

PAUTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCION DEL COMPONENTE I
ELABORACIÓN DE PRCs

Tabla resumen

1 - CONVOCATORIA			30 D	
2 - SELECCIÓN			60 D	
3 - DINAMIZACIÓN	GGC - GA		90 D	
	CARACTERIZACIÓN, FACILITADOR Y CONSULTORES	SENSIBILIZACIÓN		
4 - ELABORACIÓN DEL PRC	DIAGNOSTICO	MERCADOS Y POSICIONAMIENTO	DIAGNOSTICO COMPETITIVO	60 D
	ESTRATEGIA	ANALISIS DE NICHOS OBJETIVO E IDENTIFICACIÓN DE IRCs		90 D
		DESARROLLO IRCs		
		DOCUMENTO FINAL - PRC		
APROBACION Y LANZAMIENTO			30 D	

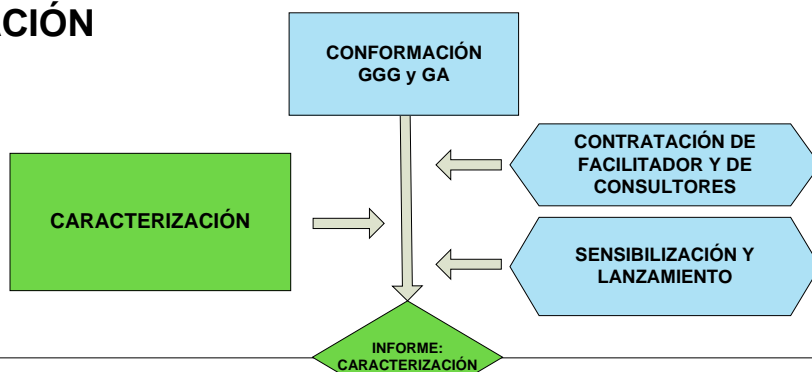
FACTORES A CONSIDERAR:

Se consideran como factores de éxito del proceso, los siguientes:

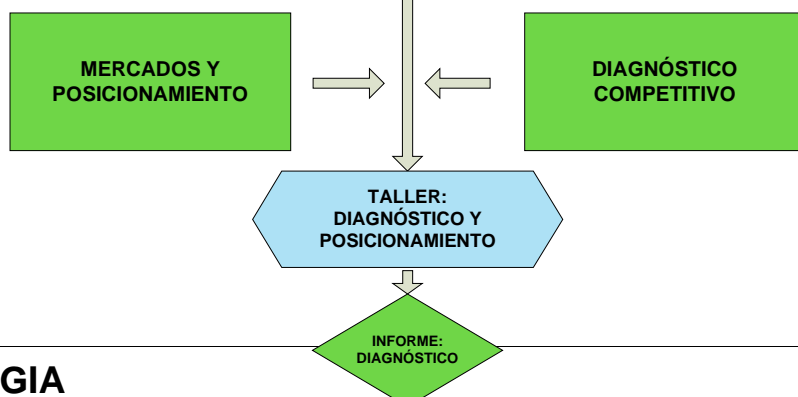
- Apoyo político a nivel de Ministerios sectoriales y Gobiernos municipales.
- Cooperación, confianza y motivación para el cambio por parte de los actores¹.
- Masa crítica de empresas participando dentro de un COP para crear impacto socio-económico.
- El proceso debe lograr que el liderazgo pase rápida y naturalmente a los empresarios, que serán los actores principales en la generación de resultados derivados de los PRC.
- Resultados intermedios: se deben identificar e implementar iniciativas que operen como estímulo y confirmación del compromiso de los distintos actores.
- El proceso en su conjunto no deberá insumir un tiempo superior a los ocho meses.

¹ La evaluación del nivel de desarrollo del capital social existente en el conglomerado al inicio del proceso es relevante para la definición de las actividades, su secuencia y metodología de trabajo. Es requisito que al final de la etapa de diagnóstico se hayan establecido relaciones de confianza y una fuerte motivación con el proceso.

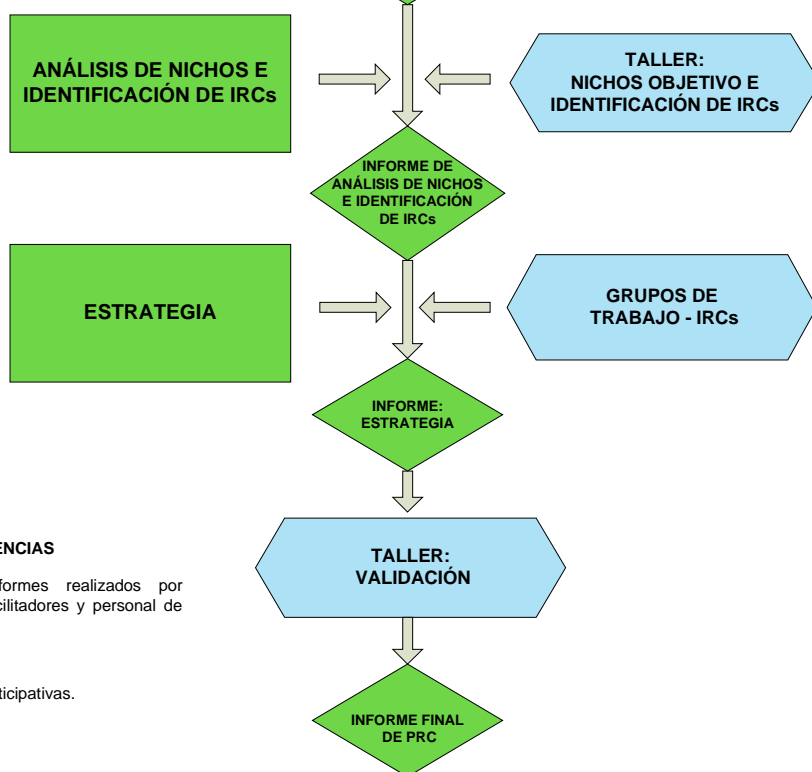
DINAMIZACIÓN




DIAGNÓSTICO




ESTRATEGIA



REFERENCIAS

 Análisis e informes realizados por consultores, facilitadores y personal de la UCP.

 Actividades participativas.

DINAMIZACIÓN - (Etapa 3 del ROP)

[Conformación del GGC](#) - [Conformación del GA](#) - [Contratación de facilitador y consultores](#) – [Sensibilización](#) - [Informe de caracterización](#)

3.1 CONFORMACION DE GGC

Objetivos: GGC operativo y acuerdo firmado; Definición de necesidades de estudios complementarios (consultorías); Definición del perfil del facilitador; Plan de acción y agenda de corto plazo.

Actividades: Primera reunión presentación, mapa de actores, nuevas reuniones, adaptar acuerdo y reglamento, firmar acuerdo, discutir necesidades de estudios, perfil del facilitador y lineamientos para la sensibilización y difusión dentro del COP.

Inputs: Reglamento Operativo, Acuerdos y Reglamento GGC tipo, Estudios anteriores, Información internet.

Responsabilidades:

GGC	Lidera actividades
UCP	Revisa antecedentes y Entrevista referentes para definir necesidades de consultoría. Coordina reuniones del GGC.

3.2 CONFORMACIÓN DEL GA

Objetivos: GA operativo y acuerdo firmado. Compromiso del Ministerio/s e Intendencia/s con el programa, representantes técnicos involucrados con el proceso.

Actividades: Informar y reunir autoridades y técnicos, Definir reglamentos internos, Promover firma de convenios correspondientes.

Inputs: Reglamento Operativo, Acuerdos y Reglamento GGC tipo.

