

Impacto de una estrategia regional basada en clusters de largo plazo en Catalunya

Buenos Aires, 26 de marzo de 2009

Alberto Pezzi

Gerente del Área de Diagnósis i Prospectiva
Observatorio de Prospectiva Industrial

Secretario y miembro de la Junta Directiva
TCI Network



Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació,
Universitats i Empresa
Secretaria d'Indústria i Empresa



TCI

the global practitioners network for
competitiveness, clusters and innovation

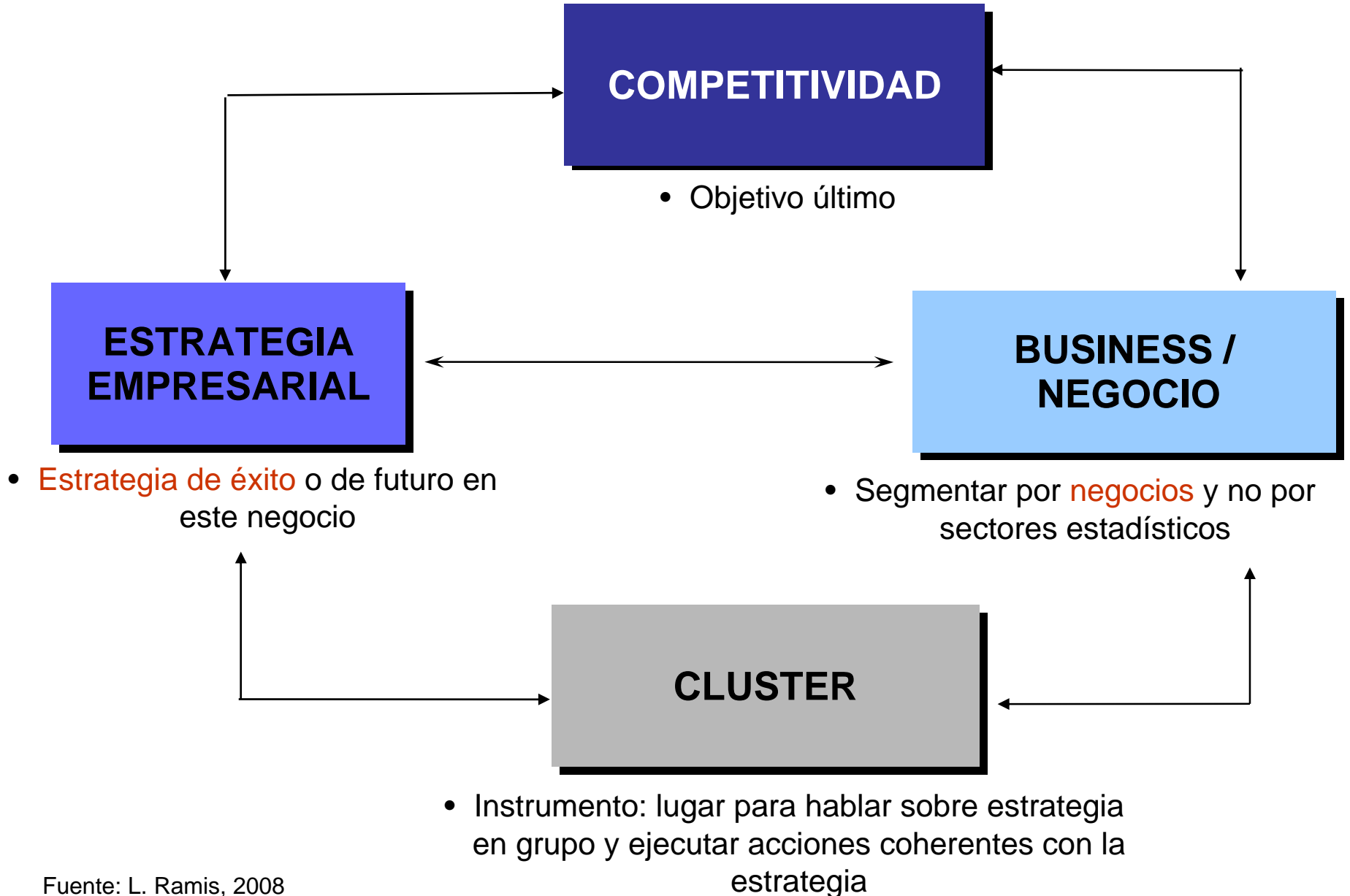
Índice

- Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo
- 15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados
- Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- Conclusiones

Índice

- **Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo**
- 15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados
- Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- Conclusiones

Algunos conceptos clave



¿Por que los clusters son importantes?

Para las empresas y la comunidad

Por que los clusters:

- Mejoran la **eficiencia operativa** de las empresas
- Favorecen la **innovación y la difusión del conocimiento tácito**
- Impulsan la **creación de nuevas empresas** (*spin-offs*)
- Aceleran la formación de **capital social**

Para los “*policy makers*” y los “*cluster practitioners*”

Por que son una realidad presente en el territorio y por que permiten economías de escala en:

- **entender** el negocio y sus problemáticas (estrategia)
- **actuar** en un grupo homogéneo de empresas facilitando el cambio estratégico

Clusters

“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions in particular fields that compete but also cooperate”

Michael E. Porter in *On Competition* (1998).



Cluster Initiatives

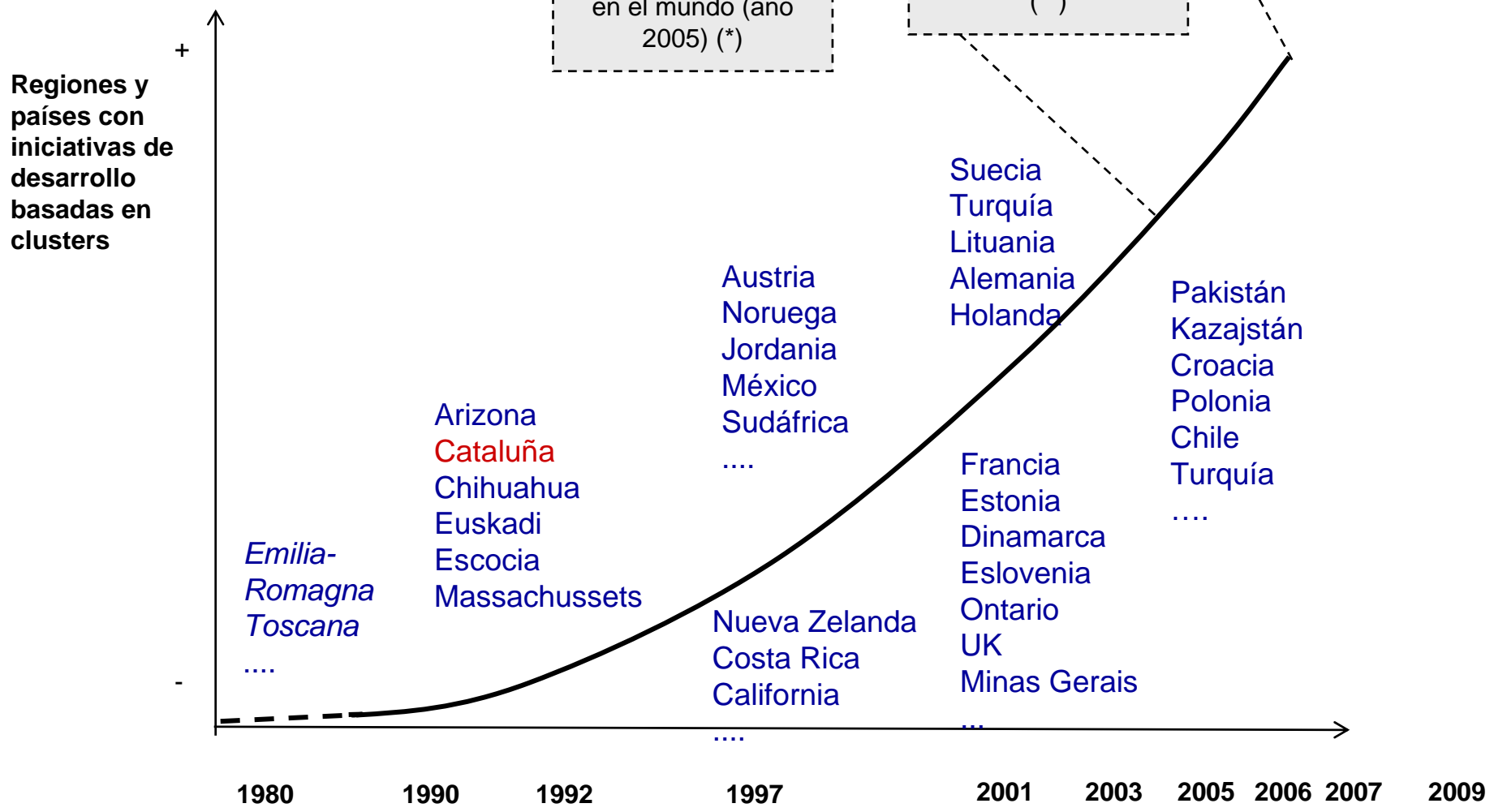
“Cluster initiatives are organised efforts to increase the growth and competitiveness of clusters within a region, involving cluster firms, government and/or the research community”

Örjan Sölvell, Göran Lindqvist & Christian Ketels in *The Cluster Initiative Greenbook* (2003).



Iniciativas de clusters en el mundo

CUADRO ILUSTRATIVO PARCIAL



Fuentes: (*) The Cluster Initiatives Greenbook II, 2005. Documento no publicado. (**) European Cluster Observatory. <http://www.clusterobservatory.eu>.

