clúster



Fuente: Elaboración propia.

4.3. **Metodología**

Este modelo de evaluación se aplicó en la Asociación Clúster del Papel, incluyéndose este proyecto de evaluación en el plan estratégico que la Asociación Clúster de Papel aprobó en el año 2005, consistente en analizar el grado de avance habido en la cooperación entre los miembros de esta asociación.

El cuestionario se construye teniendo en cuenta todos los elementos del modelo presentado. Por un lado, las condiciones básicas (existencia de valores básicos de capital social, la existencia de interés común); por otro lado, los «outputs» de la política (existencia de relaciones privilegiadas entre los miembros del clúster y desarrollo de proyectos estratégicos en cooperación) y, por último, los resultados, la mejora de la competitividad de las empresas a través de la cooperación.

Con objeto de desarrollar el trabajo de campo, en colaboración con la Asociación Clúster de Papel, se remitió una carta a los diecinueve miembros de la asociación explicando el objetivo del estudio y preguntando por su interés en participar en él[11]. De los diecinueve miembros diez mostraron su interés en participar en el proyecto. La Asociación Clúster de Papel concertó las entrevistas con las empresas y el equipo de investigación entrevistó a los gerentes de estas empresas en febrero y marzo de 2005 con base en el cuestionario diseñado. La duración de cada entrevista fue de 45-60 minutos.

La mayoría de los entrevistados fueron sociedades anónimas, sin capital extranjero y que no pertenecen a ningún grupo. De los diez entrevistados, cuatro tienen capital extranjero y tres de ellos pertenecen a un grupo empresarial. Todos ellos, son además entidades maduras que llevan muchos años en el mercado, en consonancia con el conjunto de socios, la mayoría también empresas maduras que no pertenecen a grupos empresariales.

[11] Se agradece la colaboración de la Asociación Clúster del Papel y de las empresas socias de los asociados que han participado en este proyecto, sin cuya colaboración hubiera sido imposible de realizar.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

4.4. **Resultados obtenidos**

Se presentan a continuación los resultados del estudio de campo en relación con los principales elementos a evaluar: existencia de un interés común, valores básicos de capital social, condicionantes a la cooperación, relaciones privilegiadas, proyectos estratégicos en cooperación y resultados.

a) *Existencia de un interés común*

El análisis de las motivaciones con las que los asociados justifican su presencia en la asociación clúster, resulta de especial interés para conocer las expectativas sobre lo que la participación en la asociación clúster puede aportarles. Dado que la mayoría de los socios entrevistados pertenecen a la asociación desde su creación, se han analizado tanto los motivos que les llevaron a entrar a la asociación como a mantener su participación en la misma, con objeto de detectar la evolución en estas expectativas y motivaciones. En cuanto a los motivos que les llevaron a entrar en la asociación clúster, tal y como se muestra en el cuadro 21, destacan la gestación de proyectos conjuntos, el acceso a relaciones institucionales y la conciencia de la necesidad de cooperación como forma de mejorar la competitividad empresarial. Cabe destacar que existe una homogeneidad en el primer motivo reconocido por los asociados para entrar en la asociación y que, entre las respuestas, aparecen con igual importancia casi todos los motivos enunciados, y que sin embargo es en el segundo motivo en importancia donde un 40% y un 30% de los asociados declaran respectivamente «la gestación de proyectos conjuntos» y «el acceso a relaciones institucionales». Menor importancia presentan «el obtener información privilegiada», «obtener ayudas o apoyos para el desarrollo de proyectos propios» y «no quedar fuera de una asociación que engloba a empresas del sector».

Cuadro 21. Motivos para la entrada en la asociación clúster. Porcentaje de asociados

	1.º y 2.º motivo	3.º y 4.º motivo	5.º y 6.º motivo	Total
No quedar fuera	30%	20%	50%	100%
Obtener información privilegiada	0%	30%	70%	100%
Obtener ayudas o apoyos para desarrollo de proyecto propio	20%	50%	30%	100%
Gestacion proyectos conjuntos	60%	40%	0%	100%
Conciencia necesidad de cooperación para mejorar competitividad	40%	30%	30%	100%
Acceso a relaciones institucionales	50%	20%	30%	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

En cuanto a los motivos para seguir perteneciendo a la asociación clúster, de nuevo la «gestación de proyectos conjuntos» y «el acceso a relaciones institucionales» resultan ser los

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

principales motivos para los entrevistados y con menor importancia aparecen de nuevo «obtener información privilegiada», «obtener ayudas o apoyos para el desarrollo de proyectos propios» y «no quedar fuera».

