

Políticas de clusters: Análisis de clusters en Mendoza

Objetivos, mapping y selección de clusters, recomendaciones

Bahía, 13 de junio de 2005



Agenda

- Objetivos y alcance del proyecto
- Mapping de clusters y selección del piloto
- Metodología de mejora de la competitividad en un cluster
- Recomendaciones para una política de competitividad basada en clusters

Objetivos del Proyecto

- Mejorar la competitividad de los principales sectores económicos de la Provincia, usando para ello el enfoque de clusters
- Definir recomendaciones para el diseño del Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad Territorial para la Provincia de Mendoza, que se articulará en torno a políticas de promoción de clusters:
 - Identificar clusters (desde un enfoque de negocio)
 - Recomendaciones metodológicas y de proceso para trabajar con los clusters identificados

De la lista sectorial inicial a los negocios agrupados por clusters

Lista sectorial Inicial (Cadenas Productivas)

- Ganadería
- Turismo
- Petroquímica
- Horticultura
- Fruticultura
- Vitivinícola
- Minería

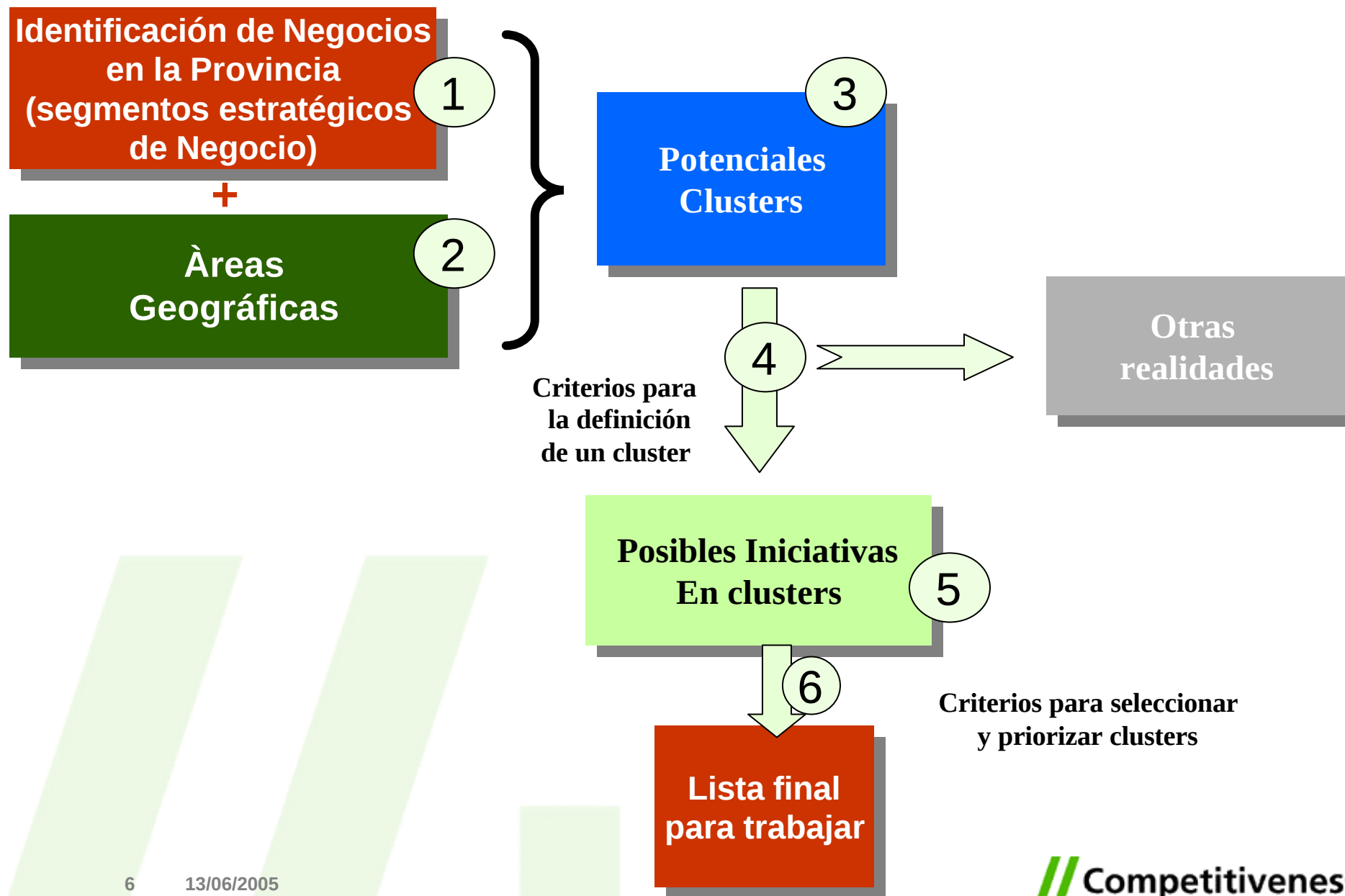


**16 Foros de
competitividad**

Actividades realizadas para el mapping de clusters en Mendoza

- Entrevistas con empresas (56), expertos (22) y asociaciones de empresarios (8) por parte de los consultores
- Revisión de fuentes secundarias ya publicadas
 - Estudios de cadenas productivas
 - Documentos de los Foros de competitividad
- Información de la Dirección General de Estadísticas
 - Censo Industrial

Esquema Metodológico del Proceso



Criterios para la definición de un cluster

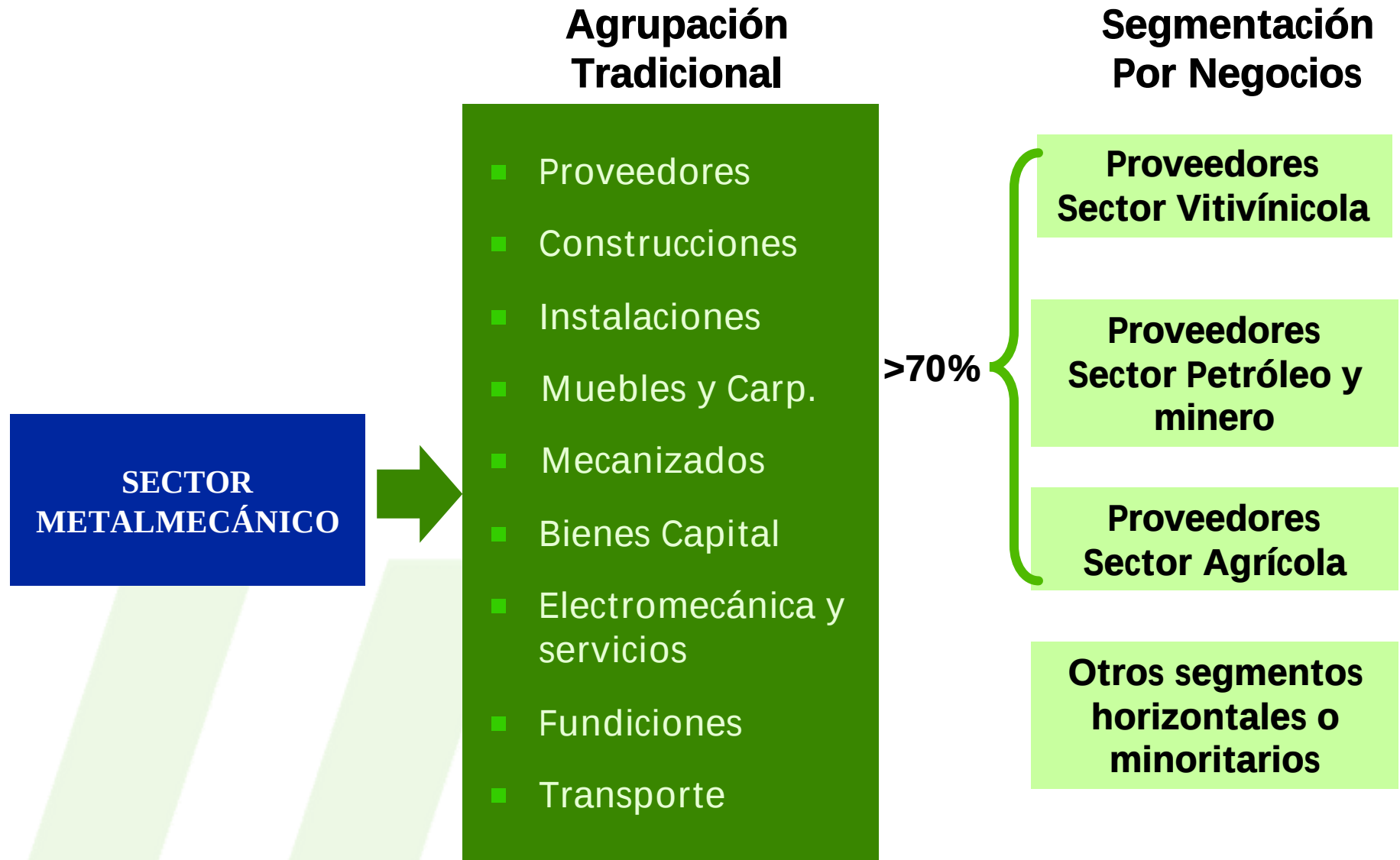
1. Pertenencia a un mismo negocio y cierto grado de especialización
2. Concentración geográfica (variable)
3. Cierta masa crítica (número de empresas) y Presencia de distintos eslabones de la cadena de valor y otras industrias o servicios relacionados
4. Orientados a servir una demanda que no sea sólo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

La identificación de un cluster no es importante “*per se*”, depende del objetivo final del proyecto

Criterios de definición del cluster: Negocio /especialización

- Drivers que definen un negocio (segmento estratégico de negocio)
 - Producto
 - Tecnologías (de producto o de proceso)
 - **Cientes / Mercados**- (Criterios de compra de clientes)
 - Cadena de Valor (de la empresa+ del cluster)
 - Sistema de distribución (agentes)
 - Logística, servicios post venta
 -

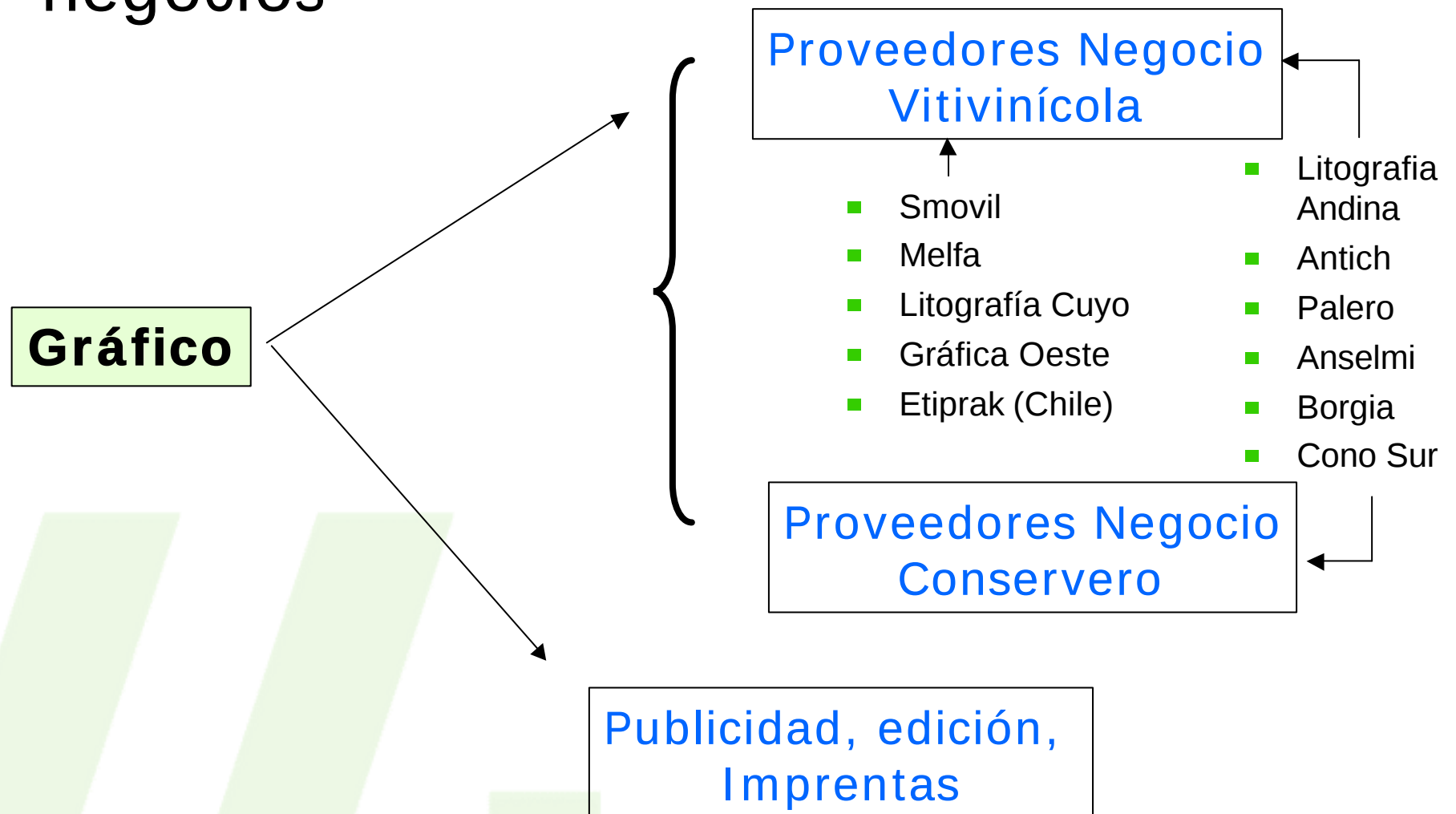
El sector metalmecánico en Mendoza



Metalmecánico > Vitivinícola (ejemplos)

- Buccolini (tanques y prensas)
- Tecnovin (maquinas para bodegas, tanques,..)- antigua Franino
- CSC . tanques
- Coop. Metal LINIERS (tanques)
- Tia-Inox (tanques)
- Cormet (pequeñas maquinas)
- Taschin (intercambiadores)
- Intrial (distribuidor bombas y otros para vino). Mamaud (ex Tia-Inox)
- Abelardo Sabina (intercambiadores calor)
- TPI (Chile)- tanques vino, líneas completas. No planta aca pero subcontrata
- Tefilmet (filtros)
- Tamer (cintas transportadoras)
- Sguazzini (cintas transportadoras)
- Bicoca (fraccionamientos)
- Ferrero- lineas envase pequeñas
- Fast (lineas fraccionamiento)
- Della Tofola (ITA)- tanques ; instalado green field post devaluation
- Vello (ITA)- tanques ; instalado green field post devaluation

