

# En unos minutos comenzamos

- Les recordamos que los micrófonos estarán deshabilitados durante el evento para una mejor organización.



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
**Argentina**

# Encuentro 4: **Estrategias de competitividad para grupos asociativos**

**Expositores:**  
**José De Lorenzis**  
**Marcelo Yangosian**  
**Marcos Rodríguez**  
**Paco Bravo**

**Moderador:** Esteban Cassin (Dirección de Capacidades Productivas, especialista en asociatividad)



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

# Encuentros

16/9

23/9

30/9

7/10

14/10

21/10

28/10

01

03

05

07

Esquemas asociativos y clusters productivos: definiciones, modelos y beneficios.

02

Iniciativas asociativas de los últimos 20 años.  
Buenas prácticas locales e internacionales.

Etapas de integración y ciclo de madurez de un Clúster y de los Sistemas Productivos Locales.

04

Estrategias de competitividad para grupos asociativos

El coordinador. Modelos de gerenciamiento de la asociatividad.

06

La asociatividad para la promoción del comercio exterior Pyme

Centros de servicio y programas de estímulo

José De Lorenzis

**(Asesor SePyME, especialista en asociatividad  
y comercio exterior PyME)**

**“Política de Asociatividad. Desarrollo de Sectores  
Productivos colaborando territorialmente para la mejora de  
la Competitividad de las Pymes”**

---



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

# Política de Asociatividad

## Relevamiento y Asistencia

asociatividad.sepyme@gmail.com

### Relevamiento

**Grupos / Clusters  
Existentes**

**Nuevas  
Iniciativas  
Asociativas**

### Encuesta

- Información general
- Grado de Integración / Madurez
- Fortalezas y necesidades

### Asistencia

- Asistencia a nuevas iniciativas
- Agenda de Trabajo: Definición de necesidades prioritarias
- Programas de Asistencia Sepyme / Otros Organismos

### Criterios

- Agenda de Trabajo basada en necesidades
- Actividades enmarcadas en un Plan Integral
- Representatividad y participación activa de empresas Pymes
- Representatividad Institucional (Cluster)

Marcelo Yangosian  
**(Dirección Gral. Programas y Proyectos  
Sectoriales y Especiales -DIPROSE-. MAGyP)**

**“Metodología de intervención Iniciativas de  
Desarrollo Territorial- PROSAP: Clusters (IDC) y  
Micro regiones (IDeMis)”**

---



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

# Índice

01	02	03
Introducción	Enfoque Metodológico	Conclusiones
<hr/>	<hr/>	<hr/>
¿Qué es el PROSAP?	Competitividad Sistémica	
¿Qué hacemos?	Definiciones	
¿Dónde estamos trabajando?	¿Cómo Trabajamos?	
	Lecciones aprendidas	
	Monitoreo y Evaluación	



Institucional ▾ Licitaciones ▾ Programas y Proyectos ▾ Competitividad ▾ Cambio Climático ▾ Prensa ▾ Bibliotecas ▾

**LA UNIDAD PARA EL CAMBIO RURAL (UCAR)**  
GESTIONA LA CARTERA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO DEL MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA DE LA NACIÓN, PROMOVRIENDO Y FACILITANDO EL DESARROLLO EQUITATIVO EN LAS ÁREAS RURALES.

- PISEAR
- PROCANOR
- PRODAF
- PRODERI
- PRODECCA
- PRODESPA
- PROICSA
- PROSAP-BID
- PROSAP-CAF
- PROSAP-FONPLATA
- Sustentabilidad y Competitividad Forestal



Av. Belgrano 456, 4to. piso,

**CHACO: APOYO PARA REDUCIR LAS BRECHAS TECNOLÓGICAS EN LAS CADENAS GANADERA Y ALGODONERA**

06.Oct.2017

El ministro de Agroindustria de la Nación, Ricardo Buryalle, visitó la provincia de Chaco, y junto a...

**MÁS FINANCIACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE BIOETANOL EN TUCUMÁN Y JUJUY**

04.Oct.2017

El Programa para Incrementar la Competitividad del Sector Azucarero del NOA (PROICSA) fue diseñado para...

**APOYO A COMUNIDADES DE PUEBLOS ORIGINARIOS DE JUJUY**

03.Oct.2017

Siete comunidades de pequeños productores de pueblos originarios de Jujuy recibieron fondos para...

[LEER MÁS...](#)

**PROSAP**  
SERVIR AL AGRO

Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación

**UCAR**  
UNIDAD PARA EL CAMBIO RURAL

Qué es el PROSAP | Institucional | Licitaciones | Servicios | Ambiental y Social | Biblioteca | Novedades

**PROYECTOS PROSAP**

**USD 1.219,6 millones**  
INVERTIDOS EN SISTEMAS DE RIEGO, OBRAS DE CAMINOS Y ELECTRIFICACIÓN RURAL  
Y EN OTROS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

**132** PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DIRECTA  
**64** INICIATIVAS DE MEJORA COMPETITIVA  
**196** PROYECTOS EN EJECUCIÓN y/o EJECUTADOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL

DATOS: AGOSTO 2017

NOTICIAS PROSAP

The screenshot displays the PROSAP website's main content area. At the top, there are logos for PROSAP, the Ministry of Agroindustry, and UCAR. Below these is a navigation menu with seven items. The main banner features a map of Argentina on the left and large text on the right detailing project statistics. The statistics include a total investment of USD 1,219.6 million, 132 direct investment projects, 64 competitive improvement initiatives, and 196 projects in execution or completed nationwide. The data is dated August 2017. Below the banner is a 'NOTICIAS PROSAP' section with three small images: an electrical substation, a close-up of soil with irrigation furrows, and a row of young plants in a field.

# Unidad de Desarrollo competitivo

**Instrumentos de  
promoción de la  
mejora competitiva**

**Intervención**

**IDC** | INICIATIVAS DE  
DESARROLLO  
DE CLUSTERS



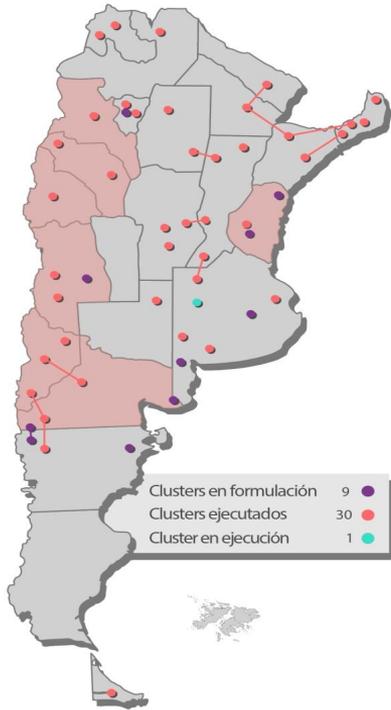
**Aglomeraciones  
territoriales con  
especialización productiva**

**IDeMi** | INICIATIVAS DE  
DESARROLLO  
DE MICRO REGIONES



**Territorios de base rural,  
sin especialización  
productiva**

# ¿En qué lugares estamos?



## INICIATIVAS DE DESARROLLO DE CLUSTERS

### Centro

- **Apícola** de la Cuenca del Salado
- **Cebollero** del Valle Bonaerense del Río Colorado
- **Citricola** de Entre Ríos
- **Lechero** del Norte Entrerriano
- **Porcino** de Oeste Bonaerense
- **Cadena Porcina** de Oncativo
- **Algodonero** de Santa Fe
- **Florícola** del AMBA y San Pedro
- **Porcino** de Daireaux – Henderson
- **Lechero Regional** de Santa Fe y Santiago del Estero
- **Maquinaria Agrícola** de Córdoba y Santa Fe
- **Quesero** de Villa María
- **Semilla** Pergamino / Venado Tuerto
- **Porcino** de La Pampa
- **Nuez Pecán** de Entre Ríos
- **Quesero** de Tandil

