



Diagnóstico Participativo

Iniciativa **FRAY BENTOS COMPETITIVO**

PACPYMES 

PACPYMES
Programa de Apoyo a la Competitividad
y Promoción de Exportaciones de la Pequeña
y Mediana Empresa
Cooperación Unión Europea - Uruguay
MIEM/DINAPYME





Fray Bentos Competitivo

NOVIEMBRE 2006 - MARZO 2007

PACPYMES

Programa de Apoyo a la Competitividad
y Promoción de Exportaciones de la Pequeña
y Mediana Empresa

Cooperación Unión Europea - Uruguay

MIEM/DINAPYME



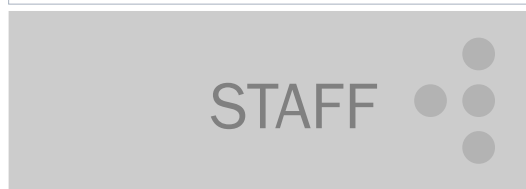
Este informe fue elaborado por el Dr. Ulrich Harmes-Liedtke,
consultor de MESOPARTNER, en un proceso participativo integrando
los aportes de quienes se acercaron a la iniciativa.

PACPYMES.
Cooperación UE - UY
MIEM - DINAPYME

Telefax: (02) 901.77.16
Rincón 723, Oficina 210, CP 11000
www.pacpymes.gub.uy
info@pacpymes.gub.uy
Montevideo, Uruguay

El contenido de la presente publicación
es responsabilidad exclusiva del Programa
PACPYMES y en ningún caso debe
considerarse que refleja los puntos de vista
de la Unión Europea.

1.	CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN		10
2.	CAPÍTULO 2 OBJETIVO		11
3.	CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA, PROCESO Y RESULTADOS	3.1 Metodología 3.2 Proceso 3.2.1 Primera visita 3.2.2 Segunda visita 3.2.3 Tercera y última visita 3.3 Resultados 3.3.1 Competitividad Sistémica 3.3.2 Factores Críticos del Éxito 3.3.3 Escenarios del futuro	12
4.	CAPÍTULO 4 RESUMEN Y RECOMENDACIONES		20
5.	CAPÍTULO 5 GLOSARIO		22
6.	CAPÍTULO 6 ANEXOS	6.1 Participantes de las diferentes actividades 6.2 Taller de Turismo y Entretenimiento 6.2.1 Acuerdo de Trabajo 6.3 Taller de Transporte y Logística 6.3.1 Acuerdo de Trabajo	24



Director
Dr.-Ing. Pablo Darscht

Autor
Dr. Ulrich Harmes-Liedtke - Socio Fundador de MESOPARTNER

Facilitador
Ec. Laura Zunino - Izunino@pacpymes.gub.uy

Edición
Lic. Alberto Gallo / Lic. Diego Tarallo

Arte y Diseño
Domo Artworks & Advertising
Tel.: [+598 2] 518 2847 / www.domo.com.uy

Fotografía
Lic. Katarzyna Kowalska / Lic. Diego Tarallo
Europe Audiovisual Library / Pag 9 · 11 · 13 · 19 · 24
Botnia / Pag 8 · 11 · 12 · 18 · 23



PACPYMES

Trabajemos juntos en un mundo ancho y posible

El Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones PACPYMES, es el resultado de un acuerdo de cooperación bilateral entre la Unión Europea y Uruguay. El programa busca desarrollar la capacidad de cooperación entre los diferentes actores públicos y privados involucrados en el fortalecimiento de las PYMES, orientándolas hacia la mejora de gestión, innovación y la internacionalización. Resume esto en su lema «trabajemos juntos» y el slogan «El mundo es ancho y posible».

PACPYMES diseñó instrumentos de apoyo a la mejora de la competitividad agrupados en servicios de *REDES*, *EMPRESAS* y *CLUSTERS*.

El Cluster existe

Como realidad económica, el Cluster 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.

Una INICIATIVA CLUSTER es una estructura de trabajo basado en el diálogo y la cooperación entre los diferentes agentes -públicos y privados del cluster, con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas.

PACPYMES *CLUSTERS* provee un marco de asistencia técnica y económica, promoviendo iniciativas. Actualmente el programa trabaja en cinco Iniciativas preidentificadas durante la formulación del programa:

- Cluster del Queso Artesanal, concentrado en los departamentos de San José y Colonia.
- Cluster de Turismo en Punta del Este.
- Cluster de Logística y Transporte, focalizado en el departamento de Montevideo.
- Cluster de Ciencias de la Vida, integrado por el conjunto de actividades de producción y servicios intensivos en conocimiento de aplicación biológica en las áreas humana, animal, vegetal y ambiental.
- Fray Bentos Competitivo, orientado al desarrollo empresarial local; responde al desafío que representa la instalación de la industria de la celulosa en el departamento de Río Negro.

PACPYMES *REDES* promueve redes o grupos empresariales con dificultades o desafíos en común de desarrollo y mejora de la competitividad. La ejecución se apoyará en organizaciones intermedias (centros, cámaras, ONGs empresariales) con experiencia en la promoción e identificación de grupos de pequeñas y medianas empresas.

Busca favorecer en general la vocación asociativa mediante la formación de alianzas (consorcios, cooperativas, redes, etc.) que impacten en la competitividad de la empresa en general.

La competitividad bien entendida empieza por casa

PACPYMES *EMPRESAS* apoya a empresas exportadoras o con potencial exportador o sus proveedores estratégicos, a través de subsidios para acceder a asesoramiento y capacitación empresarial. Las empresas beneficiarias deben satisfacer alguno de los siguientes criterios:

- Personal Ocupado: hasta 99 personas
- Ventas netas anuales: hasta U\$S 5 Millones
- Activos máximos: hasta U\$S 350.000



PACPYMES brinda apoyo preferencial a empresas del interior del país y a las que conformen sólidas modalidades asociativas.

Porcentajes de Subsidios			
GRUPOS DE EMPRESAS			
MONTEVIDEO	65%	75%	INTERIOR
	50%	60%	
EMPRESAS INDIVIDUALES			

¿Cómo acceder? Está disponible la Ficha de solicitud de participación para llenarla a través de nuestra página web: www.pacpymes.gub.uy o podrá contactar a un asesor PACPYMES, quien lo visitará para dar inicio a la fase de diagnóstico.

Trabajando Juntos, *EMPRESAS* le propone un trabajo en fases. En la primera, realizaremos -sin costo- un diagnóstico de su empresa. Asesores de PACPYMES trabajarán junto a ud. para identificar las oportunidades de mejora.

En la segunda fase, se definirá un Plan de Fortalecimiento y Mejora que tomará como base el diagnóstico realizado. El plan comprenderá acciones de asesoramiento y capacitación.

En una tercera fase -una vez aprobado el plan de trabajo-, la dirección de la empresa podrá seleccionar el o los profesional(es) o la(s) institución(es) con quienes trabajará para llevar adelante las actividades de Asesoramiento y Capacitación cofinanciadas.

Un Plan de Fortalecimiento puede comprender capacitación y/o asesoramiento en las áreas de:

- Dirección Estratégica
- Gestión del Conocimiento
- Innovación y Tecnología
- Gestión de la Calidad
- Comercio Exterior e Internacionalización
- Gestión de la Logística
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de la Producción
- Marketing y comercialización

Y en todas aquellas áreas que permitan avanzar de forma profesional en el camino de la internacionalización.

El Programa realizará el seguimiento y evaluación de todas las actividades.

¿Cuál es el impacto del PACPYMES?

Empresas profesionalizadas en su gestión, contando con personal capacitado y motivado.

Empresas internacionalmente competitivas.

Alcance

En el marco de la cooperación bilateral de la Unión Europea y Uruguay, PACPYMES es ejecutado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería en la órbita de la DINAPYME. El Programa tiene una duración prevista de 42 meses y un presupuesto global de € 7.455.000. Este monto está compuesto por una contribución de la Unión Europea de € 5.400.000 sumado a € 2.055.000 por parte del Uruguay (Presupuesto Nacional, Ministerios, Empresas e Intendencias).



RESEÑA DEL PROCESO

«Fray Bentos Competitivo» es un grupo abierto de trabajo integrado por empresas, organizaciones civiles, e instituciones públicas y privadas relacionadas a nuestro medio. Se posiciona como instrumento integrador de diálogo, aprendizaje y acción para el desarrollo de nuestra región, a través del fortalecimiento y la profesionalización de la comunidad empresarial mediante acciones conjuntas de actores públicos y privados. Es apoyado por el programa PACPYMES, de la cooperación bilateral con la Unión Europea y el Estado Uruguayo.

«Fray Bentos Competitivo» surge como respuesta a inquietudes de agentes públicos y privados, acompañando el surgimiento de un nuevo escenario con distintas y más oportunidades, y en donde el cambio y el saber adaptarse a los mismos es la consigna y el desafío.

Para ello, se conformó entonces un grupo promotor de las acciones e iniciativas, buscando integrar los esfuerzos públicos y privados en pos de un mismo objetivo. En ese proceso, contando con el apoyo metodológico de nuestro consultor especialista en desarrollo local, procedimos a realizar un rápido diagnóstico conjunto y participativo de lo que era nuestra región, y particularmente de nuestra comunidad empresarial. Como consecuencia del mismo, decidimos enfocarnos en esa primera etapa en dos áreas de trabajo que aparecían como más prometedoras, pero también como más desafiantes, como son Turismo y Entretenimiento y Transporte y Logística.