ARTES GRÁFICAS: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios

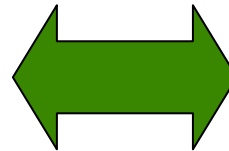


El sector Textil en Mendoza

TEXTIL INDUMENTARIA

- Eva Miller
- Cocktail
- Keystone
- Open
- ViaLibre
- Aeromovil
-

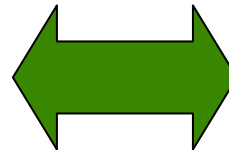
**10-12 Empresas
de cabecera**



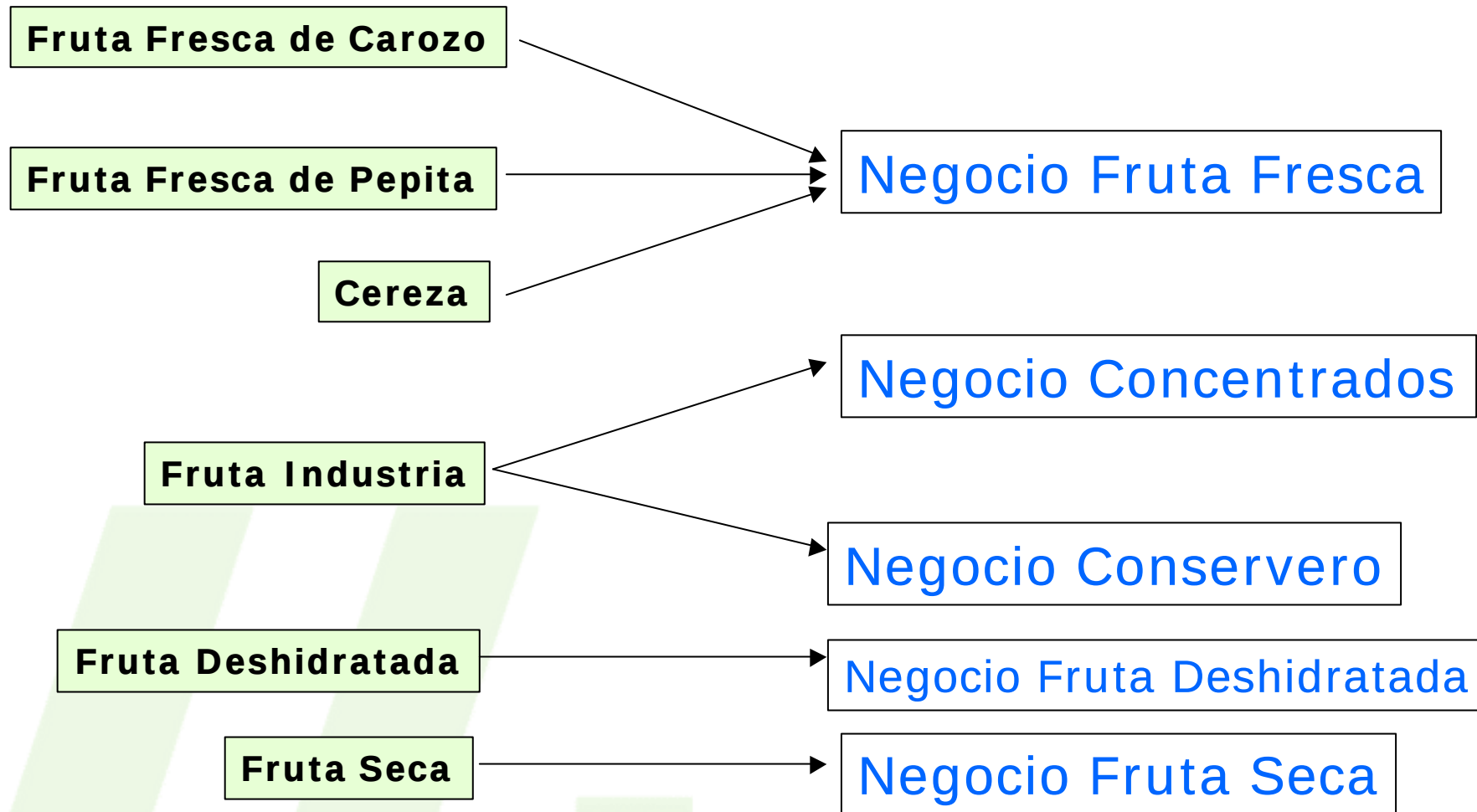
**Más de 60
talleres de
subcontratación**

ROPA DE TRABAJO UNIFORMES

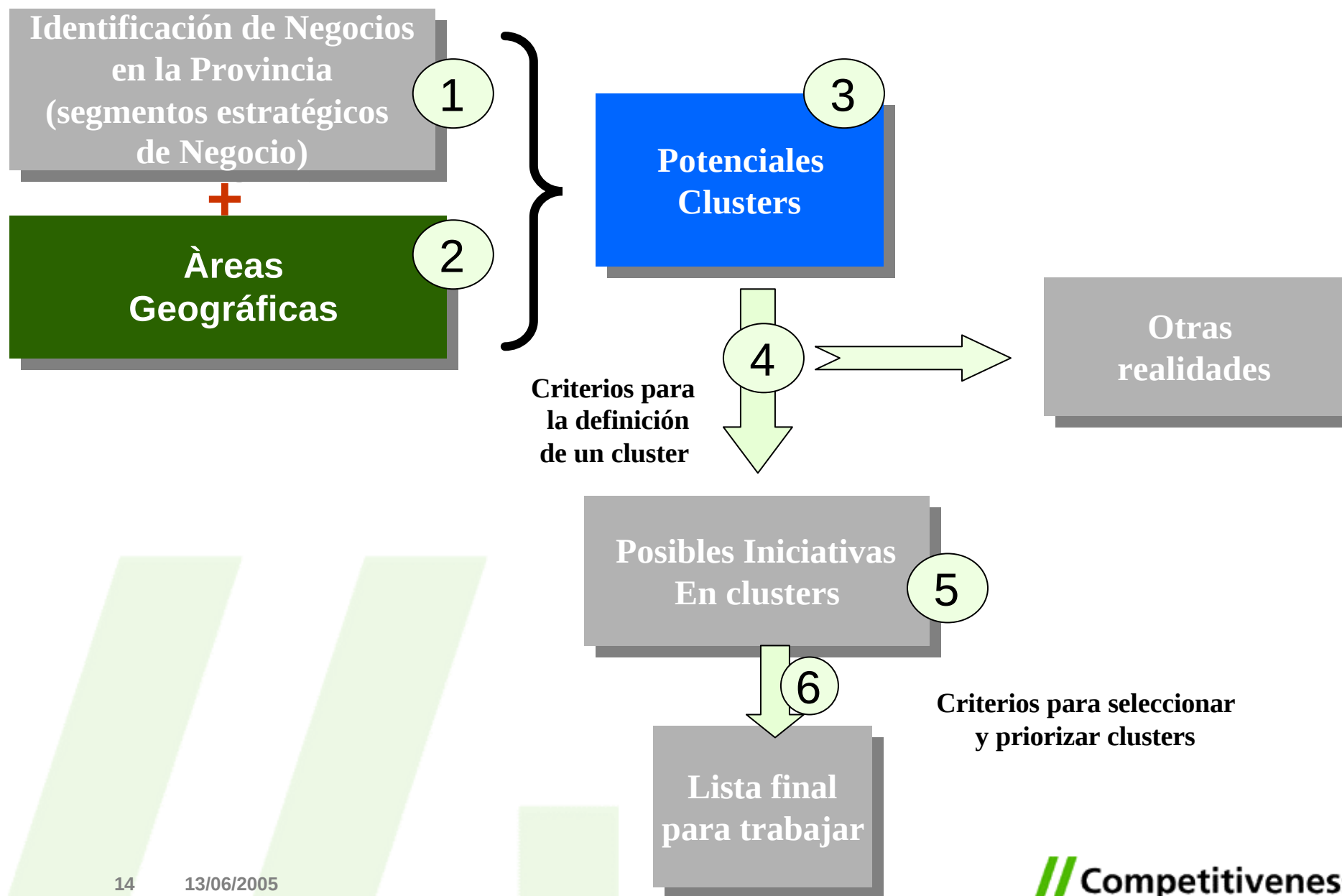
- Dorignac
- Guayabera
- Pegaso
- Hogar Obrero, Margamar, Niendora, Le Pupet



FRUTA: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios



Esquema Metodológico del Proceso

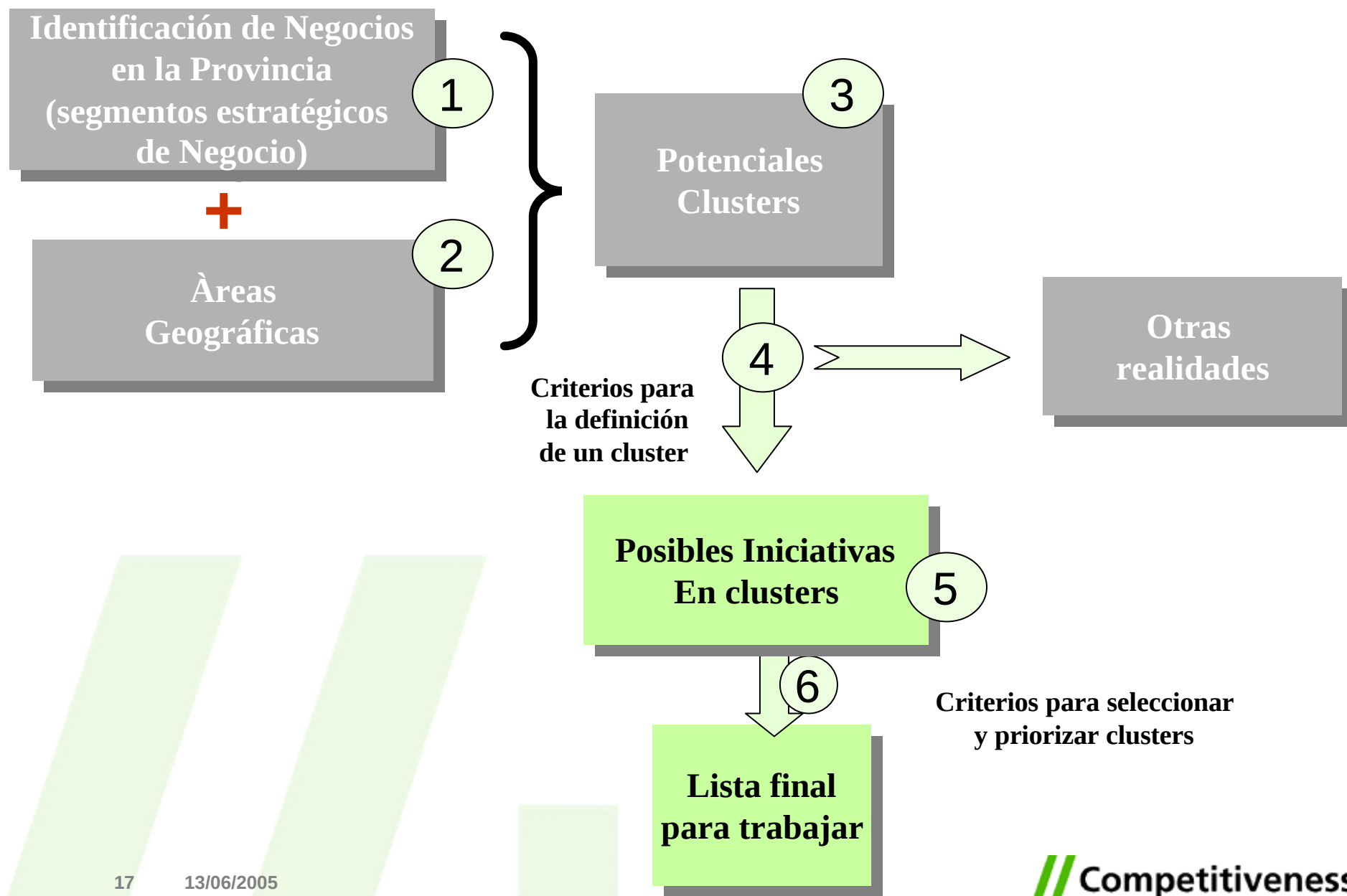


	Gran Mendoza	Valle Uco	Oasis Este	San Rafael	Malargüe	Otros
Negocios						
Fruta Fresca	X	X	X	X		
Fruta desecada	X		X	X		
Fruta /hortaliza en conserva	X	X	X	X		
Concentrados para industria (fruta-mosto/verdura)	X	X	X	X		
Hortaliza fresca	X	X			X	
Vinos Finos	X	X		X		
Vinos Básicos	X		X	X		
Aceite de oliva	X		X	X		
Aceituna-conserva	X		X	X		
Extracción-refino de petróleo y servicios auxiliares	X			X	X	
Turismo de Nieve					X	X
Turismo aventura-trekking-andinismo	X			X		X
Turismo rural y naturaleza (incluye rutas vino)	X	X		X		X
Turismo Cultural	X			X		
Software	X					
Textil indumentaria	X		X			
Textil (uniformes/ ropa trabajo)	X		X			
Mueble	X					
Hortaliza deshidratada	X					
Apicultura		X		X		
Floricultura	X					
Ganado Mayor (bovino)	X	X	X	X	X	
Ganado Menor					X	
Materiales para la construcción	X				X	
IMPESA y su cluster de proveedores	X					
Imprentas y editoriales	X					
Otros Químicos (plástico)	X					
Otras Extracciones Mineras					X	
Turismo Congresos	X			X	X	
Electromecánica	X		X			
Proveedores sin producto (mecanizado, plegado,...)	X					