Esta coincidencia entre los motivos para entrar y para continuar en la Asociación Clúster Papel, puede deberse a que los motivos para entrar se han consolidado en el tiempo, pero también a que los encuestados proyectan sus razones actuales para seguir en la asociación en el pasado y los confunden con los motivos que les llevaron a entrar en la asociación.

Destaca también que siendo precisamente la misión de la asociación clúster mejorar la competitividad de sus socios a través de la cooperación, este motivo pierda peso como razón para seguir permaneciendo en la asociación clúster respecto de la importancia que ha tenido para motivar la entrada de los socios en la asociación. Si relacionamos este retroceso con el aumento de importancia que la gestación de proyectos conjuntos tiene para continuar en la asociación, deducimos que, gracias a la asociación sí se han desarrollado una serie de proyectos conjuntos, pero lo que los socios no ven es que, dado su carácter, estos proyectos en cooperación mejoren su competitividad, es decir, les lleve a mejorar sus resultados. Este aspecto se analizará con más profundidad cuando se estudie el tipo de proyectos en los que colaboran.

Cuadro 22. Motivos para mantener la permanencia en la asociación clúster. Porcentaje de asociados

	1.º y 2.º motivo	3.º y 4.º motivo	5.º y 6.º motivo	Total
No quedar fuera	20%	20%	60%	100%
Obtener información privilegiada	0%	30%	70%	100%
Obtener ayudas o apoyos para desarrollo de proyecto propio	20%	50%	30%	100%
Gestacion proyectos conjuntos	80%	20%	0%	100%
Conciencia necesidad de cooperación para mejorar competitividad	20%	50%	30%	100%
Acceso a relaciones institucionales	60%	20%	20%	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

En cuanto al nivel de implicación o vinculación de su empresa con la Asociación Clúster de Papel es medio-alto en un 90% de los casos y la mayoría de las personas que participan en las actividades de la Asociación Clúster de Papel son personas que ocupan direcciones funcionales o mandos intermedios (personal técnico) dentro del socio al que representan en la asociación.

b) *Valores básicos para la cooperación*

A continuación, se miden una serie de valores que están en la raíz de la cooperación. Estos valores se inscriben dentro de lo que se denomina capital social que consiste en «aquellos rasgos de la organización social, como la interconexión, las reglas y la confianza

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

mutua, que hacen más fácil la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo»[12]. Este capital social, el cual es junto con otros capitales físicos o humanos, el recurso que va a trabajar la asociación clúster para mejorar la competitividad empresarial a través de procesos de cooperación. Entre los valores analizados se encuentran la confianza en la asociación clúster y en sus miembros; la existencia de reciprocidad y el sentimiento de compromiso; la aceptación de la diversidad y apertura; la percepción de eficacia y el nivel de participación social.

La mayoría de los encuestados presentan cierto grado de acuerdo con los valores de capital social analizados. Tal y como se presenta en el cuadro 23, los valores que están más desarrollados en los entrevistados son el de apertura y confianza en los restantes miembros de la asociación clúster, valores realmente importantes en procesos de cooperación. En este punto, destaca que los dos apartados referentes a la apertura (creer que la asociación se enriquecería con la incorporación de otros miembros y que los socios estarían abiertos a colaborar con entidades ajenas a la asociación) son altamente valorados, por lo que cabe preguntarse qué empresas e instituciones son las que enriquecerían a la asociación y qué estrategia debería seguir la asociación para atraerlas.

Cuadro 23. Valores básicos para la existencia de capital social. Porcentaje de asociados

	Totalmente o bastante de acuerdo	Totalmente o bastante en desacuerdo
Confianza en la asociación como medio para mejorar la competitividad a través de la cooperación	60%	40%
Confianza en los restantes miembros de la asociación clúster	80%	20%
Compromiso entre los miembros de la asociación (me siento comprometido a largo plazo con el resto de los miembros)	70%	30%
Existencia de reciprocidad (creo que los miembros colaboran y contribuyen a mejorar la competitividad)	70%	30%
Apertura (creo que la asociación clúster se enriquecería con la incorporación de otros miembros)	80%	20%
Apertura (mi empresa estaría abierta a colaborar con entidades ajenas a la asociación clúster)	90%	10%
Proximidad mental (coincido en actitudes y filosofía de empresa con el resto de miembros de la asociación clúster)	70%	30%
Eficacia de la asociación (creo que otros miembros pueden contribuir a solucionar un problema de mi empresa)	70%	30%
Participación social (mi empresa plantearía dicho problema para analizarlo o plantear una solución colectiva)	70%	30%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

[12] Definición de Putnam (1993).

