

CUADERNOS ORKESTRA

14/2021

ISSN 2340-7638

CÓMO INTEGRAR “LA VOZ DEL USUARIO” EN LA EVALUACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CLÚSTER



Aitziber Elola
James R. Wilson

2021

Cuadernos Orkestra, núm. 14/2021

Este trabajo es resultado del trabajo colaborativo con el Grupo SPRI, Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Gobierno Vasco



RESUMEN

Al igual que en el resto de las políticas públicas, en el caso de la política clúster existe también un interés general en desarrollar y aplicar métodos de evaluación, con el fin de adaptar la política a los nuevos retos y desafíos que se identifiquen. En el caso específico de la política clúster, para evaluar la eficiencia en la implantación y desarrollo de estas políticas, uno de los aspectos a analizar es la actividad de las Organizaciones Dinamizadoras Clúster (ODCs) y, en su caso, demostrar que ésta se relaciona con un mayor desarrollo económico.

Con el objetivo de entender mejor cómo son percibidos por los usuarios los servicios y actuaciones de cooperación clúster ofrecidos por las ODCs y su impacto en los parámetros de competitividad de las empresas, desde SPRI (Gobierno Vasco) se elaboró un cuestionario denominado "La Voz del Usuario", que cumplimentaron los usuarios de los servicios y actuaciones de cooperación ofrecidos por las ODCs en el marco del Programa de Apoyo a Clústeres financiado por el Gobierno Vasco.

En este documento se establece una guía para interpretar las respuestas al cuestionario y revelar la utilidad de dichos análisis y resultados para diferentes grupos de *stakeholders*, especialmente los directores de las ODCs y los *policy makers*. Cabe destacar que no son objeto de evaluación los integrantes individuales, la estructura técnica o el plan estratégico de la ODC, sino el conjunto de actividades desarrolladas en el seno de la política clúster. Se trata de evaluar la política clúster en sí, con el objetivo último de incidir directamente en las iniciativas que lancen las ODCs y el Gobierno Vasco en próximas ediciones del Programa. No se entiende, por tanto, la evaluación como control, sino como un proceso de aprendizaje y mejora, para que oriente en la gestión, tanto de la política clúster en su totalidad como en la puesta en práctica de dicha política en las diferentes ODCs a través de sus planes de acción.

LABURPENA

Gainerako politika publikoetan bezala, kluster politikaren kasuan ere badago interes orokor bat ebaluazio metodoak garatzeko eta aplikatzeko, politika bertan identifikatzen diren erroka berrietara moldatu ahal izateko. Kluster politikari dagokienez, politika horien ezarpena eta garapenaren eraginkortasuna ebaluatzeko aztertu beharreko alderdietako bat da Klusterren Antolakunde Dinamizatzaileen (KAD) jardura bera eta honek garapen ekonomikoarekin duen lotura frogatzea da.

KADek eskaintzen dituzten kluster lankidetzaren zerbitzu eta ekintzak eta hauek enpresen lehiakortasun parametroetan duten eragina erabiltzaileek nola hautematen dituzten ulertzeko, "Erabiltzailearen ahotsa" izeneko galdetegia prestatu zen SPRI-k (Eusko Jaurlaritzak). Eta galdetegia Eusko Jaurlaritzak finantzaturako Kluster Laguntza Programaren barruan KADek eskaintzen dituzten lankidetzaren zerbitzuen eta ekintzen erabiltzaileek erantzun zuten.

Dokumentu hau galdetegiko erantzunak interpretatzeko eta alderdi interesdunentzako (batez ere KADetako zuzendariak eta politika arduradunak) erantzunen eta emaitzen erabilgarritasuna jasotzeko gida bat da. Kontuan izan behar da ez direla ebaluazio honen helburu KADetako kide indibidualak, egitura teknikoa edo KADaren plan estrategikoa, baizik eta kluster politikaren barruan egiten diren jardura multzoa. Helburua kluster politika bera ebaluatzea da, programaren etorkizuneko edizioetan KADek eta Eusko Jaurlaritzak abiarazitako ekimenetan zuzenean eragiteko. Beraz, ebaluazioa ez da kontrol gisa ulertzen, baizik eta ikasteko eta hobetzeko prozesu gisa, bai kluster politikan bere osotasunean eta baita KAD desberdinetan ekintza-planen bidez politika hori aplikatzerakoan beren kudeaketa gidatzeko.

ABSTRACT

As in the rest of the public policies, in the case of the cluster policy there is also a general interest in developing and applying evaluation methods, with the aim of adapting the policy to the new challenges identified through those evaluation processes. In the specific case of the cluster policy, to evaluate the efficiency in the implementation and development of these policies, one of the aspects to be analysed is the activity of the Cluster Management Organizations (CMOs) and test its relationship with greater economic development.

SPRI (Basque Government) developed a questionnaire called "The Voice of the User" in order to: (1) better understand how cluster cooperation services and actions offered by the CMOs are perceived by users; and (2) the impact of those services and actions on the competitiveness parameters of companies. The users of the cooperation services and actions offered by the CMOs in the framework of the Cluster Support Program financed by the Basque Government completed the questionnaire.

This document establishes a guide to interpret the responses to the questionnaire and reveals the usefulness of these analysis and results for different groups of *stakeholders*, especially the directors of the CMO and policy makers. It should be noted that the individual members, the technical structure or the strategic plan of the CMO are not being evaluated, but rather the set of activities carried out within the cluster policy. The aim is to evaluate the cluster policy itself, with the ultimate objective of directly influencing the initiatives launched by the CMOs and the Basque Government in future editions of the Program. Therefore, here evaluation is not understood as control, but rather as a learning and improvement process, to guide the management of both the entire cluster policy and the implementation of said policy in the different CMOs through their action plans.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
PRÓLOGO.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	3
2.1 GRADO DE PARTICIPACIÓN.....	3
2.2 INVOLUCRACIÓN.....	4
2.3 ÁREAS DE COOPERACIÓN.....	9
2.4 PERCEPCIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LA COOPERACIÓN CLÚSTER EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.....	16
2.5 PERCEPCIÓN DE LA PROPENSIÓN A LA COLABORACIÓN EN EL CLÚSTER.....	21
2.6 VARIABLES EXPLICATIVAS.....	23
3 CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES.....	24
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25
ANEXO 1. CUESTIONARIO “LA VOZ DEL USUARIO”.....	26
ANEXO 2. EJEMPLO DE INFORME INDIVIDUALIZADO PARA LAS ODCS.....	33

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Grado de participación.....	3
-------------------------------------	---

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Involucración.....	6
Gráfico 2 Participación y propuestas	6
Gráfico 3 Desarrollo de proyectos de I+D, por tamaño de empresa	8
Gráfico 4 Áreas de cooperación - Importancia	11
Gráfico 5 Consenso en la importancia asignada (muchas – pocas) por áreas de cooperación	12
Gráfico 6 Áreas de cooperación – Implicación y recursos.....	13
Gráfico 7 Consenso sobre la implicación y recursos (aumentar – disminuir/nada) por áreas de cooperación	14
Gráfico 8 Áreas de cooperación – Relación Importancia - Implicación y recursos.....	15
Gráfico 9 Percepción del impacto en la competitividad	18
Gráfico 10 Grado de consenso en las percepciones sobre impacto (alto – escaso)	19
Gráfico 11 Percepción sobre el impacto de la cooperación en las exportaciones, por tamaño de empresa ..	20
Gráfico 12 Percepción de la colaboración en el clúster.....	22

PRÓLOGO

Desde comienzo de los años 90, la política de apoyo a los clúster ha estado presente en el portafolio del Gobierno Vasco. Y ha constituido una de las políticas clave para sostener y mejorar la competitividad del tejido industrial de la CAPV mediante la cooperación entre empresas, la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación (RVCTI), la academia y la administración. Promover esta cooperación, ha sido la misión específica de las Organizaciones Dinamizadoras de Clústeres (ODCs) a las cuales la política ha apoyado con recursos técnicos y económicos.

La evaluación de la política y el desempeño de las ODCs ha sido objeto de estudio por Orkestra y otros expertos a lo largo del tiempo, habiendo publicado estudios que se citan al final de esta publicación. Aunque la mejora de indicadores de competitividad se debe atribuir a múltiples causas tanto internas de las empresas, como del mercado y también a los apoyos de varias políticas públicas, se ha podido comprobar que las empresas agrupadas por las ODCs presentan ratios y variaciones de exportaciones, la I+D+i, incrementos de facturación y empleo superiores a las empresas no agrupadas y al conjunto. Y también existe un consenso general, una percepción, entre las partes interesadas acerca de los efectos positivos de las ODCs.

Con la iniciativa de “La Voz del Usuario” nos hemos propuesto dar un paso más allá y contribuir a una evaluación que resulte útil para mejorar y re-orientar las estrategias y planes de acción anuales que despliegan las ODCs y que son objeto de análisis y apoyo desde la política de clústeres. Para ello, la opinión de las empresas agrupadas por las ODCs ha sido la materia prima de este trabajo.

No se trataba tanto de obtener una calificación en términos de una puntuación de 1 a 10 o de alta, media, baja. Con la encuesta que se ha desplegado en “La Voz del Usuario” hemos captado las necesidades de las empresas y las potencialidades de los proyectos y actividades promovidas y de los servicios ofrecidos por cada ODC para atenderlas. Esta información está aportando una orientación para plantear los planes anuales de actuación de las ODCs de 2019 y posteriores.

Hemos introducido la cuestión de si los recursos que la ODC dedica a cada una de las actividades y servicios deberían aumentarse, mantenerse o disminuirse. Lo que constituye un verdadero ejercicio de coherencia respecto a las expectativas de mejora de los servicios que se espera recibir y del consiguiente aumento, o reducción de las contribuciones y recursos totales puestos a disposición de las ODCs por parte de las empresas y demás agentes financiadores.

Esperamos continuar con este proceso y convertirlo en un ejercicio sistemático cada dos o tres años. Nuevos ajustes y mejoras serán introducidos en el proceso y los instrumentos para aumentar la significación y reducir la complejidad. La extensión a nivel territorial más allá de la CAPV y la posibilidad de comparativa internacional sería también un progreso interesante.

Tengo que agradecer sinceramente el apoyo y disposición de las personas responsables de las ODCs y del equipo de ORKESTRA y SPRI que han confiado y trabajado con entusiasmo, paciencia y perseverancia en todas las fases de esta iniciativa; diseño, pruebas piloto, despliegue, análisis y conclusiones.

Aitor Urzelai Inza

Director General del Grupo SPRI

RESUMEN EJECUTIVO

Al igual que en el resto de las políticas públicas, en el caso de la política clúster existe un interés en desarrollar y aplicar métodos de evaluación, con el fin de aprender y adaptar la política a los nuevos retos y desafíos que se identifiquen. A pesar de ese interés y esa necesidad, la evaluación de la política clúster presenta importantes retos a la hora de medir y explicar los impactos de estas políticas sobre la competitividad. Uno de los aspectos clave a analizar es la actividad de las Organizaciones Dinamizadoras de Clústeres (ODCs) y, en su caso, demostrar que ésta se relaciona con un mayor desarrollo económico. En respuesta a la falta de investigación sobre los impactos de los ODCs, Orkestra y SPRI (Gobierno Vasco) han experimentado con distintas metodologías y técnicas, apoyándose también en las dinámicas del grupo de trabajo sobre evaluación de clústeres de TCI Network. Entre ellos se ha elaborado un cuestionario denominado "La Voz del Usuario", con el objetivo específico de entender mejor cómo son percibidos por los usuarios los servicios y actuaciones de cooperación clúster ofrecidos por las ODCs y su impacto en los parámetros de competitividad de las empresas.

Este documento analiza e interpreta las respuestas al cuestionario, cumplimentados por los socios de las ODCs que se benefician del Programa de Apoyo a Clústeres en el País Vasco. Entre los principales resultados agregados de este proceso, destacan los siguientes:

- Las empresas perciben que las 13 áreas de cooperación en las que se centra la actividad de las ODCs y que se incluyen en los planes de actividad que elaboran y ejecutan anualmente las ODCs en el marco de la política clúster son importantes o potencialmente importantes. Destaca el área de cooperación referente a "Promover la relación entre miembros del clúster", que tiene un alto valor en todas las ODCs analizadas en la CAPV, lo cual muestra la importancia del *networking*, de conocerse, acercarse unos a otros, etc. Siendo esta la razón de ser de las ODCs, pareciera ser un indicativo de que las empresas participan en las actividades de la ODC por la razón correcta. En el extremo opuesto, los participantes en la encuesta asignan la menor importancia a las actividades de "Aprovisionamiento y compras conjuntas", y "Desarrollo de la cadena de suministro (aprovisionamiento, producción, montaje/instalación, distribución y logística)".
- En general, las áreas de cooperación a las que se asigna mayor importancia son aquellas en las que se considera que más deberían aumentar la implicación y los recursos de la ODC, y es en las áreas a las que se asigna menor importancia donde también se considera que menos implicación y recursos deberían destinarse.
- Lo anterior da una orientación de qué deberían hacer las ODCs en el futuro, a qué tipo de actividades deberían orientar sus actuaciones según la opinión de los usuarios de la ODC, identificándose para ello: (1) áreas de cooperación prioritarias ("Relación miembros clúster", "Talento", "Vigilancia estratégica" y "Nuevos clientes y mercados"); (2) áreas a abordar pero no de manera tan urgente ("Inversiones y financiación", "Nuevos procesos y productos" y "Visibilidad clúster"); (3) áreas bien dimensionadas y en las que mantener la implicación actual ("Comercialización", "Sostenibilidad de productos y procesos", "Estrategia de empresa", "Cadena de suministro" y "Estándares, normativas y reglamentaciones"); (4) áreas en las que replantear la implicación y los recursos, no seguir trabajando o promocionarlos de manera diferente ("Aprovisionamiento").
- Se observa que la mayoría de los usuarios perciben que el impacto de la cooperación clúster en los diferentes parámetros de competitividad de la empresa en los últimos cinco años ha sido moderado o escaso, y esperan un impacto algo más positivo para los próximos cinco años.
- Aunque las empresas tienen la percepción de que es difícil cuantificar y atribuir un impacto de la cooperación clúster a las variables de competitividad, estas perciben los beneficios intangibles de la cooperación: muestran un alto grado de satisfacción con las actividades de la agrupación clúster, y

los datos son, además, indicativos de un alto nivel de capital social en el conjunto de las ODCs, ya que las empresas consideran que existe visión común en el clúster sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo, se sienten parte del clúster, perciben la apertura de otros miembros del clúster para colaborar en la búsqueda de soluciones a los retos comunes, y contactan con el clúster para buscar una solución a un reto que no pueden solucionar solos en la empresa.

En el proceso llevado a cabo con las 17 ODCs vascas, la evaluación se entiende como una herramienta de aprendizaje y mejora estratégica, para que oriente en la gestión, tanto de la política clúster en su totalidad como en la puesta en práctica de dicha política en las diferentes ODCs a través de sus planes de acción. Así, los informes individualizados a los que han tenido acceso las ODCs han proporcionado información con la que poder llevar a cabo una reflexión sobre la realidad del clúster y adoptar medidas en consecuencia. Estos informes han aportado también una orientación para plantear los Planes Anuales de Actuación de las ODCs de 2019 y en años posteriores. Asimismo, los resultados y las conclusiones de este proceso también están sirviendo para poner en marcha desde SPRI en colaboración con las ODCs programas e iniciativas para dar respuestas a las necesidades identificadas a partir del mismo (acciones orientadas a reforzar la capacidad tecnológica, o a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias de las ODCs y en las de sus empresas asociadas, entre otras).

Con el objetivo de ver el impacto de esta primera recogida de datos y la posterior reflexión que se ha llevado con las diferentes ODCs y cuyas conclusiones se han incorporado en los planes de acción de las ODCs y en las acciones e iniciativas puestas en marcha desde SPRI, se hace necesario hacer un seguimiento de los diferentes indicadores. La recogida de los datos y su análisis periódico permitirá llevar a cabo dicho seguimiento y valorar el impacto que hayan podido tener las acciones puestas en marcha en los planes de acción de las ODCs en las acciones e iniciativas puestas en marcha desde SPRI. La aplicación del cuestionario de “La Voz del Usuario” en clústeres de otras regiones permitirá también aprender de las buenas prácticas mediante la comparación de los resultados obtenidos a nivel internacional.

1 INTRODUCCIÓN

La actividad económica se concentra geográficamente en clústeres de empresas y otros agentes relacionados con respecto a sus actividades (centros de investigación o de formación especializada, agencias de gobierno, etc.). Las políticas orientadas a fortalecer la competitividad de estos clústeres son un elemento importante de las políticas de competitividad de muchos países y regiones, políticas que muchas veces se basan en el apoyo a instituciones intermediarias que dinamizan la colaboración en los clústeres como complemento a la competición.

La Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) fue, junto con Cataluña y Escocia, una de las regiones pioneras en la puesta en marcha de una política de competitividad basada en clústeres. Aunque desde su puesta en marcha a principios de los años 1990 se han llevado a cabo algunos cambios en dicha política para adaptarla a la realidad de los clústeres, la política clúster sigue hoy vigente en la CAPV y es uno de los pilares básicos de la política de competitividad del Gobierno Vasco. En todos estos años, la instrumentalización de la política clúster de la CAPV se ha realizado mediante la creación o el apoyo de Organizaciones Dinamizadoras de Clústeres (ODCs). Estas instituciones también han evolucionado en su organización y en su funcionamiento y en el momento de hacer este estudio, 17 ODCs eran beneficiarias de la política clúster del Gobierno Vasco.¹

Al igual que en el resto de las políticas públicas, con el fin de optimizar el uso de los recursos públicos limitados, en el caso de la política clúster existe también un interés general en desarrollar y aplicar métodos de evaluación, para poder aprender y adaptar la política a los nuevos retos y desafíos identificados a partir de esas evaluaciones. A pesar de ese interés y esa necesidad, tanto desde el punto de vista de la investigación académica como desde el punto de vista de la práctica, la evaluación de la política clúster presenta importantes retos a la hora de medir y explicar los impactos de estas políticas sobre la competitividad. Estos retos incluyen tanto dificultades metodológicas en medir los impactos intangibles de fomentar la colaboración, como la gran variedad de políticas empleadas y la falta de datos relevantes (Aranguren *et al.*, 2014; Maffioli *et al.*, 2016; Schmiedeberg, 2010; Smith *et al.*, 2020; Wilson, 2019). En última instancia, los retos en su evaluación incluso pueden llevar a cuestionar las políticas clúster por no poder demostrar efectivamente sus impactos.

Para evaluar la eficiencia en la implantación y desarrollo de las políticas clúster, uno de los aspectos a analizar es la actividad de las ODCs y, en su caso, demostrar que ésta se relaciona con un mayor desarrollo económico. En un intento por seguir avanzando en la investigación y la práctica de la evaluación de la política clúster, Orkestra y SPRI (Gobierno Vasco) han estado colaborando en la experimentación con distintas metodologías y técnicas, apoyándose también en las dinámicas del grupo de trabajo sobre evaluación de clústeres de TCI Network.² Una de estas metodologías ha sido la elaboración de un cuestionario denominado "La Voz del Usuario"³, con el objetivo específico de entender mejor cómo son percibidos por los usuarios los servicios y actuaciones de cooperación clúster ofrecidos por las ODCs y su impacto en los parámetros de competitividad

¹ En este documento se utiliza el término Organización Dinamizadora de Clúster (ODC) para referirse a las instituciones para la colaboración u organizaciones clúster beneficiarias de la política clúster del Gobierno Vasco. El término clúster, por su parte, se refiere al 'clúster natural' que engloba tanto las ODCs como las empresas y otros actores que componen el clúster en el territorio y que se benefician de las actuaciones de cooperación clúster ofrecidas por las ODCs.

² Véase: www.tci-network.org

³ Véase Anexo 1.

de las empresas. El cuestionario está dividido en cinco grandes bloques en los que se recoge información sobre diferentes aspectos:

- CARACTERIZACIÓN de la empresa
- Grado de INVOLUCRACIÓN de la empresa en las actividades de la ODC
- ÁREAS DE COOPERACIÓN CLÚSTER para mejorar la competitividad de la empresa
- IMPACTO de la cooperación clúster en los parámetros de la empresa
- PERCEPCIÓN de la colaboración en el clúster

Para llevar a cabo este proceso de evaluación orientado al aprendizaje, las ODCs y SPRI solicitaron a los usuarios de los servicios y actuaciones de cooperación ofrecidos por las ODCs en el marco del Programa de Apoyo a Clústeres, financiado por el Gobierno Vasco, que cumplimentaran el citado cuestionario. En una primera prueba piloto, se remitió el cuestionario a los usuarios de cuatro ODCs. Una vez recibidas las respuestas se llevó a cabo un análisis de estas y se celebró un taller con representantes de dichas ODCs para obtener su *feedback* respecto al cuestionario y sobre el proceso de recogida de la información. Tras ello, se introdujeron algunas modificaciones en el cuestionario y se solicitó a los usuarios de los servicios y actuaciones de cooperación ofrecidos por el resto de las ODCs que respondieran al mismo. Los análisis preliminares de las respuestas recibidas y las conclusiones finales de los análisis realizados se presentaron y discutieron en dos talleres celebrados con representantes de las ODCs. Asimismo, se elaboró y se compartió con cada ODC un informe individualizado en el que se comparaban sus resultados con los resultados agregados⁴.

El objetivo de este documento es doble. Por una parte, se trata de una guía para analizar e interpretar las respuestas al cuestionario, en la que también se explicita la utilidad que dichos análisis pueden tener para diferentes grupos de *stakeholders*, especialmente los equipos directivos de las ODCs y los *policy makers*. Por otra parte, a modo de ejemplo de análisis e interpretación, se incluyen los principales resultados agregados de este proceso y su valoración.

Cabe destacar que en el proceso llevado a cabo no son objeto de evaluación los integrantes individuales, la estructura técnica o el plan estratégico de la ODC, sino el conjunto de actividades desarrolladas en el seno de la política clúster. Se trata de evaluar la política clúster en sí, con el objetivo último de incidir directamente en las iniciativas que lancen las ODCs y el Gobierno Vasco en próximas ediciones del Programa. Por tanto, la evaluación no se entiende como control, sino como proceso de aprendizaje y mejora, para que oriente en la gestión, tanto de la política clúster en su totalidad como en la puesta en práctica de dicha política en las diferentes ODCs a través de sus planes de acción.

Para la realización de este documento se ha contado con el apoyo técnico de responsables de SPRI y Gobierno Vasco, Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad, y las aportaciones de las personas responsables de la gestión de las ODCs del País Vasco. Su participación en las dinámicas y grupos de trabajo desplegados en el encuentro Basque Cluster Day 2018 y sus contribuciones en talleres y sesiones de trabajo posteriores han sido de gran valor para la realización de esta guía.

⁴ En el Anexo 2 se incluye, a modo de ejemplo, el informe remitido a una ODC (anonimizado).

2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tras unas observaciones iniciales sobre el grado de participación o el porcentaje de respuesta al cuestionario, en este apartado se lleva a cabo un análisis de las diferentes secciones del cuestionario “La Voz del Usuario”. Para cada uno de los apartados se especifica qué se pregunta o mide en el mismo, cómo interpretar las respuestas, y la utilidad que pueden tener dichos análisis y resultados para diferentes grupos de *stakeholders*, especialmente las personas responsables de las ODCs y de la política clúster. Asimismo, como ejemplo de análisis e interpretación, se incluyen en cada apartado los resultados agregados del proceso llevado a cabo en la CAPV y su valoración.

2.1 Grado de participación

El **grado de participación**, medido en términos del porcentaje de respuestas que se han obtenido en relación con el número total de organizaciones usuarias en cada una de las ODCs es un parámetro importante, ya que puede ser un primer indicador de la **toma de conciencia**, del grado de **implicación** y **compromiso** que tienen las empresas con la ODC.

Tabla 1 Grado de participación

ORGANIZACIÓN DINAMIZADORA DE CLÚSTER	Nº Respuestas	Nº socios*	% participación
Aeronáutica (HEGAN)	39	58	67%
Papel (CLUSPAP)	22	33	67%
Medioambiente (ACLIMA)	43	76	57%
Bio Salud (BHC)	21	39	54%
Audiovisual, Contenidos, ... (EIKEN+...)	45	84	54%
Ferroviario (MAFEX)	16	30	53%
Energía (CLUST. ENERGIA)	64	128	50%
Fundición (AFV, FUNDIGEX)	32	77	42%
Transp. Movilidad y Logística (BCLM)	80	224	36%
Hábitat y Mobiliario (HABIC)	32	96	33%
Construcción (ERAIKUNE)	21	67	31%
Siderurgia (SIDEREX)	13	44	30%
Alimentación (CAE)	23	85	27%
Automoción (ACICAE)	43	189	23%
Industria Marítima (FMV)	30	139	22%
TEICs y Conocimiento (GAIA, AVIC, ...)	45	242	19%
Manufactura Avanzada (AFM/ESKUIN/ADDIMAT/AFMEC)	28	175	16%
TOTAL	597	1786	33%

Fuente: Elaboración propia. * Certificado PSEC 2018.

En la Tabla 1 se muestra el grado de participación en las 17 ODCs beneficiarias de la política clúster del Gobierno Vasco en 2018. Se observa una gran variación en los ratios de participación entre las diferentes ODCs, siendo el 67% el mayor grado de participación y del 16% el menor grado de participación. Llama la atención, además, la menor participación en aquellos clústeres que en teoría son más potentes y están más asentados, mientras que en otros clústeres que a priori están constituidos por un colectivo más fragmentado se observa un mayor grado de participación.

Ante esta **variación en el grado de respuesta**, cabe preguntarse el **porqué** de esta. Detrás de estas cifras parece que pueda haber algún motivo relacionado con la toma de conciencia, del grado de implicación y compromiso que tienen los usuarios con la ODC. Es fundamental que el conjunto de agentes implicados esté sensibilizado e interiorice el papel que juegan todos y cada uno de ellos en el proceso de evaluación de la política, ya que el objetivo de esta evaluación es extraer aprendizajes que ayuden a mejorar las actuaciones de las ODCs para generar mayor impacto en la competitividad de los usuarios.

En este sentido, a la hora de interpretar los resultados, también se debería tener en cuenta que puede existir cierto sesgo hacia lo positivo en las respuestas, ya que es probable que los que responden el cuestionario son los usuarios más activos y que participan más en las diferentes actividades de la ODC.

Otro elemento importante para interpretar y tratar de mejorar la ratio de respuesta a la encuesta es que algunas ODCs ya tienen su propia encuesta. En estos casos, sería conveniente valorar la **integración** de las dos **encuestas**, añadiendo a "La Voz del Usuario" aquellas preguntas específicas de cada ODC o adaptar la encuesta al contexto específico de la ODC.

Un análisis adicional a realizar por parte de las diferentes ODCs sería la **comparación entre el perfil de las empresas de la muestra y el perfil de las empresas de la ODC en su conjunto**, a partir de las variables que se recogen para la caracterización de las empresas participantes: empleo, valor de la producción, grado de internacionalización, inversión en I+D. Este análisis aportaría información sobre la representatividad de la muestra, y ayudaría en la reflexión mencionada en el punto anterior sobre la implicación y el compromiso que tienen los usuarios con la ODC.

En el Recuadro 1 se recogen, a modo de resumen, las cuestiones a analizar por el equipo de gestión y Junta Directiva de la ODC respecto al grado de participación:

Recuadro 1. Grado de participación en la encuesta

- ¿Cuál es el grado de participación en la encuesta de los usuarios de la ODC?
 - ¿Se observan diferencias entre el perfil de las empresas que participan en la encuesta y las empresas de la ODC en su conjunto (tamaño, grado de internacionalización, etc.)?
- ¿Existe una diferencia importante entre el grado de participación en la ODC respecto a otras ODCs? En caso afirmativo:
 - ¿Cuáles podrían ser los motivos para ello?
 - Si la participación es menor, ¿qué se podría hacer para aumentarla?
- ¿Cómo se podría integrar "La Voz del Usuario" con otras encuestas propias de la ODC para mejorar el ratio de respuesta y adaptar la encuesta al contexto específico de la ODC?

2.2 Involucración

En el apartado de involucración del cuestionario se pregunta a las empresas por su grado de participación en las diferentes actividades de la ODC en los últimos dos años. En concreto, se pregunta sobre 6 actividades: (1) reciben información regular (email, redes sociales, noticias, boletines, observatorio y similares); (2) participan en seminarios, actividades de formación y similares; (3) participan en comités y grupos de trabajo de la ODC; (4) están involucradas en el desarrollo de proyectos concretos de I+D surgidos en el clúster, (5) participan en actividades internacionales (misiones, exposiciones y ferias, congresos, redes y similares); (6) participan en la Junta Directiva.

En la prueba piloto se recogieron las respuestas en términos del número de personas de la empresa que participaban en cada una de las actividades (0, 1-2, hasta 5, hasta 10, más de 10). Sin embargo, ante la

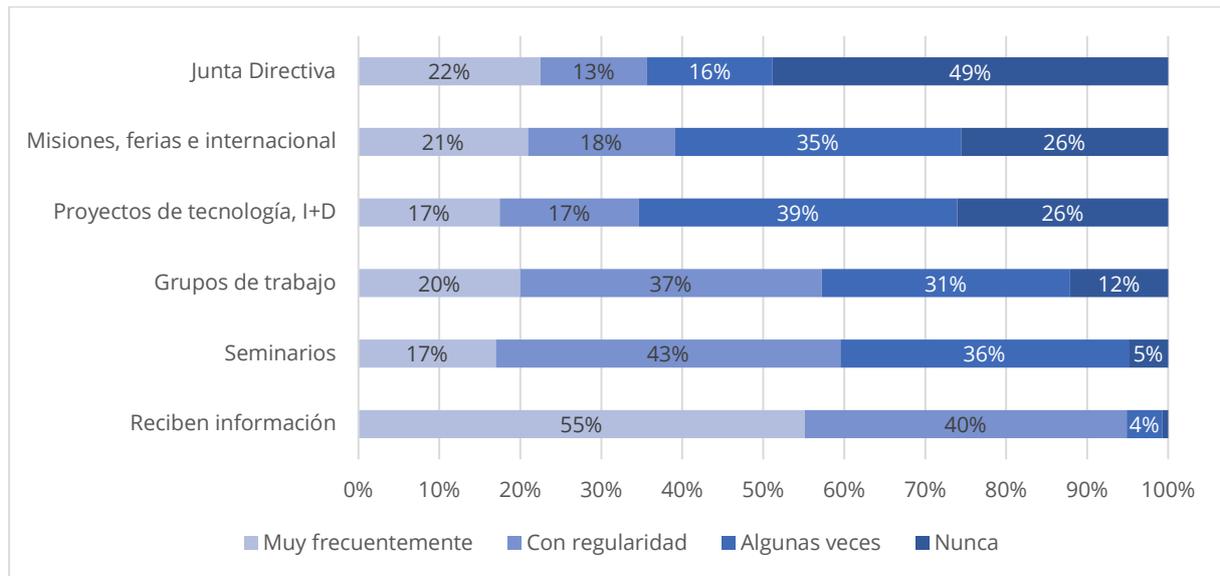
dificultad que podría suponer responder en esos términos, se optó por simplificar la respuesta utilizando 4 niveles de respuesta: (1) nunca, (2) algunas veces, (3) con regularidad, y (4) muy frecuentemente.

Dentro de este bloque referente a la involucración, en una segunda parte también se pregunta a los usuarios sobre su grado de acuerdo con dos afirmaciones referentes a la participación activa en las iniciativas propuestas en el clúster y a la proposición regular de iniciativas de interés al clúster por parte de la empresa, recogidas en cinco niveles de respuesta, en una escala de (1) total desacuerdo a (5) total acuerdo.

En primer lugar, se realizan análisis para detectar las **actividades con mayor y menor nivel de involucración**, tanto dentro del clúster como en la comparación con otros clústeres. En caso de observarse diferencias en la participación en estas actividades respecto al conjunto de la muestra, debería indagarse en los motivos que llevan a ello, especialmente en el caso de que se observe una menor participación que en el conjunto de la muestra y proponer acciones para aumentar la participación. Este análisis podría complementarse con un análisis en el que se comparan diferentes grupos de usuarios dentro de la misma ODC, por ejemplo por tamaños de empresa, y estudiar si entre ellos existen diferencias en la involucración en diferentes actividades. En caso de observarse diferencias, debería indagarse en los motivos que llevan a ello y proponer acciones para reducirlas.

En el Gráfico 1 se recoge la involucración en las diferentes actividades en el conjunto de la muestra analizada. Como cabe esperar, en general el nivel de participación está directamente relacionado con el **nivel de implicación** que requiere cada tipo de actividad. Así, la actividad de "reciben información regular" es la actividad donde mayor nivel de participación se observa, y es en la actividad referente a la "participación en la Junta Directiva" donde menor nivel de implicación se observa, tanto por el nivel de implicación que requiere la actividad como por tratarse de una actividad que está limitada a un determinado número de empresas. Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que el nivel de implicación que requiere cada tipo de actividad puede variar de manera importante de un clúster a otro. A modo de ejemplo, de la información recabada durante las diferentes actividades realizadas con las ODCs algunos participantes destacaron que, en su caso, la implicación que requiere pertenecer a un comité o grupo de trabajo puede ser mucho mayor que la que requiere la participación en actividades internacionales.

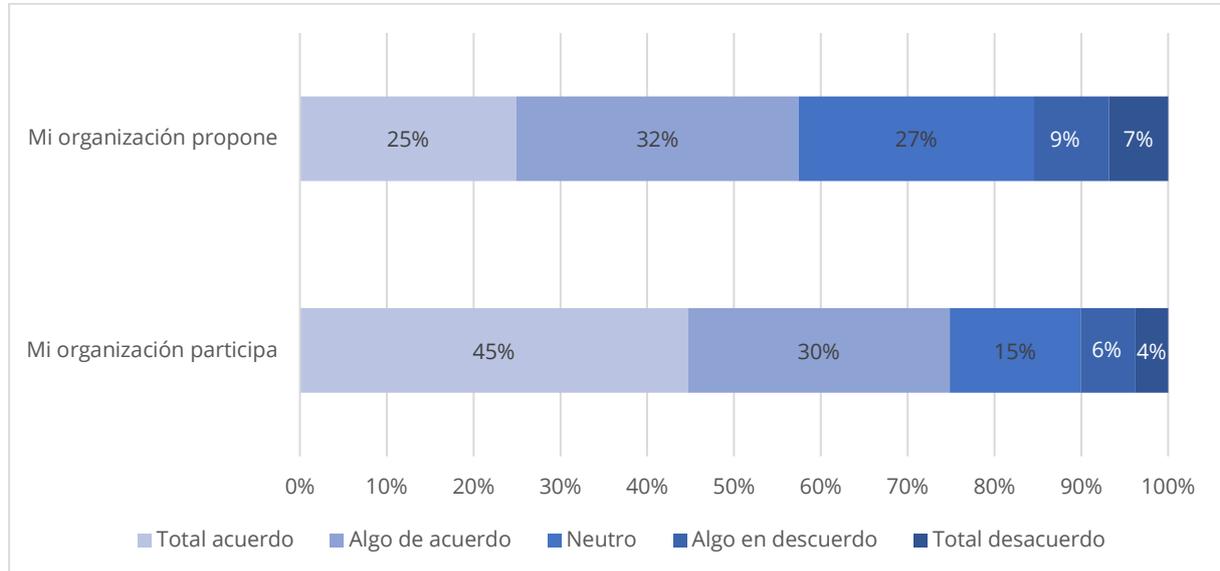
Gráfico 1 Involucración



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas en el Gráfico 2, dentro de lo esperado, apuntan a una mayor **participación en las actividades** de la ODC en comparación con el nivel de **propuesta de iniciativas**, ya que este último es un tipo de participación más activo, que requiere un mayor nivel de implicación.

Gráfico 2 Participación y propuestas



Fuente: Elaboración propia.

Tras un análisis general del nivel de participación, se ha puesto el foco en 3 tipos de actividades: (1) participación en comités y grupos de trabajo, (2) proyectos de I+D, y (3) actividades internacionales, ya que se trata de actividades que requieren cierto nivel de implicación por parte de los usuarios. Entre estas actividades, un resultado que llama la atención es la mayor participación en los comités y grupos de trabajo que en los proyectos de I+D y en las actividades de internacionalización. Una posible explicación de esto podría ser que algunas empresas participan en los grupos de trabajo más como observadores que como miembros proactivos. Sin embargo, tal como se ha mencionado previamente, en algunos casos la

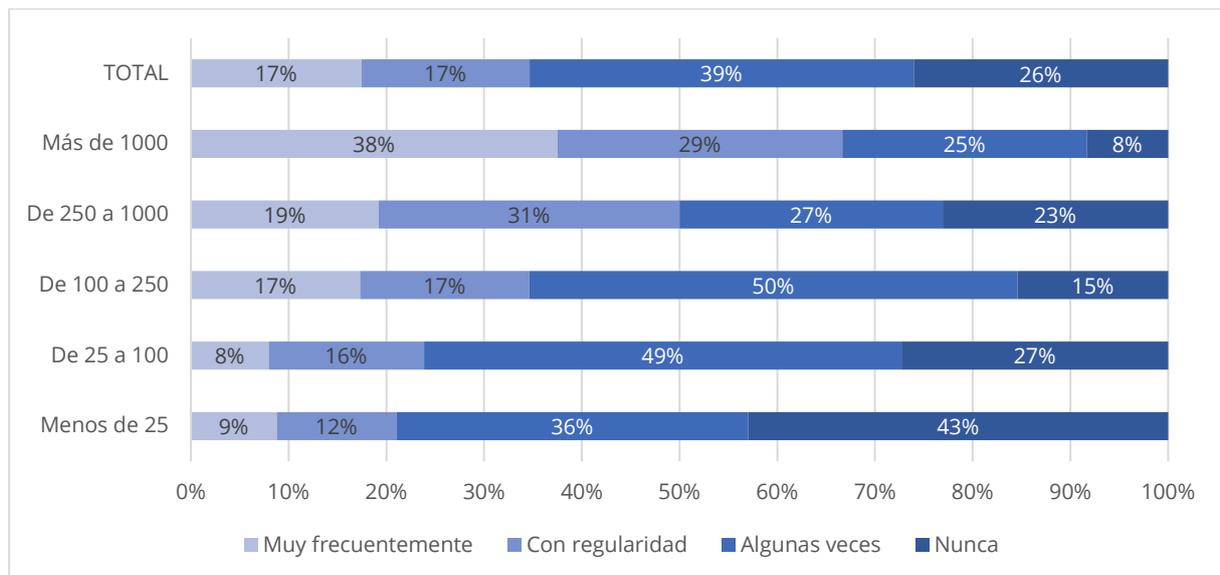
involucración que requiere pertenecer a un comité o grupo de trabajo puede ser mucho mayor que la que requiere la participación en actividades internacionales, por lo que sería interesante analizar las diferentes configuraciones y formas de funcionar de los comités y los grupos de trabajo en los diferentes clústeres.

A partir de los comentarios cualitativos que se han recogido en el cuestionario, se pueden identificar una serie de factores que podrían explicar la participación o no de los usuarios en las diferentes actividades de la ODC, así como la valoración que puedan realizar de otros aspectos incluidos en el cuestionario. Entre ellos, caben destacar los siguientes:

- Para numerosas empresas el **tiempo de pertenencia a la ODC**, los años que lleva la empresa asociada a la ODC, es un factor importante a la hora de explicar su nivel de involucración en las actividades de la ODC. Algunas empresas de reciente incorporación a las diferentes ODCs explican/justifican su baja participación en estos términos, mostrando también en algunos casos su interés en aumentarla.
- La participación también está condicionada por los **recursos** de los que dispone la empresa. La reducida **dimensión** de la empresa y la falta de **tiempo** son motivos a los que se refieren numerosas empresas asociadas a diferentes ODCs a la hora de justificar su limitada participación en las actividades del clúster. Asimismo, algunas empresas también exponen que debido a su reducida dimensión, es más lo que reciben de la ODC que lo que pueden aportar.

El análisis de la muestra segmentado por tamaños de empresa también corrobora este aspecto. A modo de ejemplo, en el Gráfico 3 se muestra la involucración de las empresas en los proyectos de I+D surgidos en el seno del clúster. Se observa una mayor participación en este tipo de actividad entre las empresas de mayor tamaño que entre las pequeñas empresas. Si bien no es el objetivo de este documento hacer un análisis pormenorizado de la muestra por tamaños de empresa y, por tanto, no se incluye el desglose por tamaño para el resto de actividades incluidas en el cuestionario, cabe mencionarse que también en esos casos se observan diferencias en la involucración según el tamaño de empresa, con menores niveles de participación entre las empresas más pequeñas. En este punto se puede concluir, por tanto, que el *cooperation readiness* es un elemento importante para la implicación de las empresas en las actividades de la ODC, hace falta un mínimo de recursos y capacidades para dicha implicación.

Gráfico 3 Desarrollo de proyectos de I+D, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia..

- El alcance de los **sectores de actividad** que forman parte de la ODC es otro aspecto a considerar, esto es, cómo se define la **cadena de valor** del clúster en la ODC y cuáles son los eslabones de la cadena sobre las que pone el foco la ODC. Así, en algunas ocasiones la mayor o menor afinidad de la empresa concreta respecto a los sectores, subsectores o cadenas de valor de mayor peso en la ODC puede ser otro motivo para una mayor o menor involucración.
- Asimismo, en caso de observarse una menor involucración, también cabe preguntarse si esa menor participación se debe a que participan siempre los mismos usuarios. En ese caso, tendría que analizarse, por ejemplo, si por el **tipo de actividades** que se plantean están orientadas a ciertos tipos de empresas, si los requisitos para participar son complicados para otras empresas, etc.

En algunos casos concretos puede existir la percepción de que los proyectos pueden estar más enfocados hacia las empresas tractoras y hacia las mismas alianzas, y se subraya la necesidad de tener en cuenta todos los sectores cubiertos por el clúster, orientándose hacia actividades y proyectos donde puedan participar más activamente otros usuarios, especialmente las pymes de menor dimensión. Las ODCs se enfrentan, por tanto, al reto de gestionar la diversidad existente entre sus asociados, estableciendo estrategias que se adapten a los diferentes grupos.⁵ Hay que pensar, también, que las singularidades propias de las empresas y las expectativas que puedan tener de la ODC difieren, por lo que con los recursos con los que se cuenta no siempre se puede llegar a dar el trato personalizado que desde la propia ODC se desea proporcionar y que seguramente la empresa espera.

En el Recuadro 2 se recogen, a modo de resumen, las cuestiones a analizar por el equipo de gestión y Junta Directiva de la ODC respecto a la involucración:

⁵ Esta necesidad de gestionar la diversidad coincide con una de las principales conclusiones de un anterior estudio llevado a cabo sobre las ODCs en el País Vasco por Orkestra en 2009 (Aranguren *et al.*, 2009).

Recuadro 2. Involucración

- ¿Cuáles son las actividades con mayor y menor nivel de involucración en el clúster?
- ¿Existen diferencias importantes entre la involucración en las diferentes actividades en la ODC respecto a otras ODCs? En caso afirmativo:
 - ¿Cuáles podrían ser los motivos para ello?
 - Si la involucración es menor, ¿qué se podría hacer para aumentarla?
- ¿Existen diferencias importantes en la involucración de diferentes grupos de usuarios, por ejemplo por tamaño de empresa, dentro de la ODC? En caso afirmativo:
 - ¿Cuáles podrían ser los motivos para ello?
 - ¿Qué se podría hacer para aumentar la involucración de aquellos grupos con una menor involucración?

2.3 Áreas de cooperación

El apartado de "áreas de cooperación" es la sección principal del cuestionario, en la que se recaba información sobre 13 áreas de cooperación. Se trata de las principales áreas en las que se centra la actividad de las ODCs, las mismas áreas que se incluyen en los planes de actividad que elaboran y ejecutan anualmente las ODCs vascas en el marco de la política clúster:

1. Vigilancia estratégica y conocimiento de mercados, productos, servicios tecnologías, procedimientos, etc.
2. Acceso a nuevos clientes y mercados internacionales
3. Desarrollo de la cadena de suministro (aprovisionamiento, producción, montaje/instalación, distribución y logística)
4. Aprovisionamiento y compras conjuntas
5. Comercialización y marca conjunta / integración de productos / licitaciones conjuntas
6. Investigar y desarrollar nuevos procesos y productos
7. Sostenibilidad de productos y procesos (eficiencia energética, impacto medioambiental, etc.)
8. Desarrollar estándares, normativas, reglamentaciones
9. Promover la visibilidad y conocimiento del clúster hacia el exterior
10. Promover que los miembros del clúster nos relacionemos y conozcamos entre nosotros
11. Atraer talento, desarrollar los recursos humanos y su formación especializada
12. Atraer inversiones y financiación especializada
13. Innovar y mejorar la gestión y estrategia de mi empresa

2.3.1. Importancia

El objetivo de este apartado de la encuesta es medir la importancia que tiene para la competitividad de la empresa cooperar con otras empresas en cada una de estas áreas seleccionadas. Para ello, se mide la importancia que cada empresa asigna a las diferentes áreas de cooperación identificadas, con tres niveles de respuesta: (1) escasa o no tiene importancia para nosotros, (2) potencial, podría ser importante que cooperemos con las empresas en el futuro, y (3) mucha importancia y es urgente que cooperemos con otras empresas.

A partir de las respuestas obtenidas, se puede ver cuáles son las **áreas de cooperación** a las que los participantes en la encuesta, tanto en general como a nivel de un clúster específico, asignan **mayor o menor importancia**. Una vez determinado esto, se debe analizar la **lógica** de los resultados obtenidos. Por ejemplo, se podría esperar que se asigne una importancia alta a áreas como la 10, referente a promover la relación entre miembros del clúster, vinculadas directamente con la **razón de ser de las ODCs**. En el caso de las áreas de cooperación a las que los socios asignan menor importancia, cabría preguntarse también el motivo para ello: ¿se trata de áreas de cooperación en las que las empresas realmente creen que el rol de la ODC no es

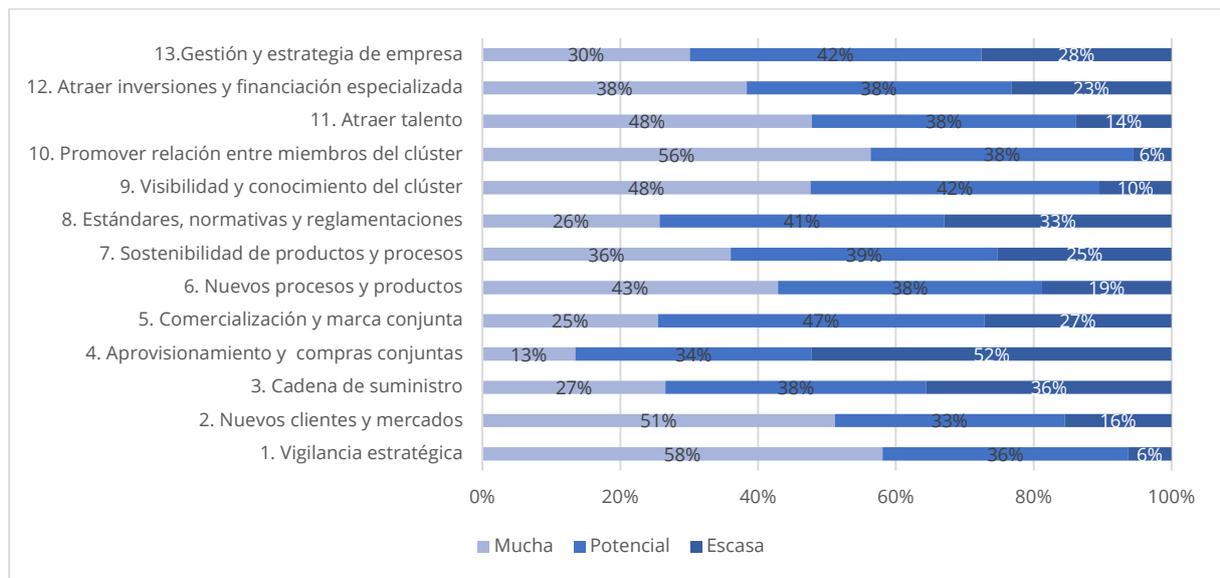
tan importante? ¿Consideran las empresas que son actividades que pueden hacer mejor por su cuenta que en cooperación con otros agentes del clúster? ¿Se trata de un área de cooperación importante, pero dada la realidad del clúster (p.e. es un clúster muy atomizado) no ven factible implantarlo en el clúster?

Tras analizar las áreas a las que se asigna mayor y menor importancia en la ODC, el siguiente paso consiste en **comparar los resultados con los de otras ODCs**. Por una parte, se trataría de analizar si los usuarios de una ODC específica asignan, en general, mayor o menor importancia que el conjunto de la muestra a las diferentes áreas de cooperación. Por otra parte, se analizaría si son iguales las áreas a las que se asigna mayor o menor importancia en el conjunto de la muestra y en el clúster en particular, y en caso de que se observen diferencias, cuáles podrían ser los motivos que expliquen las mismas.

En el Gráfico 4 se muestran los resultados del análisis para el conjunto de la muestra de la CAPV en lo referente a la importancia asignada a las áreas de cooperación. Se observa que en general las empresas perciben que las **actividades** de cooperación promovidas o llevadas a cabo por las ODCs son **importantes o potencialmente importantes**. Esto puede ser algo esperado, especialmente cuando se incluye como respuesta la "potencial" importancia de las actividades, ya que las empresas no quieren excluir del listado de actividades ninguna actividad en la que la ODC podría trabajar en un momento dado.

En la comparación de la importancia asignada a las diferentes áreas de cooperación, se observa que el área de cooperación 10, referente a **promover la relación entre miembros del clúster**, tiene un alto valor en todas las ODCs analizadas en la CAPV. Muestra la importancia del *networking*, de conocerse, acercarse unos a otros, etc. Siendo esta la **razón de ser de las ODCs**, pareciera ser un indicativo de que las empresas participan en las actividades de la ODC por la razón correcta. En el extremo opuesto, los participantes en la encuesta asignan la menor importancia a las actividades de (4) Aprovechamiento y compras conjuntas, y (3) Desarrollo de la cadena de suministro (aprovisionamiento, producción, montaje/instalación, distribución y logística).

Gráfico 4 Áreas de cooperación - Importancia

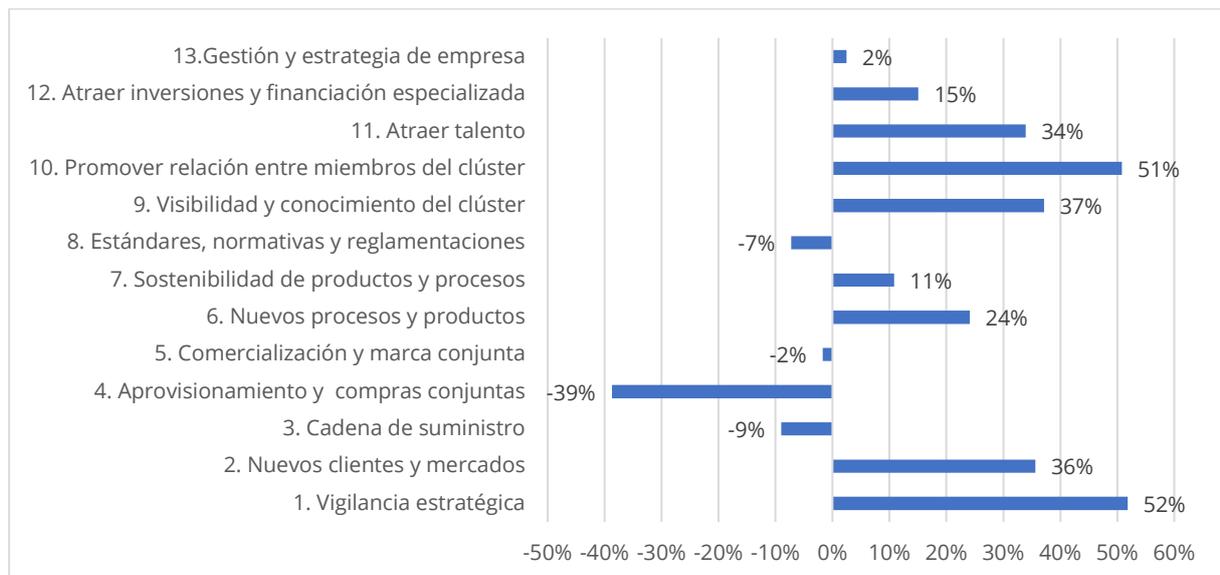


Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Grado de consenso sobre la importancia

Para completar el análisis, en el Gráfico 5 se calcula la diferencia entre los usuarios que asignan mucha importancia y aquellos que asignan poca importancia a cada área de cooperación, de manera que se identifican aquellas áreas de cooperación donde existe mayor o menor consenso en la respuesta de los usuarios sobre la importancia de las diferentes áreas de cooperación. Destaca, por una parte, que en el caso de “1. Vigilancia estratégica” y “10. Promover relación entre miembros del clúster” es mucho mayor el porcentaje de usuarios que le asignan mucha importancia que los que le asignan poca importancia, con una diferencia de más de cincuenta puntos porcentuales. En el otro extremo destaca “4. Aprovisionamiento y compras conjuntas”, donde los usuarios que asignan poca importancia a esta área superan ampliamente a los que le asignan mucha importancia.

Gráfico 5 Consenso en la importancia asignada (mucho – poca) por áreas de cooperación



Fuente: Elaboración propia.

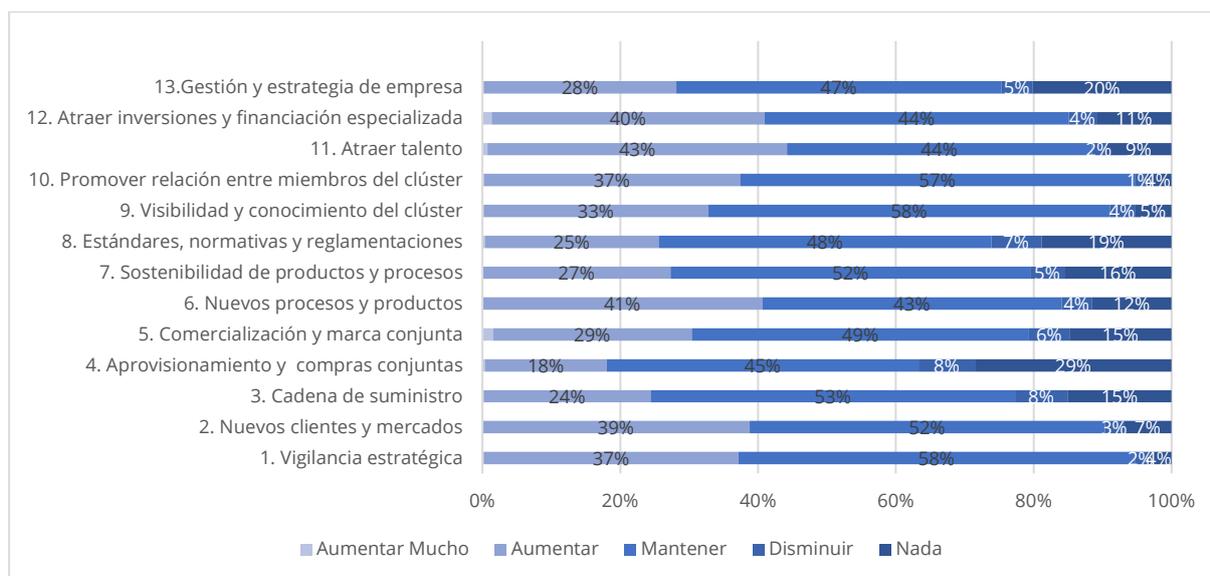
2.3.3. Implicación y recursos

Dentro de este bloque sobre áreas de cooperación, en segundo lugar, se pregunta por el papel que debe jugar la ODC en cada una de ellas. Durante la prueba piloto se preguntó por el rol actual y el rol ideal de la ODC. En cada caso, se distinguía entre: (1) no interviene (sin intervención de la ODC o no es necesaria), (2) secretaría (la ODC apoya puntualmente/acompaña a las empresas que lideran el proyecto), (3) facilitador (la ODC canaliza las propuestas, facilita la comunicación y participación de las empresas y agentes), y (4) liderazgo (la ODC toma la iniciativa, tracciona y es clave para promover el proyecto). Sin embargo, dada la complejidad de las preguntas, tanto a la hora de responder como a la hora de interpretar los resultados, se optó por simplificar las respuestas, y se preguntó si se consideraba que la **implicación y los recursos de la ODC** en cada área de cooperación debían **aumentar mucho, aumentar, mantenerse, disminuir, o no debía intervenir (nada)**.

A partir de las respuestas obtenidas, se puede ver cuáles son las **áreas de cooperación** en las que los usuarios consideran que deberían aumentar o disminuir más la implicación y los recursos de la ODC y, al igual que en el caso de la importancia, analizar la **lógica** de los resultados obtenidos. Asimismo, tras analizar las áreas en las que se considera que debería haber mayor y menor variación en la implicación y recursos, el siguiente paso consiste en **comparar los resultados con los de otras ODCs**. Por una parte, se trataría de analizar si los usuarios de una ODC específica consideran, en general, que el aumento o disminución de la implicación y los recursos deseable en la ODC para las diferentes áreas de cooperación es mayor o menor que en otras ODCs. Por otra parte, se analizaría si son iguales las áreas en las que se considera que la implicación y los recursos deben aumentar o disminuir más en el conjunto de la muestra y en el clúster en particular, y en caso de que se observen diferencias, cuáles podrían ser los motivos que expliquen las mismas.

Tal como se observa en el Gráfico 6, de las respuestas del conjunto de la muestra se extrae que las ODCs deberían **mantener su rol actual o adoptar un papel algo más activo** que el actual en las diferentes áreas de cooperación.

Gráfico 6 Áreas de cooperación – Implicación y recursos



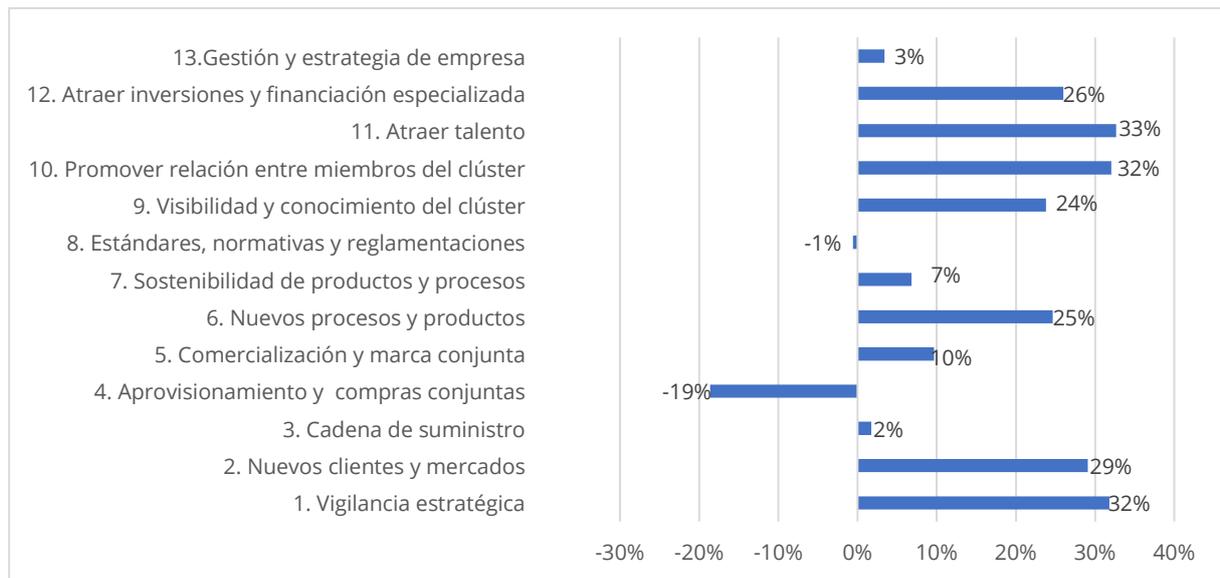
Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. Grado de consenso sobre la implicación y los recursos

Para completar el diagnóstico, un análisis que se puede llevar a cabo es ver cuáles son las áreas de cooperación con mayores **saldos netos** en términos de los recursos a destinar, entendiendo éste como la diferencia entre aumentar (o aumentar mucho) y la suma entre "disminuir" y "nada", de manera que se identifican aquellas áreas de cooperación donde existe mayor o menor consenso en la respuesta de los usuarios sobre la implicación y los recursos. Dicho análisis se puede llevar a cabo tanto a nivel general como a nivel de la ODC, comparar los resultados de cada ODC con los resultados del conjunto de la muestra o de otras ODCs, comprobar si son iguales las áreas de cooperación con mayores y menores saldos netos en la ODC en comparación con otros y tratar de buscar los motivos que expliquen las diferencias existentes.

En el Gráfico 7 se muestra los saldos netos por áreas de cooperación. Se observa que salvo en el caso de dos áreas de cooperación, "8. Estándares, normativas y reglamentaciones" y "4. Aprovisionamiento y compras conjuntas" los saldos netos son positivos, destacando especialmente las áreas de "11. Atraer talento", "10. Promover relación entre miembros del clúster" y "1. Vigilancia estratégica", donde las diferencias entre los que consideran que la implicación y los recursos deberían aumentar y los que consideran que deberían disminuir o no deberían dedicarse recursos a esa área superan los treinta puntos porcentuales, de manera que existen un algo grado de consenso entre los usuarios sobre la idoneidad de aumentar la implicación y los recursos destinados a esa área de cooperación. Sin embargo, las ODCs cuentan con **recursos limitados** y tienen que priorizar. Por tanto, en este punto cabe preguntarse por los órganos de gobierno de la ODC si las empresas agrupadas estarían dispuestas a asumir una aportación adicional de recursos para financiar ese rol más activo de las ODCs.

Gráfico 7 Consenso sobre la implicación y recursos (aumentar - disminuir/nada) por áreas de cooperación



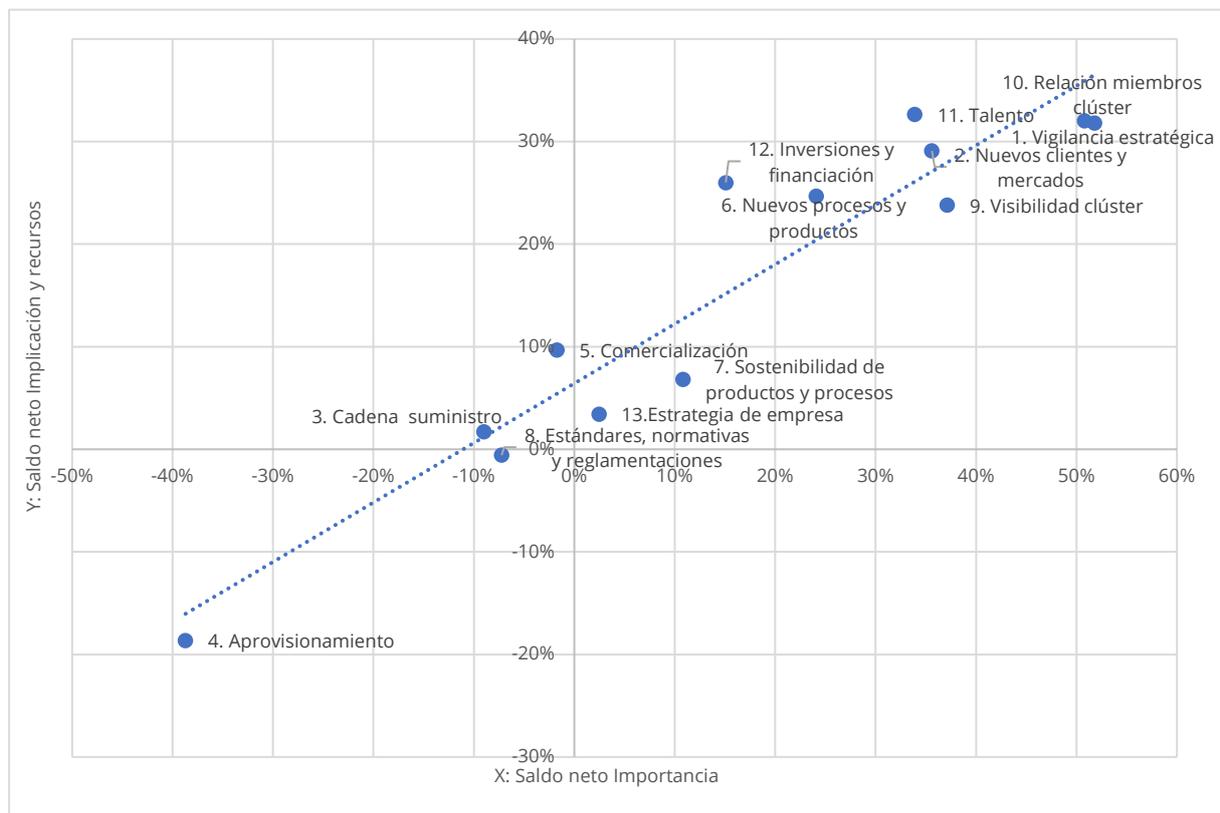
Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, en los comentarios realizados por los participantes destaca también la demanda, por parte de los usuarios, de potenciar las actividades de formación en las diferentes ODCs, incluyendo formación de parados en áreas estratégicas de las empresas miembro, formación de los trabajadores y formación a nivel ejecutivo.

2.3.5. Relación entre importancia y recursos

A partir de estos resultados, tanto a nivel general como a nivel de clúster particular, se puede también establecer una **relación** entre la **importancia** que se asigna a cada una de las áreas de cooperación y la **implicación** y los **recursos** que se considera que se deben destinar a cada una de las áreas de cooperación. A modo de ejemplo, se puede dibujar un gráfico como el que se adjunta (véase Gráfico 8). En el mismo, los valores en el eje horizontal (X) corresponden al saldo neto de la importancia asignada a las áreas de cooperación, esto es, la diferencia entre los usuarios que asignan mucha importancia y poca importancia. Los valores en el eje vertical (Y) corresponden, por su parte, al saldo neto obtenido en implicación y recursos, esto es, la diferencia entre aumentar mucho y aumentar, y disminuir o nada. A partir de los puntos que sitúan las diferentes áreas de cooperación en el gráfico y de la línea de tendencia se observa una clara relación entre las dos variables analizadas. Así, son las áreas de cooperación a las que se asigna mayor importancia en las que se considera que más deberían aumentar la implicación y los recursos; por el contrario, es en las áreas a las que se asigna menor importancia donde también se considera que menos implicación y recursos deberían destinarse. Sin embargo, estos resultados hay que interpretarlos con cautela, ya que de la encuesta se obtiene información relativa a si la implicación y los recursos deben aumentar o no, pero no se conoce el punto de partida, no se recaba información sobre cuántos recursos se destinan a cada una de las áreas de cooperación en la actualidad.

Gráfico 8 Áreas de cooperación – Relación Importancia - Implicación y recursos



Fuente: Elaboración propia..

A partir del gráfico anterior, se pueden identificar diferentes zonas y áreas de actuación:

- Zona 1:** Son áreas de cooperación a las que los usuarios asignan importancia alta y consideran que se deberían aumentar la implicación y los recursos. Se trata, por tanto, de áreas de cooperación prioritarias. En este caso concreto, se trataría de las siguientes áreas de cooperación: 10. Relación miembros clúster, 11. Talento, 1. Vigilancia estratégica, y 2. Nuevos clientes y mercados.
- Zona 2:** Son áreas de cooperación a las que los usuarios asignan importancia alta y consideran que se deberían aumentar la implicación y los recursos, pero en menor medida que en la zona 1. Se trataría, por tanto, de áreas de cooperación que es importante abordar, pero no de manera tan urgente. En este caso concreto, se trataría de las áreas de cooperación: 12. Inversiones y financiación, 6. Nuevos procesos y productos, y 9. Visibilidad clúster.
- Zona 3:** Se trata del área en el centro del gráfico, donde se observa un equilibrio entre las percepciones de los usuarios, consideran que están bien dimensionadas esas áreas de cooperación en términos de implicación y recursos dada la importancia que se les asigna. Por tanto, son áreas de cooperación en las que se debería mantener la implicación actual. En este caso concreto, se trata de las áreas de cooperación: 5. Comercialización, 7. Sostenibilidad de productos y procesos, 13. Estrategia de empresa, 3. Cadena de suministro, y 8. Estándares, normativas y reglamentaciones.
- Zona 4:** Son áreas de cooperación a las que los usuarios asignan menor importancia y consideran y que la implicación y los recursos destinados por la ODC a estas áreas de cooperación deberían ser menores. Se trata, por tanto, de áreas en las que se podría plantear no seguir trabajando o, en su caso, analizar si pueden ser de interés para algunos usuarios y ver si se pueden promocionar de otra manera. En el caso de los usuarios de las ODCs vascas, es el área de cooperación 4. Aprovisionamiento el que se encuentra en esta zona.

2.3.6. Resumen áreas de cooperación

Este apartado de áreas de cooperación es el apartado central de la encuesta, ya que nos da una **orientación** de qué deberían hacer las ODCs en el **futuro**, a qué tipo de actividades deberían orientar sus actuaciones según la opinión de los diferentes usuarios de la ODC. En concreto, la importancia que se asigne a cada área de cooperación y la implicación y los recursos a destinar a las diferentes áreas de cooperación en cada ODC pueden llevar a reflexionar sobre diferentes aspectos. En el Recuadro 3 se recogen, a modo de resumen, las cuestiones a analizar tanto por el equipo de gestión y Junta Directiva de la ODC, como por parte de los *policy makers*, respecto a las áreas de cooperación:

Recuadro 3. Áreas de cooperación

- ¿Cuál son las áreas de cooperación a las que los usuarios asignan mayor y menor **importancia**?
 - ¿Están las áreas de cooperación a las que los usuarios asignan mayor importancia directamente vinculadas a la razón de ser de las ODCs?
 - En el caso de las áreas de menor importancia:
 - ¿Se trata de áreas en las que las empresas realmente creen que el rol de la ODC no es tan importante?
 - ¿Consideran las empresas que son actividades que pueden hacer mejor por su cuenta que en cooperación con otros agentes del clúster?
 - ¿Se trata de un área de cooperación importante, pero no ven factible implantarlo en el clúster?
- En la comparativa con otras ODCs:
 - ¿Asignan los usuarios de esta ODC, en general, mayor o menor importancia que el conjunto de la muestra a las diferentes áreas de cooperación?
 - ¿Son iguales las áreas a las que se asigna mayor o menor importancia en el conjunto de la muestra y en este clúster en particular? ¿Cuáles podrían ser los motivos que explican estas diferencias?
- ¿Cuáles son las áreas de cooperación, con mayores saldos netos en términos de **implicación y recursos** a destinar, esto es, aquellas en las que la diferencia entre "aumentar" (o "aumentar mucho") y la suma entre "disminuir" y "nada" es mayor?
- En la comparación con otras ODCs, ¿son iguales las áreas de cooperación con mayores y menores saldos netos? ¿Qué factores podrían explicar las diferencias?
- ¿Coinciden estos resultados con las prioridades de la ODC? ¿Hay resultados que sorprenden o llaman la atención?
- ¿Existe la necesidad de repensar las actividades o las áreas de cooperación de la ODC?
- ¿Se deberían adaptar las áreas de cooperación a la realidad de cada ODC? ¿Deberían ser diferentes las áreas de cooperación en las que se focaliza cada ODC, por ejemplo, en función del tipo de actividad principal de la ODC, o de la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la ODC?
- ¿Deberían adaptarse las ODCs a las diferentes velocidades de sus usuarios? ¿Son diferentes las prioridades de diferentes tipos de empresas, por ejemplo, por tamaño de empresa o por cadena de valor?

2.4 Percepción sobre el impacto de la cooperación clúster en la competitividad de la empresa

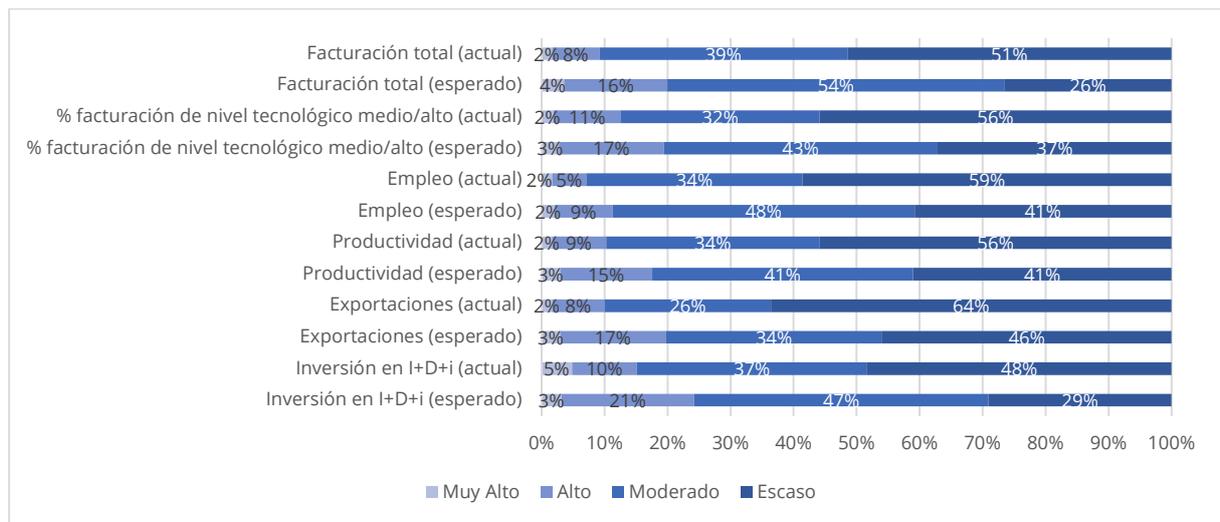
En el siguiente apartado de la encuesta se analiza cuál es la percepción del impacto que la cooperación clúster tiene en los diferentes parámetros de competitividad de la empresa. En concreto, se analiza la percepción sobre el impacto estimado de los 5 últimos años y sobre el impacto esperado para los próximos 5 años en:

(1) facturación total, (2) % facturación de nivel tecnológico medio/alto , (3) empleo, (4) productividad, (5) inversión en I+D, y (6) exportaciones, en una escala con 4 niveles: escaso, moderado, alto y muy alto.

A partir de los datos recogidos, se pueden analizar las diferencias entre las percepciones sobre el impacto pasado y las expectativas de impacto en el futuro próximo. ¿Cuáles son los resultados de la ODC en comparación con el resto? Por ejemplo, ¿hay en la ODC una percepción peor sobre el impacto en el pasado que en el conjunto de la muestra, pero la expectativa a futuro es mejor que en el resto? Esto sería un indicador de que las actuaciones que se están llevando en la ODC están encaminadas en la dirección correcta y aunque no han dado sus frutos se espera que empiecen a dar en el futuro. Siendo las exportaciones y la I+D+i las variables en las que probablemente las actividades de la ODC tengan un impacto más directo, también podría analizarse si se percibe que el impacto (tanto pasado como esperado) en estas variables de competitividad es superior que en el resto.

En el Gráfico 9 se recoge la información sobre las percepciones que tienen las empresas del impacto en los últimos cinco años y las expectativas de impacto en los próximos 5 años en las seis variables de competitividad consideradas. Se observa que la mayoría de los usuarios perciben que el impacto de la cooperación clúster en las diferentes variables de competitividad consideradas ha sido moderado o escaso, y esperan un impacto algo más positivo en los próximos años. Aunque dicho patrón de respuesta se cumple para cada una de las seis variables de competitividad recogidos, se observan ciertas diferencias entre ellas. Así, en términos de impacto en los últimos 5 años, es en el empleo y en las exportaciones donde menos usuarios consideran que el impacto ha sido muy alto o alto, y más usuarios consideran que el impacto ha sido escaso. En el lado opuesto destaca la I+D+i, variable con el mayor nivel de respuestas en las categorías de muy alto y alto, y menor nivel de respuestas en la categoría de escaso. En términos de impacto esperado, por su parte, se observa que el mayor impacto esperado es en las variables de I+D+i y en facturación, mientras que es en el empleo donde menor porcentaje de usuarios esperan un impacto muy alto o alto y un mayor porcentaje de usuarios esperan un impacto escaso.

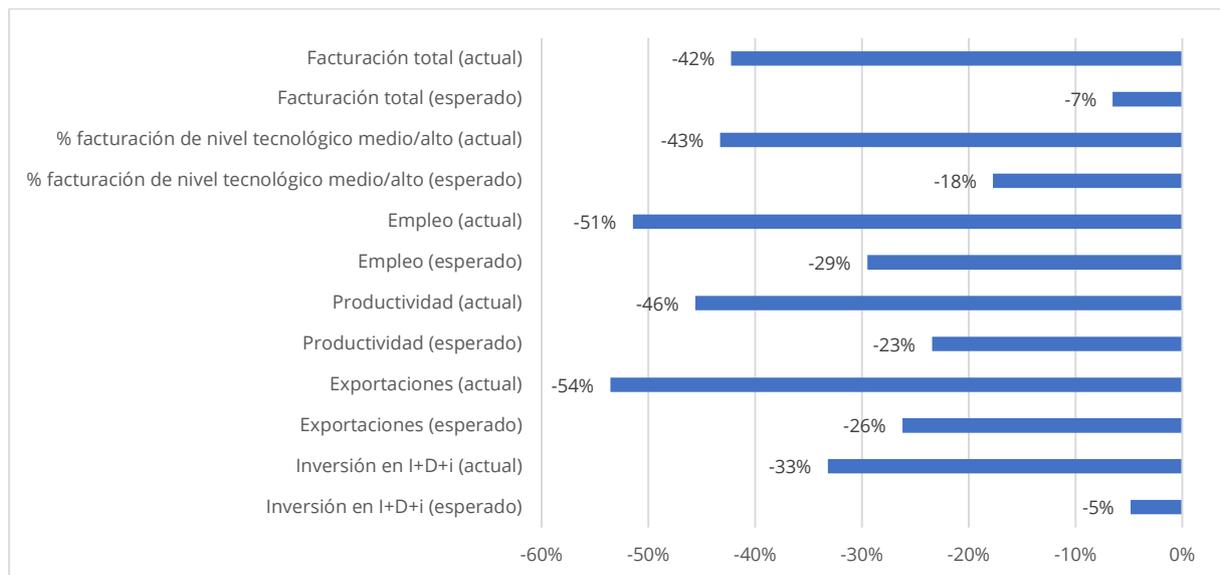
Gráfico 9 Percepción del impacto en la competitividad



Fuente: Elaboración propia..

Para completar el anterior análisis, en el Gráfico 10 se han calculado las diferencias entre el porcentaje de usuarios que perciben el impacto en cada variable de competitividad como 'muy alto' o 'alto' y aquellos que lo perciben como 'escaso'. En línea con lo expuesto en el párrafo anterior, se observa que es en el impacto en la inversión en la I+D+i donde la percepción de los usuarios es más positiva, tanto para los últimos 5 años como para los próximos 5 años. Por el contrario, es en las variables de empleo y exportaciones donde destaca un mayor porcentaje de usuarios que considera que el impacto es escaso, frente a los que consideran que el impacto es muy alto o alto. Llama especialmente la atención la percepción sobre el impacto en las exportaciones ya que por la naturaleza de las actividades de la ODC se podría esperar que fuera, junto con la I+D+i, la variable en la que hubiera más impacto. En la comparación entre el impacto (percibido) de los últimos 5 años frente al impacto esperado en los próximos 5 años destaca, por su parte, la evolución en la variable facturación, con una reducción muy significativa en la diferencia entre aquellos que perciben que un impacto muy alto o alto y aquellos que lo consideran escaso.

Gráfico 10 Grado de consenso en las percepciones sobre impacto (alto - escaso)

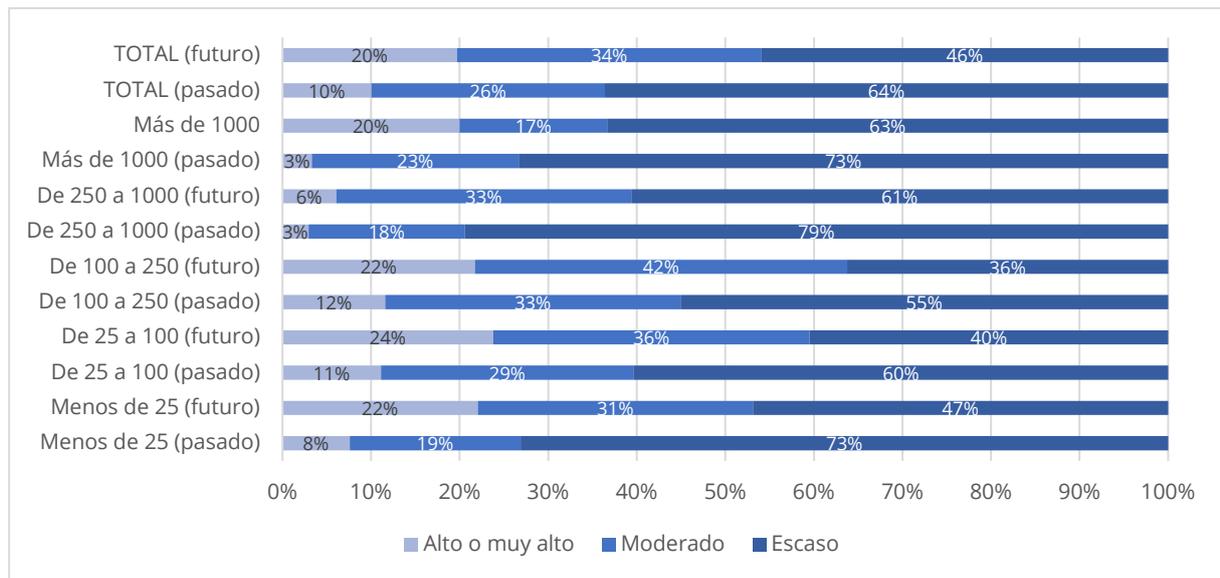


Fuente: *Elaboración propia.*

2.4.1. Percepción según tamaño de empresa y tiempo de pertenencia a la ODC

En el análisis de la muestra segmentada por tamaño de empresa llaman la atención las diferencias entre los diferentes grupos. A modo de ejemplo, se incluye en el Gráfico 11 la percepción del impacto pasado y del impacto a futuro en las exportaciones según el tamaño de empresa. Tanto en este caso como en el caso de otras variables como la facturación o el empleo, se observan ciertas diferencias en las percepciones sobre el impacto tanto pasado como futuro, según el tamaño de la empresa. Así, parece que es en las empresas de menor tamaño (menos de 25 empleados) y en las empresas grandes (a partir de 250 empleados) donde las percepciones son menos optimistas, y en las empresas de 25 a 250 empleados donde las percepciones son más positivas. En el caso de las grandes empresas, ello podría deberse a que no necesitan tanto de la colaboración para competir como las medianas y pequeñas. Y para las de menos de 25 empleados, tal como se ha mencionado anteriormente, resulta más difícil participar en las dinámicas de las ODCs por su pequeña estructura. Estos resultados parecen corroborar algunas percepciones recogidas en apartados anteriores, sobre la oportunidad de equilibrar las actividades para que puedan participar más activamente otros usuarios, especialmente las empresas más pequeñas, en las que tanto la participación en las actividades de la ODC como el impacto percibido son menores.

Gráfico 11 Percepción sobre el impacto de la cooperación en las exportaciones, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia..

Finalmente, cabe destacarse que, al igual que en otros aspectos analizados, el **tiempo de pertenencia a la ODC**, los años que lleva la empresa asociada a la ODC es también un aspecto a tener en cuenta a la hora de explicar el impacto, ya que las empresas con poca trayectoria en el clúster no han tenido todavía la oportunidad/el tiempo para ver el impacto.

2.4.2. Otros beneficios intangibles relacionados con el capital social

Las observaciones y los comentarios realizados por diferentes usuarios en este apartado del cuestionario aportan información muy útil a la hora de interpretar los resultados anteriores. De los mismos se desprende que, en general, las empresas tienen la percepción de que es difícil atribuir un impacto de la cooperación clúster a las variables de competitividad. Aunque puedan tener la sensación de que sí tiene impacto, cuantificar ese impacto, poner números, les resulta difícil, pero en los mismos comentarios manifiestan que perciben beneficios intangibles como los siguientes:

- Hacer contactos con otros agentes (empresas y otras organizaciones) y disponer de un ambiente de confianza entre los socios, que posibilita la colaboración entre ellos.
- Poner en común cuestiones de interés, compartir problemática, conocimiento y experiencias, obtener información de mercado, actores, tendencias y oportunidades, etc.
- Identificar y explotar las sinergias entre los socios para, de esa forma, ser más eficientes en la búsqueda de soluciones conjuntas y dar así una mejor respuesta las necesidades de los clientes.
- Obtener mejor posicionamiento y mayor visibilidad como industria en diferentes foros y frente a potenciales clientes.
- Mayor visibilidad y mejor interlocución con las entidades públicas.

En el Recuadro 4 se recogen, a modo de resumen, las cuestiones a analizar por el equipo de gestión y Junta Directiva de la ODC respecto a la percepción sobre el impacto en la competitividad:

Recuadro 4. Percepción sobre el impacto en la competitividad

- ¿Qué resultados se obtienen de la comparación de las percepciones sobre el impacto en la competitividad en los últimos 5 años y las percepciones sobre el impacto en la competitividad en los próximos 5 años?
 - ¿Cuáles son las variables de competitividad en las que se percibe un mayor impacto? ¿Son los resultados esperables según el tipo de actividades de la ODC?
 - ¿Son las expectativas sobre el impacto futuro mejores o peores que la percepción sobre el impacto en los últimos 5 años?
- ¿Cómo son los resultados de la ODC en comparación con otros?

2.5 Percepción de la propensión a la colaboración en el clúster

En este último apartado se mide cómo perciben las empresas la propensión a la colaboración o la actitud colaborativa en el clúster (*willingness to collaborate*), en términos de:

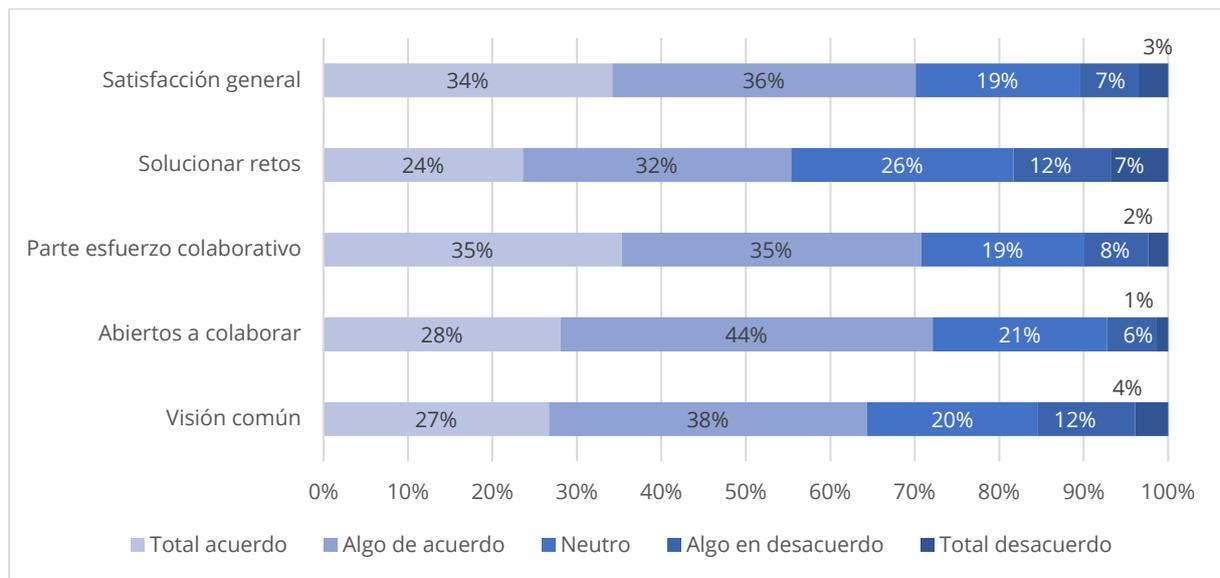
- Existencia de una visión común en el clúster sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo
- La apertura de otros miembros del clúster para colaborar en la búsqueda de soluciones a los retos comunes
- El sentimiento de pertenencia a un esfuerzo colaborativo y la identificación como parte del clúster
- Contacto con la agrupación y/o con otros miembros del clúster para buscar una solución a un reto que no pueden solucionar solos en la empresa
- Grado de satisfacción general con las actividades de colaboración en el clúster.

De alguna manera, los puntos recogidos en este apartado complementan las respuestas del epígrafe anterior, referente al impacto de la cooperación clúster en la competitividad, ya que aquí se miden percepciones sobre variables de naturaleza más intangible (*soft*) que en el apartado anterior, vinculados a la existencia de capital social en el clúster. Estas preguntas son consistentes con las que ha ido desarrollando el grupo de trabajo sobre evaluación de clústeres de TCI Network, un hecho que posibilita la comparación internacional con otras regiones y países que han pilotado estas preguntas. Se miden las respuestas en una escala de cinco niveles, desde (1) total desacuerdo hasta (5) total acuerdo.

A partir de las respuestas de este apartado, en línea con los anteriores, en primer lugar se realiza un análisis de cómo valoran las empresas los diferentes ítems referentes a la "percepción de la propensión a la colaboración" y la coherencia de estos resultados con los de otros apartados. Asimismo, se comparan los resultados de cada ODC particular con los del conjunto de la muestra u otras ODCs y ver si los resultados son similares. En caso de que se observen diferencias, habría que indagar sobre cuáles podrían ser los factores a los que se deben dichas diferencias.

En el Gráfico 12 se resumen las respuestas obtenidas entre los usuarios de los servicios y actuaciones de cooperación clúster ofrecidos por las ODCs vascas. En general, se observa un alto grado de satisfacción con las actividades de colaboración en el clúster. Los datos son, además, indicativos de un alto nivel de capital social en el conjunto de las ODCs, ya que las empresas consideran que existe visión común en el clúster sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo, se sienten parte del clúster, perciben la apertura de otros miembros del clúster para colaborar en la búsqueda de soluciones a los retos comunes, y contactan con el clúster para buscar una solución a un reto que no pueden solucionar solos en la empresa.

Gráfico 12 Percepción de la colaboración en el clúster



Fuente: *Elaboración propia.*

Se observa que los aspectos recogidos en este apartado están alineados con lo que se subraya en los comentarios cualitativos sobre el impacto de la cooperación clúster. De esta manera, se puede ver que, si bien los usuarios no ven tanto el impacto de la cooperación clúster en términos de un impacto directo sobre variables económicas, el grado de satisfacción con las actividades de la agrupación clúster es alto, y hay en general una percepción positiva sobre la actitud y predisposición para colaborar en el clúster. También se observa que existe coherencia entre las respuestas en este apartado y las respuestas en otros apartados del cuestionario. A modo de ejemplo, en el caso concreto de una ODC, a partir de los resultados de este apartado se concluye que el grado de capital social existente en esa ODC parece ser menor que en otras ODCs. Este resultado es coherente con otro resultado de la misma ODC, en el que el porcentaje de usuarios que considera que la implicación y los recursos destinados por la ODC a “promover que los miembros del clúster se relacionen y se conozcan entre ellos” deben aumentar es mayor que en el conjunto de la muestra.

En el Recuadro 5 se recogen, a modo de resumen, las cuestiones a analizar respecto a la percepción sobre la colaboración en el clúster:

Recuadro 5. Percepción de la colaboración en el clúster

- ¿Cómo valoran las empresas los diferentes ítems referentes a la “percepción de la colaboración”? ¿Son coherentes estos resultados con los de otros apartados?
- En la comparación entre el conjunto y los clústeres particulares, ¿son similares los resultados? Si hay diferencias, ¿a qué podrían deberse?

2.6 Variables explicativas

En este apartado se hace un resumen de las variables que se han identificado en los diferentes apartados del documento, que podrían en cierto grado estar incidiendo en las respuestas obtenidas y que, por tanto, deben tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados:

- El tamaño de las empresas parece que puede tener relación con algunos resultados, como el nivel de participación en las actividades de la ODC o la percepción que tienen del impacto de la colaboración clúster en las variables económicas de la empresa.
- En términos de sector de actividad, cuáles sean las actividades principales en la ODC puede ser una variable que ayude a explicar aspectos como la importancia que se le asigna y los recursos que se le deberían asignar a cada una de las áreas de cooperación.
- Asimismo, la diversidad de miembros en la ODC, en términos de eslabones de cadena de valor o subsectores de actividad a los que pertenecen y cómo se alinean las actividades impulsadas por la ODC con los intereses de estos miembros también puede ayudar a explicar las respuestas obtenidas en la encuesta.
- La madurez y ciclo de vida del clúster natural, así como la trayectoria, experiencia y madurez de la ODC también pueden ayudar a entender el tipo de actividades en los que se enfoca la ODC y los resultados que se obtienen en términos, por ejemplo, del grado de colaboración en el clúster.
- Asimismo, el tiempo de pertenencia a la ODC, los años que lleva miembro asociado a la ODC también es un aspecto a tener en cuenta, ya que puede ayudar a explicar variables como el grado de implicación en las actividades de la ODC o el impacto percibido en las variables económicas.

Finalmente, también debe tenerse en cuenta la representatividad de la muestra, ya que si son los usuarios más activos y que participan más en las diferentes actividades de la ODC los que responden, existiría un sesgo hacia respuestas más positivas que las que cabría esperar del conjunto de usuarios de la ODC.

3 CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES

Con el objetivo de avanzar en la evaluación de la política clúster del Gobierno Vasco los servicios de SPRI junto con Orkestra han elaborado el cuestionario "La Voz del Usuario", que tiene por objetivo medir cómo son percibidos por los usuarios los servicios y actuaciones de cooperación clúster ofrecidos por las ODCs y su impacto en los parámetros de competitividad de las empresas. En este documento se ha desarrollado una guía de cómo analizar e interpretar las respuestas al cuestionario y, a modo de ilustración, se han presentado y valorado los principales resultados agregados de esta proceso de evaluación.

Tal como se subrayaba en la introducción, en este proceso la evaluación se entiende como una herramienta de aprendizaje y mejora estratégica, para que oriente en la gestión, tanto de la política clúster en su totalidad como en la puesta en práctica de dicha política en las diferentes ODCs a través de sus planes de acción.

Así, las diferentes ODCs han tenido acceso a informes individualizados en los que pueden compararse con los resultados agregados. En algunos casos estos han servido para corroborar algunas percepciones que ya tenían sobre la realidad del clúster y en otros les han proporcionado información nueva con la que poder llevar a cabo una reflexión sobre la realidad del clúster y sobre las acciones a emprender a partir de dicha realidad, presentando los resultados del informe en la Junta Directiva y adoptando medidas en consecuencia. Los informes individualizados se utilizaron también en las reuniones que SPRI celebró con cada una de las ODCs durante el primer trimestre de 2019, en los que se revisaron los Planes de Acción 2019 y los presupuestos presentados. En general, el instrumento tuvo una recepción positiva y los resultados del análisis se han tenido en cuenta a la hora de elaborar o revisar los planes del 2019 y posteriores.

Los resultados y las conclusiones de este proceso también han servido para poner en marcha programas e iniciativas para dar respuestas a las necesidades identificadas a partir del mismo. En este contexto, desde SPRI en colaboración con las ODCs se puso en marcha en 2019 una acción orientada a reforzar la capacidad tecnológica de las ODCs, conjugando la capacitación con una comunidad de práctica para el intercambio de experiencias y el aprendizaje conjunto. En esa misma línea también se puso en marcha otra iniciativa orientada a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias de las ODCs y en las de sus empresas asociadas.

Con el objetivo de ver el impacto de esta primera recogida de datos y la posterior reflexión que se ha llevado con las diferentes ODCs y cuyas conclusiones se han incorporado en los planes de acción de las ODCs y en las acciones e iniciativas puestas en marcha desde SPRI, se hace necesario hacer un seguimiento de los diferentes indicadores. La recogida de los datos y su análisis periódico permitirá llevar a cabo dicho seguimiento y valorar el impacto que hayan podido tener las acciones puestas en marcha en los planes de acción de las ODCs en las acciones e iniciativas puestas en marcha desde SPRI.

Tal como se subrayaba en la introducción, en este proceso la evaluación se entiende como una herramienta de aprendizaje y mejora estratégica, para que oriente en la gestión, tanto de la política clúster en su totalidad como en la puesta en práctica de dicha política en las diferentes ODCs a través de sus planes de acción.

La aplicación del cuestionario en clústeres de otras regiones permitirá aprender de las buenas prácticas mediante la comparación de los resultados obtenidos a nivel internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranguren M.J., De La Maza X., Parrilli M.D., and Wilson J.R. (2009) *Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos*, Bilbao: Deusto Publicaciones.
- Maffioli A, Pietrobelli C and Stucchi R (Eds.) (2016) *The Impact Evaluation of Cluster Development Programs: Methods and Practices*. Washington D. C.: Inter-American Development Bank.
- Schmiedeberg C (2010) Evaluation of cluster policy: A methodological overview. *Evaluation* 16 (4): 389-412.
- Smith M, Wilson JR and Wise E (2020) *Evaluating clusters: Where theory collides with practice*. *Regional Science Policy and Practice*, (3): 413-430. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12279>.
- Wilson, JR (2019) Cluster Policy Resilience: New Challenges for a Mature Policy. *International Journal of Business Environment* 10(4): 371-382.

ANEXO 1. CUESTIONARIO “LA VOZ DEL USUARIO”

ENCUESTA A SOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES DINAMIZADORAS DE LOS CLÚSTERES (ODCs)

Las organizaciones dinamizadoras de los clústeres (ODCs) y el Gobierno Vasco – SPRI, le agradecemos que cumplimente este cuestionario que está dirigido a los asociados y usuarios de los servicios y actuaciones de cooperación ofrecidos por dichas organizaciones en el marco del Programa de Apoyo a Clústeres financiado por el Gobierno Vasco.

El estudio servirá para entender mejor cómo son percibidos por los asociados y usuarios, los servicios y actuaciones de cooperación ofrecidos por las ODCs y su impacto en los parámetros de competitividad de las empresas.

Esta evaluación incidirá directamente en las iniciativas que se lancen por las ODCs y el Gobierno Vasco en próximas ediciones del Programa.

El tiempo estimado para cumplimentar este cuestionario es de 15 minutos. Por favor, cumplimente un solo cuestionario por empresa, aunque puede recabar la opinión de varias personas de su equipo.

Los campos señalados con * son requeridos.

Las respuestas que doy en este formulario se refieren a la ODC que indico a continuación, de la cual mi organización es miembro.*

En caso de que su empresa/organización pertenezca a varias ODCs de la lista, por favor, cumplimente un formulario por cada una de las organizaciones de las que sea miembro.

Involucración de mi empresa/organización en las actividades de la ODC _____

Las personas de mi organización participan en las actividades clúster indicadas con la frecuencia que señalo a continuación*

	Nunca	Algunas veces	Con regularidad	Muy frecuentemente
Reciben información regular (email, redes sociales, noticias, boletines, observatorio y similares)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participan en seminarios, actividades de formación y similares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participan en comités y grupos de trabajo de la ODC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Están involucrados en el desarrollo de proyectos concretos de I+D+i surgidos en el clúster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participan en actividades internacionales (misiones, exposiciones y ferias, congresos, redes y similares)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participan en la Junta Directiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indico en una escala de 1 a 5 el nivel de acuerdo con las siguientes frases *

	Total desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutro	Algo de acuerdo	Total acuerdo
1. Mi organización participa activamente en las iniciativas propuestas por la ODC	<input type="checkbox"/>				
2. Mi organización sugiere y propone regularmente iniciativas de interés a la ODC	<input type="checkbox"/>				

Comentarios. Involucración de mi empresa

Áreas de Cooperación Clúster para mejorar la competitividad de mi empresa/organización *

Indico la importancia que tiene para la competitividad de mi empresa/organización, cooperar con otras empresas/organizaciones del clúster en cada una de las áreas indicadas a continuación, utilizando la siguiente escala:

ESCASA o no tiene relevancia para nosotros

POTENCIAL. Podría ser importante que cooperemos con otras organizaciones en el futuro

MUCHA importancia y es urgente que cooperemos con otras organizaciones en esta área para mejorar nuestra competitividad

También indico el grado de **IMPLICACIÓN** y los **RECURSOS** que, en mi opinión, debería dedicar la ODC a cada área, según el siguiente baremo:

NADA: La ODC no debería dedicar recursos a este tema

DISMINUIR: La ODC debería DISMINUIR su implicación y los recursos que dedica a este tema

MANTENER: La ODC debería MANTENER al mismo nivel su implicación y los recursos que dedica a este tema

AUMENTAR: La ODC debería AUMENTAR su implicación y los recursos que dedica a este tema

AUMENTAR MUCHO: La ODC debería AUMENTAR MUCHO el nivel de implicación y los recursos dedicados a este tema

	Importancia			Implicación y Recursos de la ODC			
	Escasa	Potencial	Mucha	Nada	Disminuir	Mantener	Aumentar
1. Vigilancia estratégica y conocimiento de mercados, productos, servicios, tecnologías, procedimientos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Acceso a nuevos clientes y mercados internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Desarrollo de la cadena de suministro (aprovisionamiento, producción, montaje/instalación, distribución y logística)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aprovechamiento y compras conjuntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Comercialización y marca conjunta / integración de productos y servicios / proyectos y licitaciones conjuntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Investigar y desarrollar nuevos procesos y productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sostenibilidad de productos y procesos (eficiencia energética, impacto medioambiental, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Desarrollar estándares, normativas, reglamentaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Promover la visibilidad y conocimiento del clúster hacia el exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Promover que los miembros del clúster nos relacionemos y conozcamos entre nosotros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Atraer talento, desarrollar los recursos humanos y su formación especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Atraer inversiones y financiación especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Innovar y mejorar la gestión y estrategia de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios. Áreas de Cooperación (Otras áreas y métodos de cooperación relevantes para su empresa, que la ODC y las empresas deberían abordar, etc.)

Impacto de la cooperación clúster en los parámetros de mi empresa *

La cooperación de mi empresa en el clúster ha tenido y tendrá un impacto en las variables socioeconómicas de la misma. Indico a continuación el impacto ESTIMADO en los últimos 5 años y el impacto ESPERADO en los próximos 5 años.

	Impacto últimos 5 años				Impacto próximos 5 años			
	Escaso	Moderado	Alto	Muy Alto	Escaso	Moderado	Alto	Muy Alto
Facturación Total	<input type="checkbox"/>							
Empleo	<input type="checkbox"/>							
Exportaciones	<input type="checkbox"/>							
% facturación de nivel tecnológico medio/alto	<input type="checkbox"/>							
Inversión en I+D+i	<input type="checkbox"/>							
Productividad	<input type="checkbox"/>							

Comentarios. Influencia de la Cooperación (Otros impactos relevantes, etc.)

Percepción de la colaboración en la ODC

Indico en una escala de 1 a 5 el nivel de acuerdo con las siguientes frases *

	Total desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutro	Algo de acuerdo	Total acuerdo
1. Existe una visión común en la ODC sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo	<input type="checkbox"/>				
2. Otros miembros de la ODC están abiertos para colaborar	<input type="checkbox"/>				
3. En mi empresa nos sentimos parte de un esfuerzo colaborativo y nos identificamos como parte de la ODC	<input type="checkbox"/>				
4. Cuando tenemos un reto que no podemos solucionar solos en nuestra empresa, contactamos con el equipo de la ODC y/o con sus organizaciones asociadas para buscar una solución	<input type="checkbox"/>				
5. En mi empresa tenemos un alto grado de satisfacción en general con las actividades de colaboración en la ODC	<input type="checkbox"/>				

Balance cualitativo de la labor de fomento de la cooperación en la ODC.

En mi opinión, las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la ODC son las siguientes.

Principales Fortalezas:

Oportunidades de mejora (Actividades actuales y nuevas actividades de interés para ser acometidas por la ODC).

Características de mi empresa *

	Menos de 1 MM€	1 a 5 MM€	5 a 25 MM€	25 a 150 MM€	Más de 150 MM€
Producción realizada en Euskadi (MM€)	<input type="checkbox"/>				
Producción en todo el mundo (MM€)	<input type="checkbox"/>				

	Menos del 10%	10 a 25%	25 a 50%	50 a 75%	Más del 75%
% de producción realizada en Euskadi que se exporta	<input type="checkbox"/>				

	Menos del 1%	1 a 3%	3 a 6%	6 a 10%	Más del 10%
% de I+D realizado en Euskadi (sobre producción realizada en Euskadi)	<input type="checkbox"/>				
% de I+D realizado en todo el mundo (sobre producción realizada en todo el mundo)	<input type="checkbox"/>				

	Menos de 25	25 a 100	100 a 250	250 a 1000	Más de 1000
Nº de empleos directos en Euskadi (equivalente a tiempo completo)	<input type="checkbox"/>				
Nº empleos directos en todo el mundo (equivalente a tiempo completo)	<input type="checkbox"/>				

Mi empresa, ¿tiene la matriz fuera de Euskadi? *

Perfil de la persona que responde

La responsabilidad que desempeño en mi empresa es la siguiente *

	Puesto	Área
Mi responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Datos de contacto (opcional)

Si lo desea, puede dejarnos sus datos de contacto para que podamos aclarar cualquier duda o información y compartir con Usted los resultados de este estudio.

Nombre:

Email:

Teléfono:

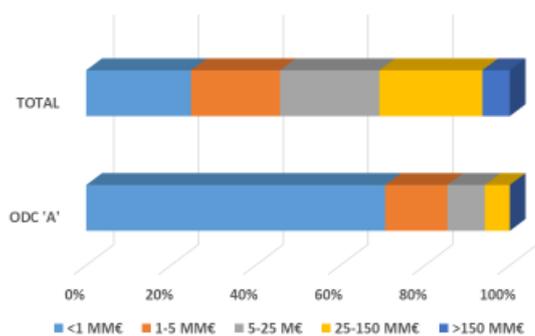
Para terminar, pulse el botón **Enviar** situado debajo para enviarnos su respuesta

ANEXO 2. EJEMPLO DE INFORME INDIVIDUALIZADO PARA LAS ODCS.



La Voz del Usuario – ODC 'A'

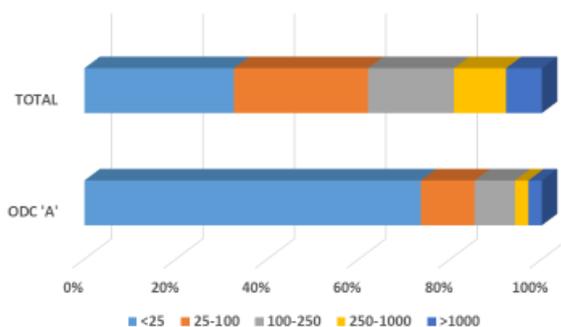
Tamaño de las participantes – Producción en Euskadi



- En general, las empresas de la ODC 'A' presentan un tamaño menor que el conjunto de la muestra
- El % de participantes con un valor de la producción en Euskadi inferior a 1 millón de euros es del 71% en la ODC 'A', frente al 25% en el conjunto de la muestra.

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Tamaño de las participantes – Empleos directos en Euskadi

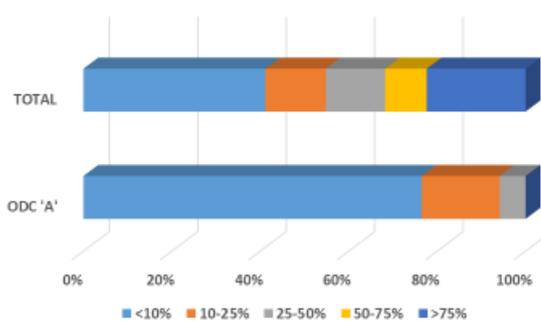


- El % de empresas participantes con menos de 25 empleados en Euskadi es del 74% en la OCD 'A', frente al 33% en el conjunto de la muestra.

3

La Voz del Usuario – OCD 'A'

% de la producción de Euskadi exportada

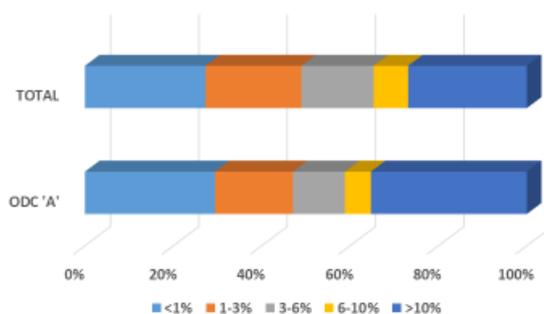


- El grado de internacionalización de las empresas de la OCD 'A' (en términos de exportaciones) es inferior al conjunto de la muestra

4

La Voz del Usuario – OCD 'A'

% de I+D realizado en Euskadi (sobre producción en Euskadi)

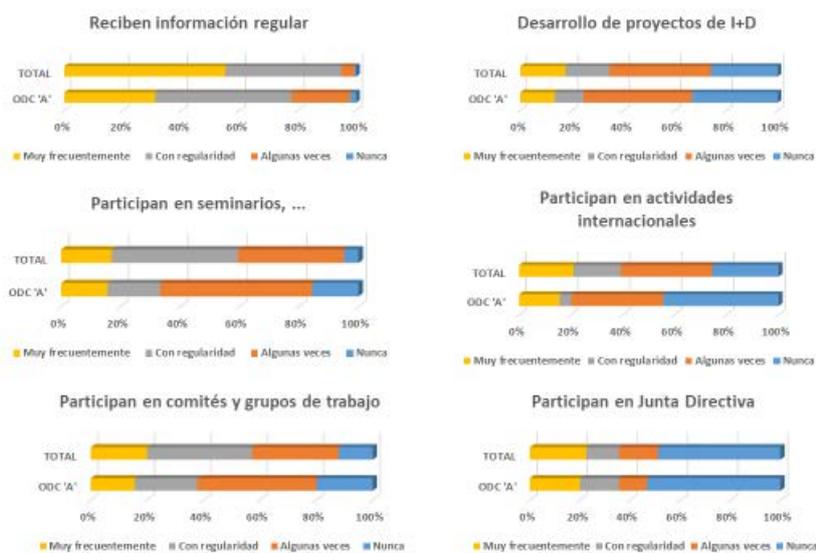


- En términos del porcentaje de I+D sobre producción, la ODC 'A' sigue un patrón muy similar al conjunto de la muestra
- El porcentaje de empresas que destina más del 10% de la producción a la I+D es algo superior en el caso de la ODC 'A'

5

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Involucración (I)



6

La Voz del Usuario – OCD ‘A’

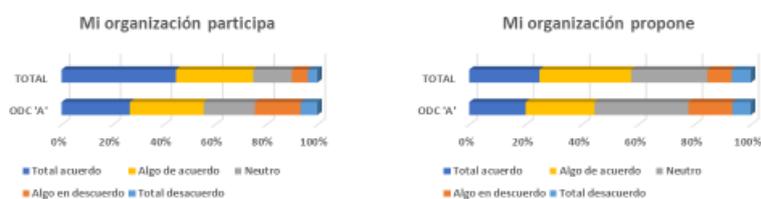
Involucración (II)

- En general, se observa una involucración algo menor de los miembros de la ODC ‘A’ que del conjunto de la muestra en las diferentes actividades de la agrupación
- Es en la actividad de ‘**reciben información regular**’ donde más involucración se observa, tanto a nivel general como a nivel de la ODC ‘A’
- Sin embargo, es también en esta actividad donde mayores diferencias se observan entre la involucración de los miembros de la ODC ‘A’ y el conjunto de la muestra

7

La Voz del Usuario – OCD ‘A’

Involucración (III)



- Tanto en el conjunto de la muestra como entre los miembros de la ODC ‘A’, las organizaciones opinan que su grado de **participación** en las iniciativas del clúster es mayor que el grado en el que la organización **propone** iniciativas.
- En línea con los análisis de las páginas anteriores, el nivel de participación de los miembros de la ODC ‘A’ es inferior al conjunto de la muestra

8

La Voz del Usuario – OCD 'A'

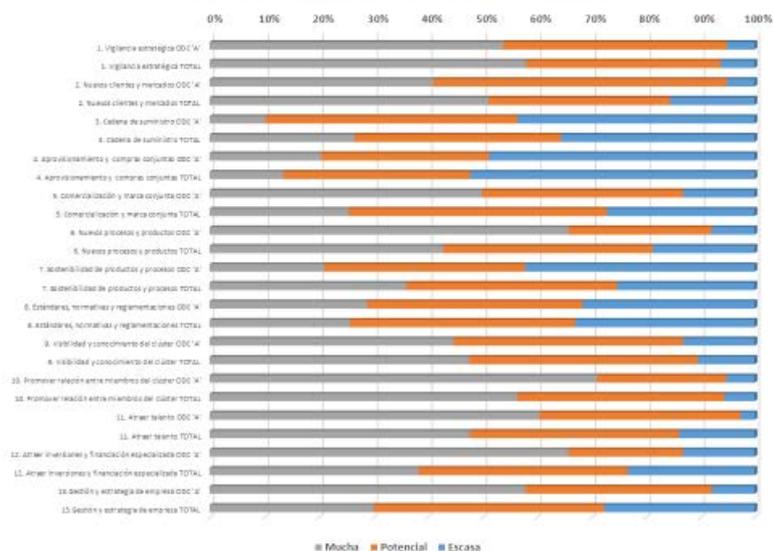
Áreas de Cooperación: 13 áreas

1. Vigilancia estratégica y conocimiento de mercados, productos, servicios, tecnologías, procedimientos, etc.
2. Nuevos clientes y mercados
3. Cadena de suministro
4. Aprovisionamiento y compras conjuntas
5. Comercialización y marca conjunta
6. Nuevos procesos y productos
7. Sostenibilidad de productos y procesos
8. Estándares, normativas y reglamentaciones
9. Visibilidad y conocimiento del clúster
10. Promover relación entre miembros del clúster
11. Atraer talento
12. Atraer inversiones y financiación especializada
13. Gestión y estrategia de empresa

9

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Áreas de Cooperación. Importancia



10

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Áreas de Cooperación. Importancia

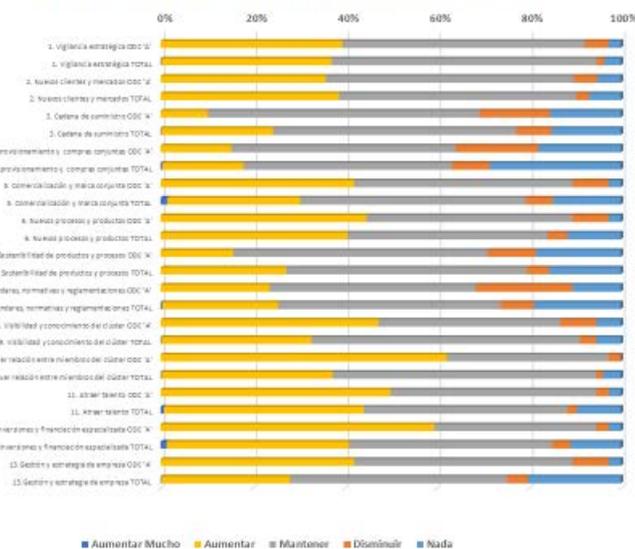
- Áreas de cooperación a las que los participantes asignan **mayor importancia**:
 - 10. Promover relación entre miembros del clúster
 - 12. Atraer inversiones y financiación especializada
 - 6. Nuevos procesos y productos
 - 11. Atraer talento
 - 13. Gestión y estrategia de empresa
 - 1. Vigilancia estratégica
 - 5. Comercialización y marca conjunta
 - Más del 50% de los participantes en la encuesta de la ODC 'A' atribuyen "mucho" importancia a este aspecto
 - En comparación con el conjunto de la muestra, destaca especialmente la mayor importancia atribuida a los ítems 5, 6, 12 y 13

- En la ODC 'A' sobresalen 3 áreas por el número de empresas que le asignan **escasa importancia**:
 - 3. Cadena de suministro
 - 4. Aprovisionamiento y compras conjuntas
 - 7. Sostenibilidad de productos y procesos. En este último, las respuestas de la ODC 'A' difieren bastante del conjunto de la muestra

11

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Áreas de Cooperación. Implicación y recursos



12

La Voz del Usuario – OCD ‘A’

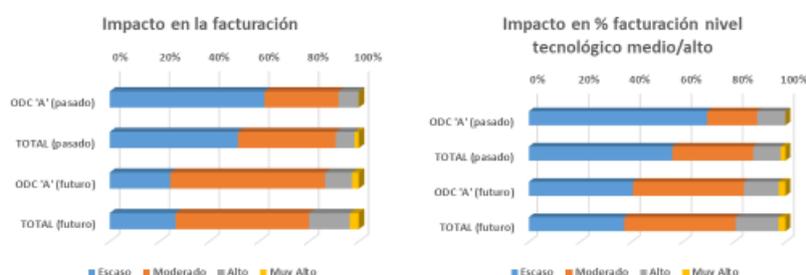
Áreas de Cooperación. Implicación y recursos

- En general, los participantes en la encuesta consideran que se debería **MANTENER** el rol actual de la agrupación en las diferentes áreas de cooperación consideradas
- Áreas de cooperación en las que sobresale que la “**Implicación y recursos**” de la agrupación debería **AUMENTAR**:
 - 10. Promover relación entre miembros del clúster
 - 12. Atraer inversiones y financiación especializada
 - 11. Atraer talento
- Destaca especialmente el mayor porcentaje de empresas de la ODC ‘A’ que consideran que la “**Implicación y recursos**” en las áreas 10 y 12 debería **AUMENTAR**, en comparación con el conjunto de la muestra
- En ningún área de cooperación sobresale especialmente que la agrupación **NO DEBERÍA** tener “**Implicación y recursos**”, destacando el menor porcentaje de empresas de la ODC ‘A’ en este sentido en el ítem 4. Aprovisionamiento y compras conjuntas, en comparación con el conjunto de la muestra

13

La Voz del Usuario – OCD ‘A’

Impacto de la cooperación clúster en la empresa

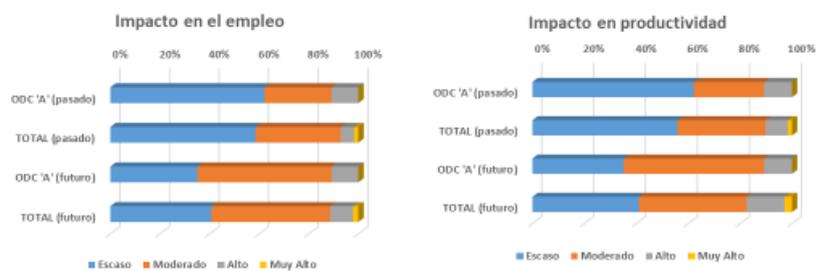


- La mayoría de los miembros de la ODC ‘A’ considera que el impacto de la cooperación clúster en la **facturación** ha sido escaso
- En general, se espera un mayor impacto de la cooperación clúster en la **facturación** de las empresas en los próximos 5 años
- Se observa una valoración algo peor del impacto de la cooperación en la **facturación** en la ODC ‘A’ que en el conjunto de la muestra, pero las expectativas para los próximos 5 años son muy similares para los dos grupos

14

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Impacto de la cooperación clúster en la empresa (II)

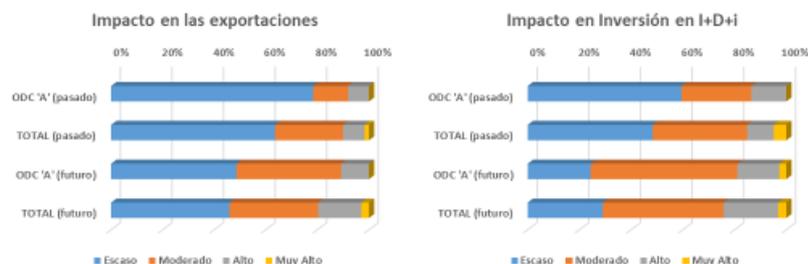


- La mayoría de los miembros de la OCD 'A' considera que el impacto de la cooperación clúster en el **empleo** y la **productividad** ha sido escasa.
- La mayoría espera que este impacto sea moderado en el futuro
- No se observan grandes diferencias entre la OCD 'A' y el conjunto de la muestra en las respuestas a estos ítems

15

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Impacto de la cooperación clúster en la empresa (III)

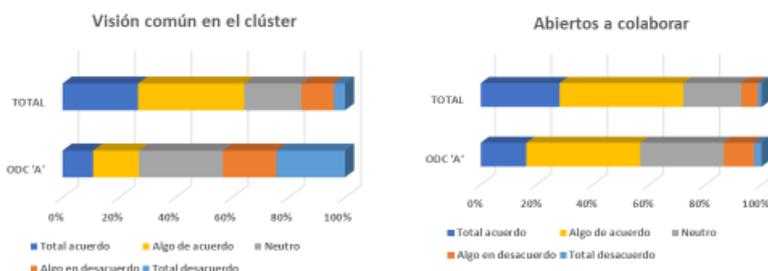


- La mayoría de los miembros de la OCD 'A' considera que el impacto de la cooperación clúster en las **exportaciones** y en la **I+D+i** ha sido escaso
- Se espera un impacto bastante mayor, tanto en las exportaciones como en la inversión en I+D+i en los próximos 5 años
- Aunque no se observan grandes diferencias entre la OCD 'A' y el conjunto de la muestra, en la OCD 'A' se hace una valoración algo peor del impacto de la cooperación clúster en las exportaciones y en la I+D+i

16

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Percepción de la colaboración en el clúster

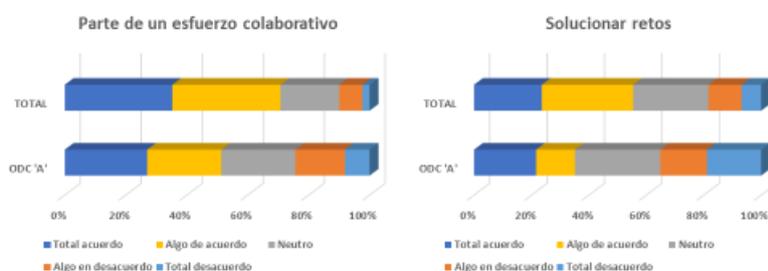


- Un porcentaje importante de las empresas de la ODC 'A' no percibe que **existe una visión común en el clúster sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo**
- Esta respuesta difiere claramente de la del conjunto de la muestra, donde la mayoría afirma que existe una visión común en el clúster sobre los retos y objetivos estratégicos del mismo
- En general, **se percibe que otros miembros del clúster están abiertos para colaborar en la búsqueda de soluciones a los retos**. Aunque la percepción del conjunto de la muestra es más positiva que la de la ODC 'A', en este caso no se observa tanta diferencia entre ambos grupos

17

La Voz del Usuario – OCD 'A'

Percepción de la colaboración en el clúster (II)



- Un menor porcentaje de empresas de la ODC 'A' que del conjunto de la muestra considera que **en su empresa se sienten parte de un esfuerzo colaborativo y se identifican como parte del clúster**
- Asimismo, el porcentaje de empresas que **cuando tienen un reto que no pueden solucionar solos en la empresa, contactan con la agrupación clúster** es bastante menor en la ODC 'A' que en el conjunto de la muestra

18



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es