

Encuentro 2:

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

Expositores:
José de Lorenzis
Aletxu Echevarría
Marcelo Ortega
Leonardo Brkusic

Moderador: Esteban Cassin (Dirección de Desarrollo de Capacidades Productivas)



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Encuentros



01

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

02

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

03

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

04

Estrategias de competitividad para grupos asociativos

05

El coordinador. Modelos de gerenciamiento de la asociatividad.

06

La asociatividad para la promoción del comercio exterior Pyme

07

Centros de servicio y programas de estímulo

José de Lorenzis

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

**“Iniciativas asociativas.
Buenas prácticas locales e internacionales”**



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Iniciativas asociativas

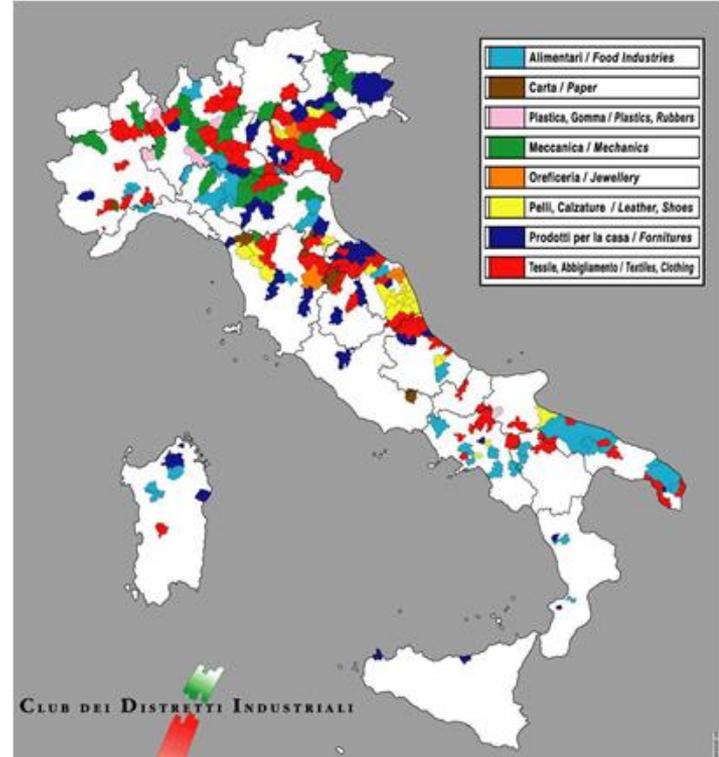
Casos internacionales

Distritos industriales

199 Distritos Industriales

14 Millones de empleos

239.000 empresas



Iniciativas asociativas

Casos internacionales

TCI Network

500 Miembros
78 Organizaciones
9.000 Empresas
11 Países en Europa



The graphic features a collage of images: a man clapping, a man speaking, a world map with pins, and a large audience. The TCI logo is in the top right, and a blue banner with the website URL is at the bottom.

TCI
the global practitioners network for competitiveness, clusters and innovation

Members in over 110 countries working to make their regions and clusters more competitive

www.TCI-NETWORK.org

Iniciativas asociativas

Casos internacionales

European Secretariat for Cluster Analysis

Promueve la excelencia en la gestión de clusters, generando benchmarking a través de expertos en más de 30 países

Establece 31 indicadores de calidad en la gestión y organización de un cluster



Iniciativas asociativas

Casos internacionales

Universidad de Harvard



The screenshot shows the Harvard Business School website. At the top, there is a black navigation bar with the Harvard Business School logo and name, a search bar, and navigation links for 'ABOUT THE INSTITUTE', 'RESEARCH AREAS', and 'RESOURCES'. Below the navigation bar, the page title 'INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS' is displayed. The main heading is 'What Are Clusters?'. The text below the heading explains that today's economic map is characterized by clusters, which are geographic concentrations of related companies, organizations, and institutions. It states that clusters arise because they raise a company's productivity, influenced by local assets and the presence of like firms, institutions, and infrastructure. Below the text, there is a section titled 'Key Concepts' with three bullet points: 'CLUSTERS INCREASE PRODUCTIVITY AND OPERATIONAL EFFICIENCY.', 'CLUSTERS STIMULATE AND ENABLE INNOVATION.', and 'CLUSTERS FACILITATE COMMERCIALIZATION AND NEW BUSINESS FORMATION.'

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS

ABOUT THE INSTITUTE RESEARCH AREAS RESOURCES

What Are Clusters?

Today's economic map of the world is characterized by "clusters." A cluster is a geographic concentration of related companies, organizations, and institutions in a particular field that can be present in a region, state, or nation. Clusters arise because they raise a company's productivity, which is influenced by local assets and the presence of like firms, institutions, and infrastructure that surround it.

Key Concepts

- CLUSTERS INCREASE PRODUCTIVITY AND OPERATIONAL EFFICIENCY.
- CLUSTERS STIMULATE AND ENABLE INNOVATION.
- CLUSTERS FACILITATE COMMERCIALIZATION AND NEW BUSINESS FORMATION.

Iniciativas asociativas

Casos internacionales y casos en Argentina



“En la Argentina es imposible que funcionen los modelos asociativos....el argentino es muy individualista”



VERDADERO
FALSO

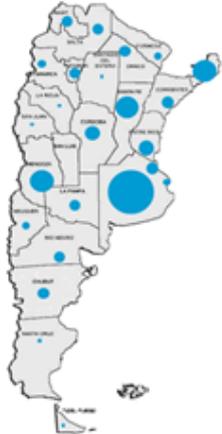
-
- Además de los casos internacionales, en Argentina existen miles de casos para analizar que han surgido en los últimos 20 años.
 - Son modelos variables, dependiendo cada caso de las empresas que lo componen.
 - La Asociatividad no es para TODOS, ni para TODO...

Iniciativas asociativas

Casos en Argentina

SPL

- 255 Iniciativas asociativas
- 57 en Primario y Agroindustria
- 53 en Alimentos



PROVINCIA	PROYECTOS	EMPRESAS ASISTIDAS	PUESTOS DE TRABAJO
Buenos Aires	55	460	6.142
Santa Fe	29	227	2.999
Mendoza	21	524	1.196
Misiones	21	1.348	1.913
Córdoba	15	131	362
Entre Ríos	15	179	637
Jujuy	14	250	413
Salta	13	186	322
La Pampa	10	53	158
Corrientes	9	260	897
Tucumán	8	99	233
Chaco	7	93	254
Chubut	6	219	372
Río Negro	6	51	387
CABA	5	19	151
Catamarca	4	69	157
Formosa	4	107	124
San Juan	4	33	67
Santiago del Estero	3	87	152
Neuquén	3	49	768
Tierra del Fuego	1	16	32
Santa Cruz	1	1	12
La Rioja	1	1	12
Total general	255	4.462	17.760

Iniciativas asociativas

Casos en Argentina

El programa de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y la Fundación ICBC:

20

Años de trayectoria agrupando empresas

1918

Empresas vinculadas

255

Grupos creados

Objetivos



Impulsar el asociativismo como metodología de trabajo.



Promover el crecimiento internacional de pymes exportadoras.



Fomentar la cultura exportadora en las empresas argentinas.

Iniciativas asociativas

Casos en Argentina



Distritos en CABA

Distrito Audiovisual



Clúster natural
Opción audiovisual: Capacitación
Baset: Trámites online

¿Qué es un distrito?

Proyecto productivo, urbano y social:
Nuevas centralidades

Distrito Tecnológico



160 Empresas radicadas
Inversión en infraestructura
Y espacio público

Distrito de las Artes



Polo de atracción turística
Radicación de agentes
culturales

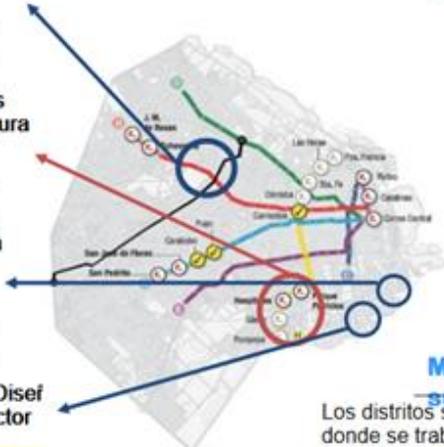
Modelo sustentable

Los distritos se convierten en lugares
donde se trabaja, se vive y se estudia

Distrito de Diseño



Centro Metropolitano de Diseñ
Profesionalización del sector





Buenos Aires Ciudad

EN TODO ESTÁS VOS

CENTRO DE TRANSFERENCIA DE CARGAS

El Centro de Transferencia de Cargas (CTC) optimiza los procesos logísticos, mediante el **crossdocking**. Es un centro de descarga de camiones grandes en ritos más pequeños para disminuir el tránsito pesado de la Ciudad de Buenos Aires.

- ① ORDEN
- ② SEGURIDAD
- ③ CONTAMINACIÓN



ANTES

Los camiones de gran carga, camionetas, sedús y paletines circulaban en las avenidas de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires.



AHORRA

El CTC ordena el tránsito evitando que los grandes camiones ingresen a la ciudad.

MEJORAS

- PARA LOS CIUDADANOS**
Menos tráfico en barrios residenciales.
- PARA LOS EMPLEADOS**
+ Concentración 3000 personas de trabajo y parking 300 autos.
- PARA LAS EMPRESAS**
+ Aumento global en promedio 2 horas diarias.



Crossdocking



Capacidad con 160.000m² de superficie en 82 millones y un promedio de 37ha.

Precio por día entre 3000 y 8000 CARGANAS



Se ahorran 223 millones de pesos



Intervienen 63 empresas

Iniciativas asociativas

Casos en Argentina

Biblioteca
asociativa

Asociarse Para Crecer

Somos la primer consultora en la Argentina especializada en Modelos Asociativos con más de 15 años de experiencia en proyectos sectoriales y de desarrollo productivo local.



Experiencia en cada Región

Accedé a experiencias Asociativas orientadas al Desarrollo Productivo específico de diferentes regiones.



Experiencias Sectoriales

Analizá otras experiencias Asociativas ordenadas según Sector Productivo en otros países y encontrará nuevas iniciativas.



Capacitación, Conceptos y Metodologías aplicadas

Incorpora conceptos respecto a los diferentes Modelos Asociativos existentes, aprende sus metodologías y recomendaciones más importantes.

Iniciativas asociativas

¿Cuáles son los **beneficios** de la asociatividad?



Compartir Experiencias

- Intercambio de información
- Compartir experiencias
- Negocios entre miembros
- Capacitación permanente



Ahorrar MÁS

- Comprar en conjunto
- Ahorrar en logística
- Ahorrar en administración
- Ahorrar en gestión comercial
- Contratación en conjunto de RRHH



Vender MÁS

- Promocionarse conjuntamente
- Proponer una oferta integral
- Ofrecer un mejor servicio
- Sumar capacidades financieras
- Lograr exportar



Ser MÁS Productivos

- Incorporar tecnología compartida
- Especializarse por fase productiva
- Agregar diseño y calidad
- Innovar en productos, procesos y mercados

Lograr mejorar la **COMPETITIVIDAD** de las PyMEs

Asociatividad sin resultados

8 principales causas

1. Empresarios sin compromiso ni participación activa

2. Falta de un plan de acción claro, orientado a resultados efectivos de corto plazo

3. Coordinador sin experiencia o poco comprometido con el éxito del grupo

4. Falta de recursos para implementar las acciones prioritarias

5. Depender del estímulo del Estado y no buscar el autosustento

6. No definir y sostener la visión de largo plazo o saber reconocer cual era el objetivo

7. Muchas diferencias entre asociados o el encarar objetivos improbables

8. Quedarse solo en beneficios intangibles y no proyectar resultados de impacto

Aletxu Echevarría

The Blackout Project. CEO y Fundador

“EIKEN. Cluster audiovisual y de contenidos digitales”



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

1. ¿Por qué un cluster?

- **Representatividad** cara a gobierno vasco (no tiene nada que ver ser una asociación a ser un cluster)
- **Aglutinación de intereses** de un sector no tan organizado y con cultura sectorial como el industrial, base de la economía vasca.
- Los clústeres audiovisuales abordan la industria audiovisual desde una **perspectiva absolutamente transversal**, integrando no sólo la producción audiovisual, sino también las infraestructuras tecnológicas, los servicios audiovisuales de valor añadido, la tecnología audiovisual, los eventos audiovisuales, la formación o la comunicación audiovisual de marca. Todos ellos, son sectores estratégicos con un alto grado de digitalización.

Visión sobre las claves de gestión

- Búsqueda de un **perfil gerente** capaz de desarrollar la misión , objetivos y propuesta de valor del cluster .
- Desarrollo de **alianzas estratégicas y comerciales** con el tejido empresarial vasco para crear paquetes de financiación y proyectos europeos.
- Desarrollo de acciones de **lobby** con la administración pública vasca y estatal para interactuar en la generación de demandas y mejoras del sector / legales/ financieras / fiscales.
- Visibilidad y reputación de la **marca EIKEN** en ecosistema local e internacional.

EIKEN. *Queremos impulsar un proyecto de clúster singular, que dé respuesta a los retos y necesidades de las empresas relacionadas con la creación y la distribución de contenidos, ocupando un espacio en el que no hay un liderazgo claro en Euskadi*

- **Asociación clúster:** como Asociación Clúster queremos **“hacer de paraguas”** para los distintos sectores y segmentos en el mundo de los contenidos creando conciencia de **metasector relevante** en Euskadi.
- **Aglutinando agentes diversos:**
 - Queremos contribuir al **desarrollo de las empresas** vascas relacionadas con la creación y distribución de contenidos.
 - Somos una **organización transversal** a muchos sectores y actividades, que aglutina empresas que crean y distribuyen contenido, bien como eje central de su negocio o como parte de sus estrategias de relación, comunicación y venta.
 - Queremos contar con **organizaciones diversas:** empresas innovadoras y transformadoras, pymes y grandes, en todas las cadenas de valor, así como centros tecnológicos, entidades de formación, proveedores de servicios y otros agentes que contribuyan al desarrollo del Clúster.

EIKEN. *Queremos impulsar un proyecto de clúster singular, que dé respuesta a los retos y necesidades de las empresas relacionadas con la creación y la distribución de contenidos, ocupando un espacio en el que no hay un liderazgo claro en Euskadi*

- **Clúster con visión empresarial:**

- Creemos en el valor del Clúster y estamos **alineados con las políticas industriales** del Gobierno Vasco.
- Nuestra condición de Clúster nos posiciona como **partner de referencia** en el marco del programa H2020
- Creemos en la **colaboración a lo largo de la cadena de valor** como vía para dar respuesta a los retos que plantea un entorno cada vez más complejo, tanto a nivel privado como público-privado.

EIKEN. *Queremos impulsar un proyecto de clúster singular, que dé respuesta a los retos y necesidades de las empresas relacionadas con la creación y la distribución de contenidos, ocupando un espacio en el que no hay un liderazgo claro en Euskadi*

- **Abierto al mundo:** somos una organización abierta al mundo, que **trabaja en red y con impulso para colaborar** con organizaciones de referencia en todo el mundo.
- **Con vocación de aportar valor tangible a los socios:** somos una organización capaz de desarrollar de forma permanente iniciativas orientadas a aportar un valor tangible a nuestros socios, con el objetivo último de generar **nuevas oportunidades de negocio** y/o mejorar su **competitividad**.

EIKEN.

Propuesta de valor: *¿Por qué formar parte de EIKEN?*

Ser socio de Eiken supone formar parte de un Clúster estratégico, con una experiencia de más de 10 años en impulsar y gestionar proyectos, aglutinar agentes e identificar oportunidades.

¿Qué puedes conseguir si formas parte de EIKEN?

- **Colaborar en proyectos:** colaborar con empresas y agentes clave en el ámbito de la creación y la distribución de contenidos, participando en proyectos de interés, orientados a generar negocio o a mejorar la competitividad.
- **Identificar oportunidades:** identificar y aprovechar nuevas oportunidades, a través de la colaboración con otros agentes de la cadena de valor, el intercambio de información, el acceso a redes de contactos y el apoyo en la imagen y experiencia de un Clúster reconocido.

EIKEN.

Propuesta de valor: *¿Por qué formar parte de EIKEN?*

¿Qué puedes conseguir si formas parte de EIKEN?

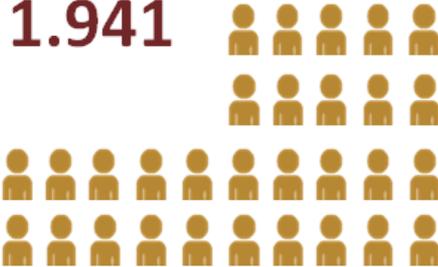
- **Aprender:** compartir **conocimiento y buenas prácticas** con otras empresas y acceder a información y estudios de relevancia para el sector.
- **Interlocución:** contar con una interlocución **directa** con las instituciones y con agentes de referencia en el sector.

2. Historia

- **2004.** EIKEN. Motor del desarrollo audiovisual vasco.
- **2015.** Proceso de reflexión.
- **2016.** BASQUE AUDIOVISUAL & DIGITAL CONTENT CLUSTER. Un proceso de integración con grandes dosis de generosidad.
- **2020.** SIGUIENTE PASO: CLUSTER GAIA

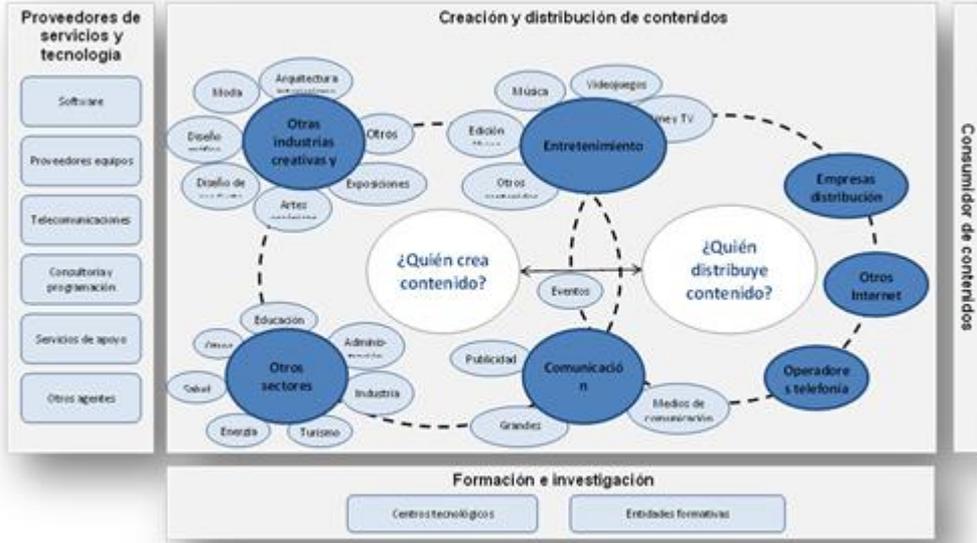


1.941



207+ M€
FACTURACIÓN

Ecosistema digital



2015: de EIKEN a EIKEN +

Fase 1. Contextualización y diagnóstico.