Responsabilidades:

UCP	Elabora convenios tipo, Coordina conformación de GA.
-----	--

3.3 CONTRATACIÓN DE FACILITADOR y CONSULTORES

Objetivos: Facilitador y Consultores Para elaboración de PRC seleccionados y contratados con sus respectivos TDR.

Actividades: Elaboración de TDR, Identificación, Selección, Trámites de contratación e instrucción inicial.

Inputs: Reglamento Operativo, TDR tipo, Perfil del facilitador, Necesidades de estudios complementarios (consultorías)

Responsabilidades:

GGC	Participa en selección de facilitador y consultores
UCP	Elabora TDR, publica y tramita contrataciones . Diseña y coordina actividades de instrucción inicial
GA	Participa en selección de consultores

3.4 SENSIBILIZACIÓN

Objetivos: GGC motivado y plenamente identificado con los objetivos del programa, Otras empresas e instituciones sensibilizadas a los objetivos e instrumentos del programa. Empresas y entorno informados de los avances y actividades del programa. Contar con una visión de futuro inicial.

Actividades: Elaborar plan de sensibilización y difusión, Convocar y realizar: Talleres sensibilización GGC, Lanzamiento y Actividades de sensibilización otras empresas e instituciones.

Inputs: Mapa de actores, Documentos del programa.

Responsabilidades:

GGC	Participa en taller sensibilización GGC, Elabora plan, Convoca a otras actividades
Facilitador	Colabora con la elaboración del plan y coordina ejecución
UCP	Contrata dinamizadores, locales etc, coordina actividades iniciales
GA	Participa en actividades

3.5 CARACTERIZACIÓN

Objetivos: *Informe de Caracterización* del COP validado, que constituya un insumo para las consultorías y siguientes etapas del proceso.

Actividades: Recopilación y sistematización de información preexistente,

Inputs: Entrevistas calificadas, información disponible, datos aportados por GGC

Contenidos del informe:

- Actores: Clasificación, caracterización y número de empresas e instituciones por tipo de actor del COP (anexos: base de datos; mapa). Mapeo y caracterización de diferentes “negocios” dentro del COP.
- Desempeño reciente: Tecnología, Mercados, Tipos de clientes, Principales magnitudes (facturación, exportaciones, importaciones, inversión, empleo...)
- Relacionamiento: Identificación de redes, antecedentes y mecanismos de colaboración dentro del COP. Potencial de cooperación.
- Localización: Características especiales de la región
- Últimos estudios realizados y necesidades (alcance, resumen de conclusiones, necesidades de nuevos estudios para el PRC)
- Visión inicial de futuro inicial (Objetivos, indicadores, línea de base)

Responsabilidades :

GGC	Aporta información, Convoca a Taller, Valida Informe
Facilitador	Colabora con el informe
UCP	Elabora informe, coordina taller
GA	Convoca a máximas autoridades

ELABORACION DEL PRC – (Etapa 4 del ROP)

4.1 DIAGNÓSTICO

[Consultoría de Mercados y Posicionamiento – Consultoría de Diagnóstico competitivo - Taller Diagnóstico y Posicionamiento](#)

4.1.1 CONSULTORÍA: MERCADOS Y POSICIONAMIENTO (entendimiento del negocio a nivel internacional)

Objetivos: Generar inputs para el Taller de diagnóstico y posicionamiento; Informe de Mercados y Posicionamiento del COP nacional

Inputs: Definición de necesidad de estudios complementarios, Informe de Caracterización y para el análisis de posicionamiento: avances en el informe de diagnóstico competitivo (4.1.3)

Contenidos:

- Situación y tendencia de los mercados - Caracterización de nichos globales. Principales líneas de productos/servicios, Segmentos, Necesidades, Condiciones de acceso, Factores de Decisión de compra.
- Modelos de competencia. Actores, Precios, concentración, diferenciación, barreras a la entrada, estructura de costos, integración, poder negociador, estrategias de inversión, tecnología, investigación, promoción, calidad, marcas, etc).
- Factores Críticos de Éxito y sus Determinantes por negocio y nicho global.
- Análisis del desempeño del COP frente a los principales competidores para cada Factor Crítico de Éxito y Determinante de la Competitividad por nicho global².

² Documentos anteriores o avances en la consultoría que comprende el diagnóstico interno del COP pueden ser insumos necesarios para realizar este análisis

Responsabilidades:

GGC	Aporta información, Revisa y avala informe
Facilitador	Coordina con el Consultor y le Aporta información, mantiene informado al GGC y UCP, Revisa informe
Consultor	Entrevista referentes, Elabora informe
UCP	Supervisa proceso, Articula con GA
GA	

4.1.2 CONSULTORÍA: DIAGNOSTICO COMPETITIVO (determinantes de la competitividad a nivel nacional y análisis FODA)

Objetivos: Generar inputs para el Taller de diagnóstico y posicionamiento; Informe de Diagnóstico validado

Inputs: Definición de necesidad de estudios complementarios, Informe de Caracterización, Entrevistas GGC, Taller diagnóstico y posicionamiento.

Contenidos:

- Estrategia, Estructura y Rivalidad
 - Concentración, diferenciación, barreras a la entrada, estructura de costos, integración, poder negociador, estrategias de inversión, tecnología, investigación, promoción, calidad, marcas, etc
- Condiciones de los Factores.
 - Recursos humanos, capital, infraestructura, recursos naturales, costos de producción, etc.
- Condiciones de la Demanda
 - Precios, necesidades de los clientes, nivel de exigencia, etc
- Industrias Relacionadas y de Apoyo
 - Presencia y relacionamiento con proveedores, instituciones, otras industrias y conglomerados relacionados, etc
- Papel del estado
 - Relacionamiento con el sector y políticas públicas que afectan al COP, procesos administrativos, etc.
- FODA
 - Identificar Fortalezas y Debilidades
 - Identificar variables y escenarios de Oportunidades y Amenaza
- Análisis del desempeño del COP frente a los principales competidores para cada Factor Crítico de Éxito y Determinante de la Competitividad por nicho

global. Benchmarking internacional con énfasis en experiencias de clusterización.

Responsabilidades :

GGC	Aporta información e intercambia con consultor, Revisa y avala informe pre y post taller
Facilitador	Aporta información, Coordina entrevistas y reuniones, Aporta al análisis, Mantiene informado al COP y UCP. Identifica y coordina, posibles iniciativas de implementación inmediata. Fomenta conformación de redes empresariales, preidentifica líneas de proyectos abiertos y cerrados
Consultor	Entrevista referentes, participa en taller, Elabora informe
UCP	Supervisa
GA	Participa y da soporte político

4.1.3 TALLER: DIAGNOSTICO Y POSICIONAMIENTO

Objetivos: Arribar en forma participativa a conclusiones sobre las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del COP y su posición respecto a la competencia para las diferentes opciones de mercados. Descartar opciones de baja viabilidad e identificar oportunidades. Generar una visión de futuro compartida.