### Nuevo Cuyo

- **Ciruela Industria** de Mendoza
- **Frutos Secos** de Mendoza
- **Ganadero Bovino** de Mendoza
- **Nogalero** de La Rioja
- **Semilla Hortícola** de San Juan
- **Apícola** de los Llanos Riojanos

### Patagonia

- **Cervecerero Artesanal** de la Patagonia
- **Ganadero Vacuno** del Noreste de la Patagonia
- **Ganadero** del Valle Inferior del Río Chubut
- **Caprino** del Centro Neuquino
- Norpatagónico de **Frutas Finas**
- **Pesca Artesanal** de Tierra del Fuego
- **Frutos Secos** de la Norpatagonia

### NOA

- **Vitivinicola** de Tucumán
- **Complejo Quinua** Jujuy
- **Maderero** de Caimancito
- **Apícola** de Tucumán
- **Hortícola** de Catamarca
- **Semillas de Alfalfa** de Santiago del Estero
- **Lácteo** de Tucumán
- **Frutos Tropicales** de Salta

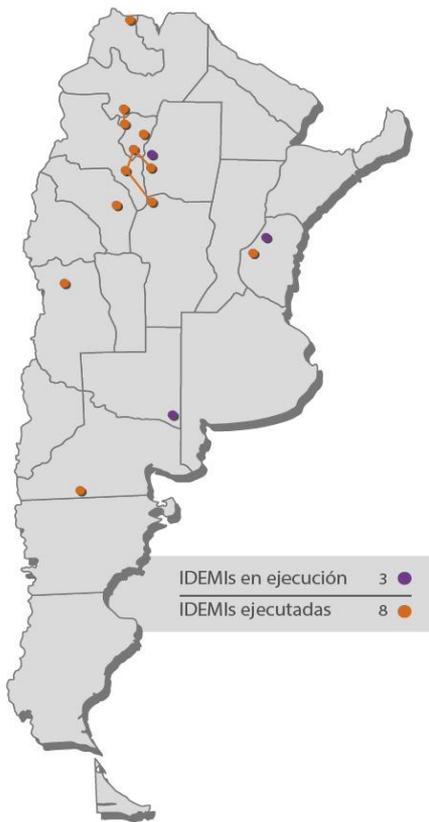
### NEA

- **Apícola** de Misiones
- **Mandioca** Misionera
- **Forestointdustrial** de Corrientes y Misiones

## CONSEJO FEDERAL DE FRUTOS SECOS

Río Negro / Neuquén / Mendoza / La Rioja / Catamarca / Entre Ríos / San Juan

# ¿En qué lugares estamos?



## INICIATIVAS DE DESARROLLO DE MICRO REGIONES (IDEMIS)

- **Costa Riojana** La Rioja
- **Yavi** Jujuy
- **Este Tucumano** Tucumán
- **Crespo y sus aldeas aledañas** Entre Ríos
- **Valle de Uco** Mendoza
- **Línea Sur** Río Negro
- **Valles Calchaquíes** Tucumán / Salta
- **Región del Albigasta** Tucumán / Santiago del Estero / Catamarca / Córdoba
- **Rutas 127 y 12** Entre Ríos
- **Sudeste Pampeano** La Pampa
- **Oeste y Termas** Santiago del Estero

# ¿Qué entendemos por competitividad?



# Marco teórico

- **Porter (1990)**
- Teorías de crecimiento endógeno, modelo de causación circular y acumulativa del capital (**Myrdal 1958**), encadenamientos productivos de **Hirschman (1959)** y otros.
  
- **Marshall 1920** / economías externas (laboral, de insumos, de mercado, de conocimiento o información).



## ¿Qué entendemos por cluster?

“Conjunto **interrelacionado** (de forma vertical u horizontal) de empresas (masa crítica) e instituciones **interconectadas** productiva, comercial y tecnológicamente a través del mercado o de **relaciones de cooperación**, localizadas en un ámbito geográfico acotado”

# Clusters agroindustriales

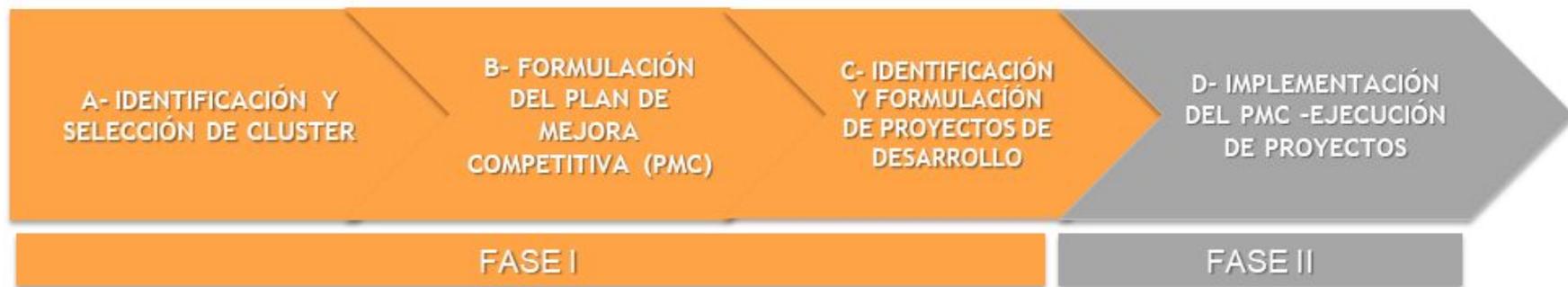
Involucran a empresas y productores rurales, industrias de procesamiento, firmas comercializadoras, universidades y organismos de apoyo tecnológico y entidades gubernamentales, a fin de:

- Definir una **visión estratégica** de mediano plazo, programar un conjunto de acciones y proyectos para la mejora de la competitividad
- Establecer **mecanismos de trabajo** dinámico y permanente
- Conformar un **ambiente institucional** de representación, seguimiento de las acciones, revisión del curso estratégico, difusión y evaluación.

# Tipos de clusters

- Emergentes
- “Proto” Clusters
- Parcialmente articulados
- Maduros o autosuficientes

# Metodología de formulación de planes estratégicos



# Planificación

## Proceso de Selección

### ¿Qué?

Un Territorio con especialización productiva en una actividad viable (agroecológica y mercado), que cuenta con una masa crítica de empresas.

### ¿Cómo?

De forma **Participativa** y aplicando una **metodología**.



### ¿Para?

**Desarrollo competitivo** a través de la **cooperación** entre empresas y la **vinculación con Instituciones CT** para el desarrollo de nuevos productos y procesos (**T e i**).

Ganancias de eficiencia - **economías de aglomeración**.

### ¿Quién?

**Equipo Técnico:** técnicos de la actividad, del sector privado, organismos públicos, Inst. de CyT, etc.

**Grupo Impulsor:** decisores políticos, institucionales, gremiales.

**Coordinador:** se elige en conceso.

**Facilitador Técnico** de la DIPROSE.

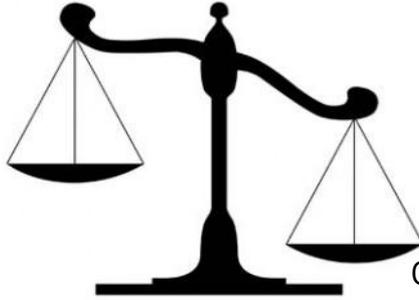
**SE RETROALIMENTAN**

# Algunas lecciones aprendidas

1. La **Visión Sistémica** requiere de un **Equipo Multidisciplinario**.
2. Debemos promover **proyectos colectivos** que involucren tanto a **actores productivos** como **instituciones técnicas y de apoyo** presentes en el territorio.
3. Rescatamos la importancia de la conformación de una **Asociación ad hoc**, cómo espacio de gobernanza.
4. La presencia de **masa crítica** de empresas es donde mayor jugo le han sacado a la herramienta.
5. La presencia de **actores privados dinámicos** tracciona al resto, en términos productivos, comerciales Y tecnológicos.
6. El apoyo estatal debe ser **sostenido en el tiempo** pero en forma decreciente.
7. Es fundamental el **monitoreo del desempeño** (de ejecución, pero también de aprendizajes, de capital social logrado, de densificación de la matriz productiva, etc.).
8. El **proceso de selección** marca en gran medida el éxito de la intervención.
9. Hay que saber **cuándo retirarse** (ya sea por lo exitoso o para evitar más pérdidas).

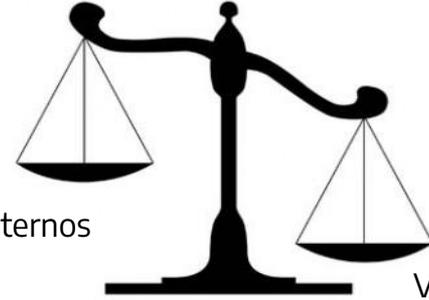
# El proceso de clusterización es **polifacético**

Planificación



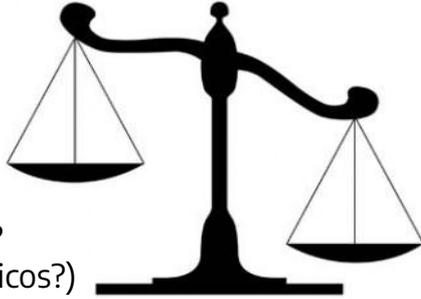
Construcción de confianza

Procesos internos



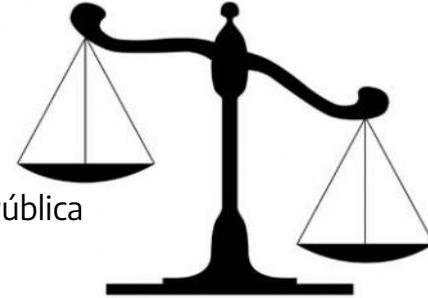
Visibilidad

Innovación  
(ganadores?  
Equipo técnicos?)



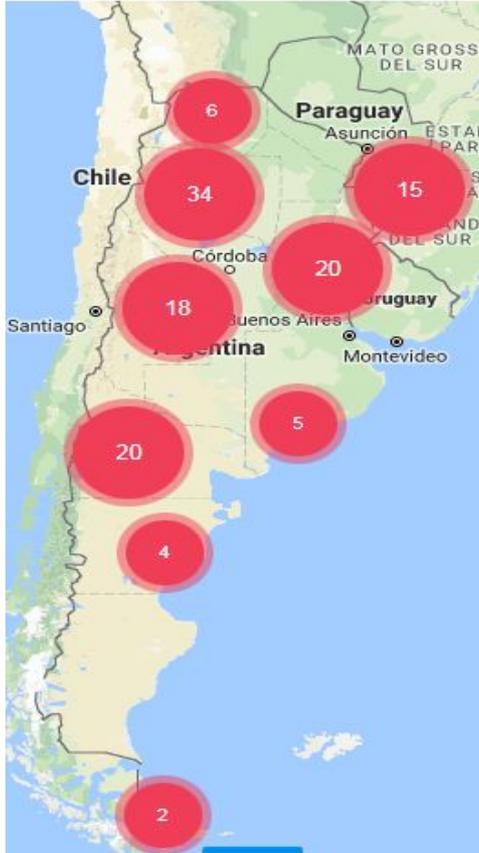
Transferencia  
(perdedores?  
Equipos  
técnicos?)

Lógica Pública



Liderazgo  
Privado

# Visor competitividad



UCAR **Ministerio de Agroindustria**  
Presidencia de la Nación

Inicio Sobre el Visor de Competitividad

Provincias

Región

- Centro o Pampeana (26)
- NEA (21)
- NOA (28)
- Nuevo Cuyo (18)
- Patagonia (27)
- Todas las Regiones

Intervención UCAR

**Micro Región Tolhuin**

Iniciativa: Micro Región Identificada  
Región: Patagonia  
Provincia: Tierra del Fuego  
Actividad Productiva: Bovino, Forestal, Fruti hortícola, Turismo rural

**Micro Región Valle Jachal**

Iniciativa: Micro Región Identificada  
Región: Nuevo Cuyo  
Provincia: San Juan  
Actividad Productiva: Bovino, Fruti hortícola, Turismo rural

**Micro Región Crespo y Aldeas Aledañas**

Iniciativa: Micro Región seleccionada  
Región: Centro o Pampeana  
Provincia: Entre Ríos  
Actividad Productiva: Agrícola, Avícola, Porcino

<http://visorcompetitividad.ucar.gov.ar/>

**Canal Dirección Programas Proyectos:**  
<https://www.youtube.com/user/ucarminagri>

**Dimensiones de análisis** a evaluar en cada propuesta:

- Viabilidad agroecológica y de mercado
- Apoyo político institucional
- Capital social
- Empresarialidad
- Relevancia económica
- Presencia de obra pública (PROSAP)

DIMENSIONES	VARIABLES	CATEGORÍAS	
<b>(1) Apoyo político institucional (27)</b>	Grado de apoyo por parte de instituciones científico tecnológica (17)	ALTO MEDIO BAJO	
	Instrumentos de apoyo financiero disponibles a nivel provincial para el sector(10)	EXISTEN EXISTEN PERO NO SON ALCANZABLES PARA EL SEGMENTO MAYORITARIO DEL CLÚSTER NO EXISTE	
	<b>(2) Capital Social (27)</b>	Masa crítica de PYMES (10)	EXISTE NO EXISTE
		Grado de desarrollo de la cadena productiva en el territorio (10)	PRIMARIO, TRANSFORMACIÓN Y SERVICIOS PRIMARIO Y TRANSFORMACIÓN PRIMARIO
		Grado de desarrollo institucional del sector privado (5)	ALTO MEDIO BAJO
Potencialidad para la comercialización conjunta (2)		EXISTE NO EXISTE	
<b>(3) Empresarialidad (26)</b>		Nivel de compromiso y participación (5)	ALTO MEDIO BAJO
	Nivel de formalización del productor isotípico (7)	ALTO MEDIO BAJO	
	Nivel de capitalización del productor isotípico (7)	ALTO MEDIO BAJO	
	Nivel tecnológico del productor isotípico (7)	ALTO MEDIO BAJO	
	<b>(4) Relevancia Económica (10)</b>	Tipo de relevancia (10)	MAGNITUD ECONÓMICA OPORTUNIDAD DE DIVERSIFICACION PRODUCTIVA EN EL TERRITORIO
<b>(5) Existencia de obra de infraestructura pública (10)</b>	Existencia y grado de avance de la obra pública PROSAP	NO EXISTE EN FORMULACIÓN EN EJECUCIÓN FINALIZADA TOTAL	