En el caso de Turismo y Entretenimiento, realizamos entre Diciembre de 2006 y Febrero 2007 dos talleres convocando a emprendedores y empresarios del sector. Allí conocimos algunas de las oportunidades de negocio relacionadas a nuevas demandas y a una población más exigente. En base a ello, diseñamos de forma participativa planes de trabajo con acciones, algunas de ellas, ya concretadas.

Con respecto al área de Transporte y Logística, a través de dos talleres avanzamos en crear un canal de comunicación entre las demandas de las grandes empresas y la posibilidad de los empresarios locales de ser proveedores de esas empresas, acercando la oferta y la demanda.

Hemos realizado eventos que permitan a nuestro empresariado acceder a nuevas formas de hacer negocios (como una Feria de Franquicias), facilitar y apoyar su gestión, y darles a conocer el escenario de negocios que se planteará en el futuro próximo, así como las herramientas para acceder al mismo. Nuestro próximo evento será una jornada de difusión de las distintas opciones de financiamiento y créditos para nuevos emprendimientos y pequeñas y medianas empresas, por parte de las distintas instituciones de crédito y asistencia: acceso a los mismos, garantías, intereses, dando respuesta a una gran inquietud planteada.

Sabemos que estos son sólo los primeros pasos de un fructífero trabajo conjunto, donde lo importante es la cooperación y la articulación de esfuerzos, así como el involucramiento de los actores locales en el proceso, verdaderos dueños de esta iniciativa. Por todo esto, lo invitamos a ser parte de «Fray Bentos Competitivo».

Ec. Laura Zunino
Facilitadora de «Fray Bentos Competitivo»





RESUMEN EJECUTIVO

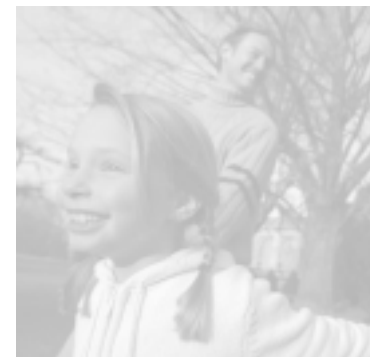
La iniciativa «Fray Bentos Competitivo» (FBC) apoya a los emprendedores locales y la población de la región en general, para el aprovechamiento las nuevas oportunidades empresariales presentes en la localidad. El programa PACPYMES impulsó la iniciativa que ahora cuenta, en lo local, con la participación de representantes de toda la institucionalidad pública y privada. Además, se involucran los nuevos inversores e instituciones de fomento del nivel nacional.

Entre diciembre 2006 y febrero 2007, los actores locales realizaron, apoyados por un consultor europeo, un diagnóstico rápido de la situación y concretaron dos líneas de acción. La primera de ellas apunta a las posibilidades de las empresas locales de hacerse proveedores (transporte, logística, mantenimiento, etc.) de la nueva planta. La segunda línea hace visible las nuevas oportunidades de negocios en los sectores de comercio, turismo y entretenimiento que se crean en torno a una nueva demanda más exigente. En ambas líneas, se realizaron talleres de encuentro entre oferta y demanda; se concretaron y realizaron varias actividades de fomento de la competitividad local, tales como Feria de Franquicias.

En el presente documento, se analizan el concepto y los determinantes de la Competitividad sistémica de una región o localidad, a partir de 4 niveles de análisis y aplicando los mismos al caso de Fray Bentos Competitivo.

Así mismo, presentamos cuatro escenarios posibles para el futuro, considerando dos variables que toman en cuenta la actitud del empresariado local ante los nuevos desafíos y oportunidades, y el rol articulador de las instituciones de apoyo y servicios a dicho empresariado.

Partiendo de este impulso inicial, queda el reto de mantener la dinámica y consolidar los avances. Así que instamos a la continuidad de los esfuerzos y a la institucionalización de la iniciativa FBC.

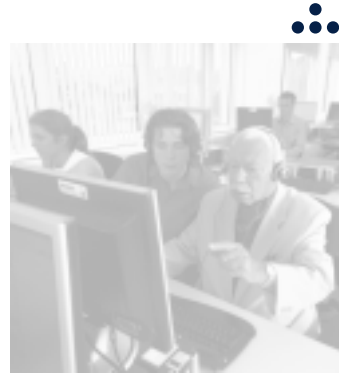
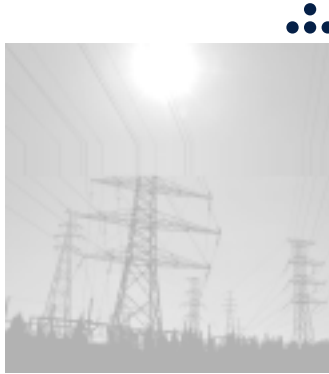




CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

En el marco de PACPYMES, se apoya a diferentes iniciativas de clusterización de cinco sectores identificados. Mientras cuatro de las iniciativas se dirigen a un producto o servicio concreto (quesería artesanal, ciencias de la vida, logística y turismo), el caso de «Fray Bentos Competitivo», apunta al fomento de una economía local de forma más amplia. El trasfondo es la construcción y el establecimiento de una fábrica de celulosa y «Fray Bentos Competitivo» quiere apoyar que los emprendedores locales y la población fraybentina en general, se beneficien de las oportunidades derivadas de ésta gran inversión.

Los responsables de programa PACPYMES contrataron al Dr. Ulrich Harmes-Liedtke, socio-fundador de MESOPARTNER, para asesorar a los actores de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo». Este informe resume el proceso y los resultados del asesoramiento.



CAPÍTULO 2 OBJETIVO

2

El objetivo de la misión corta de consultoría fue profundizar el diagnóstico de la economía local de Fray Bentos y legitimarlo en un proceso participativo con los actores locales involucrados.



CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA, PROCESOS Y RESULTADOS

3. Metodología

El programa PACPYMES elaboró unas pautas metodológicas para el diagnóstico del cluster. Teniendo en cuenta la particularidad de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo», los responsables del programa aceptaron la sugerencia del consultor de orientar primero a unas acciones que producen ganancias rápidas, en vez de seguir a una guía de planificación secuencial del proceso.

El trabajo del consultor contó con varios avances previos de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo» al inicio de su trabajo. Existe un equipo de actores locales (la terminología de PACPYMES habla del «núcleo tractor»), los cuales elaboraron en varios encuentros un diagnóstico de la economía local, incluyendo una matriz FODA y un diamante de la competitividad. Este trabajo fue coordinado por la facilitadora de la iniciativa, Ec. Laura Zunino, la cual fue contratada por PACPYMES para la iniciativa «Fray Bentos Competitivo» desde la misma localidad.

El consultor realizó todo su trabajo de diagnóstico de forma participativa y lo orientó hacia la acción. La referencia metodológica fue la de PACA® (Participación y Acción para la Competitividad desde Abajo), desarrollada por mesopartner. Una particularidad de la aplicación de la metodología en Fray Bentos fue la segmentación del diagnóstico en tres fases cortas. De esta manera no fue necesario

que los integrantes del equipo local se liberasen durante más de una semana de todas sus actividades. Por otra parte, el compromiso individual no fue tan fuerte, y el diagnóstico no contó con la intensidad usual de un ejercicio PACA.

Elementos importantes del diagnóstico fueron: un taller de hipótesis donde se identificaron las ventajas competitivas de Fray Bentos, entrevistas con actores claves de la economía local, mini-talleres con actores económicos locales, el coaching intensivo de la facilitadora local y el acompañamiento mediático.

Toda esta información fue procesada por el consultor. Para la sistematización del material, él aplicó el concepto de la competitividad sistémica, trabajó con escenarios e identificó factores críticos de éxito de «Fray Bentos Competitivo».

3.2 Proceso

El consultor acordó con los responsables de PACPYMES estructurar su asesoramiento en tres visitas cortas (del 28 al 30 de noviembre, del 18 al 20 de diciembre de 2006 y del 30 de enero al 1 de febrero de 2007).

Antes, entre y después de las visitas, el consultor mantuvo el contacto con los responsables del programa PACPYMES y con la facilitadora local, para acompañar a distancia el proceso. La facilitadora local documentó todos los resultados de las entrevistas y mini-talleres realizados. Este informe resume el proceso del diagnóstico participativo y de aprendizaje de los actores locales de forma genérica.

3.2.1. Primera visita

La primera visita del consultor fue de tres días, del 28 al 30 de noviembre, y sirvió para conocer a los actores de «Fray Bentos Competitivo» y concretar las actividades para seguir.

Al inicio, se entrevistó al Intendente Municipal de Río Negro, Dr. Omar Lafluf, quien confirmó el gran interés y soporte del municipio al proyecto. Por su parte, se espera que PACPYMES ayude al departamento a adaptarse a la nueva situación. En concreto, considera que tiene que apoyar en la identificación y creación de «empresas colaterales» a la gran inversión maderera-celulosa. El intendente subrayó la urgencia de actuar.

A continuación, se realizó el primer encuentro-taller con el equipo de «Fray Bentos Competitivo». Participaron representantes de instituciones municipales y organismos nacionales (LATU, Corporación Nacional para el Desarrollo), de la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro (ACIRN), de la Fundación Botnia, de otras instituciones de la sociedad civil y emprendedora. El taller sirvió tanto para que los actores locales y el consultor se conocieran mutuamente, como para establecer un esquema de la colaboración. La atmósfera fue muy productiva y se logró profundizar el diagnóstico de las posibles ventajas competitivas de Fray Bentos. Se conocieron y aplicaron varios instrumentos para el diagnóstico, como la espiral del aprendizaje del desarrollo económico local; la distinción entre ventajas dadas, creadas y únicas; y la facilitación visualizada con tarjetas.

1. Transporte y logística: Fray Bentos ya es un «hub», un punto de concentración del transporte regional, nacional e internacional. Se destaca el tránsito de carga a través del puente internacional – actualmente bloqueado –, los puertos públicos y privados y el transporte vinculado con el sector agropecuario de Río Negro. Además, cuenta con servicios de apoyo como la aduana, los despachantes y los Truck Center. Actualmente, se añade el transporte para la construcción de la planta de celulosa. En el futuro, aumentará la demanda de logística y transporte alrededor de la producción de pasta de celulosa.

2. Comercio y Servicios: El comercio de Fray Bentos se vitalizó alrededor de la construcción de la planta de celulosa. En el pico, trabajaron alrededor de 3.500 personas en



la obra, lo que suponía una alta demanda de productos de consumo, de alimentación y alojamiento. Hay oportunidades de ampliar la cantidad y calidad de los comercios y servicios más allá de la obra, suponiendo que la población y la circulación de personas aumentará significativamente. Para impulsar la innovación en el comercio se pretende difundir información sobre la creación de empresas y sobre la modalidad de las franquicias en la localidad.

3. Turismo y entretenimiento: El balneario de Las Cañas es un lugar turístico tradicional que atrae, sobre todo, turistas regionales de ambos lados del río Uruguay. A la vez se fortalecen las comunidades de origen extranjero y la naturaleza de nuevas atracciones para un turismo sostenible en Río Negro y, por otra parte, se cuenta con el viejo frigorífico del Anglo como destino turístico industrial.

En el contexto de las nuevas demandas, cabe añadir una nueva línea de turismo y entretenimiento que responda a la demanda de la nueva población y de ciudadanos

más exigentes de Fray Bentos. Por ejemplo, se detectaron oportunidades de negocio en el entretenimiento para personas de entre 30 y 50 años, o con restaurantes abiertos 24 horas. Existe un estrecho vínculo entre los temas de turismo y el comercio.

4. **Capacitación:** La oferta de personal capacitado de todos los niveles no responde a la demanda. La Escuela Técnica del Uruguay (UTU) tiene problemas de contratar profesores para las profesiones demandadas. Además, existen oportunidades de que Fray Bentos se posicione en la formación avanzada relacionada con la producción forestal y su manipulación industrial. Allí existe un vínculo con el sector de turismo de eventos y ferias. Todo este potencial carece de una sistematización.

5. **Prevención de riesgos:** Un tema particular es la prevención de riesgos y accidentes laborales. La nueva realidad industrial de Fray Bentos requiere un planteamiento coordinado de los actores relevantes. Además, puede ser un ámbito relevante para la innovación, la creación de empresas de servicios y de puestos de trabajos calificados. Existe experiencia puntual, por ejemplo en AMEDRIN, que podría ser provechoso para indagar en este campo.

Para profundizar la información, la facilitadora local y el consultor realizaron varias entrevistas:

- Elina Ordoqui (Directora del Proyecto de la Unidad LATU - INIA de Fray Bentos).
- Julio Brin (Corporación Nacional para el Desarrollo).
- Matilde González y Luis Mario Nan (Fundación Botnia).
- Dr. Andrés Montaña de AMEDRIN (Asociación Médica de Río Negro).
- Leopoldo Cayrús (Presidente Asociación Comercial e Industrial de Río Negro (y miembros de ACIRN)).
- Técnicos del Departamento de Desarrollo del Gobierno Departamental de Río Negro, Ings. Agrs. Alfredo Irureta y Sergio López.
- Marta del Pino (Directora Escuela Técnica del Uruguay Fray Bentos).



Retomando los insumos de las entrevistas, la facilitadora local y el consultor decidieron convocar para la próxima visita dos mini-talleres para los temas «transporte y logística» y «turismo y entretenimiento». En estos sectores se suponía el mayor interés de los emprendedores locales. Los otros sectores siguen siendo relevantes para la competitividad de Fray Bentos y deberían ser retomados en otro momento.

3.2.2. Segunda visita

La segunda visita del consultor, del 18 al 20 de diciembre, sirvió para consolidar las dos líneas de trabajo en los sectores de «Transporte y Logística» y «Turismo y Entretenimiento». Previamente se reunió el grupo «Fray Bentos Competitivo» para concertar los últimos preparativos y distribuir los roles durante la facilitación.

El taller de Transporte y Logística se realizó el 19 de diciembre en la sala de convenciones del balneario Las Cañas. Participaron once personas, más los cuatro representantes del proyecto PACPYMES. Los participantes representaron a la Administración Nacional de Puertos (ANP), el transporte relacionado con el agro, la aduana y un emprendimiento industrial. El responsable de logística de Botnia, quien fue previsto como ponente, no acudió al evento.

Los objetivos del taller fueron: informar sobre «Fray Bentos Competitivo», realizar un diagnóstico rápido del sector transporte y logística, involucrar actores del sector e identificar propuestas de acción rápidas. En el diagnóstico del sector se trabajó con el diamante de la competitividad. El plan de acción apuntaba al levantamiento de información, actividades de capacitación y a la mejora de la convocatoria para un próximo encuentro.

En la evaluación del evento, $\frac{3}{4}$ de los participantes se mostraron motivados de continuar trabajando el tema.

El día 20 de diciembre se realizó el taller sobre Turismo y Entretenimiento en el mismo lugar. Similar al día anterior, participaron solamente 9 personas, aparte de los representantes de PACPYMES. Se identificaron como posibles causas de la escasa participación, el lugar lejano del centro de Fray Bentos y la convocatoria limitada.

El taller seguía el mismo programa y concluyó con un plan de trabajo más concreto que el evento anterior. Se acordó intensificar la colaboración con la Cámara de Turismo, establecer contactos con empresas inversoras, identificar oferta y demanda de productos escandinavos, actualizar un inventario de productos locales, eventos de emprendedurismo y de cultura, y mejorar el trabajo de comunicación mediática de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo».

Al final del taller, los participantes resaltaron el optimismo, las ganas de trabajar en equipo, el compromiso, el interés por coordinar esfuerzos y actividades, las ventanas a nuevas ideas, el compromiso del privado, el trabajo en común, las muchas ideas para comenzar a trabajar, la confirmación de que sabiendo cómo hacer las cosas, se puede. Así como también las responsabilidades, las posibilidades de apoyo, el buen ánimo, los colaboradores, la integración y clarificación, los mayores avances en tareas, la motivación para seguir avanzando y creando valor para Fray Bentos, las propuestas de acción con un enfo-



que diferente, el compromiso de los participantes locales para avanzar en acciones concretas e información para involucrarnos mejor.

En la evaluación interna de los dos eventos quedaron ciertas dudas sobre el seguimiento de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo». Fue preocupante que solamente algunos miembros del equipo «Fray Bentos Competitivo», participaran en los eventos. La escasa participación tuvo dos explicaciones alternativas, ya sea la falta de interés de los fraybentinos, o las deficiencias en la convocatoria. Partiendo de esta incertidumbre, se decidió seguir trabajando durante la próxima visita del consultor sobre las mismas líneas, pero intensificando la difusión y el trabajo mediático. El director del programa PACPYMES, Pablo Darscht, y el responsable de comunicación del programa, Diego Tarallo, se comprometieron a apoyar a la facilitadora local, Laura Zunino, en la convocatoria.

3.2.3. Tercera y última visita

Previamente a la tercera visita del consultor, del 30 de enero hasta el 1 de febrero, la facilitadora local y el comunicador del programa PACPYMES realizaron una intensa campaña comunicativa dentro de los medios locales y nacionales. A través del director del programa, se establecieron contactos con la empresa Botnia y sus proveedores Andritz, Kemira y Advice.

La convocatoria tuvo su efecto y la participación superó las expectativas. En el taller de turismo y entretenimiento participaron alrededor de 60 personas, no sólo de Río Negro sino también de la capital del departamento vecino de Soriano, Mercedes.

La participación masiva requirió un alto grado de flexibilidad de los facilitadores. Al inicio hubo dos intervenciones de un ciudadano finlandés, quien comentó sus necesidades y la oferta de servicios en Fray Bentos, y de un consultor de una empresa de recursos humanos que apoya la integración de nueva población residente. Después

se realizó un trabajo en grupos, identificando las nuevas demandas y oportunidades de negocios no aprovechados. Al final se concluyó el taller con la revisión de los acuerdos del taller anterior, y el acuerdo de nuevos compromisos para el trabajo en el futuro.

El día 1 de febrero se realizó el taller del sector transporte y logística. Debido a la temática más específica, la participación fue de alrededor de 30 personas menos que en el taller de turismo y entretenimiento, pero igualmente superó las expectativas. Esta vez, se logró que el gerente de compras de Botnia y dos representantes de su mayor proveedora en el tema de mantenimiento, participaran activamente en el taller. En la primera ronda de expertos se definió el término «logística» y se concretaron las demandas de sus empresas al respecto. En trabajos grupales, los participantes identificaron servicios requeridos por los nuevos inversores, los cuales podrían ser oportunidades para empresas y emprendedores locales, y sugirieron mejoras para las instituciones de apoyo.

Al final de los eventos algunos participantes valoraron:

«Muy buena la estructura y la dinámica del taller». «Me sirve todo para reflexionar». «Es lo que necesitamos unirnos y generar proyectos concretos». «Me encantó la dinámica». «Es lo que hace falta acá». «Necesitamos tomar acciones nosotros, si no nos quedamos sin hacer y después enojados». «Primero quiero agradecer a Laura Zunino por la comunicación directa y haber logrado tanta difusión». «Me parece muy bueno haber trabajado en lo concreto y llegar a un plan de trabajo». «Se ve que estamos avanzando».