Actividades: Anexo pauta metodológica para Taller de Diagnóstico competitivo y Posicionamiento

Inputs: Informe de Caracterización, Informes preliminares de consultores (4.1.1 y 4.1.2)

Responsabilidades:

GGC	Convocatoria taller. Difusión al resto del COP
Facilitador	Coordina convocatoria y Taller. Coordina con Consultor
Consultor	Aporta informe borrador, participa del taller
UCP	Supervisa proceso, Articula con GA, Aporta metodología y eventualmente consultores en dinámica
GA	Participa y da soporte político

4.2 ESTRATEGIA

[Consultoría: Análisis de Nichos Objetivos e Identificación de IRCs – Taller: Nichos Objetivo Identificación de IRCs - Desarrollo de IRCs – Consultoría: Estrategia - Taller validación – Consultoría: Informe final PRC](#)

4.2.1 CONSULTORÍA: ANÁLISIS DE NICHOS OBJETIVOS E IDENTIFICACIÓN DE IRCS

Objetivos: Generar inputs para el Taller de Nichos Objetivo Identificación de IRCs; *Informe de Análisis de nichos objetivo e identificación de IRCs validado.*

Inputs: Informe de Diagnóstico validado, GGC , Taller: Nichos Objetivo Identificación de IRCs.

Contenidos:

- Nichos objetivo. Identificar, en función de escenarios más probables, los nichos en que las empresas del COP deberían enfocarse.
- Análisis de secuencia: Factores de decisión de Compra (FDC) y Condiciones de Acceso (CA) → Determinantes y Factores de Competitividad (micro, meso, meta, macro) -> IRCs. Para nichos objetivo, ordenar por importancia los FDC y CA. Identifica los FC de competitividad detrás de cada FDC y CA. Evaluación del desempeño del COP en función de la competencia. Identificar IRCs para corregir brecha.
- Proyección ideal de los determinantes de competitividad analizados en el Diagnóstico competitivo (4.1.2).

Responsabilidades :

GGC	Revisa y avala informe pre y post taller. Convocatoria taller. Difusión al resto del COP
Facilitador	Aporta información, Coordina entrevistas, reuniones y taller, Aporta al análisis, Mantiene informado al COP y UCP. Identifica y coordina, posibles iniciativas de implementación inmediata. Fomenta conformación de redes empresariales, preidentifica líneas de proyectos abiertos y cerrados
Consultor	Entrevista referentes, participa en taller, Elabora informe
UCP	Supervisa, Aporta recursos para acciones de corto plazo que constituyan inputs al PRC (Capacitación, Benchmarking, Visitas de especialistas, etc)
GA	Articula concreción de iniciativas inmediatas que involucran sector público

4.2.2 TALLER: NICHOS OBJETIVO E IDENTIFICACIÓN DE IRC

Objetivos: Arribar en forma participativa a la definición de nichos objetivo y lineamientos de IRCs que apunten a corregir brechas competitivas con impacto directo en los factores críticos de éxito en dichos mercados.

Actividades: Anexo pauta metodológica para Taller de Nichos objetivo e identificación de IRCs.

Inputs: Informe de Diagnóstico validado , Informe preliminar de consultores (4.2.1)

Responsabilidades:

GGC	Convocatoria taller. Difusión al resto del COP
Facilitador	Coordina convocatoria y Taller. Coordina con Consultor
Consultor	Aporta informe borrador, participa del taller
UCP	Supervisa proceso, Articula con GA, Aporta metodología y eventualmente consultores en dinámica
GA	

4.2.3 DESARROLLO DE IRCs

Objetivo: Avanzar en forma participativa en el desarrollo de las IRCs detectadas en el paso anterior. Avanzar en la concreción de las posibles iniciativas de implementación inmediata.

Actividades: Conformar grupos de trabajo para la discusión y desarrollo de IRCs

Inputs: Informe de Análisis de nichos objetivo e identificación de IRCs validado

Responsabilidades:

GGC	Lidera convocatoria y grupos de trabajo
Facilitador	Convoca y Coordina reuniones, Aporta al análisis, procesa resultados, articula con consultor. Mantiene informado a COP y UCP. Identifica y coordina, posibles iniciativas de implementación inmediata. Fomenta conformación de redes empresariales, preidentifica líneas de proyectos abiertos y cerrados
Consultor	Participa en grupos
UCP	Supervisa, Aporta recursos para acciones de corto plazo que constituyan inputs al PRC (Capacitación, Benchmarking, Visitas de especialistas, etc)
GA	Participa en grupos. Articula concreción de iniciativas inmediatas que involucran sector público

4.2.4 CONSULTORÍA: ESTRATEGIA

Objetivos: *Informe de Estrategia*

Inputs: Informes anteriores, Resultados de los Grupos de trabajo, GGC.

Contenidos:

- Tabla de IRCs y actividades. PRC e IRCs definidas a nivel de: objetivos, metas, acciones, riesgos e indicadores de éxito, priorización, presupuestos orientativos, posibles fuentes de financiamiento y perfiles de proyectos estructurantes.
- Propuesta de Presupuesto a solicitar al PACC
- Impacto esperado de la implementación del PRC
- Borrador de acuerdo GGC – PACC para la ejecución del Componente II

Responsabilidades :

GGC	Revisa y avala informe
Facilitador	Aporta información. Aporta al análisis y a la elaboración del informe. Mantiene informado al COP y UCP. Identifica y coordina, posibles iniciativas de implementación inmediata. Fomenta conformación de redes empresariales, trabaja perfiles de proyectos abiertos y cerrados
Consultor	Elabora informe
UCP	Supervisa, Aporta recursos para acciones de corto plazo que constituyan inputs al PRC (Capacitación, Benchmarking, Visitas de especialistas, etc)
GA	

4.2.5 TALLER VALIDACIÓN

Objetivos: Validar y difundir la estrategia (IRCs), Comprometer a todos los actores claves.

Actividades: Anexo pauta metodológica para Taller de Validación final.

Inputs: Informe de estrategia

GGC	Convocatoria taller. Difusión al resto del COP
Facilitador	Coordina convocatoria y Taller. Coordina con Consultor
Consultor	Participa del taller
UCP	Supervisa proceso, Articula con GA, Aporta metodología y eventualmente consultores en dinámica
GA	Convoca, participa y da soporte político

4.2.6 CONSULTORÍA: INFORME FINAL PRC

Objetivos: *Informe final de PRC* para elevación al CE.

Inputs: Informes anteriores, Taller de validación

Contenidos:

- Caracterización
 - Actores, Desempeño reciente, Relacionamiento y Localización
- Diagnóstico
 - Análisis de la situación y tendencia de los mercados nacional e internacional, identificando Factores críticos de Éxito (FCE); Determinantes y Factores de Competitividad (FC) por negocio y nicho global de Mercado; Análisis del entorno regional y nacional, identificando de escenarios de Oportunidades y Amenazas (OA); Análisis de posicionamiento competitivo del COP, identificando las principales brechas en relación a la competencia. Análisis de las necesidades prioritarias de las empresas y de los cuellos de botella que afectan a la cadena de valor; benchmarking internacional, Análisis tipo FODA a nivel de Conglomerado.
- Estrategia
 - Análisis de estrategias de negocio, de crecimiento y de posicionamiento, detallando los objetivos y las prioridades específicas (Visión)
 - Identificación y desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad (IRCs) a nivel macro, meta, meso y micro, que especifiquen objetivos, metas, acciones, riesgos e indicadores de éxito, priorización, presupuestos orientativos y perfiles de proyectos estructurantes.
 - Impacto esperado del la implementación del PRC en los objetivos del programa
- Borrador de acuerdo GGC – PACC para la ejecución del Componente II

Responsabilidades:

GGC	Revisa y avala remite informe a la UCP
Facilitador	Aporta a la redacción final del informe. Mantiene informado al COP y UCP. Identifica y coordina, posibles iniciativas de implementación inmediata. Fomenta conformación de redes empresariales, trabaja perfiles de proyectos abiertos y cerrados
Consultor	Elabora informe
UCP	Supervisa y consulta al GA
GA	Recomienda aprobación

ANEXO:

Taller de Diagnóstico competitivo y Posicionamiento

1. Objetivos del taller:

- Lograr un consenso básico entre todos los integrantes del conglomerado acerca del diagnóstico de la competitividad, las principales fortalezas y los factores críticos.
- Analizar la posición del conglomerado en las diferentes opciones de mercado e identificar oportunidades.
- Elaborar una visión de futuro compartida.
- Motivar y comprometer con el proceso.