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

También más de la mitad de los encuestados están total o bastante de acuerdo en que se desarrollan los restantes valores, como la proximidad mental, la eficacia de la asociación, la participación social, el compromiso entre los miembros de la asociación y la existencia de reciprocidad. Ligeramente menos de acuerdo se muestran con la confianza en la asociación como medio para mejorar la competitividad. De nuevo, este es un resultado consistente con lo concluido en el apartado de motivos.

Aquí cabría señalar que en los primeros años la asociación clúster ha tenido que desarrollar una labor más centrada en la generación de capital social (confianza y apertura entre los socios). Para avanzar en este sentido, se ha comenzado por abordar acciones más bien de apoyo en áreas tangenciales a las actividades nucleares del negocio y, por lo tanto, con resultados de menor impacto en la competitividad de los asociados.

Es conveniente que estos resultados a corto plazo se expliciten a medida que se van logrando de forma que la asociación pueda demostrar su utilidad y en qué grado está cumpliendo sus objetivos. Sin embargo, dado que la asociación persigue una serie de objetivos a medio y largo plazo, es importante que una vez creadas las bases necesarias de capital social se haga especial hincapié en la consecución de los mismos.

c) *Condicionantes a la cooperación*

La identificación de los condicionantes que puedan existir en los procesos de cooperación resulta de interés con objeto de incidir en ellos para mejorar la disponibilidad de los socios a cooperar. En este sentido, se ha procedido a identificar una serie de aspectos como, por ejemplo, la confianza que exista en la cooperación como forma de mejora de competitividad, el potencial interés de colaboraciones con empresas de la asociación, la disponibilidad de recursos para cooperar, etc., que pueden condicionar o limitar su participación en la asociación clúster y su potencial de cooperación.

Tal y como se presenta en el cuadro 24, un 90% de las empresas entrevistadas manifiestan no tener recursos suficientes para dedicar a las actividades de la asociación y al establecimiento de relaciones con otros miembros a pesar de que la mayoría de los socios considera que la colaboración mutua es un tema realmente interesante, reconocen que desde la dirección de sus empresas se ha hecho una apuesta decidida por la cooperación y creen en la esencia de la cooperación como medio para mejorar la competitividad.

El esfuerzo que los asociados tienen que realizar para compatibilizar sus actividades diarias con la pertenencia y participación en foros y actividades que organiza la asociación clúster es un tema que condiciona las posibilidades de cooperación que presentan estas empresas. Esto puede tener dos lecturas, por un lado, podemos interpretar que, a pesar de que consideran la cooperación importante, la escasez de recursos manifestada nos indica que, en realidad, no es un tema prioritario o al menos no hay una coherencia entre la importancia manifestada y la dedicación de recursos al mismo. De hecho, se ha detectado una falta de reconocimiento explícito de estas actividades, tal y como se observa en el cuadro 24.

Por otro lado, podría ocurrir que los beneficios previstos de las actividades de cooperación no permitan cubrir o compensar los costes asociados a las mismas, máxime si consideramos que la asociación está en una fase preliminar donde aún no existe un nivel de confianza de grupo, ni una explicitación de las aportaciones de cada miembro y de las sinergias existentes.

