

# PACPYMES

Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa



## Lo importante es el “cómo”

Buenos Aires, 26 de marzo 2009

Pablo Darscht, Director



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**



# PACPYMES

Un Programa en el Marco de la Cooperación  
Unión Europea - Uruguay  
2006 - 2009

Ejecutado desde el Ministerio de Industria,  
Energía y Minería  
en la órbita de la DINAPYME



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**





# Objetivo General

- ❖ **DINAMIZAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA URUGUAYA**
- ❖ **Mecanismos:**
  - Promoción de clusters,
  - Fortalecer mecanismos asociativos,
  - Fortalecer la capacidad exportadora y fomentando la internacionalización de las PYMES



# Una posible definición de competitividad

*“nuestra capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible”*



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**



# Aprendizajes



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**





# 1- Enfoque Sistémico de la Competitividad

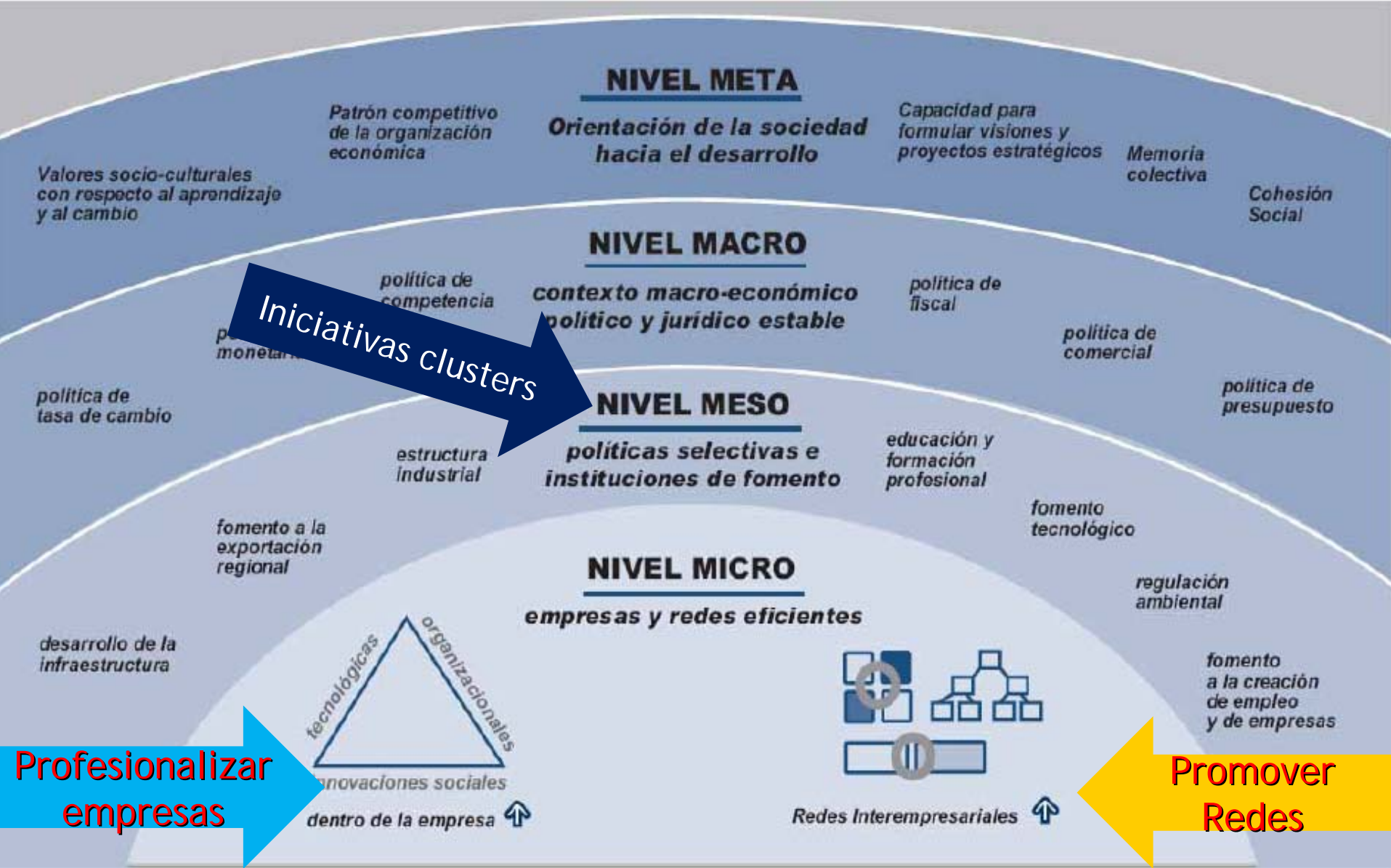
---

- ❖ No es suficiente trabajar SOLO para mejorar las capacidades internas de la empresa
- ❖ No es suficiente trabajar SOLO para fomentar alianzas de negocios entre grupos de empresas
- ❖ No es suficiente SOLO generar espacios de coordinación público-privados