Nota a los objetivos: *abordar el segundo objetivo (opciones de mercado y oportunidades) es una decisión que se debe tomar teniendo en cuenta las características de los participantes al taller. En algunos sectores las instancias masivas pueden no ser adecuadas para el tratamiento de oportunidades de mercado (las razones pueden ser el desconocimiento del mercado, la disposición a compartir información con empresas que son percibidas como competidores en algunos nichos, la cultura empresarial, etc). En estos casos la sugerencia es trabajar el diagnóstico e incorporar las oportunidades en la elaboración de la visión de futuro compartida, dejando para el Taller 2 el tratamiento de las opciones de mercado. Esta decisión modifica el diseño del Taller 1: materiales, duración, conformación de los grupos, etc.*

2. Metodología

La metodología de trabajo combina presentaciones en plenario y trabajos en grupo. La preparación y el funcionamiento del Taller es responsabilidad de: el consultor contratado para elaborar el PRC (en adelante consultor), el facilitador, y el ejecutivo del conglomerado. Las dinámicas grupales requieren de un coordinador para cada grupo; estos coordinadores deben ser entrenados, participar en las tareas previas y conocer perfectamente las dinámicas. El consultor, además de presentar el Informe, debe participar en el diseño de las actividades del Taller y conocer las dinámicas de forma de poder aportar en la dirección de los objetivos de la jornada.

3. Duración total del taller

La duración total del taller es de 5 horas para el caso que se realice la actividad de presentación y nivelación de expectativas como está detallada en los puntos 4.1.2 al 4.1.4. Las duración de las dinámicas que se presentan está fuertemente asociada al número de participantes, su motivación, el sector al que pertenecen, la capacidad de los coordinadores para movilizar y mantener motivado al grupo, etc; por tanto, los tiempos tienen un rango de variación que puede afectar la decisión de hacer una o dos jornadas.

4. Tareas

4.1. Presentación

4.1.1. Breve presentación del PACC y de la jornada.

4.1.2. Presentación personal de los participantes.

La forma en que se realiza esta actividad puede variar dependiendo del número de participantes y del conocimiento previo que haya entre los mismos.

Para el caso de grupo del entorno de 25 participantes se sugiere que se presenten con nombre/ empresa o institución / expectativas acerca del taller. El nombre lo anotan en una tarjeta que se colocan en la solapa y que deben mantener durante el taller. Las expectativas son anotadas por el consultor y/o el Facilitador en un rotafolio de forma de que puedan ser retomadas en la evaluación del taller (comparar resultados con expectativas).

Una alternativa es trabajar las expectativas con tarjetas que los participantes entregan al consultor cuando se presentan (se puede limitar a dos o tres tarjetas con la instrucción de una expectativa por tarjeta en letra clara y grande que pueda ser visualizada por el grupo desde sus lugares). El consultor con la ayuda del grupo va ordenando las tarjetas en un panel y construye agrupamiento (nubes) de las expectativas.

4.1.3. Objetivos del Taller.

Esta presentación la realiza el consultor

4.1.4. Nivelación de expectativas

El consultor lee las expectativas de los participantes (rotafolio o panel con tarjetas) y las confronta con los objetivos. Se analizan y discuten las posibles diferencias de forma de acordar la propuesta de trabajo.

Nota: la nivelación de expectativas es una dinámica. Para eso, las participantes deben manifestar sus verdaderas expectativas (lo que esperan del taller) por lo que se recomienda que en la carpeta de los participantes no se entregue la apertura de objetivos de forma de no inducir excesivamente las respuestas. El consultor debe atender cada una de las expectativas que no son contempladas en la propuesta, fundamentar su ausencia o anunciar su tratamiento en próximas actividades. Esta actividad puede ser muy importante en aquellos grupos que han tenido baja participación en las instancias previas al taller y en los conglomeradas en los cuáles existen pocos vínculos entre los empresarios.

Nota: la presentación preguntando acerca de las expectativas de los participantes y luego la dinámica de nivelación en un grupo de 25 personas insume, como mínimo 40'. La decisión sobre la conveniencia de llevar adelante esta actividad se debe hacer considerando, entre otros factores, lo planteado en la Nota anterior.

4.1.5. Presentación de forma de trabajo, actividades y tiempos asignados.

El consultor y/o facilitador presenta las actividades:

- *Presentación Informe del Consultor (15')*
- *Elaborar la cadena de valor (45')*
- *Pausa (15')*
- *Factores críticos de éxito (80')*
- *Pausa (15')*
- *Matriz FODA (40')*
- *Visión de futuro (20')*
- *Próximas etapas (15')*
- *Evaluación (15')*

Es fundamental que se perciba la idea de proceso y que la secuencia presentada es coherente con los objetivos de refuerzo de la competitividad del conglomerado.

4.1.6. Breve presentación del consultor

El consultor presenta una breve síntesis de su Informe. Se debe tener en cuenta que los principales resultados fueron distribuidos en la carpeta del participante

(previamente por vía electrónica, de ser posible) y que el objetivo de la presentación es servir de disparador para las discusiones en el Taller.

El rol del consultor durante el taller es actuar como especialista para ser consultado por los grupos. Esto implica, de parte del consultor, una actitud de compromiso permanente con el trabajo de los grupos y con el procesamiento posterior.

4.1.7. División en grupos

La división en grupos puede estar previamente definida (por ejemplo, en el trabajo con el GGC), dejar que los grupos se armen por afinidad o por algún criterio que permita dividir el trabajo de los grupos (cadena de valor o eslabón de la cadena o tipo de mercado al que atienden).

Se realiza la división y se pide que luego de la Pausa se ubiquen en los lugares de trabajo asignados.

Nota ¿cómo dar instrucciones a los grupos?: las instrucciones para las dinámicas deben ser claras y para eso no deben quedar conceptos incluidos en las consignas que pueden dificultar el trabajo en los grupos. Por ejemplo: ¿qué es una cadena de valor? ¿qué es valor? ¿qué se entiende por oportunidad? ¿y por amenaza? ¿qué es un segmento de mercado? ¿y un nicho?. Para eso se sugiere que para la presentación de las actividades, las instrucciones se den utilizando ejemplos. Esta instancia se vuelve imprescindible y determina en buena medida el éxito de la actividad cuando los grupos son grandes y/o no se dispone de personas de apoyo con formación para que trabajen de manera permanente con cada grupo.

Dar instrucciones poco claras o incompletas puede generar frustración en los grupos y predisposición negativa hacia el resto de la actividad.

4.2. La cadena de valor

4.2.1. Objetivo

Identificar los actores de la cadena y comprender su dinámica.

4.2.2. Insumos

Carpeta del participante (tarjetas de colores (por lo menos tres colores), marcadores, goma o alfileres, paneles para cada grupo y tarjetas con los eslabones principales y servicios ya identificados en el trabajo con el GGC y contenidos en el Informe de caracterización.

Tareas de Preparación del Taller 1

La elección de los participantes es realmente importante para el éxito del proceso.

Se debe disponer de la información de los potenciales participantes de los talleres y deben planificarse las comunicaciones con los medios. Los arreglos de organización del Taller 1, incluyen los detalles del salón, equipos y materiales necesarios, y diseño y producción de planillas de respaldo, Los asistentes del consultor arman las carpetas de los participantes, las tarjetas de identificación y los formularios de inscripción y organizan el transporte de los materiales del taller. El Facilitador debe redactar la invitación y el programa. La invitación enviada a los participantes debería contener:

- Programa del taller
- Invitación
- Cuestionario de inscripción de los participantes
- La carpeta del participante, en lo posible enviar por medios electrónicos

Objetivo: Asegurar que todos los arreglos, presentadores, equipos y materiales estén preparados de antemano para que los participantes puedan aprovechar el taller al máximo y logren cumplir todas la tareas. Preparar un programa que muestre la secuencia de los ejercicios en el taller.

Insumos: Resultados de las tareas de pasos anteriores, experiencias del Equipo y Coordinador sectoriales.

Producción: Los participantes reciben su invitación, el programa del taller y una carpeta de participante.

Se consiguen los equipos y materiales y se organiza la sala.

Se confirman los oradores para la sesión de apertura del taller. Se revisan los borradores de presentaciones y con el consultor se refina su duración, claridad, congruencia de las cifras presentadas y factores de motivación.

4.2.3. Descripción

Instrucciones: disponen de 40´ para elaborar la cadena de valor y los servicios asociados. En las mesas cuentan con paneles, tarjetas vacías y un sobre conteniendo un grupo de tarjetas con posibles eslabones / servicios que pueden ser incluidas o no en la cadena (se puede presentar una versión de la cadena ya armada en un panel y entregar tarjetas vacías: en ese caso, las instrucciones son sacar las que no consideren, cambiarles su ubicación y / o agregar las faltantes).

La tarea del grupo consiste en elaborar la cadena de valor y presentarla en el panel. Para los eslabones de la cadena deben utilizar la tarjetas de color azul y para los servicios asociados las tarjetas amarillas. Aquellas tarjetas que el grupo discuta y no llegue a consenso sobre su inclusión se marcan con “un rayo” y se incorporan al panel para su discusión en plenario. En el panel se debe trabajar procurando que la lectura por fila permita asociar los servicios y las etapas con las cuales se vinculan.

Elaborar la cadena empezando por el consumidor y yendo hacia atrás puede ser recomendable atendiendo a la metodología que se le quiere dar a todo el proceso (pensar desde el negocio).

4.2.4. Sugerencias para el procesamiento en plenario

El consultor pregunta a los grupos cómo realizaron el trabajo y si tienen planteos que quieran poner a consideración del plenario.

Posibles preguntas para el procesamiento: ¿cómo funciona esta cadena? ¿cuál es el grado de interdependencia entre los eslabones? ¿Qué eslabones hacen la mayor y la menor contribución al valor? ¿En qué parte de la cadena se pierde valor? ¿Dónde existen oportunidades no aprovechadas?.

4.2.5. Asignación de tiempos

Instrucciones: 10´

Trabajo en grupo: 25´

Procesamiento en plenario: 10´

4.3. Factores críticos de éxito

4.3.1. Objetivos

Identificar los factores de éxito en el mercado y evaluar el desempeño del sector para cada uno de ellos. Generar en los participantes una actitud hacia el cambio y un reconocimiento de la necesidad de una estrategia para mejorar el desempeño.

Nota: habitualmente los compradores tienen una opinión del desempeño de los proveedores completamente distinta a la que estos tienen de sí mismos. A menudo los proveedores no contactan a los compradores para preguntarles como pueden mejorar su oferta, cómo es su desempeño comparado con el de otros potenciales proveedores, o en relación a las necesidades reales de los compradores.

Análisis de los factores de éxito y criterios de ingreso a mercados.

Habitualmente los compradores tienen una opinión del desempeño de los proveedores completamente distinta a la que estos tienen de sí mismos. A menudo los proveedores no contactan a los compradores con regularidad para preguntarles como pueden mejorar su oferta, como es su desempeño comparado con el de otros potenciales proveedores, o en relación a las necesidades reales de los compradores.

Este es un ejercicio muy potente para averiguar cuales son los verdaderos factores de éxito claves necesarios para ganar o conservar los negocios con los compradores, y por los cuales se juzgará a los proveedores – en especial porque es improbable que haya representantes de los compradores presentes durante los Talleres 1 y 2. Se puede imprimir los resultados para usarlos en el ejercicio sobre mercados objetivo y factores de éxito del Taller 1. (Nota del ejercicio: los participantes pueden dar inicialmente su estimación preliminar sobre los factores de éxito y su desempeño ante estos, cotejando eso luego con lo que manifiesten los compradores).

Este ejercicio lo realiza mejor una organización de apoyo comercial o empresarial, o una institución académica de postgrado.. Los proveedores tienen que confiar que la persona que contacte a sus compradores sabrá como plantear una serie de preguntas convenidas sin afectar la relación del proveedor con el comprador. Por ejemplo: sin dar al comprador la impresión de que el ejercicio se realiza como excusa para incrementar los precios, o que el proveedor podría estar en dificultades. En general, la mejor manera de enmarcar las preguntas a los compradores es en el contexto de la percepción de la necesidad de mejorar su desempeño global del sector o del País.

Encuesta a compradores seleccionados

Este ejercicio se puede realizar a dos niveles: 1) Se pide a los compradores que califiquen el desempeño de los proveedores según ciertos factores de éxito, y 2) se solicita simplemente a los compradores que entreguen una lista de prioridades de los factores de éxito clave y las medidas que quisieran que cumplieran los proveedores.

El primer enfoque es el más completo. El consultor y el equipo de apoyo compilan una muestra de compradores dentro y fuera del país para cada etapa de la cadena de valor de los segmentos de mercado del proveedor. En cada etapa de la cadena de valor se solicita a los proveedores que califiquen en orden de importancia, con puntuación de 1 a 5, (donde 5 es alto) una serie de factores que según ellos inciden en la decisión del comprador acerca de a quien comprarle. Luego los proveedores califican su propia oferta y su operativa actual, según resultados y se los promedia en una planilla por categoría de proveedor.

La persona que realiza la encuesta envía entonces la lista de factores de éxito clave del proveedor a cada comprador, sin mostrarle a estos la calificación elaborada por los proveedores de su desempeño como abastecedores. Se solicita a los compradores que califiquen el desempeño de los proveedores en base a: a) sus requerimientos, y b) los competidores de los proveedores. Se pide a los compradores que sugieran factores de éxito adicionales o alternativos que resulten importantes para ellos, y que califiquen el desempeño de los proveedores en relación a esos factores. Se captan los resultados y se los promedia en una tabla de planilla por categoría de comprador.

Los resultados promediados de las evaluaciones de proveedores y compradores (sin referencias a nombres de empresas individuales), se tabulan en una planilla que se incorpora a la carpeta del participante para el Taller 1.

A continuación se muestran tres ejemplos:

- 1) Ideas de los proveedores acerca de los requerimientos y factores de éxito que resultan importantes para los compradores, y evaluación de su propio desempeño.
- 2) Ideas de los compradores acerca de los requerimientos y los factores de éxito, y una calificación de sus proveedores según su desempeño.
- 3) Plantillas completas para los criterios de ingreso a los mercados del kit de herramientas.

4.3.2. Insumos

Tabla factores críticos de éxito y desempeño por factor crítico (se entrega en la dinámica, se presenta a continuación). La misma Tabla de la carpeta, en panel o en transparencia para cada grupo.

Calificación de desempeño del factor de compradores	Calificación compradores importancia del factor				
	1	2	3	4	5
Requerimientos habituales de los compradores y factores de éxito					
Tasa máxima de rechazos 0,1% por mil		X			✓
Precio, margen al minorista por M2 y percepción de valor del consumidor			X		✓
Proveedor aporta breve historia del producto y comunidad de origen con fines de marketing				X	✓
Empaque de relleno para transporte debe ser inerte, reciclable, hipoaérgico y conformar normas de UE		X			✓
Sólo colorantes y tintas de base vegetal				X	✓
Volúmenes mínimos de embarque: 10.000 x paquetes de 250 gramos para venta al menudeo por mes			X		✓
Ventana de entrega uniforme: Depósito Oswestry, entre 03,00 y 04,00 los primeros jueves de cada mes			X		✓
Registros de trazabilidad del establecimiento rural y transporte auditados cada 3 meses			X		✓
Exige certificado ET1 y SA 8000 y auditoría anual			X		✓
Exige dispositivos de rastreo de temperatura EU 90 en todos los embarques a granel		X			✓
Aflatoxinas max: 0,00001 partes por millón			X		✓
Niveles máximos de residuos de plaguicidas (MRL) conforme a exigencias regulatorias de UE			X		✓
Conformidad con EUREPGAP para condiciones sanitarias y fitosanitarias de producto y empaque				X	✓

Calificación de importancia del comprador: Marque en la columna para mostrar el nivel de importancia relativa del rubro – 1 = bajo, 5 = vital

4.3.3. Descripción

Instrucciones: se pide a los participantes que tomen de la Carpeta la Tabla de factores críticos. El consultor lee la Tabla y explica la forma en que se identificaron y ordenaron por importancia los factores críticos. Además explica cada uno de los conceptos involucrados (factor crítico, desempeño, etc).

Cada grupo dispone de 20´ para analizar la Tabla y calificar el desempeño del sector como proveedor para cada uno de los factores críticos. El consultor presenta un ejemplo al tiempo que explica como funciona la escala que se utiliza para la evaluación.

Cada grupo debe resumir el resultado de la discusión en una Tabla que pueda ser visualizada en plenario (panel o transparencia). Se sugiere que promedien los resultados de forma de agilizar el proceso.

Una vez que los grupos completaron la evaluación del desempeño se entrega una fotocopia de la misma Tabla a cada participante pero con la evaluación del desempeño del sector como proveedor realizada por los compradores.

El consultor explica la forma en que fue realizada esa evaluación, presenta un ejemplo y pide a cada grupo que analice las diferencias entre ambas evaluaciones. Cada grupo copia los resultados de la evaluación de los compradores y grafica la brecha de forma de visualizar las diferencias (en la Tabla grupal). Tiempo 15´´

El consultor pide que cada grupo discuta las posibles explicaciones de las dos mayores brechas de evaluación de desempeño encontradas. Se le informa que un representante de cada grupo debe presentar la transparencia con la Tabla y las explicaciones de los factores con mayor brecha (las posibles causas pueden ser presentadas en hojas de rotafolio con letra clara). Tiempo 20´

4.3.4. Sugerencias para el procesamiento en plenario

Posibles preguntas para el procesamiento: ¿qué les pareció la actividad?, ¿esperaban los resultados?, en sus empresas ¿cómo conocen las necesidades de los compradores? ¿qué iniciativas se pueden promover para disminuir la brecha?

Nota: las causas de las brechas que los grupos identifiquen y las iniciativas que presenten para disminuirlas deben quedar registradas como IRC.

4.3.5. Asignación de tiempos

Instrucciones: 10´

Trabajo en grupo: 60´

Procesamiento en plenario: 10´

4.4. Matriz FODA

4.4.1. Objetivo

Lograr un consenso básico entre todos los integrantes del conglomerados acerca del diagnóstico de la competitividad.

4.4.2. Descripción

Instrucciones: cada grupo dispone de 30´ para completar la matriz FODA de la Carpeta del participante. La matriz entregada contiene las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que surgieron del análisis de la información existente, entrevistas calificadas, reuniones con el GGC, etc.

El grupo debe revisar la matriz (analizarla críticamente) y, si corresponde, completarla.

El consultor debe hacer énfasis en las oportunidades al presentar la tarea. Para eso se sugiere que presente varios ejemplos en plenario; es importante la manera en que se redactan las oportunidades, deben ser expresadas como oportunidades de mercado. Es necesario recordar que la estrategia está asociada al aprovechamiento de oportunidades de mercado.

Para agilizar la tarea se puede entregar un panel donde el grupo pueda trabajar y presentar al plenario.

4.4.3. Sugerencias para el procesamiento en plenario

Se pide al representante de un grupo que presente la matriz y a los demás grupos que expongan sus diferencias. El consultor puede utilizar tarjetas para incorporar los aportes del plenario. De haber puntos conflictivos, se recogen en el panel con una marca en la tarjeta.

El consultor cierra la actividad recordando el objetivos de alcanzar un acuerdo básico sobre el punto de partida sobre el que desarrollar la estrategia. Es muy importante vincular las debilidades/problemas con el eslabón de la cadena que corresponde (se pueden numerar las tarjetas) y con las brechas en los factores críticos. Las debilidades de la matriz son factores explicativos de las brechas (esto permite trabajar las debilidades pensando en la competitividad). Se sugiere hacer énfasis en la lista de oportunidades identificadas (la actividad siguiente es la visión).

Nota: puede ser interesante pedir al plenario que marque las tres principales debilidades (que requieran acción inmediata) y las tres oportunidades que considere más viables de ser aprovechadas en el corto/mediano plazo. De esta

forma se va generando una lista sobre la cuál trabajar iniciativas (se incorporan a las generadas en el cierre del ejercicio anterior).

4.4.4. Asignación de tiempos

Instrucciones: 5´

Trabajo en grupo: 25´

Procesamiento en plenario: 10´

4.5. Visión de futuro de conglomerado

4.5.1. Objetivo

Elaborar una visión de futuro compartida.

Nota: en esta instancia, los efectos prácticos de la visión compartida son generar motivación y sentimientos de propiedad sobre el futuro individual y colectivo, además de servir como elemento aglutinador de iniciativas.

La visión pretende captar el propósito de la estrategia: qué posición queremos que el sector tenga en el mediano / largo plazo. Puede ser ambicioso pero debe ser realista.

4.5.2. Descripción

Instrucciones: el coordinador explica los objetivos de la tarea ¿para qué elaborar una visión en esta etapa?. Disponen de 20´ para redactar una visión del conglomerado. Para facilitar el trabajo de los grupos se puede establecer una serie de preguntas guía: ¿qué productos vender? ¿a quién y cómo vamos a vender? ¿cuánto?. Con las respuestas a estas preguntas redactar una visión borrador para presentar al plenario.

4.5.3. Sugerencias para el procesamiento en plenario

El consultor debe cerrar el vínculo entre las actividades de la jornada: mapa, factores críticos, foda y visión. La necesidad de una estrategia debe quedar clara, se retoma el proceso que propone el programa hasta el PRC.

4.6. Próximos pasos

El consultor recuerda el proceso presentado al inicio del Taller. Se repasan las iniciativas identificadas para eliminar las brechas en los factores críticos, las principales debilidades y oportunidades. Para profundizar en estos puntos se deben conformar grupos de trabajo para lo cuál se requiere definir integrantes y un

responsable. El consultor explica los objetivos de estos grupos (a continuación se plantea la descripción de la tarea). Los cuales son los siguientes:

7.

