

# LA INDUSTRIA, NUESTRO SISTEMA OPERATIVO

*Posted on 26/03/2026 by Carlos Cuerda*

# La capacidad de actuar sobre el sistema productivo marcará qué territorios lideran y cuáles quedan fuera del nuevo mapa industrial

Durante años hemos repetido una idea que, siendo cierta, empieza a resultar insuficiente: la industria es importante porque genera empleo de calidad y sostiene el Estado del bienestar. Lo es. Pero quedarse ahí es, hoy, no entender lo que está en juego. Pero la industria ya no es solo un sector económico. Ahora es una infraestructura crítica. **La condición de posibilidad de casi todo lo demás:** no hay transición energética sin industria energética; no hay economía circular sin industria material; no hay digitalización sin industria tecnológica; no hay soberanía estratégica sin capacidad productiva propia.

En este contexto, hablar de industria es hablar de modelo de sociedad, de capacidad de decisión y de posición en el mundo. Hay territorios que avanzan, que reposicionan su industria, que capturan inversión y consolidan capacidades. Y hay otros que, aun partiendo de bases similares, pierden peso, dependen más del exterior o quedan fuera de los nuevos mapas industriales que se están configurando.

*La agencia se configura como la capacidad de un territorio — de sus empresas, de sus instituciones, de su ecosistema— para influir en su propio futuro en lugar de limitarse a reaccionar a él*

La diferencia no está en el diagnóstico. Tampoco, únicamente, en los recursos. Está en la capacidad de actuar sobre ellos. A esa capacidad le llamamos **agencia**, que se configura como la capacidad de un territorio —de sus empresas, de sus instituciones, de su ecosistema— para influir en su propio futuro en lugar de limitarse a reaccionar a él.

Hay territorios que esperan a que llegue la financiación: otros diseñan proyectos y salen a buscarla. Hay sistemas productivos que describen sus debilidades: otros reorganizan sus cadenas de valor para corregirlas. Hay espacios industriales que esperan ser rehabilitados: otros se convierten en entornos de experimentación, colaboración y transformación.

No es una cuestión menor. Es, probablemente, la variable que más pesa en el resultado final. La industria es hoy el principal campo donde esa agencia se pone a prueba. Durante décadas, la competitividad se ha interpretado en términos sectoriales (cuántas empresas hay, cuánto empleo generan, qué volumen de facturación alcanzan). Ese enfoque sigue siendo útil para describir la economía, pero resulta insuficiente para entenderla y, sobre todo, para transformarla.

Lo relevante no es solo qué se produce, sino cómo se organiza la creación de valor. Quién diseña. Quién integra. Quién certifica. Quién accede al mercado. Quién define los estándares. En otras palabras, qué posición ocupa cada actor dentro de la cadena de valor. Y en un momento en que las cadenas globales se están reconfigurando por razones tecnológicas, ecológicas y geopolíticas, esa

posición determina la capacidad de un territorio para capturar valor o para depender de él. No todos los eslabones son equivalentes. Y no todas las estrategias industriales lo entienden.

La reciente adopción del **Industrial Accelerator Act** por parte de la Comisión Europea es, en este sentido, reveladora. Más allá de su contenido concreto, el IAA marca un cambio de paradigma: el paso de una visión donde el mercado era el fin a otra donde el mercado se convierte en instrumento de soberanía estratégica (o de autonomía estratégica, si se prefiere un término menos radical)

Europa ha asumido que no puede delegar indefinidamente su base industrial en terceros sin comprometer su capacidad de decisión. Que la transición ecológica, la seguridad tecnológica o la resiliencia económica dependen, en última instancia, de su capacidad productiva. Pero esta nueva lógica no se desplegará de forma homogénea.

El IAA no beneficiará a todos por igual. Favorecerá a aquellos territorios capaces de posicionarse con rapidez, de cumplir nuevos requisitos (i.e. trazabilidad, contenido local, huella de carbono) y de reorganizar sus cadenas de valor antes de que el nuevo mapa industrial quede fijado. De nuevo, la diferencia no estará en tener industria. Estará en **saber activarla**.

Y esa activación ocurre en el territorio. Es en las ciudades, en las comarcas, en los polígonos industriales donde las estrategias se convierten en decisiones concretas. Donde la planificación se traduce en proyectos. Donde la industria deja de ser una categoría estadística para convertirse en un sistema vivo. En este contexto, la pregunta relevante ya no es si un territorio tiene industria, es saber si es capaz de **entender** su posición en las cadenas de valor, si es capaz de **reorganizar** su sistema productivo para capturar más valor, si es capaz de **activar** a sus actores en torno a proyectos comunes o si es capaz de **sostener** decisiones en el tiempo, incluso cuando el corto plazo presiona en sentido contrario.

Porque, en última instancia, la diferencia entre territorios no la marcarán los que tengan más recursos, sino los que tengan mayor capacidad de actuar sobre ellos. La diferencia la marcará la agencia. Y la industria es, hoy, el lugar donde esa diferencia se decide.

*La diferencia entre territorios no la marcarán los que tengan más recursos, sino los que tengan mayor capacidad de actuar sobre ellos. La diferencia la marcará la agencia. Y la industria es, hoy, el lugar donde esa diferencia se decide.*

**Carlos Cuerda. Economista. Socio**

