

“Institucionalidad e Instrumentos para la Innovación: Experiencia comparada internacional”

Experiencia en PACPYMES



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

PABLO DARSCHT



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Agenda

- ❖ PACPYMES - Objetivos y Marco de Ejecución
- ❖ Marco Conceptual
- ❖ Estructura del Programa
 - Instrumentos: clusters, redes, empresas
 - A qué responden
 - Dónde estamos
 - Qué lecciones hemos aprendido
- ❖ Algunas ideas sobre promoción de la innovación en ámbitos asociativos



PACPYMES

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



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





Convenio de Financiación: **RESULTADOS ESPERADOS**

- ❖ **Resultado 1.** Operacionalización de un mínimo de cinco Clusters.
- ❖ **Resultado 2.** Fomentar el aumento de las exportaciones a través del fortalecimiento de la gestión e innovación de PYMES exportadoras.
- ❖ **Resultado 3.** Aportar al desarrollo de una política de competitividad focalizada en las PYMES.





Responsabilidades de Ejecución del Programa

empresas



redes

clusters

Resultados 1 y 2: Ejecuta Entidad de Gestión

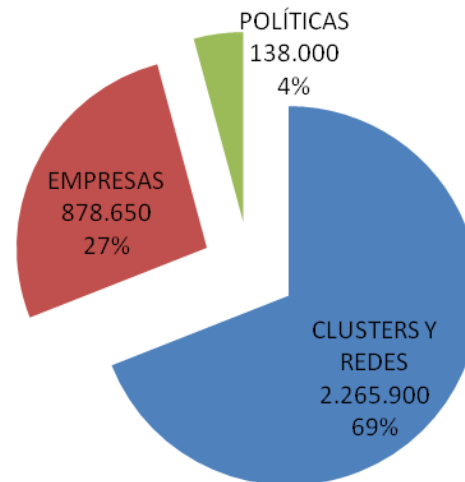
Resultado 3: Política de Competitividad de las PYMES



MIEMDINAPYME

DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANÍAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Asignación Fondos EU
(no incluye ATI)



Marco Conceptual



La competitividad es un fenómeno
sistémico



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Determinantes de la Competitividad Sistémica





Estructura del Programa

empresas

Empresas mejoran su capacidad de competir

redes

Empresas crean alianzas para nuevos negocios

Promoción de Iniciativas Público- Privadas para trabajar en la competitividad del cluster

clusters





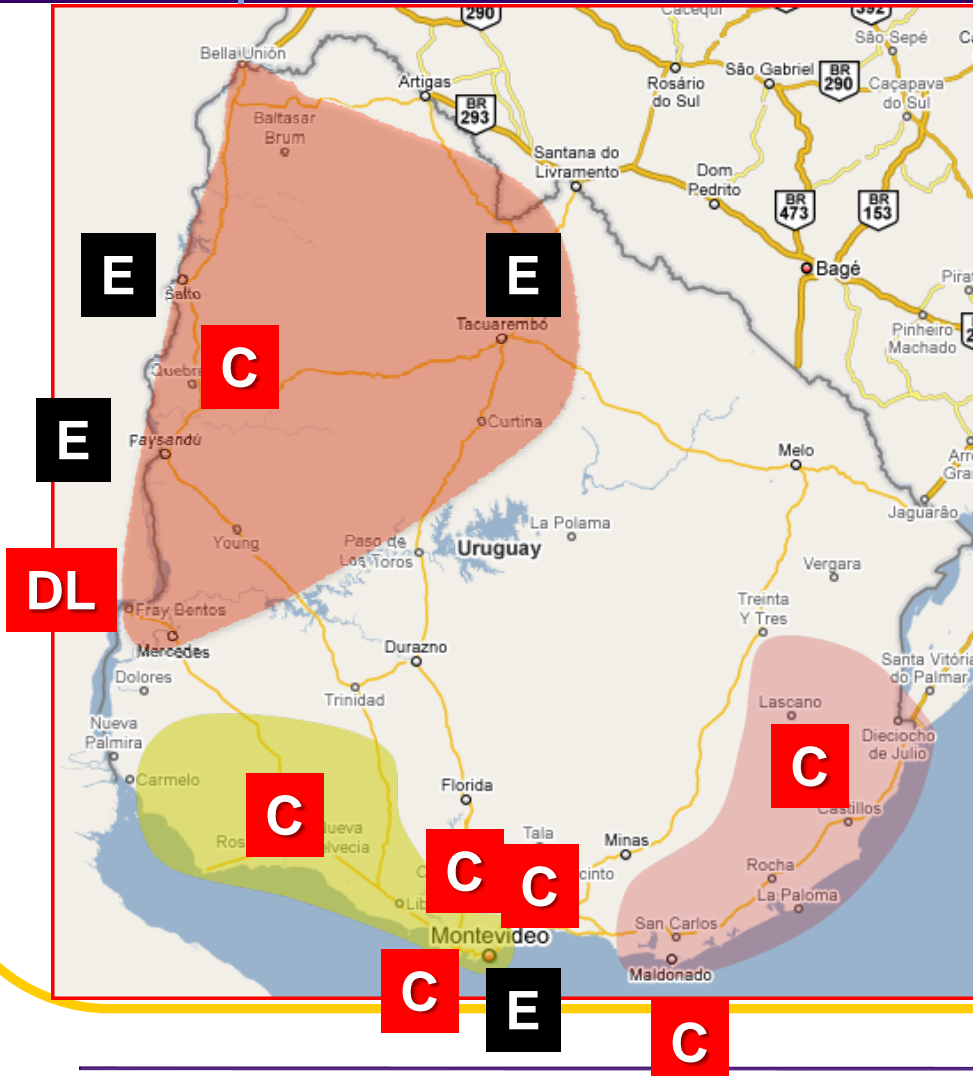
Organización Territorial

COMPONENTE EMPRESAS:
En 2007 se establecen acuerdos con:

- Salto
- Paysandú
- Tacuarembó

COMPONENTE CLUSTER:

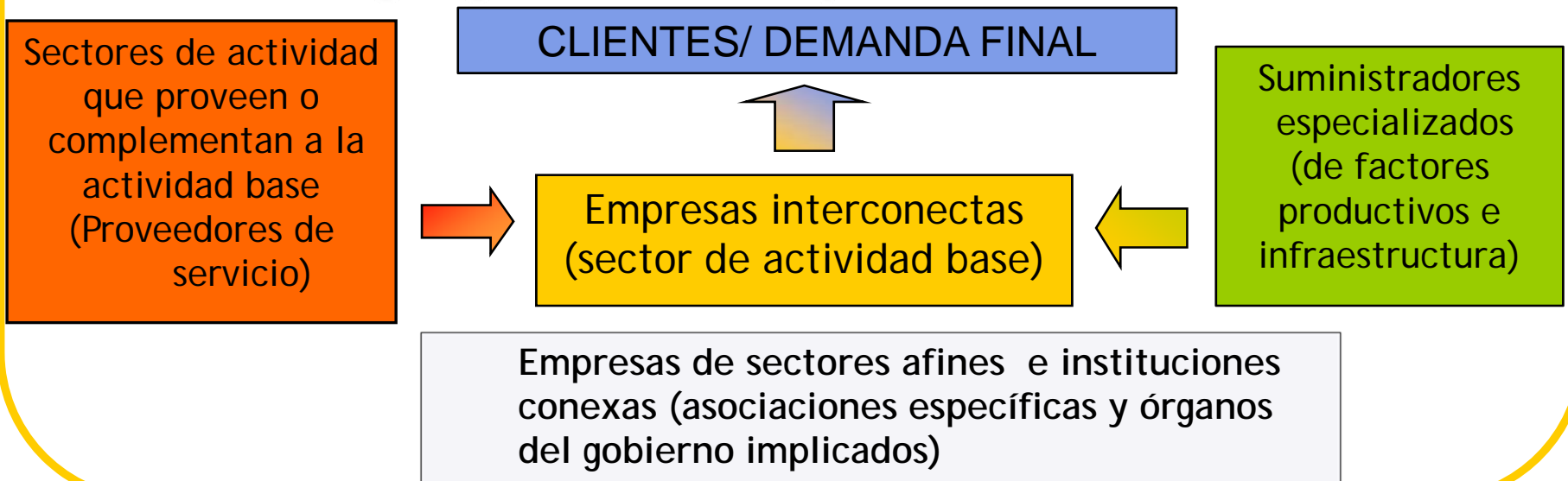
- Primera Generación: Montevideo, San José - Colonia, Maldonado, Río Negro
- Segunda Generación: Rocha, Litoral





EL CLUSTER ya existe

- Cluster como realidad económica: se manifiesta como un **conjunto de empresas, agentes y organizaciones** que inciden en la **prestación de un producto o servicio** (*y/o comparten eslabones de una cadena de valor*) y que están **geográficamente próximas**.





