

# Los clústers como elemento de la política de innovación

CIDEM  
Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial

## Resumen

El artículo expone las ventajas de desarrollar políticas de innovación basadas en el concepto de clúster. El clúster permite agregar empresas bajo variables comunes (localización, negocio, y/o territorio), para desplegar actuaciones de refuerzo de la competitividad con economías de escala. A la vez, la metodología permite evolucionar hacia la creación de sistemas locales de innovación si se crean las condiciones de liderazgo y efecto de red oportunas.

## Palabras clave

Innovación, clusters, políticas innovación, red

## Abstract

*The article exposes the advantages of developing political of innovation based on the concept of clúster. The clúster allows to add companies under common variables (location, business, territory ...), to open performances of reinforcement of the competitiveness with economies of scale. Simultaneously, the methodology allows to evolve towards the creation of local systems of innovation if there create the conditions of leadership and the effect net opportune.*

## Key words

*Innovation, clústers, political innovation, networking.*

## 1. Introducción

A menudo, las aproximaciones a las actuaciones de política tecnológica, política industrial o de innovación (en algún momento habremos de debatir qué es cada uno de estos conceptos...), se han basado en la noción de *sector* como unidad de análisis. De otro lado, la industria tradicionalmente se ha autoorganizado en asociaciones sectoriales. Aun así, en entornos de incertidumbre creciente como los actuales, donde el ritmo de apertura de los mercados y el acelerado cambio tecnológico hacen que nada sea ya previsible, es preciso con más urgencia que nunca un sólido planteamiento estratégico por sobrevivir. Es útil el concepto de *sector* para plantear nuevas estrategias y diseñar programas de competitividad?

Posiblemente no. Básicamente, porque los sectores son conceptos difundidos, con fronteras volátiles y de excesivo alcance. Si hablamos, por ejemplo, del sector metal, podemos decir que tienen los mismos retos estratégicos las empresas que hacen estampación por automoción que las que hacen cromados para grifos? tienen las mismas necesidades tecnológicas las que fabrican implantes de titanio por traumatología que las que desarrollan aceros endurecidos para trenes? Y si hablamos del sector de las Tecnologías de la información y comunicación (sector o tecnología?), tienen las mismas opciones competitivas los integradores de SAP (software utilizado para la planificación de operaciones y gestión empresarial ) que los desarrolladores de aplicaciones telemáticas de control para centrales nucleares? los diseñadores multimedia que los programadores de software por drivers de impresora? Tienen los mismos competidores? Las mismas barreras de entrada? El mismo equilibrio de poderes en la cadena de valor? Los mismos márgenes? Precisan las mismas infraestructuras tecnológicas de apoyo? Obviamente no.

Y por otro lado, es correcto hablar, por ejemplo, de crisis en el sector de la automoción, cuando se prevé que en los próximos veinte años se vendan más automóviles en el mundo que en el último siglo? O de crisis del textil cuando emergen modelos competitivos de éxito internacional, como Zara o Mango, que se basan en estrategias innovadoras y completamente diferenciadas del comportamiento del sector clásico? Obviamente tampoco. El éxito o el fracaso de la empresa depende, en última instancia, de la calidad del entorno dónde compita (seguridad jurídica, infraestructuras, dotación de recursos humanos...), y de la estrategia individual que adopte. Posiblemente no haya sectores en crisis, sino modelos competitivos caducos y estrategias colectivas obsoletas.

Por eso es por lo que los responsables de políticas de competitividad están evolucionando, en todo el mundo, del concepto clásico de sector a los conceptos de segmento estratégico, clúster y centro de competencia para desarrollar sus actuaciones.

Hablamos de segmento estratégico como conjunto de empresas que están compitiendo con productos similares, en mercados similares y empleando tecnologías similares. En este sentido, un sector se puede desglosar en  $n$  segmentos estratégicos. Y ya no hablaríamos del “sector automoción”, sino de los inyectores de plástico para automoción, o de los fabricantes de válvulas para motores diesel. No hablaríamos del *sector químico*, sino de los fabricantes de detergentes para gran consumo, o, por ejemplo, de adhesivos industriales. No hablaríamos del sector electrónico, sino concretamente del segmento estratégico de plotters de gran formato; o de los fabricantes de instrumentación médica por hemodiálisis.

