

FORMACIÓN CLUSTERS

1

I. INTRODUCCIÓN

1. El Programa de Cooperación Transfronteriza
2. Objetivo del informe

II. ANTECEDENTES

3. El punto de partida: agrupaciones empresariales/clusters

- 3.1. *Las experiencias en Cataluña y el País Vasco*
- 3.2. *El fomento de los clusters en Andalucía*
- 3.3. *Las plataformas integradas industriales en Marruecos*

III. HORIZONTE ESTRATÉGICO

4. Marco estratégico de las relaciones hispano-marroquíes

- 4.1. *Apuesta por la modernización económica del país*
- 4.2. *Alto potencial de crecimiento*
- 4.3. *Oportunidades para las empresas españolas-malagueñas*

FORMACIÓN CLUSTERS

2

IV. ANÁLISIS DE SECTORES

5. Identificación de los sectores de actividad estratégicos

5.1. Criterios para la identificación de los principales sectores de actividad

5.2. Sectores estratégicos potenciales en el ámbito de estudio

V. CLUSTERS EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA

6. El cluster biotecnológico “Andalucía BioRegión”

7. El cluster de la industria del Deporte

FORMACIÓN CLUSTERS

3

VI. LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA

8. Principales conclusiones del análisis cualitativo

9. Matriz DAFO para el desarrollo de estrategias de cooperación en materia empresarial en ambos territorios

10. Diseño del Plan de dinamización para la cooperación entre empresas en el espacio transfronterizo

VII. CONCLUSIONES

11. Principales conclusiones del estudio

FORMACIÓN CLUSTERS

4

I. INTRODUCCION

1.El Programa de Cooperación Transfronteriza

El presente informe sobre el *“estudio de las posibilidades de formación de clusters o agrupaciones de empresas en la Región Tánger-Tetuán y la provincia de Málaga”*, se enmarca en el *Programa de Cooperación transfronteriza para la mejora de la competitividad en la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán*, denominado **AL YOSUR**, promovido por la Excm. Diputación de Málaga y la Asociación MADECA como socia, contando con la colaboración de las Cámaras de Comercio de Tánger y Tetuán y dentro del Programa de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores -POCTEFEX-, financiado por la Unión Europea a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

AL YOSUR tiene como principal objetivo la creación de una estructura dinámica de cooperación transnacional para **mejorar la competitividad económica y social en los territorios de actuación** de manera sostenible y responsable y, fomentar un Gobierno Local transparente y generador de confianza, es por ello que el conocimiento a través del análisis de la figura de las agrupaciones empresariales y los clusters, representan en el modelo actual de economía globalizada, un moderno y eficiente instrumento que trabaja por el beneficio de la PYME capaz de adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, la Diputación de Málaga, pretende desarrollar iniciativas locales de proyección transnacional que favorezcan la inversión empresarial y la creación de empleo, la modernización del sistema productivo, la capacitación profesional en sectores emergentes y la cooperación institucional entre los territorios de ambos territorios.

FORMACIÓN CLUSTERS

5

Alí Yosur se desarrolla en cuatro líneas que engloban 32 acciones con proyección transnacional. La primera de ellas, en la cual se enmarca el presente informe, trabaja en la mejora de la competitividad económica, actividad que pretende crear un servicio transnacional para el fomento de la inversión, la creación y consolidación de empresas y la cooperación empresarial entre Málaga y la región de Tánger y Tetuán, generando confianza entre inversores y gobiernos locales. Algunas de las acciones en las que se ejecuta esta línea denominada *Iniciativas empresariales* son:

- **Nodo Transfronterizo para el Fomento de la Inversión:** la atracción de capitales requiere que el inversor disponga de información clara y accesible sobre las condiciones en que va a desarrollar su actividad. Esta acción se basa en la recopilación y centralización de información que requieren los proyectos de inversión y la puesta a disposición del inversor de los indicadores necesarios respecto a las condiciones que ofrecen los territorios de actuación.
- **Programa de capacitación y apoyo técnico para la creación y consolidación de empresas,** desglosado en cuatro actuaciones dirigidos a personal técnico de las Administraciones y organismos implicados en el Programa de Cooperación, a empresarios y a mujeres emprendedoras del medio rural.

FORMACIÓN CLUSTERS

6

Por último reseñar que este **proyecto de Cooperación** de la Diputación malagueña cuenta con un presupuesto total de 1.499.500 euros, ascendiendo la ayuda FEDER a 1.124.625 euros, mientras que la Diputación de Málaga realiza una aportación de 267.850 euros y la Asociación MADECA, socia del proyecto, una contribución de 107.025 euros.

2. Objetivo del informe

Las relaciones económicas entre la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán, siempre han sido definidas en décadas pasadas de débiles, pero con el nuevo marco estratégico de relaciones -Acuerdo de Asociación Euro mediterráneo Marruecos-Unión Europea, Política Europea de Vecindad, etc.- se han visto estimuladas enormemente, habiéndose creado un potencial de cooperación empresarial de gran interés en la línea de articular una **región europea Málaga-Tánger-Tetuán**. Con tal fin, es preciso generar proyectos empresariales y actividades productivas relevantes para poner este ámbito geográfico en el mapa europeo de regiones competitivas, de ahí que el fomento de la cooperación entre empresas de ambos lados sea un objetivo fundamental para lograr la interpenetración económica deseada.

FORMACIÓN CLUSTERS

7

El tejido empresarial malagueño viene definido por el reducido tamaño de las empresas, con un alto porcentaje de micropymes, de esta forma el 96% cuenta con menos de 10 empleados. En este contexto, las empresas **compiten en el mercado de forma individual**, para ganar competitividad y expandirse en busca de nuevos mercados, utilizando los mecanismos e instrumentos financieros que les ofrece la Administración autonómica, a través de EXTENDA, y estatal, sobre todo el ICEX. En resumen, las micro y pequeñas empresas malagueñas tienen escaso acceso a la información, reducidas capacidades de gestión empresarial, incipiente desarrollo tecnológico y una escasa accesibilidad a fuentes de financiación, por tanto, no cuentan en la mayor parte de los casos con las **“capacidades” necesarias para crecer** tanto a nivel interno como a la hora de buscar otros mercados fuera de la provincia malagueña, aunque sea tan cercano como el caso del norte de Marruecos.

FORMACIÓN CLUSTERS

8

Una de las alternativas que se contemplan es la constitución de agrupaciones empresariales o clusters, al objeto de crear un grupo de presión que les haga ganar competitividad en un mundo cada vez más globalizado. En este sentido, la frontera se está transformando en un factor de desarrollo a través de la cooperación en campos muy diversos y, sobre todo, en los negocios, sumando esfuerzos para atender necesidades e intereses comunes y para hacer aflorar las sinergias positivas dimanantes de las complementariedades entre ambos lados. Esto explica que en este trabajo se aborde el fenómeno de la cooperación empresarial Málaga-Norte de Marruecos a través del *“estudio de posibilidades de formación de clusters o agrupaciones de empresas transfronterizas”*.

El presente estudio fue encargado por **Málaga Desarrollo y Calidad -MADECA-**, con un triple objetivo, identificar acciones que permitan diseñar una estrategia institucional de promoción para el desarrollo de agrupaciones empresariales o clusters, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas malagueñas. En segundo lugar, analizar las potencialidades de sectores y actividades emergentes en el espacio transfronterizo al objeto de crear empresas de carácter mixto que se consoliden en el tiempo y, en tercer lugar crear una oficina de inversiones transfronteriza, que pueda detectar proyectos competitivos e interesantes para invertir “Business Angels”.

FORMACIÓN CLUSTERS

9

Estos tres objetivos se llevarán a cabo mediante una **metodología de carácter participativo**, realizando para ello lo que denominaremos Espacio de Colaboración, materializado en dos talleres, celebrados en Málaga y Tánger respectivamente. En estos espacios se trata de diseñar y planificar acciones al objeto de proponerlas como actuación pública para el fomento y dinamización de las relaciones intra y transfronterizas en el ámbito geográfico de estudio. Se busca, sobre todo, ahondar en el conocimiento y progreso en el ámbito de la cooperación entre empresas, para lo cual se cuenta con empresarios de ambos territorios que desarrollan diversas actividades en diferentes sectores económicos, que generen ideas y propuestas innovadoras que contribuyan a reforzar y mejorar la cooperación empresarial.

La contribución de este **Espacio de Colaboración** gira en torno a:

- ✓ Incentivar la colaboración entre empresas y con instituciones y agentes sociales y económicos
- ✓ Dinamizar las relaciones empresariales
- ✓ Fomentar la creación de agrupaciones de empresas o preclusters

FORMACIÓN CLUSTERS

10

En relación a **los retos** más importantes del presente trabajo son la **identificación de los sectores estratégicos**, en la zona norte de Marruecos, que puedan “arrastrar” a las empresas malagueñas en su camino hacia el crecimiento y la externalización, así como **analizar las relaciones ya existentes entre empresas** malagueño-marroquíes, a modo de ejemplo de relaciones exitosas en el espacio transfronterizo. Por último, el **diseño de acciones concretas para dinamizar la cooperación transfronteriza** entre las empresas y las posibles agrupaciones empresariales ya existentes en el ámbito objeto de actuación.

FORMACIÓN CLUSTERS

11

II. ANTECEDENTES

3. El punto de partida: agrupaciones empresariales/clusters

Las primeras reseñas en cuanto al desarrollo y aplicación de políticas públicas de clusters en España tienen su origen en los años 90, tras la publicación del libro “La ventaja competitiva de las naciones”, de Michael E. Porter, considerado el propulsor de lo que hoy en día entendemos como cluster. En el texto se analiza la competitividad de las economías de diez países, llegando a la conclusión de que éstos eran **más competitivos internacionalmente en aquellas industrias que contaban con agrupaciones de empresas**. Para el análisis de la competitividad se utilizó el denominado esquema del diamante, sistema de determinantes de la competitividad que se agrupan en cuatro áreas: las condiciones de los factores, la situación de la demanda, los sectores de apoyo y relacionados y la estructura del sector, así como la estrategia y la rivalidad de las empresas que lo componen. De esta forma, muchos metodólogos afirman que la iniciativa público-privada juega un papel fundamental para el desarrollo de estas agrupaciones empresariales y para la mejora de la competitividad empresarial, mientras que otros defienden la no intervención de los gobiernos en la conformación de clusters.

Desde entonces, las iniciativas de fomento de cluster han ido ganando terreno y casi todos los países incorporan este tipo de actuaciones en sus políticas industriales, como medio para generar riqueza y ser más competitivos en determinados sectores o segmentos de actividad. De esta forma, en la actualidad el análisis y las políticas de clusters han encontrado una amplia aceptación y han sido estimuladas por los responsables de las instituciones locales y regionales, por un número creciente de Gobiernos nacionales y por la mayoría de los organismos

FORMACIÓN CLUSTERS

12

internacionales de carácter económico (Comisión Europea, OCDE, Banco Mundial, UNCTAD, OIT...), debido en parte a que **la base de la competitividad** hoy en día, **se encuentra en la innovación**, que no depende de la actividad de una empresa de forma aislada, sino que requiere de la acción concertada de un conjunto o grupo de empresas que trabajen en cooperación, aportando cada una de ellas habilidades, tecnología y competencias específicas.

Esto es lo que explica la exitosa emergencia de concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas tales como Baden-Württemberg en Alemania o Silicon Valley en Estados Unidos. O, de modo más general, la aceleración de la especialización de las empresas y el funcionamiento en redes y clusters en todos los países avanzados.

España por su parte no es ajena a todo lo anterior, de modo que las administraciones competentes comienzan a incluir en sus programas y planes industriales políticas de apoyo o impulso al desarrollo de estas iniciativas clusters, en sectores considerados de mayor interés y con mayor potencialidad.

Las primeras manifestaciones de apoyo al fomento de iniciativas clusters, surgen a nivel nacional en 2006, a través de la publicación por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de *la orden ITC/2691 de 2 de agosto de 2006, por la que se regulan las bases, el régimen de ayudas y gestión de medidas de apoyo a las agrupaciones empresariales innovadoras*. Desde entonces y cada año se publica una nueva convocatoria de estas ayudas.

FORMACIÓN CLUSTERS

13

Esta orden surge con el objetivo de regular las bases, el régimen de ayudas y la gestión de soporte a las **Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI)**, que se definen como *"la combinación en un espacio geográfico o sector industrial concreto de empresas, centros de formación y unidades de investigación públicos o privados, involucrados en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener ventajas y/o beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador. Esta actividad se organizará en torno a un mercado o segmento de mercado objetivo y/o a una rama o sector científico-tecnológico de referencia. El objeto de la AEI así estructurada será alcanzar una masa crítica tal, que permita asegurar su competitividad y visibilidad internacional"*.

La implantación de una política de clusters a nivel nacional viene motivada por la tendencia europea, de potenciar y dar soporte a nivel colectivo más que a nivel individual. Ejemplo de esta tendencia se recoge en *el Programa Marco (2007-2013) de Competitividad e Innovación de la UE*, entre cuyas prioridades se encuentra la promoción de la creación y el fortalecimiento de clusters. Además de promover la innovación sectorial, los clusters, las redes de innovación, las asociaciones entre los sectores público y privado en materia de innovación y la cooperación con las organizaciones internacionales pertinentes, así como la gestión de la innovación.

En el Plan de Fomento Empresarial aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de enero de 2006, se recoge la necesidad de incrementar la capacidad de innovación y la transferencia de conocimiento, siendo uno de los instrumentos para su consecución el **programa de apoyo a clusters innovadores**, para favorecer el desarrollo de iniciativas de investigación conjuntas, la utilización de servicios avanzados compartidos y fomentar el establecimiento en redes.

FORMACIÓN CLUSTERS

14

Otro mecanismo de participación en la dinamización de políticas clusters se encuentra en la *Asociación española de Agencias de Desarrollo Regional*, <http://www.foroadr.es/>, la cual tiene como principal objetivo contribuir en la planificación de las políticas públicas y actividades encaminadas a promover el desarrollo regional, contando para ello con un socio en la mayoría de las comunidades autónomas. Estos socios son fundamentalmente instituciones públicas autonómicas encargadas del desarrollo empresarial y de apoyo a la gestión de sus políticas industriales. A modo de ejemplo tenemos en Cataluña la ACC10, en el País Vasco la SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión industrial) y en Andalucía IDEA (Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía).

Los gobiernos del **País Vasco y Cataluña pueden considerarse pioneros a nivel europeo y referentes nacionales** en cuanto a inserción de políticas industriales basadas en clusters como estrategia de competitividad en su tejido productivo y empresarial. Ambas administraciones comienzan a desarrollar a partir de los años 90, la filosofía reflejada en la publicación de Porter, adaptando la metodología planteada en dicho texto a su propia realidad.

El análisis de las iniciativas clusters en estas comunidades autónomas, el efecto que vienen desarrollando en sus economías, cuál ha sido su origen, evolución y situación actual, es fundamental para posicionar la política de fomento de agrupaciones empresariales de Andalucía.

FORMACIÓN CLUSTERS

15

3.1. Las experiencias en Cataluña y el País Vasco

Las actuaciones que el Gobierno de Cataluña ha venido desarrollando desde los años noventa en relación a las iniciativas cluster, se pueden definir como **poco intervencionistas**, ya que el principal protagonismo lo han tomado las propias empresas. Los agentes que forman parte del cluster son los responsables de su desarrollo, son ellos los que plantean los retos y las estrategias que se deben establecer para conseguirlos. Siendo en este caso la **administración catalana** una mera intermediaria, **facilitadora del ambiente propicio** para que esto ocurra y cuyo apoyo se dirige más a las oportunidades detectadas que a los problemas que se generan.

La **metodología empleada** para reforzar la competitividad industrial en Cataluña se ha basado en tres enfoques principales, centrados en aspectos específicos:

Enfoque hacia un segmento estratégico concreto, considerado como la fuente del desarrollo de la verdadera competencia, en vez de a un sector, que sólo ofrece información de problemas generales y por tanto, sólo puede aportar soluciones genéricas. En este sentido, y a modo de ejemplo, se analiza el segmento de las industrias cárnicas en vez del estudio del sector alimentario en su conjunto.

Enfoque hacia el microcluster, entendido como un conjunto de empresas de actividades relacionadas en una zona geográfica determinada y no muy amplia. De modo que en vez de tratarse al sector alimentario en

FORMACIÓN CLUSTERS

16

Cataluña, se centra en la industria cárnica de una comarca concreta. Delimitando también con este segundo enfoque, las recomendaciones que se puedan generar.

Enfoque hacia la generación de procesos de cambio estratégico en segmentos de actividad concretos, mediante la participación de las empresas en el proceso. Esto ha generado una dinámica de trabajo participativo e integrante, orientada al cambio, mediante la celebración de entrevistas personalizadas, creación de grupos de trabajo, organización de jornadas, talleres y/o seminarios. El esquema de este último enfoque se desarrolla en las siguientes fases:

- o Establecimiento de los principales retos del microcluster que se está analizando, a través de un proceso participativo donde los protagonistas son las propias empresas, las cuales plantean los problemas reales a los que se enfrentan en su crecimiento y expansión.
- o Desarrollo de una propuesta conjunta de futuro entre todos los agentes que intervienen en el microcluster.
- o Definición de las líneas de actuación para el fortalecimiento de la competitividad.

En líneas generales, Cataluña se ha enfrentado a través de su política de clusters a la consecución de una serie de retos como la creación de **liderazgo a nivel privado** en las iniciativas cluster; la garantía de **estabilidad de las políticas a largo plazo** y el compromiso en las acciones de soporte a la competitividad; la **integración total de políticas de innovación** en las iniciativas de desarrollo de

FORMACIÓN CLUSTERS

17

clusters y, por último, la detección y comprensión de las dinámicas de los clusters emergentes o potenciales y la **transformación del tejido industrial**.

En Cataluña existen dos áreas o **departamentos especializados en política de clusters**, el Observatorio de Prospectiva Industrial y el Área de Dinamización de clusters (ACC10), ambos son instrumentos del gobierno catalán para el fomento de las agrupaciones empresariales aunque con un fin distinto.

El **Observatorio de Prospectiva Industrial** es un instrumento del Departamento de Innovación, Universidad y Empresa, adscrito a la Secretaría de Industria y Empresa surgido del Acuerdo Estratégico para la internacionalización, la calidad en la ocupación y la competitividad de la economía catalana. Entre sus principales objetivos se señalan el facilitar información de calidad a la sociedad sobre el sector industrial, mediante la publicación de informes y estudios; fomentar el diálogo entre los agentes económicos y sociales y, ofrecer soporte en el diseño de actuaciones de política industrial.

Según la Ley 9/2009, de 30 de junio, de política industrial, el Observatorio debe participar con el Consejo de Política Industrial, en

“Proponer mejoras de los instrumentos de política industrial con el objetivo de adaptarlos, aumentar su eficacia y hacerlos más adecuados. Evaluar el impacto de los cambios en el entorno productivo sobre la estructura y la organización empresariales y en la localización e implantación territorial de la industria y las empresas de servicios que se relacionan con el Consejo. Formular propuestas de buenas prácticas de transformación industrial y difundir las ya existentes”.

FORMACIÓN CLUSTERS

18

El Área de Dinamización de cluster de la ACCIÓ, es una Agencia de la Generalitat de Cataluña para el fomento de la competitividad de las empresas, desarrollando políticas de innovación sectoriales y territoriales con criterios de proximidad y personalización, enfocadas al cambio de la base competitiva de las empresas y sectores productivos del territorio a partir del cambio de modelo estratégico y de la estructura de los sectores maduros y a la potenciación de sectores emergentes.

Desarrolla planes integrales de competitividad de clusters mediante programas de reorientación, innovación e internacionalización. Los resultados obtenidos tras la realización de más de cincuenta iniciativas de refuerzo competitivo a nivel de cluster, desde que empezase su aplicación en los años noventa, han sido la modificación y mejora del diálogo entre los empresarios y la administración, pasando de peticiones reivindicativas a planteamientos más positivos, la mejora del conocimiento de las problemáticas estratégicas y competitivas entre las empresas de los diferentes sectores de actividad, la adecuación de los mecanismos públicos de apoyo y la mejora en la coordinación administrativa, identificando y creando instrumentos de apoyo específicos. Del lado empresarial, las actuaciones desarrolladas han supuesto principalmente el refuerzo en las estructuras sectoriales o la potenciación de iniciativas conjuntas de cooperación.

El Gobierno catalán, a través del equipo del Departamento de Trabajo e Industria, elaboró en el año 2005 un Mapa de Sistemas Productivos Locales (SPL) industriales, basándose en su política de clusters y enfocada mayormente al microcluster.

FORMACIÓN CLUSTERS

19

La elaboración de este **mapa** vino motivada por una recomendación de la Comisión Europea (2003), que afirmaba que *“la cartografía de los clusters es un elemento para la definición y puesta en marcha de una política de clusters”*. Y sus objetivos últimos se centraban en proporcionar a la sociedad catalana información sobre la realidad económica de aquellos momentos y contribuir a la política industrial regional.

Para evitar confusiones, es preciso aclarar que el término Sistema Productivo Local se utiliza del mismo modo que se podría usar el término cluster, ya que se entiende que ambos hacen referencia a dos maneras de denominar el mismo fenómeno: “empresas de un determinado sector o segmento estratégico que tienden a concentrarse en un espacio geográfico limitado, creando entre ellas vínculos de cooperación y competición”.

Dicho mapa localizaba **42 SPL**, el conjunto de los cuales representaban el 39% de la facturación total de Cataluña y empleaba al 36% de la población activa, traducido en 235.000 empleos. Suponiendo el 10% del PIB catalán y el 26% del tejido industrial. El sector con un mayor número de empresas es el **textil**, seguido por el de la **maquinaria y equipos mecánicos**. Sin embargo, los más relevantes en relación al porcentaje de empleo generado, empresas que los forman y volumen de negocios corresponden al de la **metalurgia, automoción, química básica, materias plásticas, artes gráficas y edición**.

Este modelo “microcluster”/sistemas productivos locales, se basa en la **concentración territorial y organización industrial en red**, fomentando las relaciones entre empresas del mismo sector, así como con instituciones públicas y privadas. Posibilita que las PYMES tengan mayor capacidad de reacción y respuesta

FORMACIÓN CLUSTERS

20

ante una situación de crisis, mayor capacidad competitiva y de arrastre con perspectiva de futuro, así como mayor facilidad de acceso a nuevas tecnologías, sistemas innovadores y conocimiento.

En la actualidad, los **sectores estratégicos** identificados en torno a los que se han ido desarrollando nuevos clusters en Cataluña son el **agua**, la **alimentación**, la **energía**, el **espacio**, los **materiales y sistemas de producción**, el **mueble** y la **salud**.

En 2009 surge en Cataluña la **iniciativa cluster de productos infantiles**, que merece una mención especial por su carácter innovador y orientado a los nuevos cambios que se plantean en torno a las políticas clusters. Así como ejemplo del nuevo enfoque basado en el cambio estratégico que va del “multicluster sectorial” al “mercado final”, definiéndose el cluster en este caso por el cliente y no por el producto.

El caso del cluster de productos infantiles

Este cluster se asemeja a la iniciativa francesa “*pool de l’enfant*” y responde a la nueva orientación de las políticas sectoriales que se están llevando a cabo en la Unión Europea.

El sector de productos infantiles es un sector disperso que abarca desde productos alimenticios hasta mobiliario, ropa o juguetes, entre otros. En los últimos tiempos ha registrado un crecimiento del 7% por encima de la media industrial y sólo en Cataluña la facturación del conjunto del sector superó los 3.000 millones de euros.

Ante la evidencia de esta “masa crítica”, con un total de 207 empresas, el Gobierno catalán a través de la Secretaría de Industria y Empresa impulsa la configuración de este cluster, para que se constituya como una asociación, donde las empresas que la formen se encarguen de su propia gestión y organización.

El principal objetivo es crear sinergias dentro del sector y analizar las nuevas tendencias de consumo de la clientela infantil. En este sentido, cuentan con el apoyo del Observatorio de Prospectiva Industrial, con el desarrollo de actividades de dinamización y actuaciones orientadas a la búsqueda de esas sinergias y de áreas de colaboración conjunta entre los agentes que lo integran.

Asimismo, el Gobierno de Cataluña realiza un plan de apoyo económico a tres años, que cubre desde los primeros costes fijos generados por la asociación cluster para su puesta en marcha, hasta la realización de estudios que se consideren de interés para el sector, con una aportación máxima de 150.000€.

FORMACIÓN CLUSTERS

22

Actualmente en Cataluña se ha producido un cambio estratégico y nuevos enfoques en la política de clusters a través del **Plan de Política Industrial 2010-2020**, donde se establece 75 directrices de actuación, de las cuales cinco se consideran prioritarias, entre ellas la política de clusters. Orientada a la facilitación del cambio estratégico.

“El cambio de modelo industrial internacional hace que sea necesario apoyar a las empresas catalanas que quieran salir de modelos de negocio obsoletos e introducirse en actividades con capacidad de crecimiento, ya sea en el sector en el que operan o en otros”.

Desde principios de los noventa hasta el año 2009, la política de clusters se había centrado básicamente en el desarrollo de microclusters, entendidos como concentraciones de pequeñas y medianas empresas, localizadas en un área geográfica muy delimitada. A partir de esta fecha, surge la tendencia hacia una nueva política de cluster que viene determinada por la necesidad de un cambio estratégico, manifestado por una serie de factores entre los que se pueden destacar:

- La dimensión reducida de los proyectos que se han venido desarrollando.
- Los resultados inmateriales con una escasa visibilidad de las iniciativas, donde el liderazgo ha sido fundamentalmente representado por el sector público.
- La falta de instrumentos por parte de la Administración, unido a una escasa o limitada planificación estratégica y medición de los resultados obtenidos.

FORMACIÓN CLUSTERS

23

Al mismo tiempo, los cambios del modelo industrial que se vienen produciendo a nivel europeo, donde están proliferando iniciativas de gran dimensión, muchas de las cuales tienen carácter transnacional, con una importante profesionalización de las organizaciones gestoras, con la aparición de la figura del **cluster manager**, confirma esta necesidad de cambio.

El segundo modelo a analizar son los clusters del País Vasco, que han ejercido un papel de primer orden en la dinamización de las nuevas actividades industriales que se han generado en su territorio, así como en el cambio de mentalidad hacia la cooperación empresarial que se ha producido en algunos sectores tradicionales.

Las primeras iniciativas clusters en el País Vasco tienen su origen en el *Programa de Competitividad* establecido por el gobierno vasco dentro del *Marco de Política Industrial 1991-1995*. En torno a este programa se desarrollaron grupos de trabajo formados por representantes de empresas, principalmente PYMES, agentes de la administración y líderes de asociaciones industriales y otras instituciones, agrupados en torno a un conjunto previamente identificado de clusters estratégicos y cuyo objetivo era definir las áreas de mejora prioritarias y las propuestas de acción de cada cluster.

Paralelamente se encargó a “*Monitor Company*” (empresa consultora relacionada con M. Porter) un estudio de investigación para conocer la **situación competitiva** en la que se encontraba la economía vasca y su potencial futuro, mediante la detección e identificación de los principales sectores de actividad, medidos en función a una serie de indicadores, que dieron lugar a su agrupación en diferentes clusters estratégicos.

FORMACIÓN CLUSTERS

24

Las propuestas de acción de los grupos de trabajo desembocaron en la constitución formal de las **primeras asociaciones clusters del País Vasco**, que pertenecían tanto a sectores tradicionales como a otros emergentes. A partir de aquí y en el Marco de Política Industrial 1995-1999, el Gobierno firma **Convenios de Colaboración** con algunos de estos clusters, tales como el cluster del Conocimiento en Gestión empresarial, Medio Ambiente, Puerto de Bilbao, Telecomunicaciones, Electrodomésticos, Componentes de automoción, Máquina-Herramienta. El objetivo básico era que estos clusters sirviesen de instrumento de su política industrial.

A partir del año 2000, las asociaciones clusters en el País Vasco tienen la obligación de realizar **Planes Estratégicos**, con una planificación a tres o cuatro años, que contemplen como mínimo las áreas de internacionalización, tecnología y calidad. Además de un **Plan de Acción anual**, coherente con el Plan Estratégico, que incluya una memoria descriptiva de la situación del cluster, así como la definición de los objetivos y las actuaciones que se van a desarrollar durante ese año, un calendario de actividades, el presupuesto, los medios de financiación y los indicadores que permitan su posterior análisis y evaluación. Para el diseño de esta planificación, las asociaciones clusters, pueden solicitar ayudas anuales las cuales se articulan con la firma de un Convenio de colaboración entre la Administración Pública y la iniciativa privada.

FORMACIÓN CLUSTERS

25

Durante el 2009 desde el Gobierno Vasco se da un nuevo giro a la política de clusters, impulsando el **desarrollo de nuevos clusters entre sectores de actividades económicas importantes**, que hasta este momento no se habían considerado. Uno de los instrumentos para facilitar la consecución de este objetivo es la Orden de 21 de abril de 2010, del Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, por la que se regulan las ayudas a las agrupaciones de empresas que tengan la consideración de preclusters sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco, a la que pueden presentarse nuevas iniciativas cluster para su dinamización.

En la actualidad, las políticas de clusters siguen estando entre las prioridades del Gobierno Vasco, que continúa apostando por el desarrollo de nuevas iniciativas. Prueba de ello se encuentra el actual **Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013**, aprobado en Consejo de Gobierno el 27 de Julio de 2010. Este nuevo Plan traza como uno de sus objetivos *“el impulso de la cooperación efectiva entre los agentes vascos así como con asociaciones y redes de otras zonas, para emprender actuaciones encaminadas a aprovechar sinergias y afrontar nuevos retos estratégicos que, de forma individual, sería imposible alcanzar”*.

En esta línea, los clusters se definen como la base de competitividad dinámica, que estimulan el desarrollo de innovaciones mediante el intercambio de experiencias y conocimiento y el aprovechamiento de recursos compartidos. Por ello, desde el Gobierno Vasco, a través de la Dirección de Planificación y Estrategia, se seguirá fomentando el apoyo a los clusters existentes y a los clusters emergentes o potenciales, como base de competitividad y el surgimiento de nuevas actividades. Igualmente, se apuesta por el **impulso de proyectos y actuaciones interclusters**, tanto a nivel regional como suprarregional.

