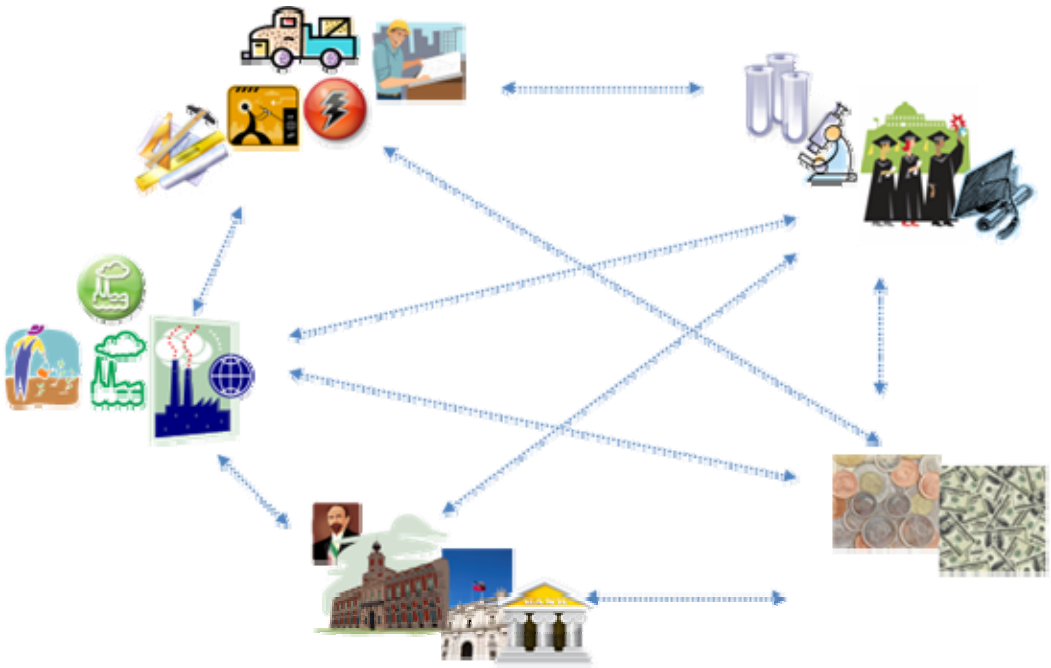
TIPs para una dinámica sostenible de mejora competitiva en clusters