A menudo, los segmentos estratégicos se encuentran fuertemente localizados alrededor de un núcleo geográfico originario. Entonces hablamos de clúster. Aún así, a menudo, el término clúster se ha tomado en sentido más laxo, como conjunto de empresas y agentes relacionados, interconectados por relaciones cliente-proveedor, y concentradas geográficamente, pero con lazos de interacción que se extienden verticalmente en la cadena de valor, y horizontalmente a través de tecnologías comunes. Así, hablaríamos del clúster de válvulas y grifos al Baix Llobregat, o del de aguas Minerales de la Selva. Sin duda, el clúster más famoso es el de semiconductores de Silicon Valley, originado por un proceso extraordinario de escisiones y fusiones de empresas alrededor de la bahía de San Francisco, en un entorno a rivalidad y cooperación que ha generado una de las dinámicas de innovación más ricas del mundo.

La potencia de las actuaciones sobre segmentos estratégicos o clústers se da en la homogeneidad de la diagnosis. Las empresas de un determinado segmento o clúster comparten el mismo análisis de su situación competitiva (qué son las barreras de entrada al negocio, hacia dónde se desplazan los márgenes, como se comportan los mercados más sofisticados, qué son las estrategias ganadoras... Por lo tanto, existen economías de escala en la diagnosis. La localización común, en el caso de los clústers, facilita la aplicación de políticas de refuerzo de la competitividad, permite identificar e impulsar las nuevas infraestructuras tecnológicas necesarias (desde la demanda), crear grupos de trabajo focalizados, diseminar rápidamente el conocimiento y las buenas prácticas y, muy especialmente, generar entornos de confianza que faciliten las actuaciones cooperativas. Hay, por lo tanto, también economías de escala en la ejecución de las políticas.

A menudo nos encontramos también que existen fuertes habilidades tecnológicas arraigadas a un territorio, que han nacido alrededor de un negocio original, que con el tiempo ha derivado en multiplicidad de empresas que pertenecen a diferentes segmentos, pero que comparten una misma base tecnológica. Este podría ser el caso del metal-mecánico al Ripollès. Desde la forja originaria inicial, mediante un proceso de transmisión del know-how interge-

neracional, y de diversificación hacia otros ámbitos de negocio, encontramos ahora multiplicidad de empresas en segmentos concretos de estructuras metálicas, material de iluminación, automoción, maquinaria o ventilación, entre otras. Hablaríamos aquí de un centro de competencias, polo de competitividad o de un cluster de tecnologías. En este caso, dado que cada vez se precisan mayores inversiones para desarrollar actividades de I+D, para la mayor profundidad de los retos tecnológicos, y mayores mercados para amortizar rápidamente las mismas e iniciar nuevos ciclos de desarrollo, son muy apropiados instrumentos cooperativos creadores de competencias tecnológicas (tipos CENIT, Consorcio Estratégico Nacional de Investigación Técnica). Y focalizar los centros tecnológicos en el refuerzo de las mismas (olvidando su ámbito sectorial). Es paradigmático, en este sentido, el caso de Manresa, donde, a partir de un conjunto de habilidades profundamente arraigadas en el territorio, en el sector metal-mecánico, y de iniciativas mixtas público-probadas ha eclosionado un gran centro de conocimiento como el Centro Tecnológico de Materiales de Manresa, que consiguió el 2005 la gestión de uno de estos grandes Consorcios Nacionales, liderado en este caso por SEAT, por situarse en posiciones líderes mundiales en la investigación de aceros de alta resistencia.

En cualquier caso, sea a partir de diagnosis de oportunidades estratégicas en clústers o segmentos de negocio; o sea a partir de instrumentos de creación de competencias tecnológicas, la configuración del modelo de negocio de éxito, de la estrategia ganadora, es siempre una tarea interna de la propia empresa. Las políticas públicas de competitividad pueden ayudar a identificar estas oportunidades o a desarrollar las competencias tecnológicas necesarias. Pero es la empresa, en su proceso de presa de decisiones, la que debe decidir quien quiere ser de grande, la que debe construir su propio modelo de éxito. Y esto no es cuestión, simplemente de invertir en I+D. Como dice una de las máximas del management, "structure follows strategy". Todas las decisiones estructurales, como la adquisición de nueva tecnología, las inversiones en I+D, la contratación de nuevo personal, o el dimensionado de los stocks, deben ir supeditadas a una estrategia. Y el concepto de clúster, como hemos visto, es herramienta determinante en la configuración de políticas de innovación y territorio; y en la detección y elección de estrategias empresariales exitosas.