En este sentido, podemos pensar que conforme aumente el nivel de capital social existente en la asociación, podrá existir una reducción de los recursos necesarios que cada socio debe dedicar a las actividades de la asociación clúster.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

Cuadro 24. Condicionantes para la cooperación. Porcentaje de socios

	Totalmente o bastante de acuerdo	Totalmente o bastante en desacuerdo
Creo en la cooperación como medio de mejorar el nivel de competitividad de mi organización	70%	30%
Tengo recursos suficientes (tiempo, personas…) para dedicar a las actividades de la asociación clúster y el establecimiento de relaciones con otras empresas	10%	90%
Creo que puedo ofrecer algo interesante a otras empresas que estén dispuestas a colaborar con la mía	80%	20%
Creo que otras empresas pueden ofrecerme algo interesante para que mi empresa colabore con ellas	90%	10%
Creo que por los miembros participantes en la asociación clúster, se me ofrecen posibilidades de cooperación interesantes	60%	40%
Existe una apuesta decidida desde la dirección para participar en actividades de la asociación clúster y búsqueda de oportunidades de cooperación	90%	10%
En mi empresa hay un reconocimiento explícito de la dedicación y actividades que desarrolla la persona o las personas que representan a la empresa en la asociación	50%	50%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

d) *Las relaciones privilegiadas: identificación y caracterización*

La creación de relaciones entre los miembros de la asociación clúster es un aspecto fundamental que contribuye de forma decisiva a las posibilidades de proyectos de cooperación entre ellos. Por este motivo, se ha procedido a identificar la existencia de relaciones privilegiadas, es decir, relaciones basadas en la confianza recíproca entre los socios de la asociación clúster.

Las circunstancias del sector afectan a las posibilidades de colaboración de sus empresas. El que se ha analizado es un sector maduro, muy cíclico y con ciclos muy irregulares en la actualidad, con una gran presión de normativa gubernamental (medioambiente, etc.), fuerte dependencia del mercado internacional y con una sucesión de concentraciones que no finalizan. Todo ello parece aconsejar a los asociados, que observan la evolución del sector, a que cooperen entre ellos para poder subsistir.

En este contexto, tan sólo la mitad de los socios encuestados, reconocen haber desarrollado relaciones privilegiadas con otros socios y, de éstos, únicamente cuatro señalan con qué miembros mantienen dichos vínculos. Una vez identificadas las relaciones privilegiadas existentes, en el cuadro 25, se presentan los aspectos más relevantes que se comparten en las mismas. La información es lo que más se comparte, seguida de conocimientos y experiencias. Cabe destacar la escasa importancia que presenta la generación de proyectos entre las empresas que manifiestan tener una relación privilegiada cuando precisamente ésta debería ser una consecuencia evidente de dichas relaciones en el seno de la asociación clúster.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

Esto indica que las relaciones privilegiadas puestas de manifiesto en su gran mayoría no tienen como origen ni han dado como fruto proyectos en cooperación, sino que, en una gran parte, se deben a relaciones personales que desde hace tiempo han ido manteniendo directivos de distintas empresas y que les han permitido compartir informaciones y experiencias.

Cuadro 25. Ámbitos de las relaciones privilegiadas

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Información	60%	30%	0%	10%
Conocimiento y experiencias	30%	40%	20%	10%
Proyectos operativos/tácticos	10%	10%	50%	30%
Proyectos estratégicos	10%	10%	20%	60%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

e) *Los proyectos: identificación y caracterización*

Los proyectos[13] en los que haya, de alguna forma, participado la asociación clúster, resultan ser uno de los indicadores más utilizados por las asociaciones como medida de su actividad y resultados. En este apartado se pretende profundizar en este aspecto a partir de la perspectiva de la empresa, tanto en cuanto a la identificación de los proyectos en los que haya participado como en la caracterización de los mismos.

A partir de los datos declarados por los socios, tal y como se presenta en el cuadro 26, un sesenta por ciento de los mismos declara haber participado como mucho en dos proyectos, y tan solo existen cuatro socios que declaran haber tomado parte en 3 o más proyectos. Estos datos no son coincidentes con los que la propia asociación dispone, de forma que, por parte de los asociados o de la dirección general de los mismos, que mayoritariamente ha sido la interlocutora en este estudio, hay una falta de conciencia de los proyectos de la asociación en que cada socio ha participado.

Cuadro 26. Nivel de participación en proyectos

	Número de empresas	Porcentaje de empresas
Sin proyectos	1	10%
Con un proyecto	3	30%
Con dos proyectos	2	20%
Con tres o más proyectos	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

[13] No se han considerado como proyectos las actividades concretas y las acciones de formación que se hayan podido organizar desde la asociación clúster.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

En cuanto a las áreas prioritarias sobre las que los asociados declaran que los proyectos de la asociación se han centrado, destacan los proyectos relacionados con temas de calidad y de medio ambiente y, en menor medida, las áreas de internacionalización e innovación. En definitiva, los proyectos de la asociación se centran en áreas transversales sobre las que los socios se enfrentan a una problemática común derivada de la aplicación de normativas de obligado cumplimiento o la obtención de una determinada acreditación de calidad, centrándose en menor medida en áreas nucleares de los negocios como son mercados e innovación de productos/procesos, las cuales tienen un mayor componente estratégico y en las que dadas las diferentes componentes producto/mercado/tecnología de los encuestados, resulta más difícil tanto compartir información como encontrar puntos de encuentro.

Cuadro 27. Área prioritaria de los proyectos

	Número de proyectos	Porcentaje de proyectos
Gestión de calidad	7	35%
Internacionalización	2	10%
Innovación	2	10%
Formación	1	5%
Medio Ambiente	6	30%
Prevención de riesgos laborales	2	10%
Otras áreas	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

En cuanto a las aportaciones principales que según los socios les han proporcionado los proyectos de la asociación clúster, casi la mitad de los proyectos aportan mejoras operativas individuales, un tercio se asocian a mejoras operativas en cooperación y cerca de un 25% han sido calificados como mejoras estratégicas en cooperación[14].

Cuadro 28. Aportaciones principales de los proyectos

	Número de proyectos	Porcentaje de proyectos
Mejora operativa/táctica individual	9	43%
Mejora estratégica individual	1	5%
Mejora operativa/táctica en cooperación	6	29%
Mejora estratégica en cooperación	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

[14] Es necesario dejar constancia de las dificultades detectadas en muchos casos para distinguir entre lo operativo y lo estratégico. Muchas veces se entendía por estratégico lo que la empresa necesita para continuar en el mercado, por ejemplo, el cumplimiento de la normativa medioambiental.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

Asimismo, destaca el papel de la asociación en la generación de los proyectos analizados. Tal y como se presenta en el cuadro 29, el socio encuestado declara que un 60% de los proyectos analizados surgieron bien directamente de la dirección de la propia asociación o a través de alguna actividad organizada por la asociación.

Cuadro 29. Origen de los proyectos

	Número de proyectos	Porcentaje de proyectos
En la dirección/estructura de la asociación clúster	5	26%
En alguna otra institución miembro de la asociación clúster	1	5%
En una actividad conjunta de los miembros de la asociación clúster (socios y estructura)	7	37%
En la propia empresa	4	21%
Gobierno Vasco	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

Una vez generados los proyectos, resulta de interés conocer la percepción de los socios sobre la participación de la asociación clúster durante su desarrollo. Tal y como se muestra en el cuadro 30, la asociación aparece como facilitador, coordinador y participante en algo más del 40% de los proyectos, destacando su papel como facilitador de recursos y en el lanzamiento de los mismos, en un 20% y 15% respectivamente.

Cuadro 30. Participación de la asociación clúster en los proyectos

	Número de proyectos	Porcentaje de proyectos
Inspiradora: sólo la idea	0	0%
Facilitadora: algunos recursos	4	21%
Coordinadora en lanzamiento	1	5%
Coordinadora en todo el proyecto	2	11%
Participante en lanzamiento	0	0%
Participante en todo el proyecto	0	0%
Facilitadora, coordinadora y participante	8	42%
Coordinadora en el lanzamiento y en todo el proyecto	1	5%
Inspiradora, facilitadora y coordinador en el lanzamiento	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

f) *Valoración del impacto de la pertenencia a la asociación clúster en la competitividad de los asociados*

El impacto que la pertenencia a la asociación clúster tiene en la competitividad de los asociados, ha sido una de las cuestiones más difíciles de valorar por los encuestados. A pesar de que ninguno de ellos dispone de algún tipo de indicador que permita medir el impacto en la competitividad de la pertenencia a la asociación clúster, una gran mayoría, un 80%, declararon que los proyectos generados a través de la pertenencia a la asociación clúster han tenido algún tipo de impacto en sus resultados.