Punta Cana, 9/03/2010

Guillermo Salvatierra

Consultor en Competitividad

guillermosalvatierra@speedy.com.ar

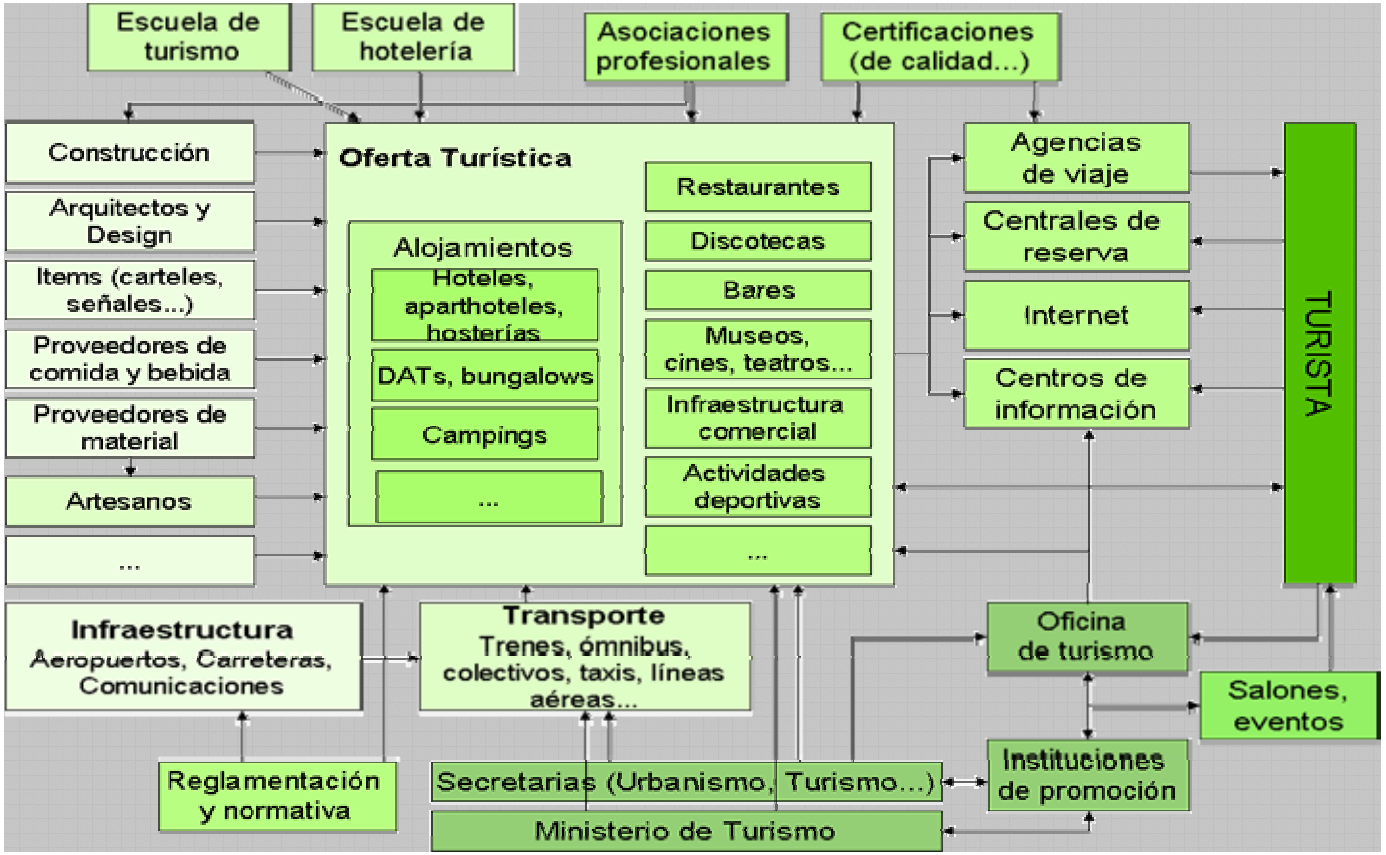


CLUSTERS

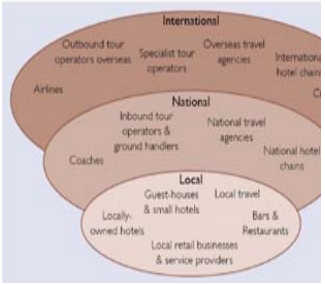
Grupos de empresas con

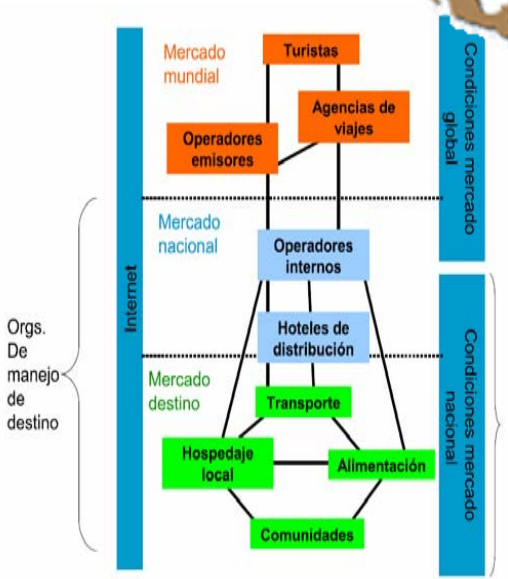
problemáticas y desafíos competitivos compartidos

Destino Turístico: un complejo conglomerado de servicios, naturalmente clusterizado