Índice

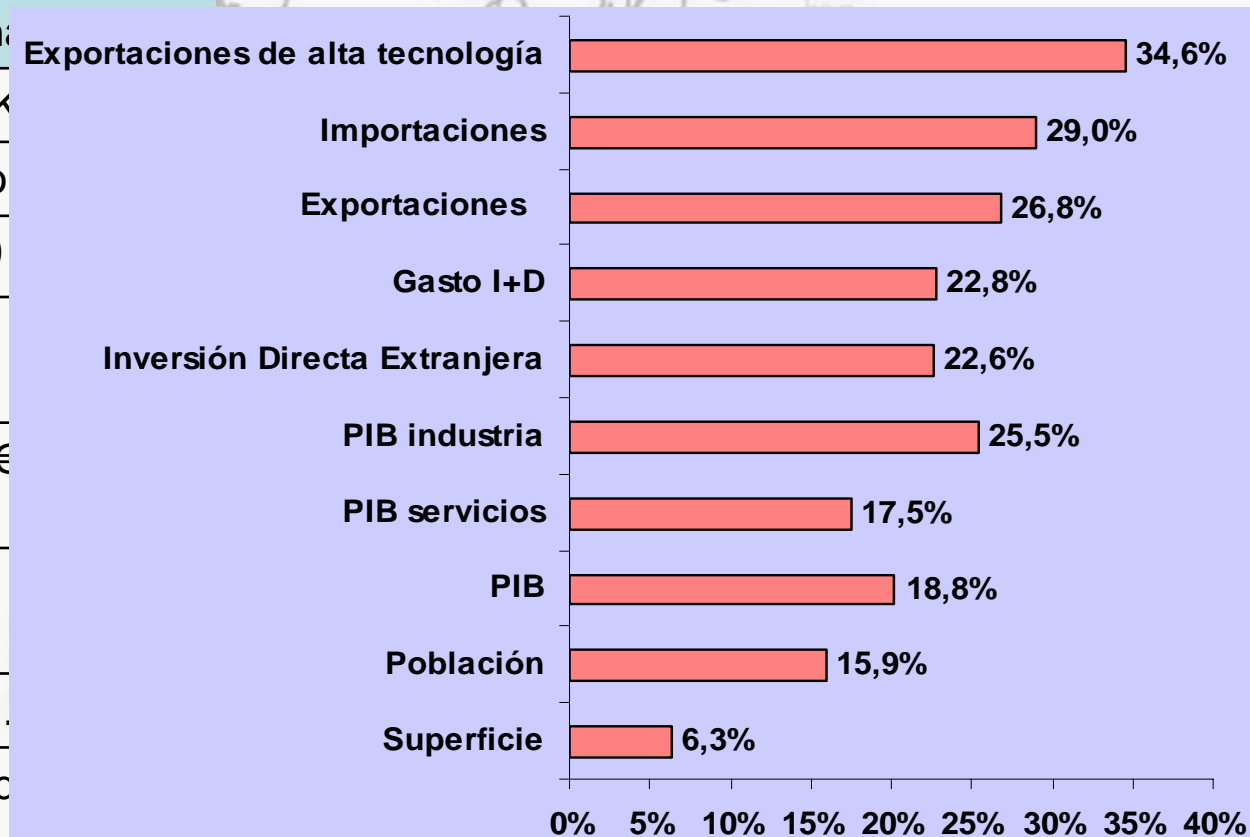
- Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo
- **15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados**
- Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- Conclusiones

Introducción – algunas referencias macroeconómicas

CATALUÑA: CIFRAS Y DATOS

Dato	Cataluña
Área	32.106 km ²
Población 2008	7,4 millones
PIB pm 2008	227.000 millones
Industria (% sobre VAB total)	24%
PIB por cápita 2008 (euros/año)	30.825 €
Crecimiento real PIB 2008	0,9 %
IDE	3.000 M.€
Gasto total en R+D 2006	1,43 % c.p.

CATALUÑA EN RELACIÓN A ESPAÑA



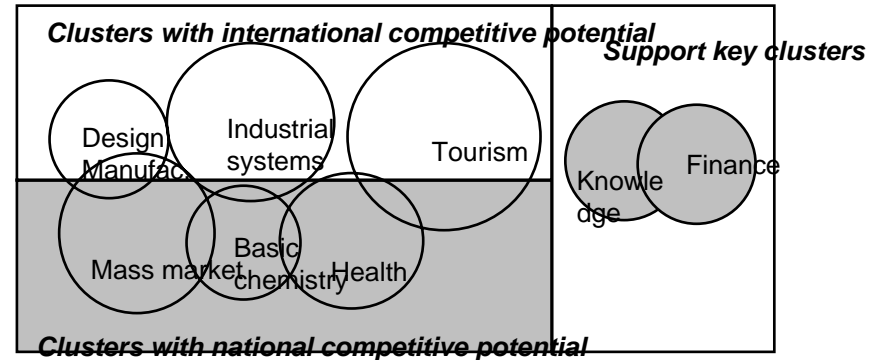
Fuente: ACI, basada en los datos proporcionados por el Instituto de Estadística de Cataluña y FUNCAS, 2005. Los datos correspondientes al PIB Industrial y de Servicios y los Gastos de I+D corresponden al año 2004.

Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

I fase de la política de clústers

- Realización del primer estudio con enfoque clústers
“*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992



Source: *Estudis sobre els Avantatges Competitius de Catalunya*, 1992.

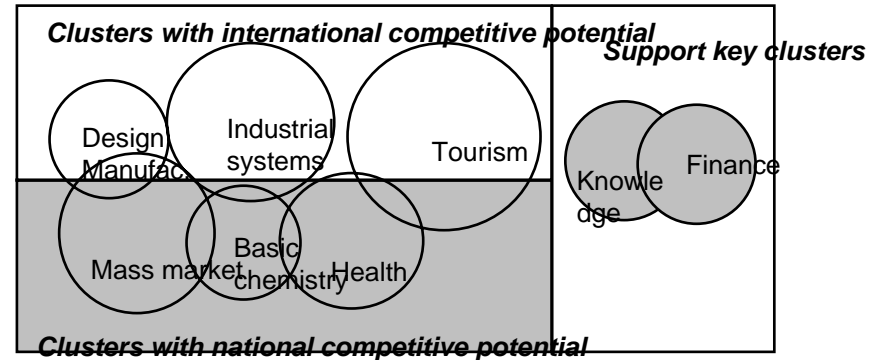
Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

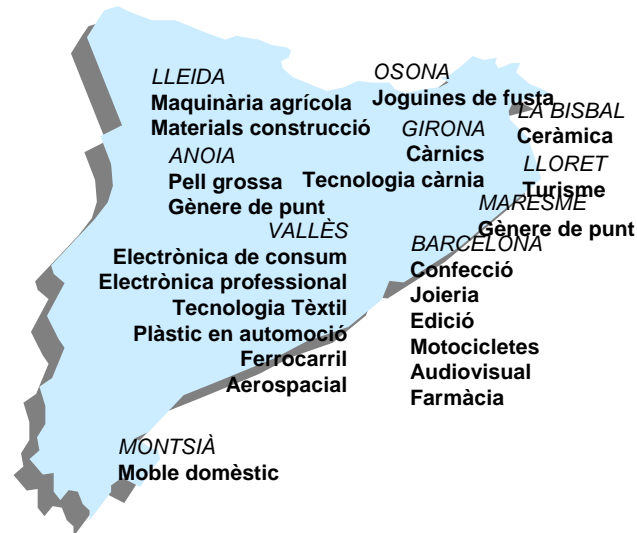
I fase de la política de clústers

➤ Realización del primer estudio con enfoque clústers “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992

➤ Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003



Source: *Estudis sobre els Avantatges Competitius de Catalunya*, 1992.



**DE LA
ARTESANIA A
LA INDUSTRIA**

**EXCELENCIA EN
MANUFACTURA**

**EXCELENCIA EN
SERVICIO AL
CONSUMIDOR**

**EXCELENCIA EN
SERVICIO
PROFESIONAL**

Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

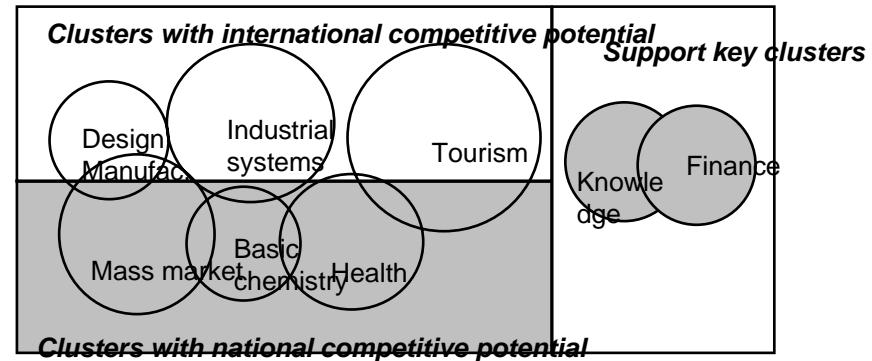
De 1993 a 2003

I fase de la política de clústers

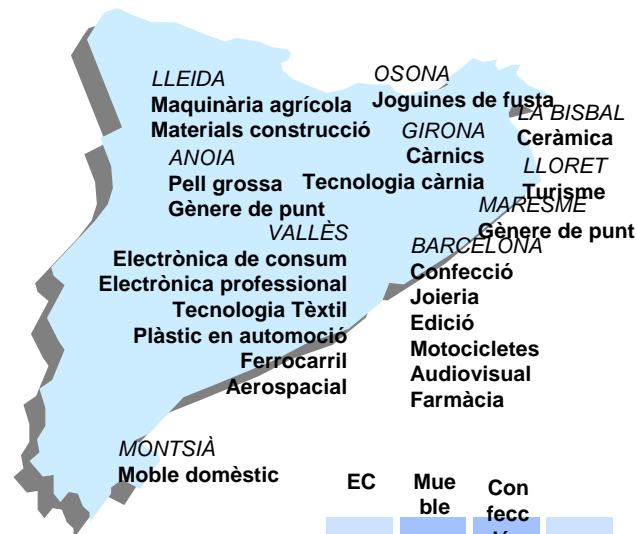
➤ Realización del primer estudio con enfoque clústers “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992

➤ Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003

➤ Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters



Source: *Estudis sobre els Avantatges Competitius de Catalunya*, 1992.