# Marco conceptual: Determinantes de la Competitividad Sistémica





# ÁMBITOS DE TRABAJO SIMULTÁNEO

## ❖ “ADENTRO” DE LAS PYMES

- Ayudarlas a internacionalizarse y gestionarse más profesionalmente

## ❖ FORMANDO GRUPOS DE EMPRESAS (Redes horizontales y verticales)

- Aliarse para ser más competitivo

## ❖ JUNTO A EMPRESARIOS, INTENDENCIAS, GOBIERNO, Y OTROS ACTORES:

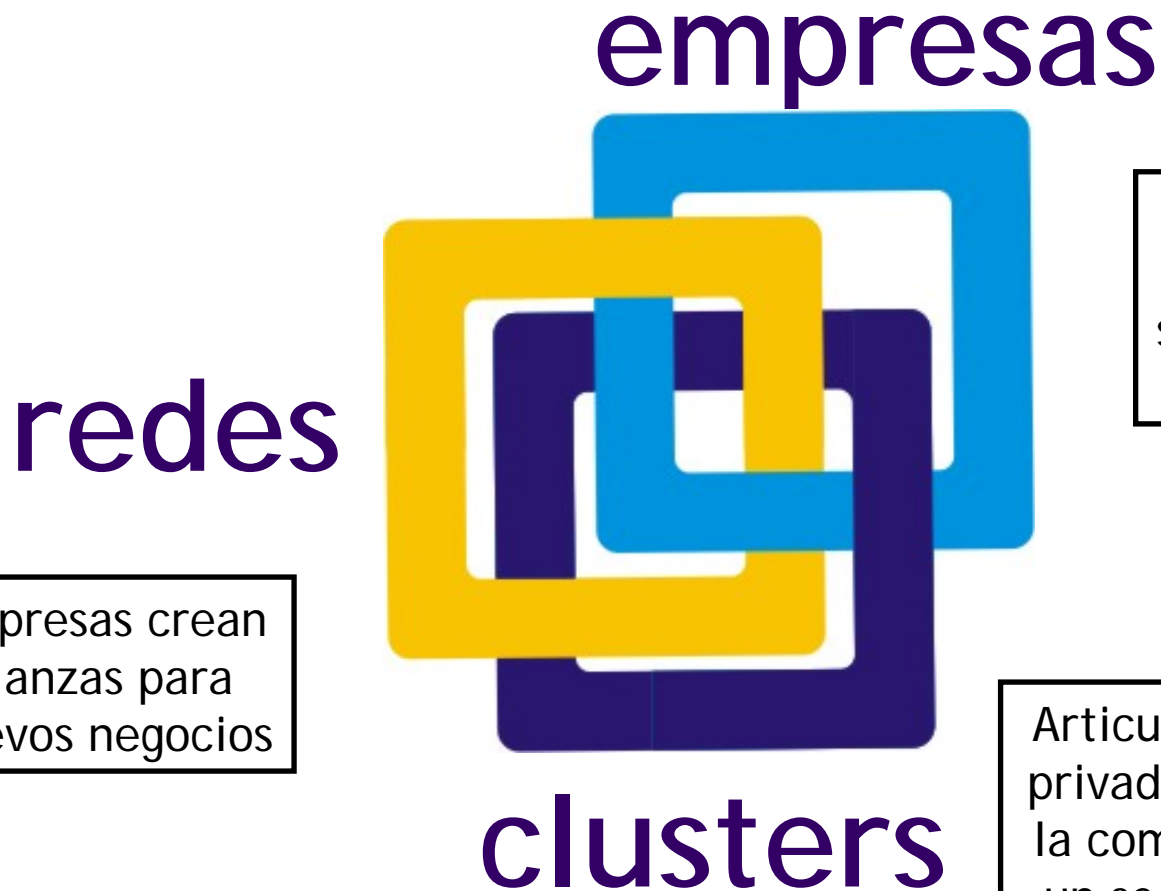
- Acordar una visión compartida
- Empezar a caminar en esa dirección
- Usar las oportunidades de complementación







# Estructura del Programa





## 2 - Al Cluster lo que es del Cluster

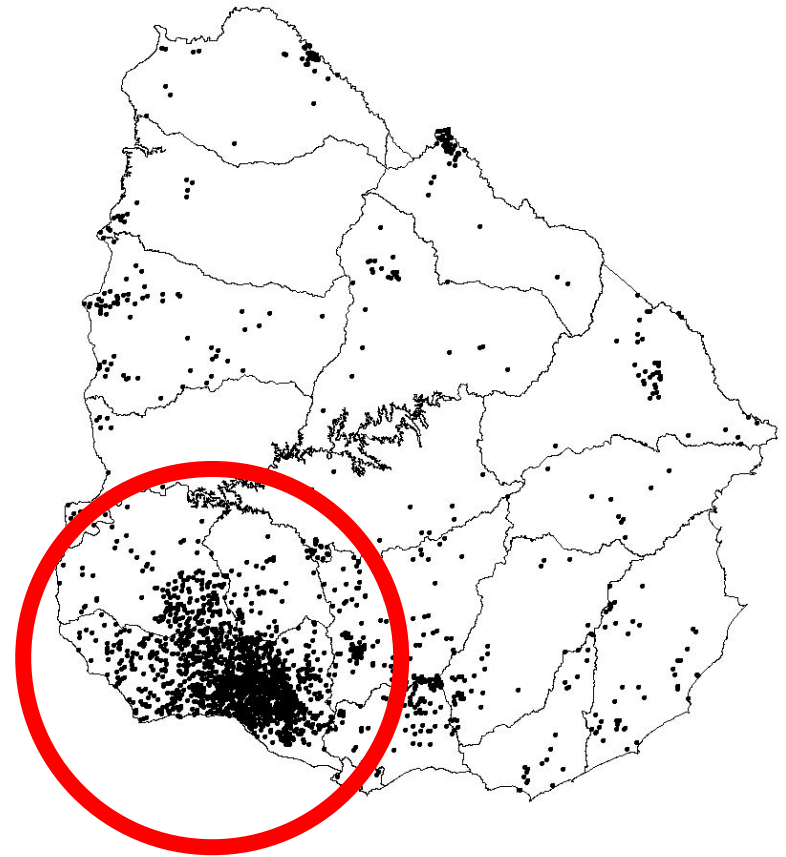
- ❖ Monitorear permanentemente la concordancia entre:
  - Los supuestos bajo los cuales se diseñó la metodología de intervención.
  - La realidad territorial y sectorial sobre la que efectivamente se trabaja.
- ❖ 1° cuidar que la selección (política) de clusters sea lo más *informada* posible
- ❖ 2° revisar si el enfoque metodológico se adapta a los clusters seleccionados (y si no se adapta, ¡cambiarlo!)





## El Cluster ya existe ...

Como realidad económica, se manifiesta como un **conjunto de empresas, agentes y organizaciones** que inciden en la **prestación de un producto o servicio** y que están geográficamente próximas.





# ¿Qué Queremos Lograr con la Iniciativa Cluster?

1. Generar **un marco de confianza** entre los integrantes del cluster, y cultivarlo permanentemente.
2. Tener una **visión compartida** del futuro que queremos para el cluster.
3. Unir fuerzas para construir **soluciones colectivas** que nos permitan ser más competitivos.
4. Facilitar el acceso de **las empresas del cluster** a apoyos para la mejora de la gestión y la profesionalización de su negocio, y de esta forma generar nuevas **oportunidades de negocio**.

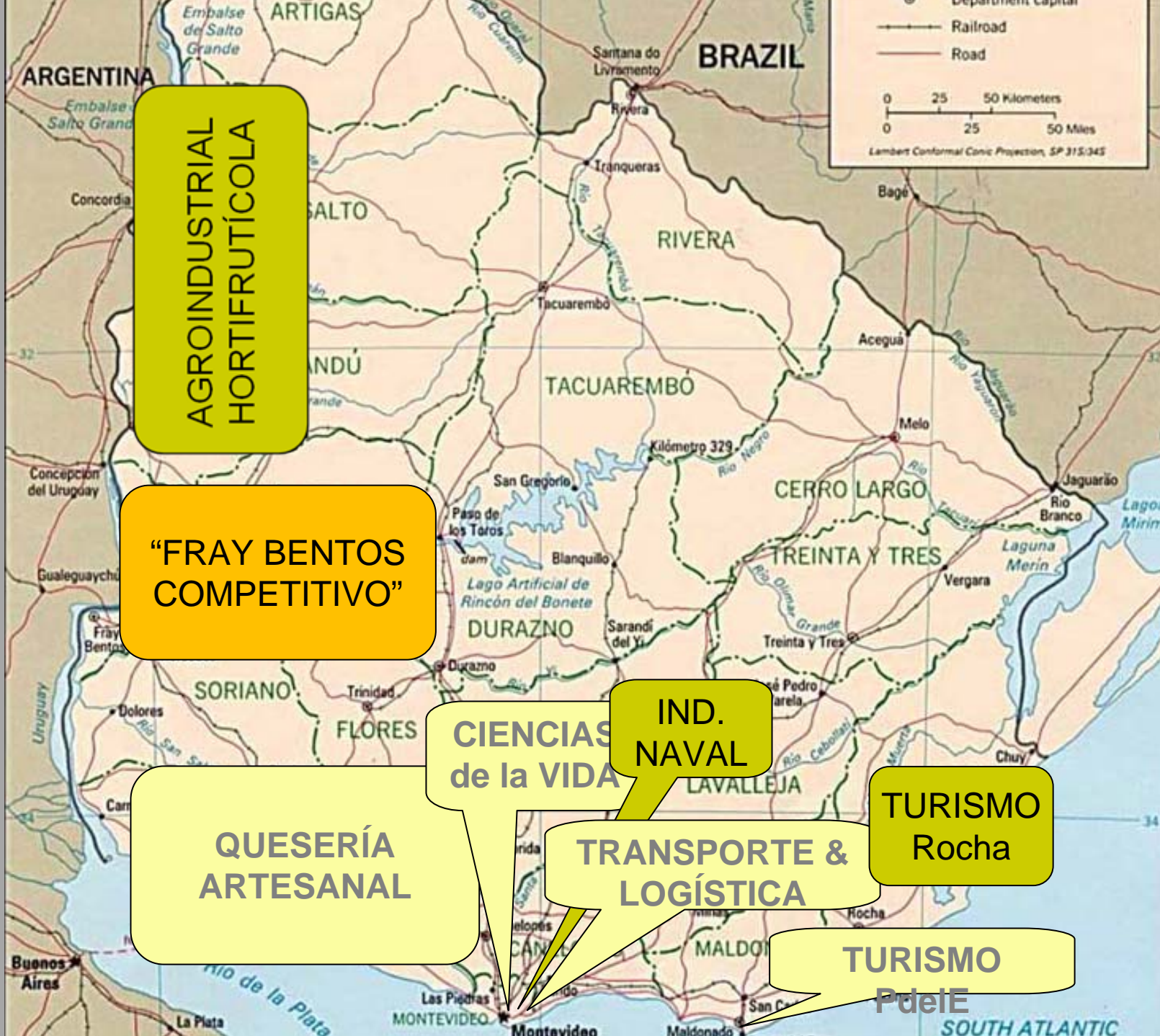




### 3- Buscar socios “sectoriales” y “territoriales” en el sector público

- ❖ Espacio de trabajo en “reinos ajenos”:
  - Un territorio, con un gobierno local.
  - Foco en un sector o cadena de valor, donde existe un ministerio competente.
- ❖ Muchos jerarcas perciben las iniciativas cluster como “invasivas”
- ❖ Puede avanzarse mucho aunque no esté el compromiso de las autoridades competentes.
- ❖ Es muy difícil avanzar contra la voluntad expresa de las autoridades competentes.





AGROINDUSTRIAL  
HORTIFRUTÍCOLA

“FRAY BENTOS  
COMPETITIVO”

CIENCIAS  
de la VIDA

IND.  
NAVAL

QUESERÍA  
ARTESANAL

TRANSPORTE &  
LOGÍSTICA

TURISMO  
Rocha

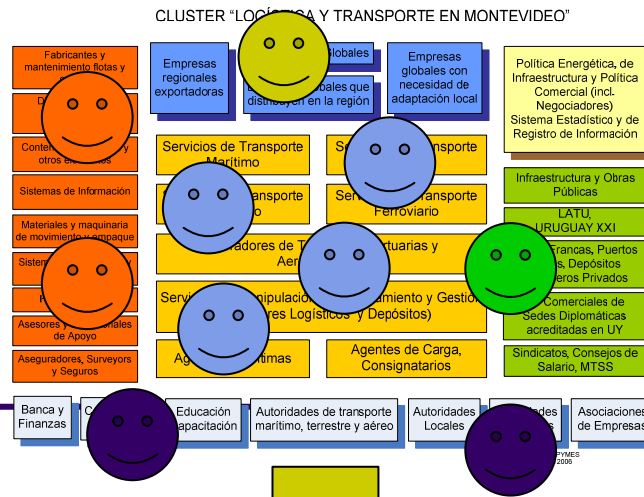
TURISMO  
Pdele



## 4 - Involucrar al Empresariado

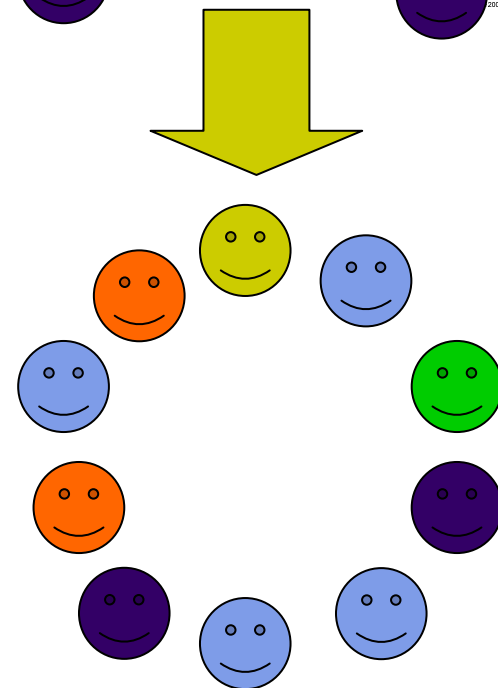
- ❖ No alcanza con que los empresarios no se opongan.
- ❖ Liderazgo: rol decisivo (si existe)
- ❖ Necesitamos EMPRESARIOS no REPRESENTANTES GREMIALES.
- ❖ De la lógica corporativa a la lógica coopetitiva.
- ❖ Al comenzar el trabajo, hay que buscar un equilibrio fino entre:
  - Empoderar a los actores del cluster
  - No generar un grupo hegemónico resistente al cambio.





# El Núcleo Tractor

Un conjunto de actores relevantes que lideran el proceso de dinamización del cluster



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**



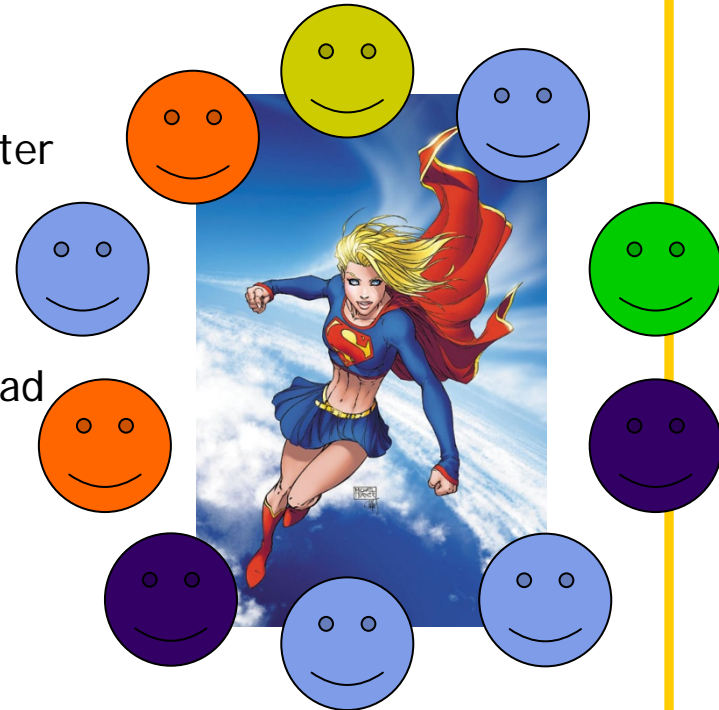




## 5- El facilitador es clave

Quien promueve una iniciativa cluster NECESITA un operador en el territorio con múltiples talentos:

- **Respetado** por todos y no cooptable. No ser visto como amenaza/competencia por los diversos actores del cluster
- Con **criterios propios**, y a la vez, gran capacidad de diálogo.
- **Buen comunicador**.
- No necesariamente experto sectorial, pero con capacidad de **entender los negocios** (y a los empresarios locales).
- **Empatía** con actores públicos y privados.
- **Vocación de servicio**. Sabedor de la esencialidad de su trabajo, y de que el articulador no puede ser el protagonista.
- Conoce y confía en el **enfoque metodológico**, dispuesto a aprender, muy flexible y a la vez sistemático. **Resiliente**.
- **Habilidad para el trabajo en equipo**





## 6- La confianza se crea “haciendo”

- ❖ La existencia de confianza
  - De los actores del cluster *entre sí*
  - De los actores con respecto a la pertinencia de la intervención es **condición imprescindible** para el éxito de la iniciativa.
  
- ❖ No se compra, no se asegura por contrato.
- ❖ No se construye (solamente) en talleres.
- ❖ Lo informal ayuda (asado, fútbol ... )
- ❖ “Mostrar la empresa al competidor” es un paso importante
- ❖ Acciones rápidas buscando éxitos tempranos.
- ❖ Experiencias colectivas que requieran asumir compromisos crecientes a los actores.





# Actividades que generan ámbitos de confianza

- ❖ **Actividades de Benchmarking**
  - a) Visita a astilleros y cámara metalúrgica (Paraguay)
  - b) Misión empresarial del sector biotec a Chile.
  - c) Misión Tecnológica España (Queso Manchego).
  
- ❖ **Actividades de difusión conjunta**
- ❖ Elaboración y distribución de la "Guía de Empresas e Instituciones de Ciencias de la Vida"
- ❖ Evento de "Etnogastronomía" en Punta del Diablo, Rocha





# Actividades que generan ámbitos de confianza

- ◆ Rondas de negocios:
  - a) 1ª y 2ª Ronda Nacional de BioNegocios en MVD.
  - b) Misión empresarial del sector logístico (oct. 2007) y biotec (oct. 2008) a Chile con delegación público-privada.
  - c) Presentación conjunta de 7 empresas de dispositivos médicos en pabellón "Uruguay Tecnológico" en la Feria "Hospitalar" de San Pablo (jun. 2008).
- ◆ Presentación de proyectos conjuntos
  - a) Proyecto conjunto de empresas del sector de equipamiento biomédico presentado por Pacpymes al FOCEM aprobado.
  - b) 1ª Jornada tecnológica de la industria naval





# 7- Importancia del diálogo estratégico y la búsqueda del consenso

**PARTIMOS DE UN DIAGNÓSTICO COMPARTIDO:**

- DÓNDE ESTAMOS
- DÓNDE ESTÁ EL MUNDO

**ACORDAR A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR (Y CÓMO HACERLO)**

**VISIÓN**  
**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS**





## 8- Rol de la gestión del proyecto

- ❖ Metodología de intervención es necesariamente vaga
  - Dirección estratégica, coaching
- ❖ Asegurar que los recursos estén disponibles en tiempo y forma
- ❖ Una apropiada gestión del conocimiento
  - Espacio de intercambio de experiencias y aprendizaje
  - Identificación de “factores comunes” en distintas iniciativas
- ❖ Figura externa que dialoga con actores del cluster
  - Comunicación del modelo
  - Nexos con autoridades nacionales
  - Preserva al facilitador
- ❖ Cuidar transparencia, rendición de cuentas y no captura.



# Las áreas de trabajo en cada iniciativa

	TR	QA	HF	CV	LT	IN	FBC
1. Desarrollo de propuestas innovadoras de vinculación entre la cadena de valor del cluster	■			■	■	■	
2. Creación de marcas colectivas	■	■					
3. Generación de capacidades locales	■	■	■	■			■
4. Promoción de innovación y nueva tecnologías	■	■	■	■		■	■
5. Incremento de las conexiones de valor entre actores del cluster	■	■	■	■			■
6. Realización de estrategias de posicionamiento conjunto	■	■		■	■		
7. Fortalecimiento institucional	■					■	■
8. Generación de alianzas institucionales			■	■		■	
9. Mejora de procesos de gestión							
10. Análisis de tendencias de mercado / Inteligencia de mercado	■	■	■		■	■	
11. Facilitación de procesos de internacionalización						■	
12. Generación de ofertas de capacitación para mejorar el acceso a rrhh calificados	■		■		■	■	
13. Establecimiento de estándares técnicos		■		■		■	

# 9- La red de alianzas institucionales

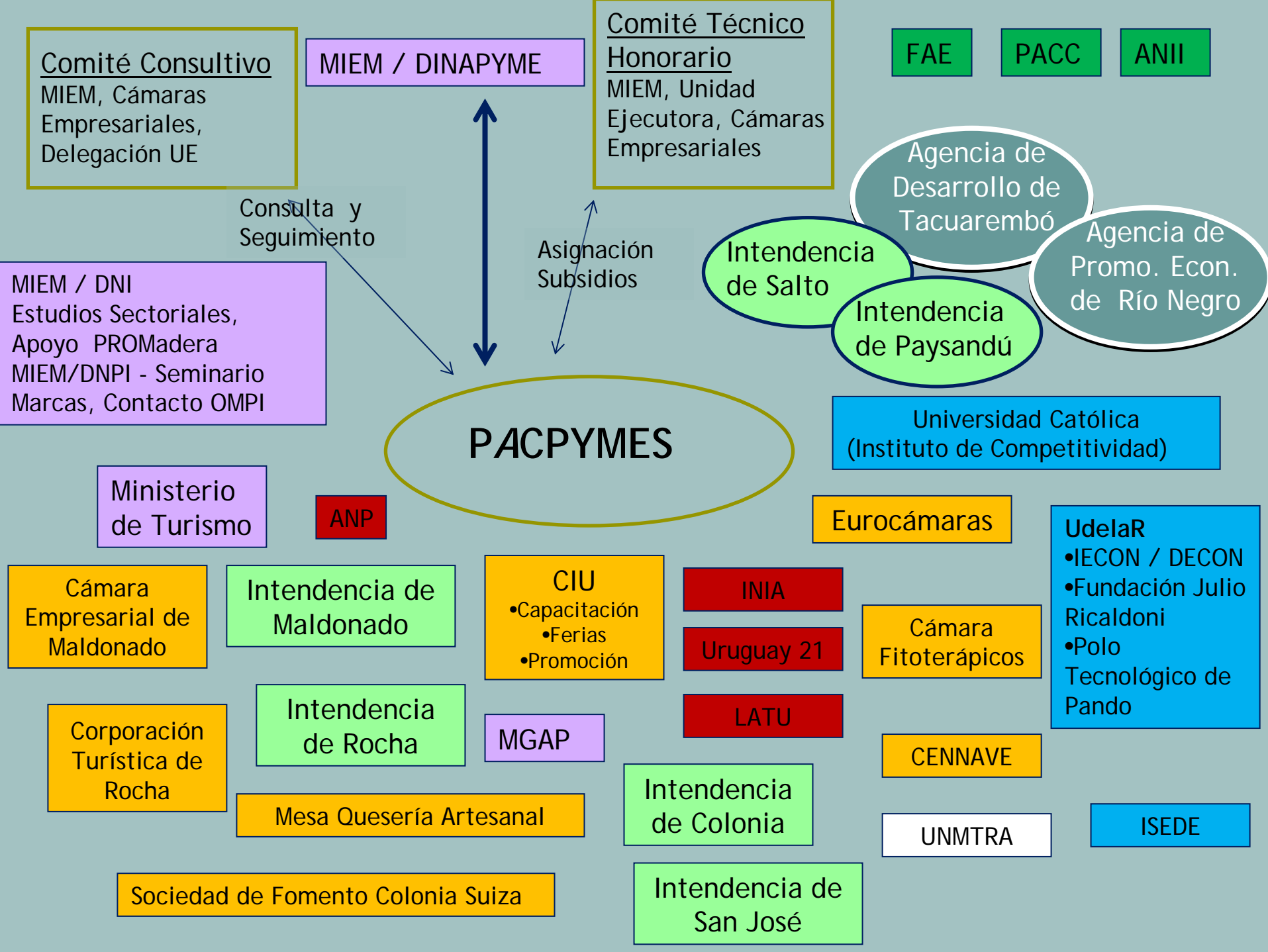
---



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**



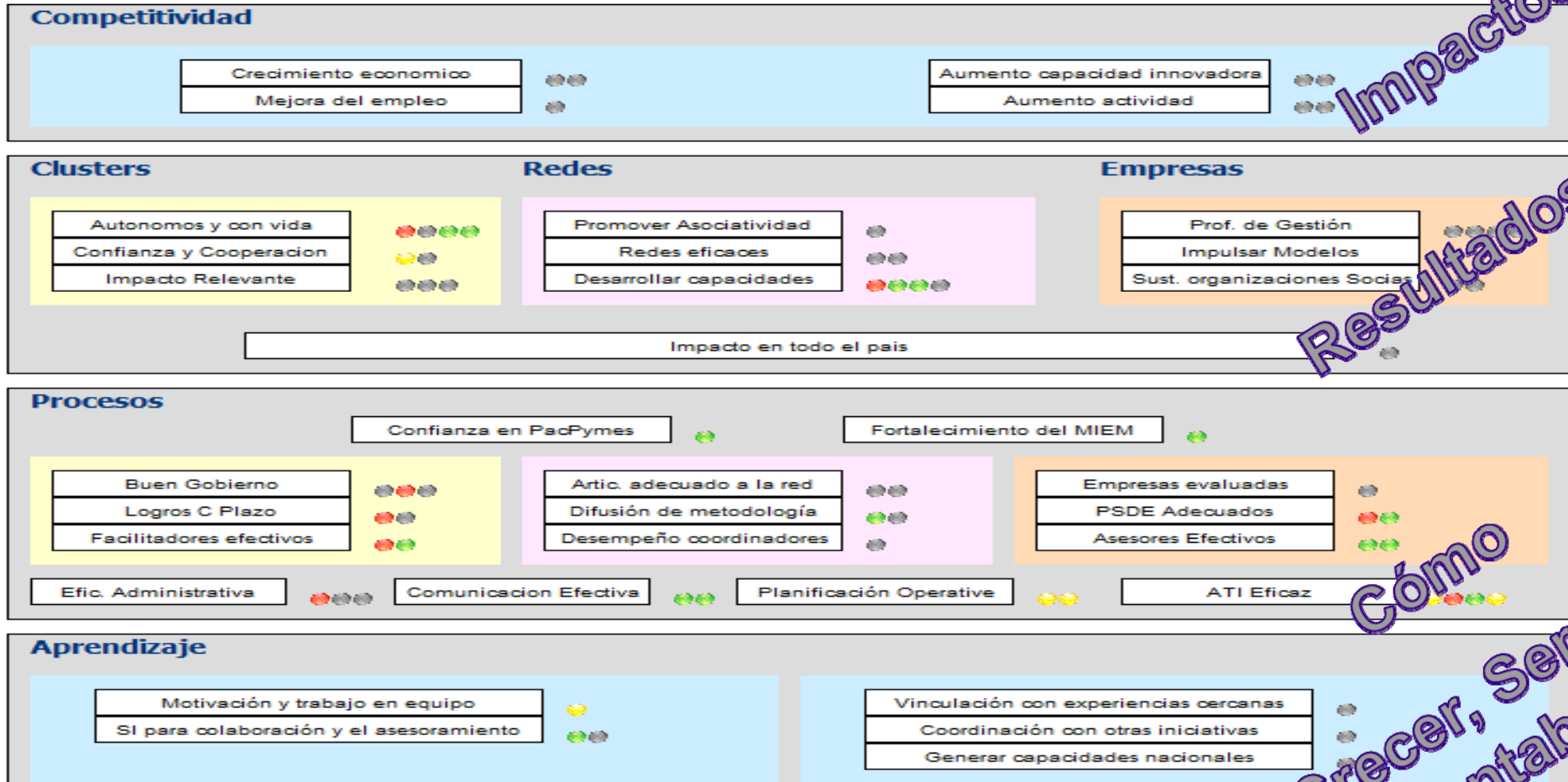






# 10- Monitoreo continuo

## Cuadro de Mando Integral



Impactos

Resultados

Cómo

Crece, Ser  
Sustentabl



# Muchas Gracias

<http://www.competitividad.org.uy/>

<http://www.pacpymes.gub.uy/>

pdarscht@pacpymes.gub.uy



Cooperación  
**UNIÓN EUROPEA**  
**URUGUAY**