En la evaluación interna de los representantes del programa PACPYMES con el consultor, todos se mostraron convencidos de la utilidad de la iniciativa. «Fray Bentos Competitivo» se posicionó como puente de comunicación entre las empresas inversoras, la nueva población y los emprendedores locales. Este rol podría ser clave para que la economía local se beneficie de

forma significativa de las nuevas inversiones. A la vez, queda cierta preocupación por la motivación y capacidad del empresariado local para responder de forma innovadora a los nuevos retos.

3.3. Resultados

3.3.1. Competitividad Sistémica

El trasfondo teórico de la metodología PACA es la Competitividad Sistémica. Este concepto capta los determinantes tanto políticos como económicos de un desarrollo territorial. Se refiere a un patrón donde el estado y los actores socioeconómicos están creando deliberadamente las condiciones para un desarrollo económico. La Competitividad Sistémica distingue entre cuatro niveles: el nivel micro de la empresa y las redes inter-empresariales; el nivel meso de políticas específicas e instituciones; el nivel macro de condiciones económicas genéricas; y el nivel meta de variables lentas como las estructuras socio-culturales, el orden básico y la orientación de la economía y la capacidad de los actores sociales para elaborar estrategias (vea Gráfico abajo). No se concibe como un programa pero intenta, al basarse en experiencias de éxito, dar una orientación tanto para el trabajo de investigación-acción, como para el asesoramiento de los consultores.

Al usar el término «sistémico» se quieren destacar los siguientes factores:

1. Una empresa normalmente no llegará a ser competitiva por su cuenta, es decir sin el apuntalamiento de un medio de apoyo de proveedores y servicios orientados a la producción, así como de la presión competitiva de los competidores locales. La competitividad en el nivel micro se basa en la interacción. Aprender interactuando es un elemento clave en los procesos de innovación de empresas, y los circuitos de retroalimentación entre las empre-

sas y las instituciones de apoyo son cruciales para establecer ventajas competitivas dinámicas.

2. Un ambiente que mantiene la competitividad se arraiga en un sistema nacional de normas, reglas e instituciones, que definen los incentivos que forman el comportamiento de las empresas.

3. El sector público tiene un importante papel que cumplir en el desarrollo económico y en la reestructuración. Sin embargo, damos por sentado que modos de gobiernos autocráticos y jerárquicos se han hecho obsoletos. Están surgiendo nuevas formas de gobierno que se basan en una nueva clase de interacción entre el estado y los actores sociales, normalmente en redes horizontales. Encontramos aquí, de nuevo, interacción y circuitos de retroalimentación.

Aplicando la lógica de la Competitividad Sistémica podemos identificar fortalezas y debilidades de la competitividad de Fray Bentos:

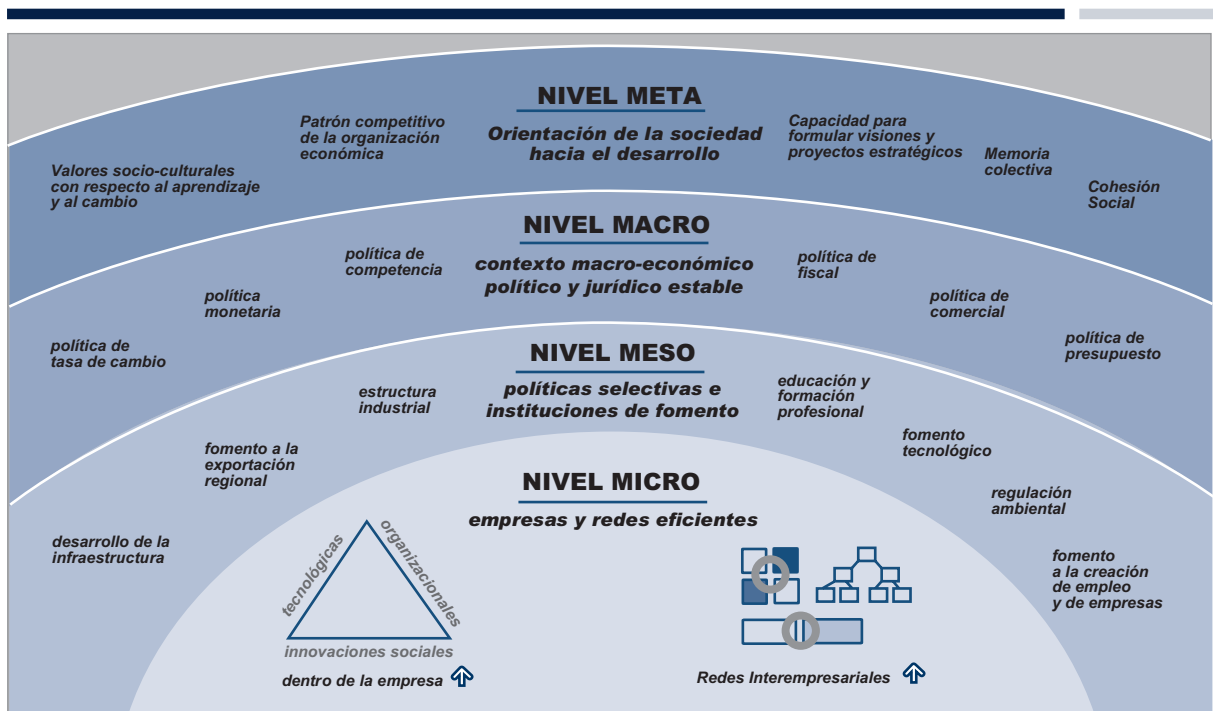
Nivel micro

Las empresas de Fray Bentos responden a la demanda de bienes y servicios en una capital departamental. Sin haber recogido números exactos, destaca la fuerte presencia de servicios públicos, sea de la intendencia o de organismos del estado. Hasta hace poco, las empresas locales no se sentían muy afectadas por la competencia de otras localidades.

La situación cambió con el comienzo de las obras de la construcción de la planta de producción de pasta de celulosa. Muchas empresas locales, especialmente las del alo-

Determinantes de la competitividad sistémica

Gráfica 3.1



AMIENTO, inmobiliarias, comercio y restaurantes, notaron un salto en la demanda de mucho de sus productos. A la vez, aparecieron nuevas empresas de fuera de la localidad, aprovechando nuevas oportunidades empresariales. Ciertas demandas de las personas vinculadas con la obra y para insumos de la misma construcción, no podrían ser satisfechas solamente a través de la oferta local.

A muchas empresas locales les falta una estrategia para adaptarse a la nueva situación. Falta el conocimiento de la demanda futura y una orientación a la innovación y al cambio. Queda el riesgo de que empresas de afuera de la localidad, aprovechen mejor las nuevas oportunidades, con efectos perjudicables para la economía local fraybentina.

Nivel meso

Fray Bentos cuenta con instituciones de apoyo a las empresas. Destaca la Intendencia, la Asociación de Comerciantes e Industrias y la Escuela Técnica del Uruguay (UTU). Recientemente se fortaleció el apoyo a la calidad a través de la instalación de los laboratorios LATU en la ciudad, de próxima inauguración.

Una debilidad de estas instituciones es su poca orientación hacia la competitividad de las empresas. Se nota una predominancia del sector público, especialmente de la Intendencia, en toda la economía local, y poca articulación del sector privado.

La Fundación Botnia actúa todavía como una institución filantrópica, y no aprovecha suficientemente su potencial como promotora de pymes competitivas. Toda la estructura de apoyo a las empresas carece de posibilidades de adaptarse a la nueva situación. Por ejemplo, falta una formación profesional adaptada a las necesidades de la nueva industria y de sus proveedores. Y la instalación de los laboratorios de LATU-INIA, no responde todavía a una demanda concreta de las pymes del departamento.

Nivel macro

Las políticas genéricas fueron desarrolladas previamente a la instalación de la industria de celulosa. Aunque se promueven varias infraestructuras necesarias para la nueva industria y su personal, falta todavía una revisión y un replanteamiento general de toda la normativa y infraestructura local.

Las exigencias de las nuevas industrias requieren un mayor grado de formalización de las empresas locales. Allí falta una agilización y simplificación de los trámites, como una mejora del control. Todo este tema requiere una mayor profundización.

Nivel meta

Un importante cuello de botella de la competitividad de Fray Bentos está en el nivel Meta. Según Geert Hofstede, un influyente 'experto' en el campo de las relaciones entre culturas nacionales, Uruguay es uno de los países en el mundo con el mayor grado de evasión de la incertidumbre. Los uruguayos son muy adversos al riesgo y a los cambios, características no muy propicias para adaptarse a una nueva situación.

En Fray Bentos se añade el «efecto Anglo», es decir la experiencia de cuando toda la localidad dependía del frigo-



rífico. Aquello requería unos buenos obreros y empleados, pero no emprendedores como hoy. Después del cierre del frigorífico, la Intendencia asumía la responsabilidad y dejaba un espacio muy reducido para el emprendimiento empresarial.

Esta mentalidad adversa al riesgo empresarial no se puede cambiar de la noche a la mañana. Queda el reto para «Fray Bentos Competitivo», de mostrar poco a poco las oportunidades del cambio.

3.3.2. Factores Críticos del Éxito

Para estructurar los factores críticos de éxito, el consultor utiliza las cuatro dimensiones de la brújula de la competitividad local. Un instrumento basado en el Cuadro de Mando Integral, adaptado por mesopartner para el monitoreo de unas iniciativas de desarrollo económico local (vea Brújula de la Competitividad Local <http://www.mesopartner.com/spanisch/s-compass.html>):

Perspectiva del aprendizaje

- Entendimiento del concepto de la competitividad territorial por parte del equipo de «Fray Bentos Competitivo».
- Mejora de la capacidad de facilitar procesos por parte del equipo de «Fray Bentos Competitivo».
- Concretar planes de acción y documentar los avances de la iniciativa.

Organización interna (núcleo tractor)

- El rol proactivo de la facilitadora local.
- Co-participación en la gestión de «Fray Bentos Competitivo» por parte de los otros integrantes claves de la iniciativa.
- Periodicidad de encuentros del equipo «Fray Bentos Competitivo».
- Institucionalizar «Fray Bentos Competitivo» como iniciativa pública-privada.



Comunicación externa (interesados)

- Posicionamiento de marca «Fray Bentos Competitivo» como plataforma del desarrollo económico local de Río Negro.
- Posicionar «Fray Bentos Competitivo» a nivel nacional.
- Motivar a los emprendedores locales a que realicen las oportunidades de negocio.
- Integrar y sumar actividades de localidades vecinas.
- Involucramiento de inversores (Botnia, Andritz, Advice) más allá de la Responsabilidad Social Empresarial.

Resultados e impactos

- Transparentar nuevas oportunidades empresariales.
- Mejorar la oferta de capacitación profesional y el nivel de calificación de la mano de obra local.
- Mejora de la calidad de los servicios para que respondan las necesidades de clientes muy exigentes.
- La identificación de los factores críticos de éxito se basa en los materiales producidos por los actores locales en Fray Bentos y, a la vez, se trata de una sistematización de las observaciones del consultor. Así podría ser útil realizar un taller completo con el grupo «núcleo tractor», para que elaborasen su propia brújula de la gestión de Fray Bentos Competitivo. Este trabajo podría complementar los esfuerzos actuales del programa PACPYMES, en elaborar unos cuadros de mando integral al nivel del programa y de cada uno de sus componentes.

3.3.3. Escenarios del futuro

Los responsables del programa PACPYMES preguntaron al consultor:

¿Cuál es la «meta alcanzable» de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo» en el marco de PACPYMES?

Una referencia para la respuesta es el período de ejecución del programa, de enero de 2006 hasta el junio de 2009. ¿Cómo será la situación de Fray Bentos en 2,5 años? Aunque nadie conoce el futuro, podemos aplicar unas técnicas de prospectiva para hacer visible diferentes «futuros».

Parto de dos variables:

- Los empresarios y emprendedores fraybentinos aprovechan las nuevas oportunidades o se quedan aparte de la nueva dinámica (nivel micro).
- Las instituciones locales y nacionales de apoyo trabajan de forma integrada o sigue la segmentación de las instituciones (nivel meso).

Según la acentuación de las variables se pueden esbozar 4 escenarios de futuro para el desarrollo económico local de Fray Bentos. En cada escenario nos ponemos en el mes de junio 2009 y miramos atrás:

Escenario I: Emprendedurismo fomentado.

Los empresarios y emprendedores fraybentinos aprovechan las nuevas oportunidades y las instituciones los apoyan de forma integrada.

La iniciativa «Fray Bentos Competitivo» se consolida como una plataforma de interacción de todas las instituciones públicas y privadas.

La colaboración entre la Intendencia, las asociaciones empresariales, las instituciones nacionales y la empresa Botnia y sus principales proveedores, es concreta y fructífera.

Muchas empresas locales se formalizan para hacer proveedores de la nueva industria. A la vez, se crean nuevas empresas por emprendedores locales, ofreciendo nuevos servicios a la industria y a los nuevos residentes.

Intendencia, Corporación para el Desarrollo y Botnia, crean una agencia de atracción de inversiones industriales, la cual consigue la instalación de dos nuevas fábricas, una manufactura de papel y otra de otro rubro.

Una agencia de eventos logra atraer un evento de expertos en industria-maderera, y una universidad nacional ofrece una maestría de ingeniería industrial desde Fray Bentos.

En el mes de junio del año 2009, Fray Bentos es conocida como una ubicación industrial maderera y atrae nuevos inversores.

Escenario II: Dinámica viene de fuera.

Los empresarios fraybentinos quedan aparte de la nueva dinámica, a pesar de que las instituciones de apoyo colaboran intensamente. A pesar del trabajo conjunto de las instituciones dentro de la iniciativa «Fray Bentos Competitivo», solamente pocas pymes aprovechan las nuevas oportunidades.

Los proveedores de la nueva industria son, con escasas excepciones, empresas de Montevideo e incluso de otros países. Intentos de involucrar empresas y personal local en el mantenimiento de la fábrica fracasaron, por no responder a los altos requerimientos. Aparecen varios comercios nuevos que desplazan varias empresas locales.

En la fábrica trabaja poca gente de Fray Bentos. Crece el desempleo y muchos se van de la ciudad. Muchos se sienten desilusionados por la nueva inversión.

Escenario III: El peor de los mundos.

Los empresarios fraybentinos quedan aparte de la nueva dinámica y las instituciones de apoyo actúan de forma segmentada. Aunque muchas instituciones intentan mejorar la situación de las pymes, lo hacen cada uno de forma individual, con pocos resultados.

A pesar del apoyo verbal a la iniciativa «Fray Bentos Competitivo», cada vez hay menos participación. El programa PACPYMES se concentra de dar capacitación en emprendedurismo y exportación de que se beneficia algunas empresas.

Queda separada la economía pyme local de la industria. La presencia industrial dificulta el desarrollo del turismo local.

Escenario IV: El nuevo espíritu emprendedor.

Los empresarios y emprendedores fraybentinos aprovechan las nuevas oportunidades, a pesar de que las instituciones de apoyo actúan de forma segmentada. Cuando la planta de celulosa comienza a trabajar, varios empresarios locales se ofrecen como proveedores especializados (a modo de ejemplo, mantenimiento de espacios verdes).

El tránsito reiniciado por el puente internacional está creciendo con mucho dinamismo. A lo largo de la ruta se crean varios servicios nuevos.

El sector hotelero logra desarrollar ofertas de entretenimiento y excursiones demandadas por la nueva población.

Aunque las instituciones se encuentran con cierta frecuencia en la iniciativa «Fray Bentos Competitivo», no se logra institucionalizar o profesionalizar el apoyo institucional a las empresas. Cuando termina el programa PACPYMES desaparece «Fray Bentos Competitivo».

Estos cuatro escenarios muestran diferentes «metas alcanzables» para el programa PACPYMES en Fray Bentos. Queda claro que los resultados e impactos se deben, sobre todo, a los actores locales y también a otros factores nacionales e internacionales.

La elaboración de las visiones para «Fray Bentos Competitivo» será una oportunidad de que los actores locales precisen las metas que ven alcanzables ellos y para que trabajen de forma unida.





CAPÍTULO 4 RESUMEN Y RECOMENDACIONES

En el marco de las tres visitas del consultor se logró posicionar a «Fray Bentos Competitivo» como una iniciativa relevante para el desarrollo económico en Río Negro. Para garantizar la visibilidad de la iniciativa, es importante cuidar el uso de la denominación de «Fray Bentos Competitivo», en vez de hablar de los clusters y poner incluso el acrónimo PACPYMES en el segundo plano.

Existe la oportunidad de que «Fray Bentos Competitivo» sea la plataforma de todas las actividades del fomento económico de Río Negro. Esto requiere la apropiación de la iniciativa por parte de las instituciones locales. Todavía se identifica demasiado con el programa de la cooperación, en vez de verlo como una iniciativa propia de gente de Fray Bentos. Las posibilidades de tal apropiación local son buenas, puesto que «Fray Bentos Competitivo» es la única iniciativa integradora y cuenta con el apoyo de todas las instituciones locales y de algunas instituciones estatales. Respecto a las últimas, cabe insistir que canalicen sus actividades en Fray Bentos a través de la plataforma «Fray Bentos Competitivo», en vez de actuar de forma individualista con el riesgo de dispersión de esfuerzos.

Las líneas de trabajo establecidas deberían ser consolidadas:

El tema de transporte y logística debería extenderse a todos los aspectos de los proveedores de la nueva industria. Más allá de intensificar el trabajo con la empresa Botnia



-y no solamente con su fundación de responsabilidad social corporativa- sería importante trabajar toda la cadena, partiendo de transporte forestal hasta las prestadoras de servicios de mantenimiento. A través de la Corporación Nacional para el Desarrollo y otros actores se podría identificar otros potenciales inversores afines al nuevo perfil industrial de Fray Bentos.

El item turismo y entretenimiento podría ser fácilmente aplicado al tema de comercio. Allí cabe trabajar la identificación de nuevas oportunidades empresariales y el acompañamiento de emprendedores locales. A la vez, sería recomendable animar a empresarios de otros lugares a instalarse en Fray Bentos. La difusión del modelo de franquicias podría ser una modalidad para que emprendedores locales utilicen modelos de negocios probados en otros lugares.

Más allá de las dos líneas principales, existen oportunidades de negocio y de desarrollo en otros sectores (por ejemplo, capacitación relacionada con industria forestal, previsión de riesgos, turismo de eventos). Igualmente cabe mejorar todos los servicios de apoyo a las empresas, incluyendo el departamento de desarrollo del municipio, la asociación comercial, la UTU y los servicios financieros.

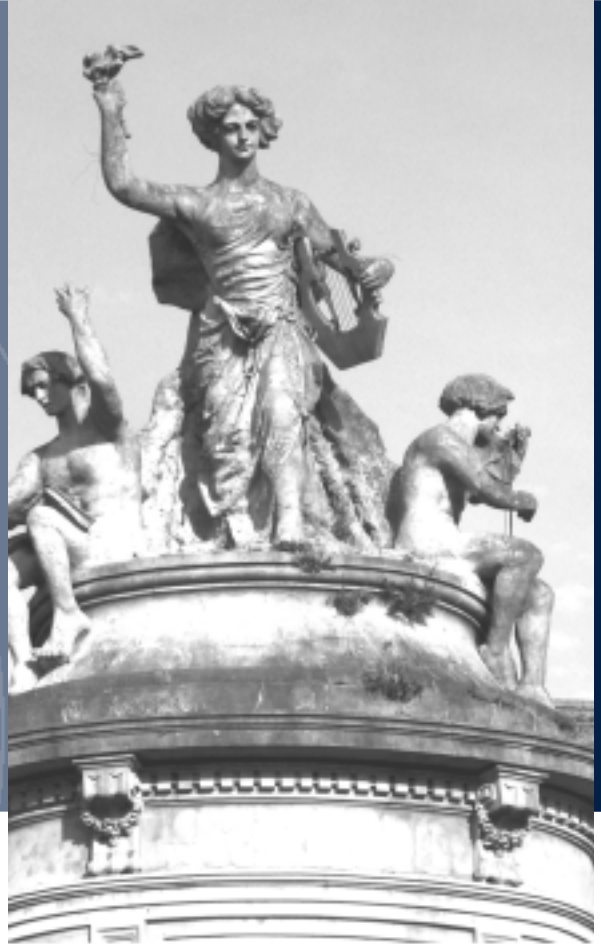
Cuando la iniciativa «Fray Bentos Competitivo» siga avanzando, se requerirá una mayor institucionalización. Cabe evaluar la reestructuración del departamento de desarrollo, que extienda sus funciones más allá de los sectores del agro, involucrando el tema industrial, comercial y de servicios (aunque según los técnicos de dicha dependencia, la diversificación ya existe, brindando servicios a las pymes rurales pero también urbanas). La forma de colaboración de los diferentes actores permite incluso pensar en una institucionalidad pública-privada. Teniendo en cuenta

anteriores experiencias frustradas, es importante elaborar un proyecto empresarial co-financiado por ambas partes y con una perspectiva de sustentabilidad a mediano plazo.

Para los responsables del programa PACPYMES es recomendable pensar ya en la situación después del cierre del programa. Hoy día hay una buena posibilidad de que «Fray Bentos Competitivo» sobreviva a PACPYMES, siempre y cuando sea adoptado por los actores locales como algo propio y económicamente sustentable. Para concretar esta ambición, es clave que los actores locales asuman aún más el rol de facilitadores del proceso. Allí puede ayudar PACPYMES en forma de capacitaciones o, a lo mejor, integrado en el proceso de fomento económico local en Fray Bentos.

Finalmente, es importante que las actividades iniciadas desde mediados de noviembre del año pasado continúen, para que el proceso de desarrollo en Fray Bentos mantenga el momentum generado. Así que es importante que la segunda fase de PACPYMES profundice las líneas y la forma de trabajo ya establecidos.





CAPÍTULO 5 GLOSARIO

5 Iniciativa «Fray Bentos Competitivo»: Es un grupo abierto de trabajo integrado por empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas a dicho medio. Es un ámbito de diálogo y aprendizaje para el desarrollo de la región, a través del fortalecimiento y la profesionalización de la comunidad empresarial, mediante acciones conjuntas de actores públicos y privados. Es apoyado por el programa PACPYMES. Periódicamente realizamos reuniones y actividades en las que ud. puede participar y conocer el escenario de negocios que se planteará en el futuro próximo, así como las herramientas para acceder al mismo.

Programa PACPYMES: PACPYMES es el resultado de un acuerdo de cooperación entre la Comunidad Europea y Uruguay. Tutelado por la Delegación Comunidad Europea en Uruguay (CE) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Programa tiene una duración de 42 meses y un presupuesto global de €7.455.000 (€5.400.000 contribución de la CE y €2.055.000 por parte del Uruguay: Presupuesto Nacional, Ministerios, Empresas, Intendencias). El Programa comenzó a ejecutarse en enero de 2006 y operará hasta junio de 2009.

Competitividad Sistémica: Se refiere a considerar los determinantes tanto políticos como económicos de un desarrollo territorial, donde el Estado y los actores socioeconómicos están creando deliberadamente las condiciones para un desarrollo económico.

Diamante de la Competitividad: Instrumento que utiliza 4 factores o atributos (vértices del diamante) para analizar ventajas competitivas. Dichos atributos son: las condiciones de la demanda, los sectores afines o auxiliares, la estrategia, rivalidad y estructura de las empresas, y las condiciones de los factores de producción.

Cluster: «Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones anexas que compiten pero también cooperan» (Extraído de «Ser Competitivo» de Michael Porter. Harvard Business School).

Clusterización: Proceso de conformación de un cluster.

Núcleo Tractor: Grupo promotor del cluster e integrantes del mismo. Se visualiza como un órgano más reducido para ciertas actividades o para estructurar decisiones y diagnósticos intermedios. Durante la fase previa a la constitución del cluster, la función básica del Núcleo tractor es difundir avances intermedios en el proceso, ayudar a defi-

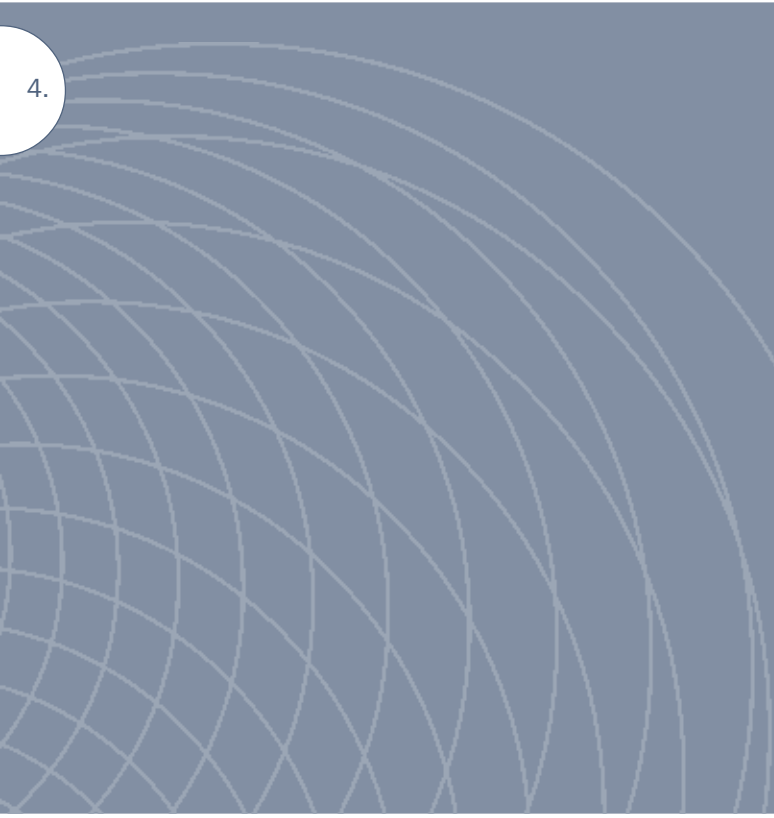
nir el instrumento organizativo más adecuado para su cumplimiento, y servir de elemento de enganche para las otras empresas e instituciones que forman parte del cluster.

Metodología / Ejercicios PACA® (Participación y Acción para la Competitividad Local): Metodología participativa para el desarrollo local y la competitividad sistémica desarrollada por mesopartner, la consultora que trabajó en la iniciativa Fray Bentos Competitivo y elaboró el presente informe. (Por más detalles: www.mesopartner.com).

Coaching: Entrenamiento.

Facilitador/a: La definición de esta figura se entiende como una «bisagra» estable entre los consultores que den soporte técnico y los participantes de la iniciativa, transmisores de las definiciones, políticas y estrategias del Programa PACPYMES y que a la vez, puedan cuidar de forma específica la creación de capital social, motivando la participación de todos aquellos agentes económicos locales relevantes, animando y contribuyendo directamente a la creación del clima de confianza y colaboración necesario.

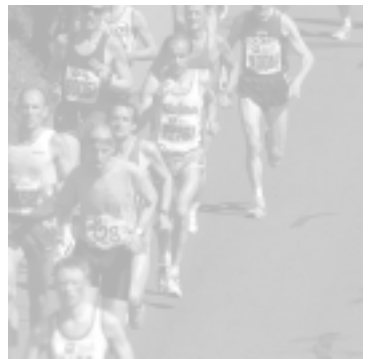
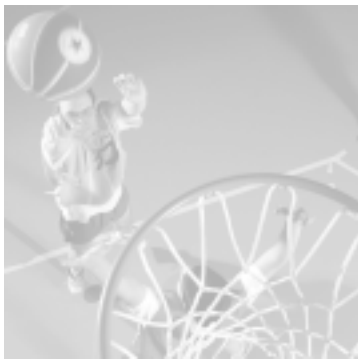




CAPÍTULO 5
ANEXOS

6

- 6.1 Participantes de las diferentes actividades
- 6.2 Taller de Turismo y Entretenimiento
 - 6.2.1 Acuerdo de Trabajo
- 6.3 Taller de Transporte y Logística
 - 6.3.1 Acuerdo de Trabajo



Participantes de las diferentes actividades

- Rita Demassi
CREDILIT
- Uriel Moreira
Dirección De Turismo
- Felipe Cat
ADVICE
- Yesika Amarillo
- Adriana Tiscornia
Turismo/IMRN
- Mauricio Zarauz
ACCESO
- Juan Rey
Edil de la Junta
Dptal de Soriano
- Diana Cerrilla
Turismo/IMRN
- Jorge Hernández
Aduana FB
- Andrea MARTINÓ
Restorán Remeros
- René Boretto
IMRN
- Matilde González
Fundación BOTNIA
- Nora Gauthier
Diputada
- Andrea Prestes
Cultura IMRN/
Técnica en Turismo
- Cristina Inderkum
INELOR S.A.
- Irma Lust
Edil de la Junta
Dptal de Río Negro
- Yamandú Vélez
- Gianna Vittori
Zapatería «El Bochinche»
- Darío Fiorelli
Estudio Contable
- Ana Sasiaín
Grupo Carminatti
- Karina Kulik
Apiarios Mardalú
- Michel Bazán
Apiarios Mardalú
- Mary Colmán
T.U.T/ Turismo IMRN
- Nestor Rodríguez
COOPACE
- Gladys Posse
COOPACE
- Artigas Monfort
S.N.A.P
- Graciela Ramírez
COOPACE
- Cristián Rosas
Inmobiliaria Nelson Rosas
- Jorge Papadopulos
Dirección Nacional de
Ordenamiento Territorial
(DINOT)
- Omar Rovelli
El Rionegrense
- Gabriela Fiorelli
Periodista
- Mónica Coronel
SERVC
- Ma. Eugenia Martínez
Barraca Uruguay
- Jorge Del Pino
Desarrollo/Int. de Soriano
- Eduardo Irigoyen
- Ramiro Amarillo
Técnico Forestal
- Elba Fernández
Dirección Nacional de
Ordenamiento Territorial
(DINOT)
- Marta Del Pino
Directora UTU Fray Bentos
- Julio Pérez
- Javier de Armas
CambioDromer
- Fernando Quintana
Edil de la Junta Dptal.
De Río Negro
- Guillermo Rosas
Héctor Rosas S.R.L.
- Cristina Rivas
IMRN
- María Levratto
UNI3 Fray Bentos
- Nidia Silva
Agencia de Desarrollo
Productivo
- Humberto Pasilio
PASTORI Ser. Agr.
- Jorge Onetto
Varias
- Manuel Cáceres
SERINF Capacitación
- Sergio López
Desarrollo/IMRN
- Fernanda Viera
Radio Rincón de FB
- Paulo Pereira
Radio Rincón de FB
- Emma Rohner
Estudiante
- Nadia Vieitez
Estudiante
- Angela Serres
Claramunt Galería
- Demir Pereyra
La República
- Silvia Machado
QP Eventos
- Magdalena Casavieja
QP Eventos
- Ingrid Rohner
QP Eventos
- Sandra Dodera
La Fraybentina
- Evans Cazarre
Studios GC
- Selene de Sanctis
Studios GC
- Jorge Vittori
Radio Litoral de FB
- Beatriz Castillo
Edil de la Junta Dptal.
De Río Negro
- Reijo Myllymaki
ABB
- Luis Massey
Edil de la Junta Dptal.
de Río Negro
- Yolanda Retamar
Comerciante
- Rosanna Donato
ADVICE
- Teresa Buscio
Edil Junta Dptal. de Soriano
- Raúl Bruno
Edil Junta Dptal. de Soriano
- María Riva
Edil Junta Dptal. de Soriano
- Myriam Barboza
Edil Junta Dptal. de Soriano
- Alicia Montes de Oca
La Glorieta
- Luis Nan
BOTNIA
- Ivonne Duffaut
Veterinaria Yaguareté
- Marcelo Pirotti
Restaurante La 16
- María Barriola
COCAP
- Pablo Darscht
PACPYMES
- Nancy Paraduja
Asoc. Comercial
- Hebert Bertinat
Eventos
- Juan Carlos
Gonzalez Arrieta
Director General/ IMRN
- Federico Zangaro
Estudios GC
- Juan Rucks
Rucks LTDA
- Rossina Etchezar
Contadora Pública
- Magdalena Solari
BHU
- Alejandro Casaretto
Contador Público
- Mónica Sauleda
Barraca Uruguay
- Ivonne Majul
IMRN
- Susana Elgarte
COOPACE
- Elsa Otorguez
Empresa Fúnebre Unión
- Diego Tarallo
PACPYMES
- Isabel Fragello
Cordatti Hnos.
- Renzo Locatelli
Seguros
- Federico González
Particular
- Patricia Gallo
Piazza Lume Decoración
- Omar Lafluf
Intendente
- Alejandro Curadossi
Contador
- Mirna Rosas
Dulcinea Boutique
- Raúl Domenech
Dulcinea Boutique
- Elena Bing
DINAPYME
- Ignacio Lavié
TEXLOND
- Alfredo Irureta
Desarrollo/IMRN
- Nelson Rosas
Inmobiliaria Nelson Rosas
- José Trujillo
FAE/ DINAPYME
- Ulrich Harnes- Liedtke
Consultor
- Luis Carminatti
Grupo Carminatti
- Andres Montaña
AMEDRIN
- Laura Zunino
PACPYMES/ Fray Bentos
Competitivo
- Ana Rey
Adm. Nacional de Puertos
- Pedro Saavedra
Terminales Graneleras
Uruguayas
- Homer Demasi
Transporte Homer Demasi
- Leopoldo Cayrus
Pte Asociación Comercial
e Industrial de Río Negro
- Hugo Lemos
ADUANA Fray Bentos
- Venancio VAZQUEZ
El Tatcho S.R.L
- Virginia Peralta
Candela Boutique
- María Barriola
COCAP
- Néstor Pudrada
Mecánico MVS
- Oscar Ruiz
Transporte
- Rosario Santamarta
DINAPYME
- Ignacio VAZQUEZ
El Tatcho S.R.L
- Oscar Martínez
Dan Mar S.R.L
- Esteban Salgado
BOTNIA
- Vito F.S.
Pirroncello TEXLOND
- Leonardo Portela
Unipersonal
- Francisco Centurión
Consultor
- Andres Sommer
ANDRITZ
- Gerardo Gasaniga
IMRN/ Tránsito
- Ramiro Sugasti
Viseport/ ACIRN
- Sergio Veintemilla
ANDRITZ
- Daniel Rojas
Canal 12
- Elina Ordoqui
LATU
- Julio Brin
Corporación Nacional
para el Desarrollo
- Alvaro Vázquez
Servicios
- Stella Rivero
Empresaria
- Nancy Bertinat
Empresa de Servicios

Taller de Turismo y Entretenimiento

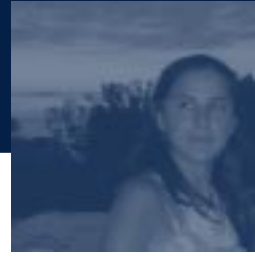
1 de Febrero de 2007

Preguntas guía (contestadas por 4 grupos)

¿En qué consiste la nueva demanda?



- Entretenimiento
- Salas de conferencias
- Servicios gastronómicos
- Lavandería
- Alquiler de vehículos
- Equitación, golf, tenis
- Náutica, Polo, Basketball
- Más ofertas deportivas
- Natación
- Gimnasios, saunas, spa
- Más relacionamiento por nuestra cuenta
- Actividades de integración
- Promover calendario de eventos
- Visitas a la planta de Botnia
- Conexión a Turismo Regional, Nacional e internacional
- Recorridos turísticos por Río Negro
- Preguntarles a los extranjeros
- Guarderías
- Oferta educativa para aprendizaje de idioma español
- Actividades recreativas para niños
- Servicios de salud
- Bailes para mayores
- Más taxis y reglamentación
- Productos finlandeses
- Más y mejor servicio de locomoción
- Intercambio de tradiciones
- Emergencia Móvil en Las Cañas
- Mejora de la infraestructura y educación vial
- Centro Comercial estilo Shopping
- Gastronomía Finlandesa
- Cartelería Bilingüe
- Calidad en servicios
- Servicios de entretenimiento
- Faltan prostíbulos con habilitación
- Abastecimiento diario de pescado de mar fresco
- Horarios continuos en comercios
- Mayor horario de atención y mejorar servicios
- Servicios de calidad
- Cine
- Conocimiento de idiomas
- Actividades para personas mayores
- Recreación
- Compra y venta por Internet (por ejemplo, flores)
- Servicios turísticos que vinculen al extranjero con el resto de Uruguay
- Actividades infantiles grupales
- Paseos en barco por el río
- Espectáculos musicales
- Oferta donde consumir las «nuevas preferencias»
- Espectáculos culturales
- Teatro
- Alquiler de pequeñas embarcaciones a vela
- Piscina de natación cerrada
- Servicios de reservas on-line (de vuelos aéreos, hoteles, etc.)
- Información en Internet



¿Qué podemos hacer para satisfacer la nueva demanda?

- Seleccionar personal adecuado para cada función
- Ampliar horario de atención
- Pubs
- Organizar espectáculos
- Intercambio de flora y fauna
- Servicios de: Salud, Transporte, Información, Comunicación, Farmacias, Estaciones de Servicios.
- Formar comisiones con organizaciones sociales para incentivar deporte, vida sana
- Crear otro sanatorio
- Más información local- hacer guía departamental
- Buscar un socio inversor para las mejoras del establecimiento (chacra turística)
- Paseos por los Esteros de FARRAPOS
- Campamentos para niños, para adolescentes y para adultos
- Incentivar a las comisiones deportivas a mejorar servicios y brindar más actividades
- Mejorar los clubes
- Galas culturales
- En mi caso tengo el contacto para poder ofrecer el servicio de ecogranja didáctica, proyecto pensado hace años y ya está iniciado
- Aprender finlandés
- Conocimiento exhaustivo de su cultura y sus tradiciones
- Constituir empresa de alquiler de veleros (posible vinculación con club de yacht)
- Página web para los finlandeses de ingreso público
- Capacitarnos más
- Impulsar al gobierno departamental a apoyar y participar activamente en las iniciativas de la comunidad
- Interactuar
- Ocio Dirigido
- Incentivar a empresas de turismo para poner software Amadeus
- Estudios de mercado
- Recreación
- Organizar un grupo de «baquianos» para hacer salidas de caza, pesca, etc.
- Unirnos, trabajar juntos
- Tours de caza
- Tours de pesca
- Más actividades deportivas
- Promoción de actividades
- Contacto con los colonos para ofrecer servicios de paseos por la Colonia Tomás Berreta
- Aprender Inglés
- Capacitación
- Hacer alianzas para hacer planes de capacitación conjuntos
- Ofrecer más actividades folclóricas
- Difusión/ Ofrecer servicios (clubes)
- Escuelas de baile
- Ecoturismo- Turismo rural
Tours de paseos ecológicos
- Enseñar español
- Cine: ya se contactó para una reunión
- Oficina de atención al extranjero
- Fomento de la cultura empresarial, del emprendedorismo y la responsabilidad social empresarial
- Coordinar con José Linale («El Cabo») para realizar paseos río, pesca y veleros

Acuerdo de Trabajo · Taller de Turismo y Entretenimiento · 31 de Enero de 2007

Revisión del plan de trabajo anterior.

Acción	Quien	Como	Cuando
Páginas web con los contenidos y materiales de Fray Bentos Competitivo.	Diego Laura	Páginas: www.pacpymes.gub.uy Vínculos Intendencia: www.rionegro.gub.uy páginas de medios de prensa, etc.	15 de Febrero de 2007
Publicar conjuntamente con lo anterior posibles líneas de financiamiento para PYMES y condiciones para desarrollo de Proyectos.			
Planteamiento al Intendente tema falta y mala calidad de los Taxis Evento de Franquicias.	Todos Silvia Machado Laura. Asociación Comercial. Asociación de Franquicias del Uruguay	Nueva Ordenanza Municipal de Tránsito	9 de Marzo de 2007
Recrear oferta cinematográfica (cines).		Contacto Wilson Martínez (aportado por Mary Colmán).	
Hacer conocer comida Finlandesa/ Chef Markus	Karina Kulik Lourdes Vila Andrea Martinó		
Apoyar mejora de los productos artesanales	DINAPYME 0800 3455 IMRN (Cultura, Turismo).	Evaluación de las artesanías por parte de técnicos de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME)	1 de febrero de acuerdan fechas
Promoción del Turismo Regional www.rionegrotodo.com		Traducción al inglés y al finlandés	
Agendar encuentro entre Oficinas de Turismo de Río Negro y Soriano para articular oferta de turismo de Fray Bentos y Mercedes	María Teresa (Mercedes)		

Revisión del plan de trabajo anterior.

Acción	Quien	Acción	¿Qué se ha logrado?
Incorporar sector privado y a la comunidad Incorporar a la Cámara de Turismo y al sector privado	Todos Laura	Llamadas, conversaciones	Convocatoria mucho mayor informales, etc. para este taller / Mayor respuesta del empresariado y la comunidad.
Comunicarse con Cake's (confitería)	Selene	Llamada / proponer que vengan al próximo taller del 31 de enero a presentar y degustar sus Productos.	Se realizó contacto. Queda a disposición tarjeta para quien quiera contactarse. Tienen interés en instalarse pero piensan en un sistema de franquicia.
Conocer productos escandinavos y sus puntos de venta y/ o importadores	Pablo	Contacto con la Delegación de la Unión Europea/ Cámara de Comercio Uruguayo Finlandesa	Se realizó contacto con la Embajada de Finlandia.
Feria del Paseo			Artesanos satisfechos / Extranjeros compran los productos.
Difusión mediática del proyecto y sus instancias	Mary	Programa de Radio	Hecho.
Tríptico (Folleto presentación Fray Bentos Competitivo)	Laura y Diego	Laura envía borrador a Diego e intercambian aportes	Hecho. Se está distribuyendo por la ciudad.
Inventario de productos locales y artesanías	Silvia	Actualización y relevamiento	Falta diferenciar entre lo que es artesanía y productos naturales. Dirección de Cultura de la IMRN cuenta con una lista de artesanos del departamento.
Buscar causas y posibles soluciones para la falta de taxis	Sergio	Entrevistas con los responsables (Director de Tránsito, Junta Departamental)	Nueva Ordenanza Municipal por reglamentar / Cupo de 70 taxis en el departamento y 50 solicitudes en espera. Seguimiento y control debe ser realizado por Dirección de Tránsito
Contactar gremios de taxi para que participen próximo taller	Laura	Entrevistas	Contactos, invitaciones. No han participado.
Evento de intercambio con Finlandia	Silvia Selene Lourdes Laura	Contactarse con Fundación Botnia (Silvia) Contacto previo Finlandeses (Selene y Lourdes) Contacto y entrevista. Programa Mentor de ADVICE (Laura). Contacto Cónsul Honorario (Laura)	Gala de tango a realizarse a fines de marzo
Evento de Emprendedurismo	Laura Sergio	Relevar los proyectos que funcionan al respecto (Laura y Sergio). Plan del evento/ contacto con entidades (Laura). Feria de productos	Concurso de proyectos con Fundación Botnia/ Llamados para presentación de proyectos



Taller de Transporte y Logística

1 de Febrero de 2007

Preguntas guía (contestadas por grupos rotativos)

¿Qué tipos de servicios podrían proveer empresas locales?

- Mecánica pesada (grúas, camiones)
- Servicios de traducción
- Mecánica Hidráulica
- Enseñanza de idiomas
- Transporte interno en la planta
- Enseñanza de Computación
- Limpieza local
- Proveedores de insumos de oficina
- Servicios jardinería (menor)
- Lavadero de ropa industrial
- Empresa de suministro de personal semi calificado (pocas)
- Proveedores de indumentaria de trabajo
- Empresa de suministro de personal calificado (pocas)
- Implementos de seguridad (cascos, arnés, etc.)
- Torneros
- Transporte operarios a la planta
- Empresas para obras civiles
- Puerto/ Aduana
- Despachantes de aduana
- Mantenimiento de las 40 hectáreas de parque
- Comidas rápidas y/o congelados
- No limpieza industrial

¿En qué servicios será útil o necesario buscar alianzas con empresas nacionales e internacionales?

- Cualquiera sea el servicio que brinde, debe responder con soluciones integrales y rápidas
- Astilleros para las barcasas, mantenimiento
- El proveedor es visto como un socio
- Transporte de rolos
- Confiabilidad
- Comunicarse con Forestal
- Oriental para conocer requerimientos
- Guiar al cliente
- Asociarse varias empresas para brindar un servicio o producto
- Atención completa
- Traslados/ Encomiendas/ repuestos: alianza local + agente externo
- Hay que salir a buscar alianzas (actitud proactiva)
- Hacer alianzas para hacer planes de capacitación conjuntos
- Empresas de limpieza
- Suministros náuticos
- Empresas de mantenimiento (sub-contratos con Andritz)
- Barrio Jardín también demanda varios servicios: doméstico, jardinería, plomería, TV Cable, Lavandería, niñeras, etc.
- Servicios courier: alianza de un local + agente externo
- Servicios de tornería en metal: alianza local + agente externo

¿Qué se requiere de las instituciones de apoyo (UTU, IMRN, LATU, CND, instituciones privadas, etc)?

- ACIRN
Lugar de reunión
- IMRN (Desarrollo)
Difusión de oportunidades
- MTOP
Simplificar trámites oficiales
- Universidad
Pasantías para estudiantes
En Colegio Laureles se ofrecían cursos hace 4 años
- UTU
Bachilleratos + estudios de nivel terciario
- COCAP
- Institutos de enseñanza de Inglés
Becas/ Reducción de costos
- Fundación BOTNIA
Oficina emprendedores (relacionadora)
Mejorar capacidad emprendedora
- BPS/ DGI/ MTSS
Formalización (fácil, rápida, financiable)
- LATU
Programa Youth
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas
Difusión
- BANCOS
- Empresas de asesoramiento a PYMES
Asesoramiento acorde a la gestión de pequeños proyectos

Acuerdo de Trabajo · Taller de Transporte y Logística · 1 de Febrero de 2007

Revisión del plan de trabajo anterior.

Acción	Quien	Como	Cuando
Contacto con los programas 1000 Pymes y Youth del LATU	Elina Ordoqui		Al 9 de febrero de 2007.
Capacitación en Logística. Certificación en Calidad.	Elina Ordoqui. Esteban Salgado. Andres Sommer. Asociación Comercial de Río Negro.		A fines del mes de mayo.
Calendario de eventos empresariales.	Todos remiten información a Laura que arma calendario y lo distribuye.		Se actualiza en forma periódica.
Crear un canal de comunicación entre la oferta y la demanda	Pablo Darscht Esteban Salgado Andres Sommer Sergio Veintemilla		