



## Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas



En coordinación con:

**MIEM - MGAP - MINTUR - MEC - MTSS - MEF - OPP - Gobiernos Municipales**



# ¿Cómo apoyamos a los COPs?

1

**Convocatoria y Selección competitiva**

2

**Conformación de Grupo líder ( priv.+ pub.)**

**Contratación de “facilitador” y consultores  
(nacionales + internacionales)**

3

**Construcción participativa  
de la Estrategia**

**Cofinanciamiento  
Acciones corto plazo**

**Definición de “nueva” Institucionalidad**

4

**Cofinanciamiento No Reembolsable  
de Proyectos  
Alineados a la Estrategia**

**Seguimiento  
de metas**



## Resultados Esperados en cada COP

E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
A

Proyectos y Acciones Ejecutados

Políticas Alineadas









Organizaciones Fortalecidas

Mayor "Capital social"

+

C  
O  
M  
P  
E  
T  
I  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D

## Conglomerados Seleccionados

-  APICULTURA (Litoral, Centro y Sur)
-  ARÁNDANOS (Norte y Sur)
-  VITIVINÍCOLA (Sur)
-  PIEDRAS PRECIOSAS (Artigas)
-  CALZADO y MARROQUINERÍA (Área Metropolitana)
-  VESTIMENTA (Área Metropolitana)
-  TURISMO (Colonia)
-  SOFTWARE (Área Metropolitana)
-  AUDIOVISUALES (Área Metropolitana y Costa)



## Logros hasta hoy

### **Nueve COPs con Planes Estratégicos participativos**

Creación capital social - Nivelación e Incorporación de info. Estratégica

### **Nueve Organizaciones fortalecidas**

Preexistentes - Fusiones - Nuevas

### **Actores relevantes sensibilizados a nuevo enfoque**

Públicos - Privados

### **Más de 90 proyectos “asociativos” en cartera**



# Proyectos

Llamados	Conglomerado
Piloto	Calzado y Marroquinería
	Vestimenta
	Piedras Preciosas
	Vitivinicultura
Segundo Llamado	Arándanos
	Apicultura
	Audiovisual
	Software
	Turismo en Colonia
Total	

Total	
nro	U\$S
12	255.000
12	333.000
6	131.000
1	9.000
11	368.000
14	385.000
15	344.000
14	807.000
7	240.000
92	2.872.000

## Proyectos - Ejemplos



### APÍCOLA

- Plan Piloto de sanidad; Fortalecimiento CHDA; Producción de apitoxina; Intensificación recambio de reinas; Recuperadoras de cera asociativas; Salas de extracción móviles; Producción de miel ecológica; Buenas prácticas de producción; Logística para trashumancia sistemática...



### ARÁNDANOS

- Acceso a EEUU; Apertura de nuevos mercados; Promoción en eventos comerciales; Trazabilidad; Certificación GlobalGap; Desarrollo de subproductos...



### VITIVINÍCOLA

- Imagen país; Promoción internacional; Sello de calidad; Turismo enológico

# Proyectos - Ejemplos



## PIEDRAS PRECIOSAS

- Formación y fortalecimiento de la Asociación Empresarial; Capacitación; Participación en ferias internacionales; Centro Comercial y Fideicomiso; Nuevos productos en asociación con Diseñadores;...



## CALZADO y MARROQUINERÍA

- Muestras “Montevideo a tus Pies”; Misiones y Presentaciones conjuntas en ferias internacionales; Oficina de Proyectos; Concurso de Diseño



## VESTIMENTA

- Desarrollo de mercados en Norte de Europa; Centro de Modas y Tendencias; Muestras regionales conjuntas; Capacitación.

## Proyectos - Ejemplos



### TURISMO en COLONIA

- Ente privado-público; Benchmarking Europa; Desarrollo de “Marca Colonia”; Promoción internacional; Rutas del Queso y Vino; Actualización webs; Capacitación; ...



### SOFTWARE y TI

- Centro de atención a clientes; Internacionalización de productos asociativos; Campaña RRHH jóvenes y capacitación en el interior; Integración de Soluciones de Gestión municipal...



### AUDIOVISUALES

- Imagen institucional y Web; Fortalecimiento institucional; Film Commission; Promoción internacional; Mejora de capacidades-RRHH; Incubación de empresas; Salas digitales...

# Objetivos de Competitividad de los COPs

## Económicos y financieros:

- Exportación o facturación
- Rentabilidad
- Inversión
- Empleo
- Valor agregado

## Clientes y actores externos:

- Posicionamiento en mercado objetivo
- Acceso a Financiamiento
- Acceso a RRHH de calidad
- Valoración y apoyo a nivel político
- Reglas de juego y estímulos adecuados

## Conocimiento y aprendizaje:

- Visión estratégica internalizada
- Mecanismos de Innovación
- Nuevas tendencias de mercado
- Gestión empresarial

## Procesos internos:

- Masa crítica de participando
- Institucionalidad eficaz y Facilitación
- Capacidad de gestión de proyectos
- Instituciones de apoyo
- Vinculo con la academia

## Aspectos de Diseño y Ejecución

- Proceso de selección competitivo
- Planificación con lógica de mercado FDC ->
- Co-financiamiento de Proyectos a Demanda
- Adquisiciones son responsabilidad privada
- Desembolsos en función de metas
- Fortalecimiento-liderazgo ministerial y local
- Firma de Acuerdos con Públicos y Privados
- Fuerte presión sobre el “timing”
- Reflexión y Ajuste permanente incorporando experiencia



## Algunas lecciones aprendidas

- Contar con metodología básica pero ajustar intervención a las características de cada cluster – **Flexibilidad**
- Los procesos de elaboración de Planes Estratégicos participativos parecen ser un buen instrumento para dinamizar, guiar los apoyos financieros y facilitar la articulación de políticas – **Factores Críticos de Éxito**
- Los actores del COP tomando decisiones sobre el proceso y la ejecución de algunas acciones tempranas, fortalece y genera confianza, pero "se dilatan los tiempos". - **Sin prisa pero sin pausa**



## Algunas lecciones aprendidas

- Es fundamental pero difícil lograr la participación de los líderes privados y al mismo tiempo integrar a los "seguidores". – **Comunicación y Facilitador**
- Prever dificultades en lograr "respuesta pública articulada" en tiempo y forma. - **Involucramiento público alto nivel**
- Dificultad para identificar los "bienes públicos" o fallas de mercado que fundamentan la intervención público – **Contracara** - Dificultades para lograr contrapartida privada en proyectos de baja apropiabilidad.
- Explorar clusters o acciones transversales – **País pequeño o región**



# Acciones transversales



# 3ra Convocatoria – CRITERIOS de SELECCIÓN

## 1. POTENCIAL DE CRECIMIENTO

- **Masa Crítica:** Cantidad de empresas que supera "la prueba del mercado" y presencia de empresas de porte internacional.
- **Ventajas Competitivas:** Análisis de condiciones de la demanda, de los factores, estructura de competencia e industrias relacionadas.

## 2. IMPACTO NACIONAL

- **Derrame:** Incidencia en otros sectores
- **Valor Agregado y Diferenciación:** Posibilidad de agregar valor en productos que no compiten principalmente por precios
- **Tamaño:** Dimensión del Empleo, VBP y Exportaciones

## 3. OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS DE INTERVENCIÓN

- **Cohesión:** Relacionamiento, Visión y proyectos aglutinadores, Capacidad aporte de contrapartida privada, Institucionalidad
- **Sector público:** Nivel de compromiso público y Regulación del sector