## **2. Mapa de clústers abiertos a la competencia internacional**

Según el Mapa de los Sistemas Productivos Locales (clústers) elaborado por el Observatorio de Prospectiva Industrial del Departamento de Trabajo e Industria, en Catalunya hay un mínimo de 42 sistemas productivos locales de cariz industrial y abiertos a la competencia internacional, en los cuales

hay 9.000 establecimientos industriales que dan trabajo cerca de 235.000 personas y generan un volumen de negocio superior a los 45.000 millones de euros. Estas magnitudes representan un 26% de los establecimientos, un 36% de la ocupación y un 39% del volumen de negocio de la industria catalana. De estos 42 clústers, 29 pertenecen mayoritariamente a la provincia de Barcelona, los cuales absorben más del 80% de la ocupación mencionada.

En cada uno de ellos, en una planificación a 4 años vista, se está desarrollando una tarea intensiva de refuerzo de la competitividad, que sigue el siguiente esquema:

- Diagnósis competitiva del clúster: formas de competir actuales (en base a coste, en base a I+D, en base a logística, diseño, personalización, servicio, calidad...); y evolución previsible de la competitividad de acuerdo con el que está sucediendo en mercados más sofisticados.
- Actuaciones de cambio estratégico: detección de las estrategias ganadoras (diferenciales) en cada clúster. Acompañamiento a aquellas empresas que quieran cambiar su modelo de negocio para entrar en mercados con alto potencial de crecimiento (asesoramiento y financiación del nuevo plan de negocio, investigación de mercados, dirección del proyecto, formación y I+D vinculada, e inversiones productivas relacionadas con el nuevo modelo).
- Actuaciones de cambio tecnológico: upgrading tecnológico mediante un acercamiento a la oferta tecnológica existente, asesoramiento a la gestión de proyectos tecnológicos, y mejora de los financiamientos / fiscalidad de la gestión tecnológica.
- Actuaciones de mejora de la gestión empresarial: formación con escuelas de negocio, parametrizada por las necesidades del clúster; y reforzamiento de la cadena de valor y mejora de la productividad.
- Actuaciones de internacionalización de mercados.

### **3. Herramientas de política de clústers en Catalunya.**

Si bien Catalunya tiene una gran tradición en actuaciones de desarrollo de la competitividad de clústers industriales, y a lo largo de los 90 se realizaron una treintena de iniciativas pioneras a nivel internacional, históricamente habían carecido las herramientas específicas de apoyo que permitieran mantener las dinámicas de cambio industrial que surgían. En este caso, las herramientas desplegadas son tres:

La figura del clúster manager, técnico designado (interno de la administración regional o perteneciente a organismos territoriales) por ejecutar

las actuaciones pactadas y detectadas en la diagnosis, y acompañar las empresas en su proceso de cambio.

- Un programa específico (Nuevas Oportunidades de Negocio), que permite apoyar financieramente las empresas en su proceso de cambio. Se soporta hasta el 75% del coste del nuevo plan de empresa, con investigación de mercados y viajes de *benchmark* (fase denominada de cambio estratégico); y una parte sustancial del cambio estructural (inversiones, formación y I+D). Se potencia especialmente la diversificación y creación de nuevas empresas a partir de empresas maduras y equipos de dirección experimentados. La línea de ayudas pretende cubrir una parte muy sustancial del coste de un nuevo plan de empresa, para eliminar barreras de entrada económicas a los nuevos planteamientos empresariales, y apoyar todo aquel gasto que pueda estar vinculado en la ejecución de este plan de empresa.
- Los programas de Nuevas Oportunidades de Negocio parten de una reflexión estratégica colectiva, con una discusión modelo *business case* sobre las estrategias de éxito en el segmento o clúster concreto, de acuerdo con los indicadores económicos y financieros de empresas del sector, y de acuerdo con la evolución de los mercados más sofisticados. El objetivo es conseguir que algunas de las empresas del clúster inicien planes de negocio diferenciales, abriendo nuevas líneas de actuación o desarrollando nuevos productos para otros mercados. Estas empresas, que son sistemáticamente apoyadas con servicios y seguimiento específicos generan un efecto demostración, mediante la difusión exhaustiva de los casos de éxito, que inducen a otras a seguir las nuevas estrategias, la cual cosa acelera el desarrollo y crecimiento del clúster.
- El despliegue de la Red de Puntos de Innovación, organismos intermedios territoriales (agencias de promoción económica locales, consejos comarcales, cámaras de comercio, colegios profesionales...) a los cuales se transfiere la responsabilidad de mantener las actuaciones de crecimiento del clúster, que son cofinanciadas por la administración a través de una línea de ayudas específica.