FORMACIÓN CLUSTERS

26

En un futuro próximo se plantea la realización de un nuevo mapa de clusters donde se puedan identificar nuevos clusters prioritarios, de sectores en los que hasta ahora no se han intervenido y sin límites geográficos, ya que existe una nueva tendencia en la apertura de clusters hacia un horizonte más amplio geográficamente, que no sólo se limite al territorio vasco, sino donde se aprovechen posibles sinergias con empresas que estén fuera de los límites territoriales del País Vasco, siguiendo la línea de nuevas iniciativas a nivel europeo basadas en la **deslocalización geográfica de los clusters**.

En todos estos años de aplicación de estas políticas, se ha podido comprobar que las empresas que se encuentran asociadas a un cluster presentan niveles más altos de calidad, innovación, internacionalización y crecimiento que aquellas que no lo están. Las **políticas clusters del País Vasco generan** mecanismos valiosos para el **diálogo y la cooperación en áreas estratégicas** entre distintos agentes público-privados, lo que ha facilitado por un lado, una mayor **adaptación de las iniciativas públicas a las necesidades de las empresas**.

La valoración global realizada por diferentes investigadores y analistas sobre el funcionamiento y los efectos de las asociaciones clusters y de la política cluster en el País Vasco viene siendo, en general, positiva. Si bien, los estudios que se realizan desde el *Instituto Vasco de Competitividad* aportan nuevos indicadores para una evaluación más objetiva. Las **líneas de mejora** o los retos que comienzan a plantearse con el desarrollo de estos estudios se centran en una serie de líneas de trabajo específicas:

FORMACIÓN CLUSTERS

27

- ✓ *Necesidad de reformular la dirección estratégica institucional.* Tradicionalmente, el Departamento de Industria ha sido el impulsor en exclusiva de la política cluster y en este sentido se debe implicar a otros departamentos, de los que dependen y por los que están condicionados determinados sectores de actividad de la industria vasca.
- ✓ La *financiación pública* aportada a las asociaciones clusters debe *enfocarse más a iniciativas específicas* que a proyectos generalistas.
- ✓ Posibilitar el *acceso a las asociaciones clusters a pequeñas empresas* que hasta ahora se han encontrado discriminadas por el tipo de enfoque territorial en que se han centrado, donde no se han tomado muy en cuenta a los agentes territoriales comarcales ni municipales, donde mayoritariamente se ubican las PYMES.
- ✓ Identificación de clusters emergentes y posibles reformulaciones de los ya existentes, integrando en los análisis elementos de prospectiva que permitan *detectar las oportunidades derivadas de la aparición de nuevas tendencias.*
- ✓ Fomentar la *colaboración intercluster*, de donde pueden derivar nuevas posibilidades de *clusterización*, generadas por la combinación de *conocimientos, competencias y habilidades* de más de una asociación cluster.
- ✓ Favorecer la *creación de espacios* para que unas asociaciones clusters aprendan de otras, expongan sus dificultades y encuentren *respuestas a problemas comunes.*

FORMACIÓN CLUSTERS

28

- ✓ Establecer *instrumentos de análisis y evaluación de la eficiencia y eficacia* en la implantación de políticas clusters, para poder seguir avanzando.

En la actualidad existen en el País Vasco **doce clusters prioritarios**, constituidos como asociaciones clusters, también denominados **“Instituciones para la Colaboración”**, que cubren aproximadamente la mitad de la industria vasca, aglutinando el **28% del empleo** y el **32% del valor añadido**.

La **estructura administrativa básica** de una asociación cluster es reducida y está formada por la figura de un director y varios colaboradores, que se encargan de la gestión de la asociación. A su vez, desde el Departamento de Industria, Comercio y Turismo cuentan con el apoyo de personal del SPRI (*Sociedad para la Promoción y Reconversión industrial*), agencia de desarrollo empresarial cuyo objetivo es impulsar el tejido empresarial fomentando su competitividad y su posicionamiento en el mercado global.

La **financiación** de cada asociación cluster es **mixta**, una parte se cubre con **fondos públicos** y otra con fondos **propios** (cuotas que pagan los socios y que varían en función del tamaño de la empresa). Entre los socios de cada asociación pueden encontrarse **empresas, centros tecnológicos, universidades y otras instituciones públicas o privadas de interés** para la consecución de los objetivos de la asociación.

FORMACIÓN CLUSTERS

29

Cluster	Año de creación	Asociación cluster	Nº de socios	Dirección web
Máquina-Herramienta	1992	AFM	94	www.afm.es
Electrodomésticos	1992	ACEDE	11	www.acede.es
Automoción	1993	ACICAE	90	www.acicae.es
Medio Ambiente	1995	ACLIMA	93	www.aclima.net
Puerto de Bilbao	1995	UNIPORT BILBAO	151	www.uniportbilbao.es
Telecomunicaciones	1996	GAIA	238	www.gaia.es
Energía	1996	CLUSTER ENERGÍA	76	www.clusterenergia.com
Aeronáutica	1997	HEGAN	36	www.hegan.com
Sector marítimo	1997	FORO MARÍTIMO	192	www.foromaritimovasco.com
Papel	1998	CLUSTER del PAPEL	20	www.clusterpapel.com
Audiovisual	2004	EIKEN	54	www.eikencluster.com
Transporte y logística	2005	CLUSTERTIL	88	www.clustertil.com

Principales asociaciones clusters vascas

Desde el 2009, coincidiendo con el nuevo impulso que el Gobierno vasco lanza en sus políticas de clusters, se unen a estos doce clusters, otras cuatro iniciativas precluster, que corresponden a las de artes gráficas, hábitat y equipamiento de interiores, biociencias y fundición.

El caso del cluster del conocimiento en gestión empresarial

Uno de los ejemplos más interesantes de iniciativa cluster en el País Vasco, lo representa por su carácter transversal y multisectorial, el *cluster del conocimiento en gestión empresarial*, con una trayectoria de casi catorce años, siendo uno de los primeros cluster que se creó en la comunidad vasca.

Se constituyó en 1997 como un instrumento de apoyo a los primeros clusters creados en este territorio dentro del Programa de Competitividad del Plan de Política Industrial 1991-1995.

El objetivo fundamental de su creación fue mejorar la competitividad del tejido empresarial vasco en su conjunto así como su nivel de innovación, incidiendo en la calidad de la gestión empresarial. Para ello, se desarrollaban funciones encaminadas a la promoción, el apoyo y la mejora continua del conocimiento en gestión, tales como la celebración de encuentros empresariales, la promoción de líneas de investigación, la publicación de estudios e informes o el establecimiento de vías de colaboración entre diferentes instituciones socias.

Actualmente cuenta con más de 200 socios entre los que se incluyen instituciones de carácter científico, investigador y/o de formación, tales como escuelas o universidades, además de consultorías, ingenierías y otras instituciones proveedoras de servicios de gestión y formación y por último, las propias empresas, pertenecientes a diferentes sectores industriales, como socias que representan la demanda final.

La Administración Pública, al igual que en el resto de clusters vascos, participa como reguladora y dinamizadora de la iniciativa.

FORMACIÓN CLUSTERS

31

3.2. El fomento de los clusters en Andalucía

Las primeras iniciativas de fomento e impulso de agrupaciones empresariales en Andalucía, surgen en el año 2001, recogidas en el **Plan Director de Innovación y Desarrollo tecnológico para Andalucía 2001-2003 (PLADIT)**, donde se diseña un “Programa de redes empresariales”. El programa ofrecía una serie de ayudas a la creación de redes de cooperación empresarial, dirigidas a empresas de menos de 250 trabajadores, con el fin de fomentar su asociacionismo para conformar una red con un mínimo de cinco miembros.

Estas ayudas se podían destinar a gastos de constitución, realización de los planes anuales, adquisición de tecnologías, asistencia o realización de eventos y a la propia gestión de la red.

Posteriormente, en el denominado **Programa Industrial de Andalucía 2002-2006 (PIA III)**, se plantean una serie de estrategias entre las cuales sobresalían dos relacionadas con el desarrollo del concepto clusters, constituyendo el núcleo de la política sectorial del programa, éstas fueron:

- La estrategia de apoyo a los Sistemas Productivos Locales (SPL).
- La estrategia para favorecer la creación de redes empresariales.

FORMACIÓN CLUSTERS

32

La motivación por el **estudio de los SPL** en Andalucía vino determinado por la **necesidad de analizar el potencial competitivo** de la industria. Estos SPL se caracterizaban por la existencia de una masa crítica de empresas y de volumen de negocio, en un territorio delimitado, donde se diese una problemática o reto competitivo común a todo el conjunto y se ofreciesen **servicios específicos** orientados a cada sector, con **políticas públicas de apoyo**, participando de la imagen de Andalucía en el exterior y de la estrategia competitiva.

El interés por estos SPL vino dado por una importante desigualdad entre los niveles de competitividad de unos sistemas y otros, donde unos se encontraban con un alto grado de capacidad competitiva y otros estaban en fase de definición. La diferencia del grado de desarrollo de cada sistema productivo venía determinado por una serie de factores, tales como la conciencia de una cultura innovadora y de “clusters”, la inversión en desarrollo tecnológico o la capacidad de cooperación, entre otros.

En este sentido se plantea desde el Gobierno de nuestra Comunidad Autónoma la **necesidad de aplicar políticas activas de fomento de estos sistemas productivos**, a través de actuaciones que permitiesen un **desarrollo acorde a las exigencias del mercado**, las cuales se orientaban a cada caso. Por tanto, la estrategia de apoyo a los SPL se centraría principalmente en aquellos que se encontraban en menor grado de desarrollo o en fase de definición, ofreciéndoles los instrumentos necesarios para mejorar su competitividad.

FORMACIÓN CLUSTERS

33

Desde la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía se diseñaron una serie de actuaciones a llevar a cabo en esta estrategia de apoyo a los SPL, planteándose en el marco del **V Acuerdo de Concertación Social** la necesidad de impulsar el proceso de identificación de los SPL, la evaluación de sus características y las posibilidades de actuación, proponiéndose desde dicha Consejería el **diseño del “Mapa de los SPL de Andalucía”** y la creación de una Red andaluza de SPL.

Respecto a la estrategia para favorecer la creación de redes empresariales, esta viene condicionada por la existencia de una mayor representatividad de las pequeñas y medianas empresas en el tejido industrial andaluz, factor que supone un obstáculo al no existir una masa crítica suficiente para desarrollar actuaciones de gran volumen.

Se plantea así la necesidad de crear redes empresariales, que independientemente de que tengan o no personalidad jurídica como tal, facilitaran a las PYMES el acceso a grandes contratos, nuevos mercados, hasta el momento impensables o proyectos de I+D+i que de modo individual no podrían desarrollar.

El instrumento encargado de llevar a cabo estas acciones fue la Dirección General de Desarrollo Tecnológico e Incentivos, la Dirección General de Industria, Energía y Minas y el antiguo Instituto de Fomento de Andalucía - actual Agencia IDEA-.

FORMACIÓN CLUSTERS

34

Al Programa Industrial de Andalucía le sucede el actual **Plan Andaluz de Desarrollo Industrial 2008-2013 (PADI)**, que en la misma línea que su predecesor contempla el impulso a la creación de redes de cooperación empresarial, centrándose los objetivos del plan en,

- ✓ Favorecer la cooperación entre grandes empresas industriales ubicadas en Andalucía y el conjunto de pequeñas y medianas empresas de la región.
- ✓ Impulsar la cohesión del tejido productivo industrial andaluz favoreciendo las actividades de cooperación entre las distintas ramas productivas del sector industrial.

Los **ámbitos de actuación pública** en los cuales se concreta la estrategia del PADI, contienen un **triple enfoque transversal, sectorial y territorial**. Este último, se centra en la identificación de Aglomeraciones Productivas Especializadas en un espacio determinado, que por su relevancia en el conjunto de la industria andaluza, requieren de la elaboración de una estrategia adicional para su mejora competitiva. Desde el denominado Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía, se han identificado **Aglomeraciones Productivas Especializadas** que responden a una serie de factores tanto cuantitativos como cualitativos, estos últimos son: la interconexión entre unas empresas y otras, la existencia de asociaciones de empresas de participación pública-privada que cooperan entre sí buscando la mejora de su competitividad, a través de la innovación y la generación de conocimiento.

FORMACIÓN CLUSTERS

35

Las Aglomeraciones Productivas Especializadas detectadas han sido objeto de implantación de unas **políticas activas encaminadas a su impulso y consolidación**, para generar entornos innovadores. Representan el 25% de las empresas del sector industrial en Andalucía y dan empleo al 60% de los trabajadores de este sector.

La política industrial de nuestra Comunidad se centra, en la etapa actual en el análisis de estas Aglomeraciones Productivas Especializadas, concentrándose en los siguientes grupos:

- ✓ Aglomeraciones Productivas Especializadas “consolidadas”
 - Con localización territorial centralizada
 - Con localización territorial policéntrica
- ✓ Aglomeraciones Productivas Especializadas “emergentes”

FORMACIÓN CLUSTERS

36

Aglomeraciones Productivas consolidadas

De localización territorial centralizada

- Piel y marroquinería en Ubrique
- Frío industrial en Lucena
- Joyería en Córdoba
- Industria Química en Huelva
- Calzado en Valverde del Camino
- Industria del Campo de Gibraltar
- Automoción en Jaén
- Plástico técnico en Martos
- Pastelería Industrial en Estepa

De localización territorial policéntrica

- Mármol en Macael y Loja
- Productos cárnicos en Los Pedroches y Sierra de Aracena

FORMACIÓN CLUSTERS

37

- Auxiliar de agricultura intensiva en Costa Occidental de Huelva, Litoral de Almería, Costa Subtropical de Granada y triángulo Chipiona-Rota-Sanlúcar de Barrameda en Cádiz
- Aderezo de aceituna en Córdoba y Sevilla
- Industria Naval en Cádiz, Huelva y Sevilla
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Málaga y Sevilla
- Audiovisual en Málaga y Sevilla
- Industria Aeronáutica en Cádiz y Sevilla
- Cerámica en La Rambla, Córdoba y Bailén
- Aceite de Oliva en Córdoba, Granada, Jaén y Sevilla
- Mueble en Sanlúcar de Barrameda, Lucena en Córdoba, Mancha Real en Jaén, Pilas y Ecija en Sevilla.
- Textil en Córdoba, Granada, Jaén y Málaga
- Vitivinícola en Jerez, El Condado de Huelva, Montilla-Moriles y Málaga
- Conservas y salazón de pescado en Cádiz y Huelva
- Acuicultura en Cádiz, Huelva y Sevilla
- Extracción y transformación de áridos en diferentes ámbitos territoriales de la región.

FORMACIÓN CLUSTERS

38

Por otra parte, la identificación de las **aglomeraciones emergentes** se plantea mediante el desarrollo de un Sistema de Información Industrial, que se encarga del análisis de aquellas que puedan tener una relevancia estratégica y masa crítica suficiente, para incorporarlas al conjunto de Aglomeraciones Productivas Especializadas.

Según el PADI, las características generales de las actuaciones referidas a las aglomeraciones productivas especializadas, son:

- ❖ Las medidas y líneas de actuación serán adaptadas a las necesidades de cada aglomeración, aplicadas mediante los instrumentos definidos en las líneas y medidas de la denominada política de enfoque transversal en la que se precisan los instrumentos con los que cuenta el PADI para el desarrollo de las políticas enunciadas y la consecución de los objetivos propuestos.
- ❖ Se establecerán unidades de coordinación para los planes específicos de actuación, encargadas de velar, tanto por la puesta en marcha de las políticas, como por el papel de los agentes de la política industrial.
- ❖ Entre los objetivos fundamentales de las actuaciones sobre las aglomeraciones productivas se entiende como principal que estas aglomeraciones se integren en las redes de producción y comercialización internacionales.

FORMACIÓN CLUSTERS

39

Siguiendo las recomendaciones de la Comisión de la Unión Europea, el hecho de que exista un **enfoque específico** que tenga en cuenta las características concretas de cada aglomeración productiva y del conjunto de varias de ellas que conforman sectores productivos, no significa una fragmentación de la política industrial, sino que se incluyen en una **visión de conjunto** que garantiza que su aplicación en una aglomeración o en un sector es coherente con los intereses de otros sectores u otras aglomeraciones.

El órgano que se encarga de llevar a cabo las actuaciones relacionadas con la estrategia de las aglomeraciones productivas en Andalucía es la **Agencia IDEA**, perteneciente a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Entre **los retos** de la Agencia destaca el fomento e **impulso de los principales clusters sectoriales e intersectoriales** de Andalucía, a través de un **Programa de potenciación de clusters** en las principales agrupaciones geográficas de empresas, con el fin de convertirse en redes regionales sectoriales e intersectoriales.

Hasta la fecha se han desarrollado siete actuaciones en torno a los clusters identificados, coincidiendo la mayoría de ellos con las aglomeraciones productivas especializadas reconocidas en el PADI.

FORMACIÓN CLUSTERS

40

Cluster	Principal ámbito territorial	Nº empresas	Empleo generado	Facturación media (millones €)	Centros tecnológicos implicados	Convenio suscrito
Cerámica	Jaén y Córdoba	410	4370	343	CT de la cerámica	Sí
Auxiliar de la Agricultura	Huelva y Almería	500	12000	2600	Tecnova, CIToliva, Adesva	Sí
Pastelería de Navidad	Estepa (Sevilla)	60	2500	130	-	No consta
Mueble y madera		4248	19333	1233	CITMA	Sí
Metalmecánico (automoción, frío industrial, construcción naval, joyería)	Sevilla y Jaén	9408	76224	15000	Campus científico tecnológico Linares, CETEMET	Sí
Piedra	Macael (Almería)	343	6662	775340	CT andaluz de la piedra	Sí
Biotecnológico (Sanitario, agroalimentario, industrial y medioambiental)	Granada, Almería, Sevilla y Málaga	103	-	-	PT Ciencias de la Salud, CTAqua, Adesva, Tecnova, Citoliva, CICAP	Sí

Principales clusters en Andalucía

FORMACIÓN CLUSTERS

41

En la actualidad, la Agencia IDEA trabaja con los agentes que configuran el Sistema Andaluz del Conocimiento en la investigación sobre una metodología de trabajo sobre los clusters. El primer paso que se aborda es la realización de un **plan de acción** de cada uno de ellos. Estos planes presentan un diseño de la estrategia y los retos de cada cluster, sus instrumentos de financiación y un programa de actuaciones pormenorizado. La mayor parte de las agrupaciones tienen suscrito entre la Agencia IDEA-ICO y sus órganos de representación, un convenio de financiación, además de poder contar con la colaboración de uno o varios centros tecnológicos de su sector.

Otras de las iniciativas a destacar corresponde a las actuaciones desarrolladas por la denominada **Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía (RETA)** que tiene como misión apoyar e impulsar los centros tecnológicos andaluces, a través del programa E-Cluster, también conocido como **Cluster Digital**. Se trata de una iniciativa promovida por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, que tiene como objetivo el desarrollo e implantación de soluciones TIC colectivas en el conjunto de las pymes de los principales sectores productivos andaluces.

La finalidad es que las empresas que forman parte de un cluster empresarial relevante en Andalucía y que están vinculadas a un centro tecnológico, dispongan de herramientas TIC que den respuesta a las necesidades comunes del sector. Con estas actuaciones se pretende aumentar el uso de las nuevas tecnologías en sectores específicos, contribuyendo así a impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación en estos sectores productivos.

FORMACIÓN CLUSTERS

42

En el marco de este proyecto, que RETA desarrolla en colaboración con el Centro Andaluz de Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CITIC), se ha realizado un estudio que recoge las demandas detectadas en un total de siete sectores productivos vinculados a centros tecnológicos andaluces. Estos sectores son el de la piedra, el cerámico, la madera y el mueble, el textil, el plástico, metalmecánico y, por último, el de la industria auxiliar de la agricultura.

En la actualidad, a través del programa Cluster Digital, ya se han puesto en marcha 14 soluciones TIC sectoriales en siete sectores productivos vinculados a centros tecnológicos andaluces como el Centro Tecnológico Andaluz de la Piedra (CTAP); el Centro Tecnológico de la Madera y el Mueble (CITMA); el Centro Tecnológico del Plástico (Andaltec); el Centro Tecnológico de la Cerámica (Innovarcilla); el Centro de Innovación y Tecnología del Textil de Andalucía (CITTA); el Centro Tecnológico Metalmecánico y del Transporte (Cetemet); y la Fundación Tecnova.

La **agrupación más representativa** en cuanto al número de empresas involucradas, empleo generado y mayor ámbito territorial alcanzado corresponde al **cluster metalmecánico**. No obstante, atendiendo a las cifras de facturación, el cluster más relevante sería el de la piedra, que se concentra principalmente en Macael, provincia de Almería.

FORMACIÓN CLUSTERS

43

En cuanto a los medios de **financiación de estos clusters**, además del convenio IDEA-ICO existen diversos instrumentos o mecanismos de apoyo, entre los que se pueden destacar: la iniciativa Jeremie del Programa FEDER, el Fondo tecnológico del Programa Insignia (2008-2013), el Programa de Naves Industriales, el Cheque de Innovación, la Orden de Empresas Viables en dificultades o la Orden de Incentivos del Programa de Incentivos a la Innovación y Desarrollo de Andalucía 2008-2013, de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia.

Este último programa contiene una línea de incentivos a la cooperación competitiva de las empresas cuyo objetivo es promover la innovación, y en consecuencia la competitividad y la productividad de las empresas, especialmente PYMES, mediante actuaciones basadas en la cooperación empresarial, a través de acuerdos para la realización de una actividad común, con unos objetivos determinados y con un cierto grado de coordinación y estructuración para llevarlos a cabo. Estas actuaciones pueden ir dirigidas a la creación de nuevos productos o mejora de los existentes, nuevos procesos y desarrollos tecnológicos, potenciando el uso de las tecnologías de la información y comunicación y la colaboración con centros tecnológicos y/o de investigación.

Un cluster puede surgir de arriba abajo, de las instituciones a las empresas o de abajo arriba, de las empresas a las instituciones, en el caso de los cluster andaluces domina la primera variante, lo que permite mayor facilidad de gestión y de interacción, aunque se corre el riesgo de que una vez finalizada la financiación pública la agrupación empresarial si no está consolidada se disuelva. Andalucía lleva un retraso considerable en las políticas de fomento de cluster pero actualmente las instituciones autonómicas y algunas provinciales, como las Diputaciones, han tomado conciencia de la importancia de impulsar acciones para el fomento de la competitividad empresarial a través de la figura de las agrupaciones empresariales.

3.3. Las plataformas integradas industriales en Marruecos -P2i-

Desde el gobierno marroquí también se trabaja en la actualidad en el **fomento de clusters sectoriales**, red denominados **plataformas integradas industriales P2i**, con el fin de aprovechar las economías de aglomeración y logísticas, acompañadas por una política en materia de infraestructuras, servicios y formación.

Dicho fomento se enmarca en el denominado **Pacto Nacional para la Emergencia Industrial**, cuyo objetivo principal consiste en formalizar la oferta de Marruecos y captar las inversiones, concentrando sus esfuerzos sobre un grupo de **sectores estratégicos o emergentes** como el offshoring, automóvil, aeronáutica, electrónica, energías renovables, textil-cuero y agroalimentación.

El estado y el sector privado han firmado, para el desarrollo del Pacto, un contrato-programa que abarca el período 2009-2015. Al consolidar en un solo documento sus compromisos mutuos, los socios de este proyecto esperan aportar, a todo tipo de inversores, la visibilidad necesaria sobre lo que será la industria marroquí de mañana. Esta forma de contrato es también una garantía de la correcta aplicación de las medidas adoptadas para garantizar la movilización de todas las acciones específicas, concretas, concertadas y presupuestadas.

El contrato-programa tiene como objetivo definir un marco de desarrollo que comprenda todas las actividades industriales, incluidas las actividades llamadas de deslocalización. Sin embargo, no cubre las industrias relacionadas con el sector pesquero y la química, sectores no incluidos. Sin embargo, afecta al resto de sectores económicos incluido el turismo, la construcción, etc.

FORMACIÓN CLUSTERS

45

El contrato-programa se ha diseñado en torno a tres ideas básicas:

- ✓ La necesidad de centrar los esfuerzos de recuperación en los sectores industriales, donde Marruecos tiene claras ventajas competitivas y utilizables, a través de programas dedicados al desarrollo.
- ✓ La necesidad de abordar todo el tejido empresarial a través de cuatro *Obras Transversales* como son el fortalecimiento de la competitividad de las PYME, un proyecto de mejora del clima de negocios, una apuesta por la Formación y un plan de desarrollo de parques industriales de nueva generación (P2i).
- ✓ La necesidad de establecer una organización institucional para garantizar la aplicación de programas efectivos y eficientes.

Para los años 2009 a 2015 el contrato-programa plantea la consecución de unos objetivos inmediatos como la creación de empleos industriales y la reducción duradera del desempleo urbano, el aumento del PIB industrial, la reducción del déficit comercial, el apoyo a la inversión industrial, tanto nacional como extranjera y, por último, contribuir a la planificación de políticas sectoriales.

El programa de **Plataformas Integradas Industriales -P2i-** incluye **tres tipologías** diferenciadas:

- **P2i GP**, abierto a todos los sectores pudiéndose combinar varias áreas sectoriales.

FORMACIÓN CLUSTERS

46

- **P2i sectorial**, dedicado a un sector específico, sin embargo puede tener áreas especiales en zonas cercanas a los principales sectores, por ejemplo, la electrónica incrustado en un barrio P2i Automotriz.
- **P2i Distritos Regional / Nacional**, responden a áreas generales reservadas a empresas de un tejido industrial provenientes de una misma región de una país extranjero.

El programa tiene como objetivo establecer progresivamente una red de 16 P2i, algunas ya existentes, poniéndolas en valor para ofrecerlas a los inversores.

P2i Sectoriales

- o Casanearshore (300.000 m2)
- o Rabat Technopolis (205.000 m2)
- o Fes shore(113.000 m2)
- o Tétouan shore(100.000 m2)
- o Oujda shore(50.000 m2)
- o Marrakech shore(50.000 m2)

FORMACIÓN CLUSTERS

47

P2i dedicadas al Automóvil, incluyendo distritos Electrónicos, que se benefician de un estatuto de zona franca:

- o Tánger Automative City (300 ha)
- o Kenitra Automative City (300 ha)

P2i Aeroespacial, incluyendo distritos Electrónicos, que se benefician de un estatuto de zona franca:

- o Nouasser Aerospace City (150 ha)

Otras P2i industriales,

- o Plataforma industrial de Casablanca en el "Corredor-Zenata Nouasser" (250 ha), que incluirá un barrio de empresas de electrónica.
- o Tánger Free Zona (100 ha).
- o Plataforma Industrial Fez (150 ha)
- o Plataforma Industrial Laâyoune2.
- o Plataforma Industrial Dakhla2.

FORMACIÓN CLUSTERS

48

Distrito P2i nacional / regional

- o P2i Settat dedicada a un grupo de empresas industriales españolas (400 ha)
- o Una segunda plataforma, cuya ubicación está por definir de aproximadamente 150 ha.

Complementariamente al Programa de Plataforma industriales en el Pacto Nacional se ha diseñado un programa consistente en el **desarrollo de una red de Pymes competitivas**. La medida para la consecución de este objetivo se plantea a su vez mediante tres líneas de acción:

Imtiaz Programa, cuyo objetivo es apoyar el crecimiento de las PYME con más posibilidades de éxito, subvencionando hasta el 20% de sus inversiones. El proceso rápido, los beneficiarios de las PYME son seleccionados tras un concurso nacional por un comité público-privado, la documentación es enviada a la Agencia Nacional para la Promoción de las Pymes –ANPME- y, por último, se resuelve, la fecha es indicada en el mismo anuncio de cada convocatoria del programa.

Creación de un **Fondo público y apoyo privado para la financiación de las PYME**, con el fin de apoyar las actividades de empresas de alto potencial, pero cuya deficiencia de capital supone un obstáculo para su desarrollo. De esta forma, el Estado ha creado tres fondos de inversión público-privada orientados a Capital Riesgo, Desarrollo del Capital y a la transmisión.

FORMACIÓN CLUSTERS

49

Entre los objetivos de esta iniciativa se encuentran la eliminación de los frenos de la subcapitalización que en la actualidad penalizan a muchas PYMEs, mejorar la financiación a largo plazo para un mejor acceso a la financiación bancaria, permitir que las PYME se beneficien de la experiencia en términos de gestión (accionista de a bordo), facilitar las operaciones de transmisión y recuperación de las PYME y acelerar la creación de nuevas empresas.

Moussanada Programa, pretende mejorar la productividad de las PYMES mediante programas funcionales dirigido tanto a las funciones de apoyo (estrategia, calidad, organización, etc.) como al centro de actividades (procesos de producción, diseño, I + D, etc.)

Para implementar estos programas se han movilizado, por parte del estado, dos millones de dirhams.

La eficacia de la aplicación de los programas Moussanada e Imtiaz, se basan en una estrecha colaboración entre los socios y los bancos estatales, traducándose en la creación de plataformas de calificación para orientar mejor las empresas beneficiarias y facilitar su acceso al crédito.

III. HORIZONTE ESTRATÉGICO

4. Marco estratégico de las relaciones hispano-marroquíes

En su apertura económica y los deseos de modernización y cambio, el gobierno de Marruecos mantiene unas relaciones consolidadas con la Unión Europea. De entre el **gran número de acciones e iniciativas** que Marruecos mantiene con Europa y España, cabe destacar por su impacto social y económico para ambas regiones el Acuerdo de Asociación, el Plan de Acción de Vecindad, el Estatuto Avanzado y, finalmente, la participación en la UpM, iniciativa comunitaria para el desarrollo de la ribera sur del Mediterráneo.

4.1. Apuesta por la modernización económica del país

Desde hace ya algunos años el reino de Marruecos ha adoptado un claro compromiso por la modernización económica del país, por lo que ha fomentado su política planificadora dentro de sus fronteras y la ha completado con un esfuerzo a la hora de consolidar sus relaciones con la Unión Europea, uno de sus principales clientes comerciales. En este contexto de apertura económica, se firma el denominado **Acuerdo de Asociación Euro-Mediterráneo Marruecos-UE** que incluye, además de variados aspectos e iniciativas sobre cooperación económica y fondos para el desarrollo, un **Área de Libre Comercio** que debe finalizar en 2012, pero ya desde sus inicios se han ido desmantelando los aranceles de los bienes de equipo, los bienes intermedios y los bienes no producidos en Marruecos. Los aranceles restantes sobre manufactureras

FORMACIÓN CLUSTERS

51

irán desapareciendo de forma progresiva hasta el mencionado año. El cuerpo fundamental del Acuerdo de Asociación está integrado por nueve ámbitos de cooperación como,

- El dialogo político constituyendo el respeto de los derechos humanos y los principios democráticos un elemento esencial del acuerdo.
- Debe instaurarse el libre comercio, de conformidad con las normas de la OMC.
- Otras disposiciones económicas que se dirigen a garantizar un alto nivel de armonización entre la UE y Marruecos, como el mantenimiento de la protección de los derechos de la propiedad intelectual, la liberación progresiva de los contratos públicos, la cooperación económica en un gran número de sectores: industria, medioambiente, aduanas, transportes, etc.
- Cooperación financiera, el acuerdo prevé una contribución financiera sin precisar el importe de la ayuda.
- Cooperación social y cultural, derechos de los trabajadores y otras cuestiones sociales.

