



PACPYMES

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



REGLAMENTO OPERATIVO

PACPYMES REDES

Promoción de Redes Horizontales

OBJETIVO

El subcomponente “Promoción de Redes Empresariales Horizontales” tiene por objetivo promover la competitividad a través del fomento de negocios asociativos en torno a objetivos comunes entre PYMES exportadoras o potencialmente exportadoras, como herramienta de mejora de las empresas.

MARCO CONCEPTUAL Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Una Red Horizontal es “Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.” (PNUD, 1999).

PACPYMES promueve la conformación de redes empresariales, en el entendido que una parte importante de las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas está relacionada a factores externos a éstas. Dichos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional.

En particular, a través de la complementación con otras entidades productivas las PyME pueden lograr:

- Ampliar sus economías de escala, y por esta vía alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías;
- Acelerar su proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que poseen mayores ventajas comparativas; y
- Aumentar su poder de negociación con clientes y proveedores.

A pesar de estos beneficios, las redes empresariales no surgen de forma espontánea a causa de la existencia de los costos que los empresarios enfrentan para desarrollar estos procesos, especialmente, costos de transacción y de aprendizaje (Carlos Lopez, 2003)”, razón por la cual, PACPYMES tiene entre sus cometidos, apoyar económicamente la formación de este tipo de instrumentos.





PACPYMES

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



Por otra parte, PACPYMES centrará su estrategia de promoción de Redes Empresariales en los sectores y territorios en los que ha focalizado su estrategia de promoción de competitividad, ya sea a través de iniciativas cluster, ya sea a través de promoción de acciones de desarrollo económico local (“Fray Bentos Competitivo”), ya sea a través de un programa sectorial de promoción de la competitividad (“Segunda y Tercera Transformación de la Madera”).

Esto último se fundamenta en:

- La importancia que tiene la existencia de una estrategia definida a nivel de sector/territorio, como marco de referencia para la promoción del surgimiento de iniciativas asociativas.
- El rol dinamizador de la existencia de redes empresariales al interior de un cluster.
- El conocimiento y la capacidad de interacción con los actores que PACPYMES ha desarrollado en los sectores/territorios en los que está trabajando iniciativas cluster, y el incrementar la eficiencia de la inversión realizada en la contratación y formación de recursos humanos que dinamizan dichos clusters.

La identificación de posibles redes empresariales será tarea de los distintos integrantes del equipo que trabajan en contacto directo con los empresarios, sean asesores-PYMES, facilitadores de iniciativas clusters, o articuladores de redes. La coordinación de las acciones de identificación, postulación, conformación y seguimiento de las redes está a cargo del Coordinador de Redes Empresariales.

COMPROMISO REQUERIDO

Las empresas que postulan a este componente se comprometen a:

- Participar activamente del proceso de conformación de la red, aportando los recursos (tiempo, dinero, información) previstos en el documento de postulación.
- Aportar el tiempo necesario, brindar la información requerida y permitir la participación de informantes calificados pertenecientes a la misma necesarios para llevar adelante las acciones previstas en la metodología de promoción de redes empresariales propuesta por PACPYMES.
- Participar en instancias de difusión de resultados del Programa y /o permitir la divulgación de la información sobre los mismos, preservando la razonable confidencialidad de áreas de información de las empresas.

CONCEPTOS DE APOYO

El apoyo a la conformación de redes horizontales se materializa en:

- a) Promoción del instrumento, sensibilización del empresariado.
- b) Identificación de grupos de empresas con voluntad asociativa, articulación de las mismas a los efectos de estimular el surgimiento de proyectos colectivos y la postulación a PACPYMES para acceder a los beneficios que prevé este instrumento.





PACPYMES

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



- c) Luego de aprobado el proyecto inicial:
 - a. Financiamiento inicial de un Articulador de Red.
 - b. Cofinanciamiento de Acciones Colectivas enmarcadas en los objetivos previstos en el proyecto, en los rubros: asistencia técnica, capacitación e intercambio de experiencias.
- d) Seguimiento del proceso de conformación de la red, articulación de la misma al cluster, sector o territorio al que pertenezca, asistencia individual a las empresas integrantes de la red mediante PACPYMES-EMPRESAS, vinculación de la red a otros programas o iniciativas de promoción de la competitividad que complementen los apoyos que brinda PACPYMES.

Articulador de Red

El Programa apoyará a las Redes Horizontales que sean aprobadas por el Comité Técnico Honorario a través del financiamiento inicial de un *Articulador* a los efectos de alcanzar los objetivos que se plantea el colectivo de empresas.

El técnico Articulador facilitará los procesos colectivos de intercambio, cooperación y ejecución de acciones de beneficio común. Acompañará el proceso de desarrollo de la red, apuntalando las etapas de sensibilización, construcción de confianza, desarrollo de acciones piloto, diseño del plan estratégico y gestión. Su objetivo será fortalecer los procesos asociativos en torno al mejoramiento comercial, de la productividad y de la eficiencia de la cadena de valor a la que pertenecen las empresas, buscando privilegiar las condiciones que potencien el desarrollo autónomo que puedan presentar las redes.

Deberá asignar un mínimo de 20 horas mensuales de trabajo en el colectivo de la Red a la que asiste. PACPYMES abonará 500 Euros mensuales al articulador durante el primer semestre de trabajo. Analizada la evolución de la red y la conformidad de los empresarios con el trabajo de articulación, PACPYMES abonará durante el segundo semestre el equivalente a 10 horas mensuales (250 Euros por mes), debiendo asumir las empresas de la red el otro 50% de sus honorarios.

La selección del articulador será realizada por los empresarios proponentes, a partir de una lista de candidatos que preseleccionará el Programa. La lista se confeccionará a partir de los consultores registrados en la base de datos de PACPYMES, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Formación (Técnicos con formación terciaria, preferentemente egresados universitarios).
- b) Experiencia empresarial (Se ponderará la experiencia de la persona como empresario o como gerente de una empresa).
- c) Experiencia en prestación de servicios de desarrollo empresarial (Se ponderará la experiencia previa en materia de asesoramiento a empresas en materia de negocios).





PACPYMES

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



- d) Experiencia en dinamización de grupos empresariales (Se tomará en cuenta las experiencias previas en trabajo asociativo, y a los resultados obtenidos en las mismas).

Cofinanciamiento del Plan de Trabajo aprobado.

PACPYMES evaluará el Plan contenido en la postulación de la red (ver “Ficha de Postulación al apoyo de Redes Horizontales”, Anexo a este reglamento) a través del Comité Técnico Honorario previsto a tales efectos. En caso de aprobarlo, se le asignará a la red un *presupuesto de actividades* (cuyo monto será función del número de empresas proponentes), que se aplicará a la cofinanciación de actividades conducentes a los objetivos planteados en el Plan.

Actividades Iniciales:

El Plan podrá proponer acciones iniciales por un monto de hasta el 20% del total del presupuesto de actividades máximo. PACPYMES reembolsará el porcentaje de cofinanciamiento que corresponda (ver más adelante) cada vez que las empresas presenten evidencia de que la actividad se ha realizado.

Siguientes Actividades:

El Coordinador de Redes de PACPYMES realizará el seguimiento permanente de las redes que se estén promoviendo. A medida que avance la iniciativa, las redes solicitarán asignar parte de su *presupuesto remanente* a nuevas actividades. El CTH evaluará la liberación de estos fondos conjuntamente con el informe de seguimiento antes mencionado. El mecanismo de reembolso será el mismo que en el caso de las actividades iniciales.

BENEFICIARIOS Y ELEGIBILIDAD

Podrán ser beneficiarias del Programa grupos de 4 ó más empresas que pertenezcan a algunos de los clusters en los que PACPYMES desarrolla su actividad, que se encuentren en el territorio comprendido en la iniciativa “Fray Bentos Competitivo” o cuya actividad principal se enmarque dentro de la industrialización de la madera. El CTH tendrá la potestad de aprobar redes que sin estar en estos clusters y sectores reseñados, se encuentre en algún sector de actividad, región geográfica o presente características propias tal que pueda ser considerado estratégico a efectos del Programa. Las empresas proponentes deberán ser PYMES, cumpliendo por tanto con alguna de las siguientes condiciones:

Personal Ocupado	Ventas netas anuales	Capital Social
Hasta 99 personas	Hasta 75.000.000 U.I.	No vinculación a grupo económico





PACPYMES

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



El grupo podrá comprender también empresas que superen la condición de PYME, aunque las mismas no se contarán a los efectos de determinar el número mínimo de empresas, ni en cuanto al subsidio. Las empresas en estas condiciones que integren la red deberán aportar el 100% de su cuota parte de las actividades que cofinancie el Programa.

Todas las empresas deberán cumplir simultáneamente con las condiciones que se enuncian a continuación:

Registro ante DGI y BPS

Para ser beneficiarias las empresas deberán estar registradas como contribuyentes y encontrarse al día con sus obligaciones ante ambos organismos del Estado, certificándolo con la documentación correspondiente.

Perfil de actividad

Además de los requisitos de pertenencia a ámbitos (sectorial, territorial) de trabajo de PACPYMES, se requerirá que los objetivos del plan de trabajo se enmarquen dentro del contexto estratégico definido por la iniciativa de desarrollo (cluster, FBC, industrialización de la madera) a la que pertenecen las empresas.

COFINANCIAMIENTO

El cofinanciamiento que otorga el Programa es no reembolsable, se trata de un subsidio.

Los costos de los servicios privados de asesoramiento y capacitación involucrados en la ejecución de las actividades no podrán superar en su totalidad (subsidio del Programa y aporte de las empresas) los montos indicados en la segunda columna de la tabla siguiente (más IVA) en el período de ejecución del PACPYMES. Tal como se indica en dicha tabla, el monto máximo depende del número de empresas involucradas, alcanzando el máximo para una red de 10 o más empresas.

El Programa no subsidiará el pago de impuestos a los beneficiarios por los servicios contratados.

El cofinanciamiento por concepto de asistencia técnica y capacitación será de hasta el 65% en el caso de redes localizadas en Montevideo y 75% en el Interior del país. Una red se considerará localizada en el interior cuando la mayoría de las empresas participantes tengan su sede fuera del departamento de Montevideo.

Nro de PYMES Proponentes	Monto máximo en EUROS (Subsidio + Contraparte)	Subsidio Máximo EUROS Red en el Interior	Subsidio Máximo EUROS Red en Montevideo
4	29.520	22.140	19.188
5	33.616	25.212	21.850
6	36.893	27.670	23.980





PACPYMES

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



7	39.514	29.636	25.684
8	41.611	31.209	27.047
9	43.289	32.467	28.138
10 ó más empresas	44.631	33.473	29.010

Si se producen bajas de empresas en la red una vez aprobado el presupuesto de actividades, el saldo remanente del financiamiento no reembolsable proporcionado por PACPYMES será ajustado en la proporción que corresponda a la cantidad de empresas que continúen vinculadas al proyecto asociativo. El Articulador de red tendrá entre sus responsabilidades comunicar inmediatamente al Programa cualquier cambio en la cantidad de empresas de la red que eventualmente pudiera producirse.

AMBITOS DE APROBACIÓN DEL APOYO A LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS

El apoyo del Programa al grupo de empresas en la fase de preparación de su postulación no requerirá de postulación formal, y será apoyado por el Coordinador de Redes de PACPYMES y/o por el Promotor de Redes.

El apoyo del Programa a las redes beneficiarias a los efectos de la ejecución cofinanciada del Plan presentado y suscrito por las empresas integrantes de la Red, será evaluado y, si corresponde, aprobado (empresas beneficiarias, Plan/actividades y % de subsidio) por el Comité Técnico Honorario en base a informe técnico del Coordinador de Redes y el equipo de PACPYMES.

En caso que el informe técnico aconseje la no aprobación del Plan de una red aspirante al subsidio del Programa, y ratifique dicha posición ante solicitud de revisión del Comité Técnico Honorario, éste se verá imposibilitado de aprobar el apoyo solicitado, de acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial del 3/07/06.

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE REDES

El criterio de evaluación a efectos de aprobación de las propuestas que seguirá el Programa será a partir de la calificación de determinados aspectos que se consideran imprescindibles para que una red sea exitosa, y a su vez, que se encuadren en los objetivos estratégicos de PACPYMES.

Los aspectos que son considerados relevantes y serán sujeto de evaluación son los siguientes: i) alineación con los objetivos del Programa expresados en la pertenencia a Clusters o a sectores de importancia estratégica a juicio de PACPYMES; ii) potencialidad de la red de desarrollar acuerdos estratégicos con otras empresas o redes, crear productos distintivos o tener expectativas de desarrollar una marca con fuerte presencia en su sector de actividad; iii) viabilidad de la cadena de valor; iv) definición clara de las problemáticas que la red debe





PACPYMES

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



superar para su consolidación y potencialidad del abordaje asociativo; v) criterios uniformes entre los integrantes sobre los beneficios de ser parte de una red; vi) replicabilidad de la experiencia; vii) impactos transversales; viii) homogeneidad de las empresas y bajos niveles de costos de transacción; ix) cantidad de empresas integrantes de la red (puntuación creciente entre 4-18 integrantes); x) adicionalidad del apoyo.

Cada uno de estos aspectos será valorado en un rango de uno a diez y posteriormente ponderado por un factor de ponderación relativa entre los demás. Se sumarán cada uno de estos resultados y se obtendrá una calificación total para la red, siendo necesario un mínimo de 7 para que la misma sea aprobada.

La tabla de aspectos a evaluar, valoración y ponderación es la siguiente

CALIFICACION DE LA PROPUESTA DE RED		
ASPECTOS A EVALUAR	VALORACION	PONDERACION
Empresas integrantes de Clusters o a sectores de importancia estratégica	1 a 10	20%
Potencialidad de desarrollar acuerdos estratégicos fuera de la red, desarrollar productos distintivos o posicionar marca	1 a 10	10%
Viabilidad de la cadena de valor	1 a 10	10%
Definición de la problemática a superar y potencialidad del abordaje asociativo	1 a 10	10%
Uniformidad de conceptos sobre los beneficios estratégicos de ser parte de una red	1 a 10	10%
Replicabilidad de la experiencia	1 a 10	10%
Impactos transversales	1 a 10	10%
Homogeneidad de las empresas y nivel de costos de transacción derivados	1 a 10	10%
Cantidad de empresas integrantes de la red	1 a 10	5%
Adicionalidad del apoyo (ausencia de apoyos anteriores se evalúa como factor positivo)	1 a 10	5%





PACPYMES

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



COSTOS DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Dentro del proceso de aprobación del plan presentado por cada Red beneficiaria, PACPYMES se reserva el derecho de fijar el nivel de remuneración de los servicios que subsidiará a los beneficiarios en estrecha vinculación a la calificación y experiencia del oferente.

La red podrá acordar niveles mayores al aceptado por el Programa para lo cual deberá asumir la totalidad del financiamiento por la diferencia con la remuneración establecida por el mismo.

REEMBOLSOS DE SUBSIDIOS A EMPRESAS BENEFICIARIAS

Los subsidios correspondientes para la remuneración de los servicios privados de asesoramiento y/o capacitación que seleccionarán los beneficiarios, serán reembolsados a los mismos una vez finalizada cada actividad, previo pago de honorarios por parte de las empresas en señal de conformidad por el servicio recibido y de la correspondiente evaluación del Programa con relación al cumplimiento de metas o hitos propuestos en el Plan. El trámite se iniciará en las oficinas del Programa, presentando una solicitud de reembolso en hoja membretada de la empresa contratante y adjuntando copia fiel del original de los comprobantes de pago (contado o facturas y recibos) emitidos por los servicios de desarrollo empresarial contratados, por el 100% de la inversión en asesoramiento o capacitación.

El Programa reembolsará a las empresas beneficiarias el importe documentado, vía transferencia bancaria en un plazo de 15 días, a partir de la presentación de la solicitud.

ACCESO

Para postular a los beneficios que otorga el Programa, las empresas deberán completar un formulario de "Ficha de Postulación al apoyo de Redes Horizontales", que se encuentra disponible en la página www.pacpymes.gub.uy y remitirlo vía e-mail a redes@pacpymes.gub.uy o entregarlos en las oficinas del Programa Pacpymes en Rincón 723 of. 210, teléfono 9017716 internos 291/292.

ASPECTOS CONTRACTUALES

El Programa suscribirá con las empresas beneficiarias del cofinanciamiento, un Convenio estableciendo las obligaciones de las partes, cuyos términos de referencia será el propio Plan aprobado.