## Identificación (Ficha)

- **Datos generales:** ubicación, actividad principal, N° total de productores, superficie de producción involucrada.
- **Facturación** por Unidades de Negocio de la actividad principal.
- **Mercados** actuales y potenciales.
- **Nivel de empleo** (directos, indirectos) por segmento (Prod. Primaria, Industria, etc.).
- **Tipo de actores involucrados:** productores / pymes del eslabón primario; emprendedores / pymes del eslabón de transformación - industria; proveedores de insumos, maquinaria, servicios, logística etc.; instituciones técnicas de apoyo al sector, instituciones de financiamiento, etc.
- **Instituciones de apoyo** especializadas (públicas y privadas).
- Segmentación por **tipo de actores**.

# Identificación (Ficha)

- Segmentación por **tipo de actores**:

Segmento	Primario		Transformación		Servicios	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pequeño						
Mediano						
Grande						
<b>Total</b>						

- **Empresarialidad:** describir el actor productivo isotípico o más representativo:
  - Niveles de formalidad: inscripciones, registros y habilitaciones productivas, sanitarias e impositivas;
  - Capitalización: disponibilidad de instalaciones, equipamientos, infraestructura, maquinarias, implementos, software, etc.
- **Área geográfica** donde se localiza el cluster y distancia máxima entre extremos geográficos del cluster.

## Identificación (Ficha)

- **Antecedentes** de actividades colaborativas entre actores.
- **Liderazgos institucionales** y/o individuales entre los actores del Cluster: reconocimiento técnico y/o empresarial de la comunidad de cluster y, en consecuencia, sean determinantes en los cursos de acción que se adoptan.
- **Desafíos** identificados.
- **Problemas o factores críticos** para la continuidad de la actividad.
- **Impacto esperado** en el desarrollo económico y social de la región: PBG, empleo, exportaciones, participación de mujeres y jóvenes, climáticos y ambientales.

# ¿Cómo trabajamos?



## ¿Qué rol cumple cada uno?

### Grupo impulsor

Lo conforman actores clave de la producción, la agroindustria, el gobierno local y las instituciones de ciencia y técnica.

- Valida la estrategia de elaboración del PMC y da seguimiento a su progreso.
- Apoya el trabajo del equipo técnico.
- Realiza aportes y recomendaciones a los contenidos elaborados por el equipo técnico y recomienda sobre consulta a expertos.
- Dinamiza la participación y mantiene informadas a las organizaciones o sectores que representa.

El grupo impulsor debe realizar todas las acciones necesarias para que la participación de los miembros del cluster en el Foro tenga continuidad.

### Equipo técnico

Compuesto por un grupo reducido de especialistas que trabaja activamente en la investigación, producción, análisis y preparación de la información durante el desarrollo de la iniciativa.

El equipo técnico puede solicitar aporte de referentes y expertos para los estudios específicos que se requieran, de manera que los actores del cluster dispongan de información para identificar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo del cluster.

## ¿Qué rol cumple cada uno?

Facilitador  
metodológico

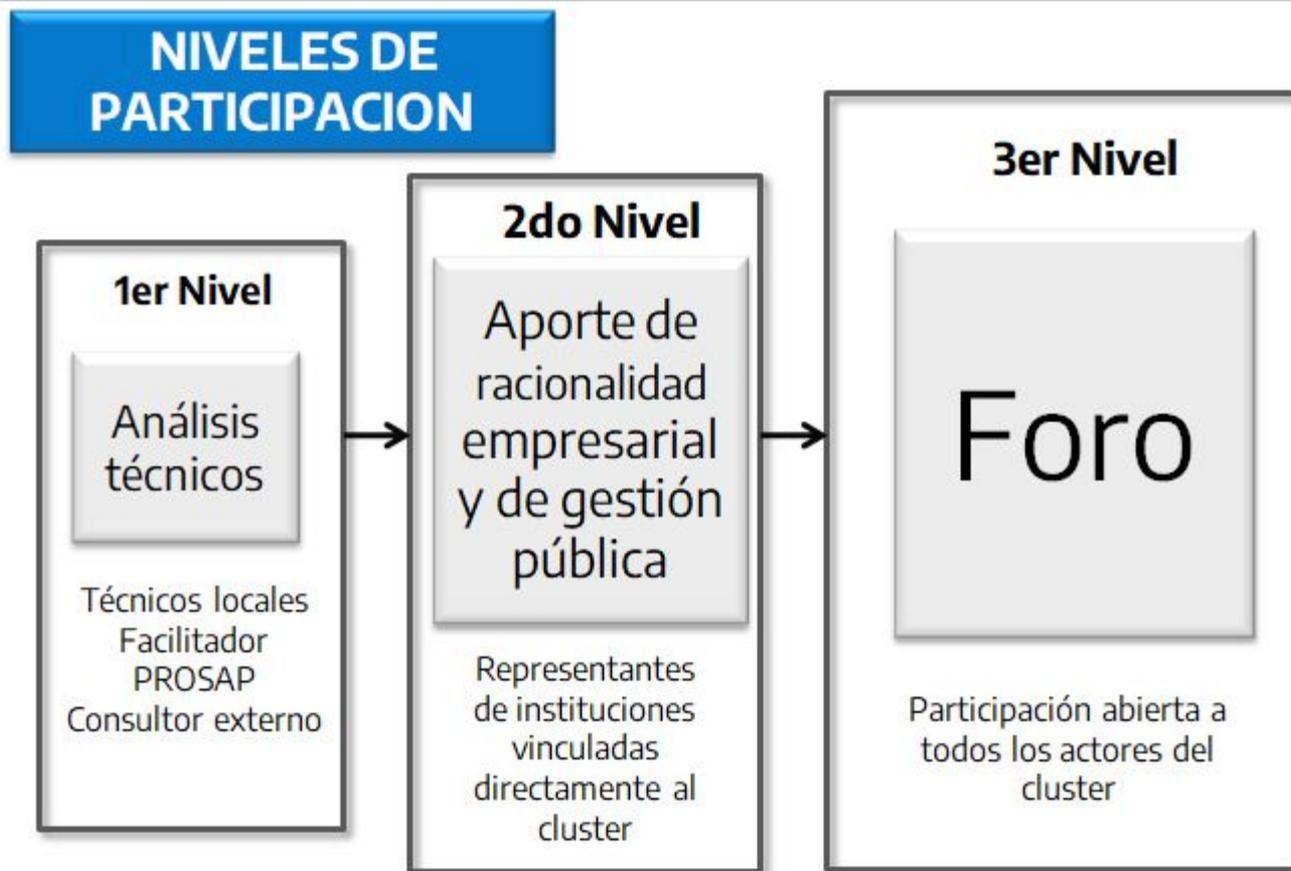
Consultor PROSAP

- Provee herramientas metodológicas para apoyar el proceso
- Coopera con el Coordinador, el Equipo Técnico y el Grupo Impulsor
- Apoyan el trabajo con grupos y en análisis estratégico.
- Coordina la implementación de la IDC

Coordinador  
del Cluster

- Trabaja activamente en el territorio de la iniciativa. Es la figura que aglutina el cluster
- Conoce la actividad productiva del cluster y los actores institucionales clave.
  - Cuenta con legitimidad y confianza de los actores del cluster
  - Mantiene neutralidad frente a los intereses sectoriales que se pongan en juego durante el desarrollo.