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

Esquema Metodológico del Proceso



Iniciativas de Clusters Identificadas

	Facturación (millones u\$d)	Empresas	Empleo	Exports (millones u\$d)
Clusters para Trabajar en Iniciativas				
Extracción-refino de petróleo y servicios auxiliares	1.300	6	5.000	367
Vinos Básicos	305	562		23
Vinos Finos	255	120		121
Fruta /hortaliza en conserva	200	102	1.000	50
Turismo de Nieve				
Turismo aventura-trekking-andinismo				
Turismo rural y naturaleza (incluye rutas vino)				
Turismo Cultural				
Congresos				
<i>Total Turismo</i>	173	1.500	4.850	0
Fruta Fresca	100	127	3.200	58
Concentrados para industria (fruta-mosto/verdura)	100	21		60
Hortaliza fresca	62	120	2.300	53
Fruta desecada	34	150	500	31,4
Aceituna-conserva	30	84	300	14
Mueble	28	10	410	1
Aceite de oliva	18	27	300	8
Textil (uniformes/ ropa trabajo)	12	7	300	0
Textil indumentaria	6,3	20	680	0,3
Agricultura Orgánica	5	3	200	8
Total	2.628,3	2.859	19.040	794,7

Relevancia de los clusters identificados sobre la economía provincial

- Representan el 86% de las exportaciones
- Representan el 54% del PBG
- Representa más del 90% de las ventas de las empresas industriales del Censo Industrial-2003
- Sin contar el Turismo, representan más de 1.500 empresas (más del 74% del Censo Industrial-2003)
- Los sectores tradicionales estadísticos en los que se inscriben representan más del 95% de la Inversión Extranjera Directa en la Provincia

De la lista sectorial inicial a los negocios agrupados por clusters

Lista sectorial Inicial (Cadenas Productivas)

- Ganadería
- Turismo
- Petroquímica
- Horticultura
- Fruticultura
- Vitivinícola
- Minería



Clusters para Trabajar en Iniciativas

Extracción-refino de petróleo y servicios auxiliares

Vinos Básicos

Vinos Finos

Fruta /hortaliza en conserva

Turismo de Nieve

Turismo aventura-trekking-andinismo

Turismo rural y naturaleza (incluye rutas vino)

Turismo Cultural

Congresos

Total Turismo

Fruta Fresca

Concentrados para industria (fruta-mosto/verdura)

Hortaliza fresca

Fruta desecada

Aceituna-conserva

Mueble

Aceite de oliva

Textil (uniformes/ ropa trabajo)

Textil indumentaria

Agricultura Orgánica

Total

Criterios para seleccionar o priorizar clusters (I)

- Tamaño del cluster (Nº trabajadores, facturación, Nº emps,...)
 - Mayor dimensión
- Tipología de empresas del cluster (pymes, multinacionales,...)
 - Mayor Nº de pimes
- Grado de concentración geográfica
 - Mayor concentración de empresas
- Dificultad de los retos estratégicos de futuro
 - Mayor dificultad de los retos a afrontar
- Dificultades económicas o crisis recientes
 - Crisis recientes facilitan apertura a proyectos cluster

Criterios para seleccionar o priorizar clusters (II)

- Presencia total/parcial de la cadena de valor
 - Más links y actores de la cadena de valor / mayores oportunidades de acciones
- Importancia socioeconómica del cluster en la zona
 - Fuerte dependencia del cluster en la zona
- Grado de colaboración entre empresas
 - Experiencia asociativa/ colaboración / ausencia conflictos
- Otras consideraciones (sociales, políticas,..)
 - Empresas (clusters) que soliciten el estudio
 - Equilibrar zonas dentro de la Provincia
 - Ámbito de competencia Provincial o Nacional
 - Compromisos gubernamentales
 - ...

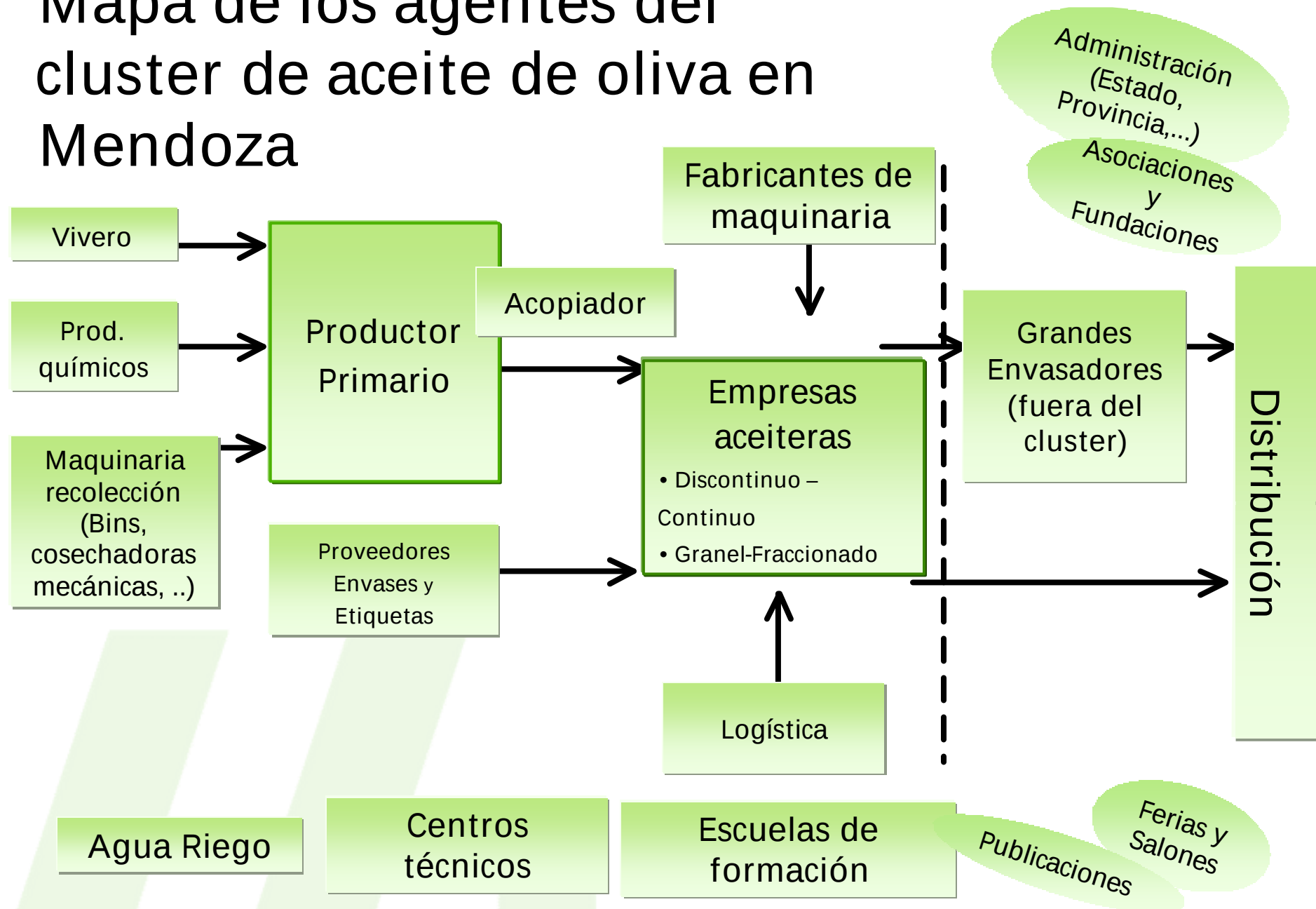
¿POR QUÉ TRABAJAR A NIVEL DE CLUSTER ?

- 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
- La Productividad y la innovación dependen más de cómo compiten las empresas que el sector donde compiten
- Hay que reforzar clusters existentes y emergentes más que “crear clusters” desde cero

Agenda

- Objetivos y alcance del proyecto
- Mapping de clusters y selección del piloto
- Metodología de mejora de la competitividad en un cluster
- Recomendaciones para una política de competitividad basada en clusters

Mapa de los agentes del cluster de aceite de oliva en Mendoza



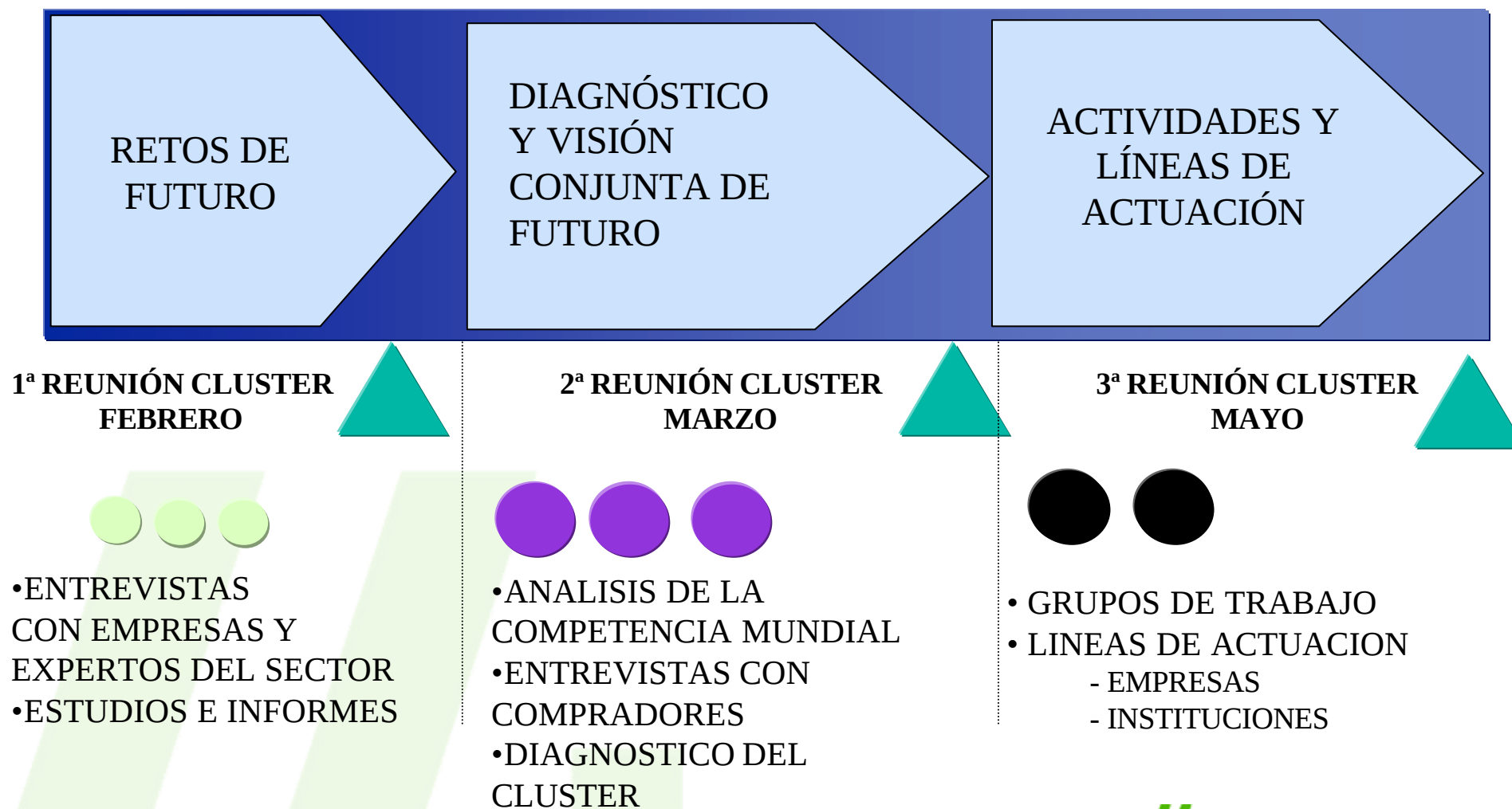
Cluster del aceite de oliva en Mendoza

Tipo de empresa	Nº empresas	Trabajadores
Productores	>6.000	>283.000 jornales
Acopiadores	15	30
Maquinaria, tanques, Prensas, Bombas, Filtros	10	60
Resto proveedores (etiquetas, botellas, transporte,...)	20	70
Empresas aceiteras	52	350
Total	97	510

Fuente: Competitiveness, estimación en base a entrevistas

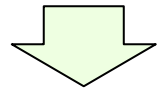
Metodología de Trabajo con un cluster ya definido

5-6 MESES



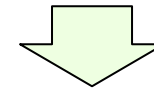
Una Iniciativa se apoya en dos pilares

Análisis estratégico



- Definir bien el negocio
- Entender el negocio, sus claves y tendencias
- Analizar rentabilidades y márgenes
- Analizar competidores
- Establecer opciones estratégicas
- Análisis del entorno
- ...

Proceso de cambio



- Involucrar a las empresas
- Motivarlas a participar
- Abrir su mentalidad
- Romper tópicos del sector
- Cambiar su manera de pensar
- Mostrarles salidas de futuro
- Hacerles asumir responsabilidades
- ...

Cluster del aceite de oliva en Mendoza

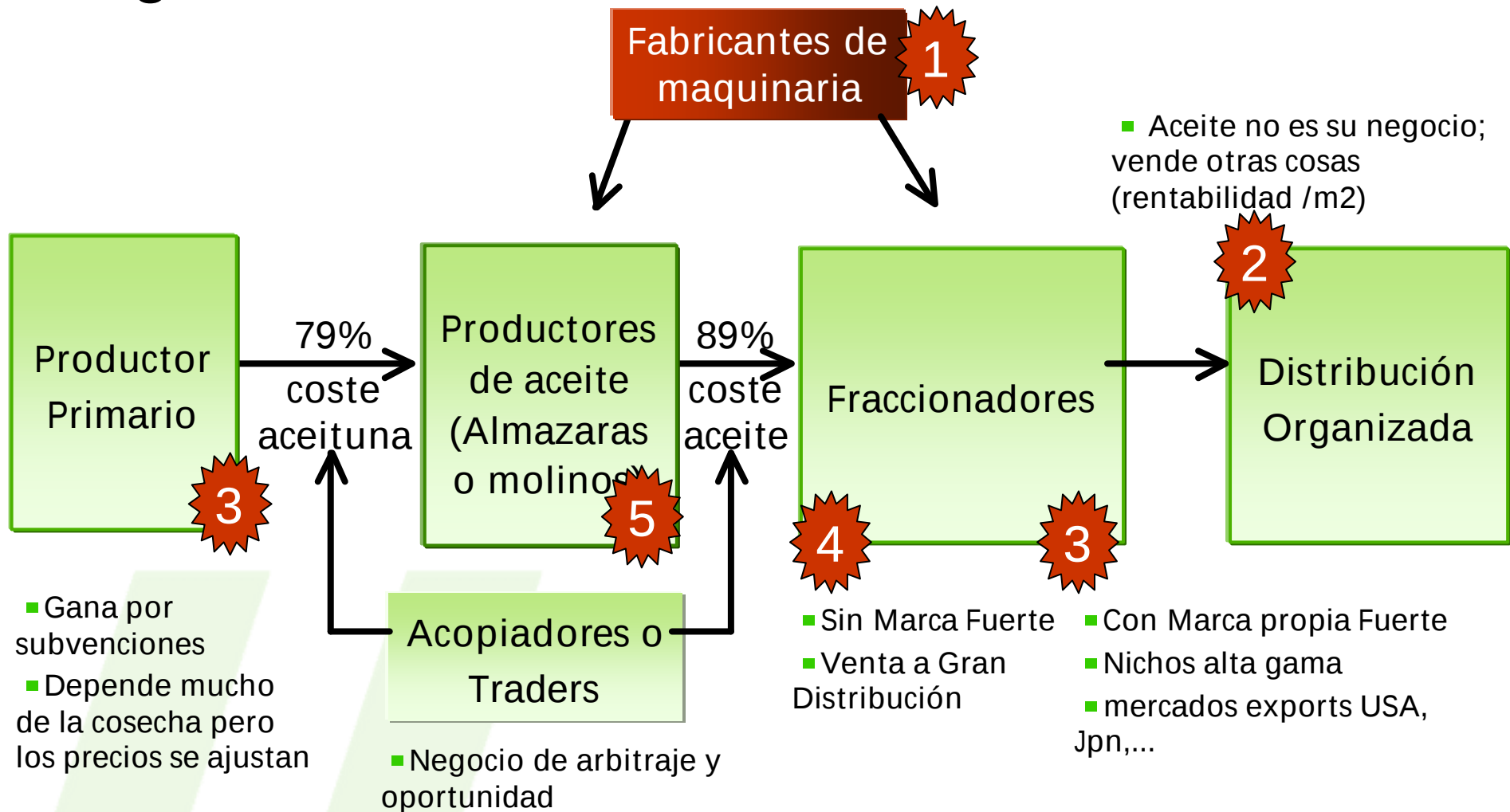
Formato de venta	Mercado Argentino (65%)	Exports (35%)	Total
Granel (74%)	2.405	1.295	3,700
Fraccionado (26%)	845	455	1,300
Total (toneladas,2003)	3.250	1.750	5,000

Fuente: Competitiveness, estimación en base a entrevistas

Principales cambios (en el negocio)

- Más competencia
 - Grandes productores mundiales clásicos
 - Nuevos exportadores (Norte África, Oriente Medio)
 - nuevas inversiones argentinas en el Norte
- Mercado local estancado y mercados internacionales creciendo poco (tasas 2-3%)
- Necesidad de un enfoque industrial que exige fuertes inversiones
- Creciente poder de la gran distribución en todos los países con marcas blancas (reducción de márgenes)
- Poca capacidad de diferenciación real de calidad por parte del consumidor final >> papel de las marcas o D.O.'s
- Mayor segmentación de los consumidores (oportunidad)

¿Quién gana más dinero en este negocio en el mundo?



Un ejemplo distribución italiana:

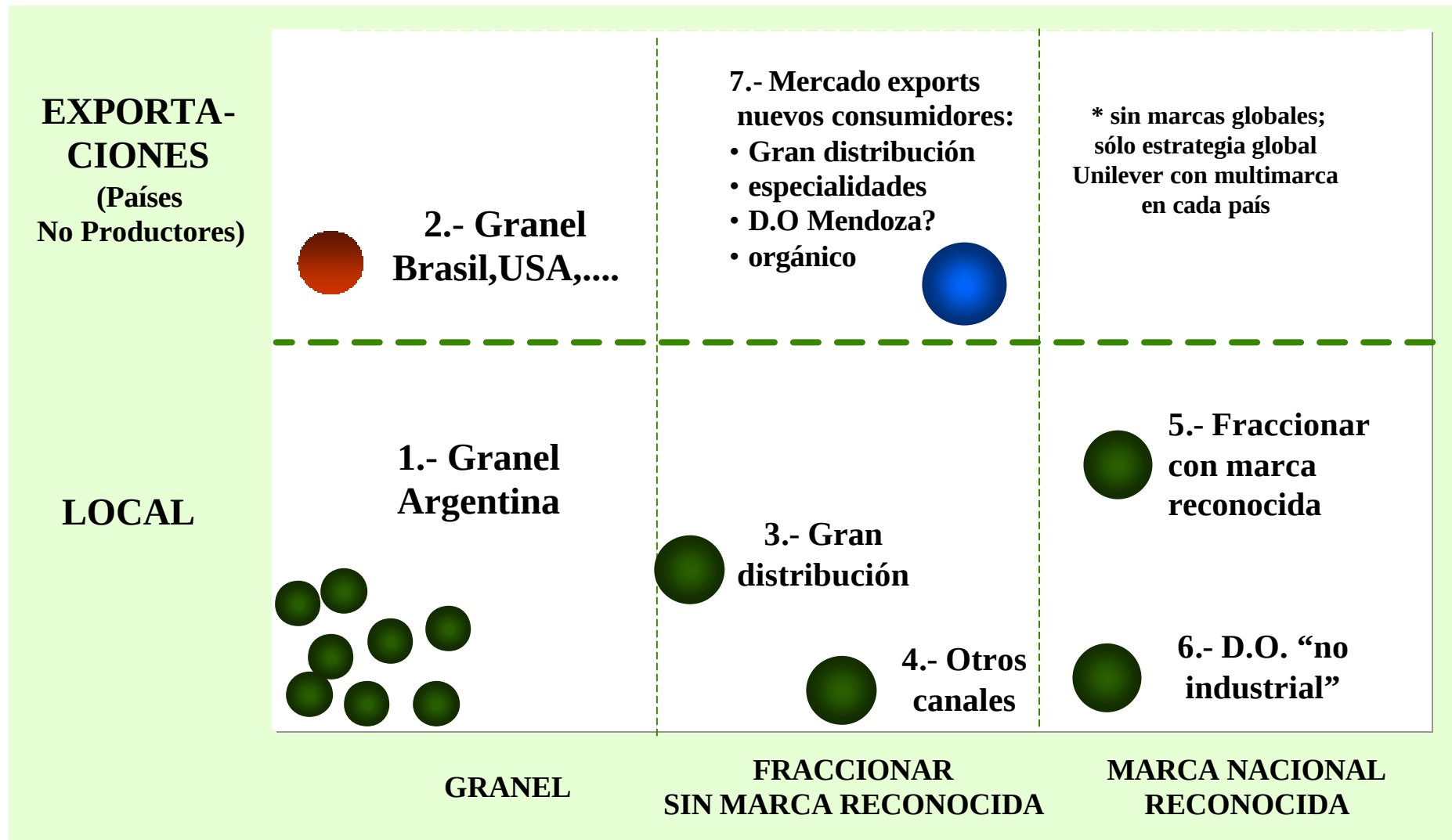
Estimación de las ventas (en €), 2004



Criterios de compra de la Gran distribución en Italia

- Servir a toda la red de supermercados del país:
 - Enviando a plataformas logísticas de consolidación (Coop, Esselunga)
 - Directamente a todos los supermercados (Carrefour)- pueden ser fácilmente unos 300 en todo el país
- Hacer publicidad (para determinadas marcas)
- Tener gama de aceites (dentro de los de girasol o de los de oliva)
- Pedidos semanales
- Hacer promociones especiales semanales de forma muy habitual
- Pago a 60-90 días

OPCIONES ESTRATÉGICAS POSIBLES



Agenda

- Objetivos y alcance del proyecto
- Mapping de clusters y selección del piloto
- Metodología de mejora de la competitividad en un cluster
- **Recomendaciones para una política de competitividad basada en clusters**

Recomendaciones para una Política de clusters (en Mendoza)

- Definición “estrecha” de los negocios (mapping)
- Importancia del análisis estratégico
- Combinar el análisis estratégico con un proceso de cambio
- Mejorar todos los clusters
- Buscar resultados a corto plazo para generar pequeños éxitos (motivadores)
- Mantener un low profile político.
- Coste limitado
- Liderazgo del Gobierno al inicio. Agente neutral que lidera. Reuniones abiertas a todos los agentes sin coste
- Transferir responsabilidad a agentes privados que eran quienes debían liderar el proceso. Matching del Gobierno a las aportaciones del sector privado.
- Coordinación con las políticas industriales horizontales. La política de clusters debe ser una de las políticas

Resultados de una Iniciativa de Refuerzo de la Competitividad en un cluster

■ 3 niveles de acción

Empresa individual

- Coherencia de sus actividades con la opción estratégica

Colaboración entre empresas

- Cooperación en operaciones, comercialización, etc.

Mejoras del entorno empresarial (diamante)

- Recursos humanos
- Centros técnicos
- Cambios en instrumentos públicos, etc.

Los clusters y la Política de desarrollo económico: interrelaciones

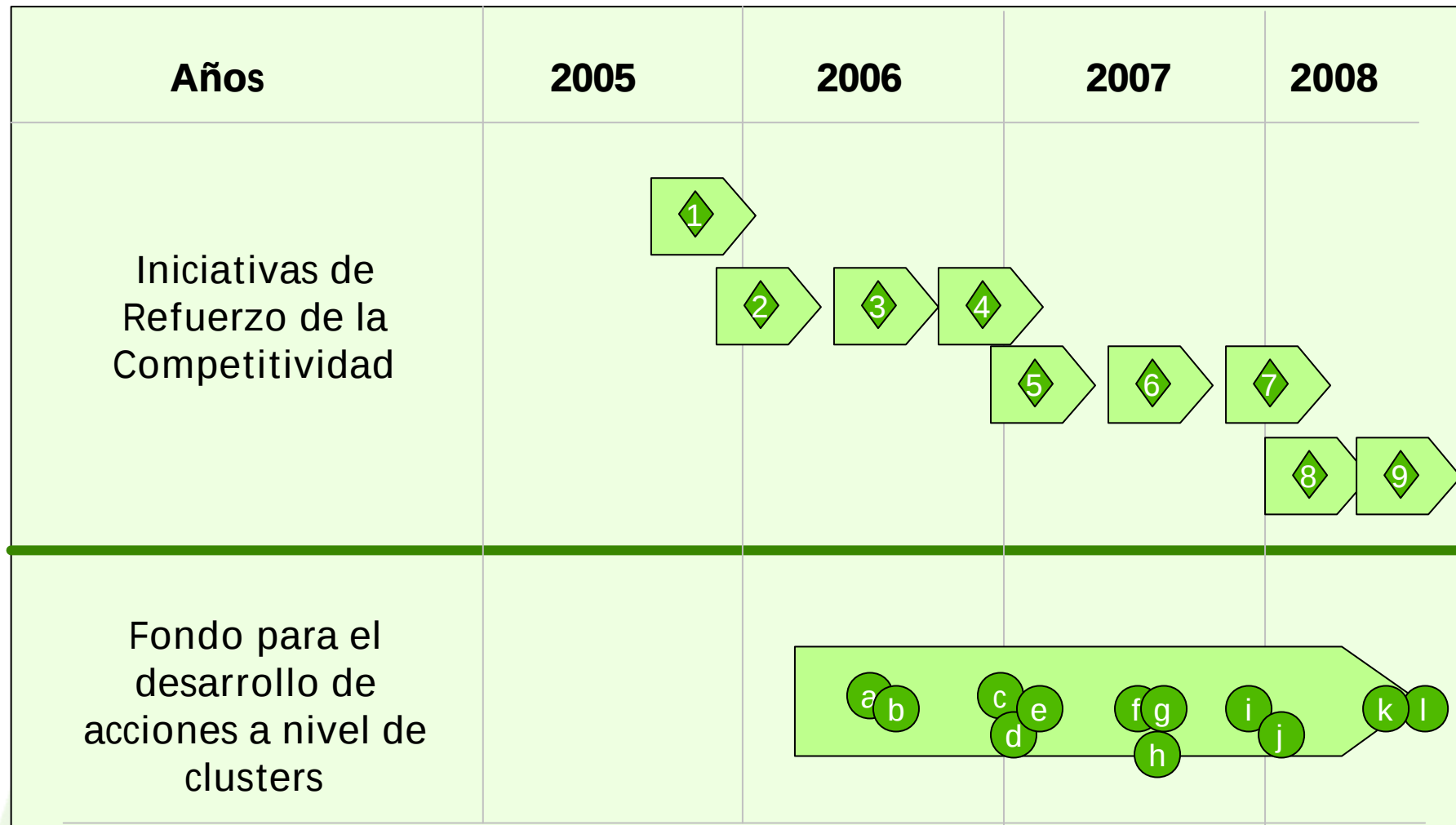


Políticas verticales de clusters y organización horizontal de Programas

- Política de Clusters en Cataluña (1992-2004) : Se crean programas horizontales específicos para clusters que comparten retos

	Electrónica de consumo	Mueble doméstico	Confección	...
Internacionalización	Consorcio Promoción Comercial (COPCA)			
Calidad y productividad	Centro Catalán de la Calidad			
Innovación	Plan de Innovación de Cataluña			
Comercialización	Programa de creación de Marcas de Canal			

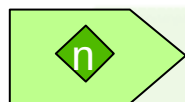
Calendario de Actividades Mendoza



Iniciativa de Refuerzo
De la Competitividad

40

13/06/2005



Acciones definidas en el marco del Fondo
Competitiveness

Otras consideraciones Mendoza

- Criterios de actividades que financiaría el Fondo para clusters:
 - Sea consecuencia de un proyecto a nivel de cluster y que no sea una política horizontal para todas las empresas, sino algo específico de aquel negocio y cluster
 - donde participen más de 3 empresas de ese cluster
 - que sea coherente con las opciones estratégicas de futuro que se definen durante el proyecto de cluster
- Alto Potencial de coordinación de los proyectos clusters con el resto de Programas:
 - Financiamiento
 - Infraestructuras
 - Formación y Capacitación
- Comité de Dirección con organismos involucrados que coordina y prioriza acciones según estrategias de negocio

Beneficios / Ventajas del nuevo enfoque

- Nueva forma de comunicación entre la administración y “sus” empresas
- Redefinir / mejorar los programas e inversiones públicas
- Oportunidad para coordinar los esfuerzos de diferentes organismos públicos para aumentar su efectividad
- Facilitar un análisis estratégico de calidad a las empresas
- Promover las ventajas del comportamiento colaborativo entre las empresas

Contacto

- Luis Ramis

- lramis@competitiveness.com
- Tel.: 669 86 55 37

- Competitiveness

- Parque Tecnológico del Vallés, Barcelona
- www.competitiveness.com

