

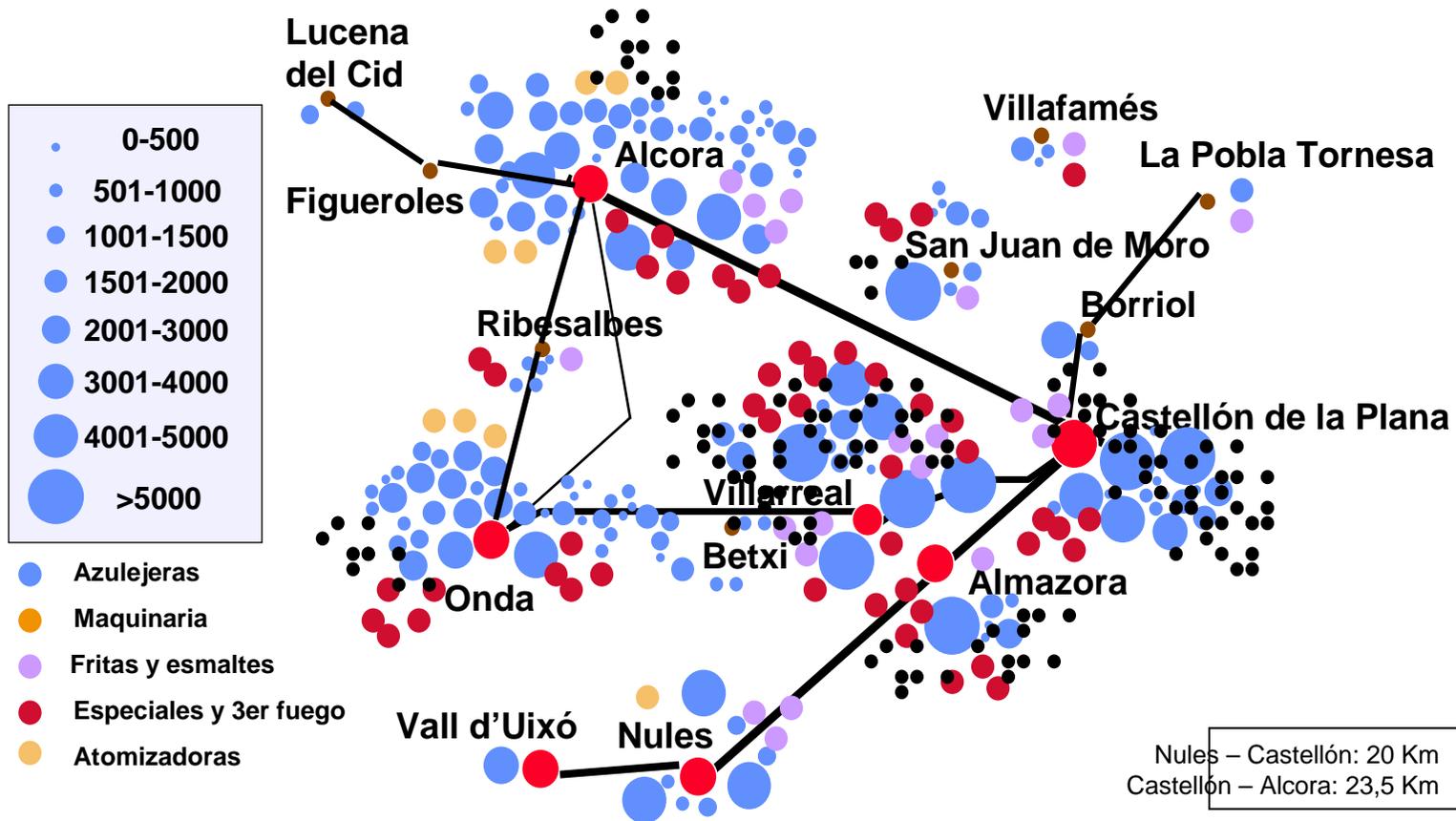
La política de clusters como instrumento de mejora de la competitividad

Agenda

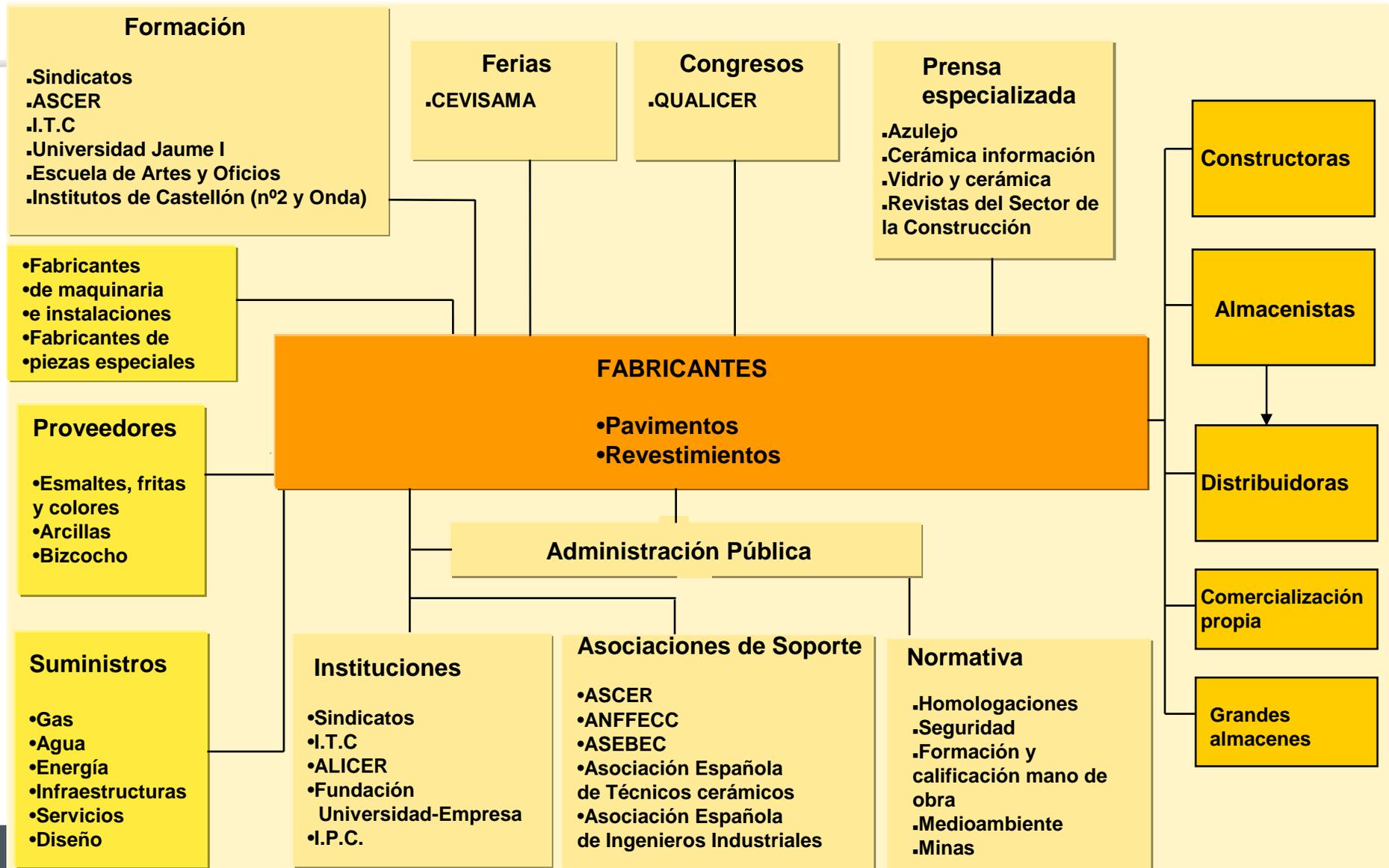
- Conceptos clave: cluster, competitividad, estrategia,...
- Factores clave para el éxito de una iniciativa cluster
- Conclusiones / aprendizajes

Un cluster es un fenómeno de concentración geográfica

Mapa del cluster del azulejo en Castellón



UN EJEMPLO DE REPRESENTACIÓN DE LOS AGENTES DE UN CLUSTER: EL AZULEJO EN CASTELLÓN (ESPAÑA)



Competitividad

Capacidad de **una empresa** de obtener una rentabilidad, en el largo plazo, superiores a la media dentro del negocio (o sector) en que compite porque desarrolla una estrategia de éxito

- Para un **cluster o sector**, en el largo plazo, se debe medir por la suma de la competitividad de las empresas que forman parte
- Para un **país o región**, La habilidad de elevar el nivel de vida de su población gracias a una alta y creciente productividad (en los negocios actuales y entrando en negocios nuevos con más altas productividades)

Conceptos clave de la metodología

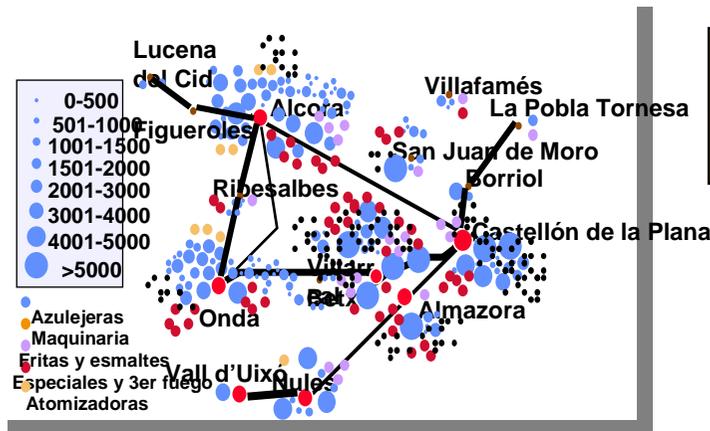


Cluster: 3 definiciones

La realidad económica del cluster

Iniciativa de Mejora del cluster- (Cluster Initiative)

Entidad jurídica o asociación cluster



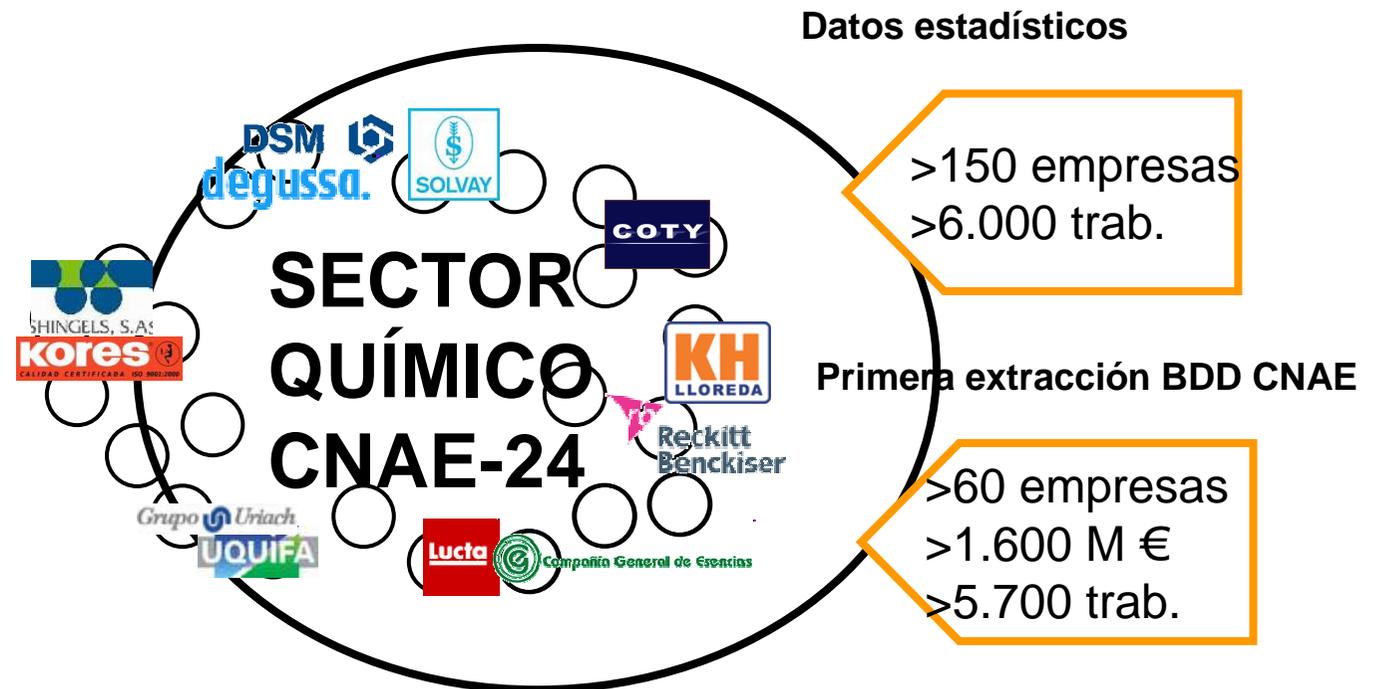
Organización del Cluster



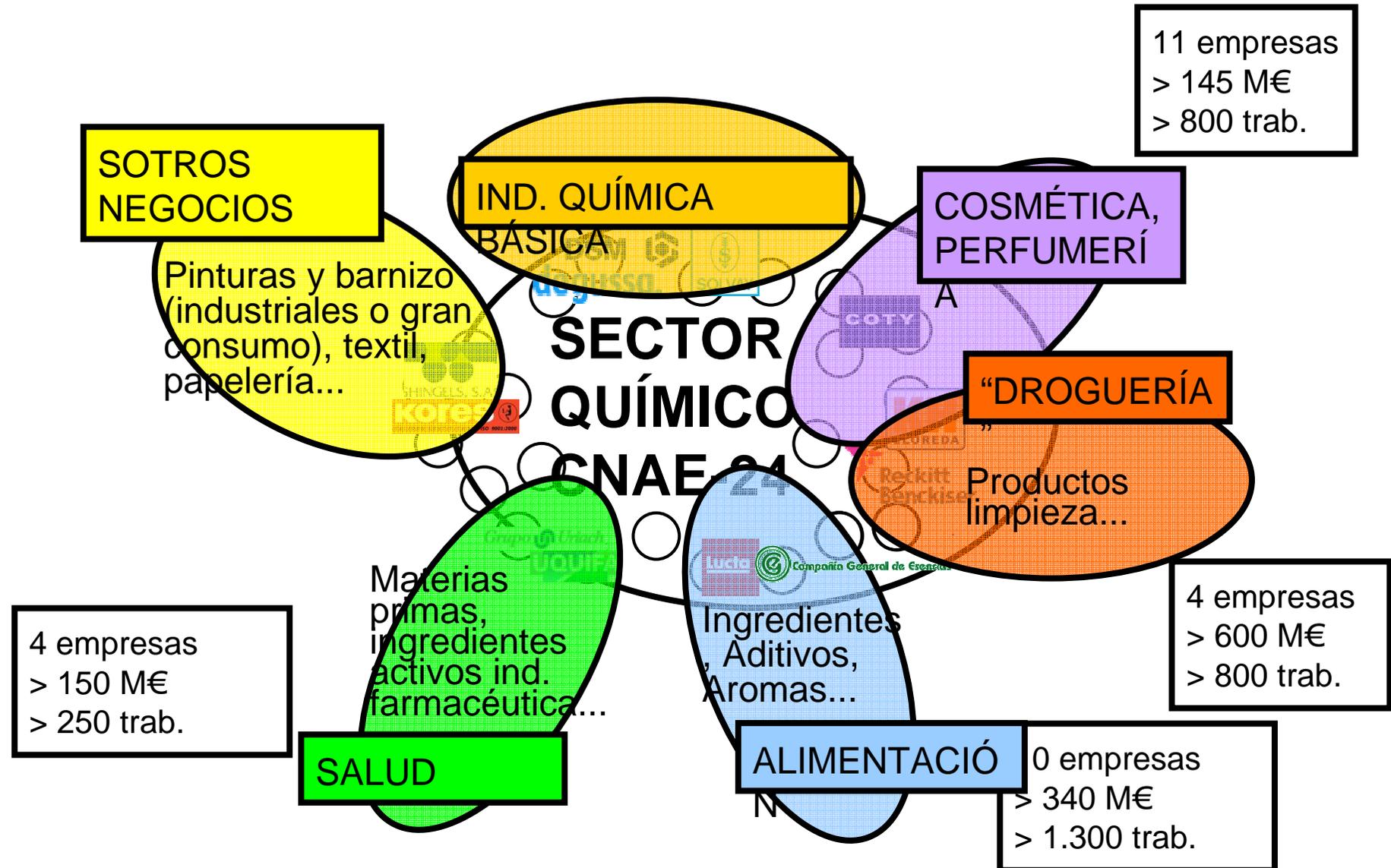
Criterios para la definición de un cluster

- Pertenencia a un **mismo negocio** y cierto grado de **especialización**
- **Concentración geográfica** (variable)
- Cierta **masa crítica** (número de empresas)
- Presencia de distintos **eslabones de la cadena** de valor y otras industrias o servicios relacionados
- Orientados a servir una **demanda que no sea sólo local**

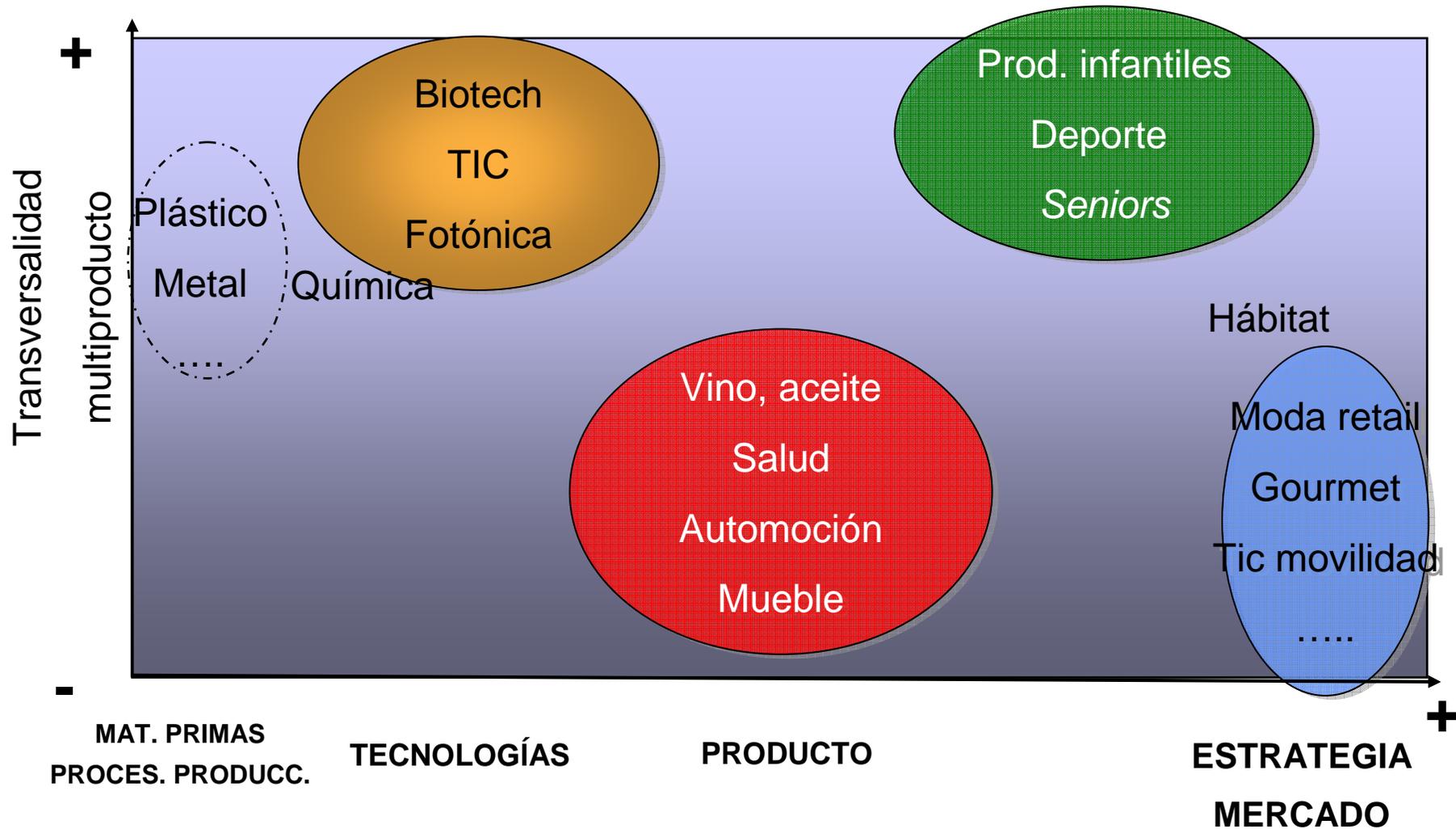
Clasificación empresarial según negocios



Clasificación empresarial según negocios



Caracterización de Iniciativas Cluster



El sector de productos infantiles en Cataluña

CATEGORIA	Número empresas	% Emp.	Volumen de negocio (Millones €)
Alimentación	12	5,80%	1.533,25 €
Higiene y cosmética	6	2,90%	501,69 €
Editorial	36	17,39%	277,52 €
Juguetes	43	20,77%	259,77 €
Artículos de puericultura	12	5,80%	212,46 €
Moda y complementos	22	10,63%	113,37 €
Material escolar	10	4,83%	85,12 €
Parques de ocio	4	1,93%	64,82 €
Audiovisual	12	5,80%	52,78 €
Salud	5	2,42%	31,61 €
Muebles	9	4,35%	27,94 €
Mobiliario urbano	3	1,45%	27,40 €
Servicios (ocio, educativos...)	20	9,66%	15,82 €
Textil hogar	5	2,42%	14,34 €
Otros	5	2,42%	6,72 €
Maq. Recreativas infantiles	3	1,45%	4,85 €
	207		

¿POR QUÉ TRABAJAR A NIVEL DE CLUSTER ?

- La economía se estructura en clusters (están allí)
- La competitividad de una empresa depende de su estrategia pero...
-las empresas que compiten en clusters suelen ser más competitivas
- Los clusters son una buena unidad estratégica para desarrollar políticas industriales de mejora de la competitividad (especialmente para SME's)

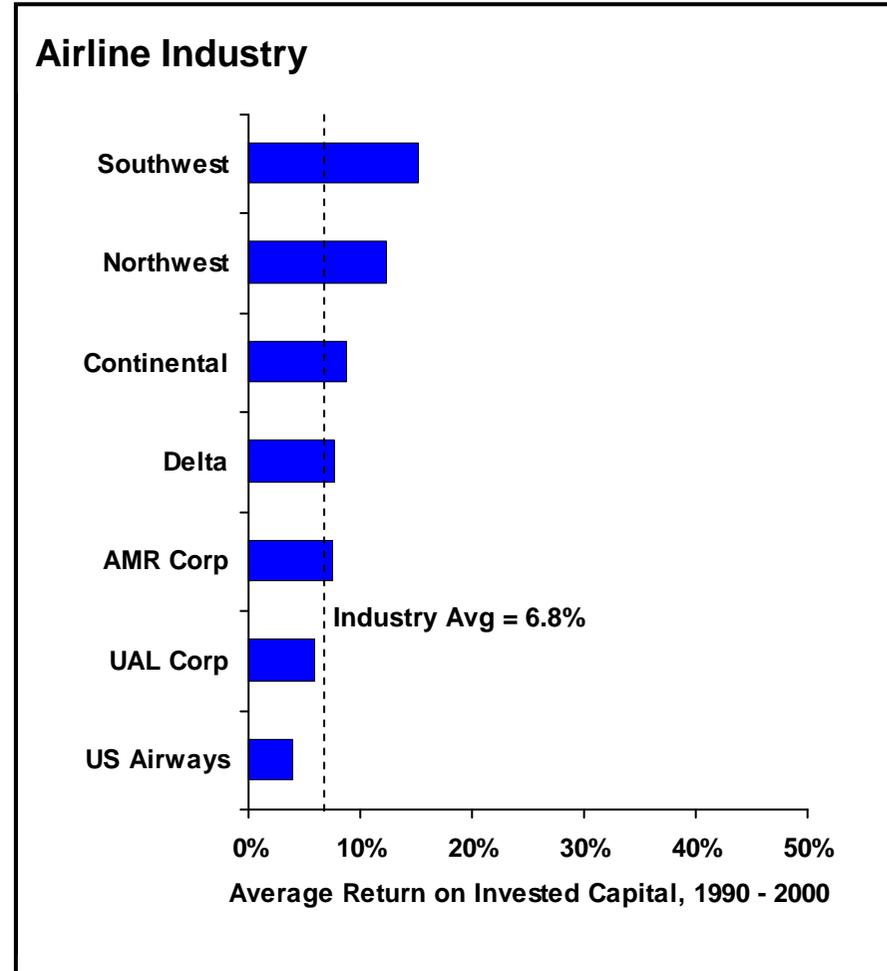
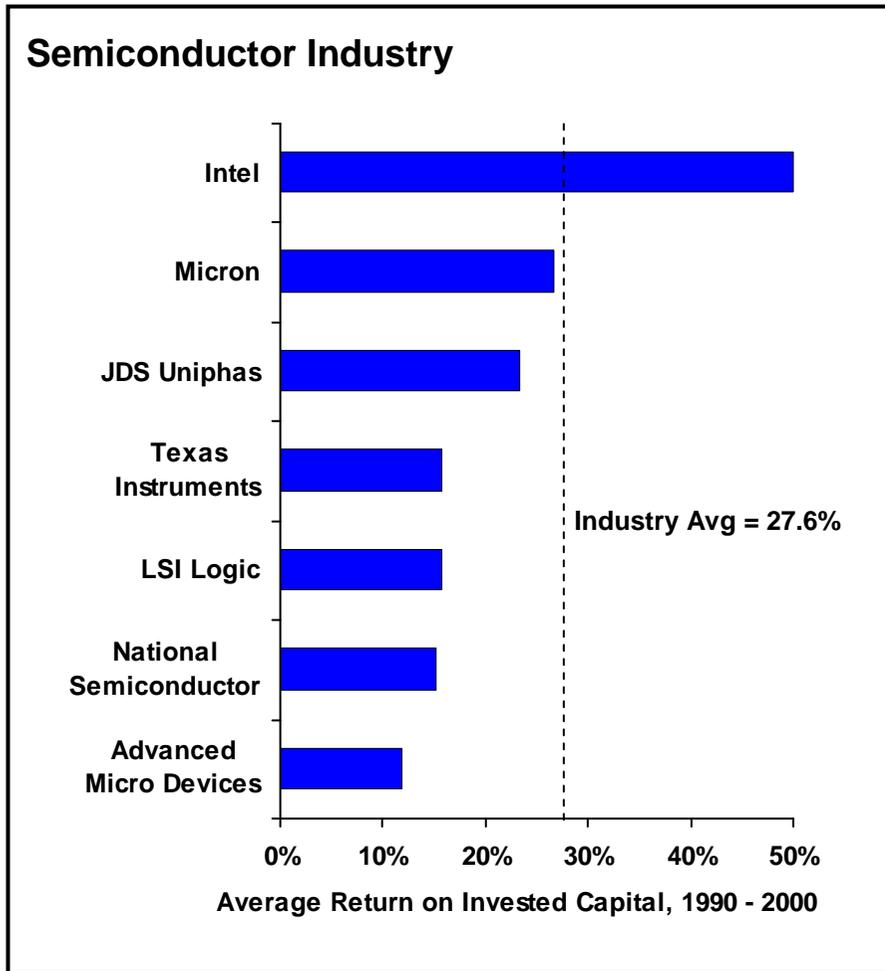
Sofisticación de la estrategia de las empresas

The diagram consists of two rectangular boxes, one purple on the left and one yellow on the right, connected by a double-headed horizontal arrow. The purple box contains the text 'Sofisticación de la estrategia de las empresas' and the yellow box contains 'Calidad del entorno para hacer business'. The boxes are set against a dark grey background with a thin orange line at the bottom.

Calidad del entorno para hacer business

Differences in Profitability Within Industries

1990-2000

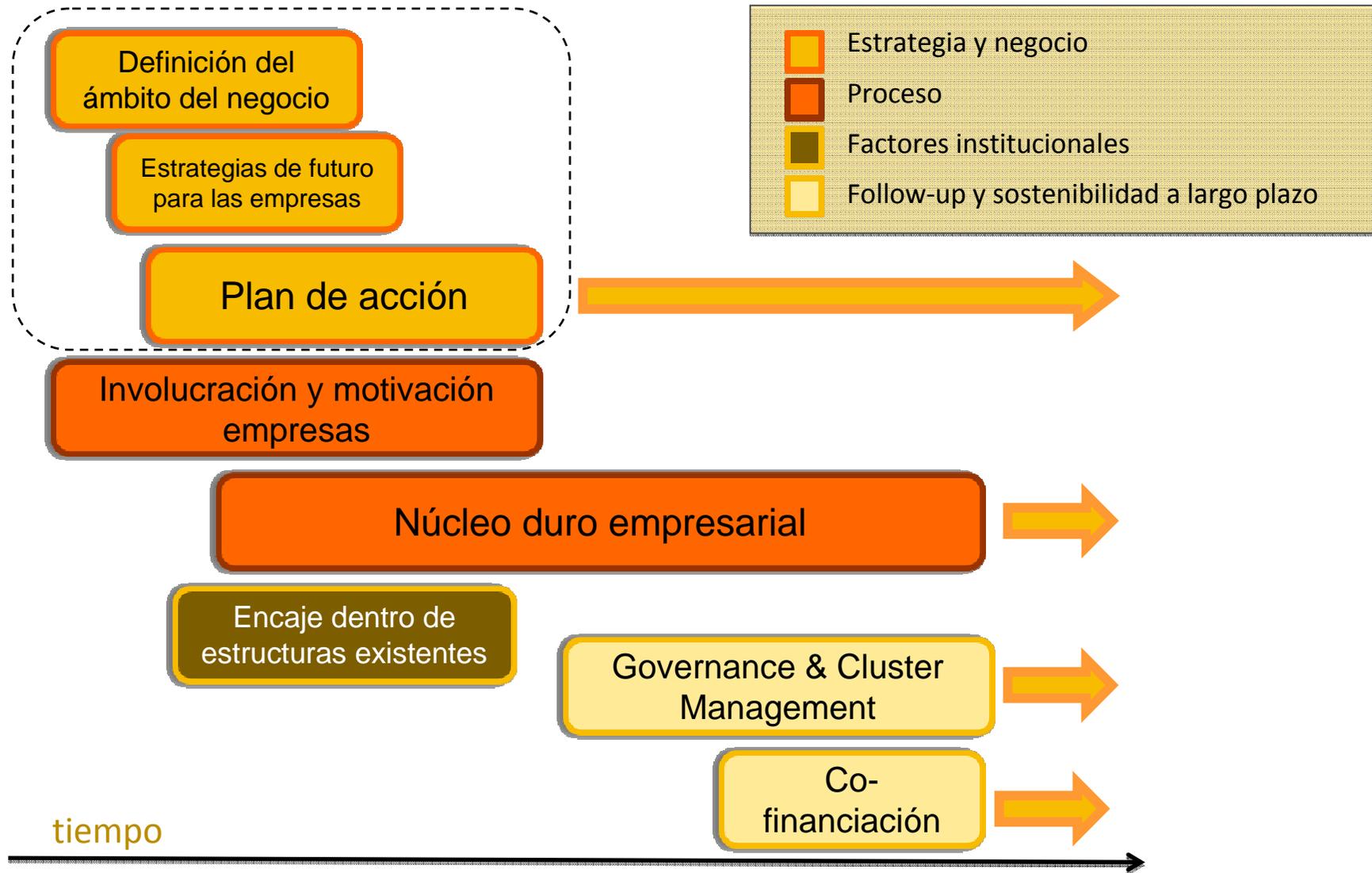


Note: Companies listed are the largest in each industry by average invested capital for 1990 to 2000. ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)
Source: Compustat and author's calculations

Agenda

- Conceptos clave: cluster, competitividad, estrategia,...
- Factores clave para el éxito de una iniciativa cluster
- Conclusiones / aprendizajes

Factores clave de éxito en una iniciativa cluster



Proyectos de Desarrollo Estratégico de clusters

Tres fases que combinan análisis estratégico y facilitación de procesos

5-6 MESES



Proyectos de desarrollo estratégico de clusters

Un proyecto se apoya en dos pilares fundamentales

Análisis Estratégico

- Definir bien el negocio
- Entender el negocio y sus claves
- Rentabilidades y márgenes
- Competidores
- Opciones Estratégicas
- Análisis del entorno (diamante)

Proceso de Cambio

- Involucrar a las empresas
- Motivarlas a participar
- Abrir su mentalidad
- Romper tópicos del sector
- Cambio en la manera de pensar
- Ver salidas de futuro
- Asunción de responsabilidades

Proyectos de Desarrollo Estratégico de Clusters

Resultados esperados de un proyecto

**ESTRATEGIA
EMPRESARIAL**



- Integración hacia la distribución (cadenas de tiendas) (joyería, moda, cerámica, calzado). Programa marcas de canal ESADE
- Implantaciones productivas internacionales conjuntas como respuesta a retos del negocio (proveedores de inyección de plástico en Hungría (para HP, Sony,..))
- Nuevas empresas conjuntas (proveedor conjunto sector motocicletas (Francia), hilatura China)
- Análisis potenciales fusiones (cerámica)
- Promoción conjunta de productos alimentarios de gama alta o gourmet en países clave (Reino Unido, Japón,..)

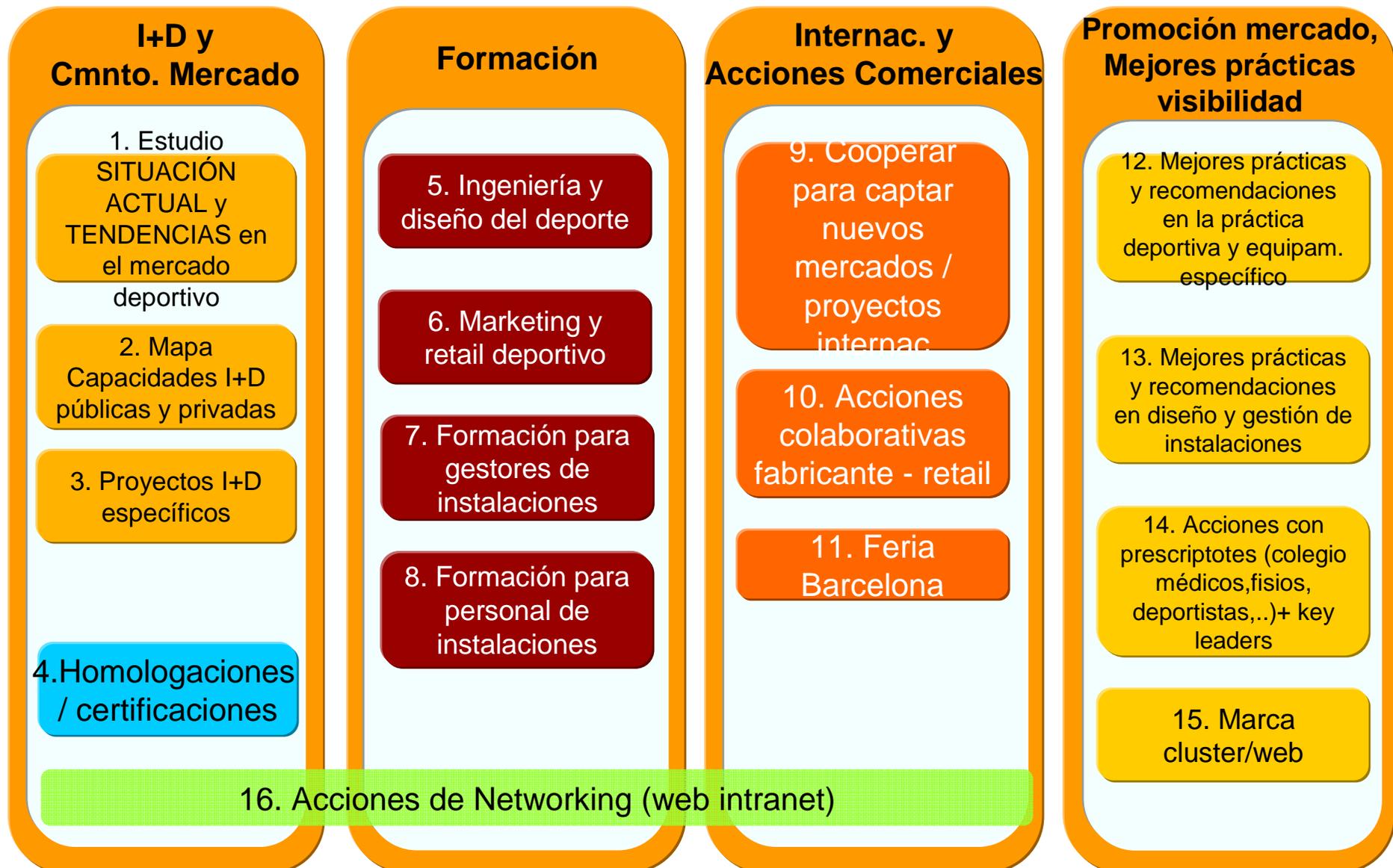


**MEJORA DEL
ENTORNO**

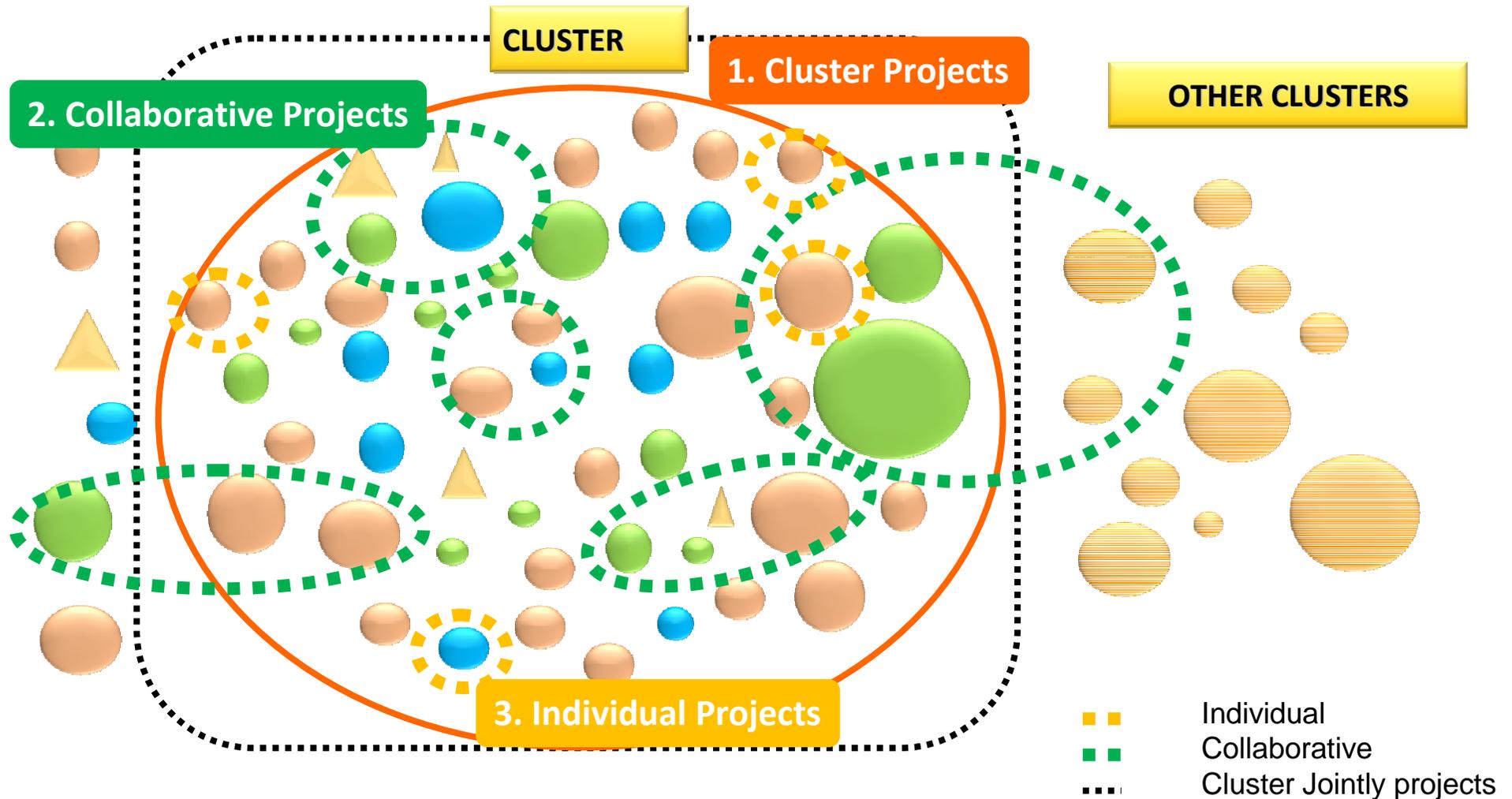


- Fashion Retail Academy
- Panel de cata cluster gourmet
- Centro de certificación de material para TGV
- Planta de ribera conjunta (cluster de la piel)
- Programa de Mejora de moldistas (cluster de electrónica de consumo en Barcelona)
- Sistema de clasificación de la madera para optimizar sus aplicaciones finales: mueble, madera estructural, embalaje, papel,..

Plan de Acción Cluster Deporte



Posibles proyectos en una iniciativa cluster



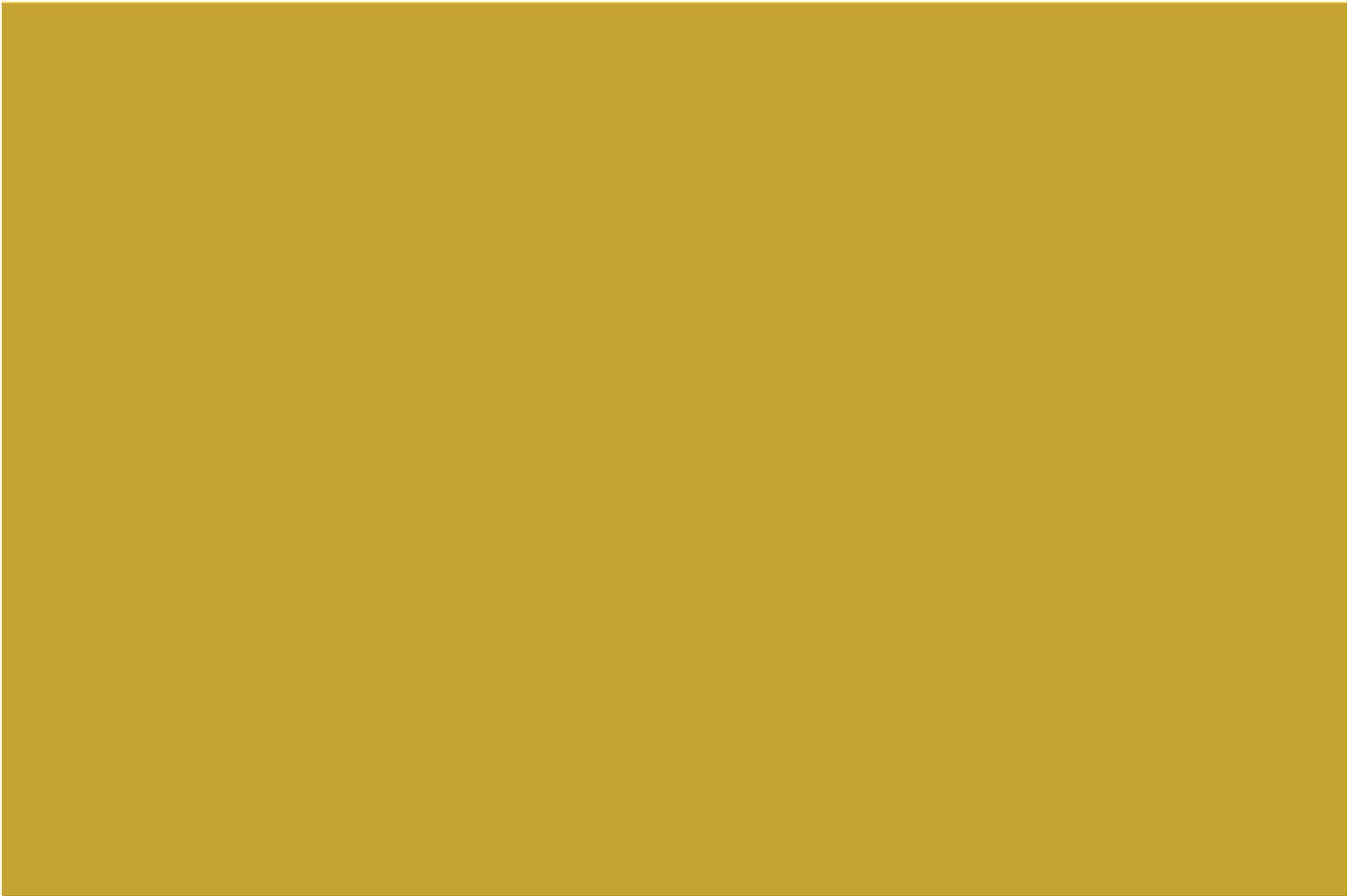
Conclusiones /aprendizajes

- Objetivo: **Competitividad**
- Ámbito de trabajo del cluster / definición del proyecto de mejora del **cluster por negocios**
- Todos trabajamos ya con el enfoque cluster, todos hemos aprendido a gestionar procesos complejos....las estrategias empresariales serán el factor diferencial futuro
- La estrategia empresarial **diferencial** que aporte **rentabilidad** es la clave en mercados crecientemente competitivos
- Ayudar a las empresas de un cluster a **sofisticar y mejorar su estrategia individual** con análisis estratégico, referencias internacionales y **acciones conjuntas** orientadas a la estrategia de futuro
- Debemos **MOTIVAR** (involucración empresarial,..) y **ORGANIZAR** (governance del cluster) pero teniendo claro **PARA QUÉ (ESTRATEGIA EMPRESARIAL)**

Ejemplos sector SALUD

Negocios “Health Care”





Preguntas / Reflexiones

- A partir de los negocios que se identifican en el sector y de sus retos particulares, ¿tiene más sentido trabajar en una iniciativa global de “Salud” o hace falta segmentar más para enfocarnos?
- ¿con qué criterios podemos segmentar? ¿enfermedades? ¿tipología de productos / servicios?
- ¿qué creemos que será más relevante en el cluster: la innovación transversal o el desarrollo de más mercado y ventas?
- ¿Cuál es la masa crítica de empresas y otros agentes para conseguir una sostenibilidad privada a largo plazo?