# Metodología de formulación de planes estratégicos



# Metodología de formulación de planes estratégicos

## Lanzamiento

### ETAPA I

Lograr el **compromiso de los actores del cluster** con la iniciativa, consensuar el **esquema organizativo y el plan de trabajo** para la elaboración del Plan de Mejora Competitiva.

## ¿Dónde estamos?

### ETAPA II

Obtener una visión compartida del **contexto y la situación competitiva (diagnóstico)** en la que opera el cluster, identificar las principales **Oportunidades de mercado** y establecer las **capacidades del cluster** para aprovecharlas. **Matriz de Brechas.**

## ¿A dónde vamos?

### ETAPA III

Construir una **visión a futuro**, plantear los **objetivos estratégicos** del cluster e identificar las **principales líneas de acción** para alcanzar los escenarios deseados.

## ¿Cómo lo hacemos?

### ETAPA IV

Formular y **validar el PMC** consensuado por los actores del cluster e identificar las **Ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad.**

# Contenidos del diagnóstico

## ¿Dónde estamos?

- Definición de una **visión compartida** del contexto y la situación competitiva.
- Identificación de **oportunidades de mercado**.
- Establecimiento de las **capacidades del Cluster** para aprovechar las oportunidades identificadas.
- Definición de **acciones estratégicas**.

# Contenidos del diagnóstico

## (Pasos a seguir para alcanzar objetivos)

### PASO 1

#### ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

##### Objetivos

Comprender el contexto nacional e internacional en el que opera el cluster y establecer la situación competitiva del mismo.

##### Actividades

- Análisis del Entorno Competitivo:
  - a. **Análisis del Contexto Internacional:**
    - Establecer el grado de desarrollo de la cadena a nivel internacional (desde la demanda).
    - Establecer la estructura y flujo global de la producción y el comercio (¿hay posiciones dominantes?, ¿cuál es el grado de internacionalización de la producción?, ¿quién fija precios, oferta o demanda?).
    - Señalar tendencias de comercio y producción.
    - Identificar el marco regulatorio en que opera el cluster.
    - Identificar los principales competidores a nivel global, sus estándares productivos y prácticas comerciales.
  - b. **Análisis del contexto nacional**
    - Establecer el grado de desarrollo y esquema de coordinación de la cadena a nivel nacional (desde la demanda).
    - Establecer la forma en que se estructura la oferta (qué segmentos de negocio se desarrollan en el país, qué se importa, etc.).
    - Identificar dimensiones y evolución de cada uno de los segmentos.

# Contenidos del diagnóstico

## (Pasos a seguir para alcanzar objetivos)

- Determinar la localización geográfica de los principales centros de producción y consumo.
- Determinar la estructura (cantidad de empresas) y principales actores intervinientes en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la actividad con asiento en el país.
- Realizar un análisis de la demanda (estructura, principales actores, tendencias).
- Identificar las principales políticas gubernamentales dirigidas al sector.
- Detectar las instituciones técnicas relevantes para la actividad.

### **c. Análisis Interno o del cluster**

- Reseñar la historia del desarrollo de la actividad en la región.
- Delimitar el alcance y describir las características geográficas del cluster.
- Detallar los segmentos del negocio en los que participa el cluster.
- Realizar una caracterización productiva de los agentes (de la actividad o unidad de negocio núcleo)
- Describir el marco regulatorio en que opera el cluster.
- Confeccionar el mapa de actores institucionales del cluster con énfasis en los servicios de apoyo que brindan las organizaciones.
- Identificar los vínculos interempresas, empresas/instituciones de apoyo.
- Señalar los antecedentes de políticas gubernamentales.
- Desarrollar el flujograma del cluster.

# Contenidos del diagnóstico (**Pasos a seguir** para alcanzar objetivos)

## Herramientas

---

- Bases de datos de comercio y producción.
- Papers en la materia.
- Estudios de base existentes.
- Datos aportados por el Grupo Impulsor.
- Mapa del cluster.
- Caracterización del cluster y del entorno competitivo.
- Entrevistas a la demanda.
- Entrevistas a instituciones de apoyo.
- Entrevistas a productores.
- Guía para la confección del Informe de Análisis Estratégico.

# Bloques temáticos a responder

1. ¿**Quiénes son y por qué** hacen lo que hacen los del Cluster? Mapa de actores, línea de vida y base competitiva del Cluster (RRNN, RRHH, capital, tecnología).
2. ¿**Qué producen?** ¿A qué **mercado/s** apuntan y qué características tiene ese mercado? ¿Hay nuevas **oportunidades** que se le abren al Cluster?
3. ¿**Contra quién compiten** y cómo están relativamente?
4. ¿**Cómo se financian** las empresas del Cluster?
5. ¿Cómo están en uso de **nuevas tecnologías disponibles?** ¿Cómo genera nuevo conocimiento/innova en productos y procesos?
6. ¿**Cómo se coordina/articula** la cadena?

Hablemos un poquito sobre la *etapa de implementación del PMC* y del seguimiento y la evaluación del impacto de la política de Desarrollo de Clusters...



# ¿Qué proyectos detectamos?

## Asociación Ad Hoc

La ejecución de los proyectos requerirá la conformación de una Asociación Ad hoc integrada por las instituciones vinculadas al sector y participantes de la elaboración del PMC. Este organismo firmara un convenio con el PROSAP a los efectos de la ejecución de los Proyectos consensuados en el marco del PMC del clúster.

Los proyectos a ser financiados por el componente IDC pueden ser dos tipos:

### Proyectos estructurantes del Cluster

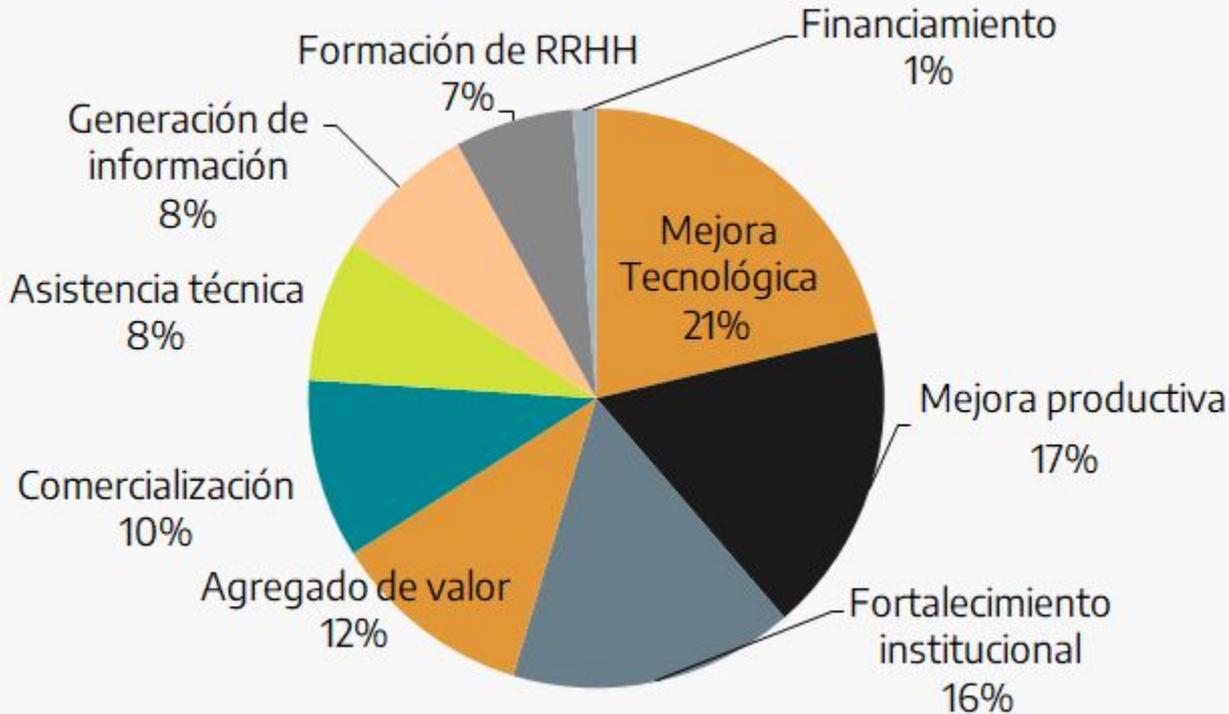
Proyectos de interés común con amplias externalidades positivas o bienes club que demuestren sostenibilidad en el tiempo.

### Proyectos Subgrupos Asociativos

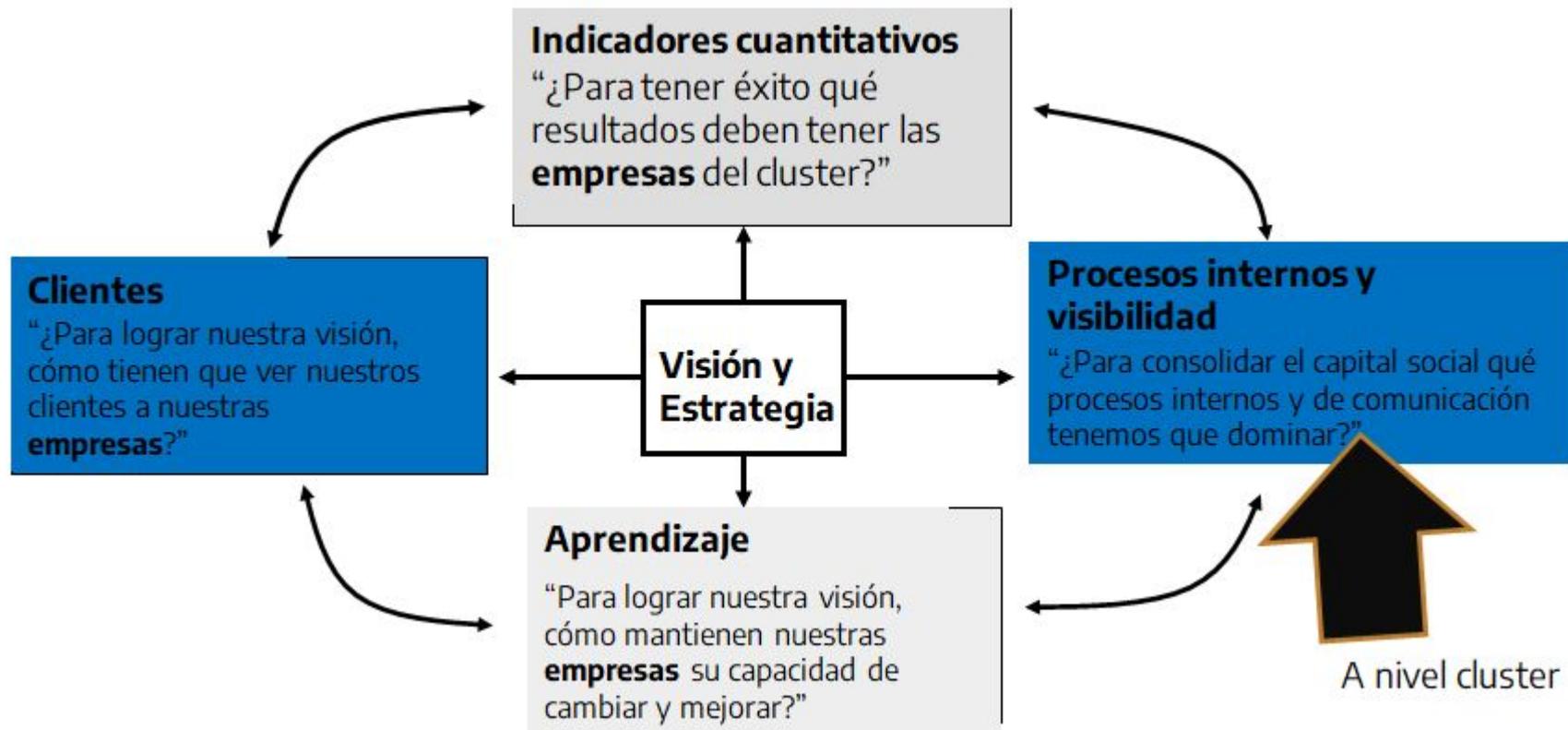
Proyectos de grupos asociativos, segmentos del negocio o fase de la cadena productiva

# Cartera de **proyectos aprobados**.

Años 2014-2017. Cerca de 150 proyectos



# El cuadro de mando integral (CMI) de Norton y Caplan



# Brújula de la Competitividad del Cluster del Turismo Colonia

## RESULTADOS ECON. Y FINANCIEROS

### PACC Actores

- Incremento de turistas
- Incremento de la media de gasto
- Rentabilidad empresarial
- Mejora en calidad del empleo
- Incrementar turismo domingo a jueves
- Distribución geográfico sectorial de ingresos

## CLIENTES Y ACTORES EXTERNOS

### PACC Actores

- Contar c/ posicionamiento adecuado en mercados objetivo
- Atractividad para financiamiento e inversores
- Valorado y apoyado a nivel político
- Atractividad para RRHH calificados
- Logro de certificaciones, sellos de calidad
- Comunidad se sienta parte del cluster turístico

## CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

### PACC Actores

- Utilización de TICs a nivel de empresas
- Conocimiento adecuado en gestión empresarial y de recursos humanos
- Conocimiento e innovación para estructurar a la propuesta turística
- Internalizar oportunidades de la cooperación público - privado - comunidad
- Valoración del patrimonio cultural y natural

## PROCESOS INTERNOS

### PACC Actores

- Masa crítica de empresarios alineados con la visión estratégica y liderazgo
- Capacidad de selección y gestión de proyectos nuevos
- Institucionalidad eficaz (articuladores y promotores)
- Clima personal e institucional de confianza
- Articulación interinstitucional
- Acciones de difusión concretadas

# Conclusiones

**Objetivo:** Instalar una política de desarrollo de una cadena o de un territorio, que sea participativa y tenga impacto, que logre movilizar recursos e inversión pública y privada y que perdure en el tiempo.

Factores exógenos	Factores endógenos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Política Macro y Sectorial</li><li>2. Falta de liderazgos empresariales</li><li>3. Marcos regulatorios</li><li>4. Recursos Naturales y cambio climático</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Generación de capacidades locales</li><li>2. Generar acuerdos que traccionen inversión</li><li>3. Gestión de recursos locales y direccionamiento de los mismos</li><li>4. Armonización de políticas</li><li>5. Identificación de factores críticos de éxito e indicadores</li><li>6. Re planificación</li></ol>

Contacto:

[myangosian@magyp.gob.ar](mailto:myangosian@magyp.gob.ar)

Marcos Rodríguez  
**Área de Tecnologías de Gestión (INTI)**

**“KAIZEN Asociativo”**



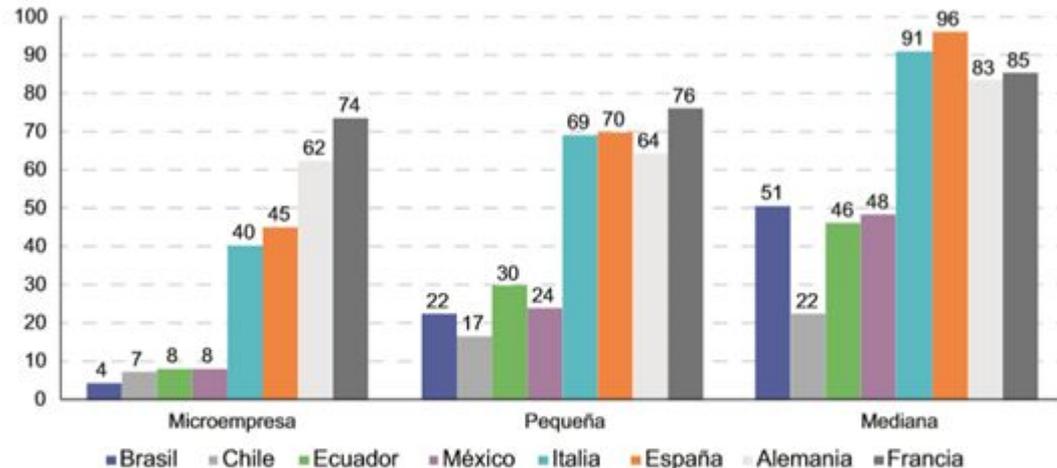
Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

## Desempeño de las empresas en el mundo

Gráfico I.12

América Latina y Unión Europea (ocho países): productividad relativa interna

(En porcentajes)



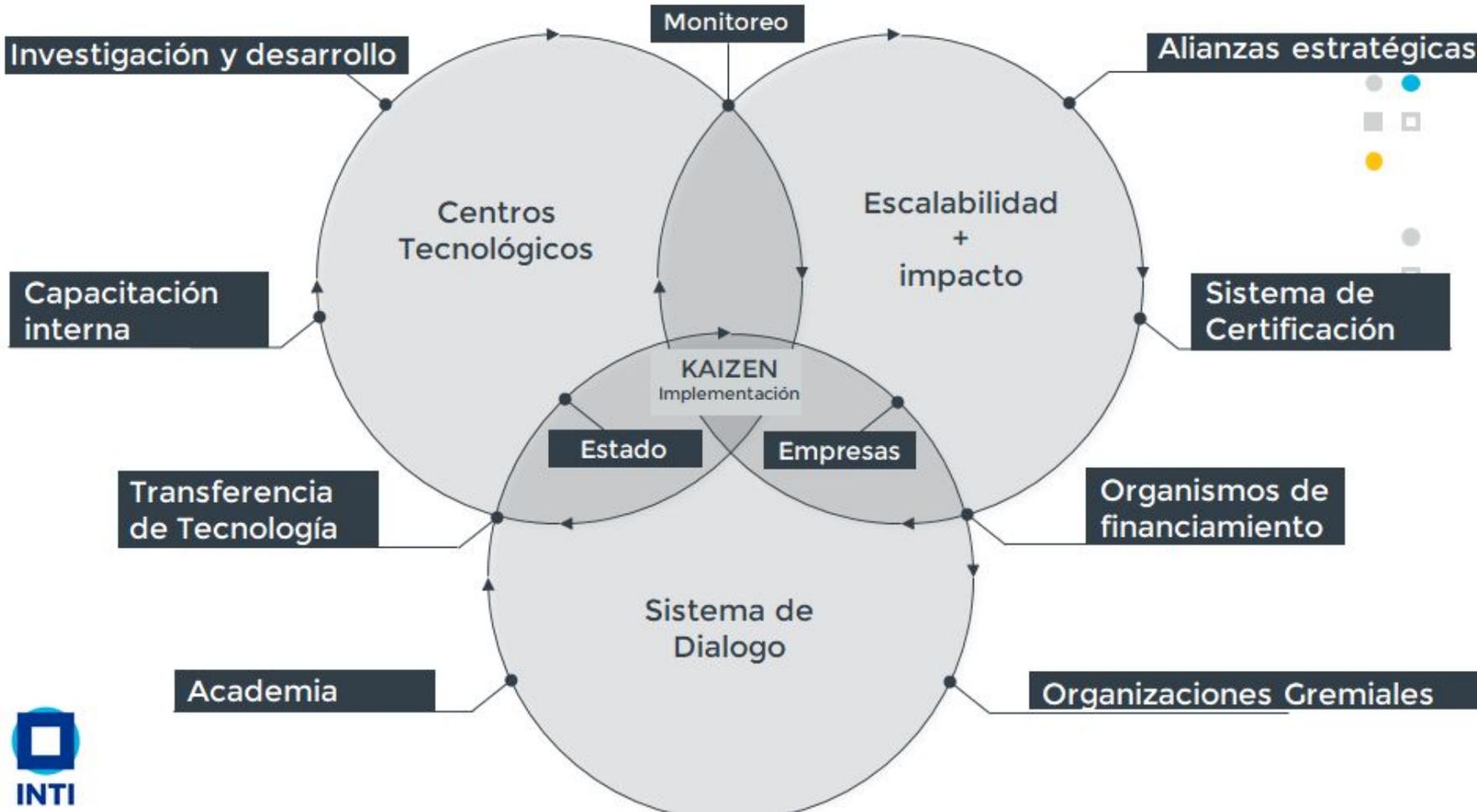
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos oficiales.

Nota: Los años correspondientes son: Brasil, Chile y Ecuador, 2016; México, 2013; Italia, España, Alemania y Francia, 2015.

Activar Wir

Visa Copia

\*Fuente: MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento

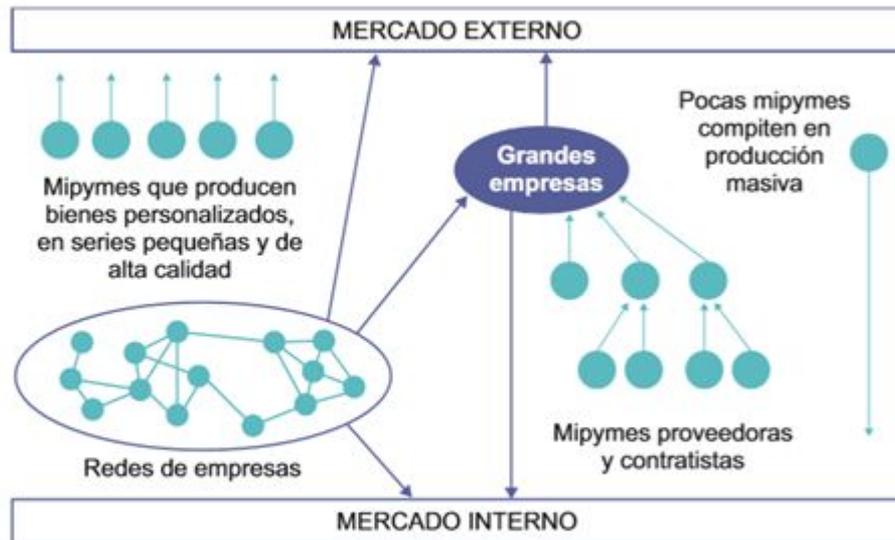


## Los vínculos

Las mipymes se encuentran **articuladas entre sí en redes**, son parte de cadenas de proveedores de grandes empresas nacionales y extranjeras y producen bienes y servicios específicos que **no compiten** con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas

Diagrama I.1

### Unión Europea: Inserción de las empresas en la estructura productiva



Fuente: Elaboración propia.

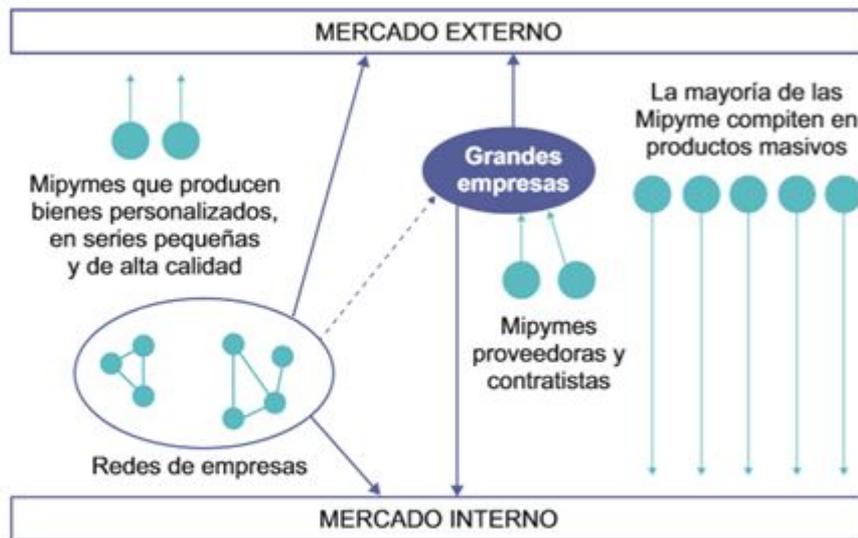
\*Fuente: MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento

## Los vínculos

Las experiencias de articulación productiva, tanto bajo la forma de redes como de cadenas de proveedores, **son bastante escasas** en América Latina y además adolecen de serias limitaciones, también en los casos más exitosos.

Diagrama I.2

América Latina: inserción de las empresas en la estructura productiva



Fuente: Elaboración propia.

\*Fuente: MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento

## Los vínculos

### RECURSOS:

<https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/tg-redes-kt-2019.pdf>

<https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/booklet-kt-2019.pdf>

*“Una situación de alta heterogeneidad impone su propia inercia”*

Más información:

<https://vincularindustria.inti.gov.ar/>



Paco Bravo

**Representante del Polo TIC de Mendoza**

**“POLO TIC Mendoza. Plan estratégico 2025 en la era de la transformación digital”**

---



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

# Misión y visión

## MISIÓN

Impulsar la transformación digital de la sociedad mendocina mediante **iniciativas innovadoras transversales** en sintonía con los cambios de era mundiales y en un entorno general y trabajo conjunto con sectores públicos y privados.

## VISIÓN

Ser un referente provincial, nacional e internacional en la transformación digital para el desarrollo de una economía moderna o economía del conocimiento, siguiendo los **objetivos de desarrollo sostenible** de Naciones Unidas a través de **mejoras en la competitividad** de las empresas y en las diferentes administraciones públicas.

# Ejes estratégicos



## **E1.** Ecosistema Digital

Mejorar el nivel de competitividad de las empresas impulsando la **digitalización y ecosistemas innovadores** en las mismas a través de la adopción nuevos modelos de gestión y transformación digital de ellas. Fomentar a su vez la interrelación empresaria y con otros agentes de naturaleza pública y privada.

## **E2.** Gobierno Digital

Configurar un **nuevo marco de gobernanza pública y una renovada arquitectura estatal** que garantice que, de acuerdo con el Objetivo 16 de los ODS, se puedan promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. En este contexto, el gobierno abierto constituye un medio de referencia para alinear el cumplimiento de los Objetivos de la Agenda 2030

### E3. Hub Digital

Planificar y accionar para convertir al **Polo TIC Mendoza** en un referente en materia de Conocimiento e Inteligencia Digital con la incorporación de nuevos actores públicos y privados logrando convertir a la provincia de Mendoza en un **HUB tecnológico y del Conocimiento** a escala nacional y global.

### E4. Organización Digital

Foco en la mejora de la Organización y su operatividad interna con el objeto de **impulsar al Polo como entidad eficiente y digital**, garantizando su correcto funcionamiento tanto a nivel interno como de cara al exterior en su función de ejecutar acciones hacia los diferentes colectivos de la sociedad.

# Objetivos estratégicos



# Programas

- **O3: Talento Digital**

Apuesta por la digitalización de la sociedad, como factor clave para lograr la adaptación al nuevo contexto digital y facilitar el emprendimiento y la empleabilidad.

<b>PROGRAMA</b>	<b>DETALLE</b>
ED.O3.P5: Formación para el desarrollo de competencias digitales	Fomento de acciones formativas destinadas a lograr la capacitación digital de la sociedad con el fin de maximizar el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, principalmente en vocaciones tempranas.
ED.O3.P6: Formación para la mejora de la empleabilidad y el emprendimiento	Impulso de acciones formativas orientadas al desarrollo de capacidades digitales con el fin de mejorar la empleabilidad de trabajadores y el emprendimiento.

# Plan de proyectos. E1.Ecosistema Digital (ED)

<u>PROGRAMA</u>	<u>PROYECTO</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>ED.O1.P1: Impulso a ecosistemas digitales</u>	Retos sectoriales y emprendimientos varios	X	X	X			
	Servicios diferentes a proyectos digitales			X	X		
<u>ED.O1.P2: Potenciación e internacionalización de empresas de base tecnológica</u>	Internacionalización de empresas pymes tecnológicas	X	X				
	Congreso de incubación de empresas de base tecnológica			X			

# Plan de proyectos. E2.Gobierno Digital (GD)

<u>PROGRAMA</u>	<u>PROYECTO</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b><u>GD.O4.P7: Impulsar ecosistemas públicos digitales inteligentes</u></b>	Evento anual de Smart Cities	X	X	X	X	X	X
	Gobierno abierto a la ciudadanía		X	X			
	Nuevas plataformas para capacitar a funcionarios	X	X	X			
<b><u>GD.O4.P8: Impulso de la Transformación Digital de los servicios públicos en ámbitos de impacto para la ciudadanía</u></b>	Nuevas plataformas para asistir a los programas de salud.	X	X				
	Nuevas plataformas de asistencia a los programas de educación	X		X	X		
	Proyecto de asistencia al Poder Judicial	X	X	X			
	Proyecto de asistencia al Poder Legislativo		X	X	X		

# Espacio de preguntas

Más información:

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/participar-seminario-virtual-asociatividad-productividad-pyme>



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina



# Muchas gracias

Consultas escribir a: [plataformacapacitarpyme@produccion.gob.ar](mailto:plataformacapacitarpyme@produccion.gob.ar)



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina