

¿Cómo pueden las PYMES insertarse en las Cadenas Globales de Valor a partir de la Integración Productiva?

LA PERSPECTIVA DESDE PACPYMES

Seminario de Integración Productiva
Secretaría del Mercosur, 15 y 16 de Julio de 2009



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Temas

- ❖ Competitividad - Cadenas Globales de Valor

- ❖ PACPYMES
 - Promoción de Clusters
 - Articulación de Redes Empresariales
 - Mejora de la Gestión e Internacionalización de PYMES



Una posible definición de competitividad

“nuestra capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible”



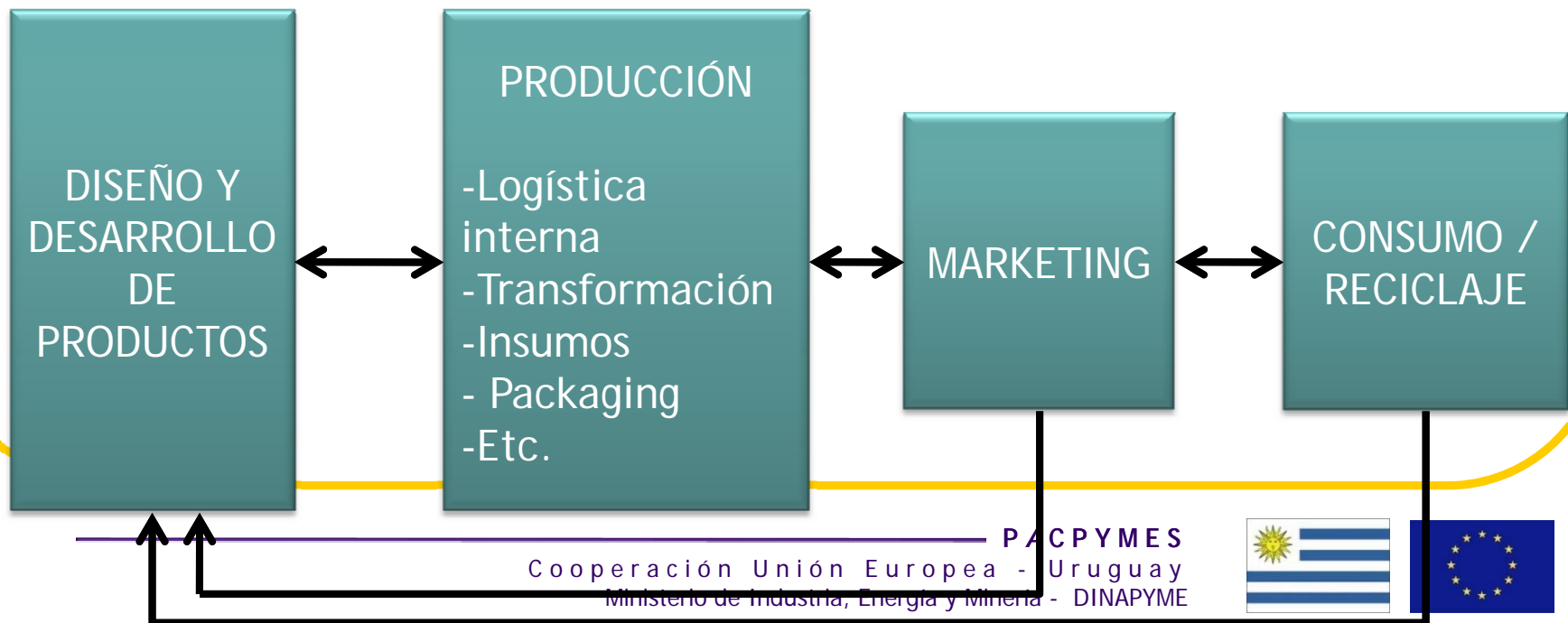
Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Cadena de Valor

- La cadena de valor describe el rango completo de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de diferentes fases de producción (incluyendo una combinación de transformaciones físicas y la incorporación de varios productos y servicios), entrega a consumidores finales y disposición final luego de su uso (Kaplinsky)





Cadena Global de Valor

- ❖ A partir de los ´70 y ´80:
 - Consumidores más exigentes en cuanto a variedad, innovación y calidad de los productos
 - Concentración en pocas manos de retailers en el mundo desarrollado (“compradores globales poderosos”)
 - Reducción de la protección comercial a nivel internacional
 - EN RESPUESTA: Empresas más especializadas





¿Qué Implica esa Especialización?

- ❖ Abandonan las actividades de baja renta y baja especialización.
- ❖ La especialización atraviesa fronteras nacionales, dado que las economías de escala se vuelven más importantes → las cadenas de valor se vuelven cada vez más GLOBALES
- ❖ Disyuntiva de quienes venden commodities a los consumidores finales:
 - Consumidores más exigentes
 - Sistemas de producción crecientemente diversificados y geográficamente extendidos





Gobernanza de la Cadena Global de Valor

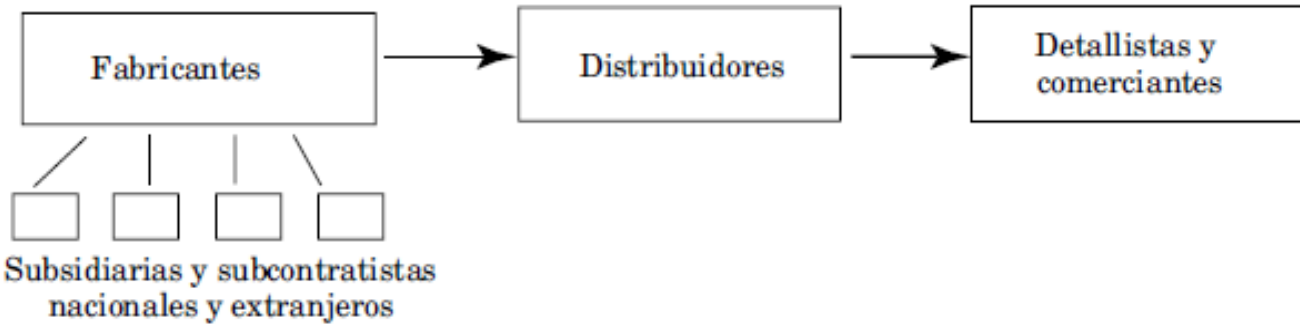
- ❖ La respuesta:
 - La cadena productiva debe ser coordinada para permitir satisfacer las necesidades diferenciadas del consumidor a través de sistemas de producción complejos y desarticulados.
- ❖ Emergen tres grandes temas:
 - La distinción entre cadenas “buyer driven” y “producer driven”
 - Las diferentes formas de gobernanza de las cadenas globales de valor
 - El rol de los estándares



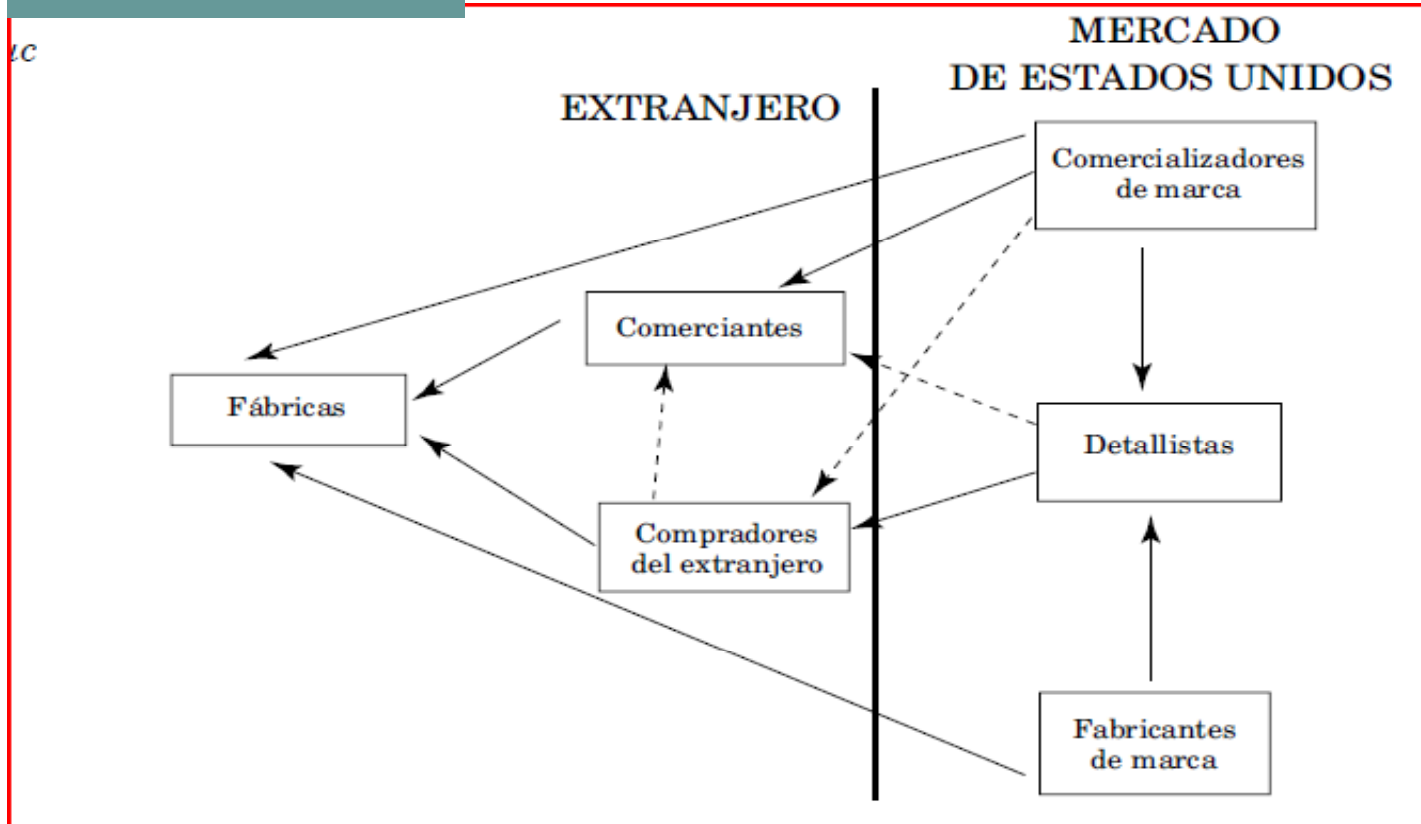
Producer and buyer driven global value chains compared		
	Producer-Driven	Buyer-Driven
Drivers of GVCs	Industrial Capital	Commercial Capital
Lead Firm Core Competency	Research & Development; Manufacturing Production	Design; Marketing; Retail
Barriers to Entry	Technological Sophistication Meeting Production Standards	Cost, Meeting Product Specification
Economic Sectors	Consumer Durables; Intermediate Goods Capital Goods	Consumer Non -durables
Typical Industries	Automobiles; Computers; Aircraft	Apparel; Footwear; Toys
Ownership of Manufacturing Firms	Transnational Firms	Local Firms, predominantly in developing countries
Product Life-Cycle	Long term	Short term
Standards	Manufacturing systems; operational performance requirements	External standards – e.g. health, environmental, fair trade, organics etc
Contractual Links	Investment-based,	Trade-based
Predominant Network Structure	Hierarchical production based, system based specifications	Hierarchical product based specifications

Source: Gereffi (1999b)

PRODUCER DRIVEN



BUYER DRIVEN



Gereffi,
2005



Modos de Gobernanza

- ❖ Además de las opciones de integración vertical y de usar el mercado “spot” aparece una tercera vía:
- ❖ “CADENAS DE VALOR RELACIONALES”:
 - DESARROLLAR ALIANZAS DE LARGO PLAZO, VINCULANTES, DE ALTA CONFIANZA CON PROVEEDORES (Y CLIENTES) CLAVES, QUE PROTEGEN A LA EMPRESA DEL COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA





Rol del Coordinador de la Cadena en la Gestión de la Cadena de Suministros

1. Analizar la naturaleza de la cadena de suministro de la empresa
2. Identificar proveedores (clientes) clave , y racionalizar suministro (ventas) en torno a ellos, reduciendo el número a través de la focalización en socios confiables
3. Establecer estándares de performance para estos proveedores/clientes
4. Monitorear performance contra esos estándares e informar a proveedores y clientes sobre su performance relativa
5. Cuando los proveedores o clientes no alcanzan los estándares, brindarles asistencia práctica ya sea directamente o a través de servicios especializados
6. Asegurar que los proveedores y clientes claves trabajan con sus propios proveedores y clientes de la misma manera y con los mismos estándares





El Rol de los Estándares

- ❖ INCREMENTAR LA EFICIENCIA (*PROMOVIENDO MEJORA CONTINUA*) EN TORNO A TRES TEMAS:
 - CALIDAD: ejemplo: políticas de “cero defecto”
 - COSTO : ejemplo: gestión de inventarios “just in time”
 - DISTIRBUCCIÓN: ejemplo: entrega a tiempo en pequeños lotes

- ❖ LOS MERCADOS DE ALTOS INGRESOS SE VUELVEN CADA VEZ MÁS SENSIBLES CON RESPECTO A LOS ESTÁNDARES:
 - Basados en preocupaciones éticas, como estándares laborales
 - Referidos a salud o seguridad (regulados por los gobiernos)





Drivers y Sanciones referidas a Estándares en las Cadenas Globales de Valor

	Process	Product	Sanctions
Firms	ISO9000 and ISO14000	Parts per million defect rates	Inclusion/exclusion from chains
Governments	HACCP, SPS	Lead content	Prosecution
Civil society/NGOs	Fairtrade	Organic products	Boycott





Cómo capturar mayor renta en las cadenas globales de valor

Cuatro formas de subir en la cadena de valor (*upgrading*):

- PROCESOS: mejorar eficiencia, tanto dentro de cada nodo de la cadena, como entre los nodos
- PRODUCTOS: introducir nuevos productos o mejorar los viejos más rápido que los rivales (la cadena de valor como entorno innovador)
- FUNCIONAL: incrementar el valor agregado, cambiando el mix de actividades dentro de la firma, o cambiando el lugar de la firma dentro de la cadena de valor
- CADENA: cambiando de cadena de valor





Implicancias para la el diseño de políticas PYMES

- ❖ “pensar global, actual local”, tanto a nivel publico como privado
 - Identificar tendencias
 - Pensar estratégicamente
- ❖ Instrumento de política con foco en los procesos (más que solo en los resultados inmediatos)
- ❖ Trabajar en red. Cooperar - Competir. Ser profesional.
- ❖ Necesidad de articular con políticas orientadas a empresas grandes



PACPYMES

Un Programa en el Marco de la Cooperación
Unión Europea - Uruguay
2006 - 2009

Ejecutado desde el Ministerio de Industria,
Energía y Minería
en la órbita de la DINAPYME



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Objetivo General

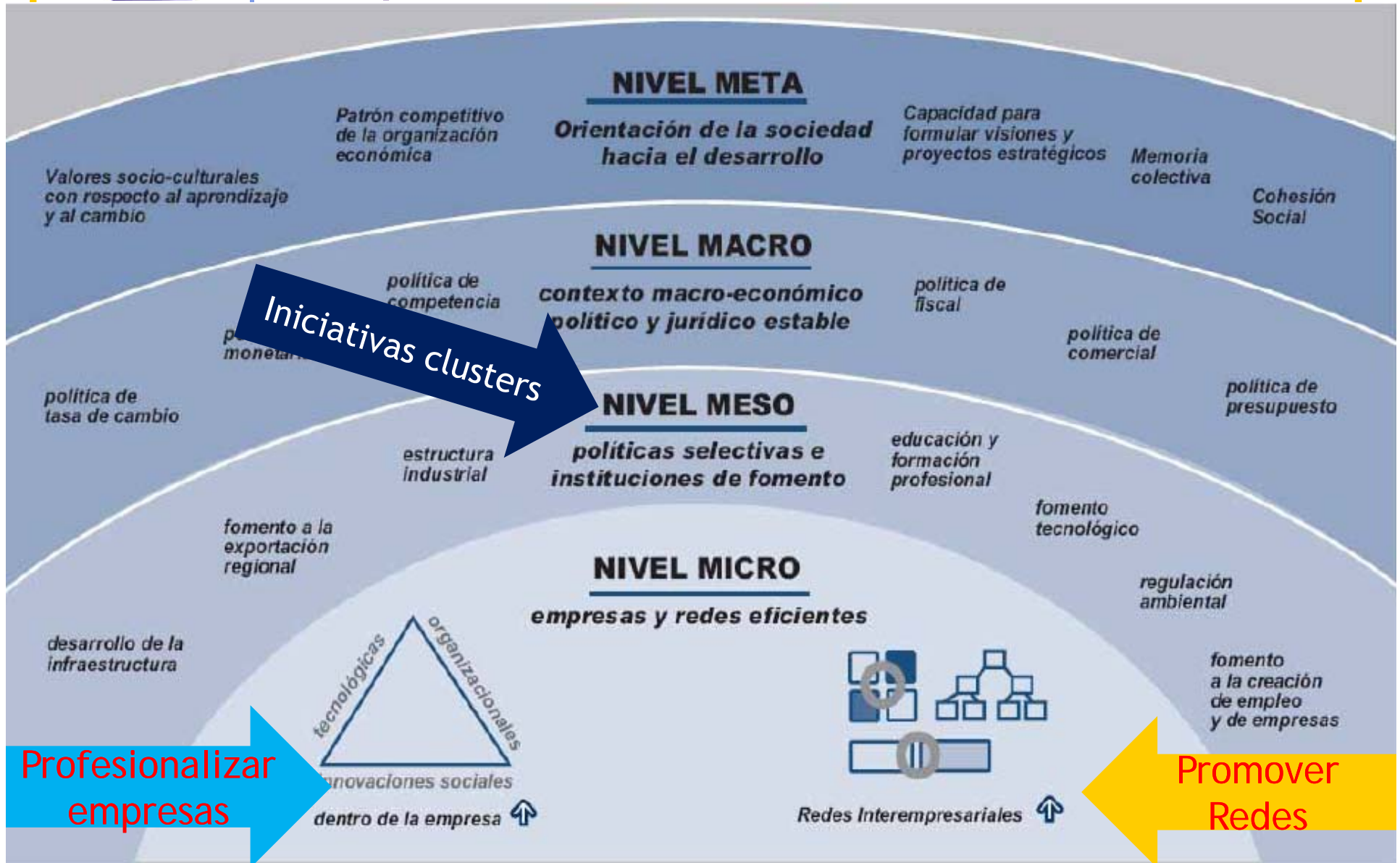
- ❖ **DINAMIZAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA URUGUAYA**

- ❖ **Mecanismos:**
 - Promoción de clusters,
 - Fortalecer mecanismos asociativos,
 - Fortalecer la capacidad exportadora y fomentando la internacionalización de las PYMES





Marco conceptual: Determinantes de la Competitividad Sistémica





Estructura del Programa

redes

Empresas crean alianzas para nuevos negocios

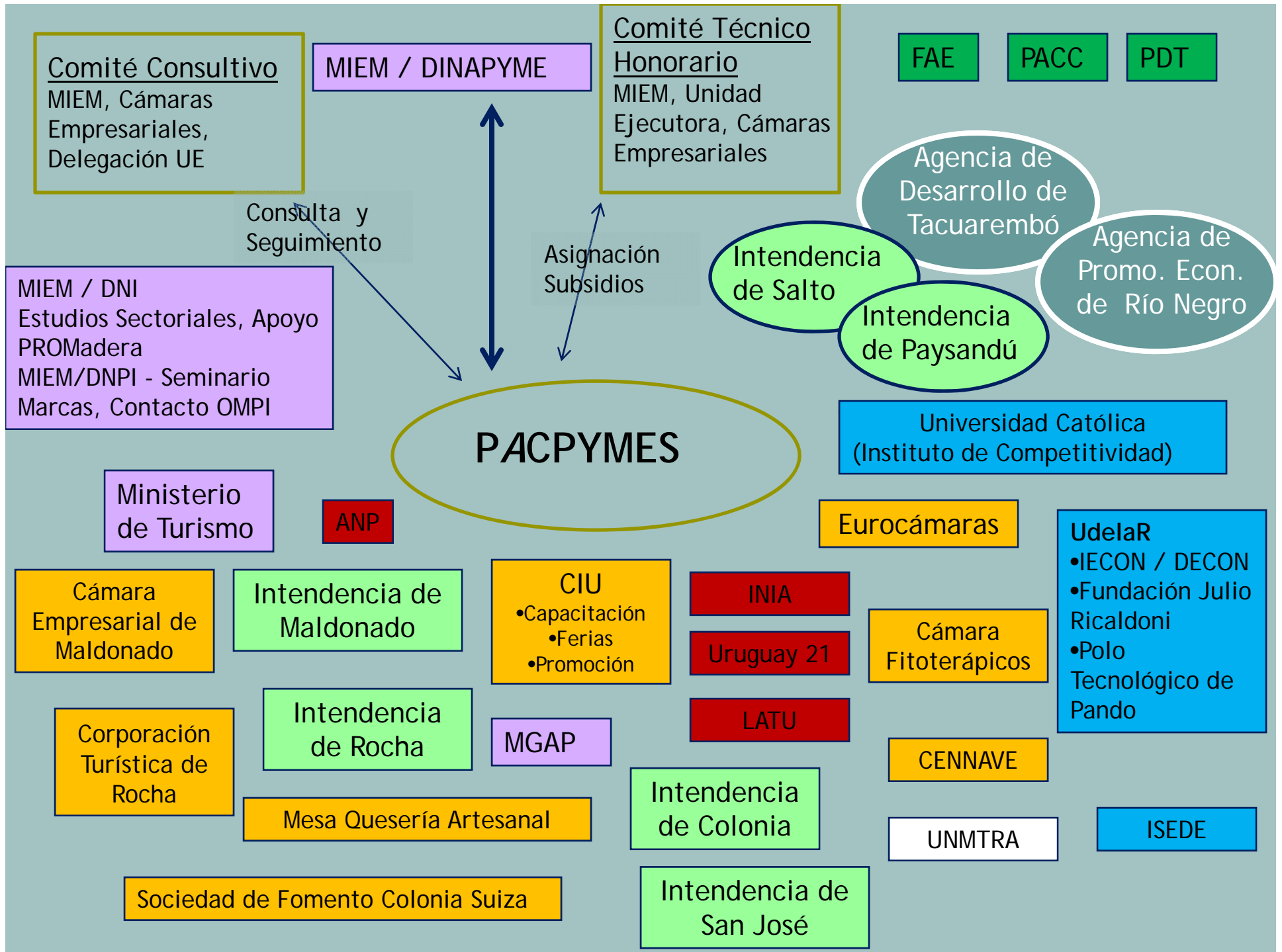
empresas

Empresas mejoran su capacidad de competir

clusters

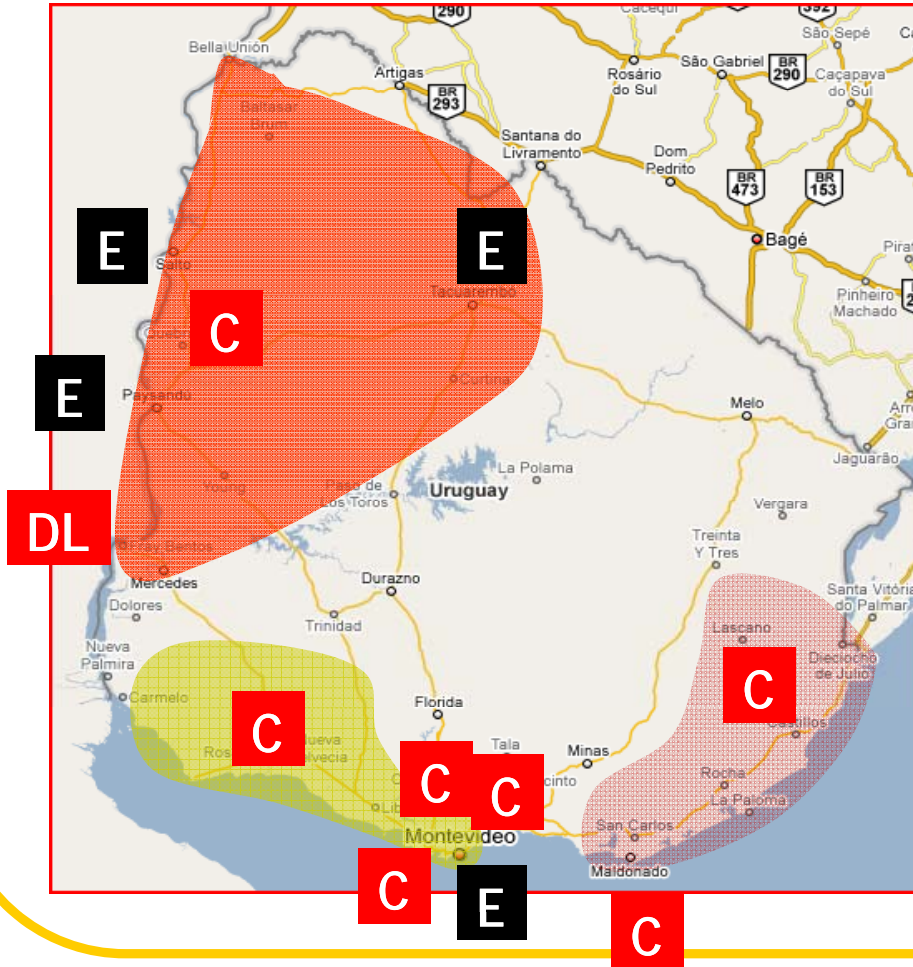
Articulación público-privada para mejorar la competitividad de un sector/territorio







Organización Territorial



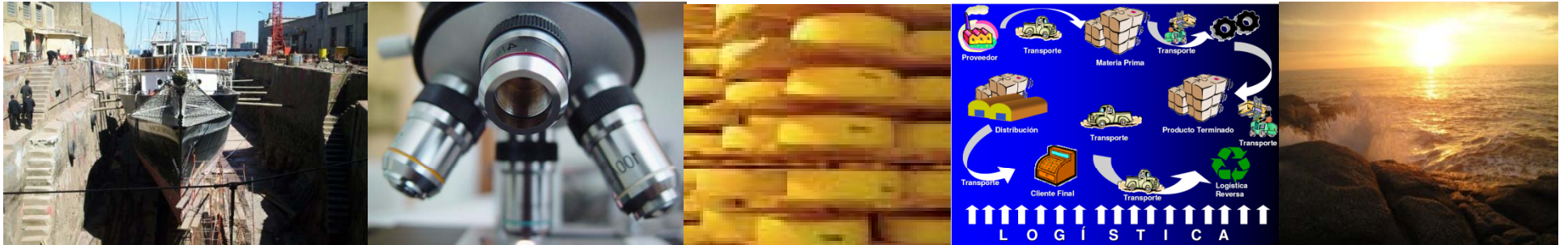
COMPONENTE EMPRESAS:
En 2007 se establecen acuerdos con:

- Salto
- Paysandú
- Tacuarembó

COMPONENTE CLUSTER:

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





PACPYMES CLUSTERS



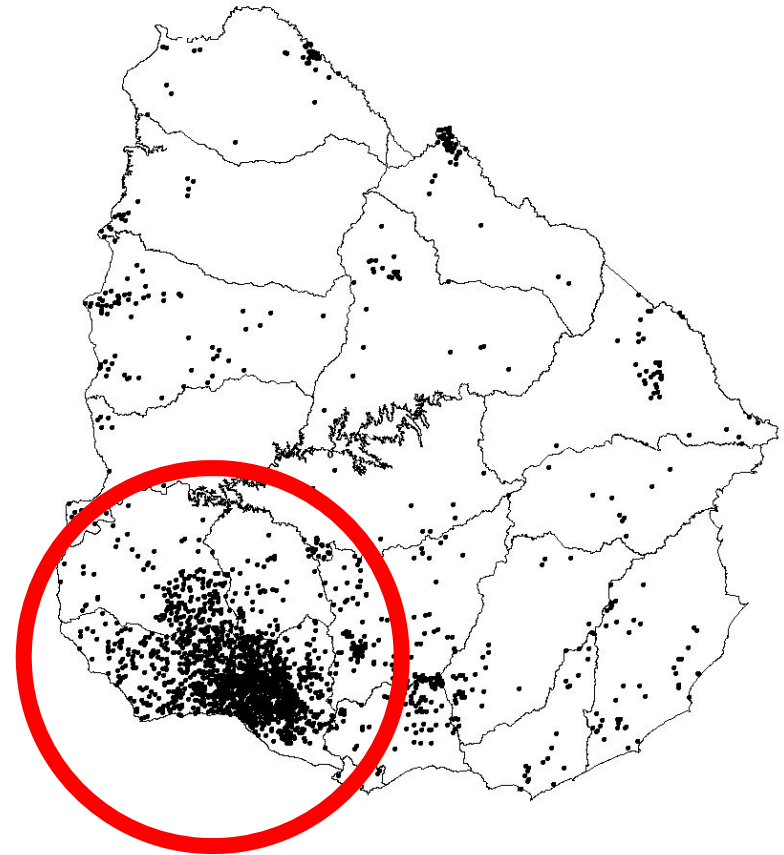
Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





El Cluster ya existe ...

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**.





Importancia del diálogo estratégico y la búsqueda del consenso

PARTIMOS DE UN DIAGNÓSTICO COMPARTIDO:

- DÓNDE ESTAMOS
- DÓNDE ESTÁ EL MUNDO

ACORDAR A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR (Y CÓMO HACERLO)

**VISIÓN
LINEAMIENTOS
ESTRATEGICOS**

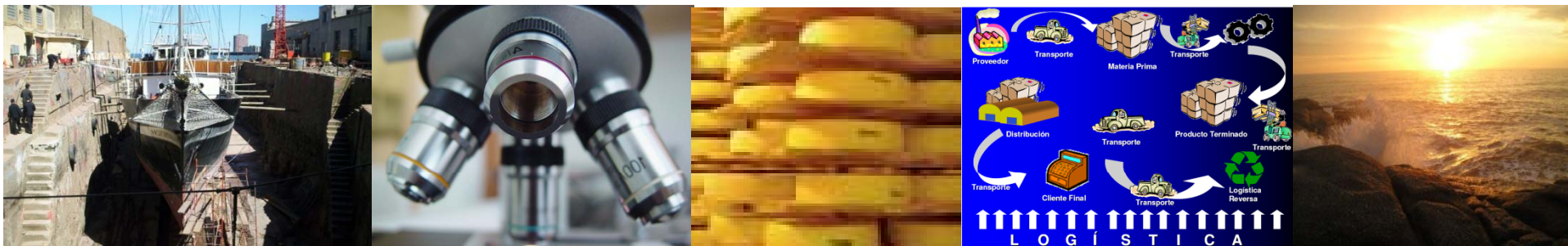




En resumen nos enfocamos a:

- ❖ Crear un entorno competitivo enfocado a generar valor agregado a través de la:
 - Mejora de productos compartidos/complementarios
 - Mejora de procesos colectivos
 - Aplicación de nuevas tecnologías en conjunto
 - Difusión y marketing colectivo
 - Comercialización conjunta
- ❖ Generar capacidades locales que posible hagan sustentables estas iniciativas mediante:
 - Fortalecimiento institucional
 - Articulación con los sistemas educativos y de formación





PACPYMES REDES Un ejemplo



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY



http://www.madexur.com/

Competitiv...

English Version

MADEXUR
Grupo de aserraderos de Paysandú
URUGUAY



HOME

QUIENES SOMOS

LA MADERA

PRODUCTOS

MERCADOS

LINK DE INTERES

CONTACTENOS



MADEXUR es una red de aserraderos situados en el departamento de Paysandú, Uruguay quienes, manteniendo su autonomía empresarial, decidieron trabajar bajo esta modalidad asociativa con el fin de optimizar la utilización de sus recursos.

En este marco, sus principales objetivos son la ampliación

La madera: Los aserraderos que integran **MADEXUR** explotan individualmente bosques propios. Están actualmente explotando, en conjunto, un bosque adulto de Eucalyptus Grandis, situado en la zona forestal de Gallinal a 85 km de Paysandú... [ver más](#)

Mercados: Las empresas que integran **MADEXUR** han exportado individualmente a Japón, EE.UU., México, China, Indonesia, España e Italia... [ver más](#)





Grupo de aserraderos de Paysandú
URUGUAY



HOME

QUIENES SOMOS

LA MADERA

PRODUCTOS

MERCADOS

LINK DE INTERES

CONTACTENOS

MADEXUR es una red conformada por aserraderos ubicados en una región estratégica en el centro mismo de la producción forestal del Uruguay.

Integrantes:

Aserradero Chaves

Director: Sr. Fernando Chaves.

Efidur S.A.

Director: Ing. Agr. Gustavo Guillamón.

Fenatir S.A.

Director: Técnico Forestal Ernesto Moreira.

Nalavip S.A.

Director: Sr. Oscar Rossi

Oxipal S.A.

Director: Sr. Mauricio Piteta.



Zonas
forestadas
en Uruguay

Clic en imagen

Donde estamos

El Departamento de Paysandú está ubicado en el noroeste del país. Tiene una superficie de 1.392.200 hectáreas, lo que representa 8% del total del país.

Ubicación geográfica:

Latitud Sur: 32° 20' 57".

Longitud Oeste: 58° 02' 13" - 32° 20' 57".

Clima:

Templado. Temperatura Max. media 23.6° / Min. media 11.2°.

Precipitación media anual: 1.200 mm. Humedad relativa media anual: 70%.

Paysandú, Río Negro, Tacuarembó y Rivera son los departamentos que tienen mayor superficie forestada del Uruguay, formando una región singular en la materia. Paysandú y Río Negro, con sus ciudades capitales sobre las costas del río Uruguay, cuentan con excelentes puertos de salida.

Tiempos de tránsito a puertos de:

USA - Houston y Costa Este: 25 días.

Europa - Mediterráneo: 22-24 días.

Sudeste Asiático - 28-30 días.

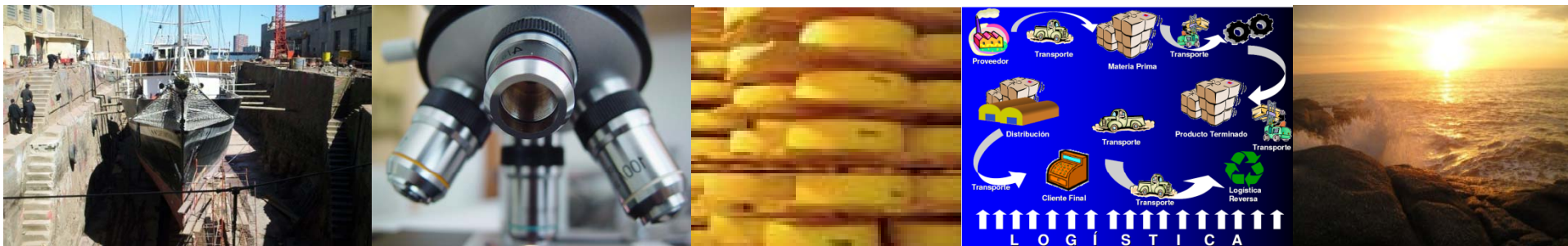
Distancias a las principales ciudades y puertos de la región:

Fray Bentos (Uruguay) 140 km

Buenos Aires (Argentina) 350 km

Montevideo (Uruguay) 374 km





PACPYMES EMPRESAS



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY





Fundamentos de diseño del Componente Empresas

- ❖ **Cofinanciamiento** como forma de asegurar real compromiso del empresario y el mejor rendimiento de los recursos públicos
- ❖ **Diagnóstico conjunto** entre empresario y PACPYMES (Asesor en gestión y experto en tecnología)
- ❖ **Selección de SDE** (consultores y/o capacitadores) por parte de los empresarios de una base amplia
- ❖ **Apoyo y seguimiento** para neutralizar asimetrías de información entre empresarios y SDE



Muchas Gracias

<http://www.competitividad.org.uy/>

<http://www.pacpymes.gub.uy/>

pdarscht@pacpymes.gub.uy



Cooperación
UNIÓN EUROPEA
URUGUAY