Cuadro 31. Impacto de la asociación clúster en la competitividad de los asociados

	Porcentaje de asociados
Los proyectos tienen algún impacto en los resultados de la empresa	80%
Disponibilidad de indicadores de medición de impacto en la competitividad	0%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

En cuanto al impacto de la pertenencia a la asociación clúster por áreas, destacan el bajo y nulo impacto en las áreas de internacionalización e innovación declarado por la casi totalidad de los socios y el alto impacto en el área de medio ambiente. El área de calidad, dependiendo de la situación de cada socio, presenta un nivel de impacto variable. De nuevo, destaca el carácter tangencial de los proyectos abordados. De hecho, cuando se les pide que valoren el impacto en el nivel de competitividad global solamente un 10% reconoce que es muy alto o alto y un 60% dice que es bajo, muy bajo o nulo.

Cuadro 32. Impacto de la asociación clúster en la competitividad de los asociados por áreas

	Muy alto-Alto	Medio	Bajo-Muy bajo	Ninguno
Calidad	20%	40%	20%	20%
Internacionalización	0%	0%	10%	90%
Innovación	10%	10%	20%	60%
Formación	30%	20%	20%	30%
Medio Ambiente	70%	10%	0%	20%
Prevención de riesgos laborales	20%	30%	0%	50%
Nivel de competitividad global	10%	30%	50%	10%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

Por último, sobre la valoración cualitativa del impacto de la pertenencia a la asociación clúster, en general, existe una valoración algo dicotómica según el tipo de socio de que se trate. De forma general, destaca el elevado impacto de la labor de la asociación clúster en facilitar la cooperación entre los miembros, en crear un ambiente de confianza, y en el apoyo para

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

compartir conocimientos y experiencias declarado por el 70% o más de los asociados. De la percepción que los socios tienen del impacto en los aspectos cualitativos, se deduce que en estos años los mayores resultados de la asociación están en la generación de capital social.

En el resto de aspectos, tales como «generar sentido de pertenencia a un grupo», «generar una red de contactos» y «aflorar intereses comunes», cerca del 50% de los asociados han valorado muy positivamente el impacto de la asociación clúster, a excepción del apartado «cambiar la forma de ver y hacer las cosas» claramente asociado a la innovación empresarial y «fomentar una cultura compartida», con un impacto claramente menor.

Cuadro 33. Valoración cualitativa del impacto de la pertenencia a la asociación clúster

	Muy alto-Alto	Medio	Bajo-Muy bajo	Ninguno
Generar una red de contactos	50%	10%	0%	40%
Aflorar intereses comunes y posibles sinergias	50%	20%	20%	10%
Compartir información	40%	30%	20%	10%
Compartir conocimiento y experiencias	70%	0%	20%	10%
Cambiar la forma de ver y hacer las cosas	10%	50%	20%	20%
Afrontar nuevos proyectos	40%	10%	20%	30%
Cooperar en proyectos operativos/tácticos	40%	10%	30%	20%
Cooperar en proyectos estratégicos	40%	0%	30%	30%
Facilitar la cooperación entre los miembros	80%	0%	10%	10%
Crear un ambiente de confianza	70%	10%	0%	20%
Generar sentido de pertenencia a un grupo	60%	20%	10%	10%
Fomentar una cultura compartida	20%	40%	30%	10%

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

4.5. **Principales conclusiones**

El objetivo del estudio es la valoración del impacto de la Asociación Clúster del Papel en el impulso de la cooperación entre sus miembros y su incidencia en la competitividad de los socios. Para ello, se ha desarrollado un modelo de evaluación que valora no sólo los «outputs» y resultados de la política, sino una serie de factores condicionantes de la misma.

Respecto al nivel de valores de capital social alcanzado entre los miembros de la asociación, se ha detectado que los valores esenciales de capital social como son la confianza y el compromiso con otros miembros, la apertura de los miembros, etc., han tenido una valoración muy positiva por parte de los socios entrevistados. En lo referente al desarrollo de relaciones privilegiadas, se ha identificado que tan solo la mitad de los socios entrevistados reconoce haber desarrollado relaciones privilegiadas con otros miembros gracias a la asociación clúster. Las escasas relaciones de compraventa entre los miembros, que reducen las potenciales sinergias entre los mismos, ha podido ser uno de los motivos que limitan la generación de relaciones privilegiadas entre los miembros de la asociación. Asimismo, en cuanto al desarrollo de proyectos en cooperación, se ha detectado una falta de conciencia en la participación por parte de los socios de los proyectos en los que formalmente han participado, no siendo salvo excepciones, proyectos de carácter estratégico.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

En definitiva, la mayoría de los socios encuestados reconoce algún tipo de impacto de la labor de la asociación clúster en sus resultados, aunque la mayoría de los socios afirman que el impacto en su competitividad es bajo. A pesar del escaso reflejo que reconocen en sus resultados, una mayoría afirma que la asociación clúster ha tenido un impacto positivo en aspectos más cualitativos como facilitar la cooperación, crear un ambiente de confianza y compartir conocimiento y experiencias.

Sin embargo, conviene destacar que esta radiografía no es homogénea en el conjunto de la Asociación Clúster. Hemos observado la existencia de dos grupos entre los socios entrevistados, cuyas características se presentan en el cuadro 34. Por un lado, el primer grupo, que puede considerarse como el constituido por los socios más proactivos, se caracteriza por una mayor presencia de valores de capital social en los mismos. Son además socios que participan en la generación de proyectos en la asociación, siendo éstos de carácter estratégico (innovación e internacionalización). Asimismo, son socios que perciben un mayor impacto de la labor de la asociación clúster y creen que ello redunda en su competitividad. Este impacto no se percibe en sus resultados económicos sino en otros aspectos que indirectamente pueden incidir en los mismos (compartir conocimientos y experiencias, afrontar nuevos proyectos, cooperar en proyectos operativos y estratégicos, etc.). Por otro lado, el segundo grupo lo integran los socios denominados reactivos que se caracterizan por una menor presencia de valores de capital social en los mismos. Son socios que esperan que los proyectos se propongan desde la asociación clúster y que, en general, participan en proyectos más operativos. Perciben un menor impacto de la labor de la asociación en su competitividad.

Cuadro 34. Características del grupo de socios proactivos y de los reactivos

Tipo de socio	Proactivos	Reactivos
Número de socios de este tipo.	50% de los entrevistados.	50% de los entrevistados.
Valores de capital social.	Presentan una valoración *de bastante a mucho* como media en los diferentes valores de capital social.	Presentan una valoración *de poco a bastante* como media en los diferentes valores de capital social.
Condicionantes de la cooperación.	Presentan una valoración *entre bastante y mucho* en los condicionantes que son favorables para la cooperación.	Presentan una valoración *entre poco y bastante* en los condicionantes que son favorables para la cooperación.
Participación en la generación de proyectos.	Participación activa en el origen de los proyectos.	Esperan que los proyectos se propongan desde la asociación o de otros agentes.
Tipo de proyectos en que participan.	Más estratégicos.	Más operativos.
Percepción del impacto de la labor de la asociación clúster en la competitividad de los socios.	Valoran que el impacto ha sido *entre medio y alto*.	Valoran que el impacto ha sido *entre bajo y medio*.

Fuente: Entrevistas y elaboración propia.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0

En los factores que están detrás de la formación de estos dos grupos se encuentran, sin duda, las sinergias potenciales que los socios pueden desarrollar pero, sobre todo, el factor fundamental es la conciencia de que la cooperación puede aportarles ventajas para competir. Así, por ejemplo, en el segundo grupo de socios reactivos, se encuentran algunos que tienen escasas posibilidades de explotar sinergias con el resto de los socios, mientras otros, a pesar de poder desarrollarlas ven que el sector tiene pocas posibilidades de futuro y no confían en la cooperación como medio para mejorar estas posibilidades.

Dadas las diferentes características de estos dos grupos de socios, en el futuro, convendría distinguir para cada uno de estos grupos las acciones que se emprendan para seguir avanzando en alcanzar los objetivos de la asociación. Resulta evidente que para el grupo de socios más reactivos convendría seguir una estrategia de afianzar los valores de capital social y para seguir alimentando la proactividad del segundo grupo de socios la asociación debería abordar proyectos de calado más estratégico que den cobertura a las expectativas de estos socios. En este sentido conviene apuntar la importancia de la composición de los socios de la asociación clúster, y valorar la oportunidad de incluir nuevos socios (tal como realmente ha ocurrido desde que se realizó este estudio) que presenten sinergias y una actitud cooperadora para poder avanzar en la generación de proyectos estratégicos. De hecho, cabe destacar que la apertura es el valor que ha alcanzado mayor aceptación entre los socios encuestados.

© Universidad de Deusto - ISBN 978-84-9830-266-0