¿A qué responde “PACPYMES-CLUSTER”?

◇ Grupo Objetivo:

- Clusters
 - PRIMERA GENERACIÓN: PRESELECCIONADOS DURANTE LA ELABORACIÓN DEL CONVENIO DE FINANCIACIÓN (“DADOS”)
 - SEGUNDA GENERACIÓN: PROCESO DE SELECCIÓN MEDIANTE “CONVOCATORIA INTERACTIVA”.

◇ Cuestiones Centrales:

- APRENDER a dinamizar clusters (Metodología // RRHH)
- Articular relaciones Público-Público, Público-Privada, Privada-Privada, generando ámbitos de confianza.
- Superar propensión a “mirar solo la aldea” → Diagnóstico incorpore tendencias globales. Actividades de Benchmarking
- Generar una visión estratégica común y comenzar a caminar hacia ella.
- Sostenibilidad de las iniciativas - Esquema de Gobernanza
- Generar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio



¿Qué entendemos por *INICIATIVA* cluster?

- ❖ Iniciativa Cluster como estructura de trabajo: basado en la **cooperación** entre los diferentes agentes (públicos y privados) del cluster con el objetivo de **mejorar la competitividad** de las empresas que lo conforman.



- ❖ Énfasis en la creación de confianza y participación activa de los distintos actores relevantes.
- ❖ Propuesta de articulación en diversos niveles:
 - a) Público- privado
 - b) Privado- privado
 - c) Público - público



¿Qué Queremos Lograr con la Iniciativa Cluster?

- ❖ Generar **un marco de confianza** entre los integrantes del cluster, y cultivarlo permanentemente.
- ❖ Tener una **visión compartida** del futuro que queremos para el cluster.
- ❖ Unir fuerzas para construir **soluciones colectivas** que nos permitan ser más competitivos.
- ❖ 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**.





Avances Componente Cluster



	Comenzar a generar base de confianza	Diagnóstico y Elaboración Estratégica	Ejecutar plan de acción
Ciencias de la Vida, MVD	████████████████████	██████████ ██████████	████████ ██████████ ██████████
Quesería Artesanal, SJ y Col	████████████████████	████████████████████	████████████████████
Logística y Transporte, MVD	████████████████████	████████████████████ ██████████	████████████████████ ██████████
Turismo, Punta del Este	████████████████████	████████████████████	████████████████████ ██████████ ██████████ ██████████
<i>Industria Naval, MVD</i>	████████████████████	████████████████████	
<i>Hortifruticultura, Litoral N</i>	████████████████████	████████████████████	
<i>Turismo, Rocha.</i>	████████████████████	████████████████████	





Clusters - Lecciones Aprendidas

- ❖ Si hablamos el mismo idioma, todo es más fácil: ¿qué es una *iniciativa* cluster?
 - De una relación puramente jerárquica a asumir un papel activo y una relación de colaboración en busca de la mejora de la competitividad.
 - El desafío de la cooperación pública-pública
 - Competencias sectoriales nacionales y competencias territoriales departamentales.
- ❖ No hay dos casos iguales
 - La metodología debe prever “desviaciones”
 - Gestión de expectativas de TODOS
- ❖ Compromiso entre corto y mediano plazo
 - Buscar resultados tempranos. No abandonar la reflexión estratégica
- ❖ Gobernanza
 - La (sutil) diferencia entre el empoderamiento y el apoderamiento.
 - Institucionalizaciones: lo “sectorial” y el enfoque de cadena de valor





¿A qué responde "PACPYMES-REDES"?

❖ Grupo Objetivo:

- PYMES pertenecientes a los ámbitos de intervención (sector/territorio) focales del programa:
 - Iniciativas Clusters
 - Casos Especiales:
 - Fray Bentos Competitivo.
 - Industrialización de la Madera (Nacional).

❖ Cuestiones Centrales:

- Siendo chicos, alcanzar economías de escala
- "Des-aislarse" (ampliar red de contactos, intercambio de experiencias, mejor acceso a información estratégica)
- Desconfianza, Dificultad de Coordinación → Altos Costos de Transacción





Avances PACPYMES - REDES

- ❖ 9 grupos empresariales diseñando y haciendo negocios asociativamente
 - 6 nuevos productos turísticos en Punta del Este
 - 2 grupos de aserraderos (Paysandú, Tacuarembó)
 - 1 grupo de empresas metalmecánicas (Young)
- ❖ Varios grupos en vías de consolidación en el marco de las iniciativas cluster





Redes - Lecciones Aprendidas

- ❖ Dificultades de un enfoque de “segundo piso” (*obs: Chile: aprox. 30% de fondos para el agente*).
- ❖ No alcanza con proponer un subsidio sustancioso
 - Necesidad de “conectar” a los futuros socios.
 - La confianza es previa a poder imaginar un negocio conjunto.
- ❖ El círculo virtuoso entre cluster y redes.





¿A qué responde “PACPYMES-EMPRESAS”?

❖ Grupo Objetivo:

- PYMES orientadas a la exportación
- PYMES *potencialmente* orientadas a la exportación
- PYMES que son proveedores estratégicos de exportadores

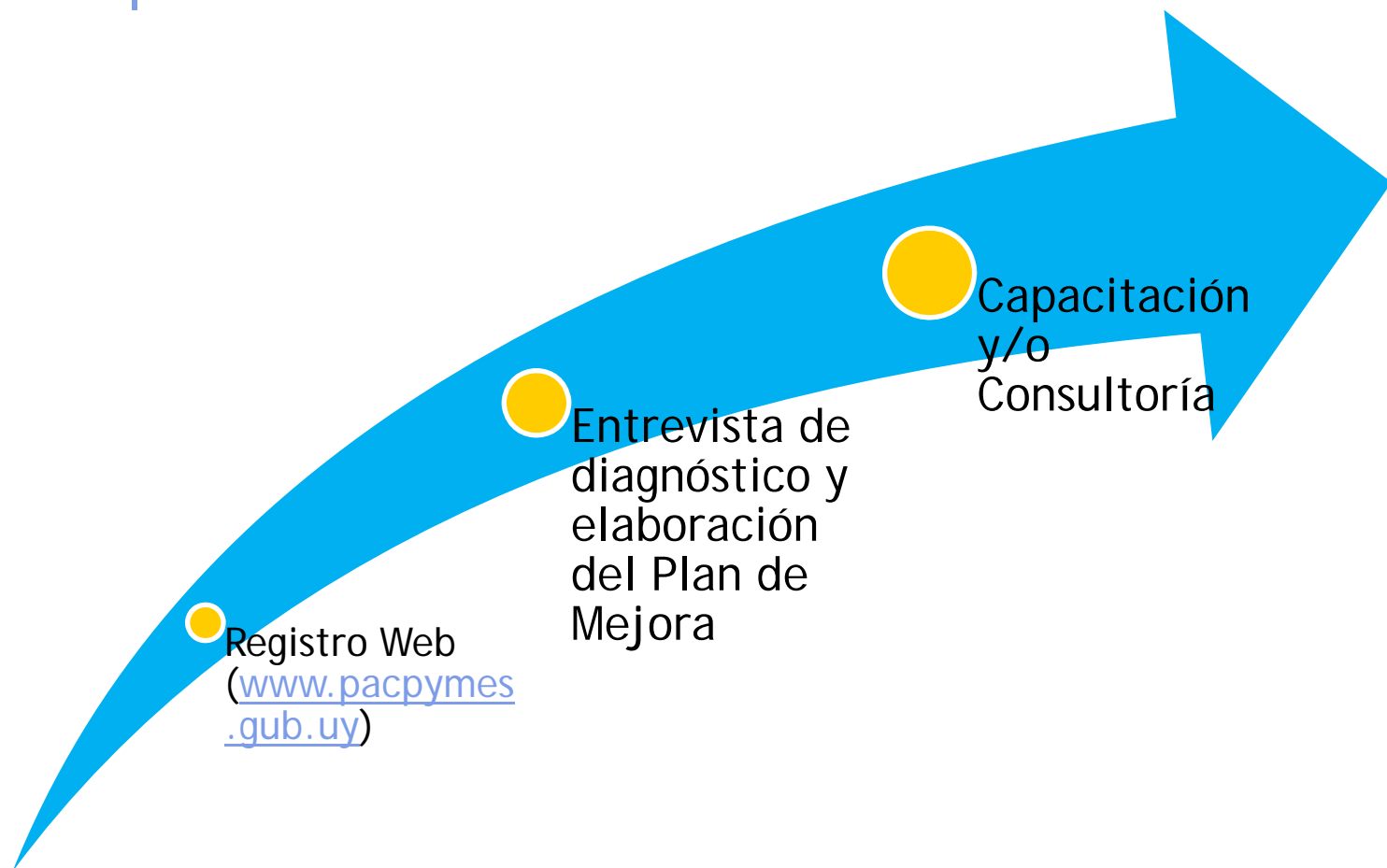
❖ Cuestiones Centrales:

- Asimetría de la información: problemas para “comprar el servicio de desarrollo empresarial (SDE) más adecuado” del mercado.
- SDE´s menos desarrollados fuera de Montevideo
- Evitar tanto un modelo paternalista como un modelo “ingenuamente orientado al mercado”.





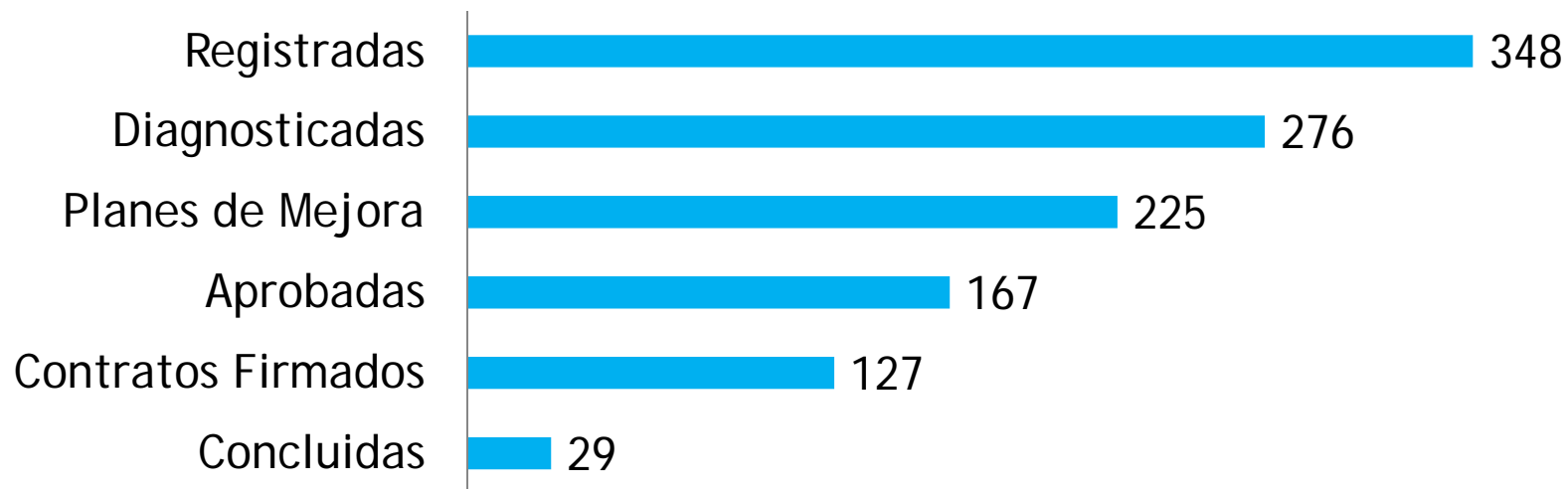
Atención de PACPYMES Empresas





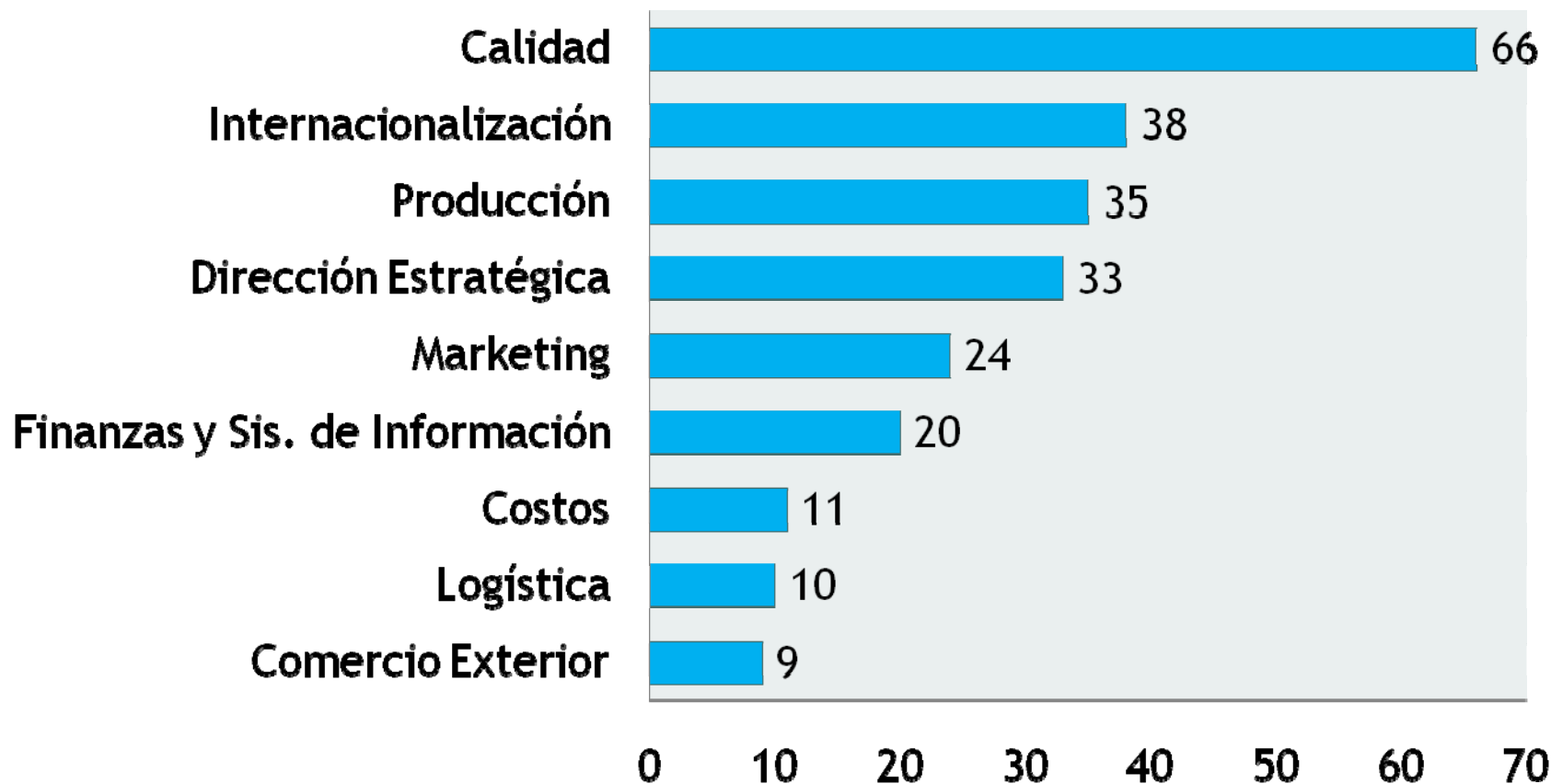
Avances en la ejecución Julio 2008

Empresas





Áreas de Gestión priorizadas en los Planes de Mejora aprobados





Empresas - Lecciones aprendidas

- ❖ El enfoque de “solo debe registrarse para acceder” acerca a un universo más amplio de empresas.
- ❖ Trabajar en el interior es especialmente demandante
 - Sobre todo, si se lo hace con un enfoque de crear capacidades locales.
 - Dificultades a la hora de identificar consultores locales (¡no lo hacen las empresas!)
- ❖ Todavía quedan unas cuantas personas que apuestan a que no nos vamos a dar cuenta... (cofinanciamiento)
- ❖ Importancia del ámbito **público-privado** de asignación de fondos
- ❖ El peligro de crear “inflación” en el mercado de SDE`s



Frente al diseño de nuevos instrumentos para promover innovación tecnológica y asociatividad

Algunas reflexiones desde el
terreno



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





No partir de cero

- ❖ Conocer y comprender lo existente.
 - Complementar (Hay huecos!!)
 - Dar continuidad (Programas actuales se terminarán)
- ❖ Reconocer importancia del “proceso”, más allá del (documento de) “proyecto”
 - “Reglamentos operativos” que reconozcan proceso de creación de confianza
 - Equipos humanos formados para articular estos procesos
- ❖ Procurar construir a partir del capital social que se ha generado
 - Cuidar “sintonía” de nuevos instrumentos con las iniciativas cluster en curso (no solo PACPYMES)
 - Utilizar estos ámbitos para iniciar diálogo sobre innovación tecnológica y clusters





Innovación *Tecnológica*

- ❖ Abordar en toda su magnitud el desafío de la vinculación entre centros de investigación y empresas (particularmente, PYMES).
 - La integración de grupos universitarios “porque sino no sos elegible” implica un incentivo al free riding.
 - La lógica empresarial en la evaluación de proyectos (peer review vs. evaluar planes de negocios)
- ❖ La creación de bienes públicos
 - Alianzas público-privadas para generar capacidades tecnológicas disponibles para *todos*.



Muchas Gracias



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY