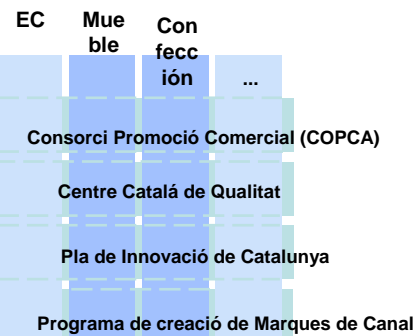


Internacionalización

Calidad y productividad

Innovación

Comercialización



Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

I fase de la política de clústers

- Realización del primer estudio con enfoque clusters “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992
- Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003
- Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters

Resumen – I fase de política de clusters

- ✓ Iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque estrecho: “microcluster”
- ✓ Combinación de herramientas de análisis y proceso focalizadas en el cambio estratégico
- ✓ Liderazgo del Gobierno Regional en la promoción de las iniciativas e implementación a través de consultores especializados
- ✓ Coordinación con políticas horizontales y trabajo en todos los sectores de la industria catalana
- ✓ Balance territorial de las intervenciones
- ✓ Reconocimiento internacional

Reconocimiento internacional

Michael, E. Porter, *On Competition*, 1998



ization of concepts, relationships, and linkages among constituencies. In the private sector, new or revitalized trade associations often take leading roles in the continuing upgrading of clusters. In government, cluster upgrading can be institutionalized by appropriately organizing government agencies, organization through the gathering and dissemination of economic statistics, and by controlling the structure and membership of business advisory groups.

Summary

A cluster is a system of interconnected firms and institutions the whole of which is greater than the sum of the parts. Clusters play an important role in competition, and these raise important implications for companies, governments, universities, and other institutions in an economy.

Clusters represent a new and complementary way of understanding an economy, organizing economic development, and setting public policy. Understanding the state of clusters in a location provides important insights into the productive potential of its economy and the constraints on its future development. Paradoxically, then, the most enduring competitive advantages in a global economy will often be local.

Microclusters in Catalonia

History

Catalonia, one of Spain's seventeen autonomous regions, accounts for 13 percent of the national population but almost 20 percent of its GDP and about 40 percent of its industrial exports. In December 1989, Antoni Subirà was appointed Catalonia's Minister of Industry, Trade and Commerce. Soon after, he obtained a manuscript copy of *The Competitive Advantage of Nations* and circu-

lated several chapters within the ministry. With Spain facing entry into the European Common Market in 1992, Subirà sought to develop a new approach to industrial policy in Catalonia. He chose clusters as a central element.

Since then, approximately twenty Catalan clusters have been studied in detail. As of 1997, clusters continued to be used in Catalonia as the main methodology for assessing the

region's industrial competitiveness and for identifying areas in which the government could improve the environment for companies.

Actors

Initially, Subirà asked Professors Eduard Ballarín and Josep Faus from IESE, a top business school based in Barcelona, to apply the cluster methodology to the study of Catalonia's industry. Their preliminary work set the stage for a larger report, prepared together with Monitor Company, a consulting firm.^a The report offered an overall diagnosis of Catalonia's strengths and weaknesses and was well received. It defined groups of clusters (for example, mass-market consumption goods) and provided some general guidelines about what was needed to enhance their competitive advantage.

Subirà decided to take this work one step further and to study discrete clusters in more detail. Already-existing capabilities within the Ministry of Industry, Trade and Commerce were reorganized, and a local consulting firm—CLUSTER Competitiveness—was asked to lead a series of cluster initiatives. Each study involved companies, suppliers, trade associations, business schools, universities, and many government departments.

Cluster Definition

Catalan clusters included wooden toys, agricultural machinery, jewelry, leather, knitting, processed

meats, publishing, consumer electronics, and furniture.^b Specific clusters were defined relatively narrowly. In furniture, for example, three separate clusters were isolated in different parts of Catalonia, each competing in different segments and facing different challenges. Estimates indicate that Catalonia has more than one hundred such narrowly defined clusters, or microclusters.

Each microcluster study included firms, suppliers, universities, and a wide range of other interested participants. Cluster boundaries and participation emerged as a result of the study process. Self-selection was the rule: All firms interested in participating were considered part of the cluster.

All clusters were viewed as equally desirable. For practical reasons, however, cluster studies were sequenced. Some clusters were initially much better organized than others. One goal of the process was to establish effective trade organizations to serve each cluster.

Process of Change

The cluster studies in Catalonia took place in three stages. In the first, the cluster's problems and opportunities were identified and the basic concepts of cluster upgrading, such as the goal of enhancing rather than suppressing competition, were laid out. At times, the study revealed a view of the cluster's problems that differed from that presented by con-

Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

I fase de la política de clusters

➤ Realización del primer estudio con enfoque clusters “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992

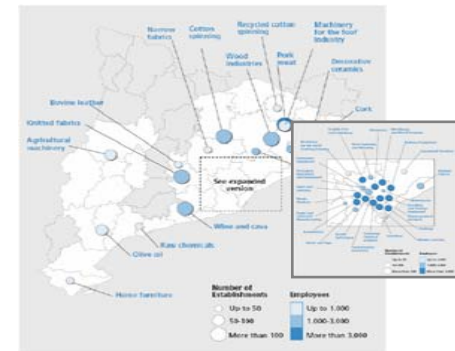
➤ Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003

➤ Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters

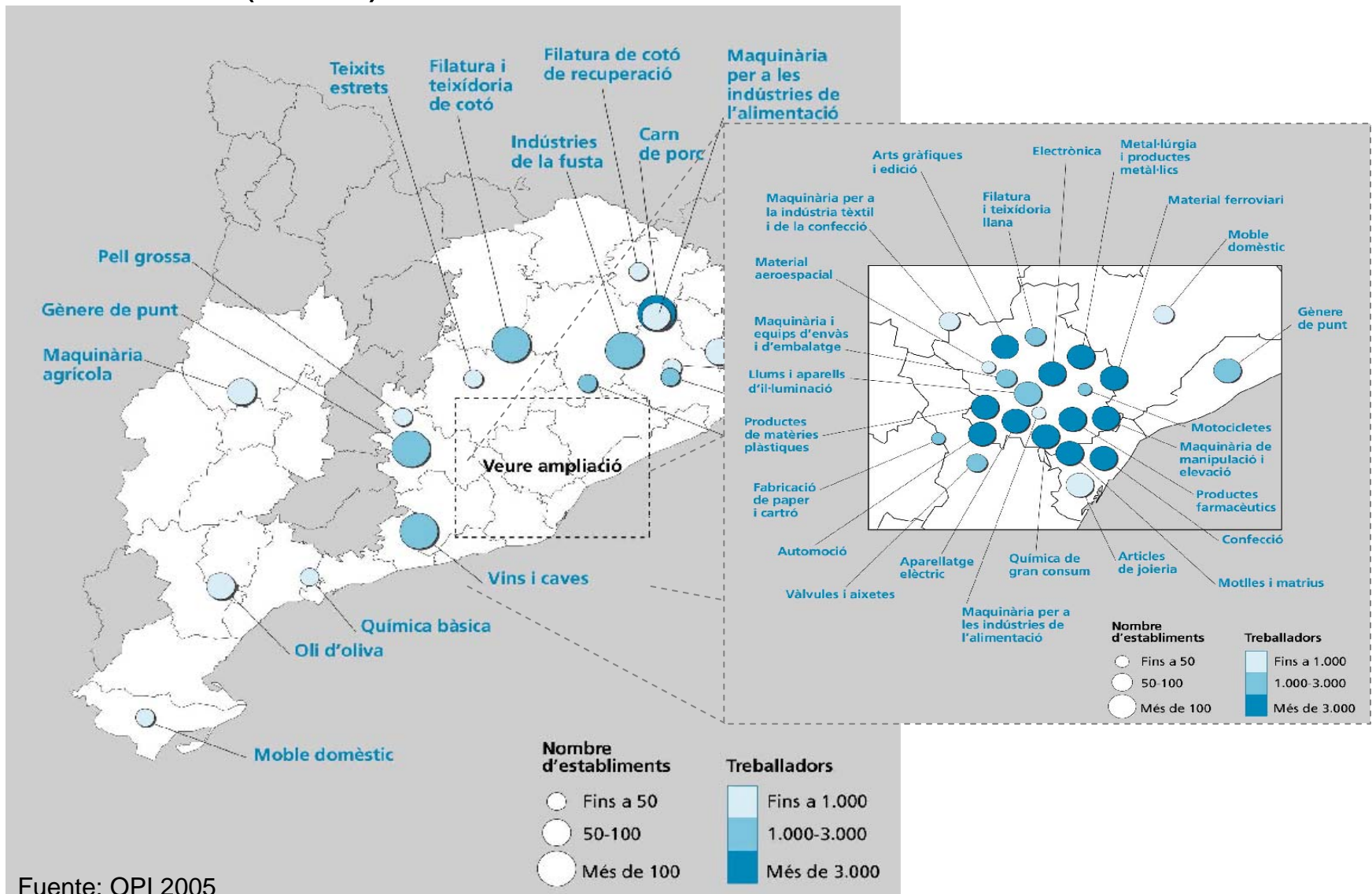
De 2004 al 2008

II fase de la política de clusters - consolidación

➤ Elaboración de un mapa de clusters (SPLs)



Mapa de los sistemas productivos locales industriales de Cataluña (2005)



Fuente: OPI 2005

<http://www.gencat.cat/diue/serveis/publicacions/empresa/periodiques/papers/index.html>

Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

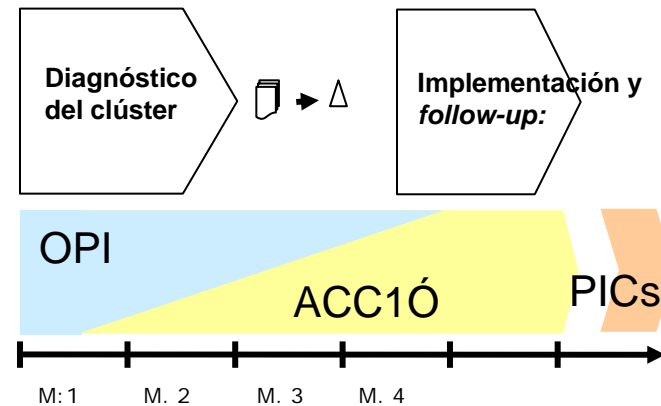
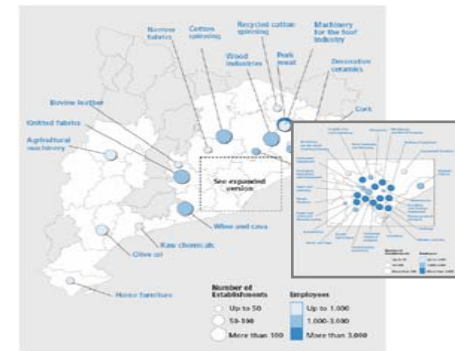
I fase de la política de clusters

- Realización del primer estudio con enfoque clusters “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992
- Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003
- Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters

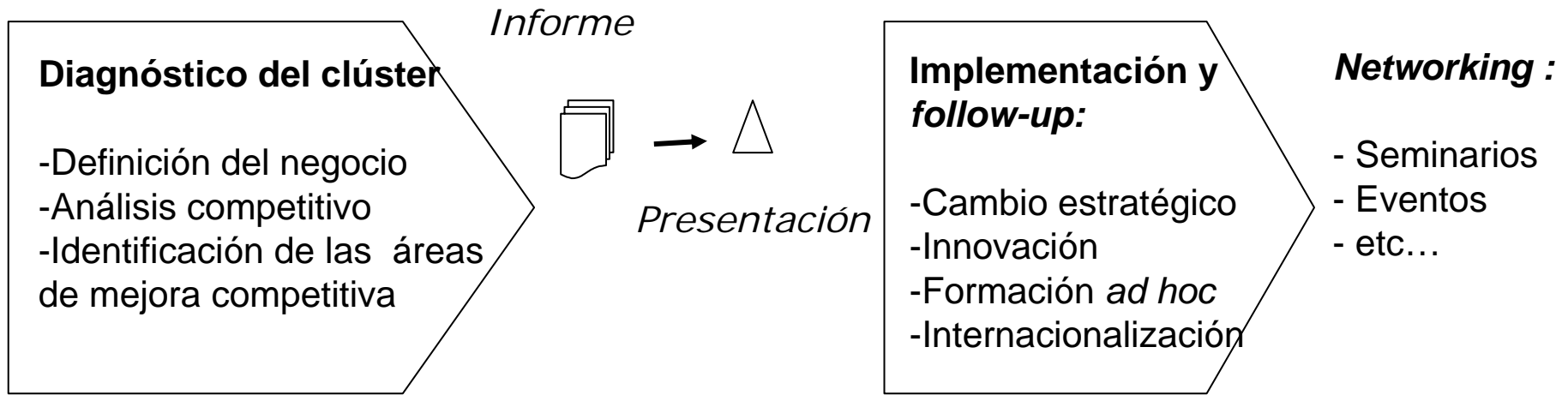
De 2004 al 2008

II fase de la política de clusters - consolidación

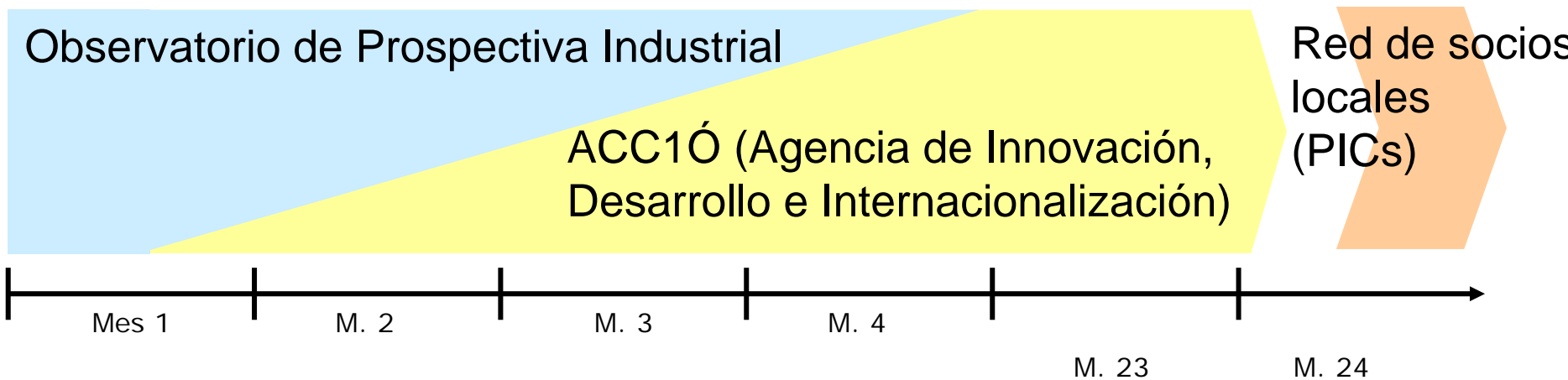
- Elaboración de un mapa de clusters (SPLs)
- Creación de 2 unidades destinadas al análisis (OPI) y a la dinamización del cluster (CIE)
- Diseño de herramientas específicas para la implementación de proyectos



Esquema de trabajo actual



Presupuesto anual aprox. 7 M €



Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

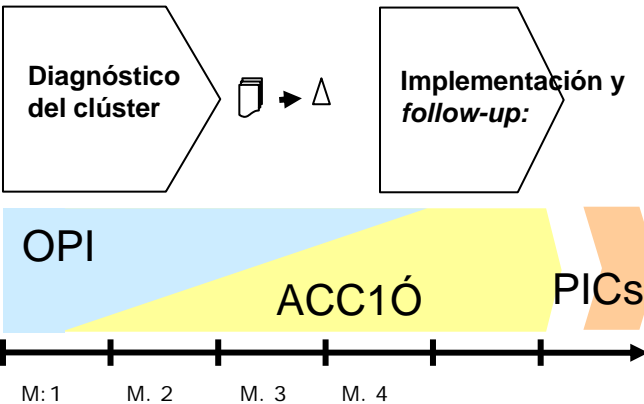
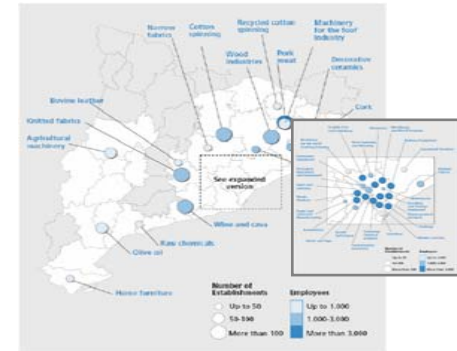
I fase de la política de clusters

- Realización del primer estudio con enfoque clusters “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992
- Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003
- Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters

De 2004 al 2008

II fase de la política de clusters - consolidación

- Elaboración de un mapa de clusters (SPLs)
- Creación de 2 unidades destinadas al análisis (OPI) y a la dinamización del cluster (CIE)
- Diseño de herramientas específicas para la implementación de proyectos
- Diversificación en el enfoque de proyectos



Tipo de proyecto	Ejemplo	"Scope" geográfico	Objetivos
Iniciativas de refuerzo competitivo a nivel de cluster	Oferta sanitaria al Baix Llobregat	Una o varias comarcas	Análisis y refuerzo competitivo del cluster a través del cambio estratégico y de otras áreas de mejora competitiva
Proyecto de identificación de estrategias de éxito a nivel sectorial	Estrategias de crecimiento y rentabilidad en el textil confección	Variable	Identificación de estrategias emergentes de crecimiento y rentabilidad en sectores tradicionales. Agrupación y trabajo por estrategia.
Clusters incipientes	Óptica y fotónica. Energía fotovoltaica	Variable	Mapeado y identificación de clusters emergentes y potenciales y estímulo de su crecimiento.
Plan de innovación y desarrollo local	Plan de innovación de Osona. Plan de innovación de Maresme.	Ciudad o comarca	Análisis del potencial de innovación y crecimiento de territorio y diseño de iniciativas para su desarrollo

Proyectos de refuerzo competitivo sectorial

Tipo de proyecto	Ejemplo	“Scope” geográfico	Objetivos
Iniciativas de refuerzo competitivo a nivel de clúster	Grifería sanitaria en el Baix Llobregat	Una o varias comarcas	Análisis y refuerzo competitivo del clúster a través del cambio estratégico y de otras áreas de mejora competitiva
Proyecto de identificación de estrategias de éxito a nivel sectorial	Estrategias de crecimiento y rentabilidad en el téxtil confección	Variable	Identificación de estrategias emergentes de crecimiento y rentabilidad en sectores tradicionales. Agrupación y trabajo por estrategia.
Clústers incipientes	Óptica y fotónica Energía fotovoltaica	Variable	Mapeado y identificación de clústers emergentes y potenciales y estímulo de su crecimiento.
Plan de innovación y desarrollo local	Plan de innovación de Osona. Plan de innovación de Manresa.	Ciudad o comarca	Análisis del potencial de innovación y crecimiento de territorio y diseño de iniciativas para su desarrollo

Iniciativas de refuerzo competitivo a nivel sectorial y de clúster realizadas (febrero 2005 – diciembre 2008)



Evolución de las políticas de clusters en Catalunya

De 1993 a 2003

I fase de la política de clusters

- Realización del primer estudio con enfoque clusters “*Els Avantatges Competitius de Catalunya*” - 1992
- Implementación de más de 25 iniciativas de refuerzo competitivo con enfoque “microcluster” – 1994 - 2003
- Diseño de políticas de mejora competitiva a nivel horizontal teniendo en cuenta los clusters

De 2004 al 2008

II fase de la política de clusters - consolidación

- Elaboración de un mapa de clusters (SPLs)
- Creación de 2 unidades destinadas al análisis (OPI) y a la dinamización del clúster (CIE)
- Diseño de herramientas específicas para la implementación de proyectos
- Diversificación en enfoque de proyectos

Resumen – II fase de política de clusters

Cada iniciativa es única y requiere tratamiento específico

Todos los sectores pueden ser competitivos: la clave es la estrategia ganadora.

Hay que tener personal e instrumentos dedicados.

La implicación local es fundamental.

Índice

- Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo
- 15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados
- **Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario**
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- Conclusiones

Caso práctico: Alimentación



Óptica y fotónica
Tejidos técnicos
Energías renovables: fotovoltaica i eólica
Textil-moda (*Branding & retail*)

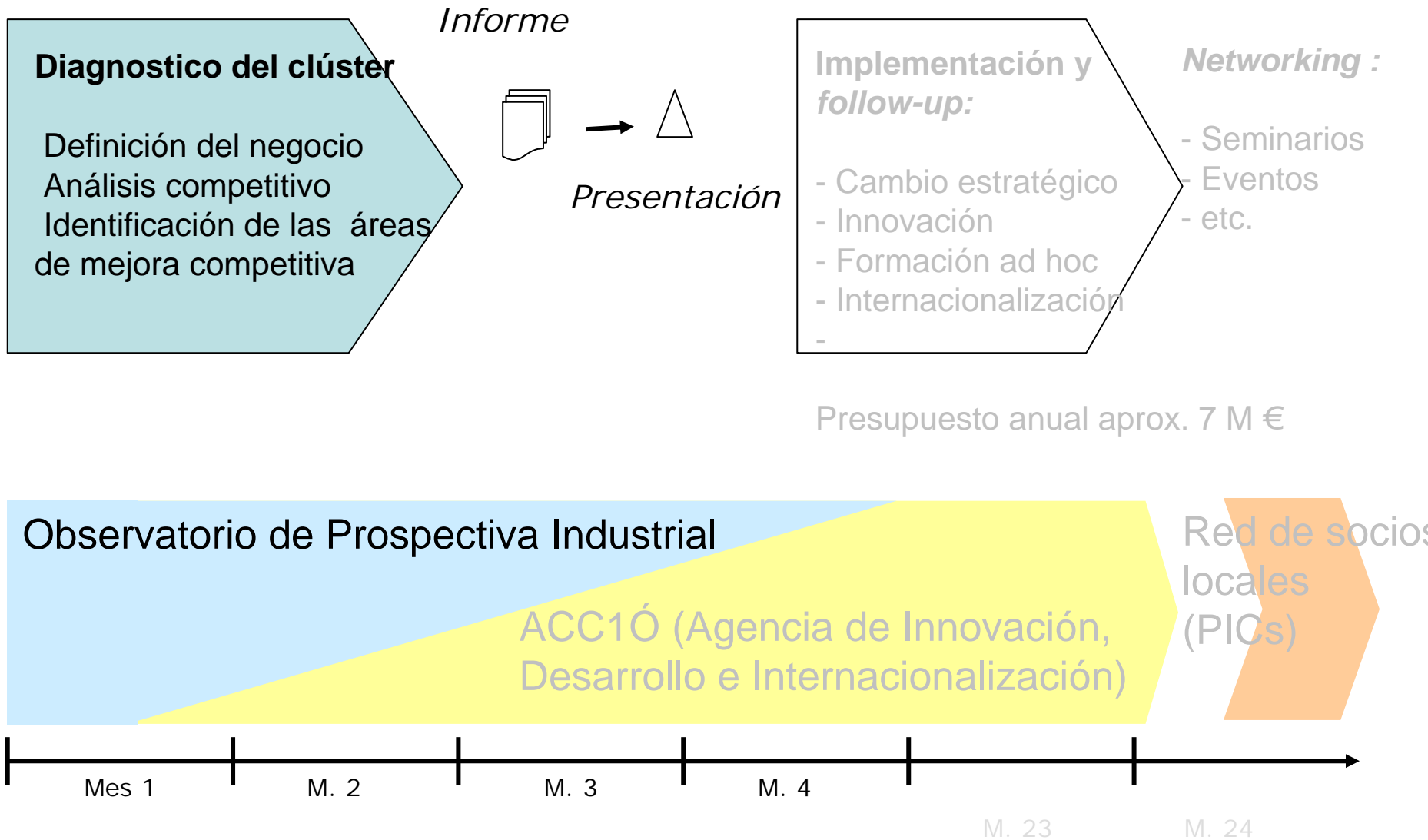
Estrategias de crecimiento en alimentación:

- Alimentación gourmet
- Servicio al Canal HORECA (*Food Service*)

Productos infantiles (en curso)

Iniciativas de refuerzo competitivo a nivel de clúster
Proyecto de identificación de estrategias de éxito
Clústers incipientes
Plan de innovación y desarrollo local

Esquema de trabajo actual

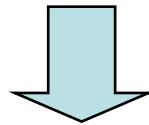


Caso práctico: Alimentación

Principales Magnitudes

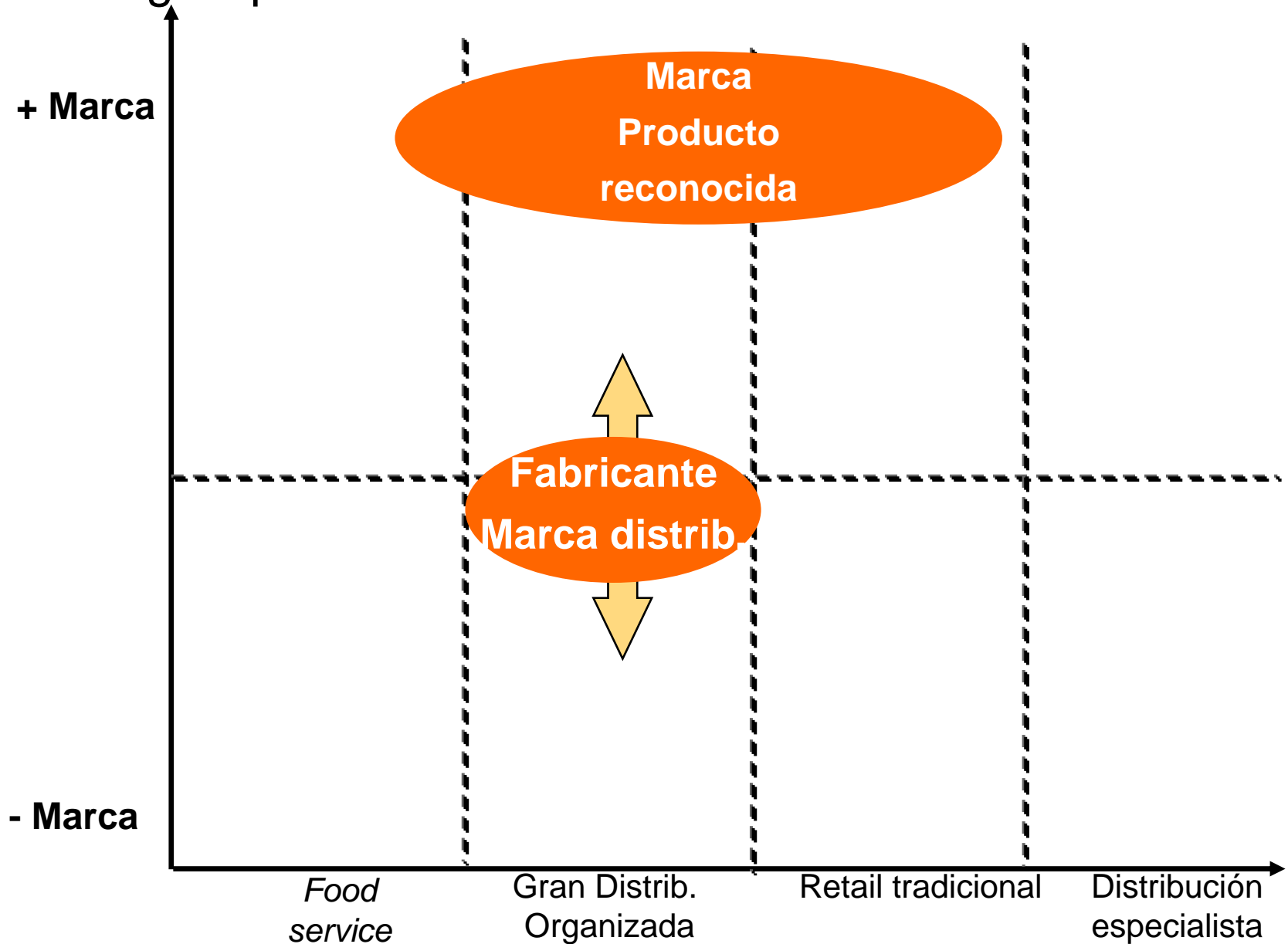
17.000 M €
3.000 empresas
77.000 trabajadores
17% Industria catalana

Cambios recientes en el negocio alimentario

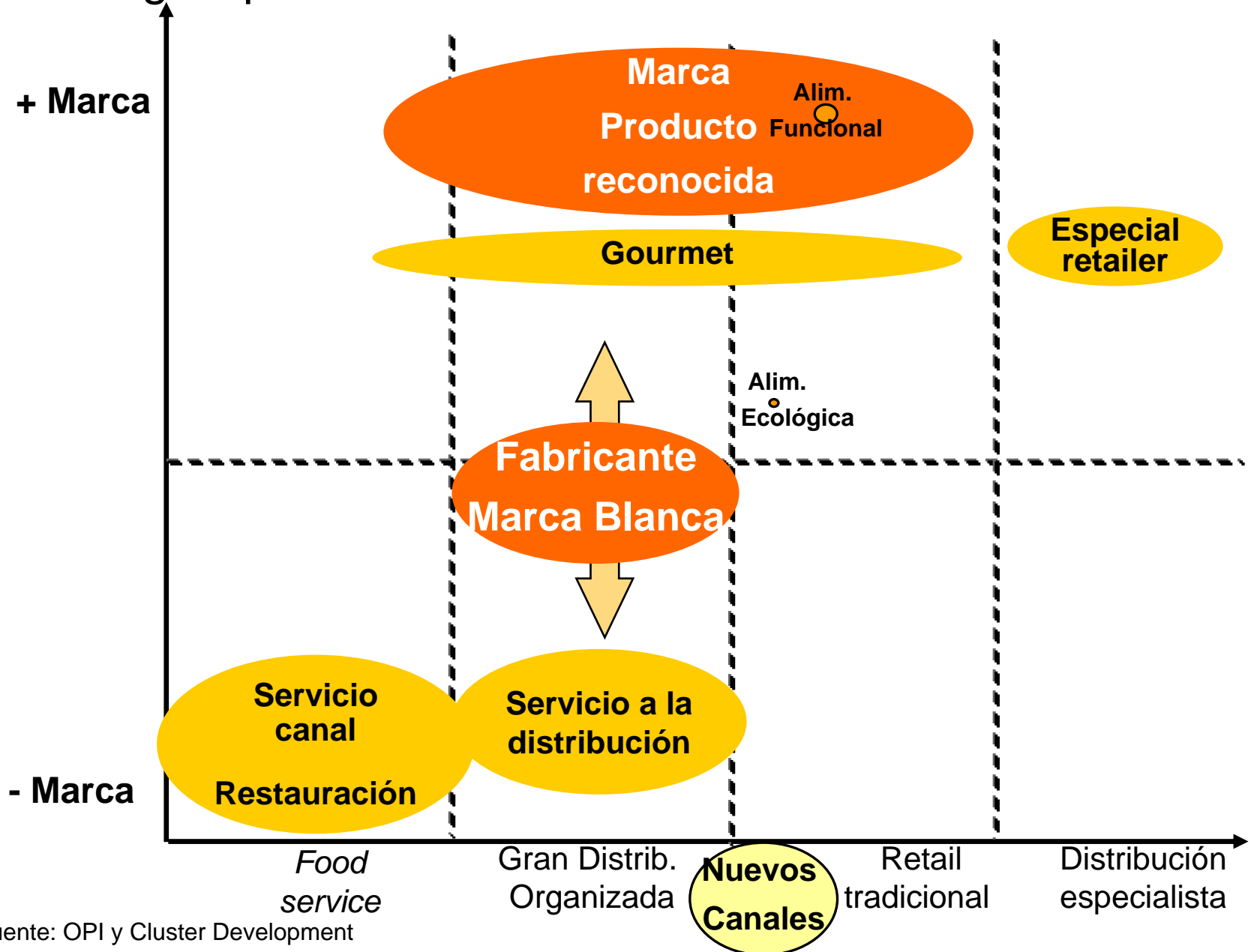


- Concentración distribución (6-7 empresas-80% mercado)
- Crecimiento muy fuerte de las marcas de canal (40%)
- Cambios tendencia consumidor (*convenience*, gourmet, crecimiento *food service*,.....)
- Necesidad de conocer más de cerca al consumidor
- Innovación en producto constante como factor para mantener márgenes

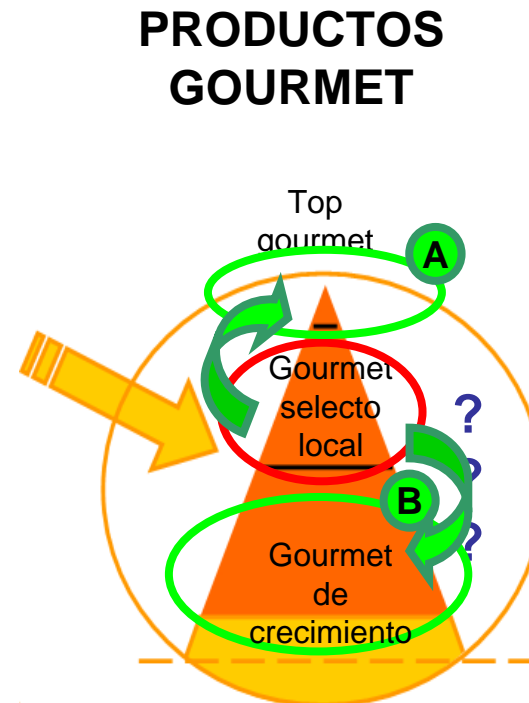
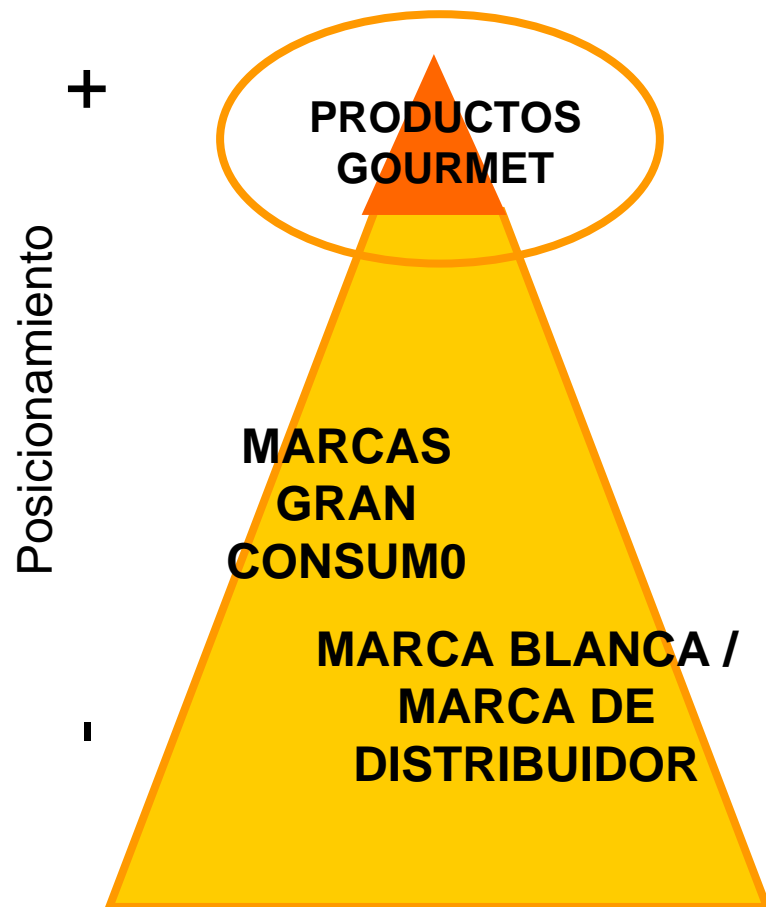
Estrategias potenciales alimentación









Estrategias potenciales alimentación



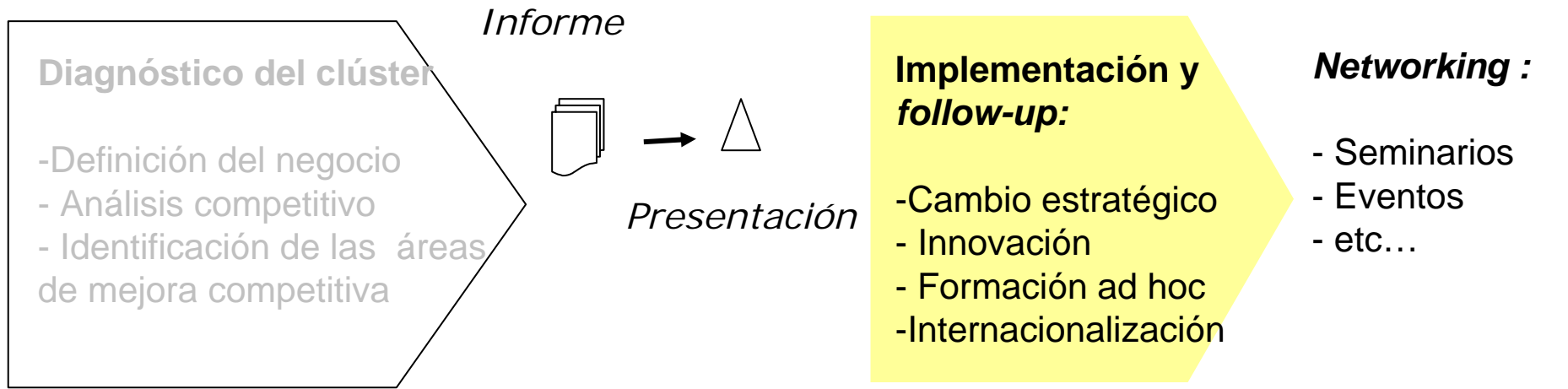
Segmentación de las empresas gourmet en Catalunya



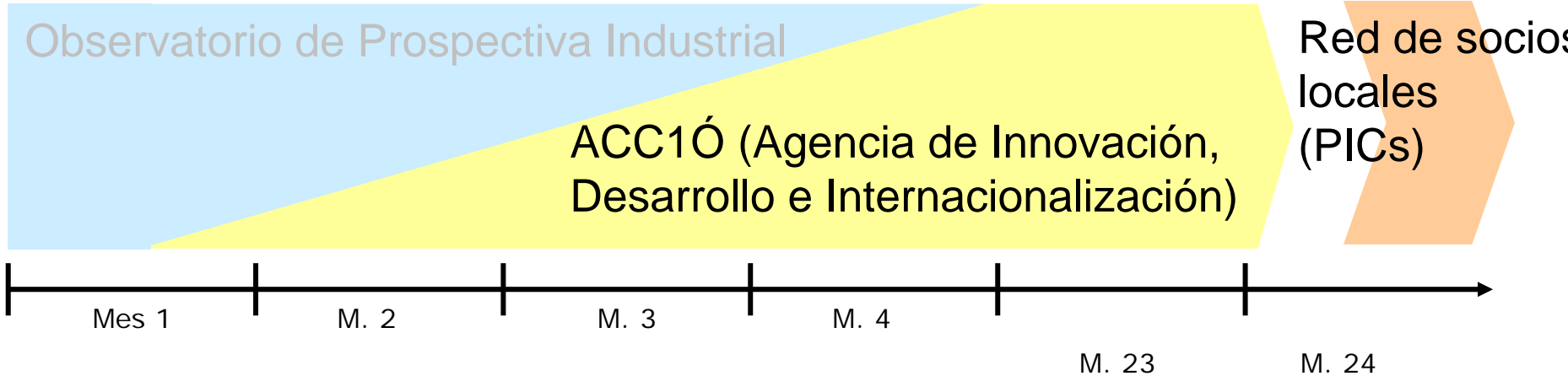
La segmentación estratégica de las empresas de productos gourmet en Cataluña

	Top gourmet	Gourmet selecto local	Gourmet de crecimiento
Marketing + acciones promoción			
Imagen de marca			
Sistema productivo	Artes+Sofisticación (escasez producto)	Artesanal	Industrialización del producto
Canal de comercialización	Canal tradicional gourmet (retail y HORECA Top)	Canal tradicional gourmet (retail y HORECA)	Canal tradicional gourmet + Gran distribución
Principales mercados	Presencia a nivel global	Básicamente a nivel regional	Mercados locales y exportaciones

Esquema de trabajo actual



Presupuesto anual aprox. 7 M €



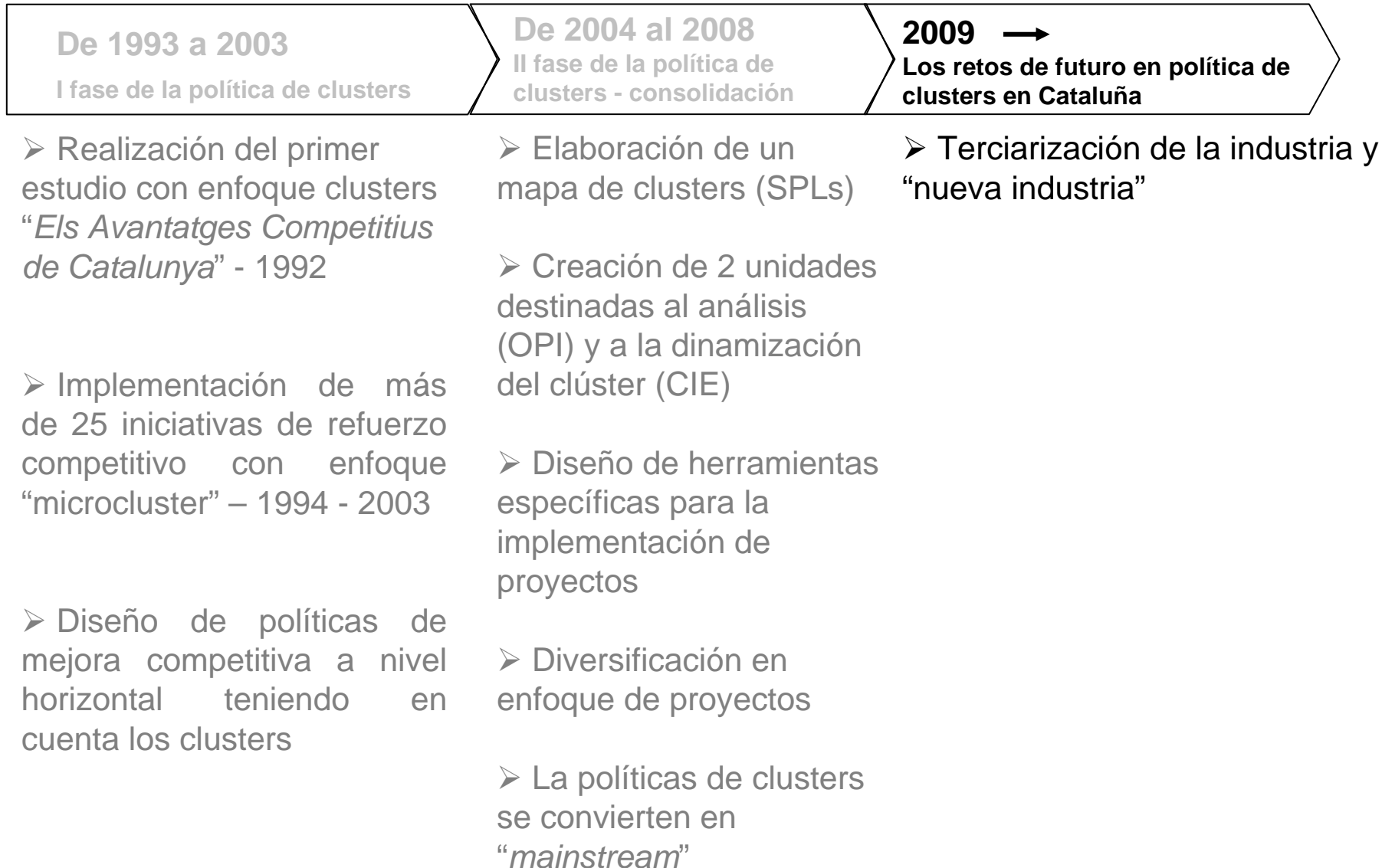
Acciones desarrolladas

Desarrollo de producto
1. Panel consumidores compartido
2. Proyectos desarrollo de producto
Industrialización de producto
3. Soporte proyectos de industrialización de producto
4. Cocinas compartidas (platos pre-cocinados)
Posicionamiento y marketing de producto
5. Sem. y jornadas sensibilización y formación sobre posicionamiento producto
Capacidades comerciales y de distribución
6. Organización actividades de <i>networking</i> entre empresas
7. Soporte a contratación conjunta agentes comerciales (Esp./internac.)
Retail propio
8. Jornada formación perfiles profesionales para gestión de retail propio
Apertura de nuevos mercados (España / internacionales)
9. Soporte acciones promoción conjunta mercados destino (Esp./Internac.)
10. Ayuda en misiones inversas delimitadas de grupos reducidos
11. Soporte en la realización de estudios de mercado de productos Gourmet

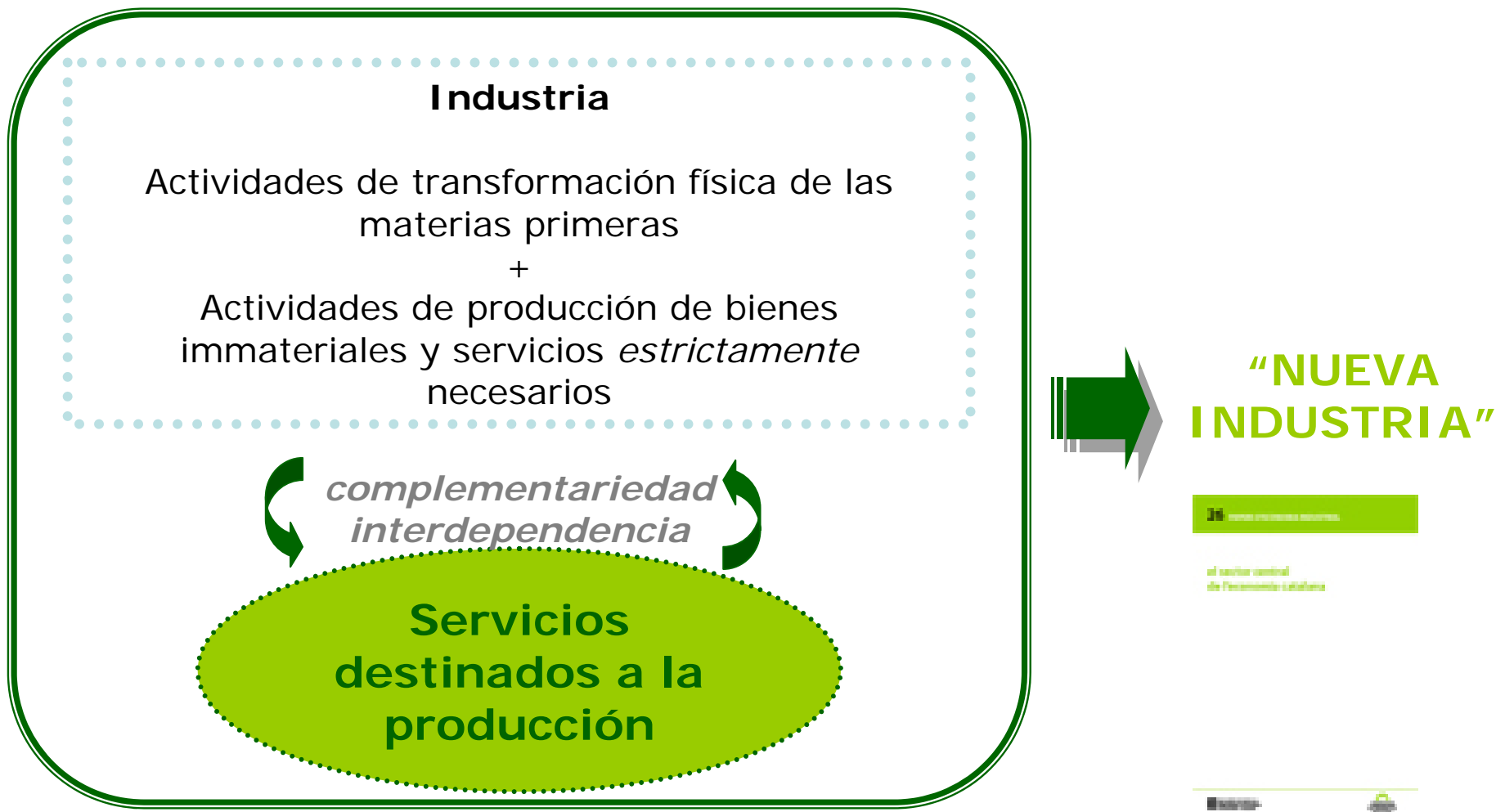
Índice

- Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo
- 15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados
- Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- Conclusiones