Algunas opciones de estrategia, datos, soluciones y potenciales socios en la ejecución pueden requerir un estudio en profundidad. Estas tareas se asignan a grupos de trabajo compuestos por participantes voluntarios. Un miembro del Equipo de apoyo al sector lidera cada grupo de trabajo. Los grupos de trabajo tienen 4 a 6 semanas para encontrar respuestas a tiempo para el Taller 2. Los grupos de trabajo tienen, en general, que observar los siguientes puntos:

- Examinar en mayor profundidad las opciones de estrategia identificadas durante el Taller 1, en particular, acercamientos al mercado y factores clave que determinan el éxito
- Hacer investigación focalizada de segmentos de mercado; analizar la competencia y ver cómo abordan los mercados a los que apuntan los proveedores del sector
- Investigar cómo contribuyen las opciones establecidas a los objetivos de desarrollo de la visión económica, social, ambiental y cultural nacionales – ¿van suficientemente lejos?
- Contactar los socios de ejecución sugeridos y a los representantes de los donantes para determinar quiénes deben participar en la entrega de la ejecución

Objetivos: Identificar y asignar tareas a los grupos de trabajo para profundizar el examen. Identificar fuentes de información; acordar un cronograma y el trabajo a realizar. Construir elementos de confianza entre los elementos interconectados e interdependientes de la cadena de valor, y sembrar las semillas para asociaciones de trabajo público/privado focalizadas

Insumos: Planes de acción subsectoriales

Duración: 30 minutos

Producción: Quedan formados los grupos de trabajo, se nombran miembros del Equipo de apoyo al sector como líderes de grupo; se asignan tareas y fechas de entrega

4.7. Evaluación y cierre de la jornada.

Evaluación escrita y luego oral. El rol del facilitador (y del GGC) en el cierre es motivar para las próximas etapas.

TALLER 2

1. Objetivos del taller

- que los participantes identifiquen y evalúen oportunidades de negocio en las principales líneas de productos, segmentos y tipo de necesidades.
- Definir IRC.
- Conformar grupos de trabajo.
- Motivar y comprometer con el proceso.

Nota a los objetivos: *el trabajo del consultor es un insumo fundamental para la identificación de las IRCs. En términos de contenido, proporciona información base para la elaboración de los planes individuales y a partir de allí la identificación de las IRCs a nivel micro. En cuanto a la forma, esta información debe ser presentada para que funcione como disparadora del trabajo en el Taller (antes de su presentación al conglomerado el Informe debe ser aprobado por el GGC y el Programa).*

2. Metodología

La metodología de trabajo combina presentaciones en plenario y trabajos en grupo. La preparación y el funcionamiento del Taller es responsabilidad de un coordinador principal (puede ser un consultor o el ejecutivo). Las dinámicas grupales requieren de un coordinador para cada grupo; estos coordinadores deben ser entrenados, participar en las tareas previas y conocer perfectamente las dinámicas. El consultor, además de presentar el Informe, debe participar en el diseño de las actividades del Taller y conocer las dinámicas de forma de poder aportar en la dirección de los objetivos de la jornada.

3. Duración total del taller

La duración total del taller es de 5 horas. La duración de las dinámicas que se presentan está fuertemente asociada al número de participantes, su motivación, el sector al que pertenecen, la capacidad de los coordinadores para movilizar y mantener motivado al grupo, etc; por tanto, los tiempos tienen un rango de variación que puede afectar la decisión de hacer una o dos jornadas.

4. Tareas

4.1 Presentación

4.1.1. Breve presentación de la jornada.

4.1.2. Presentación personal de los participantes.

Se supone que la mayor parte de los participantes asistieron al Taller 1, se pide que se presenten con nombre/ empresa o institución. El nombre lo anotan en una tarjeta que se colocan en la solapa y que deben mantener durante el taller.

4.1.3. Hilo conductor

Se realiza un hilo conductor del proceso y se informa de los avances. Se sugiere que los trabajos realizados en el Taller 1 estén presentes en el salón (paneles resultado del trabajo de los grupos y rotafolio con los resultados de los procesamientos).

Algún representante de los grupos de trabajo sobre las iniciativas de implementación inmediatas que surgieron del Taller 1 y que fueron tomadas por el GGC y grupos de apoyo, presenta los avances obtenido.

Nota: se recuerda que la pauta metodológica señala que alcanzar resultados intermedios es uno de los factores de éxito del proceso en su conjunto (Ver Pauta del Taller 1, puntos: 4.3, 4.4 y 4.6)).

4.1.4. Objetivos del Taller.

Esta presentación la realiza el consultor.

4.1.5. Presentación de forma de trabajo, actividades y tiempos asignados.

El consultor presenta las actividades:

- *Presentación Informe del Consultor (20´)*
- *Factores críticos –FCE– y factores de competitividad (45´)*
- *Pausa (15´)*
- *Causas e iniciativas (100´)*
- *Pausa (15´)*
- *Priorización de iniciativas (35´)*
- *Conformación de grupos de trabajo y próximas etapas (15´)*
- *Evaluación y cierre (15´)*

Es fundamental que se perciba la idea de proceso y que la secuencia presentada es coherente con los objetivos de refuerzo de la competitividad del conglomerado.

4.1.6. Presentación del consultor

El taller se inicia con una presentación del especialista donde se caracteriza el escenario actual y sus consecuencias para las empresas uruguayas, se presentan los nichos de mercado con mayores potencialidades y los factores claves para ingresar con éxito en cada uno ellos. El consultor debe fundamentar la no consideración de algunos nichos y retomar el trabajo de los grupos en el Taller 1 sobre factores críticos y oportunidades (matriz FODA). Los nichos potenciales deben ser planteados en el escenario más probable de comportamiento de las principales variables de mercado. Se presentan las Tablas que se van a utilizar en el trabajo en grupos y se explica la tarea a partir de ejemplos. Se definen los siguientes términos: factor de éxito, segmento, nicho, factores de competitividad y brechas de competitividad.

El rol del consultor durante el taller es actuar como especialista para ser consultado por los grupos. Esto implica, de parte del consultor, una actitud de compromiso permanente con el trabajo de los grupos y con el procesamiento posterior.

4.1.7. División en grupos

La división en grupos puede estar previamente definida (por ejemplo, en el trabajo con el GGC), dejar que los grupos se armen por afinidad o por algún criterio que permita dividir el trabajo de los grupos (por ejemplo, pueden ordenarse de acuerdo al nicho que le resulte más interesante a cada participante).

Nota ¿cómo dar instrucciones a los grupos?: las instrucciones para las dinámicas deben ser claras y para eso no deben quedar conceptos incluidos en las consignas que pueden dificultar el trabajo en los grupos. En presentación del consultor se definieron los principales conceptos que se utilizan en el Taller pero se recomienda recordar cada una de ellos al dar las instrucciones de trabajo a los grupos. El uso de ejemplos, varios, ayuda a la comprensión de lo que se espera de la tarea. Esta instancia se vuelve imprescindible y determina en buena medida el éxito de la actividad cuando los grupos son grandes y/o no se dispone de personas de apoyo con formación para que trabajen de manera permanente con cada grupo.

Dar instrucciones poco claras o incompletas puede generar frustración en los grupos y predisposición negativa hacia el resto de la actividad.

4.2. Factores críticos de éxito y de competitividad

4.2.1. Objetivo

Identificar los factores críticos para cada nicho (factores de decisión de compra), calificar su importancia relativa y evaluar el desempeño del conglomerado. Para cada FCE identificar los factores de competitividad.

4.2.2. Insumos

Carpeta del participante (con resumen del Informe de Consultor y Tablas para el trabajo en los grupos (A y B), se sugiere que dispongan de los contenidos de la Carpeta utilizada en el Taller 1, en particular las Tablas de factores críticos y la Matriz FODA), marcadores. Las Tablas en los paneles deben estar colocadas antes del comienzo del taller.

Nota: las Tablas A y B se presentan como Anexo, al final de esta propuesta.

4.2.3. Descripción

Instrucciones: se pide a los participantes que tomen de la Carpeta la Tabla A (título de la Tabla). El consultor lee la Tabla y explica la forma en que se identificaron los FCE, los factores de competitividad asociado y el significado de las columnas de importancia relativa del criterio y desempeño nacional.

La primer tarea del grupo consiste en analizar críticamente los FCE y de competitividad y la columna de importancia relativa. Si el grupo no está de acuerdo con alguno de los factores incluidos o con su calificación debe discutirlo con el Consultor y procurar una decisión de consenso en el grupo sobre su inclusión o no. Además la Tabla tiene espacio para adicionar nuevos FCE.

La segunda tarea es evaluar el desempeño del conglomerado para cada FCE. Una escala posible es Alto-Medio-Bajo. Aquellos factores de alta importancia relativa y bajo desempeño nacional se señalan como prioritarios.

Cada grupo dispone de 30´ para estas tareas.

Nota: los factores de competitividad pueden clasificarse en macro, sectoriales y micro. Esta clasificación puede permitir hacer que los grupos trabajen sobre un tipo de factor (por ejemplo, se propone dejar de lado los factores macroeconómicos sobre los que no es posible definir actividades de mejora que estén bajo el control de los empresarios).

Nota: el número de nichos identificados (y por tanto de Tablas) va a variar en cada conglomerado. Para que el grupo pueda trabajar con cierto nivel de profundidad, el número de nicho potencial por grupo no debería ser superior a dos.

4.2.4. Sugerencias para el procesamiento en plenario

Al final de esta tarea no se realiza procesamiento en plenario. El consultor puede hacer al plenario comentarios generales sobre la marcha de la tareas y poner en común algún planteo individual sobre la tarea.

4.2.5. Asignación de tiempos

Instrucciones: 15´

Trabajo en grupo: 30´

4.3. Causas e iniciativas (IRC)

4.3.1. Objetivos

Identificar las causas del bajo desempeño del conglomerados en factores relevantes y proponer iniciativas de mejora que permitan competir en los nichos de mercado identificados.

Nota: *la secuencia que se plantea es: FCE – Brecha – Factores de competitividad – Causas de la brecha – Posible iniciativa.*

4.3.2. Insumos

Carpeta del participante (con resumen del Informe de Consultor y Tablas para el trabajo en los grupos (A y B), se sugiere que dispongan de los contenidos de la Carpeta utilizada en el Taller 1, en particular las Tablas de factores críticos y la Matriz FODA), marcadores.

4.3.3. Descripción

Instrucciones: el consultor presenta la tarea utilizando como ejemplo un panel elaborado por uno de los grupos. Cada grupo dispone de 60´ para identificar las causas de cada factor de competitividad, asociar el/los eslabón/es de la cadena que corresponda y definir iniciativas a ser implementadas. Ejemplifica la tarea sobre la base del panel del grupo elegido, pide a algún participante que identifique otra causa y al menos una iniciativa.

Cada grupo debe resumir el resultado de la discusión en la Tabla, recordando que tiene que poder ser visualizada en plenario.

Nota: la tarea de identificar correctamente las causas es clave para el éxito de este ejercicio. La calidad de las iniciativas depende en gran medida de este punto.

4.3.4. Sugerencias para el procesamiento en plenario

Cada grupo presenta al plenario sus iniciativas. El consultor abre espacio para comentarios y, de ser posible, propone un criterio de agrupamiento de las

iniciativas (se puede empezar por marcar las iniciativas que fueron identificadas por más de un grupo).

Posibles preguntas para el procesamiento: ¿qué les pareció la actividad? ¿qué evaluación preliminar puede hacer del conjunto de iniciativas presentadas? ¿qué criterios se pueden utilizar para establecer prioridades?

El coordinador anota los criterios en el rotafolio y anuncia que serán utilizados en la próxima tarea.

4.3.5. Asignación de tiempos

Instrucciones: 15´

Trabajo en grupo: 60´

Procesamiento en plenario: 25´

4.4. Priorización de IRC

4.4.1. Objetivo

Lograr un consenso sobre las iniciativa cuya puesta en práctica son prioridad del conglomerado.

4.4.2. Descripción

Instrucciones: cada grupo dispone de 15´ para, utilizando los criterios establecidos en la actividad anterior, priorizar las iniciativas.

4.4.3. Sugerencias para el procesamiento en plenario

Cada grupo presentas las tres iniciativas que identificó como prioritarias. El coordinador pide al plenario que discuta la lista y que reflexione acerca de las mejoras que el sector alcanzaría de implementarse esas iniciativas.

4.4.4. Asignación de tiempos

Instrucciones: 5´

Trabajo en grupo: 15´

Procesamiento en plenario: 15´

4.5. Conformar grupos de trabajo

Para profundizar en el análisis de las IRC y sus planes de implementación se propone la conformación de grupos de trabajo para lo cuál se requiere definir

integrantes y un responsable (Desarrollo de IRC, Punto 4.2.3, Pauta Metodológica para la elaboración de PRC).

El coordinador expone los objetivos con los que trabajarán estos grupos:

- Completar la información referida a las IRCs
- Redactar las iniciativas y los proyectos que involucran.
- Revisar los apoyos y recursos necesarios para su implementación.
- Elaborar el plan de implementación.
- Evaluar la contribución de la estrategia: beneficios económicos y sociales esperados.

Los productos esperados de estos grupos de trabajo son: IRCs, proyectos y plan de implementación redactado. Estos resultados serán presentados al plenario del conglomerado en el Taller de Validación (Taller 3).

4.5.1. Asignación de tiempos

Plenario: 10´

4.6. Evaluación y cierre de la jornada.

Evaluación escrita y luego oral. El rol del coordinador (y del GGC) en el cierre es motivar para las próximas etapas.

ANEXO: TABLAS A Y B

TABLA A

Factor crítico de éxito para el Nicho X	Importancia relativa (1)	Calificación del desempeño del sector
Precio	Alta	Bajo
Plazo de entrega	Media	Medio

El objetivo de la Tabla A es establecer cuáles son las preferencias claves del comprador en cada nicho de mercado identificado. La Tabla permite indicar la importancia relativa de cada preferencia y el nivel de respuesta del sector a cada preferencia. La calificación del desempeño, por ejemplo, también puede establecerse utilizando una escala de 1 a 10 (siendo 10 la más alta).

El consultor tiene que presentar como insumo del Taller 2 la Tabla completa exceptuando el desempeño del sector a nivel nacional para cada factor de compra.

Para cada factor de compra se tienen una serie de factores de competitividad que pueden agruparse en tres categorías: macro, sectorial y micro (Tabla B). Para cada factor de competitividad se identifican las brechas y el eslabón de la cadena involucrado. El análisis se cierra con la definición de iniciativas.

Tabla B

FCE: Precio

Factores de competitividad	Causas	Eslabón de la cadena	Iniciativas
Productividad	Tecnología	Talleres	Estrategia de especialización

Nota: si bien la Tabla anterior se completa en el Taller, se pide al consultor que presente la Tabla completa con algunos ejemplos de forma que la actividad de trabajo en grupos se inicie con los conceptos y la forma de trabajo absolutamente clara.