Las diagnosis de clúster suelen concluir con un conjunto de actuaciones grupales (e.: creación de una central de compras, misión comercial en el extranjero, estudio y propuesta de mejora de las condiciones fiscales o de la reglamentación de producto, etc.) la responsabilidad (y el liderazgo) de la ejecución de las cuales se procura transferir a las entidades locales, en un ejercicio de coordinación entre diferentes niveles administrativos y de profesionalización de las administraciones locales.

- La creación de Agrupaciones de Empresas Innovadoras, figura reconocida por el Ministerio de Industria, que financia actuaciones específicas en las mismas (cómo es la propia gestión de la agrupación). En estas agrupaciones figuran también grupos de búsqueda universitarios, centros tecnológicos y administraciones locales.
- La presentación de proyectos de I+D consorciados o la creación de Consorcios Estratégicos Nacionales de Investigación Técnica, figura también reconocida por el Ministerio, estructurada alrededor de un gran reto cooperativo de I+D, con proyectos de presupuesto mínimo de 20 M a 4 años. Este ha sido, posiblemente, el mejor instrumento de política tecnológica de la administración, al arrancar grandes proyectos *ex-novo*, sobre retos tecnológicos de gran profundidad financiados al 50% a fondo perdido, que sitúan a las empresas participantes en posiciones de liderazgo internacional en campos muy específicos de la ciencia.
- La creación de plataformas de coordinación de políticas públicas e iniciativas empresariales. Este es el máximo grado de formalización de los clústers, de los cuales existen ejemplos como Barcelona Aeronáutica y del Espacio (BAiE), Railgroup (material ferroviario) o la Bioregió de Catalunya.

La política de clústers, en definitiva, se caracteriza:

- Por la proximidad. Es una política de acercamiento al territorio, contrastada al frecuente repliegue de la administración detrás una estructura burocrática e inflexible de gestión.
- Por la proactividad. Es una política de actuaciones preventivas que acompañan el cambio industrial necesario antes de llegar a situaciones críticas. Los programas de Nuevas Oportunidades de Negocio se activan cuando la empresa todavía está a tiempo de abordar proyectos de cambio y evolución hacia mercados en expansión.
- Por la adaptabilidad. De las tradicionales herramientas horizontales, se pasa a instrumentos a medida, cuando son necesarios, por los clústers industriales. La formación directiva, por ejemplo, se adapta a casos de estudio sectoriales. El cambio estratégico sigue las estrategias ganadoras en cada caso, que en ocasiones pueden pasar por la intensidad en I+D, pero en otras por la superioridad logística, por la incorporación de diseño o por el control de la distribución y la generación de marca propia.
- Por la coordinación y subsidiariedad con los agentes del territorio. Se pretende que las administraciones locales, a través de las agencias de desarrollo local, los consejos comarcales, las cámaras de co-

mercio, y las patronales sectoriales o territoriales inicien un proceso de aprendizaje en la creación de sistemas de innovación locales, y lideren los proyectos de innovación en el territorio mediante su incorporación a la Red de Puntos de Innovación CIDEM.

- Por la asunción de responsabilidades y el aprendizaje. La figura del *clúster manager* asegura un nivel de detalle de información de la evolución del clúster en todo momento; un seguimiento de las actuaciones, y una realimentación y corrección de las medidas ineficientes.

#### **4. La creación de sistemas locales de innovación**

A finales de los 90, la Comisión Europea impulsó la realización de planos de innovación de ámbito regional mediante las metodologías RITTS y RIS (al Plan de Innovación de Catalunya, 2001-2004). Catalunya aconteció un referente internacional en la utilización de las mismas para elaborar el Plan de Innovación de Catalunya (2001-2004), proyecto liderado por el Centre de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM). Actualmente, Catalunya cuenta con el Plan de Búsqueda e Innovación (2005-2008) y, por lo tanto, puede afirmarse que las políticas de innovación en el ámbito regional han estado en la primera línea de las políticas públicas.