Además del acuerdo anterior, básicamente enfocado a aspectos comerciales, las relaciones vienen a tener un amplio campo dentro de lo que se denomina la **Política Europea de Vecindad**, que implica la convergencia de Marruecos hacia el acervo comunitario en materia de mercado único, de modo que Marruecos pueda participar plenamente en el mismo. La política de vecindad se materializa en un Plan de Acción que contiene compromisos y objetivos, así como revisiones periódicas de los mismos, estableciendo una agenda de reformas políticas y económicas con prioridades a corto y medio plazo. Los **ámbitos prioritarios** de la política de vecindad responden a:

FORMACIÓN CLUSTERS

52

- ✓ Los sectores sociales, en particular la enseñanza, la sanidad y la protección social.
- ✓ La iniciativa nacional de desarrollo humano.
- ✓ La modernización económica, en concreto el apoyo a la modernización del sector privado, el refuerzo de la formación profesional, la modernización empresarial, la agricultura y, en general, la mejora del marco de las inversiones y la competencia en una economía de mercado abierta.
- ✓ La buena gobernanza y el fomento de los derechos humanos y las libertades fundamentales.
- ✓ La protección del medio ambiente.

Las relaciones se completan con el **Estatuto Avanzado**, cuyo objetivo último es ofrecer unas relaciones privilegiadas a Marruecos. Dentro del marco del Estatuto se pretende avanzar en la integración profunda mediante la puesta en marcha de un Acuerdo UE-Marruecos de última generación, que incluya elementos como un mecanismo de solución de diferencias, una mejora de las condiciones de la contratación pública, la liberalización del comercio de servicios y un mejor acceso a los mercados agrícolas europeos. En resumen, la plena participación de Marruecos en el Mercado de la Unión Europea, lo que a su vez entraña una convergencia legislativa acelerada hacia el acervo comunitario.

Para que el Estatuto avanzado pueda desarrollarse en toda su dimensión, Marruecos debe comprometerse a profundizar en las reformas políticas y económicas y, por su parte, los Estados miembros de la UE deben ofrecer aquellos incentivos que puedan resultar más atractivos para Marruecos. Supone un estatuto a la carta en detrimento de la cooperación regional cuyo mantenimiento corresponde a la Política Europea de Vecindad.

FORMACIÓN CLUSTERS

53

Por último, Marruecos participa en la **UpM**, iniciativa comunitaria que pretende desarrollar grandes proyectos estructurantes en la ribera sur del Mediterráneo. Estos proyectos se financiarán mediante el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Banco Mundial y los bancos regionales, pero también los fondos de países del Golfo e inversores privados.

De todo lo anterior se desprende que desde hace años Marruecos ha adoptado un compromiso claro con la **modernización económica**, que se ha convertido en el **objetivo estratégico prioritario** y más compartido entre las élites políticas del país. Este objetivo estratégico queda anclado por una asociación privilegiada con la UE, que proporciona al tiempo un modelo y un procedimiento para alcanzarlo.

Además **Marruecos y España** cuentan con un elevado número de **acuerdos bilaterales**, ocupando Marruecos un lugar privilegiado en la política exterior española a tenor del número de tratados firmados, en 2006 el número alcanzaba los 105 sólo por detrás de Francia con 148, entre ellos el de **Amistad, Buena Vecindad y Cooperación**. Hay que destacar que buena parte de los tratados se refieren a acuerdos de contenido económico, general o específico. Sin embargo, tal vez las preferencias españolas por Marruecos en materia de política exterior se plasman de forma más clara en que este país es el primer destinatario de la ayuda al desarrollo española. Esto supone, oportunidades añadidas para las empresas españolas, proporcionando los tratados un gran conocimiento y experiencia del mercado marroquí.

FORMACIÓN CLUSTERS

54

4.2. Alto potencial de crecimiento

En los últimos diez años se ha duplicado el Producto Interior Bruto (PIB) y la Renta per Cápita (RPC) del país y en los siete próximos años se pretende duplicar el PIB y la Renta Per Cápita. Para ello, Marruecos cuenta con varias ventajas, desde su posición geográfica hasta la juventud de su población, pasando, en términos de competitividad, con que los costes son, según el Ministro de Comercio e Industria del reino alauita *"entre ocho y trece veces"* más bajos que en los países de la UE. Este crecimiento, se ha basado en el fomento de cuatro motores de la economía global como son la agricultura, el turismo, la industria y los fosfatos. Asimismo, el Plan de Emergencia para la Modernización y el Desarrollo del Tejido Industrial está potenciando otros seis motores de la economía industrial, como son el automóvil, el sector aeronáutico, la electrónica, el textil y el cuero, el sector agroalimentario y la industria del 'offshore'.

Igualmente, la deuda pública ha pasado del 68,1 por ciento del PIB en 2000 al 48,3 en 2008 y al 47,19 en 2009. Asimismo, el crecimiento anual del PIB ha aumentado desde un 3,2 por ciento de media entre 1998-2000 al 5,2 entre 2002- 2008 y al 5,6 en 2009.

El crecimiento del PIB, a juicio del ministro de Fomento y Transporte, *"revela que se trata de un crecimiento estructural en una época de grave crisis en Europa"*, ya que el crecimiento del PIB en algunos países europeos es menor el cuatro por ciento.

FORMACIÓN CLUSTERS

55

	1991-2000	2001-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2014
Marruecos	2,4	5	7,8	2,7	5,6	5	3,2	5
Argelia	1,6	4,9	2	3	3	2,1	3,7	4,2
Túnez	4,7	4,5	5,3	6,3	4,6	3	4	6
Hungría	1	4,2	3,9	1,2	0,6	-6,7	-0,9	3,5
Turquía	3,7	4,7	6,9	4,7	0,9	-6,5	3,7	3,5
Brasil	2,5	2,8	4	5,7	5,1	-0,7	3,5	3,7
Zona Euro	-	1,5	2,9	2,7	0,7	-4,2	0,3	2,1

Crecimiento del PIB en Marruecos y otros países. Fuente FMI, 2009

Marruecos cuenta con un dinamismo, un crecimiento, unas estructuras y unos recursos propios, pese a las importantes inversiones extranjeras en el país, y basa su crecimiento en dos factores importantes como son, las estrategias sectoriales y la asociación entre el Estado y el sector privado, así como en la puesta en marcha de objetivos claros a corto plazo, cinco años.

4.3. Oportunidades para las empresas españolas-malagueñas

La situación actual de los mercados, cada vez más globalizados, obliga a las empresas que desean ser más competitivas globalmente, a contemplar la estrategia de cooperación empresarial con otros países. En este sentido, las relaciones empresariales entre España y Marruecos revisten cada vez más importancia, las cuales han ido intensificándose en los últimos años de manera espectacular.

Según el estudio realizado en 2009 por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Real Instituto Elcano (RIE) sobre el entorno económico y las oportunidades de inversión en Marruecos, *“el horizonte estratégico de Marruecos presenta oportunidades comerciales y de inversión importantes para las empresas españolas, tanto en los sectores de actividad tradicionales como en aquellos emergentes”*.

El caso del establecimiento de relaciones de cooperación entre empresas malagueñas y empresas de la región Tánger-Tetuán, supone una serie de **ventajas y oportunidades** para unas y otras. Existe un conjunto de circunstancias que facilitan estas relaciones, entre las que se pueden destacar:

- ✓ La cercanía geográfica, que implica que los costes de transporte y comunicación sean relativamente bajos.
- ✓ La estabilidad política y económica alcanzada en la última década, que se refleja en unos equilibrios macroeconómicos importantes.
- ✓ La existencia de diferentes acuerdos, tales como el Acuerdo de Asociación entre Marruecos y la UE, del año 2000, que implica una serie de rebajas arancelarias o los Acuerdos de libre

FORMACIÓN CLUSTERS

57

comercio que Marruecos tiene establecidos con Turquía o EEUU, por los que la instalación de empresas malagueñas en el mercado marroquí supone una importante vía de entrada a nuevos mercados, que sin esta circunstancia sería más difícil de acceder a ellos.

- ✓ La presencia de un marco estable, sólido y diversificado en las relaciones bilaterales tanto en el ámbito empresarial como en el institucional, cada vez más intensificado.
- ✓ El papel prioritario que ejerce Marruecos en la política exterior española y el gran peso de España en la economía marroquí, al ser en términos globales su segundo socio económico, tras Francia.
- ✓ El interés de Marruecos por desarrollar un modelo económico más avanzado para su inserción y adaptación en la economía mundial, con su apertura al exterior, a través de una estrategia que facilite una mayor presencia en las cadenas de valor globales.
- ✓ La situación de Marruecos como país de destino de programas de Instituciones Financieras internacionales y de la UE, lo que hace que las oportunidades de negocio sean muy importantes.
- ✓ La aparición de grandes oportunidades en sectores relacionados con los servicios públicos, tales como la construcción de vivienda social, infraestructuras públicas o diferentes equipamientos muy demandados actualmente en Marruecos.
- ✓ Las ventajas que pueden presentar los sectores claves identificados por la estrategia marroquí de modernización económica, que demuestran los planes estratégicos sectoriales del país vecino.

FORMACIÓN CLUSTERS

58

La región Tánger-Tetuán...

... que ocupa geográficamente la cornisa noroeste de Marruecos, constituye el área más dinámica de esta zona, donde se ha iniciado una reactivación económica por parte de poderes públicos marroquíes para su integración en la economía nacional. La creación de una nueva zona franca de exportación en Tánger, el acondicionamiento de nuevos parques industriales, la construcción del puerto de Tánger-Med o la concesión de la gestión de algunos servicios públicos al sector privado en Tánger y Tetuán, varios de los cuales han sido adjudicados a empresas españolas, son algunos de los proyectos que ya están en marcha y que contribuyen al establecimiento de condiciones favorables para cualquier inversor interesado en esta zona.

Ministro de Industria y Comercio

Marruecos ha desarrollado diferentes planes sectoriales con el fin de fomentar su economía y sus sectores productivos, tanto los tradicionales como los emergentes. En ellos, las empresas malagueñas pueden contar con activos importantes, aportando su experiencia, ganando cuotas en el mercado marroquí y mejorando su competitividad de cara a otros mercados. Los principales esfuerzos planificadores han dado como resultado los siguientes Planes o proyectos:

Visión 2010

Representa un plan enfocado a la dinamización del sector turístico en Marruecos, tomando como referencia el modelo turístico de Túnez. El objetivo es aumentar la capacidad hotelera y el número de turistas, que según las estadísticas se incrementó de 2001 a 2009 en un 80%.

Los objetivos definidos son muy ambiciosos tanto en términos cualitativos como cuantitativos, llegándose a prever 160.000 camas, número revisado en el año 2009 a las 110.000 camas. Con la finalidad de permitir al turismo desempeñar su papel de motor de desarrollo, el Plan ha creado un conjunto de medidas y acciones,

FORMACIÓN CLUSTERS

59

articulándose las medidas en torno al producto, formación, transporte aéreo, estrategias de comercialización y comunicación, entorno y medioambiente turístico y, por último organización institucional.

Con el fin de llevar a cabo el Plan Visión 2010, el Departamento de Turismo, en colaboración con otros Departamentos Ministeriales competentes, lanzó un conjunto de proyectos, como el denominado **Plan Azur** que se destina a la creación de seis nuevas estaciones turísticas integradas en seis centros prioritarios, en Saidia (Berkane), Lixus (Larache), Mazagan (El Jadida), Mogador (Essaouira), Taghazout (Agadir) y Plage Blanche (Guelmim). Las seis estaciones mencionadas han sido otorgadas a grupos empresariales internacionales:

- ✓ Saidia, grupo español FADESA.
- ✓ Mogador, agrupación Belgo-Francés-Holandés.
- ✓ El Jadida, agrupación Maroco - Sur Africano Kerzner International /SOMED /CDG.
- ✓ Lixus, agrupación Belgo - Holandés Thomas y Piron/Orco.
- ✓ Taghazout, Agrupación Colony Capital y Satocan.
- ✓ Playa Blanca, Grupo español FADESA.

Igualmente, se lleva a cabo los proyectos de adaptación de las zonas turísticas del Aguedal (Marrakech) y Ghandouri (Tánger), cuyo desarrollo está realizado por la Caja de Depósito y Gestión, proyectos que se encuentran en la actualidad en una fase avanzada.

FORMACIÓN CLUSTERS

60

En paralelo a la creación de zonas/estaciones turísticas de nueva generación, el Departamento de Turismo lanzó también las obras para la mejora de los destinos turísticos existentes como Fès, Casablanca, Agadir, Tánger y Tetuán.

Plan Emergence

El objetivo de este plan es mantener el crecimiento del PIB, generar empleo y reducir el déficit comercial a través de la identificación de los sectores económicos claves del país, capaces de generar ventajas competitivas relevantes. Los sectores estratégicos identificados fueron el del automóvil, la aeronáutica, el textil, componentes electrónicos, la alimentaria, la pesquera y el offshoring.

El principal objetivo del Plan Emergence es la creación de casi medio millón de empleos para el año 2015 y reducir el déficit comercial a la mitad.

Plan Envol

El Plan Envol representa una continuidad del Plan Emergence, complementándolo al incluir el fomento y potenciación de nuevos sectores, que anteriormente no se señalaban, relacionados con las tecnologías, sobre todo los referentes a biotecnología, microelectrónica y nanotecnología.

Maroc Export Plus

El objetivo de este plan que pretende complementar al anterior, es triplicar el número de exportaciones hasta el año 2018. Entre las líneas de actuación a realizar se encuentran: el desarrollo de sectores y productos, la penetración en los mercados existentes y la búsqueda de otros nuevos o el apoyo institucional a los exportadores.

FORMACIÓN CLUSTERS

61

Plan Maroc Vert

El objetivo de este plan es la mejora del sector agrícola. Se enfoca hasta el año 2020 y a lo largo de estos se pretende aumentar el número de empresas agrícolas y las inversiones en el sector, hacerlo más fuerte y competitivo. El objetivo es desarrollar la agricultura del país, con apoyo de las inversiones privadas extranjeras y entre sus principales líneas de actuación propone la transformación de la superficie agrícola de cereal y forrajes en producciones como el aceite de oliva y la horticultura, por su capacidad para generar mayores ingresos y en consecuencia un mayor nivel de renta a sus agricultores.

El plan pretende privatizar 700.000 hectáreas, actualmente de cereal poco productivo, para su transformación en tierras de cultivos más rentables como los hortofrutícolas y más intensivos, incentivando el regadío. Para ello se propondrá de 700 a 900 proyectos con un coste de 10 a 15 mil millones de dirhams (en torno a 1.300 millones de euros) anualmente, para lo que se necesitarán inversiones privadas, nacionales o extranjeras.

Plan Halieutis

Este plan complementa al Maroc Vert, pero enfocado más hacia el sector pesquero, para lo cual se plantea la creación de tres clusters industriales en Agadir, Tánger y Laayone-Dakhla. El objetivo es conseguir una gestión más profesional de los recursos y una mayor preservación de éstos, aumentar el número de puestos de trabajo y las exportaciones pesqueras en el doble, con una visión de largo plazo, a 2020.

El Plan Halieutis se desarrolla en tres ejes que incluye 16 proyectos, cuatro corresponden a la sostenibilidad, cuatro se centran en rendimiento, tres relativos a la competitividad y cinco proyectos de carácter intersectorial en relación a las acciones previstas para la industria.

FORMACIÓN CLUSTERS

62

Las empresas malagueñas además de poder participar en las ventajas que supone el desarrollo de la planificación sectorial del país vecino, aquellas tienen grandes oportunidades de negocio a través de la **contratación pública** para la realización de proyectos que salen a concurso o licitación. El proceso de modernización que está llevando a cabo Marruecos en materias tan diversas como el tratamiento de aguas, energía, construcción de viviendas sociales, salud, infraestructuras de transporte, recogida de basuras, entre otros, supone la apertura de un nuevo mercado que puede beneficiar a aquellas empresas malagueñas que tengan buen conocimiento de esta situación, estén preparadas y tengan capacidad para competir.

En esta línea, algunos de los **sectores considerados potenciales** por su incipiente desarrollo y las necesidades que generan son, las energías renovables, el agua y las infraestructuras del transporte, a los cuales las empresas malagueñas relacionadas con ellos, deben prestar especial atención para aprovechar las oportunidades de negocio que van generando.

Pero pese a las ventajas planteadas para crear un clima propicio en las relaciones de cooperación empresarial, también existen una serie de **obstáculos** en el desarrollo de estas relaciones. El escaso conocimiento del funcionamiento de la Administración marroquí para la realización de los trámites necesarios, las dificultades para encontrar determinados perfiles profesionales, el bajo poder adquisitivo con el que cuenta una gran mayoría de la población, así como las diferencias idiomáticas, culturales y religiosas entre ambos países, que pueden suponer barreras u obstáculos a la comunicación y a un correcto entendimiento.

FORMACIÓN CLUSTERS

63

Pese a estos obstáculos o inconvenientes, el amplio marco estratégico de cooperación se completa con un gran número de instituciones y organismos españoles, tanto públicos como privados, cuya misión es la de acompañar a las empresas españolas y por ende malagueñas en su implantación y consolidación en el país vecino. Cabe destacar,

El Instituto de comercio exterior (ICEX), organismo dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, encargado de apoyar a las empresas españolas que buscan la internacionalización. Entre sus principales funciones se encuentran la de elaborar programas de promoción comercial en el exterior, realizar y difundir estudios e informes sobre la oferta de productos y servicios españoles, así como sobre mercados exteriores, promover la formación en áreas de comercio exterior, y en general, impulsar y apoyar la cooperación empresarial transfronteriza.

El ICEX alberga a una red de oficinas económicas y comerciales repartidas por diferentes países y una red de direcciones territoriales de comercio a lo largo de todo el territorio nacional. En Marruecos cuenta con oficinas en Rabat y Casablanca

➤ *La Cámara española de Comercio e Industria en Tánger* (existe una segunda en Casablanca y una antena en Agadir), desempeña una labor de apoyo y guía a los empresarios españoles que deseen desarrollar su actividad en Marruecos o invertir en el país, fomentando los intercambios comerciales, las relaciones económicas y de cooperación entre España y Marruecos y apoyando el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas de ambos territorios. Para ello, cuenta con áreas de información, promoción, comunicación o formación.

FORMACIÓN CLUSTERS

64

- *La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)* y la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) mantienen un Comité Empresarial Hispano-Marroquí. Presta servicio de asesoramiento y desarrollo empresarial, a través de diversos programas y ayudas orientados principalmente a PYME, algunos de los cuales se centran en la internacionalización de la empresa e implantación en el exterior. La Confederación de Empresarios de Andalucía que creó en 1996 un Centro de Cooperación Andalucía-Marruecos.
- *El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)* es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas, que actualmente cuenta con una oficina en el país vecino. Desde el año 2009 canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Así, el objetivo del CDTI es contribuir a la mejora del nivel tecnológico de las empresas españolas mediante el desarrollo de las siguientes actividades:
 - Evaluación técnico-económica y financiación de proyectos de I+D desarrollados por empresas.
 - Gestión y promoción de la participación española en programas internacionales de cooperación tecnológica.
 - Promoción de la transferencia internacional de tecnología empresarial y de los servicios de apoyo a la innovación tecnológica.

FORMACIÓN CLUSTERS

65

A estas instituciones se unen foros informales que muestran la existencia de una comunidad empresarial creciente y bien integrada en la economía marroquí, aunque no se alcance la estructura ni la influencia del *lobby* francés.

En el plano de la acción pública, resaltar las oficinas económicas y comerciales españolas de Rabat y Casablanca que proporcionan un gran apoyo a la empresa española, a través del asesoramiento técnico especializado de cada sector de actividad. Se encuentran adscritas a la Subdirección General de oficinas comerciales y económicas en el exterior y coordinación territorial de la Secretaria de Estado de Turismo y Comercio. Constituyen un instrumento de la Administración española de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas.

Junto con estas instituciones hay que destacar la existencia de otros organismos de carácter autonómico como la **Red Transfronteriza de Servicios Empresariales (ReTSE)**, proyecto promovido por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA, con la colaboración del Conseil Régional Tanger-Tétouan y cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) en el marco de la Iniciativa Interreg III A España - Marruecos. El principal objetivo de la red es promover las relaciones empresariales entre Andalucía y Marruecos, y especialmente la región del Norte. Para ello, la Agencia IDEA ha localizado dos centros de servicios ReTSE. El primero ubicado en el **Parque Tecnológico TecnoBahía** situado en el municipio de El Puerto de Santa María en Cádiz, y un segundo en el **Parque Tecnológico de Andalucía en Málaga**, así como un punto de atención, información y asesoramiento en Tánger.

FORMACIÓN CLUSTERS

66

Estos tres centros se encuentran conectados en red y mantienen un contacto continuo para asegurar la mejor atención a las empresas de ambas regiones, sobre todo a las PYMES, promoviendo la innovación como factor clave para la mejora de su competitividad.

La **Antena ReTSE** de la Agencia IDEA en **Tánger** es un punto de información y asesoramiento que nace con el fin de ofrecer servicios avanzados en materia de internacionalización, transferencia de tecnología y cooperación empresarial, dirigido principalmente al empresariado andaluz y marroquí interesado en establecer relaciones empresariales, así como a aquellas empresas andaluzas instaladas en Marruecos. Entre los principales servicios que presta la antena actualmente, podríamos destacar, entre otras:

- ✓ acompañamiento al empresariado andaluz en misiones empresariales.
- ✓ asistencia en la preparación y el desarrollo de reuniones interempresariales.
- ✓ búsqueda de información de los sectores de actividad de interés para las empresas.
- ✓ búsqueda de potenciales socios empresariales.
- ✓ organización de agendas de trabajo.
- ✓ resolución de consultas empresariales e información para la creación de empresas.
- ✓ orientación a inversores andaluces interesados en Marruecos y viceversa.
- ✓ prospección de mercados y de oportunidades de negocio.

FORMACIÓN CLUSTERS

67

Respecto a las instituciones marroquíes dedicadas a fomentar las inversiones en el país, son básicamente la **Agencia Marroquí para el Desarrollo de Inversiones –AMDI-** y los **Centros Regionales de Inversiones –CRI-**. La AMDI sustituyó a la Dirección de Inversiones Extranjeras a principios de 2009 y, aunque se encuadra en el Ministerio de Comercio, Industria y Nuevas Tecnologías, tiene autonomía financiera y está, en principio, menos tutelada por el Ministerio que su antecesora. No obstante, los observadores apuntan que la Dirección de Inversiones Extranjeras alcanzó su máxima eficacia cuando dependía directamente del Primer Ministro. Dado el escaso recorrido de la AMDI resulta prematuro aventurar una conclusión sobre su rendimiento en términos de atracción y dinamización de las inversiones. La AMDI reivindica dos **cambios de orientación** relevantes: un mayor énfasis en las inversiones industriales y una reorientación estratégica hacia una lógica más cercana a la de la banca de inversión sin el componente financiero, acompañando al inversor durante todo el ciclo del proyecto.

Nació con el objetivo de dar a conocer las oportunidades de inversión y las ventajas de las que disfrutaban las empresas extranjeras que se instalan en Marruecos. Este organismo cuenta entre sus prioridades con la **captación de inversión** de empresas mayormente españolas y, es por ello, que el pasado mes de septiembre inauguró unas oficinas en Madrid, con el fin de asesorar a empresarios españoles sobre las ventajas que ofrece invertir en el país vecino, y sobre todo, en los sectores actualmente punteros de inversión como son la aeronáutica, el motor, el mercado inmobiliario y las energías renovables.

Los **Centros Regionales de Inversiones** están dedicados al acompañamiento de las empresas que

FORMACIÓN CLUSTERS

68

quieran invertir a nivel regional, mediante dos mecanismos: una ventanilla única para la creación de empresas que actúa como interlocutor único del inversor, reuniendo toda la documentación necesaria y facilitando un formulario que incluye todos los formularios requeridos para abrir una empresa; y una ventanilla de ayuda al inversor que proporciona toda la información de utilidad, revisa las solicitudes de autorizaciones administrativas y prepara las actas administrativas para proyectos pequeños.

Por último hay que citar a la **Agencia para la Promoción y el Desarrollo Económico y Social de las provincias del norte de Marruecos –APDN-**, creada en 1996 en concertación con la Unión Europea, tras el Acuerdo de Barcelona, con el fin de canalizar la ayuda a la cooperación, de la UE y de los Estados Miembros fronterizos, para las provincias del Norte de Marruecos, dotada de amplias competencias relativas a la intervención en materia de desarrollo en todos los sectores de esta zona. Sus funciones se centran en ejecutar una estrategia de desarrollo para un mejor equilibrio económico y social intra-regional, promover el fortalecimiento del tejido productivo, ayudar a la creación de empleo y fomentar la inversión y, por último, estudiar, proponer y emprender programas y proyectos socio-económicos.

FORMACIÓN CLUSTERS

69

IV. ANÁLISIS DE SECTORES

5. Identificación de los sectores de actividad estratégicos

Para proceder a la identificación de los sectores de actividad emergentes en la zona de estudio, cabe realizarse una primera pregunta, **Que es un sector emergente?**. Su definición podría ser la siguiente:

“Aquel sector de importancia relevante para el desarrollo económico y social presente y futuro de un área determinada. Son aquellos que en el momento actual y/o futuro reúnen las condiciones de ser “motores de desarrollo”.

En función del fenómeno que se desea estudiar el concepto de *“motor de desarrollo”* puede ser interpretado de forma muy diversa, así la identificación como estratégico se determinará en función de los objetivos que las políticas de desarrollo económico de un país o una región establezcan. Una empresa puede estar situada dentro de un sector estratégico si cumple una serie de **requisitos** como los que a continuación se exponen:

- ✓ Que el sector experimente actualmente un importante incremento en términos de empleo y productividad.
- ✓ Que se encuentre definido e identificado, por parte de las políticas públicas de fomento de actividades económicas, como uno de los sectores a potenciar.

FORMACIÓN CLUSTERS

70

- ✓ Que se sitúe en una fase de desarrollo, crecimiento o expansión.
- ✓ Que las empresas de un sector determinado y en un espacio geográfico definido, se encuentren en una fase de generación o conformación de redes de cooperación, bien tanto dentro como fuera de las fronteras en las que se localiza.

De acuerdo con la definición anteriormente formulada, en el presente informe se identificará como sector estratégico, para la generación de políticas de colaboración conjunta entre los territorios objeto de estudio, aquel que cumpla una serie de variables que se describen a continuación, variables que nos servirán de indicadores para el posicionamiento como sector potencial o sector estratégico en los términos expuestos.

Si bien es necesario determinar que, el campo de búsqueda para la identificación de potencialidades en la generación de estrategias de colaboración conjunta entre los territorios de la Provincia de Málaga y la zona de Tánger-Tetuán, no se limita al estudio sectorial sino que desciende un escalón más hasta el nivel de empresa, con ello se intentará profundizar en la selección, identificando **“empresas potenciales para la generación de acciones de colaboración conjunta”**.

5.1. Criterios para la identificación de los principales sectores de actividad

El conjunto de **variables** diseñadas para el análisis de los sectores potenciales, con el fin de establecer redes conjuntas de colaboración entre los territorios objeto de actuación se han sintetizado en:

FORMACIÓN CLUSTERS

71

Sectores de actividad denominados tradicionales que aglutinen empresas que se encuentren en fase de generación de redes y/o diversificación

Aquí se incluyen aquellos sectores de actividad que han conformado la base del modelo económico y social de los territorios objeto de estudio, como por ejemplo el sector pesquero y textil. La amplia experiencia que los sectores de actividad tradicionales suponen para la **generación de sinergias y crecimiento conjunto** dentro de la estructura de las agrupaciones de empresas y/o clusters nos hace identificar los mismos como sectores potenciales para *desarrollar un crecimiento sostenible* en términos de colaboración conjunta. Las empresas que se localicen dentro de los sectores de actividad tradicionales se encontrarán la gran mayoría dentro de las últimas etapas de su ciclo de vida, siendo estas dos últimas etapas la diversificación de redes y la búsqueda de la diversificación al objeto de adaptarse a los cambios.

En relación a la **Generación de Redes**, se organizan redes de negocios, aprovechando las condiciones locales y la generación de redes en distintos espacios de producción. Esta etapa de la vida de una empresa se presenta como un replanteamiento de las relaciones capital – territorio, y las posibilidades que esto brinda para la consolidación productiva de una firma en el entorno de la globalización. En cuanto a la **búsqueda de la diversificación**, la empresa incursiona en nuevos productos y/o mercados, como consecuencia de ello, el negocio se descentraliza, siendo el momento de las alianzas estratégicas para responder rápidamente al mercado potencial que se haya identificado.

FORMACIÓN CLUSTERS

72

Pertenecer a un sector de actividad identificado como estratégicos en las políticas públicas de fomento y desarrollo económico

La identificación por parte de los poderes públicos de los sectores de actividad estratégicos nos sirven de indicadores o referencias para detectar aquellos que serán, durante un espacio de tiempo concreto, fomentados y promocionados por las políticas públicas. En el caso de la Comunidad Andaluza el **Plan Andaluz de Desarrollo Industrial de Andalucía (PADI) 2008-2013**, recoge un triple enfoque, territorial, transversal y sectorial. Este último permite el diseño y ejecución de políticas de corte sectorial y alcance regional, que, en ningún caso, suponen la exclusión del resto de sectores. De hecho, existen determinadas aglomeraciones que aunque localizadas en distintos puntos de la región, presentan pautas de organización productiva y lógicas económicas-empresariales comunes y que por tanto se enfrentan a parecidos retos y objetivos de futuro. En la composición de tales aglomeraciones suelen predominar determinados sectores industriales para los cuales, en función de su relevancia para el tejido industrial regional o por sus efectos inducidos, la Junta de Andalucía ha considerado oportuno elaborar una estrategia diferenciada a nivel regional, plasmada en políticas sectoriales. Estos **sectores estratégicos** son:

- ✓ Aeronáutico.
- ✓ Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- ✓ Metal-mecánico.