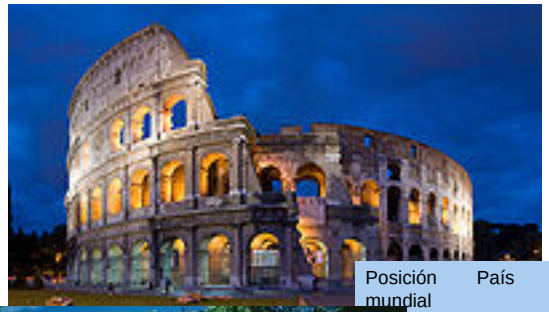


Inserto en cadenas globales de valor





Compitiendo globalmente

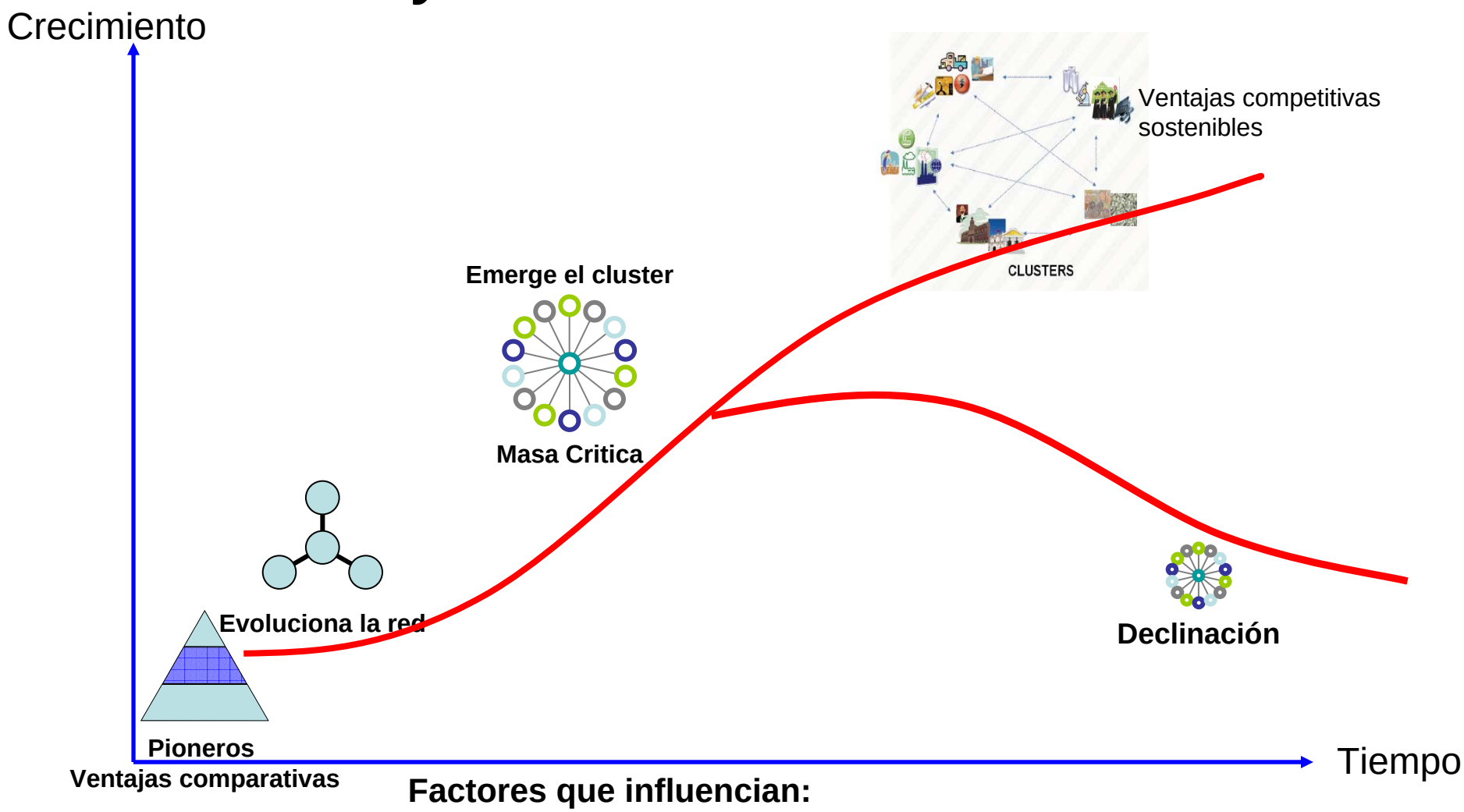


Posición mundial	País	Continente	Turistas internacionales en 2008[5] (en millones)	Turistas internacionales en 2007[3] (en millones)	Turistas internacionales en 2006[6] (en millones)
_	Francia	Europa	79,3	81,9	79,1
_	Estados Unidos	América	58,0	56,0	51,1
_	España	Europa	57,3	58,7	58,5
_	China	Asia	53,0	54,7	49,6
_	Italia	Europa	42,7	43,7	41,1
_	Reino Unido	Europa	30,2	30,2	30,7
7	_ Ucrania	Europa	25,4	23,1	18,9
8	_ Turquía	Europa	25,0	22,2	18,9
9	_ Alemania	Europa	24,9	24,4	23,6
10	_ México	América	22,6	21,4	21,4

Antes que las empresas entre sí, compiten los destinos turísticos, por ello tiene sentido trabajar a nivel cluster

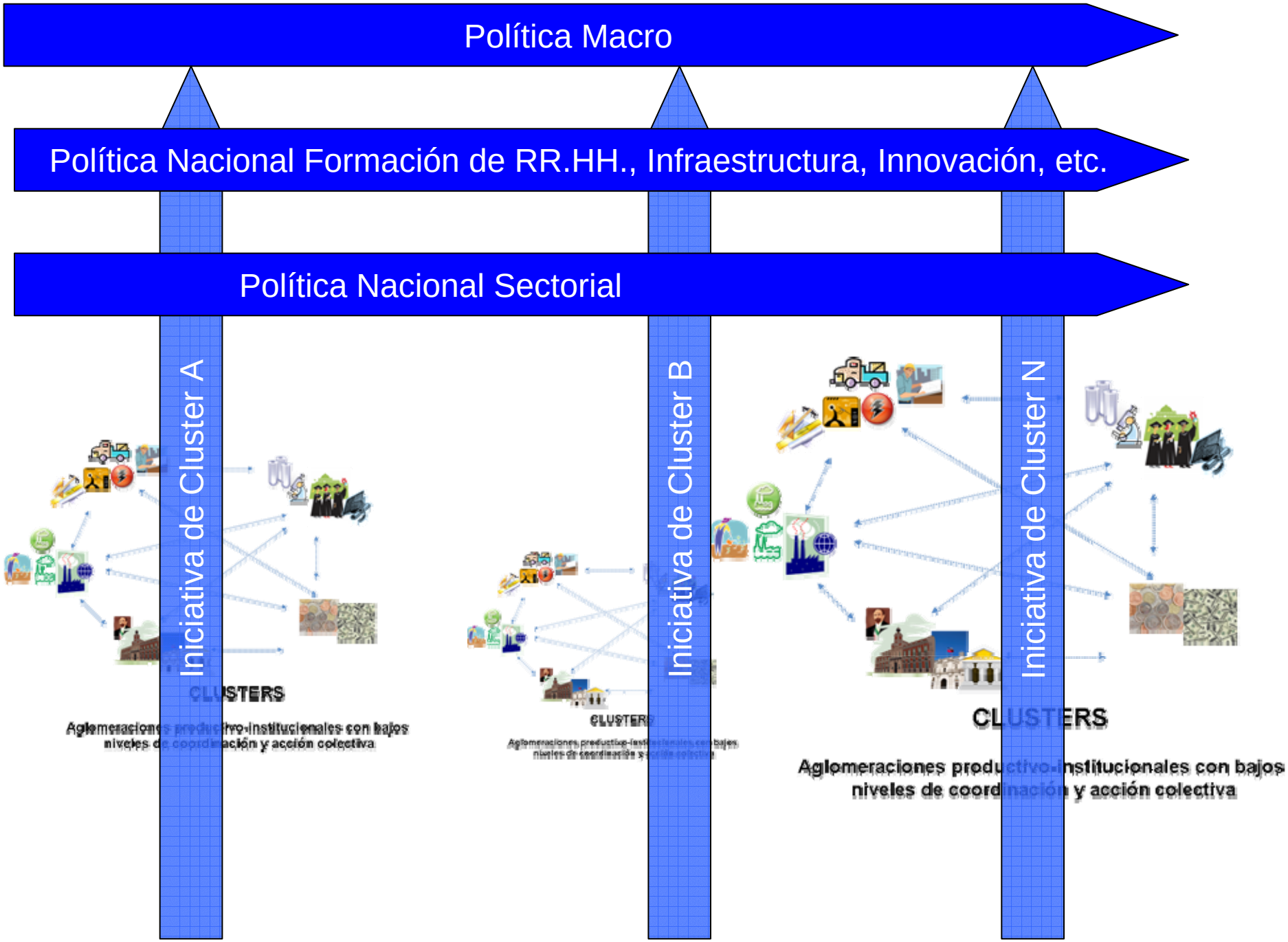
¿Un buen hotel en un mal destino?

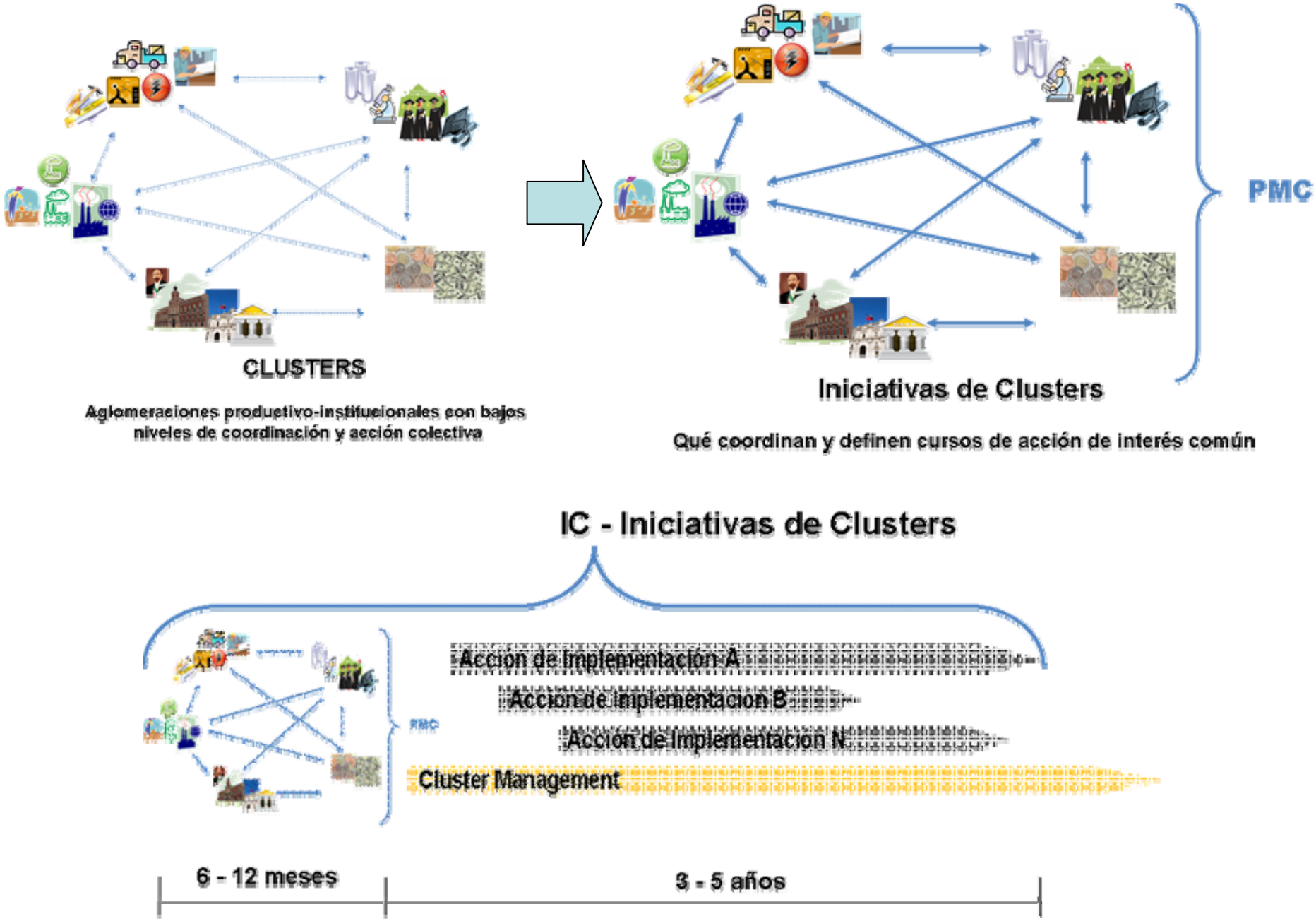
Trayectoria de los clusters



Factores que influencian:

- **Externos: Macro/Mezo----**
- **Internos: Estrategias/conductas locales/infraestructuras--**


Política Macro
Política Nacional Formación de RR.HH., Infraestructura, Innovación, etc.
Política Nacional Sectorial
Iniciativa de Cluster A
Iniciativa de Cluster B
Iniciativa de Cluster N
CLUSTERS
Aglomeraciones productivo-institucionales con bajos niveles de coordinación y acción colectiva


CLUSTERS
Aglomeraciones productivo-institucionales con bajos niveles de coordinación y acción colectiva
Iniciativas de Clusters
Qué coordinan y definen cursos de acción de interés común
PMC
IC - Iniciativas de Clusters
PMC
Acción de Implementación A
Acción de Implementación B
Acción de Implementación N
Cluster Management
6 - 12 meses
3 - 5 años

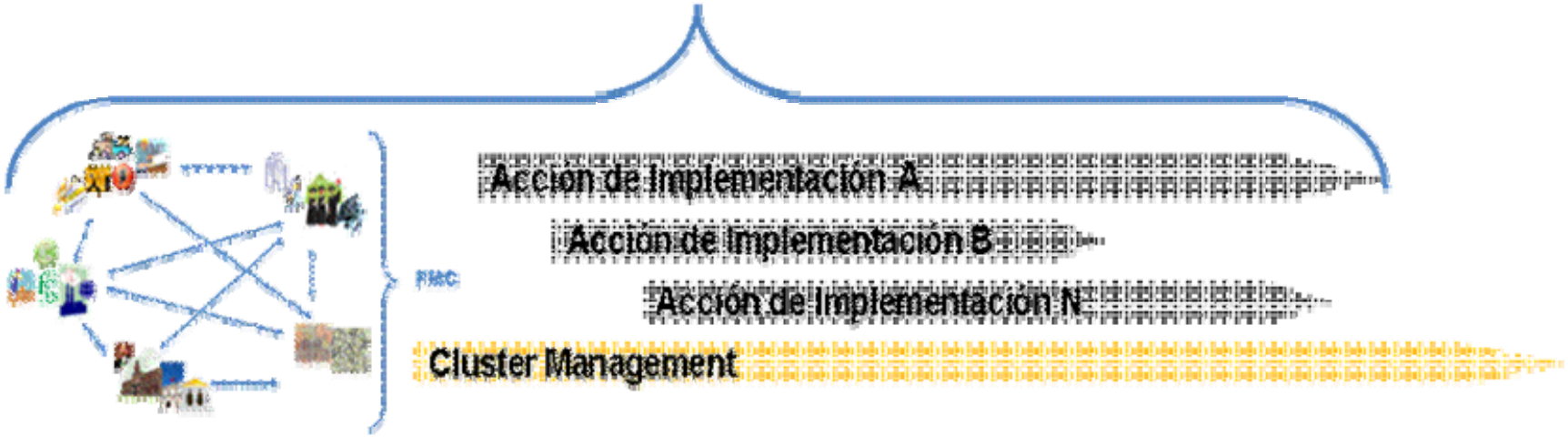
Intervenciones sobre la evolución de los clusters

- **estrategia** y un posicionamiento, basados al reconocimiento de los desafíos y opciones estratégicas
- **plan de acción** para la implementación de la estrategia, organizado alrededor de proyectos (público-privados)
- **cluster management** para ejecutar en tiempo los procesos de mejora competitiva

NO basados en la opinión de un grupo de expertos,

SI basado en lo que los actores empresariales e institucionales acuerdan y se comprometen a emprender

IC - Iniciativas de Clusters



Definimos un conjunto de proyectos:

- **Proyectos de mejora del entorno, mejora en los factores de prod (RR.HH, infraestructura etc.,)**
- **Proyectos piloto de apoyo a actividades innovadoras**
- **Cluster Management**
- **Otros?……**

Utilizamos las herramientas financieras públicas y privadas disponibles, Orientamos estrategicamente la inversión pública, la política pública horizontales y sectorial, y buscamos dar señales a la inversión privada

Tips

- ✓ **No subestimemos la complejidad técnica de las IC. Confianza, Visión compartida, capital, social… pero como lo operacionalizamos? –**
- ✓ **Fracasar en un cluster tiene altos costos Prestemos atención a las buenas prácticas e diseño de la política pública, definición de objetivos, el proceso, … etc.**
- ✓ **Estrategias que reconozcan los desafíos reales de las empresas (tendencias demanda, competencia, canales vs "ofertismo" y productividad) Ej. Tarifas y rentabilidad en descenso, mayor podér de los operadores internacionales, cada días más destinos, sofisticación de la demanda, …**
- ✓ **Es una cuestión gobernada por los negocios, las empresas se juntan para incrementar cada una su rentabilidad y competir mejor. Grupo altruista reunido para cooperar.**
- ✓ **Apropiabilidad y compromiso de las empresas y actores clave**
- ✓ **Gestión del cambio, innovaciones en los modelos de negocio, cambio estrategico vs status quo. Somos capaces de promover innovaciones para dar respuesta a los retos estratégicos.**
- ✓ **Acciones y proyectos de alto impacto, priorización de inversiones y esfuerzos**
- ✓ **Calidad del cluster management**

Tips

- ✓ **Basados en negocios, pero que normalmente impulsan los gobiernos, Compromiso estatal de alto nivel, en el nivel local y nacional**
- ✓ **Intervienen, frecuentemente, las agencias de cooperación internacional u organismos multilaterales (BID, WB, USAID, UE, etc….)**
- ✓ **Tenemos que atraer a las grandes empresas miembros del cluster, las pequeñas y las medianas (5% de las empresas factura el 80%, todos son necesarios)**
- ✓ **Medición de impacto y procesos, no sólo para los "creyentes"**
- ✓ **Involucrar al mundo financiero, la comunicación**
- ✓ **No es la única opción para la mejora competitiva, no todos son clusters. Ej. grupos reducidos de pequeñas empresas,**
- ✓ **Cuando tengo una masa critica de clusters, genero economías de escala para muchas actividades: formar cluster managers, equipos metodológicos, etc. Política cluster de abajo hacia arriba y sectoriales de arriba hacia abajo**

TOURISM
COMPETITIVENESS

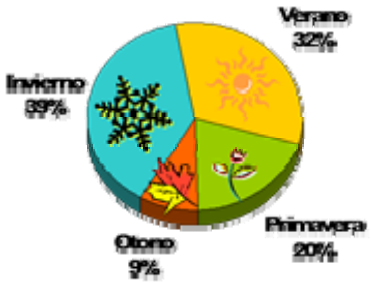
Muchas Gracias por su atención!