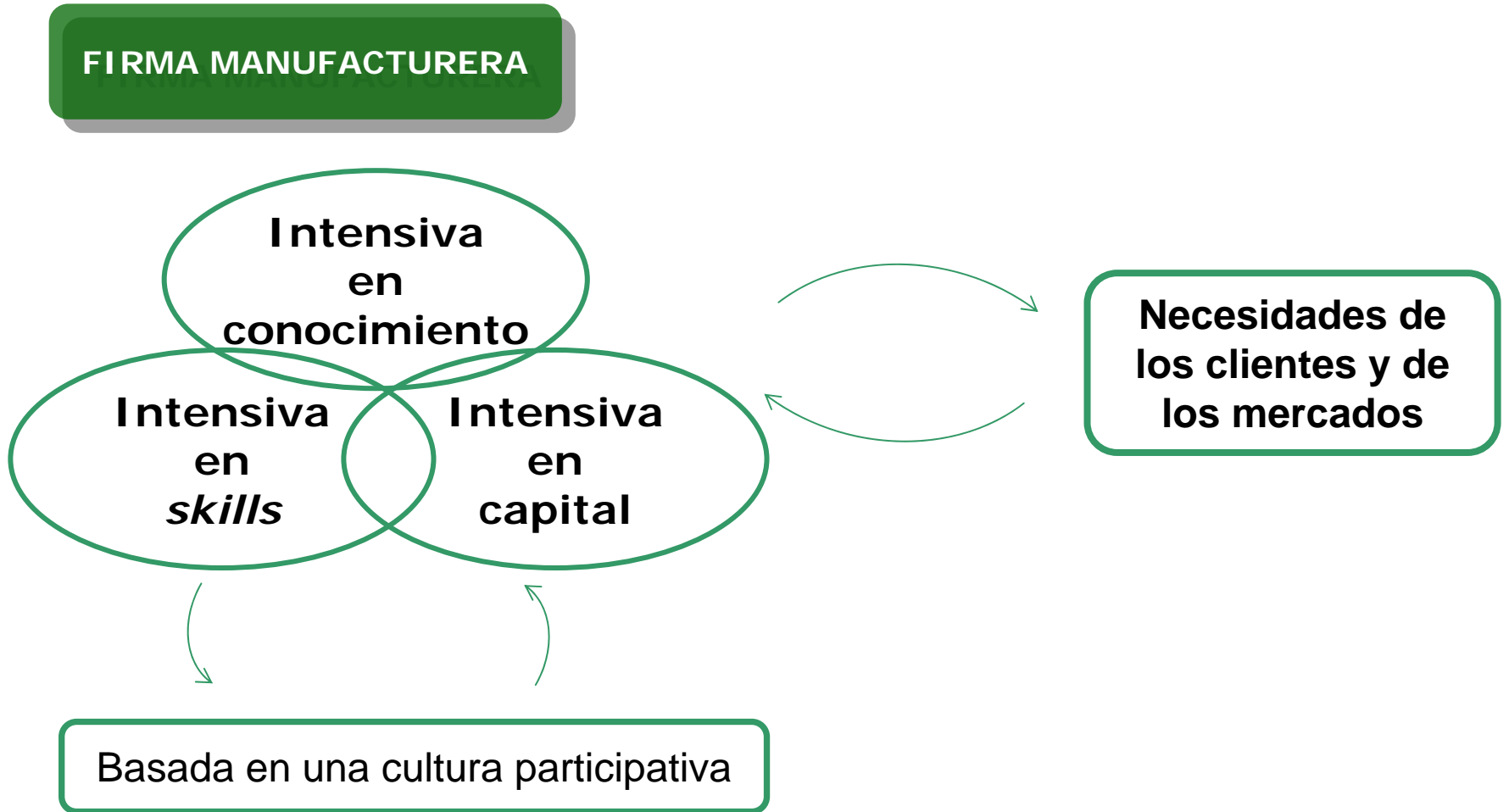
Evolución de las políticas de clusters en Catalunya



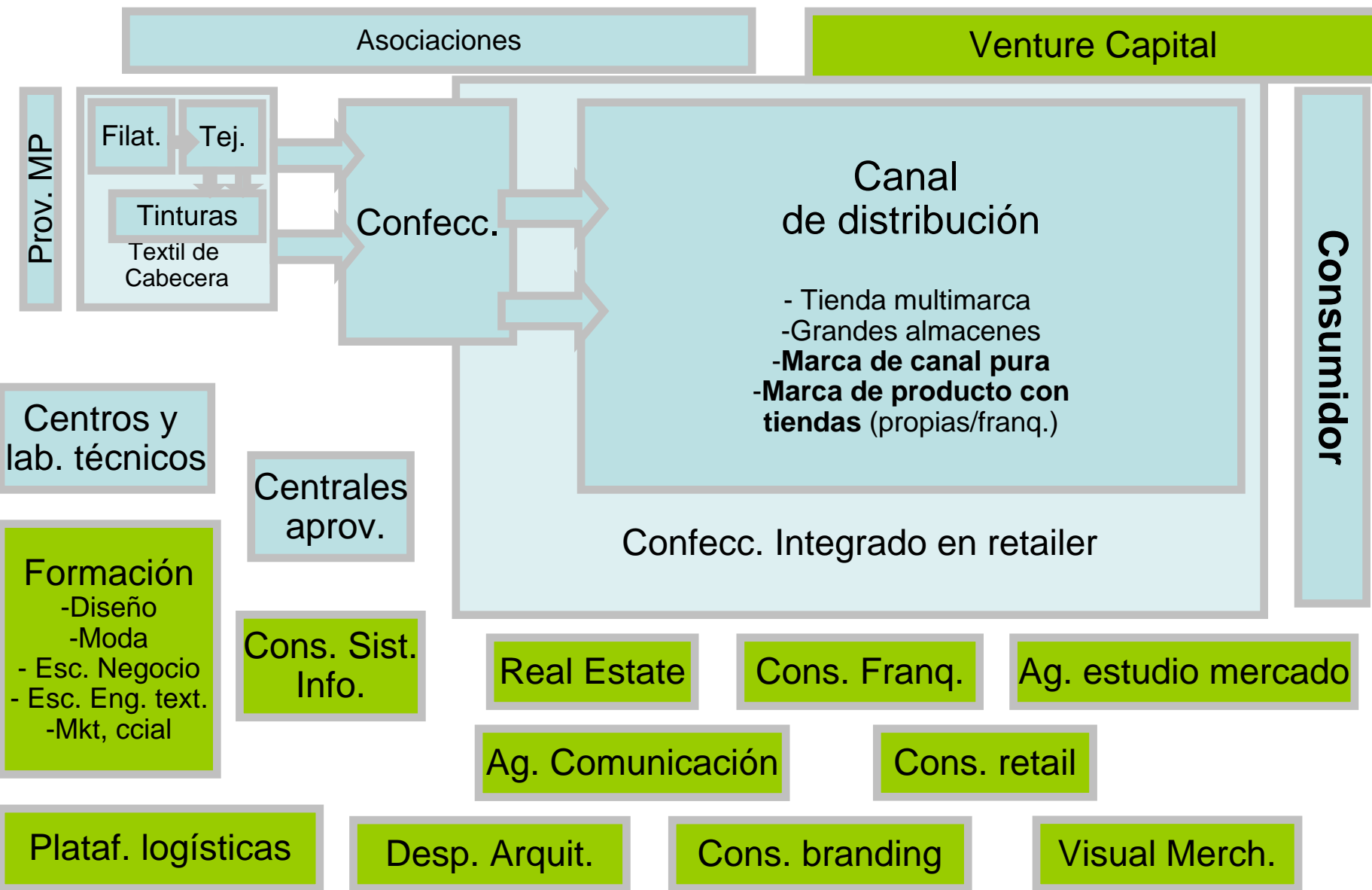
Un nuevo perímetro de las actividades industriales



La firma de la nueva manufactura



El cluster de textil-confección en Catalunya



Evolució del valor afegit per grans sectors econòmics

A preus constants	Catalunya		Espanya	
Percentatges	1995	2005	1995	2005
Indústries manufactureres	27,94	29,39	20,11	22,49
Serveis destinats a la producció	38,07	37,30	38,01	36,58
Serveis a les empreses	13,77	15,11	13,73	14,71
Mediació financera	1,50	4,30	1,08	4,18
Comerç i reparacions	11,73	10,34	11,95	9,69
Transport i telecomunicacions	8,12	6,26	8,28	6,22
Electricitat, gas i aigua	2,94	1,30	2,97	1,78
Serveis destinats al consum	25,18	21,77	29,37	25,65
Construcció	6,95	9,88	7,90	11,57
Agricultura i pesca	1,85	1,67	4,62	3,71
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Nova indústria</i>	66,01	66,70	58,12	59,07

Evolución de las políticas de clusters en Catalunya



Índice

- Introducción: la política de clusters como instrumento de refuerzo competitivo
- 15 años de política de clusters en Catalunya: iniciativas realizadas y resultados
- Ejemplo de una iniciativa de refuerzo competitivo en el sector alimentario
- Retos actuales de la política de clusters en Catalunya
- **Conclusiones**

Lessons learned y retos de futuro en políticas de clusters en Cataluña

LESSONS LEARNED

- Unicidad de cada iniciativa y necesidad de herramientas específicas
- Todos los sectores pueden ser competitivos si tienen la estrategia correcta
- La participación local es imprescindible para asegurar la continuidad
- El clúster es la herramienta, no el resultado
- La competitividad es un “*moving target*”

PRINCIPALES RETOS

- Crear liderazgo a nivel privado en las iniciativas de clúster
- Asegurar estabilidad de las políticas en el largo plazo y compromiso en las acciones de apoyo a la competitividad
- Integración completa de las políticas de innovación en las iniciativas de desarrollo de clústers
- Detectar y entender las dinámicas de los clústers / negocios emergentes y la transformación del tejido industrial

Lecciones aprendidas y conclusiones

- Escenario competitivo global incluso en los sectores más tradicionales
- Cambios en los factores clave de competitividad:
 - ✓ Fragmentación y optimización de la cadena de valor
 - ✓ Creciente importancia del capital inmaterial (marca, control y conocimiento del canal de distribución, imagen, innovación, etc.)
- Necesidad de re-enfocar las herramientas de trabajo (clasificación estadística, mecanismos de ayuda, etc.) y tener en cuenta la nueva industria
- Principales resultados de las iniciativas:
 - ✓ Cambio el diálogo entre empresas y administración
 - ✓ Mejor enfoque de los proyectos y programa de apoyo a las empresas
 - ✓ Conocimiento estratégico de cómo evoluciona el negocio: posibilidad de respuesta más rápida por parte de las empresas y adaptación a los cambios en el negocio
 - ✓ Creación de ámbitos de confianza en los que desarrollar proyectos de tipo pre-competitivo

Para mas información:

apezzi@cidem.gencat.cat

www.gencat.cat/diue/empresa/opi/index.html

www.tci-network.org