FORMACIÓN CLUSTERS

73

- ✓ Agroindustrial.
- ✓ Biotecnología.
- ✓ Energético y medioambiental.
- ✓ Industria Cultural.

En relación a los sectores potenciales, las oportunidades para invertir en Marruecos son muy numerosas, debido en gran parte a la amplia **planificación sectorial** de actividades económicas, pero en líneas generales el PDIM 2008-2010 (planificación, diseño, implementación y administración) identifica un conjunto de sectores que presentan tanto oportunidades comerciales como de inversión.

Para el Comercio

- × Industrias conexas al turismo
- × Auxiliar de la energía
- × Bienes de equipo
- × Medio ambiente
- × Auxiliar de telecomunicaciones
- × Agroalimentario
- × Insumos agrícolas
- × Material eléctrico
- × Materiales de construcción

Para la Inversión

- × Infraestructuras
- × Consultoría/Ingeniería
- × Energía y renovables
- × Tecnologías de la información
- × Turismo y promoción inmobiliaria
- × Servicios públicos
- × Distribución comercial y franquicias
- × Transporte
- × Pesca

FORMACIÓN CLUSTERS

74

Por último destacar dos variables tan importantes como las anteriormente mencionadas. Por un lado, los referidos a sectores de actividad con un **aporte sustancial al VAB** y, por otro, a sectores de actividad con una **alta generación de empleo**. En relación al valor añadido bruto corresponde a un indicador macroeconómico que recoge el crecimiento de un territorio, identificándonos qué sectores de actividad intervienen en el crecimiento económico, siendo éste la suma de todos los valores agregados de las empresas de dicho ámbito territorial.

Aquellos sectores de actividad que contribuyan en mayor medida al crecimiento económico son los que se encuentran en una posición más abierta a la **generación de estrategias de posicionamiento** y con ello de **establecimiento de acciones de colaboración conjunta**, si bien dentro de estos sectores nos encontraremos con empresas en distintas etapas de su ciclo de vida, es decir que dentro de las estrategias empresariales inherentes a su actividad no se hayan desarrollado aún ni tengan previstas desarrollar acciones de colaboración con otros territorios o se encuentren centradas en territorios distintos a los que nos ocupan.

En este sentido, resulta dificultosa la identificación de empresas que puedan integrarse en una futura red con el fin de establecer vínculos de colaboración, siendo para ello imprescindible la utilización de análisis de tipo cualitativo como los utilizados en el presente informe.

Por último una de las variables a tener en cuenta es el que constituye uno de los principales indicadores de actividad en los distintos sectores y en las empresas, así como uno de los principales objetivos de los poderes públicos como es la **capacidad de crear empleo** por parte del tejido empresarial de los distintos

FORMACIÓN CLUSTERS

75

territorios, es por ello que ha sido seleccionado como una variable a considerar en la selección de sectores y empresas potenciales.

En resumen las cuatro variables mencionadas constituirán, en gran parte, la base de la definición de los sectores emergentes de actividad, que a su vez estarán constituidos por empresas con capacidad para generar **redes de cooperación duraderas, estables y sostenibles** en el tiempo, pudiendo crear una verdadera malla.

5.2. Sectores estratégicos potenciales en el ámbito de estudio

Al realizar el análisis de los sectores emergentes se ha decidido hacer un planteamiento desde la unidad, es decir tomar el ámbito territorial de actuación como si fuera un único espacio, frente a realizar el estudio de sectores emergentes en la provincia de Málaga y los sectores emergentes en la región de Tánger-Tetuán de manera individualizada.

Paralelamente y, como se ha explicitado en el capítulo anterior de definición de variables, en una primera fase se plantea el estudio de los **sectores emergentes**, pero también se contemplan **sectores tradicionales** con una importante actividad y que pueden llegar a desarrollar cierta potencialidad.

FORMACIÓN CLUSTERS

76

Sectores emergentes

- × Energías Renovables
- × Offshoring
- × Automoción
- × Sector TIC
- × Gestión del agua
- × Consultoría/Ingeniería

Sectores tradicionales con potencialidad

- × Agroalimentario
- × Turismo
- × Construcción

Las energías renovables

Uno de los sectores de mayor crecimiento y con mayores posibilidades de invertir por parte de las empresas españolas y malagueñas en el país magrebí y, concretamente en la zona norte, es el de las energías renovables y, dentro de ellas destaca la **eólica y solar**, como recursos a explotar. El objetivo según el Gobierno marroquí es conciliar el desarrollo económico y social con la preservación del medio ambiente. Paralelamente y, debido a la generalización del acceso a la electricidad y a la mejora de las condiciones de vida de las ciudades y núcleos rurales, la demanda energética marroquí ha aumentado en la última década una media del 5 por ciento anual. Con el fin de cubrir las necesidades energéticas la planificación es clara, para el año 2020 un 42% de la energía del país serán renovables y un 14% dentro de éstas de tipo eólico.

FORMACIÓN CLUSTERS

77

Marruecos quiere apostar por las energías renovables porque el **97% de su energía es importada** y porque su factura energética de 2008 fue de 9.000 millones de dólares. La problemática energética del país se pretende solucionar a través de las renovables, con vientos con una velocidad media de 10 m/s en numerosas zonas y más de 3.000 horas de sol al año, el país no podía dejar pasar la oportunidad verde.

Además, dispone de una situación geopolítica privilegiada ya que por sus territorios pasan el gasoducto Magreb-Europa y las interconexiones de las redes eléctricas con España y Argelia. Es, por lo tanto, un nexo de unión clave en la integración progresiva de los mercados eléctricos y de gas entre los países magrebíes y el mercado interior europeo. El pasado mes de enero se aprobó en el Parlamento la nueva **Ley de Energías Renovables**, recientemente publicada en el Boletín Oficial de Marruecos. Ésta abrirá el mercado de las energías limpias al sector privado, además de crear la mencionada Agencia Marroquí de las Energías Renovables y la Eficiencia Energética y la Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN).

Este **fomento de las energías limpias** vino acompañado en noviembre de 2009, del anuncio de un gran proyecto que comprende la construcción y ampliación de cinco parques solares a lo largo del territorio marroquí – Ouarzazate que con una potencia de 500 MW producirá 1.150 GWh al año, Ain Beni Mathar, a 80 km al sur de Oujda, Sebjate Tah, en la localidad de Tarfaya, Foum Al Ouad, a 20 km al sur de El Aaiún y Cabo Borjador, situado en el extremo.

FORMACIÓN CLUSTERS

78

Marruecos llama así al sector privado a invertir en sus energías renovables, posibilidades de inversión no sólo de grandes empresas capaces de gestionar inmensos parques eólicos, solares o hidráulicos, sino también a pequeñas empresas como proveedores y consultoras. Es una llamada a todos los eslabones de la cadena de valor. Según el consejero económico y comercial de la Embajada de España en Rabat *“Es una magnífica oportunidad para que las empresas españolas compartan sus conocimientos y su buen hacer.*

La **nueva ley de energías renovables transformará el actual modelo energético**: se pasa de un mercado regulado con tarifas fijas donde la Oficina Nacional de Electricidad (ONE) es el único cliente de las empresas generadoras, al nacimiento de un mercado libre de compraventa de energía en el que coexistirán un mercado regulado y otro en el que los operadores tendrán libertad para fijar las tarifas.

La ley contempla una **doble meta** para el año 2020. Por un lado, que el 42% de la electricidad producida en Marruecos (15% de la energía total) provenga de fuentes energéticas limpias; y, por otro, alcanzar una producción de 6 GW de energías renovables (2 GW de solar, 2 GW de eólica y 2 GW de hidráulica). Para alcanzar estos objetivos, existen proyectos públicos (gestionados por las nuevas agencias) y privados. En este último ámbito, la ley divide el sector en tres tramos. El primero se refiere a la producción energética renovable, en cualquiera de sus modalidades, hasta 200 KW. Las empresas que sean capaces de producir esta cantidad de energía podrán hacerlo libremente. El segundo tramo permite a las compañías producir entre 200 KW y 2 MW, siempre y cuando se notifique a la autoridad competente. Por último, para producciones superiores a 2 MW se necesitará una autorización gubernamental.

FORMACIÓN CLUSTERS

79

El programa de fomento de la energía eólica se articula en torno a la construcción de catorce parques, que permitirán elevar la potencia eléctrica de origen eólico de 280 MW actualmente a los 2000 MW en el año 2020. En el norte del país se ha llevado a cabo la construcción del parque **Tanger I "Dahr Saadane"** que cuenta con una potencia instalada total de 140 megavatios (MW) y una productividad media anual de 536 gigavatios hora (GWh), un 2,5 por ciento del consumo energético nacional. El parque Tanger I, con un coste de 2.750 millones de dirham (250 millones euros), ha sido financiado en parte por el Instituto Español de Crédito Oficial (ICO), que aportó 100 millones de euros a su construcción, en la que también participaron el banco alemán KfW y el Banco Europeo de Inversiones (BEI). Sus 165 generadores se extienden sobre 400 hectáreas a lo largo de 42 kilómetros en dos zonas (sólo una de ellas terminada por el momento), situadas en la línea montañosa paralela a la carretera que une Tánger y Tetuán, un área de viento importante y regular.

La introducción de capital español contribuye, sin duda, a facilitar la entrada de empresas nacionales en el país vecino. De esta forma, la mercantil GAMESA, de origen Vasco, suscribió en febrero de 2007 el contrato de gestión del parque eólico Tánger I, que comprende el suministro de las turbinas eólicas y su posterior operación y mantenimiento. La presencia de esta empresa española sirve como ejemplo demostrativo al ser puntera en un sector de actividad con una elevada potencialidad de desarrollo en el país vecino y porque abarca todas las fases de desarrollo de un proyecto eólico, a través de las diferentes líneas de actividad, como el diseño, fabricación e instalación de aerogeneradores. Gamesa plantea su expansión global a través de la ampliación de mercados-objetivo, la selección de nuevas bases de producción en zonas de expansión, la innovación en los procesos de fabricación y el desarrollo tecnológico de nuevas plataformas, adaptadas a todo tipo de vientos y mercados.

FORMACIÓN CLUSTERS

80

Pero el ejemplo más significativo de empresa malagueña afincada en el país vecino dentro del campo de las energías renovables es, sin duda, la mercantil **ISOFOTON SA**. La fábrica con una superficie de más de 28.000 metros cuadrados, se localiza en el Parque Tecnológico de Andalucía y cuenta con un potente departamento de I+D+i que ha impulsado el crecimiento de la empresa a través de revolucionar el mercado con las nuevas células de concentración.

Isofoton entra en Marruecos instalando sistemas fotovoltaicos en pueblos remotos y de difícil acceso donde la energía solar era la única opción viable técnica y económicamente, creando la filial Isofoton Maroc SARL para gestionar en el año 2007 el proyecto de la Office National d'Electricité (ONE). La consolidación de la empresa en el mercado magrebí llega recientemente con la construcción de la primera instalación Fotovoltaica de Alta Concentración (CPV), de 30 kilovatios (kW). La instalación se encuentra ubicada en la Universidad de Al Akhawayn, en la ciudad de Ifrane y se encuentra financiada por la Unión Europea. Para la empresa, Marruecos y la mayoría de países mediterráneos presentan un gran potencial para el desarrollo de esta tecnología, que requiere altos niveles de radiación solar directa.

Algunos ejemplos de empresas malagueñas dedicadas al sector de las energías renovables:

ESMEREN, Española de suministros y montaje de energías renovables S.L.: empresa ubicada en Vélez Málaga especializada en la renovación del sector energético y la protección medioambiental. Ofrecen servicios de suministro e instalación de energías renovables, fotovoltaica, térmica y eólica. Además de otros servicios relacionados con el ahorro energético y de agua.

FORMACIÓN CLUSTERS

81

MULTICANAL BUSINESS S.L.: empresa malagueña dedicada al sector de las energías renovables cuyos principales servicios son la instalación de plantas fotovoltaicas, la venta y distribución de células fotovoltaicas, lámparas y alumbrados LED. Cuenta con marcas propias de paneles y módulos solares y tiene acuerdos de colaboración firmados con empresas de ingeniería especializadas en energía solar.

HELIOS, Asociación de Fabricantes, importadores e instaladores de Energía Solar: esta asociación se constituyó en Málaga a finales de los 90, cuenta entre sus asociados con más de cincuenta empresas del sector de la energía solar, entre fabricantes, distribuidoras e instaladoras, representando la mayoría de provincias andaluzas. Entre sus objetivos están el fomento de este sector o la promoción profesional de sus asociados

SUNTECH Future Energies: es una empresa ubicada en Torre del Mar de distribución a instaladores de todo el ámbito nacional. Sus productos se destinan a la generación de calor-frío bajo criterios de ahorro energético tanto doméstico como industrial.

APREAN, Asociación de promotores y productores de energías renovables de Andalucía: Tiene su sede en Málaga y cuenta con casi un centenar de asociados tanto del ámbito regional como nacional e internacional. Esta asociación se ocupa de coordinar las actuaciones de las empresas promotoras y productoras de los sectores eólico, solar fotovoltaico y termoeléctrico y de la biomasa y sirve como interlocutor entre administraciones públicas y el sector privado.

FORMACIÓN CLUSTERS

82

EL OFFSHORING, un cluster en formación

Uno de los clusters con más repercusión en el norte del país es el del **offshoring**, en la zona de Tetuán para lo cual se ha creado una plataforma industrial, la **TétouanShore**, que necesitará una inversión de cerca de mil millones de dirhams. El proyecto se prevé que genere unos 10.000 puestos de trabajo. Se trata de una de las primeras plataformas industriales de nueva generación especializadas en la gestión de atención al cliente (central de llamadas), los procesos administrativos (BPO), así como en el desarrollo-mantenimiento informático. TetouanShore está dedicado al **desarrollo de nuevas potencialidades económicas** en las filiales del offshoring ofreciendo a las empresas la oportunidad de beneficiarse de servicios de acompañamiento y de un marco fiscal ventajoso offshoring Maroc.



Vista aérea del espacio donde se localizará la TetouanShore, un espacio de oportunidad para la cooperación empresarial hispano marroquí

FORMACIÓN CLUSTERS

83

La zona contará con **espacios de oficinas y de servicios de acompañamiento** que se extiende sobre 100.000 m² y ofrecerá prestaciones a las más grandes empresas multinacionales y a las empresas marroquíes especializadas que se instalen en esta plataforma. El proyecto será realizado por la empresa Tetouanshore, filial del grupo TMSA (Agencia Especial Tánger Mediterráneo), con el apoyo de un grupo de bancos marroquíes, formando parte de una red de parques creados por el Reino Alauita con vistas a generar nuevas potencialidades económicas que permitirán un crecimiento sostenible del país.

La primera fase del proyecto (2010-2012), que se basa en una superficie ordenada de 6 hectáreas, movilizará 210 millones de dirhams de inversión y permitirá la creación de 1.500 puestos de empleos.

El objetivo final es **acelerar la emergencia de nuevas profesiones** con valor añadido y la valorización del potencial innovador del polo Tánger-Tetuán, ordenando una zona de actividad bajo forma de campus acorde con su entorno inmediato. Gracias a su posicionamiento geográfico privilegiado, este proyecto ofrece a las empresas residentes varias posibilidades de reclutamiento en una zona caracterizada por la diversidad lingüística y rica en recursos humanos, vista su proximidad a la universidad Abdelmalek Essaadi, que acoge a una media de 20.000 estudiantes.

FORMACIÓN CLUSTERS

84

LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL, importante potencial de desarrollo

La industria del automóvil en el norte de Marruecos se concentra en la **zona Franca de Tánger, TFZ**, que ofrece a los operadores instalados la oportunidad de aprovecharse de los acuerdos de libre comercio firmados por el Reino de Marruecos, de una logística potente, de la ausencia de trámites aduaneros y de una estratégica proximidad con el mercado europeo. La zona alberga a **numerosos operadores internacionales** cuya producción se destina a la exportación. Se trata, en particular, de los fabricantes de equipos de la industria del automóvil, la industria aeronáutica y las empresas de fabricación de componentes electrónicos.



FORMACIÓN CLUSTERS

85

El proyecto más interesante es el de Renault con casi un espacio de 300 hectáreas llevando a cabo una implantación productiva de constructores que ya ha atraído a empresas catalanas o gallegas.

Este proyecto del complejo industrial Renault-Tanger supone un salto cualitativo en la historia industrial de Marruecos, ya que más de 600 millones de € se invertirán en su producción, con una capacidad de 400.000 vehículos anuales y la creación de 6.000 empleos directos y unos 3.000 indirectos.

El norte de Marruecos, aprovecha su combinación de ventajas en materia de costes de producción y proximidad logística para atraer inversiones *low cost* mediante la sub-contratación y la ampliación de la rama del *sourcing*. Para lo cual ha elaborado un programa llamado *Global & Low Cost Project Sourcing*, que pretende impulsar la posición de Marruecos en el mercado mundial de la sub-contratación industrial. Las Zonas Med (Med Zones) están dedicadas a favorecer que las PYMES, especialmente las europeas, exploten estas oportunidades de internacionalización para abastecer a las majors del sector. La puerta de entrada al mercado de los grandes demandantes mundiales pretende ser la *Tangier Automotive City*.

El sector local demanda cada año una mano de obra más cualificada e intensiva, sobre todo en cableado, revestimientos de asientos, ensamblaje de componentes electrónicos, filtros, pastillas de frenos, radiadores, accesorios carroceros, pistones, piezas de plástico, otros componentes de asientos, etc. Con el fin de satisfacer esta demanda y ante la falta de mano de obra cualificada se ha creado por el Departamento de Empleo y Formación Profesional del gobierno marroquí, tres *Institutos de Capacitación de Profesionales*

FORMACIÓN CLUSTERS

86

de la Industria Automotriz (IFMI) de Casablanca, Tánger y Kenitra. El IFMI es responsable de garantizar personal a las empresas (operadores, técnicos y mandos intermedios) del sector de la industria automotriz, la contratación y la formación antes de contratar.

La formación impartida en los IFMI va dirigida tanto a nuevos trabajadores, para adquirir una formación técnica, como a empleados en activo del automóvil.

- La IFMI Tánger, situado en la zona franca de Tánger, tiene por objeto satisfacer las necesidades de los fabricantes de equipos instalados en la TFZ y las situadas en Tánger Automotrice Ciudad.
- La IFMI Kenitra, situada en el Atlántico P2i Zona Franca: objetivo es satisfacer las necesidades de los fabricantes de equipos originales en la región de Kenitra.
- La Casablanca IFMI, cuya misión es satisfacer las necesidades en términos de perfiles de SOMACA y sus proveedores.

Un grupo importante que trabaja para el sector del automóvil y que tiene presencia tanto en Málaga como en Tánger es el **GRUPO PREMO**, grupo internacional de fabricación de componentes inductivos, exportador de componentes electrónicos y de antenas RFID de baja frecuencia. Su sede principal está en Barcelona, contando con un centro de I+D en el PTA (PREMO RFID) y un centro de producción (PREMO Méditeraneé) ya instalada en Tánger.

FORMACIÓN CLUSTERS

87

LA GESTION DEL AGUA, un importante sector en expansión

La gestión del agua es hoy por hoy uno de los principales retos que se están estableciendo en los distintos territorios, garantizar un abastecimiento urbano sostenible y de calidad, atender a las demandas existentes en todos los sectores: agrarios, residenciales, industriales, turísticos ..etc es un reto difícil de conseguir.

La gestión integral del agua es un **sector de actividad económica creciente** ante las perspectivas actuales, si bien históricamente lo ha sido en España y en la Comunidad Autónoma Andaluza aunque las principales actuaciones se centraron en la acometida de grandes obras de infraestructuras que garantizaran el abastecimiento a los distintos demandantes.

El modelo anterior de grandes infraestructuras subvencionado por los poderes públicos denominado también “modelo de gestión de la oferta” se ha visto radicalmente modificado, habiendo sido tachado de promover la cultura del despilfarro, de demandas eternamente insatisfechas y de destrucción de pueblos y ecosistemas. La Nueva Cultura del Agua tiene una percepción del agua como **“activo ecológico”, económico y social**, como un ingrediente de salud. Este nuevo concepto hace trascender la visión reducida del agua como recurso económico y de su gestión como variable hidráulica hacia un nuevo paradigma de la **“Sostenibilidad”**.

Hoy el problema es más complejo, la garantía del abastecimiento es cada vez más difícil, los problemas de desertización, el modelo de desarrollo urbano vigente tendente a la construcción de viviendas dispersas y viviendas secundarias infrautilizadas es altamente consumidor de agua, los vertidos industriales que

FORMACIÓN CLUSTERS

88

contaminan las fuentes, el modelo turístico estacional y su utilización de actividades complementarias de ocio tales como los campos de golf, con un consumo hídrico devastador hace que la gestión del agua sea hoy entendida como un sector que incluye **diversas ramas de actividad**:

- Gestión integral del agua en los municipios (abastecimiento, depuración de aguas , analíticas
- Infraestructuras hidráulicas: construcción y mantenimiento de las existentes
- Diseño, mantenimiento y explotación de infraestructuras de riego
- Gestión del agua en la industria
- Regeneración y depuración de las aguas
- Desarrollo de tecnologías sostenibles para el tratamiento de aguas residuales.

La gestión del agua se ha convertido en una actividad alrededor de la cual crecen nuevas necesidades y con ello oportunidades, a modo de ejemplo, el actual tratamiento que se está dando a las aguas residuales, las cuales antes eran tratadas en las estaciones de depuración con el único propósito de conseguir un agua depurada para verterla a un cauce natural, si bien ante la ingente demanda y la escasez de los recursos se ha cambiado la visión, pasando de un concepto de “agua depurada” a “agua regenerada”(1), siendo alguno de los usos que se prevén los siguientes: riego de jardines privados, zonas verdes, limpieza de calles, lavado industrial de vehículos, riego de cultivos, riegos de campos de golf, etc.

(1) “Agua Regenerada”: aguas residuales depuradas que, en su caso, han sido sometidas a un proceso de tratamiento adicional o complementario que permite adecuar su calidad al uso al que se destinan.

FORMACIÓN CLUSTERS

89

La creación de empresas especializadas que ofertan servicios integrales en la provincia de Málaga ha crecido en los últimos años, a modo de ejemplo se citan las principales compañías que se dedican a la gestión integral del agua en los municipios o que centran sus servicios en materia de consultoría e Ingeniería de proyectos:

AQUALIA: es una compañía diferente que ha cambiado la forma de ver y entender la gestión del agua, con una perspectiva única, capaz de desarrollar la más amplia oferta de servicios. Posee, asimismo, la capacidad de aportar soluciones factibles a las necesidades de entidades y organismos públicos y privados, en cualquier lugar del mundo. Inició su actividad en Vélez-Málaga a mediados de 2005 gestionando el Servicio Municipal de Aguas de Vélez-Málaga, consistente en el Abastecimiento de agua potable y Saneamiento de aguas residuales y pluviales. Es miembro del patronato de la “Fundación Centro de Nuevas Tecnologías del Agua” cuyos objetivos fundacionales son :

- ✓ Promover una mejor gestión de los recursos hídricos, con un enfoque más sostenible, solidario y participativo.
- ✓ Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y social de Andalucía, favoreciendo la mejora de la competitividad de las empresas, profesionales y organizaciones del sector del agua.
- ✓ Poner el conocimiento al servicio de la sociedad respondiendo, así, al compromiso social y medioambiental que mueve a la entidad y que forma parte de sus fines fundacionales.

ACOSOL (AGUA Y SANEAMIENTO COSTA DE SOL): empresa pública que nació en 1994, como respuesta a la necesidad de flexibilizar y mejorar la gestión de un servicio tan importante como el abastecimiento de aguas y

FORMACIÓN CLUSTERS

90

el saneamiento. Empresa pública propiedad de la Macomunidad de Municipios de las Costa del Sol Occidental, integrada por once municipios: TORREMOLINOS, BENALMADENA, FUENGIROLA, MIJAS, OJÉN, MARBELLA, ISTÁN, BENAHAVÍS, ESTEPONA, CASARES y MANILVA.

Estos municipios comparten los servicios de recogida de Residuos Sólidos Urbanos (basuras) y la gestión del agua, tanto en lo que se refiere al suministro como en lo relativo al saneamiento (depuración del agua ya usada). Se ocupa de llevar agua desde el pantano de La Concepción **y la Desaladora de la Costa del Sol** hasta los municipios o urbanizaciones que lo solicitan, también se encarga de limpiar (depurar) el agua ya usada, con la intención de que llegue al mar en perfectas condiciones o sea utilizada para el riego de campos de golf y jardines.

Una delegación de la ONEP (Oficina Nacional de Agua Potable) de Marruecos, visitó en 2010 las instalaciones de la Planta Desaladora de la Costa del Sol Occidental, ubicada en Marbella, con el fin de utilizarlo como modelo para la construcción de una planta similar en Agadir, aunque con mayor capacidad de producción, que pretenden tener en funcionamiento en 2013.

AQUAGEST SUR S.A.: desarrolla su actividad en torno a la gestión integral del ciclo del agua, se encuentra participada por el grupo Agbar (50%), Unicaja (35%) y Caja Granada (15%) gestiona los servicios de agua potable y saneamiento urbano de 51 municipios en Andalucía, y un total de 12 estaciones depuradoras. Dispone de un servicio de expertos en saneamiento que ofrecen su asistencia al sector industrial en las siguientes áreas:

- ✓ Formación del personal operativo y técnico en materia de saneamiento.

FORMACIÓN CLUSTERS

91

- ✓ Ingeniería de dimensión y rehabilitación de instalaciones, estudios de plantas pilotos e investigación.
- ✓ Asistencia jurídica.
- ✓ Laboratorio de control del proceso de depuración y del control de calidad.
- ✓ Ayuda de personal especializado

En la provincia de Málaga se encarga de la gestión de los siguientes municipios: Algarrobo, Estepota, Marbella, Manilva, Pizarra, El Rincón de la Victoria, San Pedro de Alcántara, Torremolinos.

En la actualidad están ampliando sus áreas de actividad en torno a otras prácticas sostenibles como la gestión de la eficiencia energética, la reducción de las emisiones de CO₂, estudios de encauzamiento y mejora de ríos, reforestación o el impulso de la eficacia en el riego agrícola”.

AQUAPURIF SYSTEMS S.L.: Empresa dedicada exclusivamente al tratamiento de agua de consumo y de uso conformándose así en especialistas y profesionales de esta materia. Representantes y distribuidores de marcas de prestigio internacional, como Magic Board, General Electric Smart Water, Ion Filter, Electrolux, entre otras, ofreciendo de esta manera una gran variedad de productos de calidad para el tratamiento del agua.

FORMACIÓN CLUSTERS

92

En **Marruecos** el tratamiento de aguas tanto para consumo como para riego de los cultivos es una de las prioridades del gobierno, debido a las condiciones climáticas con las que cuenta el país y a que el 80% de sus recursos hídricos se utilizan para la agricultura, dependiendo esto de la bondad climatológica.

La mayoría de sus recursos se concentran en el noroeste del país, desde donde se traspasan a las zonas del sur. En las áreas urbanas, el acceso al agua potable es prácticamente universal, llegando al 92% de la población. El 8% restante se abastece a través de fuentes públicas. En el caso de zonas rurales, se encuentran mayores dificultades para acceder al agua potable y aunque se está mejorando mucho en los últimos años, aún queda un largo camino por recorrer. Por su parte, el **saneamiento urbano** está menos desarrollado y sólo el 70% de la población está conectada a sistemas de alcantarillado. Actualmente, gran parte de las aguas residuales se concentran en cuencas regionales.

Para satisfacer las necesidades de la demanda, Marruecos puso en marcha en 2006 el **Programa Nacional de Saneamiento líquido y Depuración de aguas usadas (2005-2020)**. El objetivo es desarrollar y mejorar la recolección de aguas residuales y su reutilización, disminuir en un 60% los niveles de contaminación en zonas urbanas y alcanzar una tasa de saneamiento del 80%.

FORMACIÓN CLUSTERS

93

Entre las actuaciones a acometer en este plan están:

- La realización de infraestructuras de extensión y rehabilitación de la red.
- Obras de intervención, de bombeo y de encaminamiento de las aguas usadas hacia las estaciones depuradoras.
- La construcción de nuevas plantas depuradoras.
- Obras de renovación.
- Adquisición de material de explotación.

Igualmente se ha diseñado el denominado **Plan de acción 2008-2012**, que se enmarca en los **objetivos** ya fijados por el Programa Nacional de Saneamiento. Éstos se resumen en:

- Aumentar la tasa de profesionalización de la gestión de los servicios de saneamiento de un 24% a un 49% en 2012
- Mejorar la calidad de vida de 9,40 millones de habitantes
- Reducir en un 34% la contaminación y degradación del medio ambiente de 36 centros.

FORMACIÓN CLUSTERS

94

Este plan de acción 2008-2012 se lleva a cabo con el **apoyo de las comunidades locales** para rehabilitar, ampliar o realizar redes de saneamiento así como para la creación de estaciones depuradoras de aguas residuales (EDARs). El coste de esta acción es de 14.000 millones de DH y beneficiará a casi 220 ciudades (9,40 millones de habitantes).

Por otro lado, las acciones de los **fondos para la descontaminación industrial** como el FODEP (Fonds Dépollution Industrielle), deben ir en el camino del cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Saneamiento en materia de reducción de la contaminación, mediante la introducción de cambios en determinados procedimientos. Estos fondos, cuyo objetivo es incitar a las empresas industriales y artesanales a invertir en protección medioambiental, se gestionan a través del Ministerio de Medio Ambiente con la colaboración de la Agencia Alemana de Cooperación Financiera (Kfw). Las empresas solicitantes se pueden beneficiar de un **subsidio de hasta el 40% de la inversión** para proyectos no contaminantes. Paralelamente, existe una serie de fondos destinados a la **realización de 10 estaciones depuradoras en el medio rural**. Asimismo, se pretende la **colaboración** con las **universidades** para **fomentar la investigación** de soluciones económicas y adaptadas al medio rural.

Asimismo, se enmarcan dentro de este plan de acción, el desarrollo de la reglamentación relativa a los vertidos, campañas de sensibilización de la población, y la realización de un marco legal e institucional, bajo estrategias financieras realistas, para la reutilización del agua.