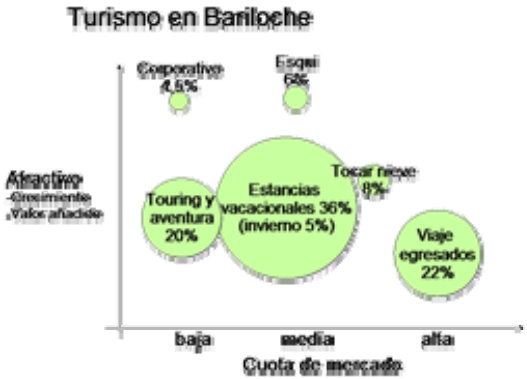
Guillermo Salvatierra

guillermosalvatierra@speedy.com.ar

- Slides out

Cómo definimos los clusters

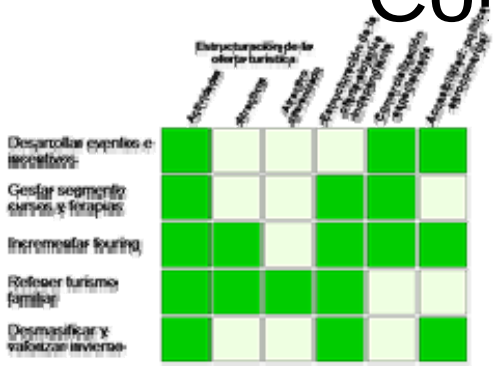


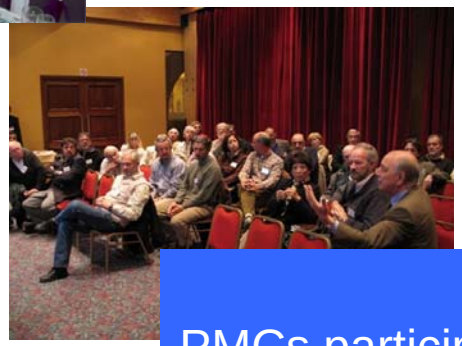


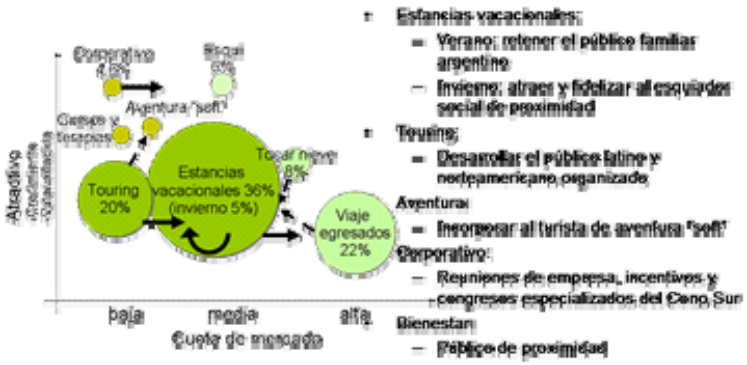
Grupos de empresas con problemáticas y desafíos competitivos interrelacionados

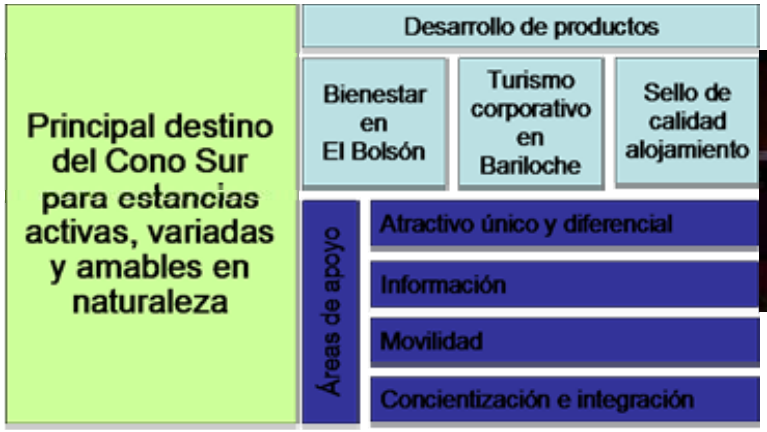
Estrategias, Proyectos, políticas públicas, inversiones, planes de acción bien definidos y de interés común

Cómo formulamos los PMCs







PMCs participativos

- Listado de deseos, FODA, expertos y gurues, etc
- Análisis del Negocio, escuchar a las empresas y escuchar a la demanda