Si analizamos, pero, la realidad socioeconómica de Catalunya, observamos la extraordinaria diversidad existente entre las diferentes realidades locales (municipales, comarcales o supracomarcales). Adicionalmente a estas diferencias, se observa cierta carencia a nivel metodológico en el ámbito de la promoción de la innovación puesto que a menudo se desarrollan iniciativas inconexas atadas a programas de subvenciones disponibles o a modos sectoriales y/o tecnológicas. Algunos ejemplos de los proyectos recurrentes son los viveros TIC, las bioincubadores, los centros tecnológicos o la apuesta por los denominados sectores “emergentes”, como la aeronáutica. Al respecto, hay que destacar que no hay sectores de éxito ni sectores en crisis sino estrategias empresariales ganadoras y otras obsoletas; por otra parte, los proyectos de promoción de la innovación tendrán sentido si están alineados con una coherente estrategia del territorio, independientemente de las posibles modas y subvenciones existentes.

Ha emergido, por lo tanto, la necesidad de desarrollar una metodología de apoyo y promoción de la innovación que pueda aplicarse desde los ámbitos locales. Con este objetivo, desde el 2005, desde el CIDEM impulsamos el diseño e implantación de planos de innovación de ámbito local con colaboración de la Red de Puntos de Innovación CIDEM (PIC) formada por aliados estratégicos ubicados al territorio.

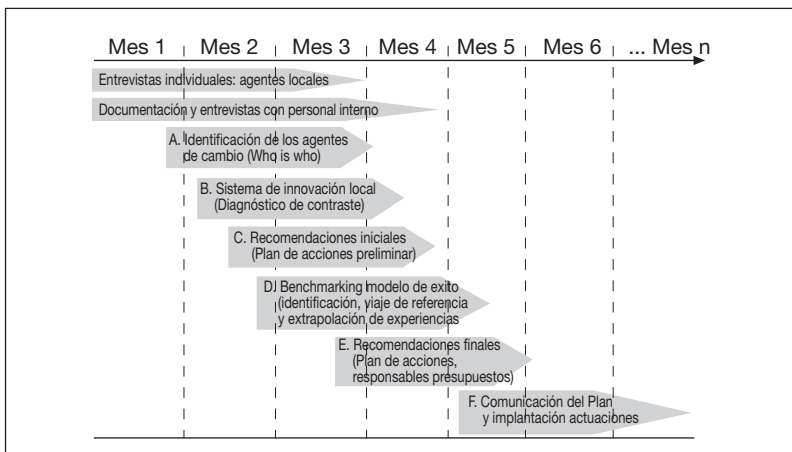


## 5. Metodología de actuación y plan de trabajo

El objetivo principal del plan es construir una visión de futuro compartida en clave de innovación e implementar las acciones necesarias para que esta acontezca una realidad. El plano de innovación local es, por lo tanto, un proceso de transformación que combina el pensamiento estratégico y las acciones a corto plazo. El plano de innovación es un ejercicio sometido a revisión y actualización constantes, no es, por lo tanto, un documento cerrado. Los aspectos distintivos de la metodología utilizada para desarrollar el plano de innovación de ámbito local son:

- A. Detección e implicación de los agentes de innovación del territorio.
- B. Diagnóstico del sistema de innovación local en base a clústers.
- C. Definición e implantación de un plano de acciones transformadoras.

**Tabla 1:** Metodología de actuación y plan de trabajo



Fuente: Plan de Innovación de Catalunya 2001-2004

### 5.1. Detección e implicación de los agentes de innovación del territorio

#### De las instituciones a las personas clave

El común denominador de los sistemas de innovación excelentes no es la cantidad de subvenciones que se han destinado, ni la capacidad de búsqueda disponible, ni la dimensión de las empresas de los mismos, sino la existencia de personas clave (agentes de innovación) liderando proyectos transformadores.

El plano de innovación se inicia con la detección de los agentes de innovación (de cambio) del territorio. Los agentes de innovación son personas escogidas por su compromiso personal con la innovación y su arraigo al territorio, y no por el cargo que ocupan, ni la organización que representan.

Se elaboran, pues, las “páginas amarillas” de las personas clave del sistema de innovación local, puesto que hace falta encontrar nuevos interlocutores para romper con el saber convencional del territorio. Una vez detectados se les entrevistará para implicarlos en el proceso de diagnóstico y en el posterior plan de acciones.

Las conexiones interpersonales formales e informales son clave para definir una visión de futuro compartida en clave de innovación y, sobre todo, para implementar las acciones de cambio para conseguir realizarla. Uno de los factores de éxito del proyecto, por lo tanto, radica en el compromiso y el liderazgo de la sociedad civil local.

## ***5.2. Diagnóstico del sistema de innovación local en base a clústers***

### **Del sector al clúster**

Una de las principales características metodológicas del plano de innovación local es la utilización del clúster como unidad de trabajo para diagnosticar el sistema de innovación local y definir las acciones que se derivan. Para hacerlo, se aprovechará el conocimiento ya existente en el territorio mediante estudios, diagnósticos y otros trabajos de los cuales hace falta hacer una selección. De la combinación de las mejores prácticas de los trabajos realizados en el pasado, y de las entrevistas realizadas a los agentes de innovación locales, surgirá un diagnóstico previo del sistema de innovación local.

Un clúster es una concentración geográfica de compañías interconectadas, que comparten retos estratégicos, proveedores especializados, empresas de servicios e instituciones asociadas. Se utiliza el clúster como herramienta de segmentación puesto que permite profundizar en retos estratégicos de las empresas y definir acciones concretas al respecto. Con la evolución del sector al clúster, saltamos de la estadística clásica que agrupa empresas en base a inputs de fabricación, a una nueva clasificación en base al saber fiero, a las habilidades y a los retos estratégicos. No hablaremos, por lo tanto, del sector textil catalán, sino de 7 clústers textiles (género de punto en la Anoia, tejidos estrechos en el Bages, etc.) donde las empresas de los mismos comparten retos de futuro.

El diagnóstico del sistema de innovación local se realizará, por lo tanto, analizando la dinámica de los clústers con mayor peso específico al territorio.

Hace falta destacar que, adicionalmente a este trabajo de clústers, el diagnóstico del sistema de innovación local incluirá aspectos clave de

cariz transversal como el rol de las universidades presentes al territorio o la existencia de mercados sofisticados para productos y servicios innovadores.

### ***5.3. Definición e implantación de un plan de acciones transformadoras***

#### **De los estudios a la acción**

Una aproximación crítica, y no por esto menos realista, de la tarea desarrollada por las administraciones públicas en Catalunya en los ámbitos de la promoción económica y de la política de innovación nos muestra una realidad caracterizada por la abundancia de estudios, diagnósticos y planes estratégicos, y por la carencia de ejecución de acciones de alto valor añadido.

En este sentido, el plan de innovación emerge como la plataforma perfecta para la acción. Una vez detectados y entrevistados los agentes de innovación y realizado el diagnóstico del sistema de innovación local, se diseñará e implementará un plan de acciones, con un calendario, responsables de ejecución, presupuesto e indicadores de seguimiento.

El objetivo de este plan de acciones es diseñar y ejecutar proyectos emblemáticos donde el liderazgo será, de nuevo, el factor de éxito clave. La implicación de los agentes de innovación del territorio en la implantación de las acciones será un excelente indicador de la calidad y futuro éxito de las mismas. Adicionalmente, hace falta destacar que estas acciones transformadoras suponen una extraordinaria oportunidad para reconocer la tarea desarrollada por las personas clave del territorio.

El plan de acciones, en ningún caso, integrará acciones ya iniciadas con anterioridad en el territorio para actuar como paraguas de proyectos que ya se estaban encaminando. Tampoco incluirá reivindicaciones ya incluidas en la agenda política como las mejoras en infraestructuras.

## **6. Un ejemplo: el plan de innovación de Manresa**

La primera iniciativa de plan de innovación de ámbito local desarrollada en Catalunya ha sido el Plan de Innovación de Manresa, proyecto que ha sido liderado por el Ayuntamiento de Manresa.

A continuación se exponen algunos ejemplos prácticos del proyecto iniciado en Manresa el 2005, para clarificar la metodología expuesta anteriormente.