FORMACIÓN CLUSTERS

95

EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA E INGENIERÍA

El análisis realizado en este sector se centra especialmente en las áreas relativas a los servicios relacionados con la arquitectura, construcción e Ingeniería, en todas sus ramas (civil, industrial, informática, etc) entendiéndose que son estas las áreas que fundamentalmente se encuentran incluidas dentro de la definición de sectores estratégicos y con ello excluyendo los “servicios a empresas”: servicios de contabilidad, asesoría fiscal, auditoría, gestión, estudios de mercado ..etc por ser un área que se cubrirá fundamentalmente con empresas locales, no siendo relevante el mercado o la colaboración de empresas en la zona geográfica de actuación.

La identificación de la actividad del sector es difícil al no estar definido en términos compactos si bien se hace una traslación de la actividad y de su situación actual, analizando los datos correspondientes a la actividad registrada en los “servicios a empresas”.

Por parte de Marruecos, los importantes **programas públicos de infraestructuras**, en particular en los sectores de energía, transporte, comunicaciones, saneamiento, gestión de residuos urbanos, proyectos de potabilización de aguas, previstos a corto y medio plazo, presentan un horizonte alentador para las actividades relacionadas con la Consultoría e Ingeniería, y que debido a las grandes inversiones que suponen, la mayor parte de los clientes pertenecen al sector público o a grandes empresas.

Según un informe de la Cámara de Comercio de Valencia sobre los últimos datos publicados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el sector de la Consultoría e Ingeniería en el país magrebí presenta la siguiente situación; *“existen en Marruecos 500 empresas pertenecientes a este sector (el 70% de ellas se*

FORMACIÓN CLUSTERS

96

encuentra en la zona geográfica de Casablanca), aún así, apenas son capaces de satisfacer el 40% de la demanda nacional, el 50% tiene un capital social que no supera los 120.000 dhm, es decir, lo equivalente a 10.500 euros y una facturación media inferior a 90.000 euros. Cabe destacar como dato, el hecho de que únicamente 5 empresas tienen más de 100 empleados, dado que el 60% dispone de menos de 10 empleados, lo cual limita enormemente la variedad de servicios ofrecidos”.

Según los datos de la Federación de consultorías e ingenierías (FNBT), se estima que la previsión media de crecimiento de la demanda para los próximos años del sector, se situará en un 7%, es decir, que el sector prevé un crecimiento, aunque limitado en parte tanto por los problemas de financiación como por la oferta existente.

Dicho crecimiento se centrará en particular en las áreas del comercio internacional, certificaciones ISO y sellos de calidad, gestión de las líneas productivas, comercial e infraestructuras y las nuevas tecnologías de información.

Los servicios de consultoría más demandados son:

- Ingeniería
- Gestión y finanzas
- Medioambiente
- Tecnologías de la Información

FORMACIÓN CLUSTERS

97

En este sentido, existen grandes empresas y grupos empresariales en la provincia de Málaga, con capacidad y recursos para la prestación de este tipo de servicios relacionados con la consultoría e ingeniería en diferentes sectores de actividad, cubriendo de este modo, las necesidades existentes en el país magrebí.

Como ejemplos significativos, se puede citar el caso de algunas de las empresas participantes en la fase de entrevistas, como el **GRUPO VERA**, que cuenta con un departamento especializado en consultoría y asesoramiento de proyectos de arquitectura en el ámbito de la construcción o **AERTEC**, empresa integrada por ingenieros consultores y arquitectos especialistas en los procesos de desarrollo de infraestructuras y proyectos de ingeniería y obras públicas, que cuenta con una oficina en Casablanca y que actualmente participa en un proyecto aeroportuario en el país.

Otras empresas malagueñas de interés en el ámbito de la consultoría e ingeniería puede ser:

ACERCA COMUNICACIONES Y SISTEMAS S.L.: empresa especializada en el asesoramiento, diseño, instalación, integración y/o mantenimiento de cualquier tipo de recurso eléctrico o tecnológico, adaptando sus productos y servicios a las necesidades concretas, a través de la realización de un estudio de cada caso. Su sede principal se encuentra en Málaga, teniendo presencia en otras provincias andaluzas y una importante proyección internacional, actualmente se encuentran en Costa Rica y Oriente Próximo.

AGTA S.L., ACTIVIDADES Y GESTIONES TÉCNICA ANDALUZAS S.L.: Empresa consultora especializada en legalización de proyectos eléctricos, que tiene su sede en Málaga.

FORMACIÓN CLUSTERS

98

AIRZONE: empresa especializada en proyectos de climatización que forma parte de la corporación empresarial internacional ALTRA, operando en tres continentes, con una presencia importante en el africano, en países como Libia, Jordania, Líbano, Egipto o Marruecos. Tiene su sede en el PTA. Airzone se dedica al desarrollo de proyectos e implementación de climatización inteligente basada en la zonificación, contando con un departamento de I+D+i para su mejora continua.

En definitiva, el sector de la consultoría e ingeniería se presenta con buenas expectativas de negocio para aquellas empresas malagueñas que prestan estos servicios, en sectores tales como la construcción, la obra civil, infraestructuras o nuevas tecnologías. Que representan una actividad en pleno avance y crecimiento y para lo que existe una importante demanda en la actualidad y en los próximos años.

QUARK ARQUITECTOS ESTUDIO S.L.P.: Estudio de arquitectura y biodomótica localizado en el PTA y con una filosofía orientada al trabajo colaborativo. Sus proyectos se desarrollan bajo criterios de diseño inteligente, a través de uso y aplicación de técnicas, tecnologías, sistemas y materiales dirigidos al ahorro energético, la reducción de la contaminación, el reciclaje y el respeto al medio natural.

HCP ARQUITECTURA E INGENIERÍA: es un estudio de arquitectura e ingeniería con oficinas en Málaga, Madrid y Brasil. Cuentan con un equipo multidisciplinar de arquitectos superiores y técnicos, delineantes e ingenieros de diferentes especialidades. Tienen una importante proyección internacional.

FORMACIÓN CLUSTERS

99

Entre los **sectores tradicionales** pero con elevadas potencialidades para su conversión en nichos de mercados donde puedan actuar las empresas de la provincia de Málaga, donde puedan aportar su experiencia, se sitúan el sector agroalimentario, el turismo y la construcción. Sectores que han sido renovados y modernizados y que se encuentran en clara expansión.

La renovación del sector AGTROALIMENTARIO y la expansión de la agricultura ecológica

El peso que en la economía malagueña tuvo el sector agroalimentario se ha visto radicalmente modificado durante el pasado siglo, donde Málaga poseía una economía de base agraria empleando el sector a casi el 60% de la población, con una aportación del 30 por ciento del valor añadido bruto. En términos de empleo el sector agrario representa en la provincia en el año 2009 el 2,5% de la población ocupada, frente al 5,03% de la industria, el 11,29% de la construcción y el 81,12% del sector servicios.

Población ocupada en el sector agricultura (CNAE09) por provincia. Total.
Años 2008 y 2009. (miles de personas)(media anual)

	2008	2009
Andalucía	222,6	217,4
Almería	43,4	46,1
Cádiz	18,2	14,3
Córdoba	31,2	30,7
Granada	26,4	28,5
Huelva	23,9	22,6
Jaén	27,7	25,3
Málaga	18,0	14,5
Sevilla	33,9	35,4
España	818,9	786,1

FUENTE: INE. Encuesta de Población Activa.

FORMACIÓN CLUSTERS

100

El cambio experimentado por la economía malagueña a lo largo de la segunda mitad del siglo XX ha sido en gran parte producido por el papel transformador que el sector turístico ha supuesto para la provincia, al desarrollarse por parte de los inversores un traslado de capital de una actividad a otra. Hay que indicar que la inclusión del sector agroalimentario dentro de los sectores tradicionales a tener en cuenta para la conformación de Clusters o Agrupaciones de Empresas se ha realizado en base a la observación de una serie de aspectos, entre los que cabe destacar los siguientes:

En la actualidad el sector agroalimentario malagueño se está reconvirtiendo utilizando **estrategias de modernización e incremento de valor añadido** a la cadena de producción, así comprobamos como van incluyendo aquellas actividades que mayor valor añadido aportan en la cadena de valor, por ejemplo si bien la producción ecológica de productos hortofrutícolas no es cuantiosa, concentra el 23% de las industrias de manipulación y envasado de productos hortofrutícolas frescos, lo cual indica que están apostando por el desarrollo de actividades que incrementan el valor añadido de los productos, así mismo ostenta el 20% de la industria de conservas y semiconservas de productos ecológicos en Andalucía.

Es en la **Comarca de la Axarquía**, concretamente en Vélez-Málaga, donde se ha iniciado en la provincia esta modernización, siendo el municipio primer productor de España de aguacates y principal zona exportadora de fruta tropical a gran parte de Europa. En la comarca se localiza el denominado **Parque Tecnoalimentario**, proyecto destinado a convertir a las empresas agroalimentarias en empresas más competitivas, capaces de satisfacer las demandas y deseos de unos consumidores cada vez más exigentes, y

FORMACIÓN CLUSTERS

101

cuyo pilar fundamental gira alrededor de la innovación, utilizando el conocimiento para generar productos y servicios de valor añadido en los ámbitos económico y social.

Según datos aportado por el Instituto de Estadística en su monográfico “Málaga. Datos Básicos 2010” el número total de industrias en la provincia ascienden a 6.988, de las cuales 1.123, es decir un **16,07%** pertenecen al sector de la alimentación. Además en la industria del sector alimentario es donde se concentran las **empresas de mayor tamaño** en cuanto a número de empleados, ostentando el primer puesto en cuanto a establecimientos industriales con más de 100 empleados.

A continuación se citan algunas de las empresas del sector en la provincia:

AGROLABORATORIOS NUTRICIONALES S.A.: Empresa dedicada a la fabricación de productos para uso agrícola, principalmente abonos para la nutrición de las plantas, con sede en Estepona.

HUTESA AGROALIMENTARIA S.A.: empresa familiar localizada en Fuente de Piedra y dedicada a la producción, envasado y exportación de aceitunas de mesa. Cuenta con los certificados de calidad ISO:9000:2008, Global Standard for Food Safety y el International Food Standard, exportan a cualquier punto nacional y de Europa.

ACEITES MALAGA S.L.: empresa familiar malagueña dedicada al almacenamiento, envasado y comercialización (importación y exportación) de todo tipo de aceites (girasol, oliva y semillas), así como vinagres, aceitunas, encurtidos y conservas vegetales.

CITAGRO, Centro de Innovación y Tecnología: es una entidad privada que presta servicios de asesoramiento y consultoría técnica para el sector agroalimentario, principalmente mediante la gestión de procesos de I+D+i al

FORMACIÓN CLUSTERS

102

objeto de mejorar la competitividad de las empresas del sector. Colaboran en el ámbito tanto público como privado, a través de la realización de estudios y proyectos de planificación sectorial, la generación de nuevos productos o servicios, la transformación de los procesos de negocios, entre otras actividades. Han desarrollado varios proyectos en América Latina. Su sede principal está en Sevilla pero cuentan con oficinas en el PTA.

UBAGO: es una empresa de referencia y buen hacer en sus relaciones empresariales con Marruecos, donde comenzó a invertir a finales de los años 90. De carácter familiar con más de 80 años de funcionamiento, aunque nació en O Grove, la empresa es malagueña prácticamente desde sus inicios. Es una empresa de referencia en el sector de las conservas, ahumados y salazones y en continuo crecimiento y diversificación. Actualmente opera a nivel internacional y provee a una importante cadena de supermercado como es Mercadona.

El **sector agroalimentario en Marruecos** se encuentra en la actualidad en un momento óptimo en el cual la producción agrícola ha de apostar por un incremento de producción y de valor añadido a los productos que genera, siendo por ello la actividad de las empresas malagueñas un “activo intangible” de innumerable valor. La aportación del sector agroalimentario asciende a un 15% del Producto Interior Bruto del País, a pesar de la gran importancia que tiene en la contribución al desarrollo económico del país, el sector depende fundamentalmente de la lluvia, ya que únicamente el 10% posee un sistema de regadío, lo que hace que la producción fluctúe considerablemente. En general, el sector agroalimentario se desarrolla dentro de un sistema “tradicional” donde se emplea de manera escasa elementos que aseguren e

FORMACIÓN CLUSTERS

103

incrementen la productividad, tales como los sistemas de riego, fertilizantes, maquinaria agrícola, siendo únicamente los exportadores de frutas y verduras los que han invertido en sistemas de riego y maquinaria debido a las exigencias del mercado internacional.

Los principales objetivos de Marruecos en materia de política agrícola son la seguridad alimentaria, el aumento de los ingresos de los agricultores y la conservación de los recursos naturales. En 2008 se adoptó un nuevo plan de revitalización del sector, el plan "Marruecos verde", cuyo objetivo es convertir a la agricultura en el motor de crecimiento económico en un plazo de 10 a 15 años, previendo inversiones anuales por valor de 10.000 millones de dirhams. Para su aplicación, se anunció la creación de la **Agencia de Desarrollo Agrícola (ADA)** que entre otras funciones, actúa de intermediario entre el agricultor, el inversor y la administración, y define el marco organizativo de los profesionales del sector.

Por otro lado, el desarrollo de las industrias de transformación de productos marinos ha sido identificado por el Gobierno en su "Programa Emergencia" (capítulo II 3) como uno de los pilares de su estrategia de desarrollo industrial. También está previsto crear, a nivel de la región de Agadir, un centro regional de transformación de productos pesqueros. Está previsto realizar una inversión global de unos 4.000 millones de dirhams (de los cuales 2.400 para organizar la comercialización, 1.600 para el desarrollo del sector y 100 para la modernización). Además, prosigue la mejora de las lonjas existentes, iniciada en 1997, con 18 lonjas de pescado que han obtenido la certificación ISO 9001.

FORMACIÓN CLUSTERS

104

La incorporación de valor añadido a la cadena de producción, mediante la incorporación de productos de calidad como denominaciones de origen, productos ecológicos, la transformación de los productos frescos (conserva de frutas, hortalizas, pescado, etc.), la incorporación de la última tecnología a los sistemas de producción y transformación son aspectos de gran importancia para la transferencia entre la economía malagueña y la de la zona de Tánger-Tetuán.

En este sentido, la **agricultura ecológica** en la provincia de Málaga juega un papel importantes, estableciéndose como una de las apuestas que desde el Área de Medio Ambiente de la Diputación de Málaga se está impulsando, un ejemplo de ello es la organización anual de la feria de Producción Ecológica, que trata de sensibilizar a la ciudadanía malagueña sobre las bondades de adquirir una dieta rica en alimentos autóctonos de calidad, acercando productores a consumidores. El principal objetivo para que este sector se consolide es eliminar la cadena de intermediarios, de modo que el canal de contacto directo se formalice como principal vía de distribución, abaratando los costes del producto y facilitando su trazabilidad.

La **Asociación de Jóvenes Agricultores de Málaga, ASAJA** ,confirma que en la provincia el número de operadores sigue aumentando, contando actualmente con 718, así como el número de elaboradores, que oscila en torno a los 60. Al mismo tiempo que se va incrementando la demanda interna -aunque de manera muy moderada- debido en parte a las acciones de refuerzo de este subsector, dirigidas a la difusión de la producción ecológica, a las políticas de comedores sociales que incluyen en sus dietas alimentos de origen ecológico o a la cifra considerable de extranjeros que viven en la provincia y que son, en general, buenos consumidores de productos ecológicos.

FORMACIÓN CLUSTERS

105

Actualmente, existen en la provincia de Málaga alrededor de 30.000 hectáreas de superficie dedicadas a la producción ecológica, según datos facilitados por ASAJA y correspondientes a finales de 2010. Estas cifras sitúan a la provincia en la penúltima posición en cuanto a cultivo ecológico en Andalucía. Este es un aspecto difícilmente salvable debido principalmente a la limitación de tierras de cultivo y a las características orográficas, que restringen la capacidad de producción ecológica.

Una buena alternativa para la puesta en valor y mejora del desarrollo de este subsector puede ser la externalización de la producción a tierras marroquíes -que cuenta con unas condiciones climatológicas muy similares a las malagueñas- aprovechando la coyuntura del “Plan Marruecos Verde”, que contempla la privatización de 700.000 hectáreas que hasta el momento resultaban poco productivas para transformarlas en tierras de cultivo más rentables, que necesitarán de inversiones privadas. Esto abre una interesante alternativa a la falta de suelo en tierras malagueñas.

La agricultura ecológica es indudablemente, una apuesta muy interesante para la consecución de un modelo de desarrollo rural y territorial sostenible que contribuya al progreso económico y la mejora competitiva entre ambos territorios. Sufragando la situación económica actual, sobre todo en beneficio de las zonas rurales, tradicionalmente dedicadas a la agricultura, a través de la revitalización de formas de cultivo populares. Aunque es necesario salvar muchas dificultades para adoptar los principios de agricultura ecológica, estos son: igualdad, bienestar y ecología, es interesante trabajar en una vía de cooperación conjunta en este subsector de la agricultura.

FORMACIÓN CLUSTERS

106

EL TURISMO, un sector profesionalizado en la provincia de Málaga con alta capacidad de expansión a otras áreas

Hablar del sector turístico y de sus empresas en la provincia de Málaga sería extenso y complejo. La actividad experimentó un enorme auge en la Costa del Sol durante la segunda mitad del siglo XX. El objetivo de conseguir que un número cada vez mayor de ciudadanos extranjeros y españoles eligieran la Costa del Sol tuvo como resultado su conversión en una importantísima y potente zona turística, si bien habría que mencionar que todo ello no ha tenido una planificación desde el punto de vista ambiental y urbanístico que previniera de las consecuencias negativas que a largo plazo se ha ido observando.

Con el fin de reflejar la importancia del sector en la provincia hay que indicar que Málaga acoge el 33,4% (1,3 millones) de los turistas que visitaron Andalucía en el primer trimestre del 2010, ostentando con ello la primera provincia en cuanto al número de visitas se refiere, el 92,7% del turismo es vacacional, con una estancia media de 7,7 días dos décimas superior al año pasado y que el 71% se alojó en establecimientos hoteleros, mientras que el 24,3% lo hicieron en renta de alquiler (apartamento, piso o chalet). (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

A comienzos del siglo XXI puede hablarse de un sector definitivamente **profesionalizado**, que segmenta el mercado por nacionalidad y tipología turística, y que dispone de planes estratégicos y globales y de nuevos y mejores instrumentos para su análisis. Las empresas dedicadas al sector poseen por tanto una alta cualificación y profesionalización con una alta capacidad para transmitir su gestión y su forma de hacer a otros países o áreas que están en vías de crecimiento turístico como es el caso de Marruecos y más concretamente la región de Tánger-Tetuán.

FORMACIÓN CLUSTERS

107

A modo de ejemplo, se citan algunas de las empresas del sector en la provincia:

QUIDAMTUR: es una empresa malagueña de servicios de turismo responsable ubicada en el PTA, basados en la puesta en valor de productos y servicios de una empresa o territorio bajo criterios de sostenibilidad y utilizando el marketing de manera efectiva y sostenible, como herramienta para alcanzar su desarrollo. Es promotora junto a la empresa consultora Roadmap, de la Asociación Al-Andalus Med, de reciente creación y que busca el fomento de la cooperación bilateral y multilateral, la innovación y el desarrollo sostenible Andalucía-Marruecos.

LUXOTOUR: es una agencia de viajes mayorista, localizada en Torremolinos, con una amplia trayectoria y experiencia, especializada en la organización y gestión de viajes a Marruecos, entre otros destinos africanos. Para el buen desarrollo de su trabajo, cuenta con una agencia colaboradora en Marruecos que se encarga de cubrir las necesidades y requerimientos del turista una vez llega al país.

RUTA CERO: es una empresa de turismo activo que desarrolla una gran variedad de actividades deportivas y de aventura en el medio natural. Entre sus actividades, esta empresa malagueña ha organizado en alguna ocasión paquetes turísticos a Marruecos.

FLANDRIA BUS: es una operadora mayorista y minorista, especializada en la organización de viajes por el norte de África (Ceuta y Marruecos), que cuenta con oficinas en Benalmádena (oficina central) y Fuengirola (sucursal)

ISMALAR RUTAS: es una agencia de viajes responsable ubicada en Málaga capital, basando su concepto de viaje en un medio para la unión y comprensión entre los pueblos, a través del conocimiento de su cultura,

FORMACIÓN CLUSTERS

108

costumbres e idiosincrasia. Está especializada en la organización para grupos reducidos de rutas temáticas, en diferentes países del Magreb, pero operando principalmente en Marruecos.

ALMEIDA VIAJES S.L.: es una empresa malagueña, conformada como un grupo de agencias de viajes que cuenta con una red de más de 400 establecimientos repartidos en diferentes países, España, Portugal, Brasil y México a través de un innovador sistema de franquicias, a las que se le presta todo tipo de servicios, apoyo y asesoramiento.

Paralelamente a la consolidación y profesionalización del sector en nuestra provincia, **Marruecos** ha experimentado el turismo un auge que aún continúa si comparamos las cifras de visitantes en el año 2001, que fueron de 4,4 millones con las actuales, que según el Ministro de Turismo son de 7 millones, con un total de 140.000 plazas disponibles. El objetivo es, desde la definición y ejecución del **“Plan Visión 2010”**, permitir que el turismo se configure como motor de desarrollo socioeconómico del país, algo que ya experimentó Málaga en los años 60.

En este sentido, se ha convertido en la primera fuente de divisas, generando 420.000 empleos directos (el 3,8 por ciento de la población activa). Las inversiones extranjeras directas (IED) en el turismo han aumentado considerablemente, pasando de 332,4 millones de dirhams en 2001 (el 1 por ciento de las IED totales) a 7.925,5 millones de dirhams en 2006 (31 por ciento de las IED totales).

La estrategia de Marruecos en cuanto al sector turístico se resume en el ya mencionado **“Visión 2010”** adoptada en 2001, cuya finalidad perseguía para el año 2010 una acogida de 10 millones de turistas.

FORMACIÓN CLUSTERS

109

Para ello se establecieron las siguientes **líneas de actuación:**

- ✓ Triplicar la capacidad de alojamiento entre 2001 y 2010 de 80.000 a 230.000 camas en hoteles clasificados,
 - ✓ Formar como mínimo a 70.000 profesionales en los diferentes oficios de hostelería y de turismo;
- ✓ Triplicar el flujo de aviones.
- ✓ Cooperación entre los participantes al sector (Agencias de viajes, Hoteleros, Autoridades comarcales...).
- ✓ Mejorar la acogida, la calidad de los servicios ofrecidos al turista y la animación.

El Ministerio de Turismo, en colaboración con otros Ministerios, ha lanzado **diferentes proyectos** con el fin de desarrollar tan ambicioso Plan en otros subplanes como el Plan Azur, que tiene como objetivo la creación de seis estaciones denominadas “balnearias”, estando una de ellas en el ámbito de estudio, es decir en la región Tánger-Tetuán, en concreto en el área de Lixux (Larache). Paralelamente se está llevando a cabo no sólo un desarrollo de planes de ejecución sino de elementos de planificación territorial de gran escala que persiguen planificar y ordenar las áreas turísticas. Esta es la finalidad de los numerosos Proyectos de Ordenación de las zonas turísticas, estando uno de ellos en Ghandouri (Tánger). El desarrollo de estos proyectos está realizado por la Compañía Maroc Hotels y Villages (MHV), sucursal de la Caja de Depósito y Gestión (Caisse de dépôt et de Gestion). El acondicionamiento de la zona ha empezado y la operación de atribución de lotes por MHV está en curso.

FORMACIÓN CLUSTERS

110

En paralelo el Ministerio de Turismo ha comenzado la obra de mejora de los destinos ya existentes, estando entre los mismos Tánger, Tetuán. Este proyecto se desarrolla mediante los “Programas de Desarrollo Regional” (PDR) que duran diez años y que pretenden la definición de:

- Los objetivos asignados a cada destino turístico (pernoctaciones, llegadas, capacidad de alojamiento, clientela, etc).
- Las necesidades de inversiones estratégicas públicas y privadas necesarias para alcanzar los objetivos ya mencionados.
- Los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha de estos Programas.

FORMACIÓN CLUSTERS

111

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El **sector de la construcción en la Provincia de Málaga** es junto al sector turístico una de las principales actividades en la Provincia de Málaga, estableciéndose entre ambos una relación de crecimiento simultáneo debido a la interrelación existente entre los mismos, así el cambio producido en la economía Malagueña cuando apuesta por crear en torno a Málaga un **“destino turístico de excelencia”** avalado por: la bondad del clima, el “buen nombre” que poseía en el exterior debido a la actividad comercial y el grado de conocimiento de los extranjeros especialmente de residentes ingleses y franceses que ya escogían a Málaga como un destino de segunda residencia. El crecimiento en el número de plazas hoteleras, el crecimiento demográfico de la provincia y el incremento de los residentes extranjero hizo que la provincia de Málaga produjo un gran desarrollo del sector de la construcción.

El sector de la construcción pasa del 3,8% de aporte al VAB provincial en 1950, año en el que se inicia por parte de todos los poderes **“la planificación estratégica del cambio”** al 11,7% en 1970, siendo su aportación siempre creciente hasta el año 2007, en el que se comienza a notar su disminución, si bien el último dato nos da una aportación del 15,8% al VAB. (Datos del Instituto de Estadística de Andalucía. “Estadísticas del siglo XX en Andalucía”. INE. Contabilidad regional de España)

Otro de los indicadores que nos muestran la importante aportación del sector de la construcción a la economía malagueña es el número de locales cuya actividad está relacionada con la construcción, teniendo en cuenta tanto la actividad constructora en sí como la actividad inmobiliaria según las modificaciones realizadas en el CNAE 2009, tal y como nos muestra las siguientes tablas, donde se observa un crecimiento generalizado

FORMACIÓN CLUSTERS

112

en el número de locales superando en el año 2005 el crecimiento que presenta el sector a nivel regional, siendo a su vez el porcentaje de decrecimiento mayor en Málaga que en el resto de Andalucía. Un dato que nos reporta la importancia del sector es el crecimiento medio de locales entre 1999-2009 siendo de 107.641, el 21,7 por ciento del total de locales de Andalucía.

NÚMERO DE LOCALES						
Años	MÁLAGA			ANDALUCÍA		
	Total divisiones de actividad	Construcción	Actv. Inmobiliaria	Total divisiones de actividad	Construcción	Actv. Inmobiliaria
1999	81.898	6.237	3.622	410.011	30.151	11.335
2000	85.099	7.011	4.178	419.794	33.196	12.759
2001	87.283	7.848	4.870	427.015	36.196	14.434
2002	92.349	8.988	5.577	443.471	39.484	16.137
2003	99.030	10.262	6.525	464.303	44.027	18.634
2004	108.831	12.137	7.753	495.020	50.478	21.604
2005	115.523	13.256	9.461	518.078	55.145	26.727
2006	123.004	14.677	11.394	547.104	61.592	33.244
2007	129.738	15.757	12.708	575.975	67.219	39.931
2008	132.241	15.494	13.212	589.784	69.073	42.866
2009	129.057	13.154	12.606	578.440	58.909	41.284

Fuente: Directorio Central de Empresas, 2009

FORMACIÓN CLUSTERS

113

TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL						
	MÁLAGA			ANDALUCÍA		
Años	Total divisiones de actividad	Construcción	Actv. Inmobiliaria	Total divisiones de actividad	Construcción	Actv. Inmobiliaria
1999						
2000	3,9	12,4	15,4	2,4	10,1	12,6
2001	2,6	11,9	16,6	1,7	9,0	13,1
2002	5,8	14,5	14,5	3,9	9,1	11,8
2003	7,2	14,2	17,0	4,7	11,5	15,5
2004	9,9	18,3	18,8	6,6	14,7	15,9
2005	6,1	9,2	24,4	4,7	9,2	23,7
2006	6,5	10,7	18,2	5,6	11,7	24,4
2007	5,5	7,4	11,5	5,3	9,1	20,1
2008	1,9	-1,7	4,0	2,4	2,8	7,4
2009	-2,4	-15,1	-4,6	-1,9	-14,7	-3,7

Fuente: Directorio Central de Empresas, 2009

Si bien es uno de los sectores de mayor relevancia en cuanto a crecimiento económico y social en la provincia de Málaga es uno de los principales afectados por la crisis actual, desde el 2008 donde ya se aprecia el gran descenso de actividad que experimenta el sector hasta las tasas de decrecimiento que se están experimentando en la actualidad, es por ello que el sector se enfrenta a una reflexión y una ampliación de fronteras.

FORMACIÓN CLUSTERS

114

La perspectiva a corto y medio plazo en un ámbito provincial, se centra según el informe elaborado por “Analistas Económicos de Andalucía” en la Mesa del Sector de la Construcción en Málaga 2009, en los siguientes puntos:

- Cumplir con las especificaciones y objetivos del Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía (PISTA 2007-2013), que pretende dar respuesta a las nuevas necesidades de transporte y movilidad, mantener el proceso de convergencia con Europa y garantizar la conectividad de la provincia tanto con el conjunto de Andalucía como con el exterior.
- Convertirse en el eje que permite plasmar los proyectos de organización territorial de las distintas áreas recogidos en los planes de ordenación del territorio y de ordenación urbana que determinan la expansión de los municipios que conforman la provincia malagueña. El **Plan de Ordenación del Territorio de la Aglomeración Urbana** de Málaga (POTAUM) constituye un impulso para alcanzar, contribuyendo con unas inversiones públicas y privadas de más de 18.000 millones de euros durante los próximos 10 años, tanto en proyectos productivos, urbanísticos y de vivienda como en mejora de infraestructuras y zonas verdes, que crearán más de 100.000 empleos, según se recoge en las líneas básicas del Plan.

FORMACIÓN CLUSTERS

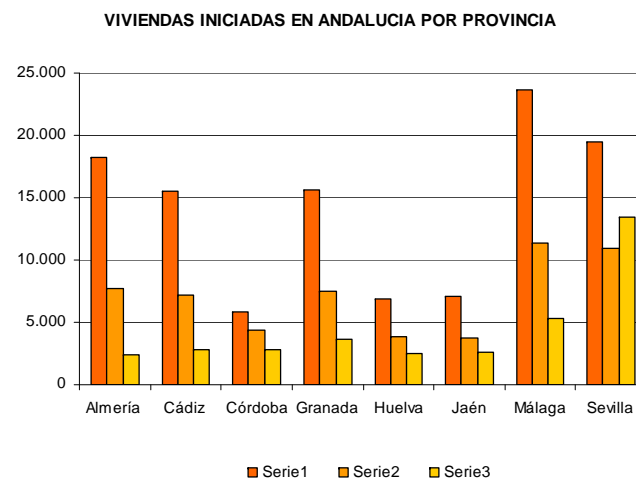
115

El **sector de la vivienda** sigue presentando importantes desequilibrios en cantidades y una importante sobreoferta, lo que continuará ejerciendo presión a la baja sobre los precios. La respuesta de la oferta de nueva vivienda se está adaptando con agilidad a este nuevo escenario, situándose en niveles mínimos, lo que confirma la tesis de que el sector se encuentra en una **fase de redimensionamiento** importante, quizás la más profunda en su historia.

El mercado residencial y el no residencial apunta hacia un ajuste significativamente mayor en el primero, mientras que el sector no residencial aún no ha mostrado signos evidentes de contracción, debido en parte al apoyo de las políticas económicas. A continuación se presentan unos datos ilustrativos sobre la construcción del mercado residencial:

VIVIENDAS INICIADAS EN ANDALUCIA					
	Iniciadas			% Variación	
	2007	2008	2009	2008/07	2009/08
Almería	18.237	7.722	2.347	-58	-70
Cádiz	15.564	7.150	2.835	-54	-60
Córdoba	5.808	4.389	2.835	-24	-35
Granada	15.670	7.473	3.606	-52	-52
Huelva	6.915	3.864	2.550	-44	-34
Jaén	7.075	3.758	2.571	-47	-32
Málaga	23.595	11.333	5.330	-52	-53
Sevilla	19.517	10.916	13.471	-44	26

Fuente: Ministerio de la vivienda. Elaboración Propia



FORMACIÓN CLUSTERS

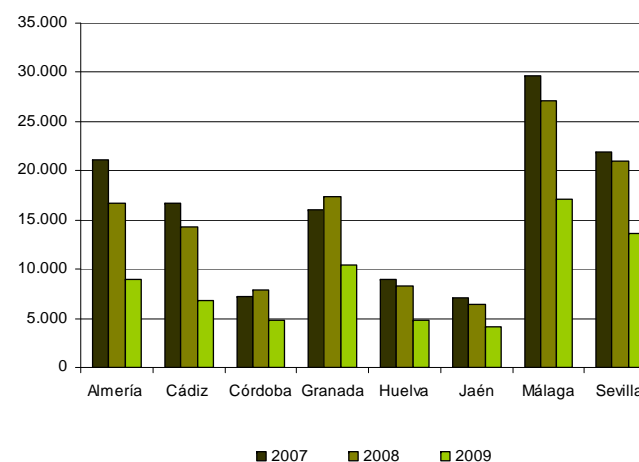
116

VIVIENDAS TERMINADAS EN ANDALUCIA

	Terminadas			% Variación	
	2007	2008	2009	2008/07	2009/08
Almería	21.045	16.746	8.897	-20,43	-46,87
Cádiz	16.652	14.348	6.768	-13,84	-52,83
Córdoba	7.197	7.852	4.770	9,10	-39,25
Granada	16.054	17.382	10.404	8,27	-40,14
Huelva	8.888	8.262	4.838	-7,04	-41,44
Jaén	7.084	6.450	4.143	-8,95	-35,77
Málaga	29.625	27.154	17.050	-8,34	-37,21
Sevilla	21.905	20.948	13.649	-4,37	-34,84

Fuente: Ministerio de la vivienda. Elaboración Propia

VIVIENDAS TERMINADAS EN ANDALUCIA POR PROVINCIA



FORMACIÓN CLUSTERS

117

En términos de licitaciones públicas se observa que en 2009 el volumen de la licitación pública en España fue inferior en un 1,8 por ciento al del ejercicio 2008 en términos corrientes, cifrado en 39.100 millones de euros, mientras que esta partida para Andalucía ha resultado ser más negativa aún, puesto que supuso una cuantía de 5.942 millones de euros, un 14,6 por ciento menor respecto a la materializada para 2008. Veamos cual ha sido la evolución en las distintas provincias de nuestra comunidad.

LICITACIÓN OFICIAL POR TIPOLOGÍA DE OBRA (Miles de euros)										
	Ingeniería Civil			Edificación			Estructura Porcentual			
							Ingie. Civil		Edificación	
	2008	2009	% Var.	2008	2009	% Var.	2008	2009	2008	2009
Almería	595.405	503.049	-15,5	126.430	164.633	30,20	82,5	75,3	17,5	24,7
Cádiz	615.734	422.459	-31,4	261.499	279.514	6,90	70,2	60,2	29,8	39,8
Córdoba	204.094	249.181	22,1	205.922	195.495	-5,10	49,8	56	50,2	44
Granada	613.475	414.328	-32,5	153.252	356.705	132,80	80,0	53,7	20,0	46,3
Huelva	295.027	315.283	6,9	73.959	94.126	27,30	80,0	77	20,0	23
Jaén	782.508	210.251	-73,5	156.592	155.340	-0,80	83,3	57,5	16,7	42,5
Málaga	735.864	638.010	-13,3	291.646	385.014	32,00	71,6	62,4	28,4	37,6
Sevilla	1.312.509	1.079.170	-17,8	387.183	325.390	-16,00	77,2	76,8	22,8	23,2
Interprovincial	75.266	144.447	91,9	68.198	9.687	-85,80	52,5	93,7	47,5	6,3

Fuente: SEOPAN. Elaboración Propia

FORMACIÓN CLUSTERS

118

Si bien la perspectiva del sector de la construcción en Málaga puede optar por el aprovechamiento del gran boom que este sector está experimentando en Marruecos. Apoyado en la buena marcha de la economía en los últimos años, el gobierno marroquí ha lanzado una serie de proyectos de gran envergadura relacionados con el hábitat y las infraestructuras que han dado un gran impulso al sector de la construcción y las obras públicas (BTP, Bâtiment et Travaux Publics). Así, se han iniciado ya los trabajos en proyectos relacionados con la vivienda social, la eliminación de las chabolas, la creación de ciudades balnearias y las urbanizaciones turísticas dentro del marco del Plan Azur, y las infraestructuras portuarias, viarias y ferroviarias. La construcción del nuevo **puerto de Tánger Med** es el proyecto estrella. La finalización de este proyecto está prevista para el año 2012 y pretende cambiar la realidad logística del país.

Como consecuencia de este **auge de la construcción**, el sector ha ganado importancia en Marruecos, con cifras de contribución al PIB significativas, así podemos citar que desde al año 2001 la contribución se sitúa entorno al 4,5% del PIB, ostentando el segundo lugar en lo que a inversión extranjera se trata y dando empleo a más del 6% de la población activa total. (Fuente: Instituto de Comercio Exterior)

Este crecimiento va aparejado a un incremento similar en la demanda de insumos para la construcción, maquinaria y mano de obra cualificada. Marruecos es productor de gran cantidad de materiales de construcción y hasta hace unos años la producción interna ha sido capaz de responder a la demanda. Sin embargo, el aumento de ésta y la llegada de nuevos competidores con productos de buena calidad han hecho

FORMACIÓN CLUSTERS

119

que se siga recurriendo e incluso aumente, la demanda del producto extranjero. A modo de ejemplo para ilustrar el importante crecimiento que desde el gobierno marroquí se ha planificado en torno al sector de la construcción, se citan varios documentos de planificación sectoriales que afectan a la construcción como,

Visión Santé 2020, cuyo objetivo es modernizar las estructuras hospitalarias y los equipamientos, renovar su gestión y haciéndolas más autónomas, para llegar cada vez a un mayor número de ciudadanos con mejores servicios.

Vision 2010. Este plan de desarrollo de las infraestructuras turísticas tiene como objetivo alcanzar los diez millones de turistas en el año 2010. Dentro de Visión 2010 existen varios planes de desarrollo, como son el Plan Azur, que diseña la construcción de varias estaciones balnearias repartidas por la costa del país, y sumarán un total de más de 30.000 camas en hoteles y 25.000 en viviendas. El plan Renovotel ofrece financiación a la restauración de establecimientos hoteleros en estado de deterioro.

Plan de desarrollo inmobiliario y de urbanismo. Que pretende el aumento de la construcción de viviendas sociales para llegar a las 150.000 unidades en el año 2012, el impulso al programa Ciudades sin Chabolas para llegar al realojo de 50.000 familias por año y la diversificación del tipo de construcciones (viviendas de bajo coste, alojamiento para estudiantes, villas económicas).

FORMACIÓN CLUSTERS

120

Es interesante mencionar igualmente el proyecto de construcción de varias ciudades completamente nuevas, dos de las cuales se comenzaron en el 2004 y se encuentran aún en fase de ejecución (Tamansour, cerca de Marrakech y Tamesna, cerca de Rabat). En 2009 se lanzó la construcción de Ch'arafate, una nueva ciudad en Tánger, que prevé la construcción de 30.000 casas con una inversión de 2,2 millones de euros y se prevé una inversión de 1,44 millones de euros más para la construcción de 130.000 viviendas de bajo coste hasta el 2012.

A partir de las **nuevas políticas educativas**, el Ministerio de Educación lanzó un **Plan de Emergencia 2009-2012** para la construcción de 4.774 nuevas escuelas y la ampliación de las 187 existentes. Asimismo, se estableció un incentivo para la construcción de colegios privados a través de un Fondo para su co-financiación.

El gran desarrollo que el sector de la construcción está experimentando lleva aparejado el crecimiento simultáneo de **otros sectores** tales como el de los **“materiales de la construcción”**, según los datos que nos reporta el informe del ICEX en torno al mismo, el sector está compuesto por unas 700 empresas que dan empleo a más de 35.000 personas.

Según la Federación de Industrias de Materiales de Construcción, *“el sector aún tiene gran potencial de desarrollo, aunque se han incrementado las importaciones de algunos productos, la producción local ha podido hacer frente a este aumento de la demanda interna de materiales de construcción en la mayor parte de los*

FORMACIÓN CLUSTERS

121

casos. Las importaciones se centran en productos de calidad superior a los productos marroquíes. A pesar de esta situación sólida, el sector sufre algunos problemas, como son los altos costes de producción ligados a los costes energéticos, la competencia desleal y la escasa normalización”.

En general, las importaciones de la mayor parte de las partidas consideradas están creciendo de forma estable en los últimos años, aunque sólo cinco partidas suponen cifras relevantes, sumando más del 75% de las importaciones:

- Barras de hierro o acero sin alear
- Alambrón de hierro o acero sin alear
- Placas y baldosas de cerámica barnizada o esmaltada
- Piedras de talla o de construcción trabajadas
- Pinturas y barnices disueltos en un medio no acuoso

En relación a las situación de este sector -en pleno auge en Marruecos y en una situación muy delicada en la provincia de Málaga-, muchas de las empresas malagueñas están aprovechando la oportunidad para abrir una nueva vía de negocio que les permita seguir adelante.

Por ello, algunas constructoras localizadas en Málaga se presentan a licitaciones, para la ejecución de proyectos de construcción en Marruecos. Asimismo, empresas auxiliares de la construcción, comienzan a exportar sus productos al país vecino. Ejemplo de ello es **Acrystalia S.L.** -empresa colaboradora de la fase de

FORMACIÓN CLUSTERS

122

entrevistas- dedicada a la fabricación de cortinas de cristal (producto de lujo que sustituye a los cerramientos de carpintería tradicionales), que ha encontrado en Marruecos un buen cliente y ha comenzado a exportar su producto de manera habitual a este país.

Mansel S.L. -dedicada a la fabricación de ascensores- es otro claro ejemplo, ha encontrado una oportunidad de negocio en Marruecos.

Otros ejemplos de empresas malagueñas del sector pueden ser:

RED POINT CONSTRUCCIONES MEDITERRÁNEAS S.L.: empresa perteneciente al grupo empresarial Red Point dedicado a la construcción de viviendas residenciales y de lujo. Tiene su sede en San Pedro de Alcántara (Málaga) y cuenta, asimismo con presencia en Francia y Marruecos, a través de la ejecución de una serie de obras y proyectos.

EXCAVACIONES ZAYAS GARCÍA: empresa malagueña dedicada a la excavación, movimiento de tierras, demolición y maquinaria de obras públicas.

GRUPO GC: grupo de empresas multinacional del sector de la construcción, que tiene su sede central en Málaga, dedicada a la ejecución de obras tanto públicas como privada. Actualmente han desarrollado proyectos en Asia, América, Europa y África.

MADERCON, CUBIERTAS Y ESTRUCTURAS LAMINADAS S.L.: empresa del sector de la construcción que utiliza como principales materiales la madera, el hierro, la piedra o la cerámica entre otros, a través del sistema de construcción "offsite". Actualmente trabaja en el territorio nacional, contando con delegaciones en Málaga, Gibraltar y Madrid.

FORMACIÓN CLUSTERS

123

GRÚAS ADOLFO ÁLVAREZ S.L.: empresa familiar malagueña cuyos servicios se orientan a la obra civil, obra de urbanización, industria o apoyo a empresas instaladoras y de comercio, así como al transporte en carreteras, servicios de rescate. Actualmente, operan en Marruecos prestando servicios de asistencia y rescate 24 horas a vehículos de transporte de mercancías. Hasta el momento la asistencia relacionada con las grúas móviles, transporte y maquinaria se limitan al territorio de la comunidad andaluza.

GRUPO VERA: grupo de empresas del sector de la construcción, con una importante presencia en la obra civil pública, sus principales líneas de negocio se centran en la promoción inmobiliaria, concesiones de infraestructuras y transporte, servicios, construcción de hoteles y campos de golf o infraestructuras aeroportuarias. Su sede central está en Málaga, tienen delegación en Sevilla, una filial en Brasil y una empresa participada en Rumania. Trabaja en todo el ámbito nacional y en su estrategia de negocio está presente la internacionalización.

INTERNATIONAL POOL TECHNOLOGY S.L.: empresa malagueña especializada en la construcción de todo tipo de instalaciones acuáticas, piscinas, spa, así como construcciones especiales de obra civil. Asimismo, comercializan todo tipo de productos relacionados con las piscinas.

CONSTRUCTORA SANDO: es una empresa muy potente del sector de la construcción con sede central en Málaga, que opera en todo el territorio nacional y desarrolla proyectos a nivel internacional, contando con sucursales en Polonia y Hungría. Sus principales líneas de negocio son:

- ✓ La Construcción, realizando proyectos de gran envergadura y de infraestructura pública.
- ✓ El Medio Ambiente, especializada en obras de jardinería, forestales y gestión de residuos urbano.

FORMACIÓN CLUSTERS

124

- ✓ Las Concesiones, dedicado a la explotación de bienes y servicios adjudicados temporalmente, tales como infraestructuras de transporte o de energías renovables.
- ✓ El abastecimiento y transporte de materiales y suministros.
- ✓ Y actividades de promoción, gestión del suelo y patrimonio inmobiliario.

CONSTRUCTORA HEXA: es una sociedad malagueña dedicada a la promoción inmobiliaria, edificación y obra civil, constituida a finales de los años 80, cuenta con una experiencia de más de veinte años en el sector de la construcción. Aunque sus principales proyectos se centran en la provincia malagueña, no descartan operar en otros mercados.

FORMACIÓN CLUSTERS

125

SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Sector potencial para la conformación de un cluster transfronterizo

El sector TIC es uno de los sectores estratégicos para Marruecos y considerado prioritario para el desarrollo económico y social del país. En los últimos años, está experimentando un cambio sustancial, debido a la **liberalización del mercado** y a la llegada de nuevos operadores de telefonía móvil. El acceso a Internet también está suponiendo una revolución significativa, con unas importantes tasas de crecimiento anuales y la llegada de los servicios de Internet 3G, por lo que las perspectivas de este mercado resultan muy interesantes. Esta situación de desarrollo y expansión continua del sector, puede generar importantes oportunidades de negocio para las empresas malagueñas, ya que van a necesitar servicios de calidad de las nuevas tecnologías inalámbricas, ADSL o fibra óptica, así como para la extensión y modernización de sus infraestructuras.

Según el informe de 2007 de la “Internacional Telecommunication Union”, Marruecos es uno de los primeros países del norte de África en introducir la competencia en el mercado de la telefonía móvil o lanzar packs de Internet a alta velocidad a precios económicos, actuaciones que se derivan de la liberalización del mercado de las telecomunicaciones en el país, encontrándose entre los primeros países africanos en términos de número de abonados a la alta velocidad. Asimismo, aparece como un interesante país para las inversiones extranjeras directas en este sector tras la privatización del operador móvil.

No obstante, queda mucho por hacer y en la apuesta del gobierno por el desarrollo de este sector, se elaboró la estrategia **“e-Maroc 2010”**, con una serie de medidas para generalizar el acceso a los servicios de

FORMACIÓN CLUSTERS

126

Internet, incrementar la tasa de equipamientos tanto para empresas como particulares y poner en marcha el desarrollo de la administración electrónica. Los principales objetivos perseguidos con la estrategia e-Maroc son la reducción de la fractura digital y el posicionamiento de Marruecos en el sector TIC a nivel internacional.

A continuación, se presenta una tabla con la **evolución** que entre el año 2001 y el 2008, ha experimentado el país en la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volumen de negocios de los operadores de telecomunicaciones (millones de €)	1.382	1.552	1.716	1.964	2.269	2.364	2.474	32.253
Volumen de negocios de la telefonía móvil (millones de €)	482	644	838	1.250	1.557
Volumen de negocios de la telefonía fija e Internet (millones de €)	896	905	871	1.017	1.089
Número de líneas fijas (miles)	1.140	1.127	1.219	1.308	1.341	1.266	2.394	2.991
Participación de los abonados residenciales (%)	68,0	65,9	64,2	80,4	82,1
Participación de los abonados profesionales (%)	21,6	21,8	23,4	12,9	12,5
Participación de los teléfonos de pago (%)	10,4	12,3	12,4	6,7	5,35
Número de abonados a telefonía móvil (miles)	4.776	6.198	7.333	9.337	12.393	16.005	20.029	22.816
Número de líneas (% de habitantes)								
Fijas	3,92	3,86	4,11	4,38	4,49	4,24	7,85	9,70
Móviles	15,68	20,90	24,80	31,23	41,46	53,54	65,66	73,98

FORMACIÓN CLUSTERS

127

Parque de transmisión de datos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Abonados a Internet (incluido el acceso gratuito a Internet)	53.000	..	60.812	113.170	262.324	399.720	526.080	757.453
Banda estrecha	55.600	37.950	13.187	7.862	5.991	5.454
ADSL	2.712	62.960	248.011	390.836	476.414	482.791
Centros de llamadas								
Total de declaraciones de centros de llamadas	31	51	77	122	166	235	244	244
Número de centros de llamadas declarados	50	50	180
Número de centros de llamadas operativos	50	50	143
Número de puestos	4.400	4.400	14.700
Tamaño promedio (en puestos)/centro de llamada	88	88	114
Dotación de personal	5.500	5.500	17.500
Volumen de negocios (millones de DH)	830	2.900

Cuadro: Telecomunicaciones: indicadores básicos, 2001-2008

Fuente: ANRT, *Le Rapport annuel 2008, Rabat*; ANRT, *Le secteur des télécommunications et des technologies de l'information au Maroc en chiffres*.

FORMACIÓN CLUSTERS

128

El **desafío** de Marruecos en este sector durante los próximos años consiste por un lado, en conservar los progresos realizados y por otro, permitir el acceso a Marruecos a la economía global del conocimiento, mediante la **integración** y el **uso generalizado de las TIC** por parte del Estado, las empresas y los hogares.

Con este objetivo se elaboró el **Plan “Marruecos Digital 2013”**, diseñado alrededor de una visión y unas ambiciones claras para Marruecos, convertir el sector en uno de los pilares de la economía marroquí y posicionarse entre los países emergentes más dinámicos en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Con este plan se espera crear 26.000 puestos de trabajo y aumentar la aportación al PIB marroquí. Dotado con casi 500 millones de euros, se articula en **cuatro ejes estratégicos**:

- La **transformación social**, favoreciendo el acceso a Internet de banda ancha a todos los ciudadanos.
- La puesta en marcha de **servicios sociales electrónicos**, acercando la administración a las necesidades de los usuarios mediante el programa de gobierno electrónico, denominado e-gobierno.
- El fomento de la **informatización de las PYMES**.

- Y el desarrollo de la cadena local de las tecnologías de la información, fortaleciendo la industria marroquí de TIC y propiciando la **aparición de centros de excelencia**.

Para el desarrollo de estas líneas estratégicas, se van a llevar a cabo gran cantidad de proyectos a través de **licitación pública**, lo que supone una oportunidad de negocio importante para las empresas del sector TIC de Málaga, aprovechando esta circunstancia como una posibilidad para acceder al nuevo mercado y abrir una vía de acceso hacia su internacionalización.

Para beneficiarse de esta situación las empresas de la provincia de Málaga se encuentran en una posición de privilegio, a la cabeza del sector TIC andaluz. El sector TIC es considerado como **preferente para el gobierno andaluz** y cuenta con un importante apoyo institucional, a través de programas específicos, incentivos económicos, creación de centros tecnológicos, de espacios productivos para la implantación de empresas TIC y organismos públicos de apoyo.

La **provincia de Málaga** es una de las más potentes de Andalucía en este sector, agrupando casi la **tercera parte de las empresas TIC de Andalucía**.

El posicionamiento que ha alcanzado el sector en la provincia, hace que su economía se encuentre cada vez más equilibrada y diversificada de los sectores tradicionales en Málaga como la construcción o el turismo, lo que supone una renovación de la economía malagueña, con una consiguiente generación de empleo de alta capacitación, especialización o captación y retención del talento.

FORMACIÓN CLUSTERS

130

La provincia cuenta con la sede del **Centro andaluz de Innovación y Tecnología de la información y comunicaciones, CITIC**, ubicado en el Parque Tecnológico. El CITIC, constituido en 2002 como fundación privada sin ánimo de lucro, actúa como nexo de unión entre los conocimientos de la Universidad y las necesidades de la sociedad a través de la empresa, realizando proyectos de I+D+i, transfiriendo tecnología y propiciando la mejora de la competitividad de las empresas TIC andaluzas y por ende, malagueñas. Los principales cometidos de este centro tecnológico se pueden resumir en:

- La búsqueda de sinergia Universidad-Empresa
- La transferencia de resultados de investigación
- La formación de alto nivel en I+D+i
- Y, en general, se ocupa del fomento y fortalecimiento de los procesos de innovación y desarrollo tecnológico a nivel tanto nacional como internacional, a través de la ejecución de proyectos relacionados con el sector de las tecnologías de la información y comunicación.

Para el impulso colaborativo y de las relaciones entre la Universidad, las empresas y el propio centro tecnológico, el CITIC cuenta con una **Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación**, organismo de interfaz entre estos agentes, que promueve la transferencia de la oferta científico-técnica de la universidad a las empresas.

FORMACIÓN CLUSTERS

131

Dentro del sector TIC en la provincia hay que hacer mención del **Parque Tecnológico de Andalucía (PTA)**, que ubica a más de la mitad de las empresas del sector TIC de Málaga y supone un importante **dinamizador** para el desarrollo de este sector. Aglutina a **grandes multinacionales y PYMES**, definidas por un carácter innovador y especializadas en el desarrollo de servicios avanzados y de I+D+i. Así como a **Universidad y centros tecnológicos de I+D+i**. Se puede decir que el PTA funciona con la filosofía de cluster empresarial, ya que facilitan los encuentros entre entidades de un mismo sector y otros agentes clave que se encuentran ubicados en un mismo entorno geográfico.



El sector TIC supone alrededor del 42% de las empresas ubicadas en el parque, aglutina al 57% de las personas que allí trabajan y su facturación resulta el 50% del total de la del PTA.

FORMACIÓN CLUSTERS

132

La representación de empresas del sector TIC en la provincia malagueña es bastante relevante, siendo una de las provincias con mayor presencia de empresas de este sector, a continuación se mencionan algunas de ellas:

ALEA TECHNOLOGY PLATAFORMA TECNOLÓGICA MÓVIL: es una empresa de base tecnológica localizada en el PTA, dedicada principalmente al desarrollo de software libre y/o a medida para dispositivos móviles y plataformas web, así como una línea de e-learning, teniendo como referencia las redes de comunicación inalámbricas y distribuidas.

YERBABUENA SOFTWARE S.L.: spin-off de la Universidad de Málaga es una empresa integrada por jóvenes profesionales del sector TIC, ubicada en el PTA y que cuenta con una sede en Silicon Valley. Interesada en la expansión internacional de su negocio e implicada con las iniciativas de carácter asociativo y cooperación empresarial. Centra su trabajo en el desarrollo de software de gestión documental.

ACT TECHNOLOGY MÁLAGA: empresa tecnológica que forma parte del grupo ACT con presencia en varias provincias andaluzas y en EEUU (Miami). Su sede malagueña se encuentra en el PTA. Su trabajo se centra en el desarrollo tecnológico, arquitectura y consultoría a través de soluciones que mejoren la competitividad de las empresas a través del uso y aplicación de la gestión del conocimiento y la aplicación de nuevas tecnologías para su uso.

CABLETEL, CABLES ESPECIALES Y TELECOMUNICACIONES S.A.: empresa con presencia en Málaga y Almería, que se dedica a la distribución de cables eléctricos, telefónicos y redes informáticas.

GUTTEL ELECTRONICS: empresa ubicada en el PTA. Se dedica a la distribución al por mayor de productos electrónicos y de telefonía móvil, así como la prestación de servicios de consultoría en telefonía móvil y fija, internet, SMS, mantenimiento y seguridad de la información.

FORMACIÓN CLUSTERS

133

En el fomento de las relaciones de cooperación empresarial con Marruecos, el Parque Tecnológico tiene firmado un **convenio con la Zona Franca de Tánger**, con el que se pretende apoyar la ubicación de empresas andaluzas en Tánger, así como captar empresas marroquíes en el PTA.

En los últimos años, está desarrollando importantes actuaciones de cooperación con **Marruecos**, que responden a una motivación por promover y consolidar la presencia de empresas malagueñas en el mercado marroquí y a un interés por **participar en el proceso de modernización** de su economía, para lo que se han diseñado acciones de promoción que al mismo tiempo pretenden reforzar las relaciones institucionales, creando de este modo un **ambiente propicio** para la realización de negocios y proyectos conjuntos entre ambos territorios.

El PTA trata de consolidar la presencia de empresas tanto malagueñas en particular como andaluzas en general a través de los contactos bilaterales y las visitas. Para ello realiza diferentes acciones como la promoción de foros, el impulso de actividades empresariales y todas aquellas actuaciones que favorezcan el desarrollo de relaciones bilaterales.

Entre las principales **actividades formativas** dirigidas por el PTA en este entorno colaborativo, destacan aquellas dirigidas a la **transferencia de tecnología** o el **desarrollo de la innovación**.

FORMACIÓN CLUSTERS

134

La Asociación de empresas TIC de Andalucía, ETICOM, desempeña un importante rol en la conformación de un incipiente clusters en el sector de las TIC, ya que el pasado año se abrió en el PTA una sede de la Asociación de empresarios de las tecnologías de la información y la comunicación de Andalucía, ETICOM, que se encarga de impulsar el tejido empresarial de las TIC de la zona de Andalucía oriental, firmando un **acuerdo de colaboración con APEBI**, Federación marroquí de tecnologías de la comunicación, para canalizar el acceso a los mercados marroquí y andaluz por parte de las empresas asociadas a estas entidades, las cuales vienen a ser las asociaciones más representativas del sector en cada territorio. El **objetivo** principal de este acuerdo es contribuir al **desarrollo y formación de empresas TIC**, principalmente las relacionadas con tecnologías de software, al mismo tiempo que trata de impulsar las relaciones de cooperación entre Andalucía y Marruecos. Con este convenio, se abrió una **vía de colaboración entre empresas TIC** andaluzas y marroquíes, a través del intercambio de información y el desarrollo de misiones comerciales. Otro de los objetivos perseguidos con este acuerdo es la **creación de un puente tecnológico** entre ambos territorios o el apoyo a proyectos de I+D+i entre las empresas afiliadas.

Para el año 2011 está prevista la organización de una **misión comercial de empresas malagueñas** al norte de Marruecos. ETICOM desarrolla estas misiones tras la firma de un convenio con Extenda, por el que la Asociación se encarga de organizar misiones comerciales para el sector TIC.

FORMACIÓN CLUSTERS

135

En este marco de colaboración y relaciones establecidas desde hace varios años, en el que se involucran tanto el sector público como privado, las empresas TIC de ambos territorios tienen grandes oportunidades en el establecimiento de relaciones de colaboración y pueden desarrollar actuaciones conjuntas, tales como:

- La creación o mejora de infraestructuras de telecomunicaciones
- El desarrollo de aplicativos para administraciones públicas o el sector privado
- El tratamiento de contenidos multilingües
- El establecimiento de estrategias de offshoring.
- La aplicación de TIC a la sostenibilidad en el ámbito energético, del agua o del transporte.
- La implementación de servicios avanzados.

FORMACIÓN CLUSTERS

136

¿Y por qué un cluster transfronterizo de las Tecnologías de la Información y Comunicación?

Tras el análisis a nivel transfronterizo de los diferentes sectores estratégicos, se realiza una valoración de aquellos que pueden tener un mayor potencial para la futura conformación de un cluster transfronterizo entre la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán. En este sentido el sector TIC puede tener un alto potencial para ello, ya que en ambos territorios se dan una serie de condiciones propicias, tales como,

El papel del Parque Tecnológico de Andalucía, como dinamizador de las relaciones entre empresas, que a través del convenio firmado con la zona franca de Tánger, pretende fomentar la ubicación de empresas malagueñas en el norte de Marruecos y/o empresas marroquíes en el PTA.

La existencia de masa crítica, esto es agentes clave para la creación y desarrollo de un cluster: universidades, centros de investigación, empresas del sector y apoyo de las administraciones públicas competentes.

El acuerdo de colaboración firmado entre las dos asociaciones más representativas del sector TIC de ambos territorios, ETICOM y APEBI.

El interés manifestado a priori por parte del tejido empresarial del sector TIC

La fusión de todos estos condicionantes, junto al desarrollo de una política de actuación orientada al desarrollo de este cluster transfronterizo, predestinan el éxito de la iniciativa: creación del cluster TIC transfronterizo entre la provincia de Málaga y la región Tánger-Tetuán.

V. CLUSTERS EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA

La provincia de Málaga participa en la actualidad en dos cluster, Andalucía bioregión, que es un cluster regional del sector de la biotecnología y en el que hasta el momento participan catorce empresas malagueñas del sector y el cluster andaluz de la industria del deporte, cuya sede se encuentra en Málaga pero en la que participan empresas de otras provincias andaluzas. En este apartado se describen brevemente ambos cluster con participación malagueña.

6. El cluster biotecnológico “Andalucía BioRegión”

Andalucía BioRegión es la unidad de refuerzo estratégico del Cluster Andaluz de la Biotecnología (que surge del Programa de potenciación de clusters de la Agencia IDEA), conformado por un total de 103 organizaciones andaluzas, entre entidades científicas y de investigación, centros tecnológicos, hospitales, empresas y organismos públicos y cuya sede se encuentra en el Parque Tecnológico Ciencias de la Salud en Armilla (Granada).

De la provincia de Málaga participan actualmente en este cluster regional, catorce empresas, varios hospitales, unidades de investigación y organismos públicos, que se relacionen más adelante.

El propósito de Andalucía BioRegión es situar la Biotecnología como un catalizador de bienestar social y desarrollo de la economía andaluza, a través del fomento de sus fortalezas locales, haciéndolas más competitivas en el contexto global. Para ello, se articula un conjunto integral y armonizado de actuaciones necesarias para la interacción de todos los entes involucrados, fomentando el desarrollo de proyectos competitivos, la prestación de servicios avanzados que mejoren la competitividad de las empresas biotecnológicas andaluzas y favorezcan la creación de empleo de alta cualificación.

FORMACIÓN CLUSTERS

138

La visión y misión de Andalucía BioRegión están centradas en extraer de la biomedicina, agroalimentación, medio ambiente y energía todo el potencial científico y empresarial posible, utilizando la biotecnología, y trasladarlo linealmente hacia un incremento significativo de valor de la socioeconomía andaluza. Los principales objetivos de este cluster se centran en:

- ✓ El refuerzo de la investigación de excelencia, así como su transferencia al tejido empresarial.
- ✓ La aceleración del desarrollo competitivo de la industria biotecnológica andaluza e incremento de la presencia internacional de las empresas de nuestra región.
- ✓ El desarrollo de investigaciones de mercado para detectar las demandas y necesidades sociales.
- ✓ La activación de la innovación en sectores tradicionales mediante la incorporación de productos y servicios biotecnológicos.
- ✓ El fomento de la investigación transnacional en el sistema sanitario.

Una de las actuaciones en las que ha participado Andalucía BioRegión fue la **Factoría Biotech**, celebrada a finales de 2010 y organizada por la Red Andalucía Emprende, con la colaboración de la Universidad de Sevilla y la de Pablo de Olavide, al objeto de cubrir determinadas necesidades de la PYME del sector biotecnológico de Andalucía.

Con esta iniciativa, en la que participaron empresas, grupos de investigación y estudiantes universitarios, se trataba de contribuir a la potenciación de la participación andaluza en el desarrollo de una Bio-economía, basada en el conocimiento, mejorando la competitividad de las empresas del sector.

FORMACIÓN CLUSTERS

139

Otras de las acciones en torno al fomento de la competitividad de este sector son: el evento bianual NutrEvent y el Biopartnering Northamerica.

NutrEvent es una convención europea dedicada a la innovación en el sector de la nutrición y la salud que reúne a científicos, empresas y entes gubernamentales de diferentes países participantes y que se celebra cada dos años. Su objetivo es catalizar y acelerar los proyectos de I+D en el ámbito de la alimentación y la salud. Es un espacio donde encontrar socios, discutir los últimos avances científicos, conocer las últimas tendencias de mercado o identificar fuentes de financiación.

Biopartnering North America es una iniciativa del Instituto de Comercio Exterior, dentro de su plan de actividades 2011 para promover la internacionalización del sector biotecnológico en nuestro país.

Por su parte, el cluster de la Biotecnología es miembro titular de la **Red europea de biocomunidades (CEBR)**, con sede en Cambridge. Su misión es hacer de la Biotecnología en Europa un sector competitivo a escala mundial, a través de las redes de colaboración y la transferencia de las mejores prácticas entre las biocomunidades miembros.

En relación a las entidades andaluzas más representativas del cluster están: el Centro Tecnológico Agroindustrial, Centro de investigación y calidad Agroalimentaria del Valle de los Pedroches, Centro Tecnológico del cárnico y Fundación Centro tecnológico TECNOVA – , estando presentes las instituciones públicas a través de la Agencia IDEA y EXTENDA.

FORMACIÓN CLUSTERS

140

La provincia de Málaga es bastante representativa en el sector de la Biotecnología andaluz y en el propio cluster, contando entre sus recursos con varios centros de investigación:

- El Instituto Mediterráneo para el Avance de la Biomedicina y la Investigación Biosanitaria (Fundación IMABIS)
- El Centro Andaluz de Nanomedicina y Biotecnología (BIONAND)
- El Instituto de investigación biomédica de Málaga
- El Instituto Andaluz de Biotecnología

Otros entes de apoyo son:

- Los hospitales de Costa del Sol, la Axarquía, la Serranía, Antequera y el Carlos Haya.
- BIC Euronova
- Los centros de apoyo al desarrollo empresarial (CADE) de Marbella y Málaga
- La Universidad de Málaga

Del lado empresarial, las empresas malagueñas que actualmente forman parte del cluster de la Biotecnología, son:

- ADP Biotecnología S.L.:** Empresa Spin-off de la Universidad de Málaga, ubicada en el PTA. Presta servicios de I+D+i en el campo de la biotecnología.
- AquaSolutions Biotech:** Empresas de base tecnológica ubicada en el PTA que ofrece servicios de I+D+i para el sector de la acuicultura.

FORMACIÓN CLUSTERS

141

-**Bioazul S.L.:** Empresa localizada en Málaga ciudad que presta servicios de consultoría y asistencia a los sectores del agua y la energía.

-**Euronutra natural & healthy solutions:** Empresa de base tecnológica, ubicada en el PTA y que ofrece servicios de I+D+i para el sector alimentario, en base a soluciones a partir de productos vegetales.

-**Genetaq:** Centro de biología molecular ubicado en Málaga ciudad, especializado en el desarrollo y usos de protocolos de biología molecular.

-**Icon Manotech:** Spin-off de la Universidad de Málaga en 2005, ubicada en el PTA. Se dedica a la extracción de productos naturales activos de plantas para su aplicación en cosmética.

-**Insecta Soluciones Biológicas S.L.:** Empresa ubicada en Málaga y dedicada a la producción de insectos en masa para el control de plagas agrícolas, compatible con la agricultura ecológica.

-**Instituto Andaluz de Biotecnología:** Es un organismo dependiente de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, ubicado en el PTA. Su objetivo es el fomento y dinamización de la biotecnología en la Comunidad Autónoma de Andalucía, tanto en el ámbito de la transferencia como en el de la investigación y la empresa. Pretende promover la colaboración entre todos los agentes implicados del sector.

-**NLAB Biosciences:** Spin-off de una compañía sueca de desarrollo de materiales, se encuentra ubicada en el PTA. Se dedica al desarrollo de material nanoporoso dentro de los sectores farmacéuticos y biotecnológicos con un enfoque inicial en la administración de fármacos y helioterapia.

FORMACIÓN CLUSTERS

142

-**Pro Bio Acuicultura S.L.L.:** Empresa de base tecnológica ubicada en Málaga y orientada a la prevención y biocontrol de enfermedades en el sector de la acuicultura.

-**Vivia Biotech:** Es una empresa multinacional que cuenta con sede en Málaga. Se dedica a la investigación de nuevas soluciones menos agresivas en los tratamientos de cánceres hematológicos y el tratamiento personalizados de estas enfermedades atendiendo a las características de cada paciente.

-**Yflow Sistemas y Desarrollo S.L.:** Se encuentra ubicada en el PTA y se dedica al negocio de las nanopartículas: fabricación, I+D, procesamiento y suministro y comercialización.

7. El cluster andaluz de la industria del deporte

El cluster andaluz de la industria del deporte o Plataforma tecnológica andaluza de la industria del Deporte (nombre jurídico) se constituye en 2010 con el apoyo de Inesport, Plataforma tecnológica española de la industria del deporte y otras instituciones deportivas y de innovación de la Junta de Andalucía, así como de las universidades de Málaga, Sevilla, Granada y Almería.

Esta iniciativa, que surge de empresas deportivas y tecnológicas de Andalucía, tiene su sede en el Centro de Ciencia y Tecnología del PTA y su principal misión es la conformación de un grupo de agentes clave (empresa, administración y universidad) que a través del asociacionismo y la colaboración conjunta y teniendo como base la innovación, impulse y desarrolle los intereses y perspectivas de la industria del deporte en Andalucía, posicionándola en el contexto nacional e internacional.

FORMACIÓN CLUSTERS

143

La creación de este cluster cumple con una serie de **objetivos**, que son principalmente:

- Promover el cambio de modelo tradicional en el sector del deporte andaluz hacia un sector más innovador basado en el conocimiento
- Disminuir el déficit de investigación aplicada al sector
- Establecer una hoja de Ruta de la Innovación atendiendo a las necesidades del sector
- Fomentar la cooperación entre Empresa y Universidad
- Aumentar la capacidad tecnológica en el sector, fomentando el desarrollo de proyectos tecnológicos y mejorando las infraestructuras de investigación e innovación tecnológicas.

La estructura del Cluster andaluz de la industria del deporte está formada por una **Secretaría Técnica**, un **Consejo Rector** y el **Comité Asesor**. Sobre esta conformación se generan Grupos de Trabajo en torno a seis áreas temáticas, relacionadas con la industria del deporte, como son: TICs, actividad física y salud, productos deportivos, infraestructuras deportivas, equipamiento deportivo y Deporte, Turismo y Sostenibilidad.

La oficina técnica del Cluster la gestiona FeSalud, Fundación sin ánimo de lucro, cuyo objeto es la generación e intercambio de conocimiento sobre experiencias y proyectos relacionados con la eSalud, a través de las TICs.

FORMACIÓN CLUSTERS

144

FeSalud y el Cluster de la industria del deporte firmaron a finales de 2010 un acuerdo de colaboración mediante el cual la organización no lucrativa se ocuparía de la tareas de secretaría técnica y apoyo logístico al cluster, aportando asimismo su experiencia y conocimientos en nuevas tecnologías.

Por su parte, el **Consejo Rector** o Junta Directiva supone el motor de la plataforma. Compuesto por representantes de diferentes ámbitos del sector privado, principalmente, de la empresa, el deporte y la innovación. Así, las entidades que conforman el Consejo Rector son:

Grupo ACT Technologies, Innovación Deportiva, CRC Consulting, Lambda Gestión, Facto i y la Fundación FeSalud, que se encarga de la gestión de la oficina técnica. De las que a modo de ejemplo, resumimos el perfil de algunas de ellas.

- El **Grupo ACT** es una empresa que cuenta con varias sedes en Andalucía y una en Miami. En Málaga, se ubica en el PTA. Esta compañía cuenta con un equipo de diferentes perfiles profesionales, entre consultores, informáticos, ingenieros o arquitectos, que se dedican a la búsqueda de soluciones para mejorar la competitividad de las empresas a través del uso y aplicación de la gestión del conocimiento y la adaptación de las TIC para su implementación.

-La empresa **Innovación Deportiva** se encuentra en Almería y se dedica a la prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica en relación a la construcción de instalaciones deportivas, la gestión deportiva o la organización de eventos deportivos.

FORMACIÓN CLUSTERS

145

-La empresa **Lambda** está ubicada en el PTA y trabaja en los ámbitos de la consultoría, formación, innovación, creatividad e igualdad, aportando valor a sus clientes a través de la incorporación de procesos de innovación.

Entre las actividades programadas por esta plataforma andaluza del deporte, se desarrolló en el mes de marzo de 2011 la I Jornada de Apoyo a la Innovación en las empresas de la industria del deporte, que surge tras la firma de un acuerdo de colaboración entre el cluster y la Cámara de Comercio de Málaga, enmarcado en el programa Feria del Conocimiento que desarrollan las Cámaras de Comercio Españolas.

El propósito de esta jornada es contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas en la industria del deporte, mediante el desarrollo de servicios y productos innovadores que mejoren sus resultados y las haga más competitivas.

Otro de los eventos planificados es el desarrollo del **I Encuentro Andaluz sobre la Innovación en el Mercado del Deporte**, en el que participará la Universidad de Málaga.

Del lado de la Universidad es interesante mencionar el Master Oficial que desde 2002 organiza la Universidad de Málaga “Investigación en Actividad Física y Deporte”, que se centra en el desarrollo de una metodología innovadora en el proceso de investigación de las actividades físico-deportivas de competición y de recreación.

VI. LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA

8. Principales conclusiones del análisis cualitativo

Una de las acciones desarrolladas durante el presente informe ha sido establecer una fase de entrevistas personalizadas a agentes socioeconómicos claves de ambos territorios, como parte importante de la metodología a aplicar para la realización del estudio, ya que el conocimiento y la percepción que tanto instituciones como organismos públicos y privados tienen de la cooperación empresarial transfronteriza, como de la formación de clusters interterritoriales, nos hará comprender mejor las ventajas, oportunidades y dificultades que tendrá la conformación futura de agrupaciones empresariales de ambos territorios, así como facilitar la realización del plan de acciones para la dinamización y fomento de la cooperación empresarial.

Esta fase de los trabajos, en la que se involucran a diferentes instituciones malagueñas y marroquíes tanto públicas como privadas, busca la consecución de una serie de **objetivos** que giran en torno a:

- Identificar iniciativas previas de desarrollo de acciones conjuntas y conocer cuál es su funcionamiento y resultados.
- Detectar las posibilidades de cooperación entre empresas malagueñas y la región Tánger-Tetuán.
- Conocer el punto de vista y el interés de las empresas por participar en una red de cooperación empresarial.

FORMACIÓN CLUSTERS

147

- Descubrir el nivel de conocimiento existente sobre el desarrollo de las políticas públicas de fomento de agrupaciones empresariales o clusters, así como sobre los mecanismos e instrumentos que se ponen a disposición del sector empresarial para fomentar el desarrollo de estas iniciativas.
- Finalmente, realizar una matriz DAFO, que ofrezca información sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en relación a las posibilidades de formación de clusters y a la cooperación empresarial entre los territorios.

Alrededor de una veintena de empresas han participado en la fase de entrevistas personalizadas, localizadas en su totalidad en el área metropolitana de Málaga. El principal criterio de selección del target ha sido su pertenencia a alguno de los sectores estratégicos identificados en el presente estudio, de modo que pudiésemos obtener la valoración y opinión de empresas pertenecientes a potenciales sectores de actividad.

Las empresas colaboradoras pertenecen principalmente a los sectores TIC, agroalimentario, turístico, de la construcción y auxiliar, textil, aeronáutica o energías renovables. Cumplen con perfiles muy diversos, desde pequeñas empresas a multinacionales, en proceso de internacionalización o con años de experiencia trabajando en el territorio transfronterizo, empresas implantadas en la zona, inversoras o que exportan sus productos o prestan sus servicios.

FORMACIÓN CLUSTERS

148

Para la selección de empresas participantes se ha realizado un análisis previo de identificación y caracterización de empresas malagueñas, mediante la consulta de bases de datos de acceso público de la Cámara de Comercio de Málaga y del Parque Tecnológico de Andalucía, así como de algunos directorios empresariales recogidos en Internet. Igualmente se ha tenido en cuenta las menciones a empresas específicas realizadas por algunos de los agentes socioeconómicos malagueños entrevistados, con el fin de obtener una representación empresarial equilibrada de los diferentes sectores. Hay que indicar que la representación de la muestra de empresas seleccionadas, no se basa en la utilización de técnicas estadísticas, sino que es el resultado de un trabajo previo, bajo los criterios anteriormente reseñados por parte del equipo técnico.

Asimismo, se ha contado con la **colaboración de instituciones de apoyo al sector empresarial**, tales como la Cámara de Comercio de Málaga y las Confederaciones de empresarios de ambos territorios, las cuales han aportado información sobre su experiencia o las acciones que desarrollan en el ámbito de la cooperación transfronteriza empresarial.

Otras instituciones y organismos que han participado representan a **asociaciones profesionales** de diferentes sectores, **centros de empresas** o el Parque Tecnológico de Andalucía, cuyas visiones y experiencias terminan de completar esta fase del trabajo.

FORMACIÓN CLUSTERS

149

Las entrevistas personalizadas se han organizada por **bloques temáticos**, siguiendo la estructura del cuestionario y responden a un total de quince preguntas:

I: Identificación de iniciativas previas

II: Marco de colaboración

III: Mecanismos e instrumentos de apoyo

En el primer bloque de *identificación de iniciativas* las cuestiones planteadas giran en torno al conocimiento de la definición de clusters y de las políticas públicas enfocadas al desarrollo de iniciativas de agrupación empresarial. Ninguno de los agentes entrevistados tiene conocimiento de la existencia en los territorios objeto del estudio, de **políticas** industriales o de desarrollo del tejido productivo y empresarial, que contemplen líneas de actuación **enfocadas al impulso de iniciativas clusters** entre las empresas de la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán, aunque sí se contemplan incipientes agrupaciones de empresas de un mismo sector en cada uno de los territorios.

De todas las empresas que han participado en la fase de entrevistas, ninguna de ellas pertenece a un cluster empresarial ni dentro ni fuera de sus fronteras. No coinciden en una idea común del concepto de cluster ni conocen políticas o líneas de apoyo públicas para el fomento de estas iniciativas. Algunas de las empresas entrevistadas pertenecen a asociaciones profesionales y han participado en proyectos puntuales de carácter transfronterizo, pero nunca bajo la estructura y organización propias de un cluster.

FORMACIÓN CLUSTERS

150

Por otro lado, las instituciones públicas que han colaborado afirman no tener desarrollada ninguna línea de actuación orientada específicamente a la creación de clusters entre ambos territorios, objeto de estudio, por lo que la iniciativa de MADECA de trabajar para la **conformación de un cluster multisectorial transfronterizo** supone una iniciativa novedosa.

Las acciones desarrolladas por los agentes públicos para el fomento de la cooperación empresarial entre la provincia de Málaga y el norte de Marruecos se centran principalmente en la organización de foros, jornadas, encuentros o talleres empresariales entre ambos territorios, el desarrollo de misiones comerciales o grupos de exportación, el asesoramiento empresarial, la realización y publicación de estudios sectoriales y la creación de diferentes instrumentos de apoyo a la implantación o a la búsqueda de socios en el país vecino.

En relación al **marco de colaboración** y teniendo en cuenta que no se ha detectado un desarrollo de iniciativas clusters previo, hay que considerar el tipo de relaciones de colaboración empresarial que se viene desarrollando y que puede llegar a establecerse por parte de las empresas, como base para la identificación de posibilidades de formación de agrupaciones empresariales o clusters.

Las relaciones de colaboración empresarial entre ambos territorios se caracterizan principalmente por una demanda o unas necesidades a cubrir por parte de Marruecos y una oferta de recursos o servicios a prestar por las empresas ubicadas en la provincia de Málaga. Hay que indicar que existe un **nivel de desarrollo económico y social diferente entre un territorio y otro**, trasladable al entorno empresarial, aunque históricamente Marruecos ha ofertado unos bajos costes salariales, recientemente la cooperación

FORMACIÓN CLUSTERS

151

entre empresas se orienta en la colaboración en otros aspectos como el trasvase de tecnologías y de procesos.

La principal circunstancia de interés en colaborar por parte de las empresas de ambos territorios y de cara al futuro, es la consideración de que **el establecimiento de relaciones mejorará la competitividad**. En este marco de colaboración los principales protagonistas son las empresas, que han expresado tanto sus intereses, como las principales ventajas que se pueden presentar, el valor añadido, así como las barreras o dificultades que supone el establecimiento de estas relaciones.

Entre **las ventajas** que supone el establecimiento de relaciones de colaboración empresarial transfronteriza, se marca en primer lugar la **cercanía geográfica**, que permite conectar a los empresarios de un punto a otro de forma rápida y económica, la existencia de **buenas comunicaciones** entre una zona y otra, una **estabilidad política** más o menos asegurada, donde las relaciones entre instituciones y administraciones públicas de ambos territorios son cordiales o unas **condiciones climatológicas similares**, aspecto muy importante para empresas de determinados sectores como el agroalimentario o las energías renovables.

Entre **las principales barreras** consideradas por los empresarios malagueños entrevistados están las **idiomáticas**, las **desigualdades culturales** y las **costumbres**, los posibles **prejuicios socioculturales**, una **legislación diferente** que puede crear cierta inseguridad y desconfianza

FORMACIÓN CLUSTERS

152

jurídica, la falta de información en algunos aspectos específicos del funcionamiento del mercado, las diferencias en el calendario laboral o las posibilidades y riesgos de impago. Mientras que entre los empresarios marroquíes señalan la falta de aceptación de las costumbres e igualmente el escaso margen temporal en la obtención de beneficios que tiene los empresarios malagueños.

El principal **valor añadido** que suponen las relaciones de cooperación para las empresas de ambos territorios se puede resumir en una mayor **facilidad de darse a conocer y acceder al mercado** del país vecino, mejorar el conocimiento que se tiene de éste, las posibilidades de diversificación, de establecimiento de **nuevos contactos** comerciales, de apertura a nuevos mercados, sirviendo de puente de acceso a otros países, conocer mejor la idiosincrasia y la forma en que funcionan y se organizan las empresas con las que se colabora, así como **intercambiar sus experiencias profesionales y know-how**, asumir **nuevos modelos o sistemas de trabajo** que mejoren la eficiencia empresarial, optimizar las cuotas de confianza, aprovechar las sinergias y complementariedades y en definitiva, **mejorar la capacidad competitiva de las empresas**.

Asimismo, las instituciones de apoyo a las empresas consideran que debe existir una serie de **indicadores básicos** que propicien el establecimiento de relaciones de cooperación y la creación de futuras agrupaciones empresariales entre ambos territorios. Estos indicadores giran en torno a:

FORMACIÓN CLUSTERS

153

- ✓ Conocer el contexto sobre el que se va a trabajar y cumplir con las reglas del juego que se hayan preestablecido.
- ✓ Contar con conocimientos e información sobre el funcionamiento del mercado en ese nuevo territorio. Así como tener suficientes referencias sobre las empresas con las que se pretende trabajar.
- ✓ La existencia de confianza en torno a la seguridad jurídica.
- ✓ Establecer, en su caso, acuerdos de colaboración, de tipo económico u otros, entre las empresas.
- ✓ Estar bien informados sobre las diferentes líneas de apoyo e instrumentos que se ofrecen desde las instituciones públicas y facilidad para acceder a ellos.

El tercer y último bloque de las entrevistas se refiere al conocimiento que tienen los empresarios sobre los distintos *mecanismos e instrumentos de apoyo*, para el establecimiento de relaciones empresariales transfronterizas, el fomento de internacionalización de las empresas y diversificar sus focos de mercado. Al mismo tiempo que se exponen las necesidades que en este sentido tiene el sector empresarial.

Tal como se comentaba en el primer bloque de identificación de iniciativas previas, la totalidad de las empresas desconoce la existencia de líneas de apoyo específicas para el fomento de iniciativas cluster. Por su parte, las instituciones de apoyo a las empresas que han participado en las entrevistas reconocen no tener ninguna línea de actuación orientada en este sentido.

FORMACIÓN CLUSTERS

154

Aunque el empresariado desconozca las políticas de fomento, si tienen conocimiento de los diversos organismos o instituciones encargados de favorecer el desarrollo de acciones conjuntas entre los territorios de Málaga y el norte de Marruecos, como son a nivel nacional, el ICEX, Instituto de Comercio Exterior, a nivel regional, EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior o a nivel provincial, la Cámara de Comercio o la Diputación de Málaga. La mayor parte de las empresas entrevistadas han utilizado los recursos o servicios que estos organismos ofrecen para su salida a mercados exteriores. Recurren a ellos para realizar acciones puntuales o pedir asesoramiento en determinadas cuestiones de su proceso de internacionalización. Reconocen que estos organismos son de gran utilidad y realizan una gran labor para las empresas que quieren prestar sus servicios en otros países, desde la implantación de filiales o delegaciones, a la exportación de sus productos.

Alguno de estos organismos tienen entre sus cometidos acompañar a las empresas durante toda la fase de inicio del proceso, asesorar e informar sobre las peculiaridades del nuevo mercado donde quieren operar, ponerles en contacto con instituciones de otros países, ayudarles en la búsqueda de socios extranjeros y, facilitarles trámites burocráticos. De hecho, muchas de las empresas reconocen que sin estos instrumentos, el proceso hubiese resultado mucho más lento y arduo.

Entre los mecanismos e instrumentos para la realización de acciones conjuntas, los más conocidos son los foros, jornadas de encuentro o talleres de trabajo que desde diferentes instituciones se organizan para poner en contacto a empresas de ambos lados del estrecho, informar sobre aspectos

FORMACIÓN CLUSTERS

155

concretos que puedan resultar de interés para el sector empresarial o dar a conocer resultados de proyectos o programas de cooperación transfronteriza. Estos eventos suelen ser principalmente multisectoriales y dependiendo del formato van dirigidos a un público más o menos amplio, aunque hay que indicar que existe cierto escepticismo por parte de las empresas sobre la utilidad o el objeto práctico que puedan tener. Los eventos que resultan más interesantes para los empresarios son aquellos que tratan temas específicos y centrados en su sector de actividad.

A nivel del sector privado pero con apoyo público, destacar que la asociación de empresas del sector TIC de Andalucía, ETICOM, celebra anualmente el foro “**Businessstic**”, de carácter internacional y cuyo invitado de honor en 2009 fue precisamente Marruecos.

Una de las **recomendaciones realizadas** por empresarios es la organización de actuaciones eminentemente prácticas, acciones enfocadas a **facilitar una interacción y contacto más directo** entre empresarios, a través de una mayor actividad en cuanto a visitas de empresas de un territorio a otro, al establecer futuras relaciones empresariales, de modo que se les ofrezca la oportunidad de conocer la realidad de las empresas en el país vecino de un modo útil y práctico. En este sentido, algunos empresarios expresan la falta de conocimiento que tienen del funcionamiento de su sector en el país vecino, resultándoles muy complejo el acceso a información sobre oportunidades de negocio específicas, así como la dificultad de acceder a determinadas personas de la administración, claves para la resolución de ciertas cuestiones. De esta forma, indican que la administración debería asumir un papel importante de intermediario, mejorando así el proceso de establecimiento de relaciones empresariales entre ambos territorios.

FORMACIÓN CLUSTERS

156

Para las empresas exportadoras, un aspecto muy relevante es favorecer las relaciones de cooperación en el tema de las aduanas, ya que desconocen la existencia de un mecanismo común en la organización del transporte. Cada país tiene su propio sistema de distribución y es necesario desarrollar un modelo homogéneo, donde se agilicen los **trámites aduaneros**, mejorando así el intercambio de productos exportados, delimitando las responsabilidades y obligaciones que corresponden a cada una de las partes implicadas, asegurando los pagos, fijando un grado de cobertura y los créditos documentarios. Los exportadores precisan de la intervención de las administraciones competentes en los temas relacionados con la burocracia y tramitación que conlleva el transporte de mercancías.

Otra medida para la mejora en la cooperación interempresarial transfronteriza es la realización de cursos de **formación en temas específicos**, para conocer la realidad del mercado del país con el que se pretende trabajar, formación en los ámbitos de actuación donde se quieren establecer las relaciones de colaboración. Seminarios dirigidos a empresas donde se expongan las peculiaridades, diferencias culturales y de costumbres entre un territorio y otro, modelos de gestión y de organización del trabajo que desarrollan cada uno, así como del funcionamiento del mercado local.

9. Matriz DAFO para el desarrollo de estrategias de cooperación en materia empresarial en ambos territorios

El DAFO es el análisis de las fuerzas internas y externas que influyen sobre las relaciones de cooperación transfronteriza. Refiriéndose las primeras a las debilidades y fortalezas, que son intrínsecas a estas relaciones y que por tanto, se pueden modificar de manera más o menos ágil y las segundas representan las amenazas y oportunidades existentes en este tipo de relaciones y que vienen motivadas por factores ajenos, impuestos, sobre los que no se ejerce influencia.

A continuación se presentan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las relaciones de cooperación empresarial transfronteriza, detectadas tras el estudio y que pueden servir de instrumento útil para la generación de estrategias en este ámbito. Estos elementos se expondrán de forma sintética con el fin de dotar al DAFO mayor claridad:

DEBILIDADES

- Escasa experiencia en materia de cooperación empresarial transfronteriza.
- Existencia de una cultura empresarial individualista, poco orientada al cooperativismo.
- Un desconocimiento generalizado sobre el funcionamiento del mercado marroquí, los aspectos jurídicos u otros relacionados con la puesta en marcha de relaciones de cooperación, que generan gran incertidumbre, inseguridad y falta de confianza.

FORMACIÓN CLUSTERS

158

- Falta de relaciones de confianza mutua entre el empresariado de ambos territorios, hace que la coordinación y cooperación en pro del beneficio compartido se dificulte.
- El escepticismo generalizado y falta de interés por parte del empresariado hacia las acciones de promoción que tradicionalmente se vienen desarrollando, tales como talleres, presentaciones, encuentros o seminarios.
- La escasez de herramientas eficientes para la búsqueda de socios. Falta de referencias suficientes sobre las empresas con las que se llega a contactar.
- La insuficiente planificación, seguimiento y permanencia de los proyectos que se emprenden.
- La falta de iniciativas, en materia de asesoramiento personalizado, que se adapte y tenga en cuenta las características y las necesidades de cada empresa

AMENAZAS

- Multiplicidad de acciones institucionales en el marco de las relaciones de cooperación con resultados poco cuantificables, por lo que resulta difícil valorar su efectividad.
- La carencia de una estrategia integradora de todo el proceso de implementación de la cooperación transfronteriza.

FORMACIÓN CLUSTERS

159

- La rápida aparición de competidores de otros países que luchan por ganar sus parcelas en el mercado marroquí
- Inexistencia de una estrategia política territorial dirigida a la conformación de clusters.

FORTALEZAS

- La capacitación técnica y oferta tecnológica con que cuentan muchas empresas malagueñas transferibles a las marroquíes.
- El interés y la motivación por parte de las empresas en establecer relaciones de cooperación transfronteriza óptima.
- La apuesta de la Asociación MADECA hacia la búsqueda de una estrategia que mejore la capacidad competitiva del tejido empresarial malagueño, a través de la generación de clusters transfronterizos.
- La capacidad de las empresas malagueñas para cubrir las necesidades y/o requerimientos técnicos y de conocimiento que demandan las empresas del norte de Marruecos.

FORMACIÓN CLUSTERS

160

OPORTUNIDADES

- La presencia de un marco político y económico estable y unas relaciones bilaterales sólidas, cada vez más intensificadas.
- La existencia de acuerdos tales como el de Asociación entre Marruecos y la Unión Europea o el de libre comercio, que suponen una serie de facilidades y ventajas en los procesos de internacionalización.
- El desarrollo de importantes planes estratégicos sectoriales por parte del gobierno marroquí, que puede suponer interesantes oportunidades para el tejido empresarial de la provincia de Málaga.
- Posicionamiento geoestratégico del ámbito territorial, que facilita las comunicaciones y reduce costes de logística y/o transporte
- La situación actual de España como segundo socio de Marruecos, tras Francia
- La existencia de mano de obra económica, que va relacionado a un disminución de los costes productivos.
- La situación de Marruecos, como un país incipiente, en continuo desarrollo y expansión, que presenta innumerables posibilidades de negocio en la mayoría de los sectores de actividad.

10. Diseño del Plan de dinamización para la cooperación entre empresas en el espacio transfronterizo

“La cooperación empresarial transfronteriza, un paso hacia la internacionalización”.

La cooperación empresarial puede entenderse como la puesta en contacto de dos o más empresas que tienen intereses comunes, comparten recursos y capacidades y establecen acuerdos o conciertos, temporales o permanentes, al objeto de alcanzar ventajas recíprocas, mediante la búsqueda y desarrollo de acciones conjuntas, que pueden ser de tipo comercial, financiero, logístico, administrativo, tecnológico, productivo etc. De modo que se compartan y optimicen recursos, se disminuyan riesgos, se facilite la realización de proyectos comunes y se incremente el beneficio empresarial, cumpliendo con una serie de objetivos preestablecidos.

Según Porter *“en el futuro, las empresas que triunfarán en la competencia internacional serán las que puedan encontrar ventaja competitiva en la configuración y coordinación mundial en cualquier punto de la cadena de valor y que sepan superar las barreras organizativas que dificultan el aprovechamiento de dichas ventajas”.*

No obstante, la cooperación empresarial no implica una garantía de éxito, ni es la panacea para resolver determinados problemas empresariales, ya que para que ésta sea efectiva deben darse **dos factores** fundamentales:

FORMACIÓN CLUSTERS

162

- Que asegure una **mayor eficiencia y productividad** para las empresas.
- Que pueda **prolongarse en el tiempo**, manteniéndose una vez puesta en marcha.

Adicionalmente, influyen otras circunstancias como son: contar con una **estrategia clara y definida** y una **planificación y organización adecuadas** de todos los recursos disponibles. En todo caso y siempre que se den los factores anteriores, la cooperación empresarial es un medio para promover el **crecimiento de las empresas y de sus oportunidades de negocio** y con este objetivo básico, las empresas se disponen a dar el paso. En líneas generales, los principales motivos para que una empresa decida cooperar con otras se encuentra:

- El acceso a nuevos mercados, clientes y proveedores y la generación de nuevos contactos comerciales.
- El aprovechamiento de sinergias y complementariedades.
- La posibilidad de utilizar los recursos institucionales disponibles.
- La reducción de determinados costes empresariales.
- La mejora en el acceso a las materias primas y en el aprovisionamiento.
- La transferencia de know-how, técnicas, métodos o sistemas productivos o de gestión, entre otros.

FORMACIÓN CLUSTERS

163

- El desarrollo de nuevos productos y tecnologías.
- La mejora de la profesionalización, a través de la formación y/o el reciclaje formativo de las personas que trabajan en la empresa.
- Las posibilidades de acceder a nuevas vías de financiación y la ampliación de recursos complementarios para invertir.

Pero además, la cooperación empresarial transfronteriza es un **primer paso hacia la internacionalización** de las empresas, que puede definirse como el conjunto de actividades empresariales que se desarrollan fuera del mercado nacional. Y el grado de internacionalización que tenga una empresa se determina en función de la proporción de actividades que desarrolle en el exterior.

Generalmente, una empresa opta por ampliar su mercado a otros países y por ende a la internacionalización, cuando su mercado nacional se encuentra en fase de saturación y se hace difícil seguir creciendo o incluso subsistiendo si no es buscando nuevos mercados fuera de sus fronteras o simplemente por un afán en ampliar su mercado actual. No obstante, el riesgo asociado a este tipo de decisiones es muy alto ya que la empresa no conoce el nuevo mercado ni tiene experiencia en estas operaciones, por lo que la incertidumbre sobre los resultados es muy grande. Es entonces cuando entran en juego las relaciones de cooperación empresarial con empresas del nuevo país, ya que contar con un buen socio internacional puede facilitar mucho el camino de una empresa hacia la internacionalización.

FORMACIÓN CLUSTERS

164

La cooperación empresarial se plantea generalmente entre empresas que carecen de recursos o capacidades para afrontar individualmente una estrategia de internacionalización, sobre todo entre las PYMES, que cuentan con menos recursos que las grandes empresas. La cooperación entre empresas es una **decisión estratégica** que genera una serie de ventajas, tales como una menor inversión o riesgo inicial por lo que puede considerarse la mejor manera de comenzar la internacionalización empresarial.

En este sentido, la cooperación empresarial transfronteriza es un instrumento de gran valor en la estrategia organizativa de las PYMES que quieren competir con éxito en el mercado del país vecino.

“La cooperación entre empresas malagueñas y del norte de Marruecos. Situación actual”

Tras el desarrollo del estudio sobre las posibilidades de formación de clusters o agrupaciones empresariales entre la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán, se ha determinado que actualmente la mayor parte de las relaciones que se establecen entre empresas de ambos territorios se dan principalmente a nivel “de empresa a empresa”, bien sea a través de acuerdos temporales o permanentes e independientemente del objeto de la cooperación. A pesar de ello, recientemente se está fomentando las relaciones de cooperación empresarial a través de asociaciones presentes en ambos territorios, como el caso del acuerdo firmado entre APEBI y ETICOM, ya referenciado, aunque dicho acuerdo no se dirige inicialmente y específicamente a la conformación de un cluster transfronterizo.

FORMACIÓN CLUSTERS

165

Una vez reconocida la situación de partida, los esfuerzos deben enfocarse hacia la **identificación y análisis del funcionamiento de las relaciones** de cooperación empresarial entre estos territorios, ya que es un elemento necesario y previo a la conformación de un cluster. Las empresas deberían contar con una trayectoria mínima en materia de colaboración transfronteriza, así como una cultura orientada a la cooperación, donde el empresariado haya adquirido cierta experiencia y conocimientos, que faciliten y sirvan como base para plantear la promoción de un cluster transnacional, contando con mayores probabilidades de éxito en su implementación y posterior funcionamiento. En esto juegan un papel importante las instituciones público-privadas competentes, que deben comenzar a trazar estrategias y acciones dirigidas hacia la generación de futuros clusters transfronterizos.

El tejido empresarial de la provincia de Málaga está conformado en más de un 90% por pequeñas y medianas empresas, las cuales actuando de forma individual, no tienen capacidad para desarrollar determinadas acciones o proyectos que sí podrían acometer a través de la cooperación, consiguiendo de este modo la oportunidad de obtener las ventajas propias de las grandes empresas.

A priori, se puede considerar que las relaciones de cooperación entre empresas malagueñas y marroquíes suponen un **beneficio mutuo**, basado en el incremento del **valor añadido** y en la **mejora de la competitividad**. A modo de ejemplo, las empresas malagueñas pueden aportar a las marroquíes, personal bien cualificado e implementación de tecnologías y servicios avanzados y las empresas marroquíes pueden ofrecer unos costes productivos económicos y la apertura a nuevos mercados africanos.

FORMACIÓN CLUSTERS

166

Por su parte, la situación actual por la que atraviesan las PYMES malagueñas hace de la cooperación una necesidad más que una decisión voluntaria, no obstante, su desarrollo tiene una serie de **complejidades**, que dificultan o entorpecen el establecimiento de relaciones de cooperación y que están relacionadas con una **cultura empresarial muy individualista**, donde es difícil encajar el cooperativismo. A esto hay que añadir otra serie de factores que provocan un mayor escepticismo en la conformación de relaciones empresariales de cooperación entre ambos lados de la frontera, como pueden ser la existencia de **prejuicios**, la **falta de confianza**, la incertidumbre o **inseguridad** generalizada, la incapacidad o la negativa a asumir ciertos riesgos, además de una gestión empresarial poco o nada orientada a la internacionalización, ya que las empresas en general se caracterizan por un **enfoque a corto plazo**, sin una estrategia previa establecida, sin planificación y en muchos casos sin recursos suficientes para emplear en este tipo de actuaciones. No obstante, existe una serie de **circunstancias interesantes** para establecer relaciones de cooperación empresarial transnacional y que pueden suponer nuevas oportunidades de negocio, tales como la **cercanía geográfica**, la existencia de acuerdos comerciales, la presencia de un **marco empresarial** relativamente **estable, sólido y diversificado**, el desarrollo de un modelo económico marroquí más avanzado en su adaptación a la economía internacional e incluso su situación como país en continuo desarrollo y crecimiento.

FORMACIÓN CLUSTERS

167

Del lado institucional, las actuaciones que tradicionalmente se han venido realizando en esta materia son principalmente las **misiones comerciales**, las **ferias y encuentros de cooperación** y, en general, los **servicios de apoyo y asesoramiento** al empresariado por parte de organismos e instituciones dedicadas al fomento de la cooperación. Acciones cada vez más obsoletas, que para las empresas están dejando de tener interés, por considerarlas, de manera generalizada poco útiles y aplicables a sus necesidades específicas.

“El análisis cualitativo como base para la elaboración del plan de acciones”

Para conocer la realidad actual de las relaciones de cooperación entre empresas del ámbito geográfico de actuación, se ha realizado un análisis cualitativo a través de la elaboración de entrevistas personalizadas a empresas, principalmente PYMES de los sectores de actividad motores de la provincia de Málaga y a diferentes agentes socio-económicos clave tanto públicos como privados de ambos territorios y que se desarrolla en el apartado 8 del estudio. Algunas de las conclusiones de este análisis cualitativo son:

Del lado empresarial:

- Ausencia de una cultura enfocada a la cooperación empresarial, en general muy individualista.
- Desconocimiento generalizado del funcionamiento del mercado marroquí y más concretamente de los diferentes sectores de actividad. Desconocimiento sobre las oportunidades de negocio.
- Falta de confianza, inseguridad e incertidumbre, tanto en los aspectos jurídicos como en otros relacionados con la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto de cooperación.

FORMACIÓN CLUSTERS

168

Del lado institucional:

- Carencia de una estrategia integradora de todo el proceso de implementación de la cooperación transfronteriza.
- Falta de iniciativas, en materia de asesoramiento personalizado, que se adapte y tenga en cuenta las características y las necesidades de las empresas.
- Escasa planificación, seguimiento y permanencia de los proyectos que se emprenden.
- Multiplicidad y diversificación de recursos, instrumentos y actuaciones con un mismo fin, fomentar la cooperación transfronteriza.
- Carencia de herramientas eficientes para la búsqueda de socios, con una falta de referencias sobre las empresas con las que se llega a contactar.

El interés de las empresas malagueñas por establecer una relación de cooperación empresarial con empresas marroquíes puede tener diferentes objetivos, tales como:

- Conocer mejor el funcionamiento y organización de la empresa y el mercado marroquí
- Asumir nuevos modelos o sistemas de trabajo que mejoren la eficiencia empresarial
- Intercambiar experiencias profesionales y know-how, aprovechando sinergias y complementariedades

FORMACIÓN CLUSTERS

169

- Aumentar las posibilidades de diversificación y expansión empresarial
- Darse a conocer y acceder al mercado del país vecino más fácilmente
- Generar nuevos contactos comerciales
- Ser un medio de apoyo hacia la internacionalización empresarial

Los resultados de este análisis cualitativo, unido a las conclusiones de los talleres celebrados durante el desarrollo del estudio, han sido la base principal sobre las que se fundamenta la propuesta del plan de acciones de dinamización y fomento de la cooperación empresarial transfronteriza.

Los talleres participativos

Una segunda acción fue la organización y desarrollo de dos talleres participativos, uno en la ciudad de Málaga celebrado en la Excma Diputación Provincial y otro en Tánger en la Cámara de Comercio de la ciudad.

El objeto principal de estos talleres ha sido la **creación de un espacio participativo** en el que el empresariado de los sectores de actividad motores de ambos territorios pudiese exponer su interés y opinión sobre el establecimiento de relaciones de cooperación, así como sus experiencias, poniendo de manifiesto los obstáculos encontrados y las necesidades detectadas y cuyos resultados han contribuido junto al análisis cualitativo, al **diseño y planificación de acciones de fomento y dinamización** de las relaciones intra y transfronterizas entre ambas regiones.

FORMACIÓN CLUSTERS

170

El taller celebrado en Málaga contó con una asistencia eminentemente institucional, ya que no se puede entender la cooperación empresarial transfronteriza sin los organismos que llevan años trabajando en el tema, que son además los que diseñan gran parte de las acciones en materia de cooperación. La Asociación MADECA, el cluster andaluz de la industria del deporte, la Cámara de Comercio y la Confederación de empresarios de Málaga, UNICAJA (departamento de comercio exterior), la Agencia IDEA o el Parque Tecnológico de Andalucía, PTA estuvieron representadas en el denominado «*espacio participativo*». También hubo representación empresarial, sobre todo, mercantiles del ámbito de las tecnologías de la información y comunicación, así como del sector de la distribución.

Por otra parte, el taller celebrado en Tánger, contó con la asistencia de representantes de la Cámara de Comercio de Tánger y de Tetuán, de la Asociación de mujeres empresarias de Marruecos, AFEM y de empresarios de diferentes sectores de actividad, principalmente, sector químico, construcción, textil y confección, energías renovables, agroalimentario, industria mecánica y servicios.

Las **principales conclusiones** de las intervenciones realizadas en ambos encuentros son diversas y se resumen a continuación:

- Las empresas marroquíes y malagueñas tienen claras diferencias en cuanto a su funcionamiento, cultura y forma de desenvolverse, por lo que es necesario trabajar más intensamente el **enfoque de la diversidad** y a partir de ahí poder desarrollar estrategias de acciones conjuntas, sumando sinergias y uniendo esfuerzos, realizando de este modo intervenciones más sostenibles.

FORMACIÓN CLUSTERS

171

- La **actual situación económica** por la que se atraviesa hace que las empresas se concentren en su supervivencia, trabajando a corto plazo y en general no están dispuestas a asumir los costes de oportunidad que supone establecer relaciones de cooperación transfronteriza, ya que no existe una cultura empresarial en la que se considere la cooperación como una forma de salir adelante.
- Los **instrumentos actuales de apoyo** a la cooperación empresarial transfronteriza no resultan del todo prácticos y aunque no se ha podido determinar la proporción de empresas que han utilizado con éxito o no estos servicios, muchas de ellas han comentado que no son útiles y ya que necesitarían de un acompañamiento más que de un asesoramiento.
- No hay una **cultura orientada a la internacionalización**, lo cual es básico para poder establecer relaciones de cooperación, y la toma de conciencia debe darse desde la gerencia, seguido de los mandos intermedios que son los que la introducirán al resto del equipo.
- Tampoco existe **especialización o profesionalización** en las empresas en el tema de la internacionalización ni una oferta formativa que se oriente a este objetivo.
- Es necesario crear **estructuras** de colaboración empresarial **permanentes** entre ambos territorios, con una célula jurídicamente segura y estable, que ofrezca mayor confianza entre el empresariado.

FORMACIÓN CLUSTERS

172

- Existen importantes diferencias entre el nivel de desarrollo tecnológico, los sistemas y procesos productivos o las capacitaciones profesionales, entre las empresas de un territorio y otro, por lo que las relaciones de cooperación no se van a dar en igualdad de condiciones.
- Existe una **incertidumbre** importante y generalizada en el ámbito jurídico y financiero.
- Las iniciativas empresariales tienen una **escasa consolidación**, que puede deberse a diferentes factores como falta de motivación, mecanismos de seguimiento inadecuados o inexistentes, falta de recursos por parte de los agentes socioeconómicos involucrados y de las propias empresas y en conclusión, una falta de planificación y estrategia para el desarrollo de estas iniciativas.

Propuesta de acciones de dinamización y fomento de la cooperación empresarial

La elaboración del plan de acciones de dinamización de la cooperación empresarial transfronteriza, como paso previo hacia la conformación de un futuro cluster transfronterizo, se ha fundamentado en el análisis de los resultados obtenidos tanto en la realización de las entrevistas personalizadas como en los talleres participativos. Así como el análisis DAFO, que plantea una serie de elementos necesarios considerar en el diseño de estas acciones.

FORMACIÓN CLUSTERS

173

Pretende ser un **instrumento práctico** para fomentar el establecimiento de nuevas relaciones de cooperación entre empresas de ambos territorios, basadas en fórmulas de cooperación más útiles e innovadoras y la mejora de las relaciones actuales a través de la búsqueda de nuevas medidas e instrumentos.

La generación de proyectos empresariales conjuntos y de redes de cooperación que funcionen ágilmente y proporcionen buenos resultados pueden posicionar el ámbito geográfico Málaga-Tánger-Tetuán en un lugar privilegiado en el mapa de regiones competitivas euro-mediterráneas.

Las acciones consideradas para lograr la consecución de este objetivo se han dividido en los siguientes bloques:

- Acciones de colaboración institucional

Desarrollo de una **estrategia común y consensuada** por parte de diferentes instituciones malagueñas y marroquíes con competencia en materia de cooperación empresarial transfronteriza.

Se trata de unificar todos los recursos, medidas e instrumentos de apoyo a la cooperación, aunar esfuerzos y complementariedades y repartir funciones, cada uno dentro de su ámbito de actuación, dirigiéndose hacia un objetivo común, el de fomentar y mejorar las relaciones de cooperación empresarial entre ambos territorios. De este modo se evitará la proliferación de pequeños proyectos aislados cuyos resultados son imprecisos y finalmente no cumplen con lo esperado.

FORMACIÓN CLUSTERS

174

Para ello, es recomendable la *firma de un Acuerdo en materia de cooperación empresarial Málaga-Tánger-Tetuán*, entre instituciones competentes de estas provincias.

Asimismo, se plantea la creación de un órgano público-privado, con entidad jurídica propia, que garantice la transnacionalidad de las actuaciones previstas y la prolongación de la cooperación a medio y largo plazo.

- Acciones informativas y de promoción

En el fomento de estas relaciones empresariales, las instituciones implicadas juegan un papel determinante como dinamizadoras, así como las actuaciones que desarrollen pueden suponer el éxito o el fracaso del establecimiento de la cooperación. Pero el principal protagonista es sin duda la empresa, que debe estar motivada e interesada en este tipo de actuaciones. Sin estas circunstancias, los esfuerzos no servirán de nada. La cuestión que se plantea entonces es *¿cómo motivar al empresariado?* ¿cómo captar su atención y despertar su interés?

Para fomentar la participación del empresariado, hay que buscar nuevas fórmulas innovadoras, cambiando tanto el contenido como el formato de las actuaciones que tradicionalmente se han venido desarrollando.

El primer paso es el desarrollo de acciones de sensibilización para **extender y fomentar la cultura de cooperación** empresarial, concienciándoles sobre sus beneficios para acceder a nuevos mercados

FORMACIÓN CLUSTERS

175

exteriores. Este es un proceso lento que requiere mucho tiempo, esfuerzo y dedicación, ya que trata de cambiar la forma de pensar y de actuar y por tanto de gestionar una empresa. Se trata de abrir el camino hacia un cambio en la cultura organizacional.

Creación de nuevos instrumentos de difusión y comunicación de la información relacionada con la cooperación empresarial transfronteriza, basados en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, a través de presentaciones y videos informativos online y el uso de redes sociales en Internet.

Elaboración de un contenido informativo detallado y de calidad sobre la realidad empresarial de cada uno de los territorios, que describa su funcionamiento y formas de proceder.

Desarrollo de un mecanismo rápido y de fácil acceso sobre información específica de empresas, mercado, sectores, oportunidades de negocio concretas o funcionamiento burocrático, que en un momento determinado se requiera por parte de las empresas.

- Acciones formativas

La formación y por ende la capacitación de las personas implicadas en un proceso de cooperación empresarial transfronteriza es otro de los elementos básicos, un aspecto al que hasta ahora no se le ha dado demasiada relevancia y que sin embargo resulta importante para que se puedan establecer unas relaciones de cooperación adecuadas y duraderas. Por ello, se plantea necesario el desarrollo de acciones en el ámbito de la

FORMACIÓN CLUSTERS

176

formación. **Formación aplicada a todo el proceso de establecimiento de la cooperación** transfronteriza. Entre las acciones que se plantean están:

- Formación dirigida a mejorar el conocimiento de la cultura e idiosincrasia del territorio vecino y sus gentes.
- Acciones de sensibilización sobre **los beneficios de la cooperación** empresarial.
- Formación técnica sobre comercio exterior, enfocado en el mercado marroquí.
- Formación sobre **cómo afrontar** determinados **obstáculos** en las relaciones y medidas preventivas.
- Acciones formativas sobre cómo afrontar cada una de las fases del proceso de cooperación empresarial, dirigidas a la capacitación en:
 - Establecimiento de la estrategia
 - Búsqueda de socio
 - Canales y sistemas de comunicación
 - Negociación de acuerdos de colaboración empresarial
 - Generación de confianza

FORMACIÓN CLUSTERS

177

- Previsión de posibles conflictos y su resolución

En función del tipo de acción formativa que se trate, su formato será diferente e irá destinada a personas específicas de la empresa. Pudiéndose desarrollar a través de diversas formas, tales como, jornadas o talleres, cursos presenciales, semipresenciales, a distancia u online y en determinados casos, asesoramiento empresarial personalizado.

- ***Acciones para la búsqueda de socios***

La búsqueda de socios es otro de los apartados más importantes de la cooperación empresarial y crítico en la conformación, desarrollo y mantenimiento de las relaciones. Por ello, es necesario tener un **planteamiento previo y claro** de cuál es el socio que mejor se adapta y conecta con las necesidades de cada empresa, por lo que cada una deberá **establecer el perfil de socio** que desea encontrar.

Para que esta búsqueda sea ágil y eficaz, se plantea entre las acciones,

La **elaboración de una base de datos** con todas las empresas que han mantenido o mantienen relaciones de cooperación, o que estén interesadas en establecerlas, incluyendo, información pormenorizada de cada una de estas empresas y cuyo objetivo es servir de instrumento práctico y exhaustivo para la búsqueda de socios.

FORMACIÓN CLUSTERS

178

La información de las empresas debe referirse a sus características básicas, tamaño, número de trabajadores, sector de actividad, productos o servicios, ámbito territorial. Cuáles son sus necesidades en materia de colaboración empresarial. Y si tiene experiencia previa, información sobre tipo de relación, objetivo y resultados obtenidos.

Con toda esta información y con el perfil de socio que reclama cada empresa, la búsqueda de socio es mucho más rápida y afinada y las probabilidades de poder establecer una adecuada y exitosa relación de cooperación se incrementan.

Esta acción es muy ambiciosa ya que requiere de recursos, tiempo e implicación por parte de las empresas.

En este sentido, MADECA puede jugar un papel importante en el impulso del tejido asociativo, como promotora para la creación de una asociación de empresas hispano-marroquí que desarrolle el tejido empresarial del ámbito geográfico Málaga-Tánger-Tetuán y como aglutinadora de todas las instituciones públicas y privadas de interés a la hora de conformar un futuro cluster.

- Acciones para el seguimiento y consecución de las iniciativas

Durante todo el proceso de cooperación empresarial, las instituciones van a jugar un papel muy importante como agentes de apoyo y asesoramiento a las empresas. En este sentido, una de las acciones que se plantean para que las iniciativas empresariales salgan adelante exitosamente es:

FORMACIÓN CLUSTERS

179

Evaluación de la **capacidad empresarial** para la cooperación transfronteriza, a través del establecimiento y medición de una serie de indicadores, tales como, la formación, motivación y cultura para la cooperación empresarial, la capacidad técnica, recursos humanos y materiales, viabilidad económica y financiera para acometer la iniciativa. Esta evaluación servirá para poder proponer a las empresas medidas efectivas para la mejora de la cooperación.

Búsqueda y puesta en marcha de los mecanismos que mejor se adapten a las necesidades de las empresas exportadoras, en cuanto a la **organización y el desarrollo de la logística y el transporte**.

Creación de una plataforma de apoyo y asesoramiento a las empresas, tanto malagueñas como marroquíes, a modo de **herramienta integradora** de consulta ágil y dinámica para el uso empresarial. Que recoja el conjunto de recursos puestos a disposición de las empresas en materia de cooperación.

FORMACIÓN CLUSTERS

180

RESUMEN PLAN DE DINAMIZACION

- Estrategia común y consensuada en materia de cooperación empresarial: firma de un Acuerdo entre ambos territorios.
- Fomento de acciones de sensibilización para extender y fomentar la cultura de cooperación empresarial.
- Creación de nuevos instrumentos de difusión y comunicación de la información relacionada con la cooperación empresarial transfronteriza, basados en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Elaboración de un protocolo informativo detallado y de calidad sobre la realidad empresarial de cada uno de los territorios, que describa su funcionamiento y formas de proceder.
- Desarrollo de un mecanismo rápido y de fácil acceso sobre información específica de empresas, mercado, sectores, oportunidades de negocio concretas o funcionamiento burocrático.
- Formación aplicada a todo el proceso de establecimiento de la cooperación transfronteriza.
- Elaboración de una base de datos con todas las empresas que han mantenido o mantienen relaciones de cooperación, o que estén interesadas en establecerlas.
- Evaluación de la capacidad empresarial para la cooperación transfronteriza, mediante el establecimiento y medición a través de indicadores.
- Creación de una plataforma de apoyo y asesoramiento a las empresas, tanto malagueñas como marroquíes, a modo de herramienta integradora.

FORMACIÓN CLUSTERS

181

VII. CONCLUSIONES

Las **políticas clusters en Andalucía** son relativamente recientes y llevan un retraso considerable en cuanto a su consolidación si se comparan con otras comunidades autónomas punteras en la aplicación de este tipo de política industrial, como son el País Vasco o Cataluña. En este sentido, la política industrial andaluza no cuenta con una **estrategia común** y/o consensuada para el desarrollo de acciones de promoción de clusters entre todas las instituciones que puedan estar involucradas. Existe una multiplicidad de esfuerzos en este sentido por parte de los diferentes agentes dinamizadores, que acometen proyectos de manera individual, sin criterios unificados, por lo que las intervenciones son aisladas e independientes unas de otras.

Entre los principales agentes dinamizadores de clusters en la comunidad andaluza, se encuentra la **Agencia IDEA**, que desarrolla el proyecto RETSE, una red transfronteriza de servicios a empresas andaluzas-marroquíes, cuyo principal objetivo es promover las relaciones empresariales entre ambos territorios, lo que supone una excelente oportunidad, especialmente para la empresas malagueñas y del norte de Marruecos, ya que la red cuenta con centros de apoyo tanto en Málaga como en Tánger, aunque de escasa capacidad, prestando servicios de asesoramiento para la transferencia tecnológica, la cooperación empresarial y la internacionalización, por lo que debería considerarse como un instrumento potencial de apoyo en la interconexión del tejido empresarial transfronterizo.

FORMACIÓN CLUSTERS

182

Los clusters andaluces suelen surgir de arriba abajo, esto es desde la iniciativa institucional hacia las empresas, esto facilita su gestión pero al ser financiados con fondos públicos, una vez que se acaban, el cluster puede desaparecer si no se encuentra lo suficientemente consolidado. Asimismo, no hay una implicación clara por parte del tejido empresarial en este tipo de actuaciones, ya que existe una escasa cultura hacia el cooperativismo entre empresas.

Tras el estudio, se puede determinar que se dan las condiciones adecuadas en el territorio para la conformación de clusters, en cuanto a masa crítica de agentes involucrados se refiere, detectando, **empresas interesadas** en participar, **centros tecnológicos**, tales como CITAGRO, Centro de Innovación y tecnología agroalimentario; CITIC, Centro de innovación y tecnología de la información y comunicaciones; HABITEC, Centro de tecnologías, energías y construcción para el habitat o CINNTA, Centro de Innovación Turística y otros **agentes dinamizadores** necesarios en el proceso de clusterización, tales como MADECA, impulsora de la iniciativa, el Parque Tecnológico de Andalucía, las Cámaras de Comercio de ambos territorios o la Confederación de Empresarios de Málaga y el norte de Marruecos.

De los diferentes sectores analizados y tal como se expresaba en uno de los apartados de este estudio, el sector TIC es el que presenta una mayor potencialidad para la creación de un cluster transfronterizo entre la provincia de Málaga y la región de Tánger-Tetuán.

Asimismo existen vías de negocio susceptibles de colaboración, y circunstancias suficientes como para asegurar la **mejora de la competitividad** de las empresas integrantes.

FORMACIÓN CLUSTERS

183

Si bien, uno de los aspectos más débiles o menos consolidados es la generación de capital social, aspecto fundamental en un proceso de clusterización. En este sentido, es necesario mejorar la confianza mutua y reforzar la interconexión entre las empresas de ambos territorios. Entendiendo el concepto de capital social, desde la perspectiva teórica planteada por R. Putnam en su libro *“Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”*, donde define el término como *“aquellos aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada”*.

Aplicando esta teoría al caso que nos ocupa, el nivel de desarrollo económico que puede alcanzar el espacio geográfico provincia de Málaga-norte de Marruecos, va a estar relacionado con el grado de confianza, la reciprocidad, las redes sociales y el compromiso cívico. Por tanto, la confianza es un componente esencial del capital social y cuanto mayor es el grado de confianza, mayor las probabilidades de éxito en la cooperación y por ende, en la consolidación de un cluster.

Previo a la creación de éste, es necesario identificar y conformar la relación de todos los agentes que van a intervenir o formar parte del proceso de clusterización, en el cual, MADECA representa un papel protagonista y dinamizador, con la planificación de las acciones de fomento para la puesta en marcha y desarrollo del cluster.

Málaga, mayo de 2011