Análisis interno de la
situación de partida de Eiken

Análisis del contexto
externo en el que Eiken se
posiciona

Fase 2. Diseño estratégico.

Identificación de
oportunidades de refuerzo
del cluster

Definición de **la visión y el
posicionamiento** de futuro
deseado

Fase 3. Plan de acción.

Concreción de la **hoja de ruta
a corto plazo** para avanzar
hacia la visión de futuro
deseada

Proceso de reflexión

*“Eiken quiere ser el cluster que impulse el desarrollo y la competitividad de las empresas vascas relacionadas con la creación y distribución de contenidos digitales, en las que el componente audiovisual sea relevante. Ello supone **abrir el cluster** a diferentes empresas y sectores que forman parte del ecosistema digital que se está configurando alrededor de los contenidos, en el que los márgenes no están claramente definidos”*

¿Por qué surge el proceso de ampliación de EIKEN?

*Entendemos que existe una oportunidad de **ampliar** el Clúster para que sea una organización que **aglutine los intereses** de las empresas y sectores vascos relacionados con la creación y distribución de contenidos*

Oportunidad de posicionarse como clúster de creación y distribución de contenidos

- **Importancia creciente de los contenidos** en diversos sectores y actividades de la economía vasca y utilización cada vez mayor del vídeo como medio de comunicación y venta de forma transversal a muchos sectores.
- Existencia en Euskadi de **empresas dinámicas y competitivas** en el ámbito de los contenidos digitales, con capacidad de ejercer un efecto tractor y de grandes empresas que demandan o generan contenidos para comunicar y vender.
- **Beneficios de la cooperación** para las empresas: mayor dimensión y representatividad y más oportunidades: red de trabajo más amplia, mayores posibilidades de colaborar con empresas internacionalizadas, posibilidad de incorporar nuevos enfoques válidos, etc.

2020: Clúster GAIA

El Sector ICTA en cifras. Datos 2018



SOCIOS

+265 empresas



EMPLEO

20.030 profesionales

70% formación universitaria
36% mujeres



EXPORTACIÓN

2.216 M€

42,9% de mercados
internacionales



I+D

135 M€

2,61% de la facturación total

FACTURACIÓN



5.171 M€

+ 7% del PIB
de Euskadi

3. Mejores prácticas

EIKEN Talent

Identificación del talento a través de acuerdos con las universidades, para su inmersión en el tejido empresarial sectorial.



EIKEN Market Chance

Una línea de negocio vertical de mentorización y desarrollo de startups para la industria creativa de contenidos multicanal. o de futuro deseado



Next Station

Lab de nuevas metodologías para crear formatos audiovisuales y experimentación de nuevas narrativas



LABKO

Laboratorio de Co Creación, con el objetivo de vincular a profesionales de Euskadi y Misiones (Argentina), para promover la co-creación, co-producción orgánica y la co-financiación



3. Mejores prácticas

FesTVaI

Festival de Radio-Televisión en Vitoria-Gasteiz. Jornadas de la industria audiovisual.



BIME

BIME PRO, es el encuentro internacional dedicado a profesionales del sector de la música, las nuevas tecnologías, los videojuegos y el marketing.



Industria 4.0

Proceso de identificación de aportación de valor desde las ICCs a los sectores industriales para su posicionamiento en la Industria 4.0



Proyectos europeos y de ICC

*CREADIS 3
URBACT/IN FOCUS/AS
FABRIK
KSI BERRITZAILE – RIS3
INNOBASQUE*



4. Colaboración internacional interclusters



A través de un **programa de residencia en ambos países y cartas de aval económico**.

“El audiovisual es nuestra gran apuesta para fomentar la identidad de ambas regiones”

afirmó el Gobernador de Misiones, Hugo Passalacqua, que viajó para la ocasión interesado en formalizar la relación con Euskadi.

LABKO

Laboratorio de Co Creación, con el objetivo de vincular a profesionales de Euskadi y Misiones (Argentina), para promover la co-creación, co-producción orgánica y la co-financiación.



EIKEN

BASQUE AUDIOVISUAL & DIGITAL CONTENT

NUESTRA APUESTA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Apostamos por la internacionalización del sector.
Creemos firmemente que la **industria vasca** tiene un lugar en los mercados internacionales.

Bajo la marca **Basque Audiovisual & Digital Content** nuestras empresas han accedido a distintos mercados internacionales y el **Sector Vasco es hoy conocido en muchos países del mundo.**



Perteneceamos al
sector creativo

Cubrimos las necesidades de
mercado y clientes

Promovemos la
cooperación

Somos un sector
dinámico
y abierto al mundo

Contamos
buenas historias

Apostamos por un proyecto
país

Acuerdo LABKO; mercados MipTV y MICPOM con stand propio Basque Audiovisual; Misiones a Holanda, Singapur, Israel, Argentina, India, Escocia.

21 AZAROA
NOVIEMBRE

AZKUNA
ZENTROA
Bilbo



CREANDO VALOR EN LA ERA MULTIMEDIA: INNOVACION Y ESPACIOS COLABORATIVOS INTERSECTORIALES COMO CLAVES DE ÉXITO

I FORO INTERCLUSTER AUDIOVISUAL
Y DE CONTENIDOS DIGITALES

Red de Clusters Audiovisuales de España. Se retoma la actividad en mayo de 2020 y el pasado 20 de septiembre bajo el marco del Donostia Zinemaldia tuvo su 1ª reunión formal con representantes del Ministerio de Cultura del Gobierno de España.

ESKERRIK ASKO!



Marcelo Ortega
**Presidente del Cluster Audiovisual
Film Andes**

“Nadie se realiza en una comunidad que no se organiza”



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Leonardo Brkusic

**Director Ejecutivo de Grupo Argentino de
Proveedores Petroleros (GAPP)**

“Casos de asociatividad: GAPP”



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Casos de asociatividad



GAPP

GRUPO ARGENTINO DE
PROVEEDORES PETROLEROS

SINERGIA PARA CRECER

“Desde 2003 promovemos la industria nacional de bienes y Servicios para Oil & Gas”

1. Origen: inquietud compartida: Exportar

- Comienza informalmente en **2002** por interacción de 4 empresas. 100% AMBA
- Rubros iniciales: metalmecánico (3) y químico (1)
- Escenario Devaluatorio 3:1

Definiciones iniciales

- Objetivo: promoción de exportaciones
- **Tipo de empresas socias:** fabricantes nacionales de bienes y servicios para la industria petrolera en forma directa. Abierto a competencia.
- **Empresa / Mercado Target:** Empresas Operadoras, de Servicios Petroleros y de Ingeniería y Construcción.
- Primeras iniciativas: Misión a Medio Oriente / Primeros Negocios
Iniciativa de Recurso Conjunto en Venezuela
- Apoyo de **MRECIC, DUPONT y TENARIS Siderca**

2. GAPP hoy: más empresas, más inquietudes, nuevas necesidades

- Luego de 17 años hoy somos **141 empresas: 49% Mediana T1 - 36% Pequeñas - Grandes 14%**
- Generamos **22800 empleos directos: 78% industria - 22% Servicios**
- Empresas de 12 provincias del país: **48% Bs.AS - 22 % CABA - 13% Santa Fe - Neuquén 7%**

Objetivos actuales: **Promoción y networking** comercial en el país y en el exterior
Desarrollo empresario
Representación sectorial

16 rubros productivos:

Industria: Áridos, Caucho, Eléctrico, Electrónico, Plástico, ERFV, Explosivos, Metalmecánica; Químico, Textil
Servicios: Ingeniería & Consultoría, Software & Data Management, Servicios Especializados, Servicios Industriales, Servicios Petroleros, Construcción y Montaje.

Algo no cambió: Tipo de empresas socias: fabricantes de bienes y servicios para la industria petrolera en forma directa. Seguimos abiertos a la competencia.

3. Ejes de trabajo: ningún año es igual al anterior

Promoción y Networking Comercial

- +25 mercados visitados
- +140 Misiones Comerciales
- +75 Congresos y Expos
- +1900 reuniones de negocios
- Informes Comerciales
 - Actividad Upstream Argentina
 - Resumen de Proyectos Industriales
 - Estudios de Mercado

Desarrollo Empresarial y Mejoras Productivas

- Capacitación: Programas y cursos formativos específicos.
- Financiamiento: Articulación y formulación de proyectos de inversión
- Grupos de Trabajo:
 - RRHH y Gestión de Talento.
 - Minería & Litio;
 - Generación & EERR
- Programa GAPP 4.0.

Representación Sectorial en ámbitos Público Privados

- Empresas sector Oil&Gas
- Fundadores del Observatorio Gas y Petróleo junto con otras 10 cámaras empresarias
- Consejo Público Privado para impulso de exportaciones MRCIC
- Mesa Vaca Muerta
- GPL10 – GIP Mercosur – Consejo Consultivo Energía MinCvt O&G.

4. Imposible hacerlo solos: Vinculación y recursos

Estado Nacional, Provinciales y Municipales

- Ministerio de Desarrollo Productivo
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ministerio de RREE y C.I.
- Ministerio de Economía (Energía)
- Ministerios Industria de Gobiernos Provinciales
- Secretarías de Industria de Municipios y Partidos

Sector Privado y entidades técnicas

- Observatorio Petróleo y Gas
- ADIMRA, CAPIPE, CAFMEI, CIPIBIC, CYTACERO, CAFAS, CLUSTERs CBA y MAR DEL PLATA
- Cámaras Provinciales
- Entidades Técnicas
- INTI
 - Y-TEC
 - IMP (México)
 - REDES PETRO (Brasil)

Universidades Públicas y Privadas

- UNAJ
- UNSAM
- UNGS
- UTN Reg. Pacheco
- UTN
- Austral

Socios Estratégicos

- Foro Ciencia y Tecnología para la Producción.
- TENARIS Siderca

5. Lecciones aprendidas: escuchar a las empresas (casi siempre)

- La base de cualquier esquema asociativo es el **afecto societario** y **objetivos claros**.
Lleva mucho esfuerzo, pero es muy importante **crear una identidad común**.
- Es imprescindible **renovar** acciones, mercados, servicios e iniciativa.
Siempre **contemplar las necesidades** de todas las empresas
- El norte siempre debe ser **generar valor** a las empresas. **Escuchar y desafiarlas**.
- **Invertir** ingresos de manera dinámica. **Destinar ingresos a explorar e investigar**.

Tuvimos **3 importantes decisiones** que consensuar :

1. Mantenernos chicos y ser un grupo de amigos o crecer y exponernos. **Decidimos ser un gran grupo** donde siempre conocer nuevas empresas (y amigos).
2. Competencia si / competencia no. **Los mercados son más grandes** que la oferta de cualquier empresa.
3. Seguir abordando solo mercados de exportación o **enfrentar además el mercado local**.

6. Desafíos por delante: impulsar un cambio cultural hacia 4.0

Temáticos

- Crecer en cantidad y calidad de empresas para ampliar recursos y fomentar capacidades:
Empresas de base tecnológica, data science e IT
- Relanzar proyectos conjuntos:
Marketplace interno. Red logística. Proyecto de biomasa. Nuevos mercados.
- Reformular metodología de acciones de promoción comercial postCovid. Innovar.
- **Programa GAPP 4.0:** Continuar impulsando la transformación digital de las empresas y para alcanzar la adaptabilidad a los nuevos ecosistemas productivos y de negocios
Cultura – Innovación – Estructura – Personas – Digitalización de Procesos – Radar GAPP

Organizacionales

Consolidar una **estructura adecuada**. Renovar **liderazgos**. Asentar **enfoque en las empresas** y no en productos. Cambiar modelo a **flujo de proceso**.

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



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina