



## LANZAMIENTO DE LAS INICIATIVAS CLUSTER

# Ciencias de la Vida Logística y Transporte

**PACPYMES**

Proyecto N°: UY/2004/016-896

**Programa de Apoyo a la  
Competitividad y Promoción de  
las Exportaciones de la PYME**



MINISTERIO DE  
INDUSTRIA,  
ENERGÍA Y  
MINERÍA



## Principales Características del Programa

## Objetivo General

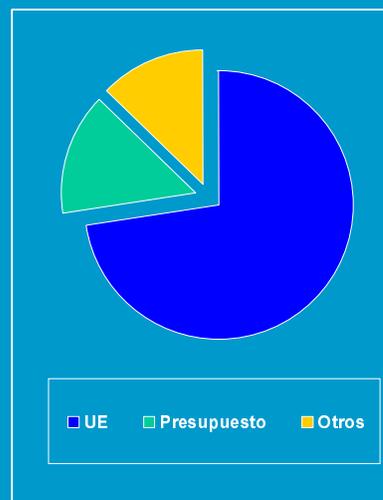
**Dinamizar la competitividad de la economía uruguaya a través del fomento de iniciativas de clusterización, así como el fortalecimiento de la capacidad exportadora e internacionalización de sus PYMES**

## Dotación Presupuestal

■ FONDOS NO REEMBOLSABLES EU:  
5.400.000 EUROS

■ FONDOS PRESUPUESTALES URUGUAY:  
1.110.000 EUROS

■ OTROS APORTES  
945.000 EUROS





# Clusters, Competitividad



## 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 que están geográficamente próximas.





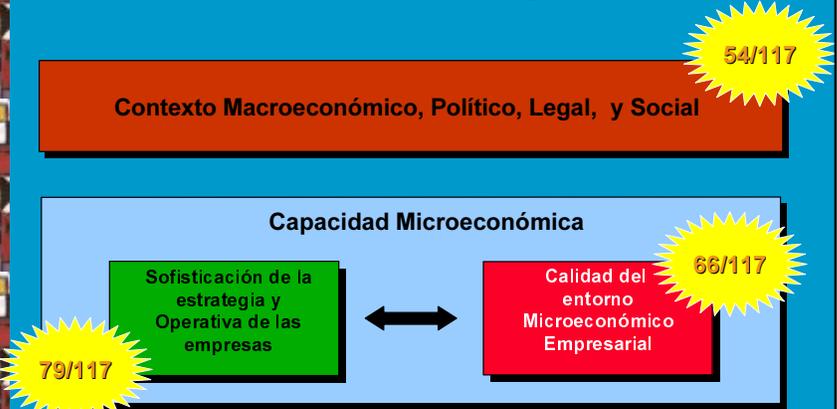
# Informe de Competitividad Global

("Global Competitiveness Report2)

- **ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD:**  
Uruguay ocupaba en 2004 y 2005 el puesto 54 entre 117 naciones
  - El índice mide:
    - El avance tecnológico
    - La calidad de las instituciones
    - El ambiente macroeconómico
- **ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS:**  
Uruguay ocupaba en 2005 el lugar 70 entre 117 naciones:
  - Lugar 79 en "Operación y Estrategia de las Empresas".
  - Lugar 66 en "Calidad del Entorno Microeconómico Nacional".



## Determinantes de la Competitividad



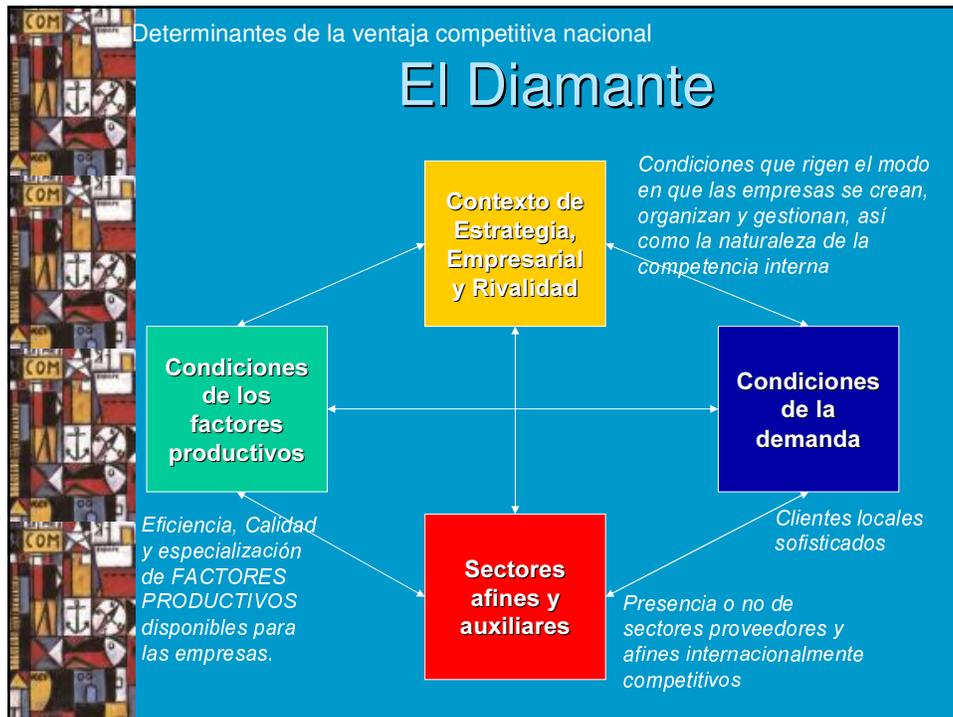
- Un entorno macroeconómico, político, legal, y social adecuado crea el potencial para la competitividad, **pero no es suficiente**
- Son **las empresas** las que pueden crear riqueza, no el gobierno (excepto que actúe como empresa)



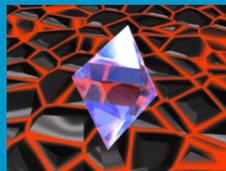
## Una Iniciativa Cluster...

- es una estructura de trabajo basado en la cooperación entre los diferentes agentes (públicos y privados)
- implicados en la mejora de la competitividad de las empresas (el "entorno microeconómico") que conforman el cluster como realidad económica.

¿Y qué determina el entorno microeconómico?



Una Iniciativa Cluster consiste, entonces, en trabajar para mejorar el “Diamante” del Cluster





# PROMOVIENDO INICIATIVAS CLUSTERS

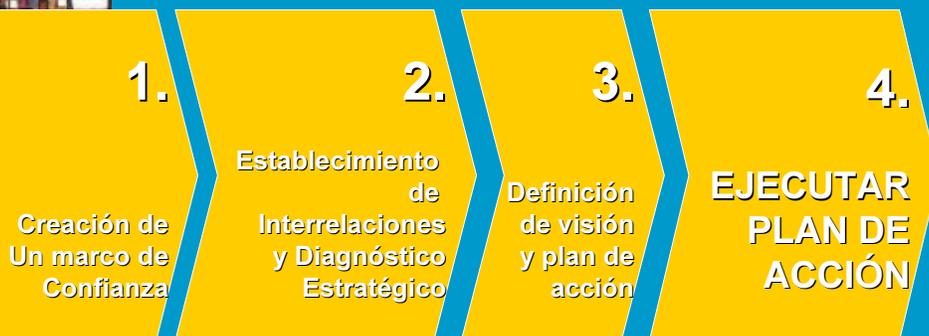
La Propuesta de Trabajo de  
PACPYMES ...



MINISTERIO DE  
INDUSTRIA,  
ENERGÍA Y  
MINERÍA



## LAS 4 FASES DEL PROCESO

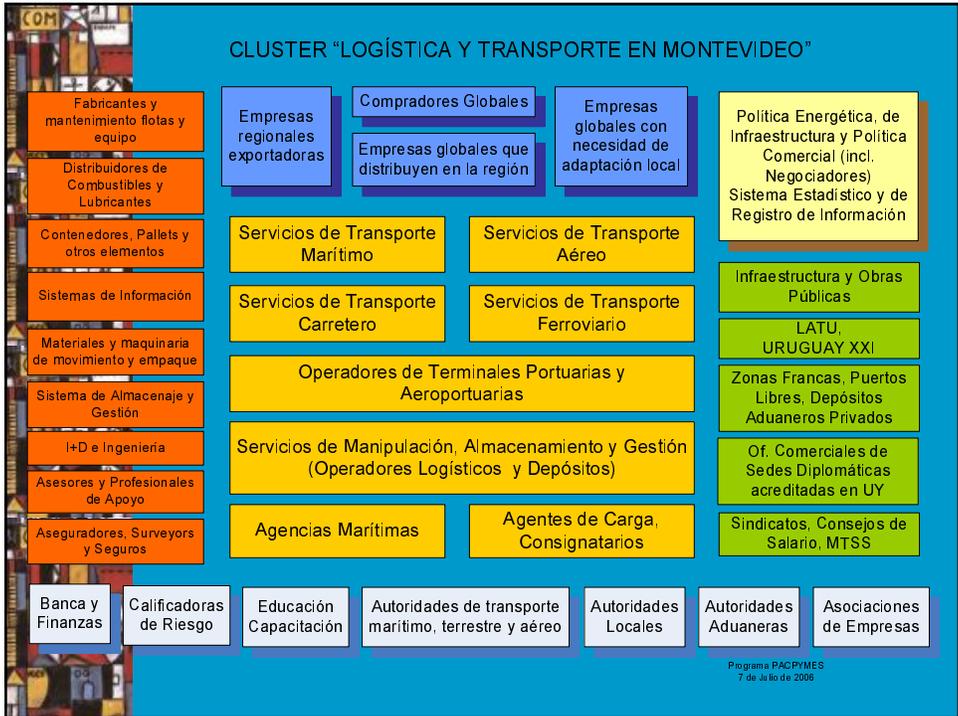


1.

Creación de  
Un marco de  
Confianza

- Convocar, Involucrar, Explicar
- Mapa del Cluster y Lista de Actores
- Conformar el “Grupo Tractor del Cluster”
- Reclutar, Contratar y Capacitar a “Facilitadores”

**PLAN:**  
TERCER  
TRIMESTRE DE 2006





## 2. Establecimiento de Interrelaciones y Diagnóstico Estratégico

- **Constitución Núcleo Tractor**
  - Ser el nexo con los actores
  - Difundir avances intermedios del proceso
  - Liderar el proceso de formación de cada cluster
- **Diagnóstico como preparación para la acción**
  - Revisar y mejorar el mapa y el diagnóstico previo de cada cluster
  - Realizar FODA y "legitimarlo"

*Instrumentos de apoyo:*

Facilitador  
 Expertos para apoyar diagnóstico

**PLAN:**  
LISTO A FINES DE 2006



**3.** Definición de visión y plan de acción

- **Visión Estratégica:**
  - Objetivos a corto plazo (“importancia de logros rápidos”)
  - Objetivos estratégicos
- **Definición de Planes de Acción para lograr cada objetivo**

*Instrumentos de apoyo:*

- *Facilitador*
- *Expertos (nacional e internacional)*
- *Apoyo para conocer otras realidades y comparar desempeños (benchmarking)*

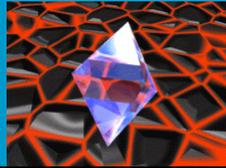
**PLAN:**  
APROX. ABRIL  
DE 2007



## Ejemplos de Posibles Contenidos de Un Plan

- Desarrollar canales de comercialización conjuntos
- Desarrollo de nuevos productos, abrir nuevos mercados
- Generar activos específicos para utilización de todo el cluster
- Organizar un sistema de proveedores
- Realizar modificaciones en el marco normativo para mejorar la competitividad del sector
- Atraer inversión a determinadas actividades claves para el desarrollo del cluster
- Crear nuevas opciones de formación profesional específicas para el sector,
- etc.

Como se puede observar, los ejemplos refieren a acciones que en algunos casos son competencia del sector público, en otras del sector privado, y en la mayoría de los casos requieren del esfuerzo coordinado de todos.



**4.**  
**EJECUTAR  
PLAN DE  
ACCIÓN**

- Para que la iniciativa cluster lleve adelante su plan de acción, existirán los siguientes apoyos:
  - un contrato de subvención para solventar una cuota-parte del mismo con cargo a los fondos del Programa y
  - una asignación de recursos de Asistencia Técnica Internacional de PACPYMES para apoyar la implementación del plan.

PLAN: EJECUCIÓN COMIENZA APROX. JUNIO DE 2007



Así pues ...  
¡A trabajar!



**Muchas Gracias**

**PACPYMES**

Proyecto N°: UY/2004/016-896

**Programa de Apoyo a la  
Competitividad y Promoción de  
las Exportaciones de la PYME**



MINISTERIO DE  
INDUSTRIA,  
ENERGÍA Y  
MINERÍA

Dr.-Ing. Pablo Darscht  
Director del Proyecto  
[pablo.darscht@dinapyme.miem.gub.uy](mailto:pablo.darscht@dinapyme.miem.gub.uy)