

Opción, Año 31, No. Especial 5 (2015): 1023 - 1041  
ISSN 1012-1587

# Marca ‘España’ y *Clusters*: reflexiones para investigar un modelo geoestratégico de globalización

*María Aurora López López, Luis Rodrigo Martín,  
Isabel Rodrigo Martín*

*Universidad de Valladolid, España*

*maria.aurora22@gmail.com; lrodrigo@hmca.uva.es; isabel.rodrigo@uva.es*

## Resumen

Son escasos todavía los estudios sobre la Marca España, y la gran mayoría se centran en su análisis como signo de reputación y buena imagen del país de cara al exterior; o a lo sumo, con la mirada puesta en conocer su impacto económico. A través del siguiente documento, reflexionamos sobre la sinergia entre la Marca España y el desarrollo de un modelo de organización empresarial en nuestro país en expansión: los clusters. Así, atendiendo al valor del pensamiento geoestratégico de estas organizaciones, como generadoras de productos altamente competitivos “*Made in Spain*”, planteamos la necesidad de investigar multidisciplinariamente esta realidad.

**Palabras clave:** Marca España, clusters, investigación, innovación, geoestratégica.

# Brand ‘Spain’ and Clusters: Reflections to Investigate a Geostrategic Model of Globalization

## Abstract

Studies on Brand Spain are not many, and mostly focus on the analysis of its reputation and good image of the country to the outside world; or at most, with an eye to determine their economic impact. Through this document, we reflect on the synergy between Brand Spain and the development of a growing model of business organization in our country: clusters. Considering the value of the geostrategic thinking of these organizations, which generate highly competitive products “*Made in Spain*”, we raise the need to investigate this reality in a multidisciplinary way.

**Keywords:** Brand Spain, clusters, research, innovation, geostrategy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Gestionar una marca implica multitud de esfuerzos que conllevarán efectos colaterales múltiples, y que a pesar de no ser siempre los deseados, van a procurar responder a la satisfacción de los variados objetivos alrededor de los cuales gira dicha labor, y entre los que suelen destacar con predilección los siguientes:

- Proteger la marca.
- Perseguir la satisfacción de todos los grupos de interés.
- Tratar la marca como una inversión.
- Explotar el potencial financiero de la marca.
- Comprender que gestionar una marca con éxito es una tarea muy compleja.

Gibbons (2010), nos recuerda en uno de sus artículos sobre la marca, la importancia de considerar además, en los tiempos que corren, la gestión de su valor social, señalando que es gracias al consumo de marcas que existe el progreso social, dado que las marcas son auténticos generadores de riqueza económica, y que su existencia lejos de ser pura y exclusivamente financiera, permite a la sociedad no sólo acceder a pro-

ductos seguros y de calidad, sino sentirse fidelizada con las marcas y por tanto comprometida con ellas, entablando así los vínculos que después repercutirán no sólo en el éxito comercial de las mismas, sino también en la generación de empleo, la mayor profesionalización de los puestos de trabajo, y sucesivamente y en consecuencia en la creación de otras fuentes de valor y de riqueza altamente beneficiosas para la sociedad, al firmar, por decirlo de algún modo, ese pacto de responsabilidad mutuo entre consumidores e insumos, derivado del sello de garantía que las identifica y vuelve propicio este ambiente.

Sin embargo, esta función de las marcas, y que tanto peso tiene en su trayectoria hacia su conversión en las triunfadoras *lovemarks* (Roberts, 2005) se torna más complicada desde que la globalización de los mercados, haya irrumpido en los estados como meta prioritaria por medio de la cual servir a su internacionalización y darse a conocer en el mundo (Milewski en Robert et al., 2002). Ahora, todos los países luchan por competir en esta carrera frenética de reconocimiento social, político y sobre todo económico, a la que les somete saberse reputados. Pero, no obstante, de entre los incuestionables efectos colaterales que dicha situación provoca, se observa uno muy beneficioso: liderar este cambio mercadotécnico con sentido, implementando nuevos modelos de desarrollo empresarial capaces de enfrentar con éxito este nuevo camino hacia la internacionalización.

Así es en el caso español, cuyo estudio, con motivo de este artículo, nos atañe, pues la singularidad y particularidad que el mismo encierra, no es sino un reflejo de ese panorama anteriormente descrito al que nos lleva la globalización y su idea de que todos los estados y las culturas han de globalizarse adquiriendo un sentido y encanto únicos y especiales en cualquier parte. Francamente, el reto es atractivo, y el pensamiento que representa muy ambicioso y progresista, si es bien entendido, por supuesto; pero igualmente, es tremendo y arrasador, por cuántas energías requiere poner a su disposición, y en mayor entredicho aún está a costa de qué y de quiénes (Zorro, 2011). Fundamentalmente, la intención que envuelve a todo el proceso globalizador desplegado tiene que ver con el mundo virtual interconectado que tecnológicamente hoy simulamos, y que gracias a los avances procurados en este sentido nos revertirá un resultado real, a nivel físico y material, de igual o proporcional escala.

Así, en esta encrucijada, original de Estados Unidos, haya sido un modelo empresarial organizacional mejor o peor adquirido e imitado, el clúster

está teniendo un auge en España sin precedentes, precisamente incentivado por esa falta de internacionalización de un gran número de empresas pequeñas y medianas principalmente, a las que la crisis del 2008 hubiera sometido casi perennemente, limitando y debilitando sus negocios hasta decir basta, de no haber sido por la oportunidad que esta opción les ha brindado para poder hacerlo al ser adoptada en nuestro territorio.

Definir y delimitar con total exactitud nuestro mercado nacional atendiendo rigurosamente y de manera exclusiva al desarrollo de los clusters es una tarea aún pendiente, de acuerdo a los muchos factores de diversa índole que todavía por ahora la hacen farragosa. Desde el cada vez más expandido uso inadecuado del término, pasando por la confusión que realmente genera este tipo de situaciones, en las que tanto a nivel institucional como empresarial los clústeres se autodefinen de manera muchas veces difusa en relación a lo que conforme a su política y sentido originales deberían responder, mezclado con el todavía rudimentario estilo de asociacionismo y organización empresarial de muchos españoles en sectores clave de nuestra economía, y todo ello sumado al camuflaje intencionado bajo esta fórmula sobre el que se amparan otro tipo de organizaciones menos transparentes (Werner y Weiss, 2005) con ánimo de lucirse engañosamente y escapar de su mala reputación a nivel competitivo en los mercados; la investigación, ha optado por decantarse a favor de aquello que se vislumbra más positivo en torno a las iniciativas relativas a esta temática, y con mayor concreción circundantes a la Marca España.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA MARCA ESPAÑA Y LOS CLÚSTERS**

Convendría por ende, comenzar repasando qué es un clúster, y a qué denominamos Marca España. En cuanto a lo primero, recapitulamos y recordamos que los clústers son “[...] un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de las partes” (Porter, 2009: 283). Otra definición más exhaustiva nos indica que:

los clústers son agrupaciones o concentraciones geográficas de empresas e instituciones que comparten el interés por un sector económico concreto, estableciendo entre ellas la conexión y asociación necesaria que les procure la creación de

proyectos conjuntos de todo tipo, que sirvan para aumentar la productividad, la competitividad y la innovación en dichos sectores concernientes a las empresas que lo integran (López y Rodrigo, 2012: 27-28).

El aspecto más relevante de un clúster, y que lo constituye a día de hoy entre las fórmulas de organización empresarial más beneficiosas y favorables de cara a la globalización, tiene que ver con el hecho de que las empresas pertenecientes al mismo mientras forman un conjunto heterogéneo de negocios mutuamente interdependientes, en el que se respeta al máximo la particularidad de cada uno de ellos, combinan a su vez su carácter cooperativo con el competitivo (Fernández y Arranz, 1999).

Los clústers son un vehículo para integrar a las empresas, al estado y a las instituciones en un diálogo constructivo y constituyen un nuevo mecanismo para articular la colaboración entre las empresas y los poderes públicos. [...]. La presencia de proveedores, distribuidores y, frecuentemente, clientes, equilibra cualquier esfuerzo incipiente para suprimir la competencia (Porter, 2009: 325-326).

Comprendida esta parte, nuestro análisis debe continuar delimitando qué entendemos por Marca España. El término en sí, actualmente muy de moda, admite múltiples interpretaciones, y es por ello, que se ha considerado oportuno expresar de forma explícita nuestra visión en lo referente a este trabajo y el tratamiento que se le quiere dar. Alejándonos de los tópicos y centrándonos en la tradición, nos acercaremos a la idea económica y comercial que desde la Marca España se defiende para recuperar nuestro producto nacional, a fin de entender cómo su globalización está siendo pertinente, se pretende llevar a cabo y asimismo se puede mejorar (Llopis, 2015).

Sin embargo, nuestra evaluación tendrá mucho más que ver con los tangibles y no tanto con los intangibles, como estudiaría en su día en relación a este tema el profesor Villafañe (2014). Nuestro principal objetivo no tiene que ver cómo afecta a nuestra reputación como país la Marca España entendida en un amplio sentido, a pesar de que existan vínculos y referencias puntuales concretas en torno a ello, ni tampoco asumimos el estudio epistemológico del término, que acude a establecer los principios de diferenciación visibles entre la marca y la imagen de España y la realidad española. De otra parte, nuestro punto de vista se centra refle-

xionar más por la vía mercadotécnica, procedente del Marketing y de la Comunicación, y por tanto del mundo empresarial, que incumbe también a la trayectoria de nuestra Marca País. La connotación clave que hace de este trabajo un estudio único, reside en la idea de la innovación (Lundvall 1988; 1993), como punto de inflexión para investigar sobre la Marca España y los Clústers, concibiendo su unión como una geoestrategia, por ser este el enfoque predominante que este documento pretende acoger y hacer relevante.

Ciertamente la consolidación de una Marca País o de territorio, es un hecho que depende de un trabajo de equipos y coordinado, y en el que la presencia de instituciones y empresas ha de ser ineludible en cada paso y en cada decisión. Seguramente, podríamos discutir sobre ello, pero tomaremos como la antesala que refrendaría el carácter oficial posterior de la Marca España, en el nacimiento del Foro de Marcas Renombradas Españolas. Una Institución que nació de la iniciativa de un grupo de 17 empresas españolas con marcas líderes para la defensa y promoción de las marcas españolas notorias y renombradas como activos estratégicos básicos para la competitividad internacional de la economía española. Entre los objetivos principales de dicha institución se encuentran los siguientes:

- Fomentar el reconocimiento público e institucional de la importancia estratégica de las marcas.
- Estudiar y proponer iniciativas, normativas y actuaciones públicas orientadas a la protección jurídica de los derechos de la propiedad industrial de las marcas notorias y renombradas, en el ámbito estatal, comunitario e internacional.
- Promocionar la imagen exterior de las empresas y los productos españoles mediante la implantación internacional de sus marcas.
- Difundir la experiencia de internacionalización de las empresas con marcas de implantación internacional para que éstas se conviertan en referentes para el resto de las empresas españolas.

El foro de Marcas Renombradas Españolas lo forman en la actualidad más de 100 empresas, el Ministerio de Economía y Competitividad, El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la Oficina española de Patentes y Marcas. Las empresas integrantes de AMRE son embajadoras naturales de la imagen de España en el exterior

así como locomotoras del resto de empresas españolas en su salida al exterior. Para ello cuenta con el Club MAPI (Marcas de Alto Potencial Internacional), siendo el volumen total de facturación del conjunto de empresas que lo componen el correspondiente al 40% del PIB español. Como último dato relevante, y mucha más aún en relación a nuestra investigación, el perfil del socio es de empresa española con marca líder en su sector o categoría y con un alto grado de internacionalización.

El foro lucha por alcanzar una imagen reputada de España, especialmente en el ámbito empresarial, y desde que surgiera en 1999, su filosofía de trabajo ha servido de impulso a la generación de otro tipo de iniciativas empresariales con objetivos análogos, como han sido la creación del *Circulo Fortuny* del lujo español, y la Asociación Española del Lujo *Luxury Spain*. Sin embargo, no siendo tampoco estos últimos objeto de nuestro estudio, se comprueban entre ellos y con respecto de la línea de pensamiento del foro similitudes, y se presupone, consecuentemente, que éste ha tenido una vital importancia en torno a la generación de una conciencia común sobre nuestra Marca País, la Marca España, que han desembocado en la puesta en marcha de estrategias de excelencia para su desarrollo. De hecho, y más llamativo aún si cabe, es que su visión empresarial se corresponde perfectamente con aquella que se defiende desde el modelo clúster, pues en la actualidad muchas de las empresas pertenecientes al mismo forman parte de alguno de ellos, y por tanto, puede considerarse que en nuestro ámbito geográfico, su nacimiento y continuada actividad desde entonces ha tenido un peso importante en relación al crecimiento posterior que por otras vías ha protagonizado nuestra Marca País, mereciendo reconocerle su labor pionera.

Muchos son los autores referentes que han estudiado desde múltiples perspectivas la Teoría de la Cooperación Empresarial: Camison (1993); Camison y Molina (1996; 1998); Hammel (1991); Eisenhardt y Schoonhoven (1996); Barney (1988); Ebers y Jarillo (1998); Walker (1988); Miles y Snow (1992); Grandori y Soda (1995); etc., cuyos fundamentos teóricos han servido al nacimiento de estos y otros arquetípicos modelos de asociacionismo y organización empresarial. Pero en concreto, los estudios relativos a la Teoría de la Organización de Aldrich (1979) y Miles (1989), acerca de las redes como las nuevas estructuras organizacionales de las empresas del futuro, han constituido un pilar esencial sobre el que los clústers parecen revelar un alto grado de inspiración.

Si la globalización de los mercados es una cuestión imparable, las limitaciones geográficas entre países quedarán suprimidas y con ello cambiarán las relaciones comerciales entre los estados, como efectivamente ya está sucediendo, pudiendo un conflicto localizado en un espacio territorial concreto afectar y salpicar a otros lejanos y hasta ajenos al mismo. Del mismo modo, esa interconexión de todas las regiones del mundo puede servir para el aprovechamiento de situaciones productivas y positivas donde las haya, sin que las fronteras o la distancia entre unas y otras sea un impedimento. Esto nos advierte de la importancia de estar en internet, de utilizar y saber manejar las TIC's, y de lograr la tecnificación de nuestras vidas. Ningún planteamiento adverso debe impedirnos continuar esta exploración.

Bajo esta premisa se sitúa la realidad de nuestro mercado nacional en la actualidad, y su conexión con el mundo exterior, quedando mucho por hacer. Las exigencias causan vértigo, pero si institucionalmente se dan los avances necesarios, no serán difícilmente alcanzables. En este punto ya asoman entidades de respaldo importantes, como es el caso de FENAEIC (Federación Nacional de Empresas Innovadoras y Clusters) que con más de 40 socios en toda España, trata de velar por el cumplimiento y satisfacción de los siguientes objetivos:

- Promover la colaboración entre federaciones, clústeres y sus socios
- Impulsar a la excelencia de nuestros clusters
- Apoyar la internacionalización de los proyectos e iniciativas de los clusters y de las empresas
- Apoyar la financiación de los proyectos innovadores de nuestros socios, como garantes de calidad de los mismo
- Extender el reconocimiento de los clusters como Agentes de Innovación
- Posicionarse como un referente en materia de clusters a nivel nacional
- Actuar como interlocutor ante las administraciones públicas nacionales e internacionales.

La juventud de esta organización, nacida en 2009, impide que a día de hoy todos estos objetivos se satisfagan plenamente, y en torno a eso es donde se han de concentrar sus energías y recursos en un presente inmediato. La federación es un síntoma claro del crecimiento que los clusters

están experimentando en el territorio español, y estas circunstancias deben quedar recogidas mediante el emprendimiento de protocolos de seguimiento y control de la actividad de estas organizaciones empresariales, bien realizando informes o manuscritos que tengan por objeto reflejar dicha situación. No es una crítica con ánimo de desesperar, pero resulta un tanto bochornoso que sabiendo ya cuál es la filosofía de un cluster, no estén todos dentro de FENAEIC, debería ser casi una obligación de todos ellos, como también, debería ser la suya el recoger de algún modo, como decíamos, la información relativa a todos los clusters que existen en nuestro país, por lo menos en un directorio que facilite una consulta exacta de todos aquellos que se encuentran operativos, pudiendo acceder mediante un link a la web de los mismos y así obtener una información más pormenorizada de cada uno, cuando fuera preciso.

Este solo hecho debería servir para justificar porque el estudio de los clusters es un reto para la sociedad de hoy importantísimo, y tan apremiante o más que el estudio de las redes sociales y los mercados on-line, directa e indirectamente implicados en su causa, y defendidos en estudios no por ello menos interesantes, y que a la postre podrían ser de utilidad al cluster, como los de Castelló (2010) y Rodríguez del Pino (2012), entre otros. Sin embargo, el cluster formaliza un tipo de organización ventajosa para todos los adheridos al mismo de una parte, y su base geoestratégica de pensamiento, facilita no únicamente la adhesión rápida y ascendente de socios, sino que garantiza que el impulso económico, empresarial y social de los negocios de esa zona concreta en la que opera, sea mucho mayor y más beneficioso que si actuarán de manera independiente. Pero además, hay que indicar que el cluster es la estructura apropiada e ideal para el desarrollo de un producto nacional competitivo, porque si volvemos a la importancia que en la actualidad tiene en las empresas la gestión de la denominada *responsabilidad social empresarial* (RSE), que tendría que ver con el cometido social de las marcas al que nos referimos al citar a Gibbons (2010), en relación al producto "*Made in Spain*", el informe FORÉTICA afirma la escasa atención que se le presta en nuestro país por parte de las pequeñas y medianas empresas, siendo tan sólo las únicas capaces y eficaces en esta materia aquellas denominadas *de vanguardia en sostenibilidad* y más grandes, lo que al mismo tiempo comporta que: "dado que la economía española –igual que la inmensa mayoría de países- está compuesta fundamentalmente por pymes, el excelente posicionamiento de las empresas de vanguardia puede ser poco representativo del mercado" (Silos, 2014: 32). Una realidad inmejorable para

argumentar y demostrar porqué los clusters pueden llegar a tener una utilidad sublime en la transformación de este modo de operar por parte de las pymes, que solo con su inclusión en el mismo ven como se modernizan sus negocios y avanzan hacia el mundo globalizado.

Desde El Observatorio de la Imagen de España y el Proyecto Marca España, organizado por la Asociación de Directivos de la Comunicación (Dircom), El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y El Real Instituto El Cano de Estudios Internacionales y Estratégicos, se trabaja conjuntamente desarrollando diferentes planes de actuación para que nuestra Marca País sea un referente de poder económico, financiero, político, social y cultural a la altura de la gran competitividad de los mercados extranjeros. Pero la voluntad de todos estos organismos y de las instituciones directa e indirectamente implicadas en ello no debe quedar en la mera gestión de la imagen, o focalizando la mayoría de las energías en su positiva proyección al exterior, de ahí que nuestro planteamiento sirva al reconocimiento de otros ámbitos aledaños que deben ser igualmente considerados.

### **3. INVESTIGAR LA MARCA ESPAÑA A TRAVÉS DE LOS CLUSTERS: EL VALOR DEL PENSAMIENTO GEOSTRATÉGICO**

En España, como hemos advertido, la trayectoria de los clusters es todavía escasa. Son muchas, y a la vez insuficientes todavía, las empresas que han optado por adherirse a este sistema de organización empresarial; y además, existe una descompensación interesante y visible en cuanto al índice de afectación de este modelo por sectores. Con esto, queremos aludir al hecho de que en los ámbitos empresariales vinculados al sector industrial y tecnológico, su desarrollo ha sido pionero, y considerablemente mayor, si se analiza su evolución con respecto de otros, pues como es lógico también el modelo estadounidense por antonomasia procede del famoso Silicon Valley, que es el clúster informático más grande del mundo. Por ello, es razonable comprobar, que los primeros clusters en España nacen a semejanza de ese buque gigante de San Francisco convertido en insignia, y se hayan concentrado primero en impulsar sectores hermanos como los de los electrodomésticos o la automoción, la aeronáutica y la energía.

Pero la suma de la Marca España y del pensamiento geoestratégico produce una sinergia que ofrece un succulento cociente de éxito claramente afin-

cado en la organización empresarial vía cluster, y prueba de ello es, que además del acopio tradicional que esta fórmula está teniendo en nuestro territorio en esos primeros sectores más avanzados, su expansión hacia otros ámbitos de nuestra economía originalmente menos tecnológicos e innovadores está siendo un hecho constatado, tal y como demuestra el aumento de empresas procedentes del sector turístico y del sector agroalimentario, que están desarrollando a través de su vinculación a los clusters nuevos métodos de producción e innovación con los que hacer prosperar sus negocios, llegando incluso a operar en el extranjero, gracias al apoyo y afianzamiento que han obtenido al formar parte de ellos.

De una parte, podría pensarse en que la gestión de los recursos territoriales que favorecen los clusters como concentración geográfica de empresas, se corresponde con la idea de innovación propia de la mentalidad de Drucker (1988) transfiriendo “los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento” (Drucker en María Jardón, 2011: 116). Innovar es cuestión de generar novedades, en el sentido amplio del término, pudiendo ser relativas a productos, servicios, procesos, mercados, culturas y así sobre cualquier aspecto que suponga una modificación o introducción original anteriormente nunca vista sobre lo cual finalmente se aplica. Rosenberg (2000) defendía esta misma idea que sacamos aquí a relucir por cuánta relación guarda con los clusters. En ellos el I+D+i a todos los niveles es primordial, y constituye la fuente de la creatividad y la innovación empresarial, científica e institucional, para que sus empresas sean las más competitivas, convirtiéndose en referentes de los sectores a los que pertenecen.

Investigación, desarrollo e innovación son tres tareas unidas a la creación y promoción de la Marca España, y los clusters son la estructura claramente más actual y moderna que puede permitir el cumplimiento de esa triple función sincronizada de manera exitosa. El respeto entre sus empresas integrantes, y el espíritu colaborador entre ellas, recrea el ambiente necesario para ofrecer la imagen positiva de nuestra Marca País desde cualquiera de nuestros puntos geográficos, al estar coordinada y amparada en este modelo. Pero, como decíamos, no es sólo una cuestión de imagen y de visibilidad, sino de viabilidad y de realidades posibles, que harán crecer nuestro mercado haciéndolo más fuerte.

Sobre esta línea nuestro grupo de investigación “Tendencias en Publicidad y Consumo” de la Asociación Científica Icono 14, ideó el proyecto de investigación “*Los clusters en España: comunicación, economía,*

*cultura y sociedad corporativas para la innovación y competitividad global de la Marca España.*”, que atendía a su estudio con un plus claramente multidisciplinar, el cual se comprende implícito con la simple lectura del título del trabajo, y por medio del cual se llegó a la identificación de los objetivos prioritarios sobre los que debía asentarse un proyecto inmerso en la exploración de la Marca España en relación con el desarrollo de los clusters, y entre los que se establecieron como básicos los siguientes:

1. Precisar una definición exacta y delimitada sobre el objeto de estudio en consonancia con el ámbito de actuación en el que se investiga: los clusters en España.
2. Desvelar la intensidad del desarrollo, expansión y crecimiento del modelo empresarial vía cluster en el mercado español, desde su nacimiento hasta la actualidad.
3. Conocer la contribución exacta que aporta el desarrollo de los clusters a la economía española, en términos de productividad, competitividad global e innovación.
4. Desvelar los sectores y áreas geográficas del país más afectados por la implantación del modelo empresarial vía cluster, atendiendo a múltiples variables cuantitativas y cualitativas y estableciendo relaciones de causalidad.
5. Conocer la contribución científico-técnica que el desarrollo de los clusters imprime sobre la Marca España.
6. Conocer la contribución económica que el desarrollo de los clusters imprime sobre la Marca España.
7. Conocer la contribución social que el desarrollo de los clusters imprime sobre la Marca España.
8. Averiguar el grado de influencia de los clusters en el surgimiento y desarrollo de nuevas leyes económicas, políticas de trabajo, culturas empresariales y métodos de incentivación del mercado.
9. Analizar las acciones de comunicación inter e intra empresas vinculadas a los clusters, y de éstas con y entre instituciones públicas, para la generación de diálogos constructivos fructíferos con respecto a la creación de nuevas y mejores políticas de implementación, apoyo y conservación de este modelo empresarial.
10. Conocer las acciones de comunicación de los clusters en materia de comercio y promoción de sus productos en todos los niveles de la ca-

dena de valor, desde el inicio de los mismos hasta su disposición para el consumo en el mercado.

11. Identificar una relación actualizada de los proyectos, productos y servicios de los clusters españoles, procedentes de sus trabajos de I+D+i, por sectores económicos, áreas geográficas, y orden de relevancia por su contribución e impulso al desarrollo de nuevas actividades mercantiles y/o empresariales.
12. Construir una teoría fidedigna sobre la situación real, práctica y teórica, del desarrollo de los clusters en España, que aglutine como pilar fundamental la contribución que la implantación de este modelo reporta a las tres áreas de estudio fundamentales en las que se centra esta investigación: Comunicación, Economía, Cultura y Sociedad.

Cada uno de estos objetivos atestigua por qué no podemos eludir el estudio de los clusters por más tiempo, debiendo indagar en el carácter pluridisciplinar que su actividad representa de cara a todo lo que reportan y pueden llegar a reportar a una sociedad obligada a estar conectada permanentemente con el mundo, y en la que las empresas y las instituciones ahora más que nunca han de trabajar unidas a favor de un conjunto de intereses tan amplio como indeterminado, pero sumamente necesario para que su funcionamiento se prolongue en el tiempo y sea el debido, ajustándose a las necesidades de una población contemporánea en constante cambio y evolución.

Tomando como referencia el paralelismo que Güell (2006) establece entre la gestión de las empresas y las ciudades vemos que:

**Tabla 1. Paralelismo de Güell entre la gestión de las empresas y las ciudades**

Aspectos	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas, empresariado	Ciudadanos e instituciones
Alta Dirección	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad, alcaldía
Productos	Manufacturas o servicios	Servicios públicos, atractivos diversos
Clientes	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
Competidores y cooperantes	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: Güell en Muñiz y Cervantes 2010.

En nuestro caso concreto, la gestión de la Marca España, implicaría un gestión simultánea de los dos ámbitos, tanto del empresarial como del institucional, en el que confluyan todos los actores como sí se tratará de uno solo, aunando sus intereses y posibilitando una misma filosofía de trabajo sobre la que procurar el bienestar de la Marca País, al valorar que su buena marcha repercutirá siempre en ese conjunto mixto responsable de su gestión.

**Tabla 2. Sinergia del proceso de gestión global de la Marca España**

Aspectos	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas, empresariado	Ciudadanos e instituciones
Alta Dirección	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad, alcaldía
Productos	Manufacturas o servicios	Servicios públicos, atractivos diversos
Clientes	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
Competidores y cooperantes	Otras empresas	Otras ciudades

Proceso de Gestión Global de la Marca España

Fuente: Elaboración propia a partir de Güell 2006 en Muñiz y Cervantes 2010.

Una vez entendido esto, y entablados los pasos certeros que supongan su consecución, conocer en qué lugar queda la geoestrategia que hace posible el desarrollo de la Marca España a través del sistema clúster será más fácil, como a su vez más competitiva. Si todos los agentes implicados en el correcto devenir de nuestra Marca País se comprometen a llevar su gestión al unísono, ésta se verá fortalecida y tendrá mayores garantías de triunfar en los mercados, viéndose reducidas las amenazas y debilidades que pudieran acechar su integridad.

## CONCLUSIONES

Si dividiéramos nuestro mapa geográfico en partes geoestratégicas de negocio vinculadas al desarrollo de los clusters que en cada zona operan, y tuviéramos la certeza de que los mecanismos que se están empleando para su funcionamiento proceden de políticas empresariales e institucionales previamente consensuadas, encaminadas a mejorar su

potencial, la seguridad que albergaría el clúster como fórmula de desarrollo económico, político, social y cultural, supondría constituirlo en un pilar base desde el que impulsar cada zona o territorio español concreto hacia el exterior, garantizando su solvencia y manteniéndolo fortalecido ante cualquier ataque de la competencia, lo que también conllevaría que toda la población involucrada en el mismo lucharía por salvaguardarlo y posicionarlo siempre lo más alto posible.

Cabe mencionar en este sentido, que es por ello que también el clúster, al encontrarse anclado a un perímetro territorial concreto, en el que desempeña su actividad, a diferencia de otras fórmulas de organización empresarial, estimula el establecimiento de distintas relaciones comerciales entre todos los agentes implicados en su cadena de funcionamiento, puesto que la ganancia siempre revierte satisfactoriamente en el conjunto de una forma más equitativa, y no únicamente en el gigante que lidera el grupo y en los súbditos preferidos por éste y que lo alimentan. Se comparten intereses, objetivos, información, clientes, beneficios, y todo fluye en múltiples direcciones dentro de la red que forma, capacitando una retroalimentación continúa entre todas las partes de la que cada uno saca su provecho favoreciendo siempre al conjunto, al trabajarse siempre a favor de un mayor rendimiento global del sector en cuestión.

Para visualizar esta idea lo más eficiente es acudir a la realidad. ¿Conocen las empresas Nakulas o Salica? La primera se trata de una empresa comercial de alimentación al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados de Guipúzcoa, y la segunda de una industria alimentaria dedicada al envasado y comercialización de conservas y semiconservas, y salazones de pescado, especialmente tunidos, sita en Vizcaya. Por el contrario, la mayoría reconocerá sin dificultad otras empresas como Grupo Eroski y las conservas Ortiz. Estas últimas son socios fundadores del Cluster de Alimentación de Euskadi, y todas las citadas junto a otras muchas, menos populares que conocidas, se encuentran formando parte de este.

Les une su situación geográfica, teniendo sede todas en el País Vasco, y el sector al cual su actividad está vinculada: el agroalimentario. Su fortaleza reside ahí y en su unión a través del cluster, aprovechándose de las ventajas de estar interconectadas con el resto de empresas del sector, para defender al máximo los intereses del mismo y procurar su buena suerte.

Si comparamos el potencial comercial de Eroski con el de muchas de las empresas con las que este interactúa dentro del cluster y está asociado, incluidas las mencionadas anteriormente, pronto descubrimos que dicho cotejo no tiene sentido alguno, percatándonos de que su unión por medio del cluster los iguala en oportunidades de acceder a un mercado gigante con enormes posibilidades de negocio, en el que cada cual desarrolla el suyo según sus particulares características como empresa. La discriminación que sufren en el mercado muchas empresas con escaso poder de internacionalización, especialmente en los momentos de crisis, y más aún en los tiempos supratecnológicos y de globalización actuales, ha supuesto la destrucción de múltiples negocios, de gran valor ancestral para nuestra cultura y muy enraizados en el folklore y tradición más antiguos de nuestro país. La interconexión del tejido empresarial de nuestro comercio interior que los clusters están posibilitando mediante su crecimiento y expansión cada vez mayor en diferentes zonas de nuestro país, está contribuyendo a que ese decaimiento de nuestro mercado autóctono se apacigüe, y lo que es mejor aún, muchas empresas que se creían anticuadas y fuera del mercado o nulas de cara a su internacionalización, puedan disfrutar a día de hoy de las herramientas necesarias que les abran la puerta hacia una nueva era de salud empresarial en la globalización.

La comunicación de este tipo de organizaciones es el siguiente reto a superar, pues a pesar de ofrecer numerosas ventajas a sus socios a nivel mercadotécnico, todavía en este sentido les falta evolución. Lógicamente, este es uno de los aspectos clave de su funcionamiento, pero también quizá uno de los más complejos. En cuanto a la comunicación interior, es decir, dentro del cluster, la propia estructura que acoge y su modelo organizacional, permiten que los flujos de información se filtren energíicamente interconectando con suma eficacia a todo el conglomerado de empresas pertinentes y conformantes. Por otro lado, en la parte de la comunicación externa, se vierte demasiada información inconexa a la plataforma corporativa principal desde la que opera, que por lo general responde a una web central, a través de la cual se puede acceder a otras diferentes vinculadas mediante enlaces o links. El poder del cluster como agente lobby es igualmente indiscutible, y eso le facilita las acciones en este sentido, pero en lo que respecta a la comunicación publicitaria y corporativa deja aún mucho que desear. Las acciones de asesoramiento a empresas propias del cluster son otra fuente de comunicación en auge de las que se sirve, y asimismo en un nivel ascendente se encuentran el nú-

mero de congresos y jornadas de reflexión que se organizan en torno a cualquier temática relativa a los mismos. Sin embargo, como decíamos, la magnitud de los clusters comportará la aparición de otro tipo de empresas de gestión de servicios especializados en comunicación más modernas, cuyo foco integral de trabajo sea exclusivo de este ámbito, substancialmente en lo que a su publicidad se refiere. Aunque, verdaderamente, también por su filosofía respetuosa con el entorno, podría servir a modernizar las ya existentes. Es una opción, pero formar parte de un cluster, no es sinónimo de innovación o renovación garantizada a cambio de nada, no supone ser tocado por una varita mágica, y efectivamente, requiere voluntad de actualizar lo que se quedó obsoleto. Son muchos los aspectos cuya comunicación ha de enfrentar un cluster y la tarea requiere rigor. Entre los más obvios, por todo lo descrito en este artículo, se enumeran los siguientes: El país, la zona territorial concreta, el sector, el clúster, las empresas integrantes, sus productos y sus servicios. La realización de un compendio atractivo idóneo que incluya todo esto será la clave para situarlo en el epicentro de la innovación, así como en referente de máxima calidad sobre aquello en lo que su actividad sea relevante, surtiendo de beneficios a todos sus agregados, y realzando su propia imagen física y virtual positivamente.

### Referencias Bibliográficas

- ALDRICH, Howard. 1979. **Organizations and environments**. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ (USA).
- BARNEY, Jay. 1988. Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis. **Strategic Management Journal**, Vol. 9. Issue S1: 71-78. DOI: 10.1002/smj.4250090708.
- CAMISÓN ZORNOZA, César. 1993. Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**. Vol. 2. Nº 3: 9-37.
- CAMISÓN ZORZONA, César y MOLINA MORALES, Javier. 1998. El distrito industrial cerámico de valencia: ¿mito o realidad competitiva? **Revista Valencia d'Estudis Autònoms**. Nº 22: 83-102.
- CASTELLÓ MARTÍNEZ, Araceli. 2010. **Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online**. Editorial Club Universitario. Alicante (España).
- DRUCKER, Peter Ferdinand. 1988. **La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios**. Editorial Hermes. México.

- EBERS, Mark and JARILLO, José Carlos. 1998. The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks. **International Studies in Management and Organization**. Vol. 27, N°4: 3-21.
- EISENHARDT, Kathleen and SCHOONHOVEN Claudia. 1996. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**. Vol. 7. N° 2: 136-150.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABLE, Juan Carlos y ARRANZ PEÑA, Nieves. 1999. **La cooperación entre empresas**. Ed. ESIC. Madrid (España).
- FERNÁNDEZ GÜELL, José Miguel. 2006. **Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos**. Ed. Reverté. Barcelona (España).
- GIBBONS, Giles. 2010. “El valor social de las marcas” en BRUJÓ, G. (Coord.). **En clave de marcas**. pp. 65-77. Editorial LID. Madrid (España).
- GRANDORI, Anna y SODA Giuseppe. 1995. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies Journal**. Vol. 16. N° 2: 183-214.
- HAMMEL, Herman. 1991. **Echoes from yesteryear**. Ed. Herman Hammel. Staples, Minnessota (USA).
- LLOPIS SANCHO, Emilio. 2015. **Crear la Marca Global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas**. Ed. ESIC. Madrid (España).
- LUNDVALL, Bengt-Åke. 1988. “Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national innovation systems” in DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G., Soete, L. (Eds.). **Technical change and economic theory**. Pinter. London (Britain).
- LUNDVALL, Bengt-Åke. 1993. “Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach” in GRABHER, G. (Ed.). **The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks**. pp. 52-64. Routledge. London (Britain).
- MARÍA JARDÓN, Carlos. 2011. Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. **Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, EURE**. Vol. 37. N° 112: 115-139.
- MILES, Roger & SNOW, Charles. 1994. **Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail**. Free Press. New York (USA).
- MILES, Roger. 1989. Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century. **California Management Review**. Vol. 31. N° 2: 9-28.

- MILEWSKI, Françoise. 2002. "Los márgenes de maniobra de las políticas económicas" en CORDELLIER, S. (Dir.). **La globalización más allá de los mitos**. Pp. 117-129. Ed. Abya-Yala. Quito (Ecuador).
- MUNÍZ MARTÍNEZ, Norberto y CERVANTES BLANCO, Miguel. 2010. Marketing de ciudades y "place branding". **Pecvnia**. Monográfico: 123-149. Disponible en <file:///C:/Users/ALO/Downloads/Dialnet-MarketingDeCiudadesYPlaceBranding-3315254.pdf>. Consultado el 15.07.15.
- PORTER, Michael Eugene. 2009. **Ser competitivo**. Ediciones Deusto. Barcelona (España).
- ROBERTS, Kevin. 2005. **Lovemarks**. Empresa Activa Editorial. Barcelona (España).
- RODRIGO MARTÍN, Isabel y LÓPEZ LÓPEZ, María Aurora. 2012. Crisis y Creatividad: Economía en equilibrio. El ejemplo de los clusters. Revista Creatividad y Sociedad. Disponible en [http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/04\\_crisis%20y%20creatividad.%20Economia%20en%20equilibrio.pdf](http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/04_crisis%20y%20creatividad.%20Economia%20en%20equilibrio.pdf). Consultado el 16.03.2015.
- RODRÍGUEZ DEL PINO, Daniel *et al.* 2012. **Publicidad online. Las claves del éxito en Internet**. Ed. ESIC. Madrid (España).
- ROSENBERG, Nathan. 2000. **Schumpeter and the endogeneity of technology**. Routledge. London (Britain).
- SILOS, Jaime (Dir.). 2014. **Informe RSE y Marca España: Empresas sostenibles, país competitivo**. Forética y Marca España. Madrid (España).
- WALKER, Gordon. 1988. "Network analysis for cooperative interfirm relationships" en Contractor, F. J y Lorange, P. (Eds.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington Books. Lexington, Kentucky (USA).
- WERNER, Klaus y WEIS, Hans. 2005. **El libro negro de las marcas**. Random House Mondadori. Barcelona (España).
- ZORRO SÁNCHEZ, Carlos. 2011. Ética y responsabilidad social en el mundo globalizado. **Ethics and Economics**. Vol. 8. Nº 1. Disponible en <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/4807/ZorroSanchez.pdf?sequence=1>. Consultado el 04.05.2015.