## 6.1. Agentes de innovación

La primera actividad esencial del proyecto consistió en realizar un ejercicio de identificación de los agentes clave (¿Quién es quién?) del sistema de innovación del Bages. Una vez detectadas las personas con un compromiso personal con la innovación, con capacidad de liderazgo y de cambio, y con un arraigo al territorio, se les implicó en el proceso de elaboración del plan y en su posterior implementación.

Algunas personas clave que han intervenido en el Plan de Innovación de Manresa han sido:

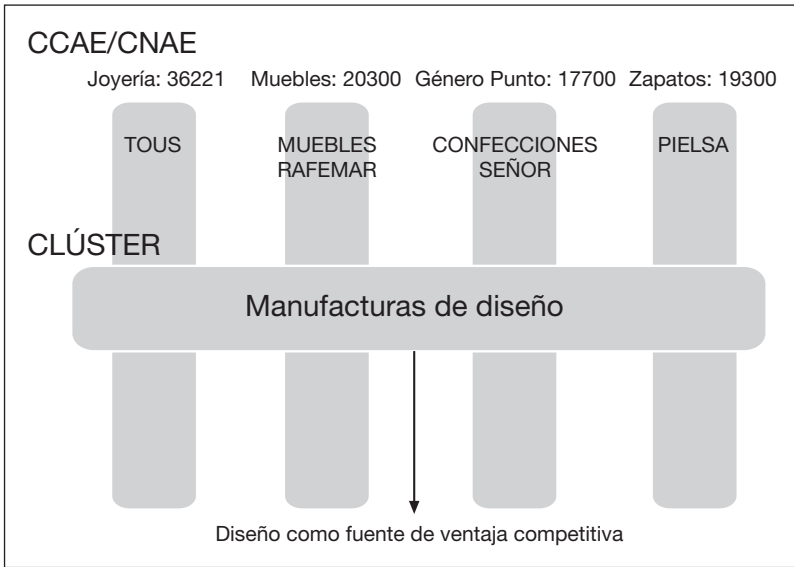
- Sra. Carme Botifoll, Directora del Centro Tecnológico de Manresa.
- Sr. Ferran Laguarda, Presidente de Innova 31-UPC.
- Sr. Venanci Pellicer, Director General de Pujol Muntalà.
- Sr. Josep Maria Ribas, Presidente de Proyectos Territoriales del Bages.
- Sr. Félix Salido, Gerente de Construcciones Salido.
- Sr. Jaume Masana, Director General Adjunto de Caixa Manresa.
- Sr. Alain Jordà, Regidor de Innovación y Tecnología del Ayuntamiento de Manresa

## 6.2. Diagnóstico en base a clústers: las manufacturas del diseño

Uno de los clústers detectados, y priorizados por su peso específico y carácter estratégico, en el Bages ha sido el clúster de manufacturas del diseño (Tabla 2). Como ya se ha comentado anteriormente, el análisis en llave de clúster permite agrupar empresas que comparten retos estratégicos, independientemente del sector en el que compiten. Este clúster es un buen ejemplo puesto que agrupa empresas de varios sectores (joyería, género de punto, muebles, zapatos, entre otras) el reto principal de las cuales es la industrialización de la creatividad.

En esta dirección convergen empresas dónde el diseño es el mayor factor de diferenciación, como por ejemplo, Tous (joyería), Confecciones Señor (género de punto), Muebles Rafemar (muebles) o Pielsa (zapatos). Los factores de éxito de este clúster están vinculados a la marca de canal (impulso de establecimientos detallistas, propios o en franquicia, donde se comercializan, a menudo en exclusiva, productos de la marca), el producto *ampliado* (el diseño se incorpora de forma integral en toda la cadena de valor del producto, desde el desarrollo del mismo, hasta el *packaging* y el punto de venta) o la simbiosis entre diseñadores e industriales (compatibilización entre diseño de calidad y costes adecuados).

**Tabla 2:** Clúster de manufacturas del diseño en el Bages



Fuente: elaboración propia en base al diagnóstico de situación del sistema de innovación de Manresa.

### 6.3. Plan de acciones

Uno de los outputs del plano de innovación de Manresa ha sido el plan de acciones que se derivan. En concreto, se han definido 19 posibles acciones, algunas de las cuales se han estructurado alrededor de clústers, y otras en formato de programas transversales.

