

## **LA FORMA DEL AGUA: CLUSTERING Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL. EL CASO SEGOVIANO**

**Francisco J. Calderón Vázquez**  
Universidad de Málaga, España  
fjcalderon@uma.es

### **ABSTRACT// RESUMEN**

La presente contribución plantea la relación entre Clustering, la competitividad territorial y el desarrollo socioeconómico territorial de espacios territoriales periféricos, caracterizados por la presencia de elementos regresivos (dispersión poblacional y regresión poblacional, bajo nivel de actividad económica y situación periférica con respecto a grandes centros de población y actividad económica) como sería el caso de la región española de Castilla y León y, dentro de ésta, el de la provincia de Segovia.

En estos espacios de fragmentación territorial y de atomización productiva, se entiende que el rol de las estrategias e instrumentos agregativos como el clustering puede ser muy importante, de cara a los procesos territoriales de adaptación a las coordenadas globalizadoras.

El “Clustering” como modelo organizativo flexible puede proporcionar a tales territorios la vertebración articuladora de sectores estratégicos para su economía (y vida) como puedan ser el agropecuario o el turístico, proporcionando un gran ahorro de costes organizativos y de gestión.

Si bien, se hace necesario se hace necesario adaptar el Clustering desde su concepción tradicional a las circunstancias de los territorios periféricos, planteándose el mismo, más como una herramienta dirigida a la agregación de la Oferta territorial y, en este sentido, a la generación de externalidades (economías de escala y aglomeración) para los agentes económicos locales, al menos en una primera fase de take off, mas que una estrategia de eficiencia o de rentabilidades inmediatas a través de la concentración.

**Key Words: Clustering, áreas periféricas, dinámicas espaciales, desarrollo local, regresión poblacional, atomización empresarial.**

## **1.- Aproximación Conceptual a las dinámicas emprenditoriales grupales.**

### **1.1- Agrupaciones Empresariales y Desarrollo Local: El desarrollo emprenditorial**

Podemos configurar al Desarrollo Local como un complejo proceso de concertación entre el conjunto de agentes que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad (Enríquez, 2003).

Cual sea el rol de las empresas al interior de dicho proceso ha constituido un espacio de controversia a lo largo del Siglo XX, habiéndose llenado paginas con sus arquetipos, modelos, pros y contras.

Sin pretender obviar los aspectos fuertemente controversiales del tema, como los ideológicos, en los ultimo años las tendencias dominantes observadas en loa configuración de esquemas y modelos de Desarrollo Local comienzan a situar el énfasis de sus análisis en la importancia de los sistemas productivos locales<sup>1</sup>.

La dinamización y mejora de la competitividad de dichos sistemas productivos locales está fuertemente vinculada al desarrollo de las empresas locales y a la integración de sus producciones en las cadenas de valor que tienen como origen y referencia al territorio.

Desde esta perspectiva la generación de valor se estimula a partir de la formación de redes empresariales y cadenas productivas que incorporan valor agregado a las producciones de cada una de las empresas singulares (Llisterri, 2000).

De ahí que la ecuación básica de lo que podríamos conceptualizar como “desarrollo local emprenditorial”, es decir el sustentado en la actividad de los emprendedores territoriales, de los empresarios y de las empresas, plantee dos componentes esenciales: por una parte. la existencia y consolidación de empresas, individualmente consideradas y por otra la integración interactiva de dichas empresas a partir de esquemas de aglomeración empresarial.

Por tanto, no es suficiente la existencia de empresas individualizadas, además es necesario que tales empresas interactúen de manera conjunta o coordinada, o dicho de otra manera que la interacción empresarial normal se produzca en un contexto de integración e interacción.

### **1.2.- La Competitividad grupal**

Si bien es cierto que tradicionalmente se ha entendido y se entiende, que la empresa, individualmente considerada, es la unidad básica de análisis para el examen de

---

<sup>1</sup> Definidos como el conjunto de agentes y relaciones económicas de transformación de bienes y servicios que interactúan en un entorno geográfico determinado.

competitividad (Camisón Zornoza, 1996)<sup>2</sup>, no es menos cierto que desde una perspectiva sistémica y territorial, inherente a la problemática del desarrollo, existen toda una serie de influencias y elementos que inciden en la competitividad empresarial que provienen del contexto de actuación de la empresa, el espacio territorial donde ésta interactúa con los restantes sujetos empresariales, institucionales y organizacionales.

El enfoque grupal de la competitividad empresarial parte de una visión de la empresa como organización relacional que necesita de toda una serie de inputs para poder producir sus outputs, es decir la empresa en su funcionamiento cotidiano mantiene toda una serie de relaciones, de flujo y reflujo con su entorno. Tales relaciones se concretizan normalmente con proveedores, normalmente otras empresas o empresarios, distribuidores y clientes, que pueden ser otras organizaciones empresariales, consumidores públicos o privados, etc. Los proveedores suministran a la empresa los inputs necesarios para la producción elaboración o configuración de los productos, bienes o servicios que a su vez son demandados por los clientes y cuya transferencia se realiza en el ámbito del mercado.

En la óptica grupal el foco de atención no recae en la empresa individualmente considerada, sino en el conjunto de empresas que opera en una unidad territorial dada, que pueden tener en común diversos elementos como necesidades similares a nivel de inputs, proveedores comunes, mercados, tecnologías, etc.

Si dichas unidades empresariales dejan de actuar aisladamente como pequeñas islas y comienzan a interactuar de manera conjunta o “integrada”, formando “archipiélagos” podrían fortalecer, atender u obtener en mejores condiciones tales elementos.

En definitiva, las estrategias de integración empresarial pretende lograr mejoras en los niveles de competitividad empresarial a partir de identificar y promover las relaciones intraempresariales y la interacción como instrumentos para la consecución de un entorno productivo favorable al desarrollo empresarial (Rivera, C., 2001)

### **1.3.- Las Interacciones entre la competitividad territorial y la competitividad grupal empresarial**

La competitividad empresarial, que comienza en la competitividad individual de cada empresa, depende en gran medida y muy específicamente en las actuales coordenadas de globalizadoras (Beccatini y Rullani, 1995) en primer lugar de la red de eslabonamientos productivos o clusters en que las empresas locales se encuentren insertas y en segundo lugar del territorio donde se localicen o estén radicadas.

El territorio debe construir, a partir de procesos de concertación social de los distintos agentes territoriales que interactúan en el mismo, las economías externas que facilitan la introducción de innovaciones en el sistema productivo local (Alburquerque, 1999).

Para este enfoque la posición competitiva de las empresas en los mercados es el resultado de un esfuerzo conjunto de redes o conglomerados empresariales, de instituciones y de personas, integradas en el *vector territorial*.

---

<sup>2</sup> Según Camisón Zornoza la competitividad no es una cualidad que pueda ser atribuida genéricamente a un país o sector, estos serán competitivos en la medida que lo sean la mayoría de las empresas que en ellos se radican.

El soporte territorial constituye la base espacial y funcional de actuación para las empresas, puesto que en dichas áreas territoriales se generan economías externas para un conjunto de empresas especializadas, que consiguen ampliar las actividades localizadas en el entorno por medio de los encadenamientos entre diversas empresas de suministros intermedios y productos finales.

El entorno, por tanto, puede desempeñar un papel fundamental en la competitividad empresarial de una determinada área territorial. En el sentido de que puede afectar tanto positiva como negativamente al nacimiento desarrollo y consolidación de un tejido empresarial o, por el contrario, a su extinción.

Así la competitividad de la empresa individual, puede ser potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades productivas que configuran el sector productivo donde se inserte. Ese plus de competitividad procede de las externalidades existentes, de las economías de aglomeración presentes, de los *spillovers* de difusión de las tecnologías tecnológicas y de la asimilación y adaptación de las innovaciones tecnológicas. Innovaciones procedentes, en gran medida, de las reiteradas interacciones entre las propias empresas que integran el conjunto productivo y de las actividades que allí se desarrollan (Rojas; Chavarría; Romero; Sepúlveda, 2001)

Al interior del conglomerado empresarial Las empresas y actividades se refuerzan mutua y sinérgicamente, ya que la información fluye casi libremente y es de fácil acceso y los costos de transacción son menores, la percepción por parte de los empresarios de las oportunidades se realiza con antelación y mayor rapidez. Asimismo, la difusión de las innovaciones se acelera, si a ello añadimos la existencia de un nivel de competencia fuerte entre las propias empresas en términos de calidad, precio y variedad, ello da origen a nuevos negocios, fortalece la rivalidad empresarial y contribuye a la diversidad empresarial activa. Si bien, es cierto que para generar tales externalidades se requieren ciertas condiciones previas, tales como la existencia de una oferta local de mano de obra cualificada, infraestructuras básicas adecuadas, empresas de servicios y autoridades locales volcadas al apoyo de la difusión de innovaciones. (Llorens, Albuquerque, del Castillo, 2002)

#### **1.4.- Tipologías de Agrupación Empresarial**

La evidencia empírica del dinamismo económico derivado de la aparición y consolidación de los conglomerados productivos o “Clusters” en distintas localizaciones del panorama internacional, ha generado muchas expectativas en torno a dichos modelos de aglomeración empresarial y una fuerte corriente de pensamiento favorable a dichos esquemas y a sus posibles aplicaciones en la práctica.

Asignándose un rol estratégico en los modelos y esquemas de desarrollo local a la promoción de dichos conglomerados productivos y al diseño de estrategias centradas en los complejos productivos y la mejora del clima de negocio entre las empresas.

La terminología con la que se referencia a dicho sujeto es diversa, según sea la localización geográfica donde nos movamos. En Europa, se habla de distritos industriales, conglomerado, complejos industriales, redes de cooperación empresarial etc. En la terminología anglosajona, dominante a nivel internacional, el término dominante es “Cluster”, que podría traducirse por “grupo” o racimo. Mientras que en

el mundo latinoamericano, la terminología dominante es la de “complejo productivo”<sup>3</sup>.

Si bien es cierto que todos Clusters, distritos, aglomerados y complejos productivos son ramas del mismo árbol y beben en las aguas del río marshalliano, una precisión al respecto puede resultar de interés, ya que normalmente la profusión de terminología puede inducir o generar confusión, por ello podría ser interesante barajar distintas configuraciones.

Siguiendo a Llisterri, (2001) la línea de separación entre una y otra categoría estaría en la índole de los sujetos, y a su modo de interaccionar: así los distritos industriales de corte italiano<sup>4</sup> constituyen un tipo particular de cluster sectorial, donde la interacción se produce entre empresas de tamaño pequeño o mediano, ubicadas en un mismo territorio, que necesitan de esas relaciones de cooperación para acometer los retos de la innovación y la competitividad en los mercados internacionales. Asimismo, es elemento distintivo y cualidad del distrito, el contar con un capital social sustentado en unas relaciones de confianza mutua basadas a su vez en la común aceptación de determinados códigos de comportamiento no escritos, capaces de reducir los costos de transacción de los negocios locales (Beccatini, 1991).

Mientras que el perfil típico del cluster “portiano”, responde a una agrupación de empresas vinculadas entre si por relaciones productivas interempresariales que comparten una serie de factores externos comunes (como sistemas de información, formación e infraestructura productiva y de servicios) ubicadas en una localización territorial determinada (Porter, 1995)

Sus integrantes son empresas grandes y pequeñas, proveedoras y clientes de distintos componentes y servicios requeridos en procesos productivos, pertenecientes o no al mismo sector de actividad industrial. (Llisterri, 2001)

Otro enfoque en la distinción terminológica y en la precisión conceptual es el empleado por Humphrey y Schmitz (1995), quienes van a distinguir entre “clusters”, “distritos industriales” y “redes empresariales” o networks. Según estos autores, por cluster, debe entenderse una concentración geográfica y sectorial de empresas que se beneficia de economías externas; el distrito industrial para dichos autores aparece como un cluster evolucionado, situación que se produce cuando la interacción de las empresas del cluster alcanza un nivel de densidad que va mas allá de la mera especialización y división del trabajo entre las empresas, surgiendo formas de colaboración más fuertes que provocan el fortalecimiento de la producción local y la capacidad de innovación.

Igualmente consideran que el distrito industrial no necesariamente debe estar configurado por una constelación de pymes, sino que las grandes empresas pueden

---

<sup>3</sup> Denominación típica de la mayoría de organizaciones internacionales vinculados al Sistema de Naciones Unidas con sede en Latinoamérica, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), IICA, etc.,

<sup>4</sup> Concepto originado en la construcción marshalliana pero claramente vinculados a la experiencia italiana y por tanto marcado con esta impronta.

tener un papel decisivo, como muestran evidencias empíricas no provenientes de la experiencia italiana como los casos de Baden Wurttemberg en Alemania y el Valle de Sinos en Brasil (Humphrey y Schmitz, 1995).

Por *network*, Humphrey y Schmitz entienden una configuración de las relaciones interempresariales orientada a la cooperación empresarial, al aprendizaje mutuo y a la innovación colectiva. La red de trabajo interempresarial no necesita de la continuidad territorial ni de la proximidad “física”, sus miembros normalmente son Pymes, las ganancias de las economías externas son muy reducidas pero las derivadas de la interacción y de la acción común, pueden ser muy importantes. La idea del “Network” es sustancial porque supone un esquema relacional que no implica un modelo industrial, es decir no es necesaria la existencia del cluster para que las empresas puedan interactuar en común. (Humphrey y Schmitz, 1995).

## 2.- Marco Empírico

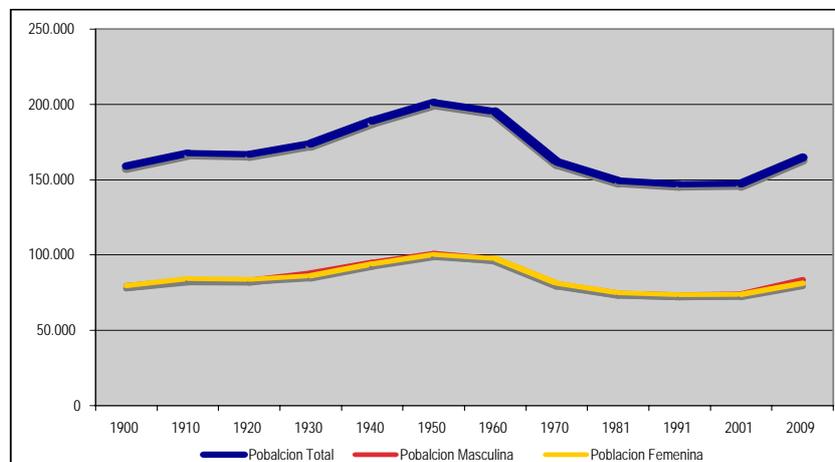
### 2.1.- El escenario segoviano

Tabla Nº 1 Evolución de la población segoviana por sexos (1900-2009)

Censo Poblacion	Total	Varones	Mujeres
1900	159.243	79.534	79.709
1910	167.747	83.393	84.354
1920	167.081	83.301	83.780
1930	174.158	88.079	86.079
1940	189.190	95.153	94.037
1950	201.433	101.051	100.382
1960	195.201	97.430	97.771
1970	162.075	80.978	81.097
1981	149.362	74.597	74.764
1991	147.188	73.618	73.570
2001	147.694	73.973	73.721
2009	164.854	83.636	81.218

Elaboración Propia. Fuente INE (2010)

Grafico Nº 1 Evolución de la población segoviana por sexos (1900-2009)



Elaboración Propia. Fuente INE (2010)

Tabla N° 2: Distribución territorial de la población segoviana por núcleos (2009)

Habitantes/núcleo	Municipios	Porcentual
Menos de 101	59	28%
101 a 500	100	48%
501 a 1.000	27	13%
1.001 a 2.000	11	5%
2.001 a 3.000	4	2%
3.001 a 5.000	4	2%
5.001 a 10.000	3	1%
10.001 a 20.000	0	-
20.001 a 30.000	0	-
30.001 a 50.000	0	-
50.001 a 100.000	1	-
100.001 a 500.000	0	-
Más de 500.000	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	

Tabla N° 3 PIRAMIDE POBLACIONAL 1999 (por sexos, grupos de edad y nacionalidad)

1999	0-15 años	16-64 años	65 y más	TOTAL
Varones ESP	10.982	47.079	14.889	72.941
Mujeres ESP	9.906	43.888	19.109	72.894
<b>TOTAL 1 ESP</b>	<b>20.888</b>	<b>90.959</b>	<b>33.998</b>	<b>145.835</b>
Varones EX	118	416	23	565
Mujeres EX	116	446	14	585
<b>TOTAL 2 EXT</b>	<b>234</b>	<b>870</b>	<b>37</b>	<b>1.150</b>
<b>TOTAL (3)</b>	<b>21.122</b>	<b>91.829</b>	<b>34.035</b>	<b>146.985</b>

Elaboración Propia. Fuente INE (2010)

Tabla N° 4 PIRAMIDE POBLACIONAL 2009 (por sexos, grupos de edad y nacionalidad)

2009	0-15 años	16-64 años	65 y más	TOTAL
Varones ESP	10.011	46.908	14.999	71.918
Mujeres ESP	9.505	42.461	19.458	71.424
<b>TOTAL 1 ESP</b>	<b>19.516</b>	<b>89.369</b>	<b>34.457</b>	<b>143.342</b>
Varones EX	2.042	9.593	83	11.718
Mujeres EX	1.878	7.764	152	9.794
<b>TOTAL 2 EXT</b>	<b>3.920</b>	<b>17.357</b>	<b>235</b>	<b>21.512</b>
<b>TOTAL (3)</b>	<b>23.436</b>	<b>106.726</b>	<b>34.692</b>	<b>164.854</b>

Elaboración Propia. Fuente INE (2010)

Tabla Nº 5 Evolución de atomización empresarial (1999-2009)

Nº Asalariados por Empresa	1999	2009
1 a 2	2.295	3.258
3 a 5	767	1.258
6 a 9	359	504
10 a 19	229	338
20 a 49	129	159
50 a 99	24	35
100 a 199	8	13
200 a 499	5	5
500 a 999	0	2
1000 a 4999	0	1
+ 5000	0	0
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>3.803</b>	<b>5.552</b>

Elaboración Propia. Datos INE (2010) <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0>

Como parecen evidenciar los datos estadísticos provenientes del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010) la provincia segoviana presenta una evolución poblacional en su conjunto regresiva, aun cuando se observe un cierto repunte poblacional a partir del año 2001 (Grafico Nº 1).

La evolución de la población segoviana muestra las históricas vicisitudes que los grupos poblacionales han tenido que afrontar, pudiendo observarse dos grandes etapas: la primera entre 1900 y 1950, donde se constata un incremento poblacional evidente, alcanzando su cenit en 1950, cuando se alcanzan doscientos mil habitantes. A partir de aquí, se inicia una etapa contractiva en la población, que alcanza su punto más bajo en 1991 cuando el total de habitantes era inferior cuantitativamente al de 1900, ni tan siquiera alcanzando en el conjunto provincial las ciento cincuenta mil personas. Este comportamiento claramente regresivo de la dinámica poblacional provincial, obedece como en tantas otras tierras castellano leonesas al impacto del “éxodo rural” es decir, a los fenómenos migratorios campo / ciudad que, a partir de los cincuenta y sesenta, tuvieron lugar a gran escala en las periferias rurales ibéricas. Produciéndose un proceso de “vaciamiento” poblacional de muchas zonas primarias-rurales y una transferencia, en bastantes casos masiva de la “gente del campo” hacia las zonas urbanas metropolitanas e industriales (Madrid, Barcelona, el País Vasco, etc.) Proceso cuyas consecuencias demográficas (regresión y senilización poblacional, desertificación humana, etc.) todavía están en acto.

De hecho, a partir del 2001, se observa una cierta, y esperanzadora, revitalización poblacional, a diferencia de otras provincias castellano-leonesas todavía en situación de clara pérdida poblacional (Zamora, Soria). En el caso segoviano si se aprecia tanto un cierto crecimiento poblacional, habiendo ganado casi veinte mil habitantes en 2009. Avance demográfico cuyo protagonista indiscutible es el segmento de población extranjera (tablas N.º 3 y 4) que en el periodo 1999-2009 ha conocido un crecimiento exponencial, pasando de ser un componente casi anecdótico de la población provincial, ya que en 1.999 suponía el 0’008% de ésta, cuando en 2009 llega a significar el 15% de la población segoviana.

Este pequeño avance, si bien significativo, no impide que los impactos negativos del vaciamiento poblacional sigan acentuadamente vigentes, puesto que sin el concurso del revitalizador aporte extranjero, la población habría continuado descendiendo, ya que el componente español ha continuado perdiendo unidades (-2.493 habitantes). Debido a un crecimiento vegetativo negativo y a una muy baja natalidad, lo que produce escasez de población joven. Incluso con la dinamización de los extranjeros, el envejecimiento poblacional alcanza porcentajes preocupantes 21% (2009) si bien mejora con respecto a 1999 (24%) de la misma manera la densidad poblacional sigue resultando muy baja (24h/Km.)

Por lo que se refiere a la distribución territorial de la población se evidencia una fragmentación muy significativa, puesto que aun siendo una de las provincias menos pobladas de España, cuenta con 209 ayuntamientos y 17 entidades locales, lo que implica costes administrativos, nada desdeñables. Asimismo, los datos recogidos en la Tabla N.º 2 evidencian además de una gran fragmentación administrativa, una notoria atomización poblacional, si tenemos en cuenta que el 28% de los municipios segovianos tiene menos del centenar de habitantes, que el 48% oscila entre los 100 y los 500 y que el 13% se mueve entre los 500 y los 1000, tenemos que el 89% de los municipios segovianos tiene menos de 1000 habitantes, lo que en términos de análisis coste-beneficio, supone que tanto la prestación de servicios públicos como la generación y mantenimiento de infraestructuras y equipamientos públicos tiene un coste muy alto, dada la escasez de población, la dispersión territorial constatada y la atomización de núcleos, llevar servicios públicos a tales poblaciones resulta muy costoso.

Por lo que se refiere al universo empresarial, éste aparece en líneas generales como muy atomizado, aunque de los datos de la Tabla N.º 5 se observa una evolución positiva en el periodo 1999-2009 en cuanto a creación empresarial, habiéndose incrementado en un 32% el número de empresas totales operantes en Segovia, si bien este incremento ha sido capitalizado fundamentalmente por las microempresas, ya que las empresas con una plantilla de 1 a 5 trabajadores representan el 70% del total de empresas creadas en ese periodo. Bien es cierto que se observan avances interesantes en todos los grupos. Especialmente interesante es la aparición de grandes empresas, por vez primera en territorio segoviano, con mas de 500 trabajadores e incluso con mas de 1.000.

Los datos anteriores dan muestra de lo “expansivo” del periodo, si bien el panorama provincial empresarial continúa marcado por los estigmas de la microdimensión empresarial y de la pulverización efectiva del tejido empresarial, dado que el 82% del total de empresas existentes tienen menos de cinco trabajadores. Resultando particularmente preocupante el hecho de que casi el 60% de las empresas tenga menos de dos empleados. Esta microdimensión del tejido empresarial lo convierte en victima propiciatoria en etapas contractivas y crisis. Por otra parte, debilita tanto su competitividad genérica como la incorporación de innovaciones.

### **3.- Fragmentación territorial y atomización empresarial: consecuencias.**

Las anteriormente reseñadas características fragmentadoras y atomizadoras parecen ser las coordenadas que podrían puntualizar la descripción del espacio territorial segoviano y, por ende, de muchos otros territorios periféricos. Cabría precisar que tales factores no se presentan por separado sino que interactúan constantemente entre sí, generando lo que Gunnar Myrdal consideraba una causación negativa circular, es decir una situación donde la tendencia es siempre a la baja, ya que la débil base poblacional provoca, a su vez, una baja dotación de infraestructuras y equipamientos (si el criterio de asignación es el análisis coste-beneficio) esas bajas dotaciones hacen poco atractivo el territorio para los procesos inversores tanto externos como internos.

Esa baja inversión provoca una débil capitalización, retrasando la introducción en el tejido económico de innovaciones organizativas y técnicas. Ese retardo innovador provoca el atraso comparativo del territorio que tiende a permanecer relegado en sus producciones tradicionales, poco valorizadas, mirándose al ombligo del mercado local, al ser este de pequeño tamaño (dada la baja población) las empresas tenderán a ser pequeñas, tradicionales y muy familiares, y no hay nada malo en ello,... pero en su conjunto el tejido económico y socio empresarial de ese territorio se presenta en relación a otros como débil, fragmentado, pensando siempre en pequeño y al corto plazo, tratando por todos los medios de mantener su parcela de mercado, amparado en el “monopolio de la distancia” y en los altos costes de transacción locales.

Ello lo configura, en definitiva, como muy poco competitivo en relación a otros y, lo que es peor, esas pretendidas “ventajas competitivas”<sup>5</sup> pueden esfumarse muy rápidamente (lo que podría dar origen a crisis focalizadas) en un mundo como el actual marcado por la aceleración en las comunicaciones, las infraestructuras y la información.

Por ello, las zonas regresivas, su población y sus instituciones tienen que ser muy conscientes del desafío, ser o no ser, al que se hallan abocadas. Afrontar ese desafío cogiendo, valga la expresión, al toro por los cuernos, significa cambiar, y en este caso el cambio se refiere tanto a actitud como a aptitud, es decir hay que variar tanto la forma como la escala, lo que viene a significar que hay primero que cambiar de mentalidad y, segundo, hay que pensar en grande. En este proceso de cambio las estrategias y los instrumentos agregativos como el clustering pueden ser de gran utilidad, adecuadamente utilizados, veamos por que.

Cuando afrontamos un problema, el que sea, tenemos que partir de dos premisas: la primera, el remedio no puede ser peor que la enfermedad, es decir el remedio tiene que ser, efectivo y proporcionado a la enfermedad o, en otras palabras, tiene que ser consecuente y coherente con la misma. Dos, el collar no puede ser más caro que el perro. Es decir, las propuestas de solución tienen que ser económicas, o lo que es lo mismo tienen que ser congruentes con nuestras posibilidades de actuación, por lo que no son de recibo ni soluciones mágicas ni inmediatas.

---

<sup>5</sup> En el caso segoviano fundamentalmente de localización, por su inmediatez a Madrid y su gran área metropolitana

Siguiendo estas premisas, en contextos marcados por la dispersión y la fragmentación como el castellano leonés y por ende el segoviano, parece claro que hay promover como estrategia operativa la agregación (clustering) es decir, tenemos que tratar de agrupar los fragmentos, pero no de cualquier manera (ni por decreto ni por obligación) porque los fragmentos, muy posiblemente, además de pequeños tenderán a ser muy irregulares, por lo que resultaría muy difícil encajarlos, tendiendo a resistirse, pudiendo en ese esfuerzo romperse aún mas.

Por tanto, la táctica de agregación no puede ser homogeneizadora o uniformizadora, porque eso generaría muchas fricciones, por lo que en principio la agrupación, el cluster tiene que tener la “forma del agua”, y en esa flexibilidad, adaptarse a la desigualdad de los operadores existentes, que podrán ser unos mas grandes, otros mas chicos, pero todos, todos, condividen la misma localización territorial: Segovia. Hecho que influencia y condiciona sus actividades, puesto que ellos se limitan a transformar la “materia prima segoviana” en productos, agropecuarios, turísticos o de cualquier otra índole. De ahí, que si a Segovia las cosas no le van bien, a ellos tampoco y viceversa. Precisamente por eso, Segovia tiene que ir bien, y los primeros interesados tienen que ser los operadores y agentes económicos.

Para eso los operadores tienen que ser visibles e identificables, y sus decisiones y opiniones (aunque puedan ser discordantes) tienen que estar centralizadas, el sector tiene que hablar con una misma voz, para que pueda ser un interlocutor válido para las Administraciones Públicas, no solo en la defensa de sus intereses patronales o gremiales (como las tradicionales asociaciones horizontales) sino sobre todo en lo que se refiere a los procesos productivos territoriales que se desarrollan en la provincia de Segovia, sobre todo en los casos turístico y agropecuario. Más específicamente, en todo lo que se refiere a la configuración y organización de la producción tanto turística como agropecuaria y a la diversificación y mejora de la Oferta provincial.

La organización “Cluster”, termino anglosajón cuya significado no es otro que el de grupo y cuya imagen “semántica” es la del racimo de uvas, presenta una estructura grupal flexible que se construye siempre alrededor de un eje axial (representado por lo público) que seria el racimo en torno al cual se estratifican de manera individual los diversos agentes y operadores, los granos de uva, cada uno diferente o distinto a los otros y cada uno conectado singularmente al eje axial. De esta forma, aparecen juntos (pero no revueltos) lo colectivo y lo individual, puesto que simultáneamente todos son unidades singulares, distintos y diversos (no hay dos granos de uva iguales) pero todos y cada uno forman parte del mismo grupo. Por lo que a los ojos de consumidores y compradores todos son uvas, son lo mismo con pequeñas variaciones.

El Cluster al participar de los ámbitos publico y privado centraliza muchas dinámicas y temáticas que de otro modo habría que ir recolectando una por una, por lo que se ahorran muchos costes operativos de implementaron y gestión tanto a los operadores privados como a los agentes públicos.

Evidentemente, si a través del Cluster estructuramos y diversificamos la Oferta, estamos de alguna manera condicionando la Demanda, tanto en lo que se refiere a posicionamiento en el mercado, marketing turístico, marketing territorial como a identificación de perfiles de consumo y de prioridades de consumo, fundamentales para perfeccionar el ajuste entre Oferta y Demanda. Elementos que parecen

fundamentales para la reconfiguración productiva Segovia, y su adaptación a las dinámicas económicas actuales.

Lo anterior resulta particularmente relevante en el segmento turístico, dada la extraordinaria dotación de “materia prima” turística, que alberga la provincia castellano-leonesa. Pocos lugares en el mundo pueden presumir de poseer una acumulación de recursos patrimoniales, arquitectónicos, histórico-artísticos, enogastronómicos y naturales, susceptibles de explotación turística, y, además tan cercanos e inmediatos a grandes mercados de demanda (léase Madrid y sus infraestructuras aeroportuarias, de transporte y comunicación)

En este sentido, las mejoras observadas en la conectividad del territorio segoviano con la conexión de alta velocidad directa con Madrid y su aeropuerto, e indirecta con las restantes ciudades conectadas a la red del transporte ferroviario de alta velocidad, llaman a la reconfiguración de la actividad turística y de la producción turística segovianas e indirectamente de las restantes producciones provinciales. Pero dadas las coordenadas en que se mueve el territorio, fragmentación y atomización, se hace inevitable el concurso de dinámicas agregadoras de optimización de los dispersos recurso territoriales que posibiliten maximizar las ventajas de posicionamiento y de economías espaciales que Segovia posee y minimicen la serie de carencias y debilidades de las que adolece tanto el territorio, la población y el tejido empresarial provincial.

Si ello no tuviera lugar, normalmente las mejores infraestructuras de transporte y comunicación traerían progresivamente, el fin del “monopolio de la distancia” de las empresas locales, dándose lugar a un proceso de destrucción creadora schumpiteriano, con la llegada de nuevos competidores de mayor dimensión procedentes de las zonas metropolitanas, en condiciones de competir por calidad, producto y precio con los autóctonos, con el consiguiente resultado.

## BIBLIOGRAFIA

Albuquerque, F. (1999): Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. CSIC, Madrid.

Becattini G., (1991): “Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico” en Pyke, F.; Beccatini, G y Sengenberger (ed.) “Industrial Districts and Inter Firm Cooperation in Italy, International Institute for Labour Studies, Geneve.

Becattini G., Rullani E., (1995): “Sistemas productivos globales y mercado global” en ICE n.754, “Globalización y sistemas productivos locales” Junio 1996, pags 11-24.

Camisón Zornoza, C.(1996): “La empresa turística: un análisis estratégico”, en VV.AA. Introducción a la Teoría del Turismo en España, Pedrero Muñoz A. (Coord.) Ed. Civitas. Madrid pp. 217-245.

Enríquez, A. (2003): “Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano”. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2003.

Llisterri, J. J. (2000): “Competitividad y desarrollo económico local. Nuevas oportunidades operativas”. Documento de Discusión. Banco Interamericano de Desarrollo.

Llorens, J.L.; Albuquerque, F.; Del Castillo, J. (2002): Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D. C. <http://www.hegoa.ehu.es/dossierra/DHL/Estudiodecasosdedesarrollo.pdf>

Humphrey, J., Schmitz, H., (1995): “Principles for promoting clusters & Networks of SMEs” The Small and Medium Enterprises Branch of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO/ONUDI) N. 1, October 1995. New York.

Instituto Nacional de Estadística INE (2010). [/www.ine.es/inebmenu/mnu\\_cifraspob.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm).

Nurkse, R. (1953): Problems of Capital formation in underdeveloped countries. Basil Blackwell. London.

Porter (1.995) : “Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. CECSA, México, 12ª edición

Rojas, Chavarria, Romero y Sepúlveda, (2000): “Los complejos productivos de la teoria a la practica”, IICA, serie cuadernos técnicos, n. 15, San José de Costa Rica.

Secretaría General de Turismo (SGT) (1988): Concentración y asociacionismo empresarial en el sector turístico. Ministerio de Turismo. Madrid

Secretaría General de Turismo (SGT) (1995): Plan marco de competitividad del turismo español: 1996-1999, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.