

ANEXO

Información individualizada sobre las agrupaciones cluster de la CAPV

239

Mari José Aranguren
Itziar Navarro
ESTE. Universidad de Deusto

Este documento recoge información individualizada de cada una de las Agrupaciones Cluster existentes en la CAPV. Se ha elaborado a partir de la información disponible en sus páginas webs, publicaciones y documentos internos y se ha completado con aportaciones realizadas por los directores de cada agrupación cluster, a los cuales agradecemos su valiosa colaboración. El documento ha servido de base para la reflexión que sobre los clusters de la CAPV se presenta en el artículo «La política de clusters en la CAPV: una primera valoración», publicado en este mismo número.

AGRUPACIÓN CLUSTER DE ELECTRODOMÉSTICOS (www.acede.es)

La Agrupación Cluster de Electrodomésticos se creó en 1992, partiendo de la Asociación de Fabricantes de Electrodomésticos creada en 1984, con la reestructuración del sector. Su sede está en Vitoria-Gasteiz, cerca de sus dos interlocutores principales: el Gobierno Vasco y las empresas.

Entre sus miembros hay dos empresas de producto terminado, Fagor Electrodomésticos y Candy Hoover Electrodomésticos y siete empresas de componentes. Son empresas relativamente grandes, debido a las características propias del sector, por lo que la agrupación cluster, aunque la compongan pocas empresas, es una de las más grandes en cuanto a empleo.

El objetivo de la agrupación es potenciar la cooperación en distintas áreas, que se hace más imprescindible, si cabe, por las tendencias a la concentración en grandes grupos europeos que está viviendo el sector.

En el área de calidad, la agrupación ha tratado de impulsar la implantación del concepto de calidad total y se ha ofrecido formación en dicho ámbito. En el área de tecnología, el esfuerzo se ha centrado en facilitar la puesta en marcha de proyectos conjuntos de investigación y en coordinar proyectos piloto de innovación tecnológica. Se está trabajando en proyectos a largo plazo, que interesan al conjunto del sector, y para los cuales las empresas disponen de poco tiempo y recursos, pero que, sin embargo, son importantes para el futuro del sector; por ejemplo, la utilización de nuevos materiales o la adaptación a las normativas europeas de seguridad, ruido, ondas electromagnéticas... Estos proyectos se realizan en colaboración con centros tecnológicos. En el área de internacionalización, el objetivo de la Agrupación Cluster ha sido facilitar la creación de

consorcios entre empresas no competidoras e impulsar acciones que faciliten la expansión comercial de las empresas, por ejemplo, en países de economía emergente.

ASOCIACIÓN CLUSTER DE MÁQUINA-HERRAMIENTA (www.afm.es)

La Asociación Cluster de Máquina-herramienta se creó en 1992, tomando como punto de partida la Asociación Española de Fabricantes de Máquina-herramienta (AFM), creada en 1946 y con sede en San Sebastián, que reúne a fabricantes de máquina-herramienta y de componentes. En la actualidad, la asociación la componen 100 empresas, de las cuales 70, las ubicadas en la CAPV, son las que componen el cluster. Los objetivos de la asociación cluster contribuyeron a dar mayor amplitud y cohesión a las actividades de promoción y apoyo a las empresas del sector que estaba realizando la asociación y ofrecieron un mayor impulso a otras acciones innovadoras, al contar con más recursos de apoyo externo, para las áreas de calidad, formación, tecnología...

La importancia de este sector no procede únicamente de su dimensión en la CAPV, sino de su influencia sobre la productividad de sectores tan importantes como el automóvil, el aeronáutico, el de fabricación de bienes de equipo y de muchos bienes de consumo.

El sector se caracteriza por disponer de tecnología propia, basada en el permanente esfuerzo de las empresas en innovación, investigación y desarrollo, así como en la continua colaboración con los numerosos centros tecnológicos ubicados en su entorno geográfico. Son importantes también la internacionalización y la formación. En el área tecnológica, las actuaciones de las empresas están reforzadas por iniciativas como INVEMA, Fundación de Investigación de la Máquina-herramienta, filial de AFM. En el área internacional cabe destacar que AFM cuenta con un departamento de promoción internacional, cuyos cometidos son, entre otros, la organización de la Bienal Española de Máquina-herramienta (BIEMH), misiones comerciales, jornadas técnicas, asistencia a ferias internacionales... En cuanto a formación, destaca que AFM, junto con empresas asociadas e instituciones del entorno, puso en marcha en 1991 un centro de formación técnica específico para el sector: IMH-Instituto de Máquina-herramienta. Es el principal instrumento para la formación técnica, profesional y para la gestión de las empresas y trabajadores del sector de máquinas-herramienta. Participa también activamente en el Patronato de la Escuela de Gestión y tiene un acuerdo de colaboración con Mondragon Unibertsitatea.

En estos momentos, AFM, a través de la empresa vinculada Proschools, que es un consorcio de exportación para el equipamiento de centros de formación, está inmersa en dos proyectos internacionales. Se trata de la apertura de dos centros de formación profesional en China y Malasia, con objeto de formar personas capacitadas para utilizar máquinas-herramienta de alta tecnología. Son proyectos que abren mercados en aquellos países y que cuentan con el apoyo de autoridades y empresarios locales.

AGRUPACIÓN CLUSTER DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN (www.acicae.es)¹

La Agrupación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi se constituyó con 12 empresas en junio de 1993, a iniciativa del Gobierno Vasco, para mejorar la competitividad,

¹ Información facilitada por ACICAE.

individual y en su conjunto, de las empresas fabricantes de partes y accesorios («proveedores») de la automoción.

En la actualidad, ACICAE es propiedad de 34 empresas socias, que, con la colaboración del resto de integrantes del cluster (fabricantes de componentes, proveedores de servicios tecnológicos y científicos, administración y otras empresas de servicios) y el apoyo del Gobierno Vasco, define las actividades a realizar para las 270 empresas proveedoras integrantes del sector de automoción en la CAPV.

Las empresas socias de ACICAE reúnen unas características determinadas de facturación, homologación de calidad y ubicación de centros de producción en la CAPV y se configuran como líderes en aspectos relevantes. Estas empresas representan más de una quinta parte del sector en la CAPV.

Durante los primeros años de vida de la agrupación (1993-2000) se han logrado dos objetivos fundamentales: la consolidación de la idea de cluster y el aumento de cuota de mercado del sector vasco de automoción. Para ello se han programado diversas actividades en las áreas de formación, calidad y tecnología. En 2001 se presentó el plan estratégico que abarca hasta 2004 y que hace especial hincapié en incrementar la colaboración entre las empresas del sector.

Así, tras un periodo de reflexión en el que han participado aproximadamente cien ejecutivos del sector, se han definido tres objetivos prioritarios para este periodo: mantener e incrementar la excelencia manufacturera; incrementar el grado de innovación, puesto que la innovación es fundamental en el sector y viene determinada por la mejora tecnológica continua de sus procesos y productos; e incrementar la dimensión de las empresas, sobre todo teniendo en cuenta que el tamaño medio de las empresas del sector es menor en la CAPV que en otros países.

Estos objetivos abren cuatro líneas de colaboración: potenciación de la comunicación cliente-proveedor, mejora de la formación, profundización en la internacionalización y mejora de la logística. Cada una de estas líneas dará lugar a proyectos concretos donde participarán las empresas del cluster interesadas.

Las herramientas de que dispone ACICAE para la consecución de sus objetivos son, entre otras, la promoción de actividades conjuntas interempresariales. Éstas se orientan, sobre todo, hacia la colaboración con los constructores de vehículos, buscando oportunidades de negocio y promoviendo relaciones entre las empresas de la CAPV. ACICAE colabora estrechamente, a su vez, con la Red Vasca de Ciencia y Tecnología.

En cuanto a la capacitación en el sector, ACICAE participa en el Centro Universitario de Automoción, dependiente de Mondragon Unibertsitatea, cuyo objetivo es formar a trabajadores de empresas de automoción, realizar proyectos con proveedores y servir de foro de encuentro para el intercambio de experiencias entre los distintos agentes del sector. El papel de ACICAE consiste en participar en la definición de las líneas de actuación del centro y divulgar y promover su labor.

ASOCIACIÓN CLUSTER DEL PUERTO DE BILBAO (www.uniportbilbao.es)

La Asociación Cluster del Puerto de Bilbao nace de la confluencia de dos organizaciones con objetivos complementarios que iniciaron su andadura en los años 1994-1995. La integración de las dos asociaciones dio lugar a UniportBilbao/Comunidad Portuaria en 1998. El prin-

El principal objetivo de Uniport es doble: por un lado, la mejora competitiva del sector marítimo-portuario de Bilbao y, por otro, la promoción de este sector como oferta integral de transporte marítimo.

El puerto de Bilbao se ha caracterizado tradicionalmente por el fuerte peso de la demanda cautiva. Entre Petronor y la Acería Compacta de Bizkaia (antes Altos Hornos de Vizcaya) han llegado a suponer el 70% del tráfico del puerto. La entrada de la empresa privada en las grandes inversiones acometidas en los puertos a raíz de la entrada en vigor de la Ley de Puertos de 1992, configura a los puertos en negocios altamente competitivos. La necesidad de diversificar la demanda y la enorme capacidad del puerto como instrumento de atracción de comercio e industria hacía necesaria una estrategia de primer orden para el puerto. La progresiva evolución hacia mercancías de mayor valor añadido (contenedores) y las posibilidades de infraestructuras derivadas de las obras de ampliación resultaban relevantes.

Para evaluar la importancia del sector marítimo-portuario, baste decir que el 70% de la mercancía que la CAPV comercia con terceros países (21 millones de toneladas sobre un total de 29,5 millones de toneladas) se realiza por vía marítima.

Por otro lado, se trata de un sector de gran complejidad, tanto en la dotación de infraestructuras (portuarias y complementarias), en la que intervienen varios ministerios del Gobierno Central y varias consejerías del Gobierno Vasco, además de la Diputación Foral de Bizkaia; como en la actividad privada, puesto que se dan cita más de una quincena de actividades para que un buque o una mercancía transite por el puerto.

Esta complejidad hace que el foro Uniport sea un punto de encuentro para desarrollar al máximo la cooperación de los miembros del cluster desde la óptica de la mejora competitiva y la promoción.

Entre los socios de Uniport se encuentran a nivel institucional la Autoridad Portuaria, la Diputación Foral de Bizkaia, el Gobierno Vasco, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, el Depósito Franco, el Ayuntamiento de Bilbao, la Administración de Aduanas, la Feria Internacional de Bilbao y la Universidad del País Vasco; y con carácter privado empresas del sector portuario como las consignatarias, estibadoras, navieras, transitarias, agencias de aduanas, transporte por ferrocarril, transporte por carretera, empresas cargadoras, servicios auxiliares, depósitos de contenedores...

En la actualidad, Uniport trabaja en las áreas de cooperación, calidad, tecnología/gestión e internacionalización y es de subrayar que en marzo del 2001 concluyó la elaboración del plan estratégico del puerto de Bilbao a tres años, iniciándose a finales de 2003 su actualización.

Como indicador de satisfacción de los socios se puede resaltar que en el 2000 más de 80 empresas asociadas participaron en las acciones programadas y se ha contactado con más de 500 representantes de empresas clientes y potenciales clientes de los servicios ofrecidos por el sector.

ASOCIACIÓN CLUSTER DE TELECOMUNICACIONES (www.gaia.es)

GAIA tiene su origen en la Asociación de Industrias Electrónicas del País Vasco (AIEPV) creada en 1983. En 1994, el Gobierno Vasco establece una política de apoyo a sectores estratégicos en la CAPV en base a la filosofía de cluster, y se realiza un nuevo plan estratégico, y su correspondiente

diagnóstico, del sector electrónico-informático y de telecomunicaciones que evidenció la necesidad de reforzar la vertebración del sector. En 1996, la asociación pasó a denominarse Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco —GAIA—. GAIA fue designada como Asociación Cluster de Telecomunicaciones del País Vasco y es, por lo tanto, la encargada de promocionar y coordinar dicho cluster.

El mercado mundial de la electrónica-informática y las telecomunicaciones es un mercado creciente y está adquiriendo cada vez mayor importancia también en la CAPV, donde el sector representa el 3,7% del VAB, con un tejido empresarial mayoritariamente formado por micro-pymes, muy diversificado y que mantiene una intensiva y estrecha colaboración con los operadores de telecomunicaciones, las industrias tractoras y de servicios conexos, el sector servicios y las administraciones públicas, como usuarios intensivos de los productos y servicios desarrollados por el sector.

GAIA acoge en su seno a las empresas cuya actividad esté relacionada con las tecnologías electrónicas, informáticas y de telecomunicaciones, en los diferentes subsectores: componentes electrónicos y subcontratación; control, regulación y electrónica de potencia; telecomunicaciones; software; y multimedia e industria de los contenidos, subsectores que presentan un alto grado de especialización y son referente nacional e internacional por sus capacidades, conocimiento y desarrollo de buenas prácticas y proyectos referentes. GAIA representa, prácticamente, a la totalidad de las empresas de la CAPV que trabajan en el sector.

La Asociación Cluster de Telecomunicaciones está formada, además de las industrias de la oferta tecnológica sectorial, por administraciones públicas de la CAPV, grandes usuarios (banca, energía, medios de comunicación...), centros tecnológicos y de excelencia, así como por centros universitarios.

GAIA, entre sus actividades, desarrolla programas de promoción de la tecnología, la competitividad e internacionalización, además de una intensa actividad en el fomento de la colaboración interempresarial, la participación en proyectos internacionales, la transferencia de tecnología, las redes de instituciones de apoyo y el fomento y la promoción de las industrias de la lengua y de contenidos. Asimismo, GAIA cuenta con una extensa red de colaboradores y acuerdos técnico-comerciales en numerosos países, que colabora en la proyección de las capacidades, productos y servicios de las empresas asociadas fuera de nuestras fronteras.

ASOCIACIÓN CLUSTER DE INDUSTRIAS DE MEDIO AMBIENTE (www.aclima.net)

ACLIMA es la Asociación de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi, surgida en 1995 de una puesta en común de un grupo de empresas, auspiciada por el Gobierno Vasco. Su objetivo principal se define como la mejora medioambiental de la CAPV.

El sector del medio ambiente es un sector incipiente en la economía vasca, con previsiones de alto crecimiento para los próximos años, tanto por las tendencias internacionales como por el claro déficit medioambiental existente hasta épocas muy recientes en la CAPV y en España. En concreto, la resolución de estos déficits traerá consigo un importante volumen inversor de las industrias en la mejora de procesos y productos, principalmente en la corrección de emisiones atmosféricas, depuración de aguas, residuos industriales y corrección de ruidos.

Los asociados de ACLIMA son empresas de la ecoindustria vasca, oferentes de productos y servicios medioambientales (están representados los subsectores de tratamiento de aguas,

de residuos y de gases, ingenierías y consultorías, suelos contaminados y control e instrumentación). También participan en ACLIMA empresas tractoras demandantes de tales productos y servicios. En estos momentos, ACLIMA cuenta con 64 socios, de los cuales 52 son socios y socios colaboradores. Estos socios representan alrededor de 28.000 empleos y un peso del 24% en el PIB de la CAPV, aunque los empleos específicos de medio ambiente se cifren en torno a los 3.000 y el peso específico del sector medioambiental se sitúe en torno al 1,6% del PIB.

Además de las empresas de la ecoindustria y de las empresas demandantes de dicha industria, la asociación cluster tiene socios de honor o instituciones colaboradoras, que prestan su apoyo institucional a la promoción del sector desde su área de actividad (por ejemplo, departamentos de Gobierno Vasco, IHOBE, SPRI, Cámaras de Comercio, universidades...).

Los objetivos prioritarios de ACLIMA son introducir una filosofía de actuación medioambiental y de respeto al medio ambiente; impulsar la ecoindustria vasca y las industrias relacionadas, incrementando su competitividad promoviendo la innovación y la cooperación; promover la cooperación entre los distintos agentes sociales (industria, administración, universidad, centros tecnológicos) y potenciar el desarrollo de la normativa y la tecnología con el fin de desarrollar el ciclo completo de gestión medioambiental.

Para lograr estos objetivos, se organizan en torno a los siguientes comités: recursos humanos; marketing, comunicación e internacional; investigación y desarrollo; normativa; promoción exterior.

Los socios de ACLIMA tienen como obligaciones, entre otras, cumplir con el Plan Medioambiental de ACLIMA (es decir, implantación progresiva de sistemas de gestión medioambiental en las actividades, contabilidad ambiental, acuerdos voluntarios con las administraciones...) y adherirse al Compromiso de ACLIMA por el Desarrollo Sostenible (recogido en la Carta por el Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional y que dicta un código de conducta medioambiental).

AGRUPACIÓN CLUSTER DE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

(www.clusterconocimiento.com)

La Agrupación Cluster de Conocimiento en gestión empresarial surgió en 1996, tras un año de reflexión colectiva entre distintos agentes, para dar respuesta a una necesidad que manifestaron los clusters existentes: una de sus principales debilidades era su escasa capacidad de gestión empresarial. Además, muchos actores ligados con el conocimiento en gestión empresarial (consultorías, universidades y escuelas de negocio, empresas...) actuaban cada uno por su lado con escasa comunicación entre ellos.

En dicho proceso inicial de reflexión se consideró conveniente promover una estructura de aprendizaje y de intercambio de conocimiento que se convirtiera en el sistema nervioso de la gestión empresarial vasca, representando la puerta de entrada de criterios de competitividad para que las empresas y organizaciones fueran más eficaces y productivas.

Así, surge esta agrupación cluster con la misión de promover, fomentar y apoyar el desarrollo y aplicación del conocimiento en gestión con objeto de mejorar la competitividad del tejido empresarial e institucional de la CAPV.

Para ello, entre sus 170 socios, engloba a todos los agentes relacionados con el amplio terreno de la gestión empresarial, integrando, por un lado, a los demandantes de servicios y conocimientos en gestión (fundamentalmente empresas) y, por otro, a los oferentes de esos servicios (universidad, centros dedicados a la formación de directivos, consultorías, ingenierías, etc.), además de a las instituciones públicas.

Se trata, pues, de un cluster innovador, que trabaja con un intangible (el conocimiento), abarcando todas las fases de la cadena de valor del conocimiento: creación, adaptación, transmisión y aplicación. Por ello, en esta agrupación cluster se intenta trabajar a medio y largo plazo, mirando al exterior para buscar las prácticas y tendencias más innovadoras en gestión y con visión práctica para las empresas e instituciones implicadas teniendo siempre el eje de actuación la cooperación.

Las actuaciones y proyectos de la agrupación cluster abarcan tres grandes áreas: transferencia de conocimiento, difusión e internacionalización. El núcleo de la actividad de la Agrupación Cluster del Conocimiento radica en el fomento de la transferencia e intercambio de conocimiento principalmente a través de los foros de reflexión e intercambio. Estos foros estimulan el intercambio de conocimiento tanto en el ámbito individual como organizativo. En el año 2002, la Agrupación Cluster del Conocimiento llevó a cabo 28 proyectos en cooperación: 15 foros y grupos de trabajo, 1 misión de prospección, 2 currículas en gestión avanzada y 10 jornadas en cooperación. Además se difundieron resultados de proyectos en cooperación a través de 6 publicaciones.

Para ello llevar a cabo todas estas acciones y proyectos, la Agrupación Cluster del Conocimiento cuenta con un plan estratégico 2002-04, el plan estratégico de internacionalización, plan estratégico de comunicación y plan de acciones anual.

ASOCIACIÓN CLUSTER DE ENERGÍA (www.clusterenergia.com)

La Asociación Cluster de Energía no sólo incluye a las grandes industrias suministradoras de energía (Iberdrola, Petronor...), sino también a los proveedores industriales de equipos (Talleres Guibe...) y a las principales compañías consumidoras de energía (Acería Compacta de Bizkaia...). Por esta complejidad del sector energético vasco, compuesto por empresas de actividades diversas, la asociación cluster intenta buscar la complementariedad entre las distintas empresas y por ello trabajan por proyectos.

El sector energético vasco se está enfrentando a nuevos retos como la necesidad de aumentar su presencia en el exterior, alcanzar mayor protagonismo por parte del cliente consumidor y estar presente en las nuevas oportunidades de negocio que se generan por la liberalización de los mercados y los avances tecnológicos. Tras una etapa centrada en la mejora de la eficiencia (durante una década se ha reducido la intensidad energética en un 28%) se está realizando un importante esfuerzo en la mejora de las infraestructuras energéticas y en el autoabastecimiento.

Esta asociación cluster, con la finalidad de realizar acciones de promoción y estudios encaminadas hacia la mejora de la competitividad de las empresas del sector trabaja en cuatro áreas de actuación prioritaria: internacionalización y financiación, tecnología, mejora de la calidad en la gestión y sinergias entre las compañías. La asociación cluster diseña para cada proyecto específico una respuesta completa, realizando para ello el correspondiente análisis de viabilidad, el di-

seño del modelo de financiación y del modelo contractual, suministrando los servicios de ingeniería básica, de detalle y de equipos y servicios y la gestión del proyecto. Uno de los proyectos específicos de tales características es GECECUBA (Grupo de Exportación y Cooperación Estratégica con Cuba).

ASOCIACIÓN CLUSTER DE AERONÁUTICA (www.hegan.com)

Hegan fue fundado por las empresas Gamesa e ITP y la ingeniería Sener, como consecuencia de un estudio que encargó el Gobierno Vasco sobre el sector y sus posibilidades de futuro en la economía vasca. Junto a estas tres sociedades tractoras, se han ido incorporando a la asociación cluster pymes subcontratistas, hasta llegar a los 24 socios actuales.

El sector aeronáutico es estratégico para la economía de cualquier país por sus efectos sinérgicos sobre otros sectores, porque es un sector puntero que utiliza los elementos y métodos de producción más avanzados y personal con buena preparación y tiende a elevar el nivel tecnológico y la cualificación de otros sectores del país. Además, es un sector muy competitivo con una demanda muy exigente.

Esta asociación cluster se crea con la misión de dinamizar la industria aeronáutica en la CAPV, estableciendo políticas comunes que potencien a las empresas, y promoviendo la máxima sinergia entre los agentes sociales y tecnológicos. Para ello, básicamente trabaja en las áreas de tecnología, calidad e internacionalización. En el área tecnológica, destaca la creación en 1997 del Centro de Tecnologías Aeronáuticas (CTA). En el área de calidad, cabe subrayar la adopción de un modelo de aseguramiento de la calidad específico para las empresas del cluster, para ir acercándose a la nueva normativa internacional. Finalmente, se han realizado esfuerzos importantes en la internacionalización de las empresas que componen el asociación cluster.

En cuanto a las magnitudes de las empresas que componen el cluster, según datos facilitados por Hegan, en el periodo 1992-2002 la tasa de crecimiento anual de las ventas de estas empresas ha sido de 1,1% y la del empleo del 1,06%, por lo que se puede afirmar que ha sido un sector muy dinámico, conclusión que también se puede corroborar con el estudio de Navarro *et al.* (2003). Además, según Gálvez y González (2002), la Asociación Cluster de Aeronáutica ha contribuido al desarrollo de ramificaciones importantes en el tejido de la subcontratación de las empresas vascas contribuyendo a la mejora tecnológica del conjunto de la economía vasca.

AGRUPACIÓN DE INDUSTRIAS MARÍTIMAS DE EUSKADI (www.foromaritimvasco.com)

A pesar de la importante tradición marítima vasca, en la década de los 80 el sector vivió una importante crisis. En otros países, convencidos de que este sector era estratégico, se adoptaron medidas de apoyo significativas. Con el fin de concienciar de la necesidad de adoptar una postura similar, después de varias reuniones, la comisión de representantes de armadores mercantes y de pesca, astilleros e industria auxiliar marítima constituyeron en diciembre de 1992 la Agrupación de Industrias Marítimas de Euskadi (ADIMDE). En 1997 se creó el Foro Marítimo Vasco, con el propósito de aglutinar y convertirse en un lugar de encuentro entre todos los agentes del sector, promocionando y estimulando las actividades de toda la cadena de valor de la industria marítima y mejorando su competitividad.

Según el estudio realizado por ADIMDE (2002), junto a la Universidad del País Vasco (UPV) con el apoyo del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, sobre el *Impacto económico del sector marítimo vasco*, la incidencia de este sector en la actividad de la CAPV es sustancial, tanto en términos de empleo como de producción y renta. Según este estudio, el impacto económico total de este sector se sitúa en 2.216 millones de euros (5,5% del PIB vasco) y más de 25.000 empleos, siendo el impacto directo de unos 1.000 millones de euros (2,5% del PIB) y unos 17.500 trabajadores.

Entre los asociados del Foro Marítimo Vasco se encuentran las instituciones públicas (Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Gipuzkoa, Beaz y SPRI), las Autoridades Portuarias de Pasajes y Bilbao, las Cámaras de Comercio de Gipuzkoa y Bilbao, empresas (Naval de Sestao), agrupaciones (Agrupación de Industrias Marítimas de Euskadi-ADIMDE), centros de investigación (Robotiker, Tekniker, Inasmet y Azti), Cajas de ahorro (Kutxa y Bilbao Bizkaia Kutxa), Feria de Muestras de Bilbao (Sinaval-Eurofishing 05), Asociación Profesional de Maquinistas Navales Bascongados, Escuela Técnica Superior de Náutica y Máquinas Navales de Bilbao, Fundación Museo Marítimo Ría de Bilbao y Asociación Vizcaína de Capitanes de la Marina Mercante.

Las áreas en las que trabaja el Foro Marítimo Vasco son las siguientes: tecnología, internacionalización, calidad y mejora de la gestión, financiero-fiscal, y formación. Para ello cuentan, para el período 2002-2004, con un plan estratégico de calidad, un plan estratégico de internacionalización y un plan operativo de tecnología e innovación.

ASOCIACIÓN CLUSTER DEL PAPEL (www.clusterpapel.com).

Los primeros pasos para la constitución de la asociación cluster se empezaron a dar a principios de la década de los 90. Sin embargo, la etapa inicial, de reflexión acerca de qué querían los agentes del sector que fuera la asociación, coincidió con una fuerte reestructuración del sector, lo que dificultó la puesta en marcha de la asociación cluster.

Finalmente, la Asociación Cluster del Papel se constituyó de forma oficial en 1998. Sumisión consiste en impulsar una mayor competitividad de las empresas del sector en la CAPV, potenciando acuerdos de colaboración interempresarial. La cooperación es un factor muy importante en este sector, donde tras el proceso de reestructuración, las empresas se encuentran en condiciones de competir internacionalmente, siempre que su dimensión se lo permita.

La asociación cluster agrupa a las principales empresas del sector asentadas en la CAPV, entre las que se encuentran fabricantes de pasta y de distintos tipos de papel (13 empresas) y de bienes de equipo suministradores de la industria papelera (5 empresas), así como la Escuela Papelera de Tolosa.

Además de las áreas de calidad, internacionalización y tecnología e innovación, esta asociación cluster ha definido otra línea estratégica, la mejora ambiental, por las características propias del sector. En el área de calidad, se ha conseguido que el 92% de las empresas tengan la ISO 9000 y se está trabajando en la implantación de EFQM; en internacionalización, el proyecto más importante fue el que dio lugar a la constitución del consorcio de exportación BAPCO, compuesto por los fabricantes de bienes de equipo para introducirse conjuntamente en mercados asiáticos de mayor auge en el sector. En el área de tecnología e innovación, dentro del plan de tecnología e innovación 2001-04, se están llevando a cabo proyectos de I+D entre la Escuela Pa-

pelera, los fabricantes de bienes de equipo y plantas papeleras; y en el área de medio ambiente, destaca el trabajo que se está haciendo en la valorización de los lodos y el apoyo a la implantación del sistema de gestión medioambiental, ISO 14001.

Para valorar el grado de satisfacción de los socios con las actividades de la asociación cluster, además de la asistencia a las jornadas y reuniones de puesta en común, cursos de formación... se realiza una valoración anual donde se pide a los socios que valoren de 1 a 5 aspectos como proyectos en los que ha participado con la asociación cluster, información recibida de ésta, la relación con otros socios de la asociación cluster y la imagen proyectada por la misma. La valoración media es satisfactoria, está en torno al 4.

A finales de este año se iniciará el proceso para la reflexión del nuevo plan estratégico.

Tabla n.º 1: Resumen de las características principales de las agrupaciones cluster de la CAPV

	Electrodomésticos (Acabé)	Máquina Herramienta (Ari)	Automoción (Acibac)	Puerto de Bileo	Telecomunicaciones (Gala)	Medio ambiente (Aclima)	Conocimiento	Energía	Aeronáutica (Hegan)	Industrias Marítimas	Papel
Creación	1992	1992	1993	1994	AIEPV 1993, Cluster 1994	1995	1996	1996	1997	1997	1998
N.º socios	9	70	34	133	160	64	170	76	24	26	19
Empleo	10.000	4.800	9.882	4.300	7.900	2.888	n.d.	25.000	4.182	17.500	2.179
Facturación	1.419 M €	7.13,8 M €	1.441 M €	260 M €	1.505 M €	695 M €	n.d.	10.000 M €	600 M €	981,4 M €	535 M €
Exportaciones:	692 M € (49%)	446,9 M € (63%)	1.297 M € (90%)	n.d.	490 M € (33%)	132 M € (19%)	n.d.	2.200 M € (22%)	n.d.	n.d.	257 M € (48%)
Peso en la economía vasca	3% PIB	0,22% PIB	15,37% PIB	0,8% PIB	3,54% PIB	2,4% PIB 1,6% PIB	n.d.	30% PIB industrial	1,57% PIB 0,7% PIB industrial	2,41% PIB	n.d.
Estructura administrativa	2	27	5	5	14	4	5	2 + 2 becarios	3	5	2
Plan estratégico	Si, para cada área.	para 3-4 años	Si	2001-2003	Plurianual, en tres áreas: tecnología, competitividad, internacionalización	Si	2002-04	hasta 2004	2002-2004	2002-2004	Si
Miden satisfacción socios	No hay ningún instrumento específico. Relación muy directa con los socios.	Consulta específica por servicio prestado y consulta general	Si	Encuestas acciones.	Módulo EFQM: clientes externos e internos.	Encuesta periódica.	Foros de Intercambio de Conocimiento y Encuestas de Satisfacción en Jornadas	Permanencia e incremento del número de socios	Encuesta de satisfacción anual	Encuesta de satisfacción	Participación en actividades y encuesta específica

Datos correspondientes al año 2002, salvo en (*), que corresponden a 2001.
n.d.: información no disponible.