Algunas de las acciones priorizadas son las siguientes:

- ESCUELA DE MANUFACTURAS DEL DISEÑO.

El objetivo del proyecto es crear un espacio que sirva de instrumento de mejora de las capacidades de gestión para las empresas vinculadas al clúster de manufacturas de diseño. Las empresas de este clúster tienen que experimentar un proceso de transformación para hacer el salto estratégico que supone el paso de la artesanía a la industria. Tous, empresa de joyería de éxito internacional, puede actuar como ejemplificador de este proceso de cambio.

Algunos de los aprendizajes del caso de éxito Tous son la creatividad en el diseño de las colecciones, el aparadorismo o la selección de los intangibles que soportan la marca. La escuela de management de industrias

creativas puede conseguir aportar este saber fiero a las empresas del clúster y, a la vez, supone un reconocimiento a una emprendedora de primer nivel que transmite unos valores muy arraigados en Manresa y en el Bages.

- ESPACIO PARA DISEÑADORES NOVELES

Otro proyecto vinculado al clúster de manufacturas de diseño consiste en crear un espacio de experimentación para diseñadores noveles y, a la vez, de encuentro de los mismos con industriales pensando con una futura producción industrializada.

- MEJORA COMPETITIVA DEL CLÚSTER DE SLOW FOOD

El objetivo de este proyecto es aprovechar el impacto del proyecto **Alicia** (alimentación + ciencia, proyecto coliderado por el cocinero Ferran Adrià y el cardiólogo Valentí Fuster) para impulsar el binomio restauración-turismo en el Bages. Se trata de consolidar una estrategia de territorios lentos dónde los productos y servicios transmitan los valores identitarios del territorio incluyendo el respeto por los productos autóctonos, la buena comida, la calidad de acogida o el respeto medioambiental, aconteciendo así, parte de una visión holística de los sistemas de innovación, dónde no nos limitamos, por lo tanto, a los aspectos científico-técnicos o financieros.

Adicionalmente a las acciones concretas, hace falta destacar, seguramente como principal activo del plan, la generación de confianza y de liderazgo que ha emergido y se ha consolidado mediante una red informal de personas clave de Manresa. Este calor en clave de innovación que se percibe en Manresa actúa como catalizador del cambio y ayuda a posicionar el territorio como un lugar atractivo para vivir y para generar actividad económica. No es casual que el último año el Centro Tecnológico de Manresa haya liderado uno de los proyectos CENIT (macroproyectos consorciados de I+D cofinanciados por el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI) aprobados en Catalunya, ni que Microsoft haya decidido implantar su Centro de Innovación en la ciudad.

## 7. Conclusiones

En conclusión, un plan de innovación de ámbito local es un viaje dónde se combina el pensamiento estratégico (largo plazo), con las acciones a corto plazo. A finales del proyecto, el proceso de transformación experimentado, el viaje realizado por los integrantes del plan de innovación habrá sido el principal activo del mismo. Más allá de las acciones concretas en las que concluye el proyecto, hace falta destacar la consolidación de una

plataforma de cooperación entre personas clave del territorio, el proceso de aprendizaje de los técnicos de las administraciones locales, o la incorporación de un potente discurso de innovación por parte de los políticos.

*“No nos debemos preocupar del destino sino de disfrutar del viaje”.*  
Confucio, siglo IV a.C

## Bibliografía

- CHANDLER, ALFRED (1969), *“Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”*, MIT Press. EEUU
- HERNÁNDEZ, J.M; FONTRDONA, JORDI; PEZZI, ALBERTO (2005), *“Mapa dels Sistemes Productius Locals a Catalunya”*, Papers d’Economia Industrial, Secretaria d’Indústria i Energia. Barcelona.
- TERRÉ I OHME, EUGENI (2006), *“Pla d’Innovació de Catalunya (2001-2004)”*, CIDEM. Barcelona

Referencias en la red:

[www.innovating-regions.org](http://www.innovating-regions.org)

[www.cidem.com/cidem/cat/comunitats/pic/index.jsp](http://www.cidem.com/cidem/cat/comunitats/pic/index.jsp)

[www.jointventures.com](http://www.jointventures.com)

[www.cdti.es](http://www.cdti.es)



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensión 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) – [www.accid.org](http://www.accid.org)