

# PROYECTOS DE INTEGRACION PRODUCTIVA

Manta

Noviembre del 2003

# OBJETIVO

Promover la competitividad de las PYMES mediante la generación de esquemas asociativos de organización de la producción:

- ◆ que permitan a las empresas alcanzar ventajas que no podrían lograr de manera individual
- ◆ para mejorar su inserción en el mercado de productos o servicios y de factores de la producción
- ◆ preferentemente en la forma de redes horizontales y verticales y de cluster

# Proyectos de Redes Empresariales

En éstos, los resultados son apropiados casi exclusivamente por las empresas de la red. Estos proyectos pueden apuntar a crear condiciones de colaboración entre grupos empresariales incipientes o a consolidar esquemas asociativos más articulados, en los que existe una base de confianza suficientemente sólida para emprender acciones complejas.

# TIPOS DE REDES EMPRESARIALES

## Redes horizontales

Empresas de **similar**

- Tamaño
- Sector
- Localización
- Etapa del proceso productivo

En **relaciones** de colaboración entre empresas y con **entorno institucional**

## Redes verticales

Empresas de **diferente**

- Tamaño
- Sector
- Etapa del proceso productivo

En **relación** entre empresa cliente-empresa proveedora o proveedora-distribuidora

# Proyectos de Cluster

En estos, los resultados se centran en la generación de externalidades que benefician a todas las empresas de un determinado sector o localidad.

# TIPOLOGIA DE PROYECTOS

	Red Sencilla	Red Compleja	Cluster
Entidades Promotoras	Institución de Fomento con vocación para el apoyo a la MiPyme	Empresas(s) Lider(es)	Instituciones de fomento con vocación por el desarrollo local
Número de Empresas beneficiarias	Tan sólo las empresas de los grupos que se constituyen (entre 10 y 20 empresas)	Tan sólo las empresas de los grupos que se consolidan (generalmente son grupos chicos de 5-10 empresas por grupo)	Las empresas del sector de la localidad considerada; a veces las afiliadas al respectivo gremio
Impactos	<b>ESCASOS:</b> los impactos principales tienen que ver con beneficios económicos vinculados a la reducción de costo o a la generación de oportunidades de aprendizaje vinculadas a la contratación de expertos compartidos o a la exploración de nuevos mercados. La transformación de las tecnologías y rutinas productivas es todavía	<b>PROFUNDOS:</b> para ajustarse a los requerimientos de las estrategias colectivas, las empresas emprenden un proceso profundo de transformación de su tecnología y organización	<b>AMPLIOS:</b> la generación de externalidades territoriales beneficia a todas las empresas de una determinada localidad
Principales items de costos	Promotor Articulador del grupo Cofinanciamiento de las actividades mancomunadas	Articulador del grupo Estudios de factibilidad de los proyectos colectivos	Ejercicio de planificación estratégica participativa Puesta en marcha de servicios comunes
Plazo	2-3 años	2-3 años	3-5 años
Enfoque territorial	No	No	Fundamental
Eje estratégico	La confianza entre las empresas	La rentabilidad del negocio colectivo	Visión territorial compartida

## RESULTADOS ESPERADOS DE LOS PROYECTOS

Resultados Esperados	Redes sencillas	Redes complejas	Cluster
Reducción de costos mediante la compra en conjunto de grandes volúmenes de insumos	X	X	X
Promoción comercial conjunta (realización de un catálogo o la participación en ferias)	X	X	X
Acceso a asesoría especializada mediante la contratación de técnicos para el grupo	X	X	X
Acceso a mercados de grandes empresas y a sus conocimientos técnicos, mediante la promoción y consolidación de redes de proveeduría		X	X
Adopción de estándares productivos y mecanismos de control de calidad que permitan garantizar una producción pareja y constante entre las distintas empresas del grupo		X	X
Acceso a mercados de grandes volúmenes mediante la coordinación de las distintas capacidades productivas		X	X
Acceso a tecnología más productiva mediante la compra asociativa de equipos de uso mancomunado		X	X
Aumento de la productividad y rentabilidad de las empresas, mediante un proceso de especialización por fases		X	X
Condiciones especiales de acceso al crédito, mediante la negociación con bancos		X	X
Generación de nuevos servicios de apoyo (por ejemplo: Centro CAD; laboratorio de Testing; centro de formación para el sector, mediante la generación de centros de servicios comunes)			X
Acceso a nuevos mercados y/o up-grading de los mercados atendidos, mediante promoción de la imagen del territorio local			X
Crear mecanismos de coordinación institucional (públicos, privados o mixtos) que permitan mejorar o solucionar los problemas de acceso a factores competitivos básicos, tales como: red de transporte y comunicación; educación primaria y secundaria, etc.			X

# ENFOQUE TERRITORIAL

- La preferencia para concentrar las actividades a un ámbito sectorial y en un contexto territorial definido se basa en:
  - ◆ Facilidad de los empresarios en cooperar debido a que se conocen y enfrentan problemas y oportunidades similares
  - ◆ Mayor efecto imitación
  - ◆ Disponibilidad de recursos humanos especializados y de acceso a insumos
  - ◆ Oportunidades de introducir cambios tecnológicos comunes y mayor oferta de servicios especializados

# AREAS DE APOYO ELEGIBLES

- Reforzamiento de la cooperación empresarial entre grandes y pequeñas empresas concentradas sectorial y geográficamente
- Mejoras tecnológicas y de organización de las empresas y coherencia con las estrategias de integración productiva
- Promoción de la especialización de las empresas mediante la mejora de productos, procesos productivos y acceso a mercados bajo esquemas asociativos
- Difusión del modelo y de las lecciones aprendidas

# AREAS DE APOYO ELEGIBLES

1. Reforzar la cooperación empresarial entre grandes y pequeñas empresas concentradas sectorial y geográficamente
  - Desarrollar habilidades empresariales para cooperar con otros empresarios
  - Estrategias colectivas de trabajo. Diagnósticos
  - Servicios de Apoyo para la formación y consolidación de redes
  - Capacidad institucional local para actuar como intermediario y para fomentar actividades conjuntas entre empresas

# AREAS DE APOYO ELEGIBLES

2. Mejorar tecnologías y de organización de las empresas y coherencia con las estrategias de integración productiva
  - ◆ Desarrollar capacidades que permitan maximizar las ventajas competitivas asociadas al grupo empresarial
  - ◆ Mejora en calidad/diseño del producto, adaptación de nuevas tecnologías
  - ◆ Mejorar el desempeño técnico buscando reducir costos a nivel del colectivo de empresas
  - ◆ Extender la formación en subcontratación y negociación de precios

# AREAS DE APOYO ELEGIBLE

3. Promover la especialización de las empresas mediante la mejora de los productos y acceso a mercados bajo esquemas asociativos
  - ◆ Apoyo a la reestructuración productiva, según un proceso coherente con la estrategia de desarrollo del colectivo de empresas
  - ◆ Identificar y promover formas de especialización
  - ◆ Apoyo para un más efectivo acceso al mercado
  - ◆ Desarrollo de una estrategia comercial de conjunto

# AREAS DE APOYO ELEGIBLES

4. Difusión del modelo y de lecciones aprendidas
  - ◆ Sistematización del modelo con énfasis en buenas prácticas
  - ◆ Preparación de material de difusión
  - ◆ Organización y participación en talleres relevantes
  - ◆ Apoyo a otras instituciones interesadas en adoptar el modelo

# CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS

- **Perspectiva de Mercado:** en general los sectores atendidos tienen que tener una clara perspectiva económica. Todos los proyectos deben generar impactos tangibles en el desempeño de las empresas.
- **Participación Empresarial:** los empresarios beneficiarios del proyecto deben participar en su desarrollo y cubrir parte de los gastos. Aportar recursos de contrapartida
- **En el caso de los clusters:** es también importante contar con una masa crítica mínima de empresas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente.

# CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS

- **Experiencia Institucional:** institución con experiencia de trabajo con PyMEs y particularmente de apoyo a redes empresariales en sectores específicos
- **Liderazgo Institucional:** capacidad de la institución de convocar a otras entidades locales y nacionales relevantes

## PROYECTOS APROBADOS

País	Aprobación	Proyecto	Organismo Ejecutor	Sector/localidad
Colombia	10/17/00	Desarrollo de una cadena productiva para la uva Isabella	Fundación Carvajal	Agroindustria Valle del Cauca
Chile	06/27/01	Integración de cadenas productivas para microempresas	Fundación SERCAL	Varios sectores Todo el país
Brasil	06/26/02	Desarrollo de distritos industriales en Brasil	Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa	Ropa Interior (RJ) Calzados (Cam. Grande) Madera (Parana)
Argentina	11/20/02	Clusters Productivos en Córdoba	Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC)	Productos orgánicos y productos regionales, muebles e informática Córdoba
México	09/10/03	Desarrollo de cadenas productivas para promover pymes exportadoras en Guanajuato	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior	Cuero-calzado, cerámica decorativa, confección Guanajuato