01N.241
L15

42095

CONVENIO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE SANTA FE

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

PROYECTO

MUNICIPIOS PRODUCTIVOS II

INFORME FINAL

CONSULTORA: LIC. TERESITA LENCINA

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio

Dirección Provincial de Desarrollo Regional y Local

SANTA FE, AGOSTO DE 1998

FUNCIONARIOS Y PROFESIONALES QUE INTERVIENEN EN el PROYECTO

Autoridades de la Provincia de Santa Fe:

Ing. Jorge OBEID
Gobernador de la Provincia

C.P.N. Omar PEROTTI
Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio:

Ing. Alejandro BENTOS
Director Provincial de Desarrollo Regional y Local

Autoridades del Consejo Federal de Inversiones:

Ing. Juan José CIACERA
Secretario General

Ing. Ramiro OTERO
Director de Programas

Lic. Jorge TRANIER
Jefe del Area Micro PyME

Equipo de Profesionales:

Dirección del Proyecto: Lic. Teresita LENCINA

PRESENTACION

PRESENTACION

El presente Informe tiene por objetivo presentar los ***Resultados del Proyecto Municipios Productivos II*** que fueran logrados mediante la cooperación técnica y financiera del Consejo Federal de Inversiones.

Este Proyecto preveía actividades adicionales y complementarias a las desarrolladas en el Proyecto Municipios Productivos I. Cada Componente fue formulado para fortalecer alguna de las líneas ya desarrolladas o aumentar el alcance del Proyecto a través de nuevas actividades. Concretamente el fundamento de cada componente fue el siguiente:

A- Fortalecimiento de las Areas de la Producción Municipales

Sobre esta línea se había trabajado en forma importante en la primera etapa, principalmente en lo que refiere a la conformación de las áreas de la producción, a la preparación de los responsables locales, al mejoramiento de las actividades tendientes a lograr una mayor inserción de los gobiernos locales en el medio productivo.

En esta Etapa las acciones tienden a brindar una capacitación más específica a los responsables municipales, tales como: formulación y evaluación de proyectos, uso de la información del relevamiento productivo realizado, estrategias de inserción en los mercados y desarrollo de trabajo coparticipados entre regiones.

B- Sistemas de Información para municipios

En la Etapa I del Proyecto se desarrollaron los primeros lineamientos para instalar un sistema de información entre los municipios y el Ministerio, el prroducto fue el BIPRO.

En esta segunda etapa las actividades previstas estaban relacionadas a efectuar un diagnóstico que reflejará las necesidades de las Areas de la Producción, en el manejo y traslado de información entre los Municipios y Ministerio. La Capacitación a los responsables de las Areas de la Producción de Municipios y Comunas en la interpretación y utilización de información extraída de distintas fuentes. y la Emisión de Documentos con Información del Ministerio

C- Fortalecimientos Institucional de las áreas de la Producción Comunal

Este Componente fue incorporado en la presente Etapa y el objetivo el objetivo de éste es replicar en las Comunas la experiencia que se estaba desarrollando en los Municipios. Básicamente se busca sensibilizar a representantes de gobiernos locales, desarrollando jornadas de capacitación en diferentes temas apoyando en la formación de Areas de la Producción Comunal. También se busca realizar una evaluación de desempeño e inserción en el medio de las de las Comunas.

D- Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Regional y Local

Este componente, que también se incorporó en la presente Etapa, es la resultante del diagnóstico realizado a partir de la evaluación de desempeño del staff de personal de la Dirección Provincial de Desarrollo Regional y Local, organismos responsable de conducir la ejecución de las tareas del proyecto.

Con esta línea de Acción se buscaba fortalecer el grupo de trabajo de esta Area del Ministerio de modo que sus integrantes puedan

desempeñarse con flexibilidad operativa en la relación con los municipios y comunas.

Concretamente las actividades preveían capacitación en diferentes temas vinculados a la Gestión Empresarial Planificación Estratégica, Calidad Total, Marketing, Liderazgo

Se busca tener personal entrenado para dar respuesta a cuestiones vinculadas a los nuevos conceptos de regionalización y Rol de los Municipios y Comunas en los mercados globalizados

E- Estrategias de desarrollo para sectores de crecimiento potencial.
Esta Línea de Acción surge a partir de toda la información obtenida en el marco de la ejecución del relevamiento de los sectores productivos realizado en oportunidad de ejecutar el Proyecto Municipios Productivos I. En esta Etapa se pretendía profundizar la información sobre algunos sectores productivos, de crecimiento potencial, identificarlos y analizarlos.

A continuación se presenta un análisis de las actividades realizadas y los impactos obtenidos en cada Componente o Línea de Acción.

A- Fortalecimiento de las Areas de la Producción Municipales

A- Fortalecimiento de las Areas de la Producción Municipales

1. Ejecución de las Actividades

- En este Componente se habían previsto desarrollar *5 jornadas de capacitación las que fueron ejecutadas en un* el 100%.

- Se proyectaron realizar 3 encuentros regionales que también *se llevaron a cabo en su totalidad.*

- Las 3 jornadas de capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos *fueron desarrollados de acuerdo a lo previsto.*

Durante las jornadas de Capacitación se transfirieron conocimientos acerca de nuevas de herramientas de gestión, en cómo interpretar y analizar información obtenida con el relevamiento productivo y cómo encarar proyectos regionales.

Algunos de los temas específicos desarrollados fueron:

- Herramientas de Gestión
- Herramientas para planificar actividades y organizar la información
- Análisis de las características productivas de la región
- El rol de los Municipios y Comunas (Reformulación del concepto región).
- Interpretación del relevamiento productivo.
- Formulación y evaluación de proyectos

También se desarrollaron Seminarios Especiales de Sensibilización en los cuales se trabajaron temas como:

- Diseño Industrial
- Calidad Iso 9000
- Comercio Exterior
- Marketing
- Costos
- Innovación Tecnológica
- Recursos Humanos
- Informática
- Higiene Seguridad Industrial
- Nuevas modalidades de contratación laboral

Además en cada reunión de capacitación se incorporó un modulo de información relativo a los diferentes Programas Provinciales, Nacionales y también Regionales.

La reedición de algunos temas que habían sido dictados en la Etapa I del Proyecto obedece a que en muchos casos hubo cambio de responsables en las Areas de la Producción y fue necesario incorporar los nuevos responsables al mismos vocabulario.

2. Resultados Obtenidos

- Se han creado **48 áreas** de la producción municipales (100 % de los Municipios santafesinos.
- **16** Municipios participaron de Ferias Nacionales e Internacionales.
- **17** Municipios capacitados en la **Formulación de proyectos de exportación**. Se han presentados proyectos al Programa Pymexporta, en el cual de total de proyectos aprobados por el citado Programa , en los 2 años de implementación del mismo, 136 corresponden a la provincia de Santa Fe, es decir el 14% del total aprobado.

- **24** Municipios cuentan con la información provista por el **Programa Formación de Formadores**, cuyo objetivo es constituir a los agentes públicos en instrumentos de colaboración con el desarrollo de las PyMES.
- **37** Municipios capacitados en **Formulación y Evaluación de proyectos,** lo que ha contribuido con el objetivo de incrementar cuali cuantitativamente la presentación de proyectos productivos a instituciones financieras, para contribuir con el desarrollo de la región.
- **48** Municipios tuvieron la reponsabilidad de ejecutar lo trabajos relativos a la actualización del relevamiento industrial, donde se incluyó una pregunta para medir el número de empresas con predisposición para constituir alianzas estratégicas y de que tipo.
- Se emprendieron trabajos asociativos entre las ciudades, tanto entre el sector público como en su relación con el sector empresario y entidades intermedias. Esto da lugar a la conformación de la Red de antenas productivas consolidada. La organización y participación en ferias, misiones y rondas de negocios, en forma conjuntan son parte de la realidad de este hecho.
- Existen programas regionales tanto a nivel organizativo como la organización de ferias y exposiciones regionales son demostrativas de las capacidades asociativas adquiridas y de la autonomía lograda para la generación de acciones conducentes al desarrollo regional. Ejemplo de ello son la organización y participación en **Expo Cañada 98**, o la Ronda de negocios a realizarse en Rafaela, en el marco de la Exposición Rural
- Nuevas formas de entender el concepto de cooperación regional a partir de la participación en programas propios.Así cabe mencionar las acciones emprendidas por los municipios que denotan su predisposición para entablar acciones conjuntas con otras localidades de la región y con otras instituciones. En este sentido Frontera, El Trébol, San Jorge, Rafaela, Sunchales, San Vicente,

acordaron la creación de la Asociación de Municipios productivos de la Región Centro Norte.

Se pueden mencionar distintos programas del Ministerio de la Producción en los que participan los municipios. Lo cual refleja la capacidad alcanzada por los mismos para coordinar esfuerzos conducentes a generar acciones que potencien las iniciativas individuales de los empresarios.

- Programa Belgrano: Esperanza, Santa Fe, Venado Tuerto, Rafaela y Reconquista, participan del mismo con el objeto de coordinar acciones con los centros comerciales minoristas.

- Participación activa en la planificación del reordenamiento urbano o en la implementación de obras estratégicas.

- Tramitación de áreas industriales: Concretados: Rufino, San Guillermo y Sunchales. En trámite avanzado se encuentran: Margarita, Las Parejas y Cañada de Gómez.

- Plan Forestal Santafesino. Numerosos municipios han realizado convenios de Forestación: Avellaneda, Vera, Reconquista, Villa Ocampo, San Javier. Los productores agropecuarios de los mismos, también realizaron presentaciones bajo el régimen del Programa Forestar del MTSS.
- Participación en Programs Provinciales como: Programa apícola Provincial, Programa Pequeños Productores, Carnes 2000,Programa de Diseño e Innovación Tecnológica.

3. Impactos de esta Linea de Acción

- Mejora de la comunicación entre el M.A.G.y C. y Empresas

- Aumento de la cantidad de empresas que participan en programas de reconversión
- Aumento de la cantidad de empresas que participan de la integración productiva y comercial del MERCOSUR.
- Integración productiva entre diferentes regiones de la Provincia.

  - Conocimiento más exhaustivo por parte de los agentes, de la realidad económica de los municipios.
  - Conocimiento de las particularidades de las empresas de la localidad.
  - Interpretación de las verdaderas necesidades del sector empresario y de los demás instrumentos de soporte al crecimiento productivo.
  - Fortalecimiento del entorno productivo a través de una mayor sinergia institucional
  - Uniformización del lenguaje.
  - Aprehensión de conceptos tales como: competitividad, posicionamiento de marcas, imagen corporativa, calidad total, creación de mercados, ingreso a nuevos mercados, participación en ferias, alianzas estratégicas, etc.
  - Concientización del rol de los municipios en el despegue productivo regional.
  - Conocimiento de los instrumentos estatales de apoyo a la producción financieros y no financieros: FONTAR, MICROEMPRENDIMIENTOS, PROMECOM, etc.
  - Fortalecimiento del proceso de descentralización
  - Desarrollo de capacidad de autonomía y flexibilidad para la generación de acciones.

Es de destacar, como impacto real en el sector productivo, el crecimiento en las empresas en cuanto al monto de las inversiones totales y de las exportaciones durante el período 96/98 en la Provincia de Santa Fe.

B-Sistemas de Información para Municipios

B- Sistemas de Información para Municipio

1. Ejecución de Actividades

Sobre esta Línea de Acción se ejecutaron las siguientes Actividades:

- **Operación del Banco de Datos.** Este una herramienta que fue desarrollada durante la Etapa I del Proyecto, como medio para mejorar la comunicación y descentralización de la información. Unifica los métodos de búsqueda de información y permite tener información actualizada y comparable de todas las localidades.

El Banco de Datos contiene un menú conformado por los siguientes rubros:

- Organización interna del Ministerio
- Comercio Exterior
- Ciencia y Tecnología
- Desarrollo Regional
- Información Estadística
- Servicios de Información Agropecuaria:
- Precios de Insumos
- Cotización de los mercados agrícola ganadero
- Frutas y hortalizas (mercados nac. e interanac.)
- Oportunidades de negocios (avisos clasificados para vender o comprar, bolsa de empleo)
- Novedades (leyes, decretos y reglamentación referida al sector agropecuario)

- Trabajos Técnicos
- Becas, curso, capacitación
- Novedades generales: Exposiciones, rurales, fiestas.
- Otra información agropecuaria
- Cooperativas
- Oferta crediticia de la Provincia
- Información Impositiva en General: Nacional, pcial, municipal.

El BiPro, es un servicio totalmente gratuito para el usuario. Al mismo se accede con la sola presentación de un formulario, que es distribuido entre las secretarías de producción.

Se entregan los disketes que contienen el programa y el manual explicativo para su instalación.

Según las características del usuario, se le otorga un código de autorización para su sola lectura o para poder modificar información.

Al BiPro, acceden también las entidades intermedias de los municipios, favoreciendose así también las descentralización de la información.

El contenido de la base de datos se actualiza y sistematiza en forma permanente, y se distribuyen disketes en aquellas localidades que no poseen autonomía informática.

Los responsables del BiPro, han concurrido en distintas oportunidades a los municipios de la provincia a difundirlo y a capacitar a los agentes de la producción, en la utilización del mismo y en manejo de herramientas informáticas.

- **Boletín Informativo de Informaciones**. Se diseño un boletín de informaciones que se distribuye en forma mensual entre los

municipios y comunas. El mismo recopila y sistematiza toda la información de este Ministerio, y de las actividades relacionadas al sector productivo que se emprenden en los municipios y comunas de la Provincia.

- **Guías para Inversores.** Creadas establecer y actualizar la comunicación con la Dirección y otras dependencias ministeriales, a la vez que favorece la implementación de una metodología para la promoción de las localidades en ferias y misiones comerciales internacionales y nacionales y constituye un instrumento sistematizado de información para alentar futuras inversiones.

En general la información llega a las secretarias de la producción y éstas la procesan y en función de su contenido la redistribuyen entre los centros empresarios, los empresarios según su actividad, las organizaciones no gubernamentales, entidades intermedias en general y medios de comunicación masivos.

A su vez las secretarías de producción elevan, (vía fax, teléfono, correo electrónico, etc), toda información de interés al Ministerio, a través de la Dirección Provincial de Desarrollo Regional y Local. Esta, la redistribuye entre los municipios.

También debido al fortalecimiento regional logrado y a la autonomía en el accionar de los municipios, existe una fuerte vinculación entre localidades pertenecientes a regiones comunes, por lo que en la mayoría de las oportunidades la comunicación y difusión de las actividades las realizan entre ellas.

2. Resultados

- Establecimiento de una coordinación armónica entre los municipios, entidades e instituciones con el Ministerio en el traslado de información.
- 9 Documentos periódicos a los Municipios, a realizar por la Dirección de Desarrollo Local

- 48 municipios comunicados por medio de Fax, Teléfono, boletines informativos, circulares , disketes, correo electrónico o banco de datos.La descentralización de la información ha permitido constituir redes entre los agentes de la producción, entidades intermedias, empresas y particulares, a fin de coordinar acciones, definir estrategias, ingresar a nuevos mercados, difundir oportunidades de negocio, promover bolsas de trabajo.

- Prestación de un servicio estratégico para las PyMES, Municipios y Entidades.

- **1100** usuarios, entre particulares, entidades intermedias y municipios están adheridas al BiPro.

3.Observaciones

Si bien es cierto que se ha logrado un importante avance en materia de información, es de reconocer que aún subsisten numeroso inconvenientes, producto sobre todo de los escasos recursos que poseen gran número de municipios de Santa Fe. Entre ellos podemos citar:

- Carencia del equipo informático necesario
- Falta de autonomía informática (muchas secretarías deben compartir el equipo con otras dependencias municipales y muchas veces con entidades intermedias).

- Falta de recursos económicos para adquirir tecnología (muchas secretarías tampoco disponen de un fax)
- Deficiencia en la capacitación de los recursos humanos.
- Dificultad en la distribución de los disketes, debido al costo del mismo (Costo del Diskete, grabado, etiquetado, correo).
- La utilización del BiPro es costosa para los usuarios, ya que se requiere la utilización del modem, lo que equivale a una llamada de larga distancia. Lo que también desalienta que las secretarías se constituyan en prestatarias del servicio.

C- Areas de la Producción Comunales

C- Areas de la Producción Comunales

1. Ejecución de Actividades

- Se ejecutaron el 100% de la reuniones programadas (12 jornadas) destinada a agentes comunales

- Se realizaron todas las jornadas de trabajo y evaluación en el medio a los efectos del desempeño e inserción en el medio de las Areas de la Producción.

Representantes de las Areas de la Producción Comunal participaron de:

- Seminarios de Sensibilización
- Cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos
- Encuentros Regionales

Para desarrollar el Programa de Capacitación, inicialmente se realizó una categorización de comunas por región y tamaño.

Se conformaron 4 grupos en función de: el perfil productivo, las necesidades comunes de la zona, la proximidad geográfica, lafacilidad de comunicación por vía terrestre y el número similar de comunas por cada región. También se sumaron las Asociaciones para el Desarrollo.

Los contenidos de la capacitación fueron los siguientes:

- *Nuevas Herramientas de Gestión*
- *Matríz DAFO/ Torbellino de ideas*
- *Economías Regionales / Interpretación del Relevamiento Productivo*

- *Seminarios Pymexporta*
- *Seminarios de Sensibilización sobre:*

  Diseño Industrial

  Calidad- ISO 9000

  Comercio Exterior

  Marketing

  Costos

  Innovación tecnológica

  Recursos Humanos

  Informática

  Higiene y Seguridad Industrial

  Nuevas modalidades de contratación laboral
- *Cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos*
- *Jornadas de sensibilización del Codex alimentarius*

  Formulación y Financiación de Proyectos

  Definición de Costos/ clasificación/Presupuesto/Sistema de costeo

  Análisis de Rentabilidad/ Punto de equilibrio

  Diagnóstico de factores críticos de la empresa

2. Resultados de la Capacitación

Se observa que **112 comunas** han participado de las actividades, éstas provienen de diferentes regiones de la Provincia.

El impacto del Programa Municipios Productivos, sobre el conocimiento impartido a los agentes de la producción es heterogéneo. Sin duda la participación de las comunas en los cursos de capacitación está sujeta a las distintas realidades socio-económicas de las mismas. Sin embargo, se observa una participación in crescendo, a medida que los funcionarios comunales asimilan la importancia de contribuir a la concreción de los objetivos del programa, para así dinamizar el crecimiento económico de sus regiones.

En este sentido, por ejemplo, el cronograma y los contenidos de los seminarios de sensibilización, reflejan el grado de conocimiento alcanzado por los secretarios de producción, que en la elección de los temas, así como el orden de prioridades resuelto, fueron capaces de interpretar las necesidades del sector productivo de la región.

- Concientización del rol de las comunas en el crecimiento regional.

- Conocimiento de los instrumentos de apoyo a la producción

- Conocimiento sistemático de la realidad económica de las comunas

- Interpretación de las verdaderas necesidades del sector empresario de la localidad.

- Homogeneización del lenguaje al lograr la incorporación de conceptos tales como: competitividad, posicionamiento de marcas, imagen corporativa, calidad total, creación de mercados, ingreso a nuevos mercados, participación en ferias, alianzas estratégicas.

- Incremento del número de empresas que participan del proceso de reconversión

3. Impacto producido

- Diferentes comunas participaron de algunas exposiciones internacionales (Expo Activa 98, Uruguay, Expo Paraguay 98): representando a 10 empresas de su área de influencia. Con resultados importantes a nivel de contactos.

- Algunas comunas asistieron a los Seminarios Pymes Exporta, con el objeto de colaborar con los empresarios de su región en la formulación de proyectos para exportación.

- 36 comunas participaron de los Cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos a fin de eficientizar y optimizar la presentación de proyectos productivos a las distintas instituciones financieras, y así contribuir con el crecimiento regional.

- Algunas comunas están asistiendo a productores en el proyecto "Plantas aromáticas y medicinales presentado por los productores de Chabás, Sanford, Casilda, Bigand y Murphy; indicativos también del grado de asociatividad logrado.

- 7 comunas participaron del Programa Formación de Formadores, a fin de constituir a sus agentes públicos en instrumentos de colaboración de las Pymes.

- 20 Comunas han establecido convenios de forestación o en las cuales los productores agropecuarios realizaron presentaciones en el marco del Plan Forestal Santafesino.

- También, muchas comunas participan de los Programas Provinciales tales como Programa Pequenos Productores, Carnes 2000.

- Algunas comunas participan del Plan Estratégico Regional: En el marco del Programa de Desarrollo de la Secretaría de Desarrollo y Acción Social de la Nación, los Departamentos de Vera y General Obligado, participan del programa piloto implementado en Neuquén, Misiones y Santa Fe. El objetivo del Plan Estratégico es informatizar a los municipios y comunas

participantes, a fin de participar en un curso de capacitación a distancia sobre desarrollo regional, dictado por la Organización Internacional del Trabajo.

El Ministerio asiste a todas las localidades que participan de los diferentes programas, las reunios realizadas en el marco del Proyecto Municipios Productivo se han constituido en el ámbito casi natural para la discusión de todas las problemáticas y transferencia de información.

D- Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Regional y Local

D. Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Regional y Local

1. Actividades realizadas

Con respecto a la capacitación del personal de la Dirección se realizaron reuniones sobre los siguientes ejes temáticos:

- Recursos Humanos
- Marketing
- Nuevas Técnicas Contables Laborales.
- Investigación de Mercado
- Producciones Alternativas
- Exportaciones de la Provincia De Santa Fe
- Plan de Negocios para Pymes

El desarrollo de estos temas estuvo a cargo de profesionales especializados seleccionados para tal fin. Y el desarrollo fue el siguiente:

A) Los recursos humanos en las PyMES

Contenido:

- Liderazgo.
- Estilos de conducción.
- Tratamiento de temas disciplinarios.
- Técnicas generación de ambiente motivador y participativo.
- Resolución positiva de conflictos. La negociación.

- Roles y dinámica de grupos. Autoridad. Delegación. Comunicación. La función gerencial.

b) Gerenciamiento y Marketing para PyMES familiares

Contenido:

- Eficiencia en las empresas familiares.
- Marketing en las empresas familiares.
- Estrategia de ventas en las empresas de familia.
- Técnicas de venta para negocios familiares.
- Los cambios tecnológicos en las empresas familiares.

c) Nuevas modalidades de Contratación Laboral

Contenido:

- Flexibilización laboral

Causas

Antecedentes.

Proyectos en debate

- Nuevas modalidades de contratación laboral

La relación individual de trabajo

Tipo de relación de trabajo

Tiempo en el contrato de trabajo

d) Investigación de Mercado

Contenido

- Introducción a la Investigación de Mercado. Objetivos y generalidades del Estudio de mercado. Definición.
- Estructura de análisis.
- Determinación del Tamaño Muestral.
- Análisis de la oferta. Proyección de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Proyección de las Ventas

- Fuentes de Información
- Análisis de los precios. Tipos de precio. Determinación del precio. Proyección del precio.
- Comercialización del producto. Canales de distribucipon

e) Producciones Alternativas

Contenido:

- Demanda de productos
- Los microemprendimientos agropecuarios en Argentina.
- Alternativas de los microemprendedores
- La actividad microemprendedora
- Herramientas que le ayuden a resolver los problemas.
- Riesgo de estos proyectos.

En esta reunión se desarrolló la problemática de las siguientes producciones alternativas:

- Hongos Comestibles
- Piscicultura.
- Lombricultura.
- Cunicultura.
- Producción de Aromáticas.
- Producción de Arándanos.
- Caracoles de Jardín

f) Exportaciones de la Provincia De Santa Fe, Características Evolutivas

Contenido:

- Descripción y análisis de la composición, destino y evolución de las exportaciones santafesinas, efectuándose al mismo tiempo un análisis comparativo con Argentina:

- Exportaciones: Algunas notas sobre la experiencia argentina reciente
- Breve descripción general de la orientación exportadora de las provincias argentinas. La especialización exportadora de las provincias.
- Las Exportaciones de Santa Fe. El caso de las exportaciones de la provincia de Santa Fe. Destino de las exportaciones de Santa Fe: Regiones y Países. Diferencias de composición Santa Fe-Argentina (año 1996). Santa Fe y el Mercosur. Otros países importantes y composición de las exportaciones de Santa Fe. La Inserción de Santa Fe en la Globalización.

g) Plan de Negocios Para Pymes

Contenido:

- Utilizaciones de un Plan de Negocios
  * Comprobación de la factibilidad de una idez de negocios o proyectos
  * Proporcionar una base de evaluación y control sobre la marcha de la empresa.
  * Como pieza de comunicación para interlocutores internos y externos de la empresa.
- Pasos en la Preparación.
  * Identificar sus objetivos.
  * Revisar el esquema de elaboración del Plan de Negocios.
  * Diseñar un esquema del Plan de Negocios.
  * Escribir el Plán.
  * Revisar el Plán
- Esquema de un Plán de Negocios (Resumen Ejecutivo)
  * El Propósito del Plán
  * La Empresa
  * Análisis del Mercado
  * Investigación y Desarrollo de Productos y Servicios
  * Actividades de Marketing y ventas

* Estructura Organizativa y Recursos Humanos.
* Datos Financieros

2. Resultados de las Reunios de Capacitación

- **14 personas** entrenadas en los distintos temas sobre los que se realizó la capacitación. Se observó mejora en:

  - Organización y ejecución de actividades de coordinación y de asistencia al sector productivo, a lo largo del proyecto.

  - Relación con los responsables de las Areas de Producción de los Municipios y Comunas.

  - Generación de mecanismos de cooperación que contribuya al logro de un mejor servicio a los empresarios y representantes del sector productivo.

3. Impactos

Mejora de servicios del Ministerio

- Se observó un cambio de actitud de los agentes frente al accionar de la Dirección, adquiriendo mayor flexibilidad operativa y un rol protagónico en la coordinar actividades de carácter institucional e interinstitucional.

- Se trabaja con objetivos bien definidos teniendo en cuanta que el beneficiario final es el productores, las empresas y todos quienes motorizan el sector productivo de la Provincia.

- Los servicios del Ministerio han mejorado, el indicador que marca esto es el aumento de consultas que se reciben diariamente y la demanda de acciones especificas a las diferentes áreas del Ministerio.

- Personal de DDRyL organiza numerosas actividades tales como: la asistencia de empresas de la provincia ferias nacionales e internacionales
- Personal de DDRyL coordina la asistencia de empresas santafecinas y Secretarios de la Producción Municipales a diferentes eventos nacionales e internacionales.
- Personal de DDRyL da apoyo y asistencia a los municipio en el desarrollo de un plan estratégico. Casilda, Pérez y San Lorenzo son algunas de las localidades que están trabajando en este tema con el respaldo de la Dirección.
- Personal de DDRyL también tiene injerencia en la organización de la Feria Provincial de Ciencias, junto al Ministerio de Educación.

Si bien la capacitación especifica recibida por el Personal de DDRyL ha marcado un aumento importante en sus habilidades y conocimientos el *saber hacer* que poseen se los ha dado la experiencia de coordinar el Proyecto Municipios Productivos. De modo que la capacitación especifica puso énfasis en las capacidades de manejo de diferentes tópicos sobre los que verso la misma, pero ello se suma a todo lo que *aprenden haciendo*.

E- Estrategia de Desarrollo para Sectores de Crecimiento Potencial

E – Estrategia de Desarrollo para sectores de crecimiento potencial

1. Lineamiento en la formulación de políticas específicas

En una primera parte sobre esta Línea de Acción se trabajo en base a la información resultante del Relevamiento del Sector Productivo, realizando diferentes procesamientos a los efectos de obtener un diagnóstico sectorial del sector productivo de la Provincia.

La tarea de identificar sectores productivo de potencial crecimiento relativo, ha resultado un ejercicio complejo dado que son muy pocas las actividades industriales ausentes en la estructura productiva de la Provincia.

No obstante ello se identificaron algunos sectores:

- alimentación,
- actividad agropecuaria,
- autopartes y
- muebles maderas

Se identificaron las principales debilidades e iniciaron acciones sobre ellos. A éstos se llega considerando las características diferenciales, la distribución en el territorio y la importancia relativa del subsector provincial a nivel nacional.

Como contexto para diagnosticar específicamente a estos sectores, se partió de considerar la *competitividad de las empresas* en su crecimiento y consolidación potencial.

El análisis de las variables permitió bosquejar diagnóstico sectoriales encontrándose debilidades que dada las exigencias de los mercado es imposible considerar un crecimiento sin resolverlo. Básicamente estas debilidades están vinculadas a:

a) Imagen empresarial
b) Informatización
c) Complementación entre agentes
d) Búsqueda de nuevos mercados

Concretamente muchas de estas empresas:

- No tienen logotipo
- No tienen folletos
- Sus sistemas de producción ni administrativos no están computarizados

En este sentido de perfilaron algunas de políticas activas tendientes a promover el desarrollo de las empresas en los citados sectores, estas medidas sintéticamente son:

- Subsidiar el costo de diseño de logotipo
- Financiamiento de la compra hard
- Financiamiento del diseño de SOFT

Ahora bien, sosteniendo el factor *competitividad de las empresas* como hecho sustantivo para su crecimiento y consolidación potencial, en la profundización del análisis surgieron elementos que de no ser considerados relativizarían el análisis.

2. Encuesta Complementaría al Relevamiento de la Actividad productiva

A partir de la necesidad advertida por el análisis para continuar con la formulación de las políticas, se proyecto un Relevamiento sobre variables complementarias a las relevadas en oportunidad de la ejecución del **Relevamiento de la Actividad Productiva.**

Las nuevas variables buscaban disponer de información sobre actualizada sobre las pequeñas y medianas industrias en relación a:

- Alianzas Internacionales
- Apertura del Capital social
- Internacionalización de las firmas
- Programas de Calidad

La encuesta se ejecutó a 1.510 industrias manufactureras, pertenecientes a los rangos de personal ocupado entre 10 y 200 personas.

Dicha encuesta fue ejecutada con la participación de las áreas de la producción municipal.

3. Resultados de la Encuesta Complementaria

- Un tercio de las firmas se manifestaron prima facie interesadas en incorporar socios que aporten capital a la empresa, el porcentaje es bastante similar en los distintos tamaños de industria, siendo levemente superior en el intervalo de 55 a 200 personas ocupadas, en el que el interés alcanza al 37% de los consultados.

- Los destinos a asignarle al capital fresco que obtenga de una eventual incorporación de socios resultó ser la adquisición de Maquinas y Equipos, (66%), seguido por ampliación de capital de trabajo, (45%). El 36% de las empresas los orientaría a la ampliación infraestructura y el 32.3% a desarrollo de productos.

- Solamente una de cada 10 empresas entrevistadas tienen algún tipo de alianza o acuerdo internacional con otras firmas, muy mayoritariamente se trata de acuerdos comerciales, se destaca además el números de empresas con acuerdos tecnológicos y de transferencia de conocimientos.

- Se aprecia que el grupo de empresas más grandes es el que más concretó acuerdos, situación que alcanzó a casi el 30% de las firmas de tamaño de 55 a 200 personas ocupadas.

- Los departamentos Castellanos y San Lorenzo duplican, en porcentaje, el promedio provincial de firmas con acuerdos o alianzas.

- El 57% del total de las industrias manufactureras encuestadas que aún no cuentan con ningún acuerdo o alianzas.

- El 57% del total de las industrias manufactureras encuestadas que aún no cuentan con ningún acuerdo o alianza, están favorablemente predispuestas a concretar alguno.

- Los tipos de acuerdos o asociaciones más deseados son los comerciales, tecnológicos y de transferencia de conocimiento.

- Caso 800 empresas se manifestaron interesadas en acuerdos comerciales y algo más de 500 en acuerdos tecnológicos.

- La actualización de información realizada permitió corroborar el interesante incremento en el número de empresas industriales pequeñas y medianas que se encuentran actualmente exportando parte de su producción.

- Del grupo de firmas reencuestadas (1.510) 230 se encontraban comercializando al exterior en el año 1996, ahora se comprobó que en 1997 lo hicieron 310 de ellas, esto supone un crecimiento en el número de empresas exportadoras del orden del 35%.

- El mayor incremento se produjo en las industrias más pequeñas (que ocupan entre 10 y 54 personas) en el que el aumento fue del 46% de las firmas.

- Entre las empresas de mayor tamaño (con 55 a 200 ocupados) se incorporaron al comercio exterior otras 10 firmas, crecimiento que en términos porcentuales equivale al 13%.

- Durante 1998, ya exportaron o manifestaron tener pensado hacerlo, (al momento de la realización de la encuesta), algo más de 500 industrias santafesinas.

- De concretarse las expectativas exportadoras declaradas por la empresas encuestadas seria posible concluir que un tercio de las industrias santafesinas que ocupan entre 10 y 200 personas comercializa bienes en mercados externos.

- En 16 de los 19 Departamento que conforman la Provincia de Santa Fe se detectaron PyMES exportadoras, destacándose Rosario, (donde se encuentran el 43% de las mismas), Castellanos y La Capital.
- Si se excluye el departamento San Javier, (donde se enuestaron sólo 3 empresas y dos de ellas son exportadoras), Castellanos y San

Jerónimo muestran en 1997 las mayores tasas de empresas orientadas hacia mercados externos.

- Solamente el 19% de las empresas industriales encuestadas aplican actualmente algún programa de calidad, tal porcentaje a nivel departamental muestra una notoria variancia oscilando en un rango que va desde 0 a 73%.

- Ciento cuarenta empresas manifestaron estar realizando o haber realizado tareas tendientes a la obtención de la certificación ISO 9000, el 69% de ellas se encuentran en departamentos Rosario, Castellanos y La Capital.

- El departamento de San Jerónimo se destaca por haber realizado o estar realizando tareas para obtener la certificación por parte del 39 % de sus empresas, aunque no se detectó ninguna firma que ya disponga de la norma.
- El 2% del total de industrias encuestadas en este operativa de actualización respondió ya contar con la certificación internacional. Se trata de 25 establecimientos ubicados en los departamentos: Rosario, San Lorenzo, Constitución, General López, La Capital y Castellanos.

4. Conclusiones sobre los Resultados de la Encuesta Complementaria

Sobre los resultados de la encuesta realizada podemos advertir algunos que dan lugar a la formulación de políticas específicas de asistencia al sector:

Respecto a la incorporación de capital:

- Hay disposición por parte de las empresas locales en incorporar socios que aporten capital a la empresas

- El principal destino de capital fresco sería la adquisición de máquinas y equipos
- Son muy pocas las empresas que tienen alianzas o acuerdos internacionales con otras firmas. Estas en general son las empresas de mayor tamaño
- Las empresas que no poseen acuerdos, están dispuestas a concretar algún tipo de convenio con otras empresas, principalmente comerciales, pero también tecnológicos.

Respecto a la aplicación de programas de calidad

- De las empresas encuestadas aún son muy pocas las que aplican programas de calidad, no obstante algunas más están haciendo tareas tendientes a la obtención de certificación de ISO 9000.

Respecto al comportamiento exportable de las empresas se obtuvo que:

- En relación al año 1996 hay un 35% más de empresas que exportan. Siendo las empresas más pequeñas las que han incrementado dicho porcentaje
- Para el año '98 según las proyecciones el porcentaje de crecimiento de las empresas que exportan, repecto al '96 alcanza un 117%.

5. Impacto de las Actividades Realizadas

Las actividades realizadas han permitido aplicar algunas medidas concretas relativas a la asistencia a PYMES , tale como:

- Necesidad de Inversiones
- Elaboración de proyectos
- Análisis de Rentabilidad
- Búsqueda de Financiamiento

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

BIBLIOTECA Dr. Manuel Belgrano

A modo de conclusiones es importante señalar que con la finalización de la Etapa II, el Proyecto ha logrado resultados significativos en materia de descentralización de servicios al sector productivo. De modo que los objetivos finales propuestos relativos a *la acción regional y local para el desarrollo productivo* han sido cumplido. Se ha instalado en los gobiernos municipales y comunales la capacidad para prestar dichos servicios, debiendo a partir de esto alimentar su eficiente operación.

En términos metodológicos, todo el Proyecto (Etapa I y II) desarrolló actividades que permitieron alcanzar la capacidad local buscada operando en las siguientes Líneas:

1) *Movilización y sensibilización de* los agentes locales municipales y comunales que tienen relación con los sectores productivos, concientizándolos de la importancia de su rol en el apoyo a la actividad productiva.

2) *Elaboración de diagnósticos de los sectores productivos a nivel local y regional,* asistiendo a los agentes locales en la ejecución de las tareas de relevamiento en su propio lugar.

3) *Preparación y Capacitación de los agentes locales en temas especificos,* transfiriendo herramientas operativas para que puedan asistir al sector productivos con acciones concretas, tales como cursos de prepración y evaluación de proyectos, formulación de diagnóticos,

manejo del soft para levantar diferentes tipos de información remitida desde el Ministerio.

4) *Desarrollo de una efectiva capacidad de interlocución a nivel de Gobierno Provincial,* preparando y capacitando el staff de funcionarios del ministerio que interactúan con los agentes locales, aportándoles herramientas específicas de análisis de información para guiar y asistir el trabajo regional y local.

5) *Puesta en funcionamiento de un Sistema de Información,* diseñando y aplicando distintos medios de transferencia y recepción desde y hacia las Areas Locales.

En Términos de resultados concretos:

El Fortalecimiento Institucional de las Areas de la Producción Local (Municipios y Comunas) permitió:

- Conocer la infraestructura existente en cada municipios y comunas aplicada al apoyo de su actividad.

- Fortalecer, e instar en algunos casos, la relación del municipio con el medio productivo local y las instituciones intermedias

- Generar la interrelación entre los gobiernos locales, para informarse conocer y debatir cuestiones comunes a los municipios en temas relacionados a la producción y producir acciones conjuntas.

- Promover las primeras experiencias de asistencia directa del gobierno local a los empresarios de su medio, tales como informarlos de diferentes eventos, participar de ferias, formular proyectos para pedir financiamiento, etc .

- Generalizar conocimientos y respecto a conceptos básicos de economía y desarrollo.

- Transferir conceptos generales sobre aspectos internos y externos de las empresas o unidades productivas que deben ser conocidos por quienes van a trabajar con ellas.

- Informar sobre el contexto, acuerdos de intercambios - evolución y actualidad - y perspectivas que darán el marco en el cual de moverse los participantes. esto es muy importante por que da la ubicación

- Iniciar actividades de trabajos conjuntos entre las Areas de Producción Locales con cámaras empresarias, universidades y empresas.

- Incorporar metodología para procesar la información y formular su diagnóstico sobre la situación de las zonas y potencialidades.

- Transferir herramientas para realizar estrategias y planes sobre cómo desarrollar el sector productivo y su inserción en el contexto actual teniendo en cuenta las limitaciones existentes.

- Fomentar la capacitación en las empresas .

Con el Relevamiento del Sector Productivo y la Encuesta Complemetaria permitió[1]

- Contar con Información cuali-cuantitativa sobre la estructura y los procesos productivos de la empresas.

[1] Véase Anexo I: Resultados de los Relevamientos

- Identificar problemáticas del sector productivo pasibles de aplicación de políticas públicas.

- Desarrollar una importante experiencia en formulación de diagnóstico productivos a nivel provincial.

- Consolidar la relación del Gobierno Local en el medio productivo mediante una actividad concreta.

- Incorporar metodología para procesar la información y formular su diagnóstico sobre la situación de las zonas y potencialidades.

Los Desafíos Para Consolidar La Acción Local

- Continuar con el trabajo en las Comunas que aún no esta participando y aumentar la asistencia para aquellas que ya lo están haciendo
- Monitorear el trabajo de los Municipios y comunas para asegurar la sostenibilidad en la prestación de los servicios.
- Mejorar los Sistemas de Información y medios de comunicación utilizados
- Profundizar los diagnóstico y análisis sectoriales

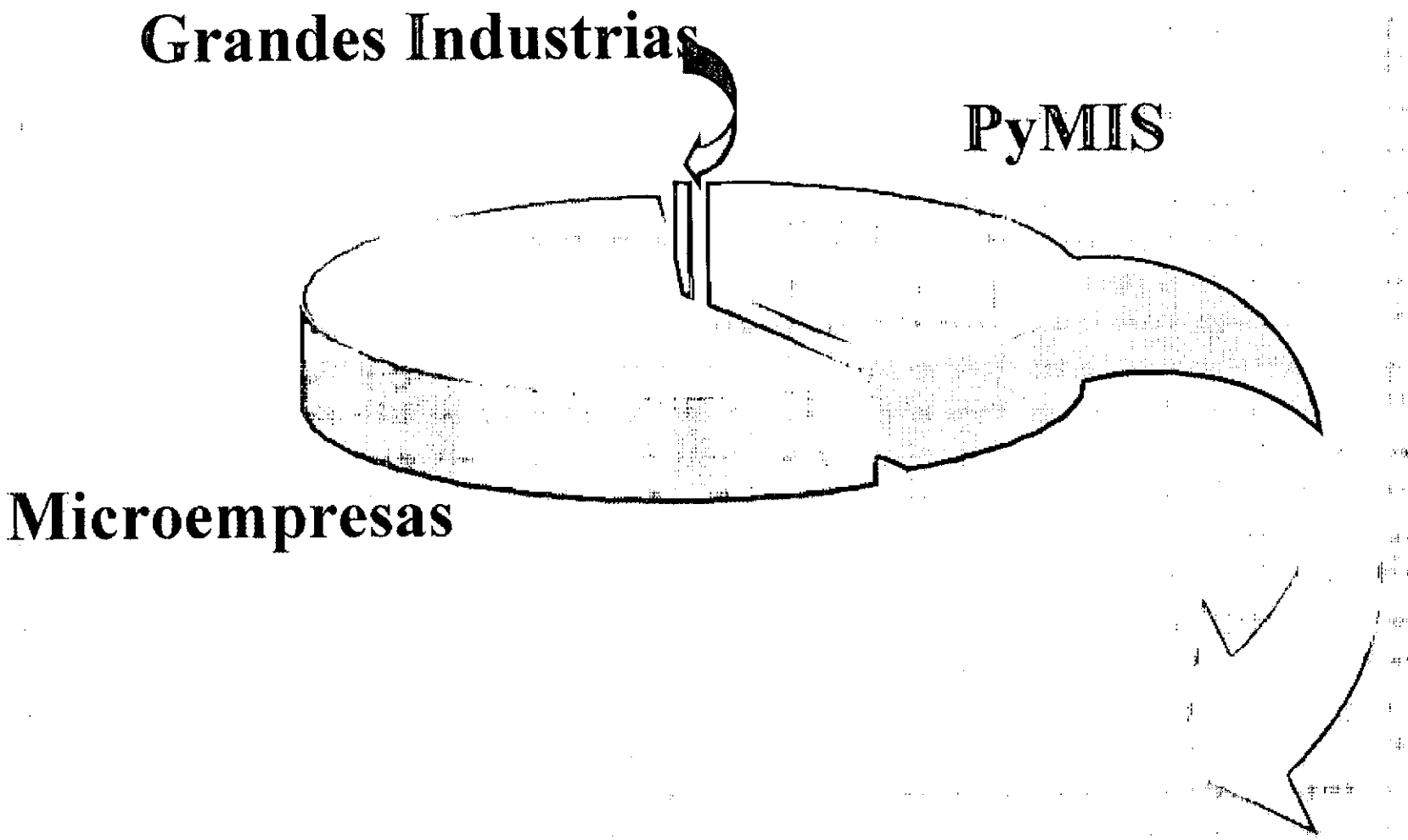
ANEXO I:

Resultados de los Relevamientos

Las Pequeñas y Medianas Industrias de la Provincia de Santa Fe

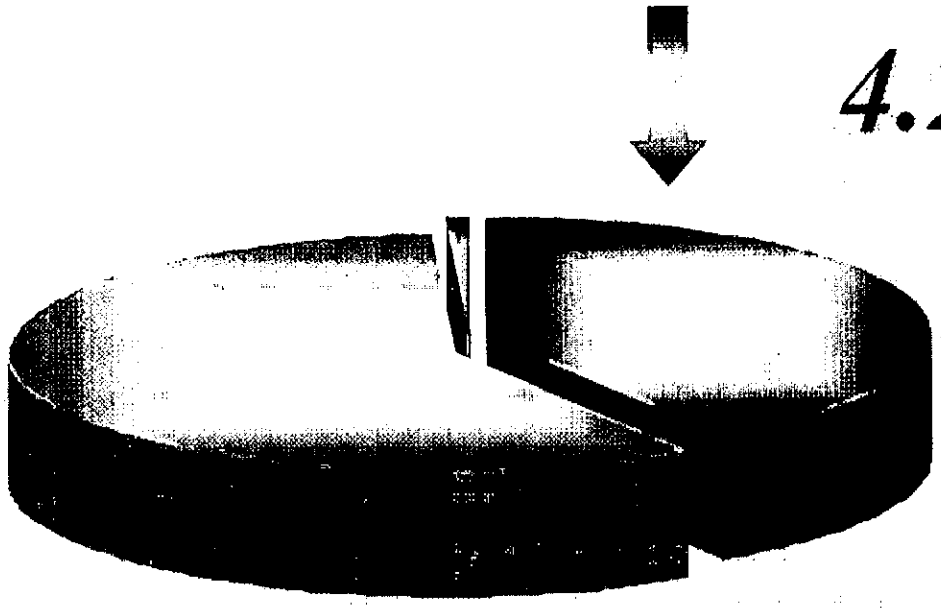
SEGÚN CENSO NACIONAL ECONOMICO 1994

10.500 industrias en la Provincia de Santa Fe



Empresas Relevadas

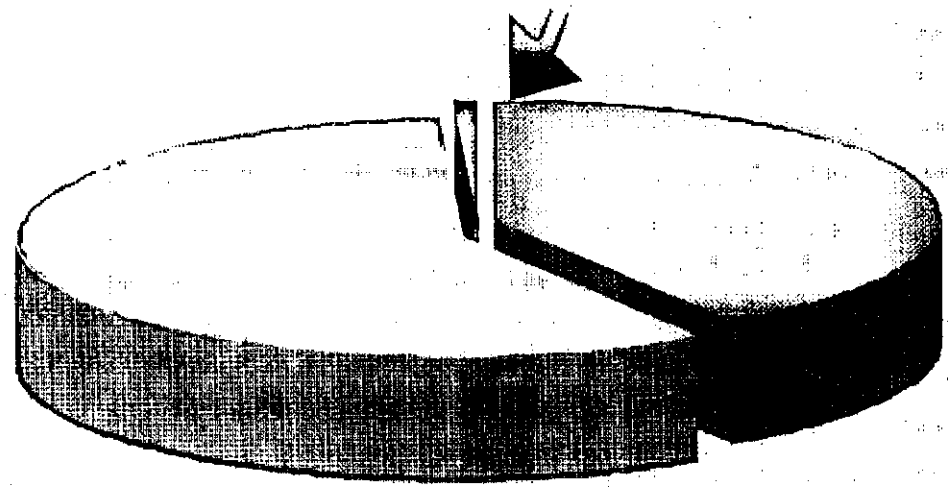
- *empresas industriales que poseen entre 5 y 200 personas ocupadas o,*
- *superaron los $60.000 de facturación en'95*

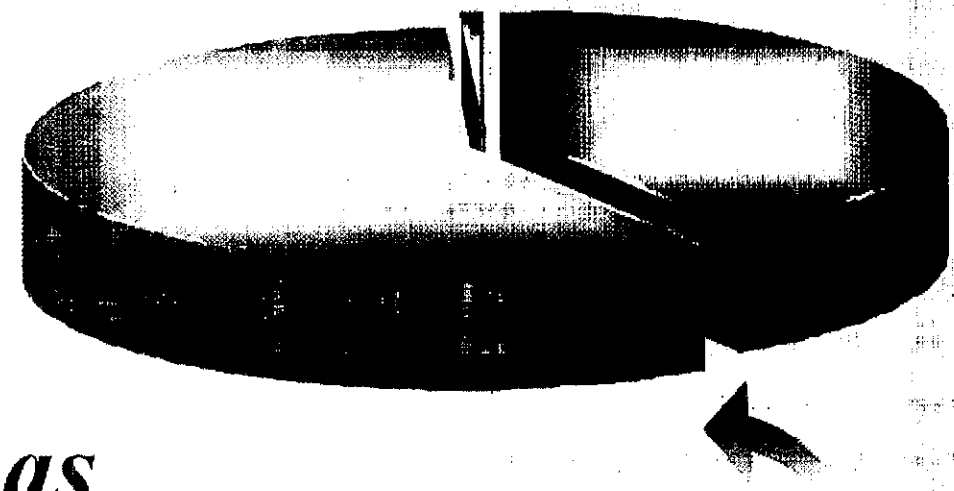


Grandes Industrias

- ***cuentan con más de 200 personas ocupadas***
- ***al momento del Censo Nacional Económico***

1994 su número ascendía a 72.



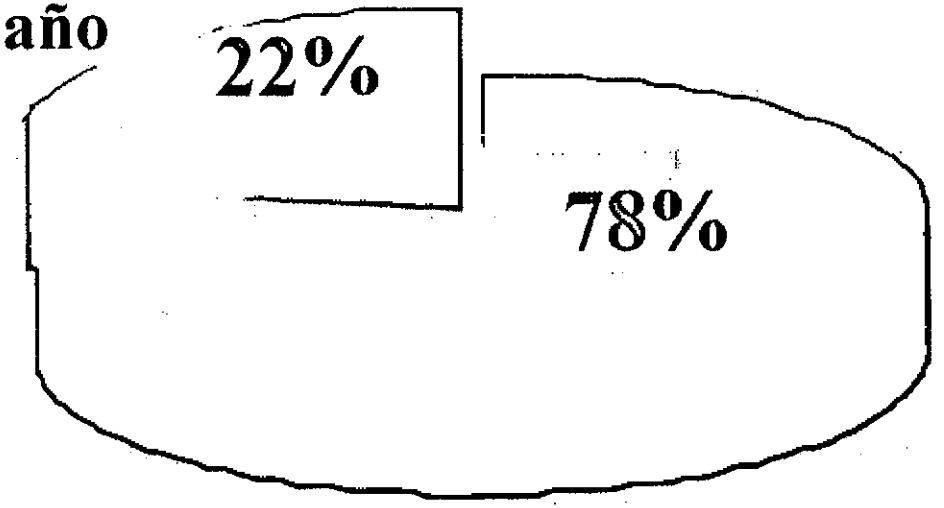


Microempresas

- *poseen menos de 5 personas ocupadas o,*
- *facturan menos de $60.000 anuales*
- *principalmente industrias soderas, panaderías sin sucursales, fábricas de pastas pequeñas imprentas*
- *al momento del Censo se estimaban en 6.000.*

INDUSTRIAS RELEVADAS

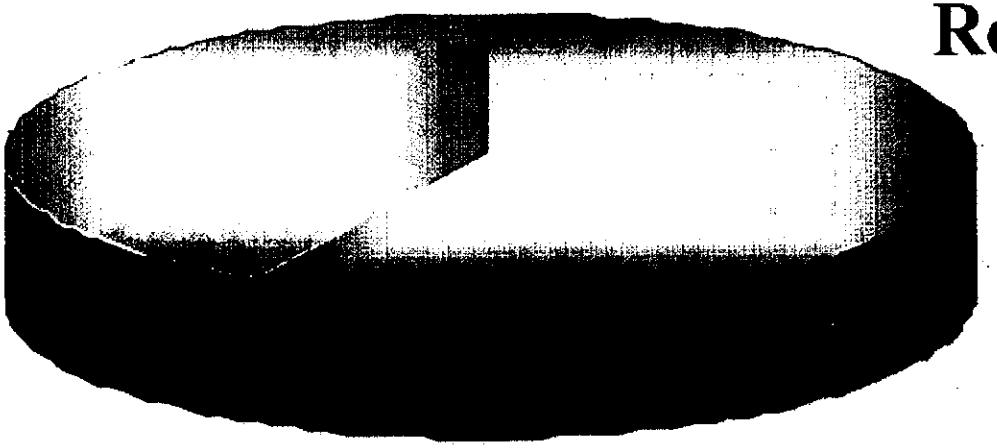
Empresas con 4 ó menos Personas Ocupadas que facturan más de $60.000 por año



Empresas con 5 ó más Personas Ocupadas

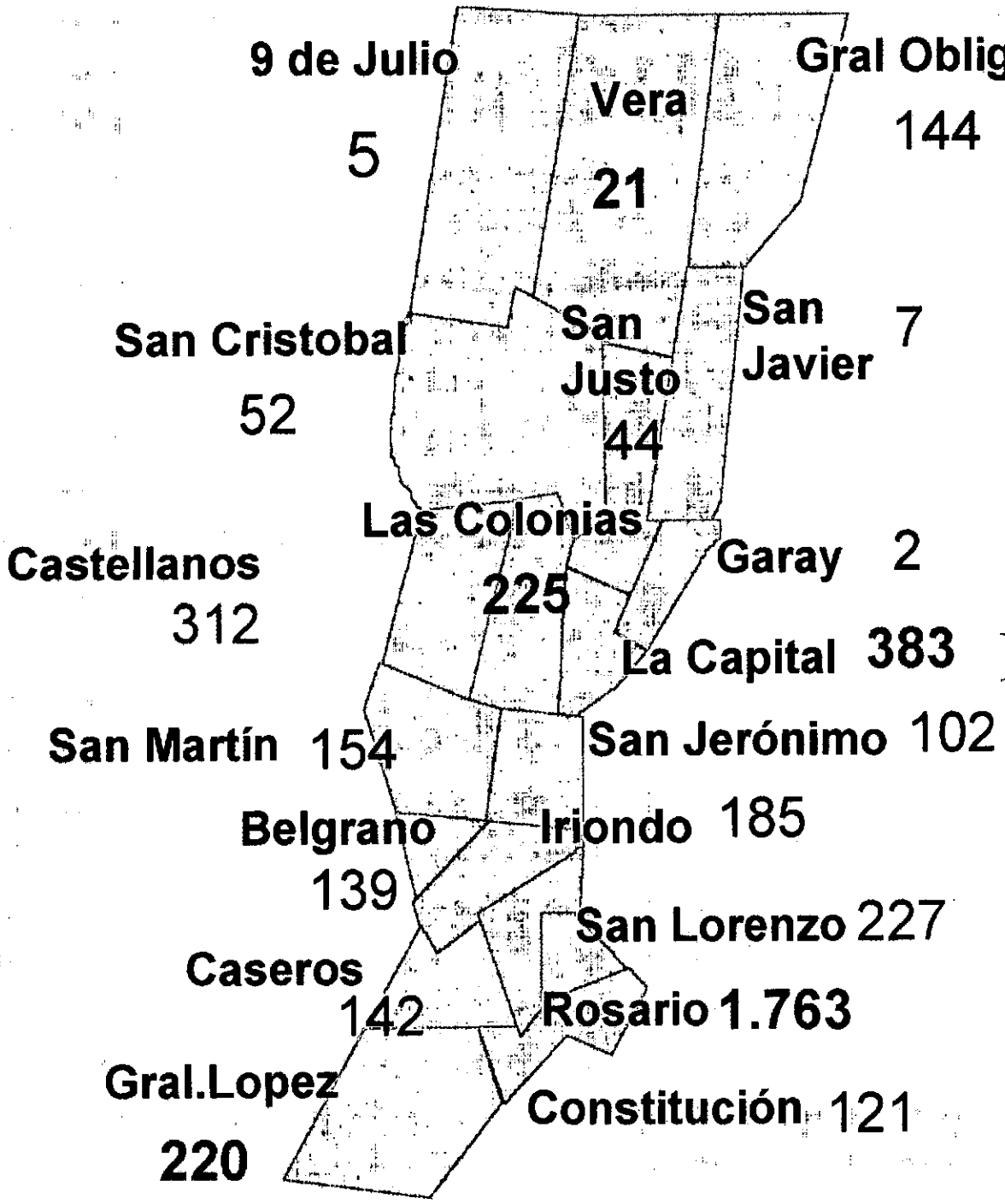
INDUSTRIAS RELEVADAS POR DEPARTAMENTO

Resto de la Provincia 42%

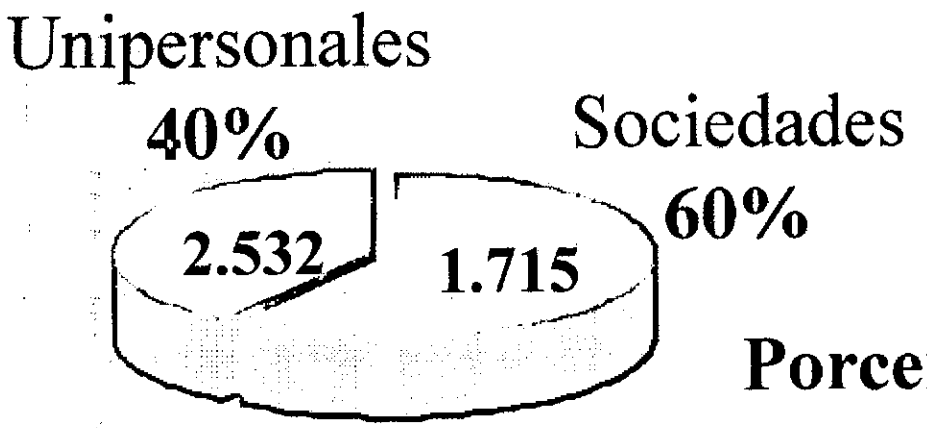


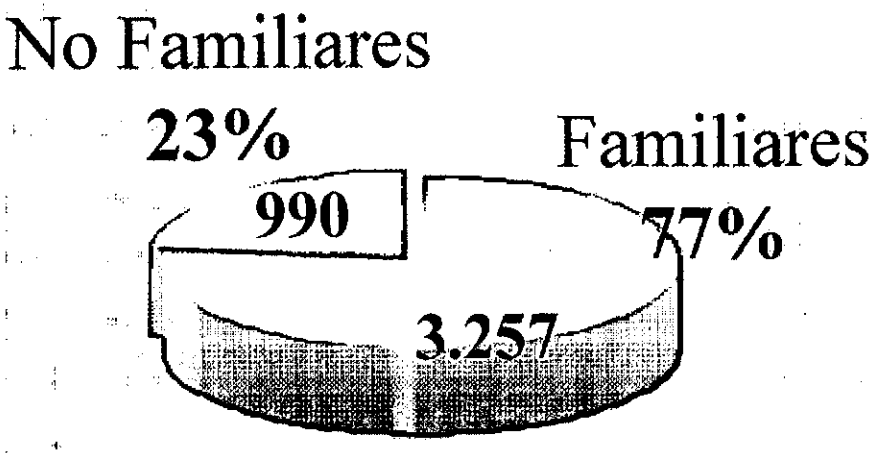
Departamentos: Rosario, La Capital y Castellanos 58%

INDUSTRIAS RELEVADAS POR DEPARTAMENTO

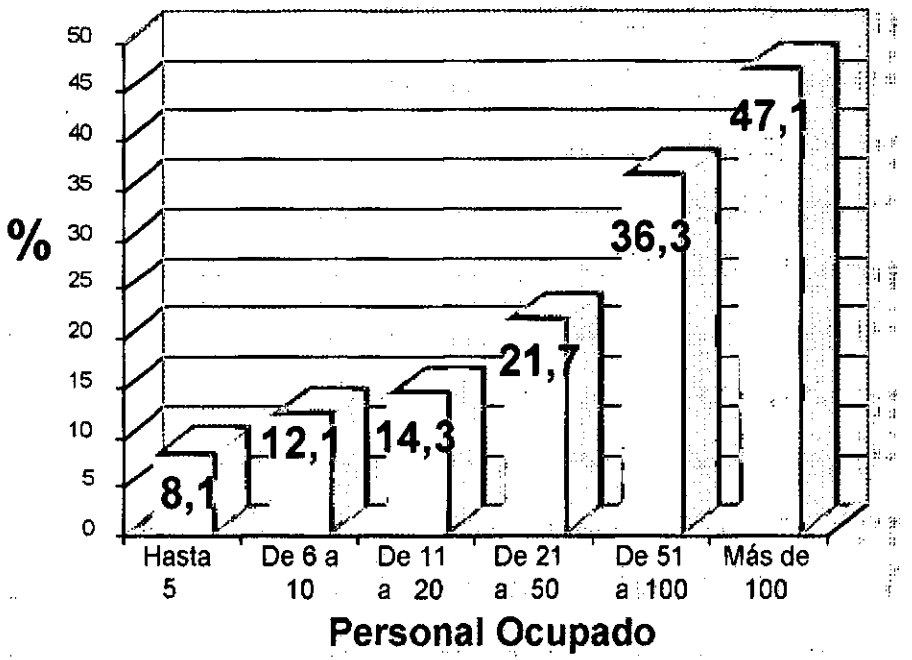


FORMA JURIDICA DE LAS INDUSTRIAS

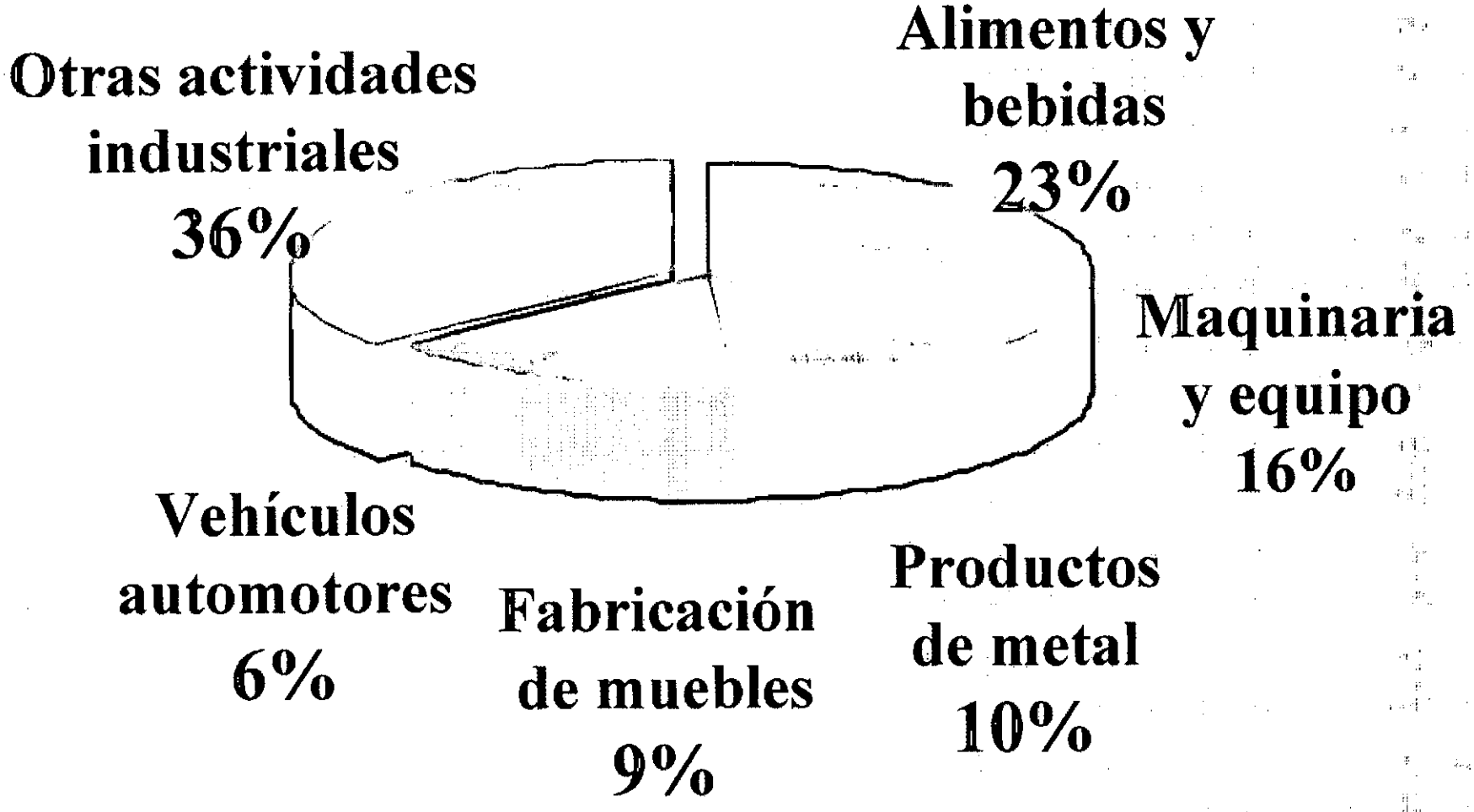




Porcentaje de Sociedades Anónimas en cada rango de Personal Ocupado



ACTIVIDAD PRINCIPAL
Las 5 primeras clasificaciones



ACTIVIDAD PRINCIPAL — Las 7 siguientes

Clasificación según CIIU - Clasificador Industrial Internacional Uniforme

Actividad	Porcentaje de industrias
Textiles y prendas de vestir	4,5%
Imprentas y ediciones	4,4%
Cerámica, yeso y vidrio	3,9%
Química y caucho	3,7%
Productos de madera	3,4%
Productos de plástico	3,1%
Industria y fundición de hierro y acero	2,0%
Papel	1,7%

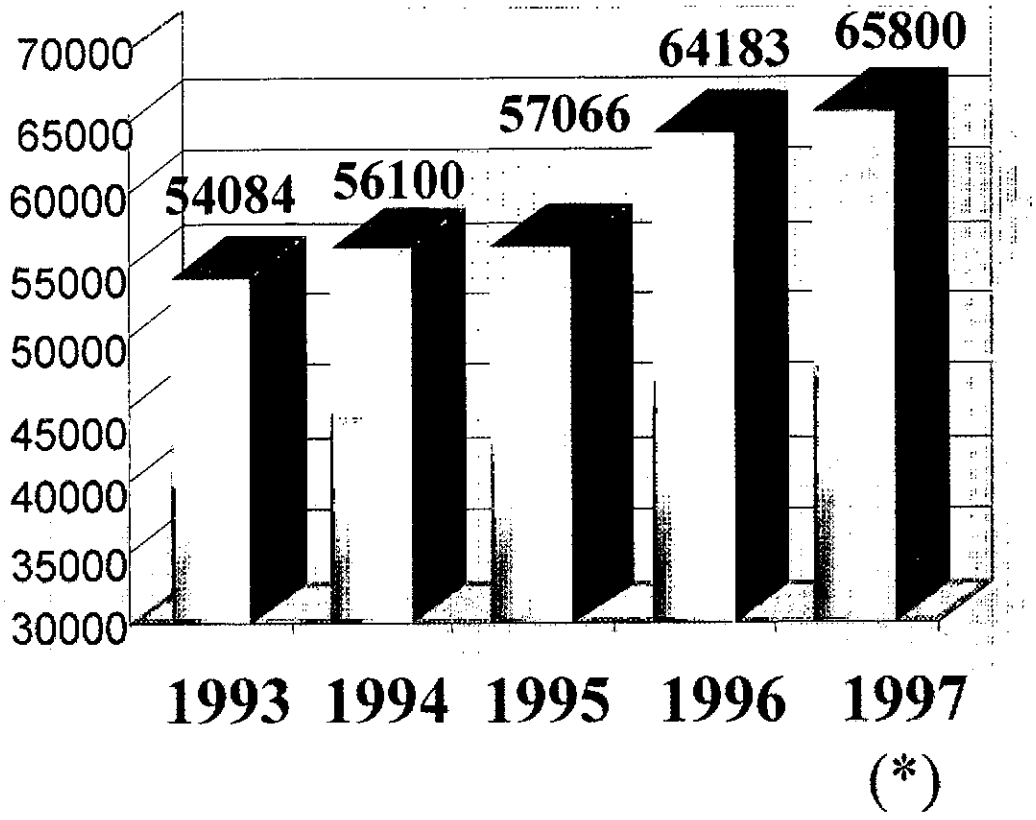
Existe en la Provincia una gran diversificación de la producción

La única actividad sin desarrollo es la producción de tabaco

PERSONAL OCUPADO
Evolución

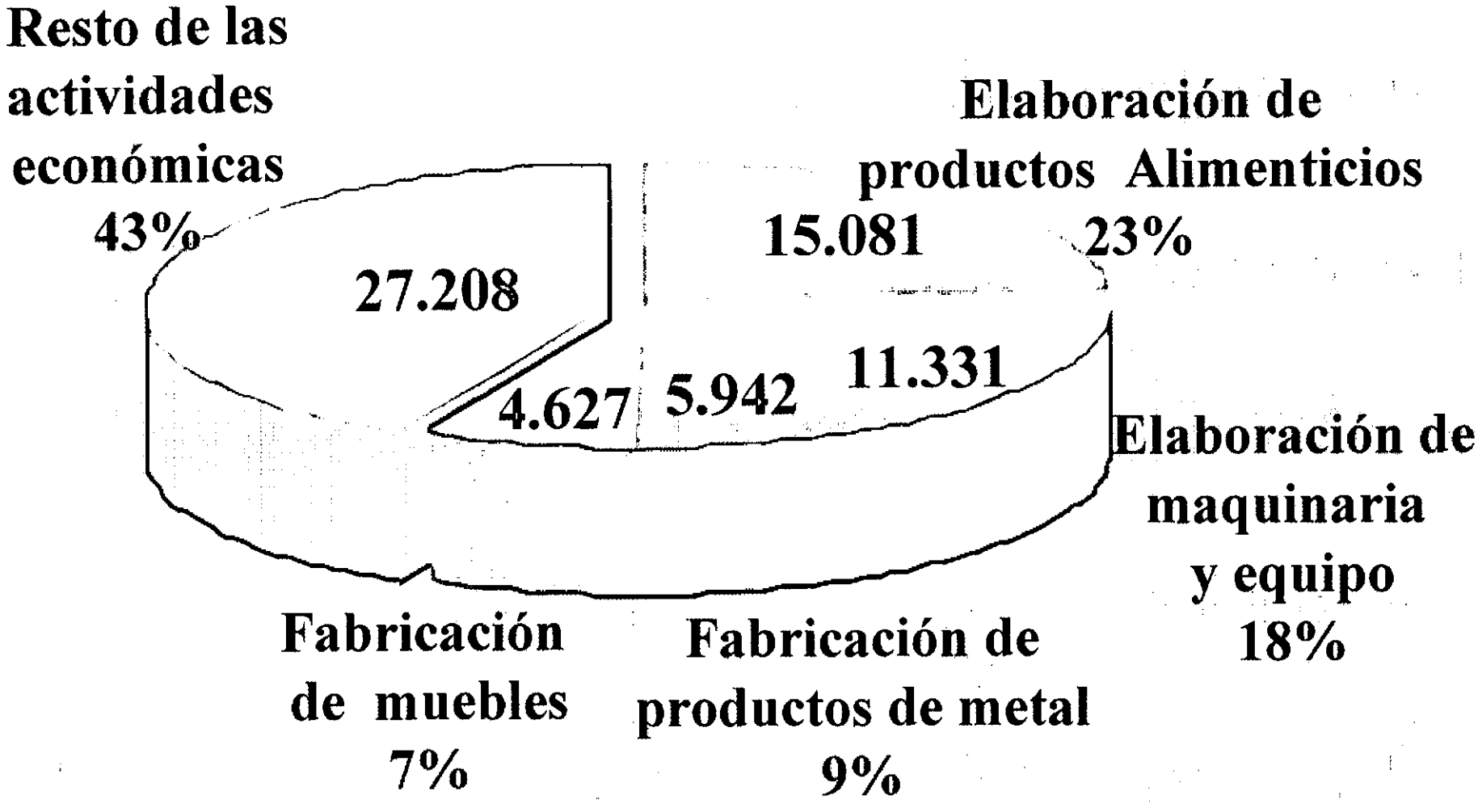
Total de Personas Ocupadas a 1996

64.183

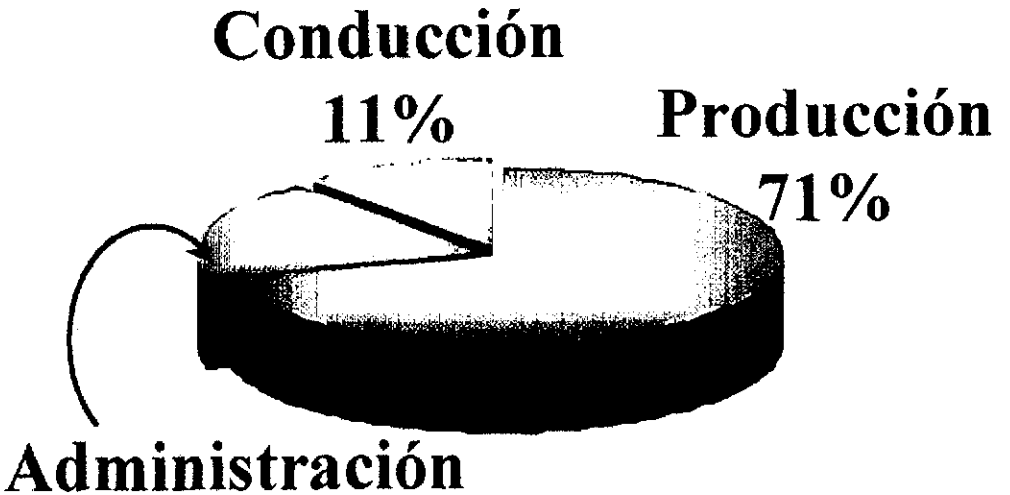


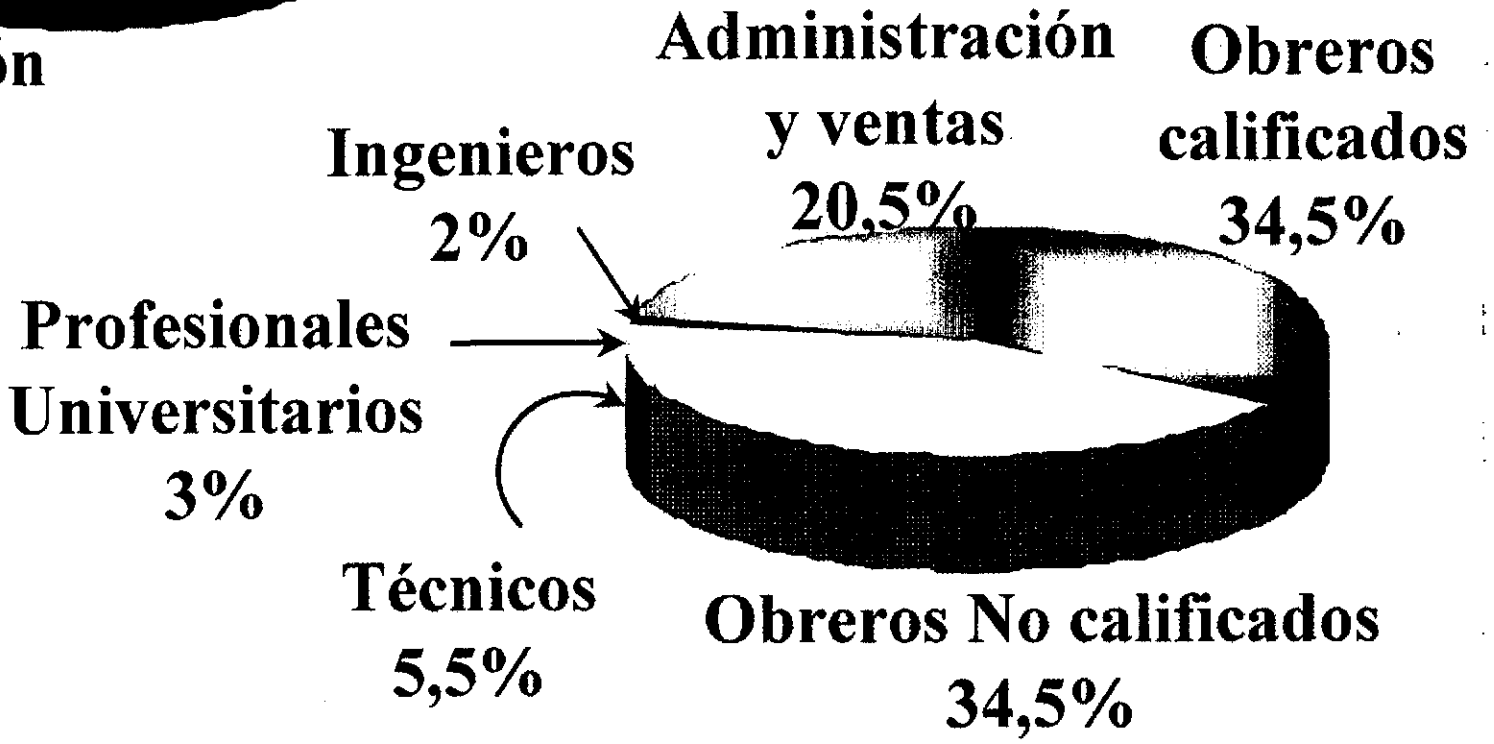
(*) estimación

PERSONAL OCUPADO
Análisis por actividad



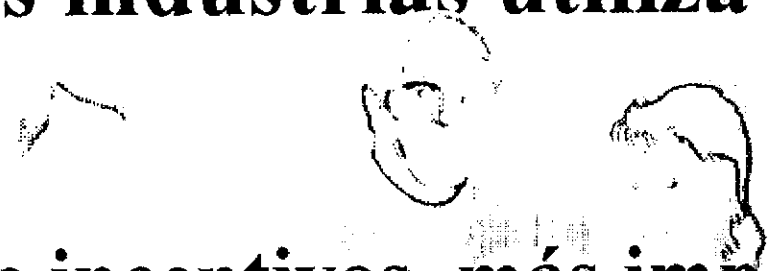
CATEGORIA OCUPACIONAL Y ACTIVIDAD QUE DESARROLLAN





INCENTIVOS AL PERSONAL

El 46% de las industrias utiliza esta política

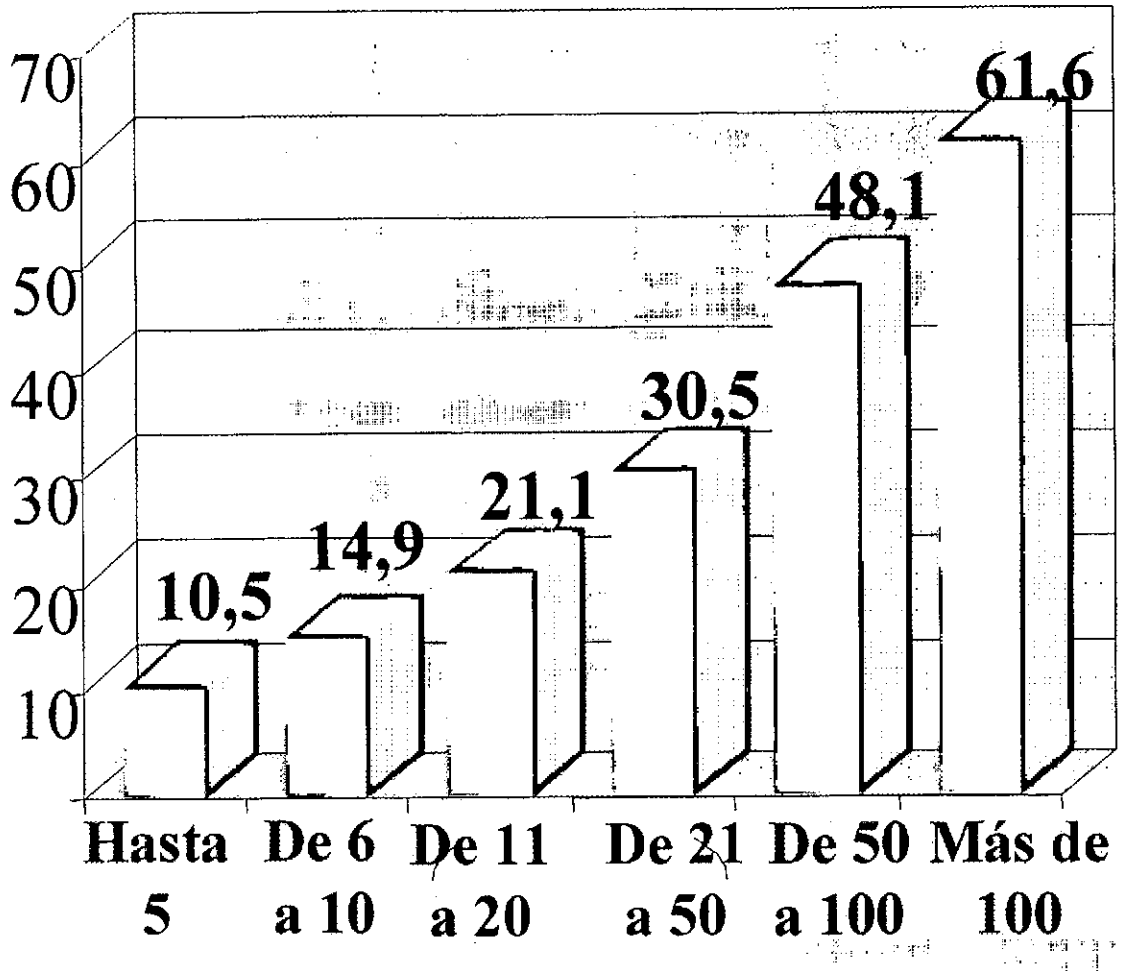


Tipos de incentivos más importantes

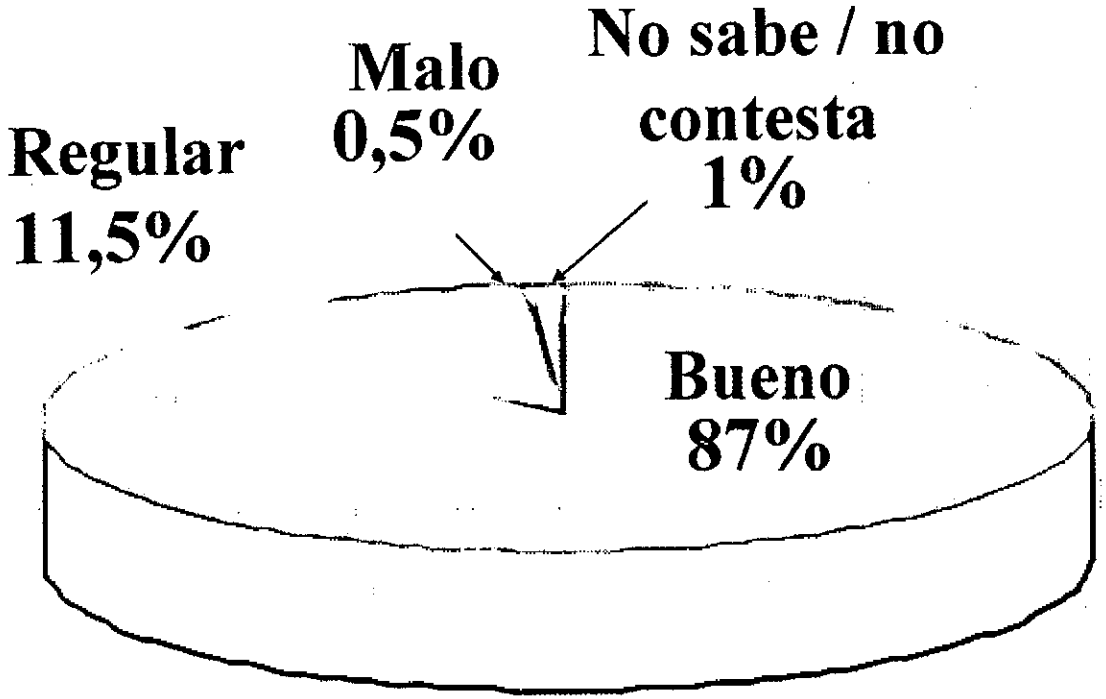
Retribución en dinero	*78%*
Aumento de categoría	*35%*
Capacitación	*33%*
Reconocimiento público	*25%*

CAPACITACION

Porcentaje de industrias cuyo personal participó de cursos de capacitación según rangos de P.O.

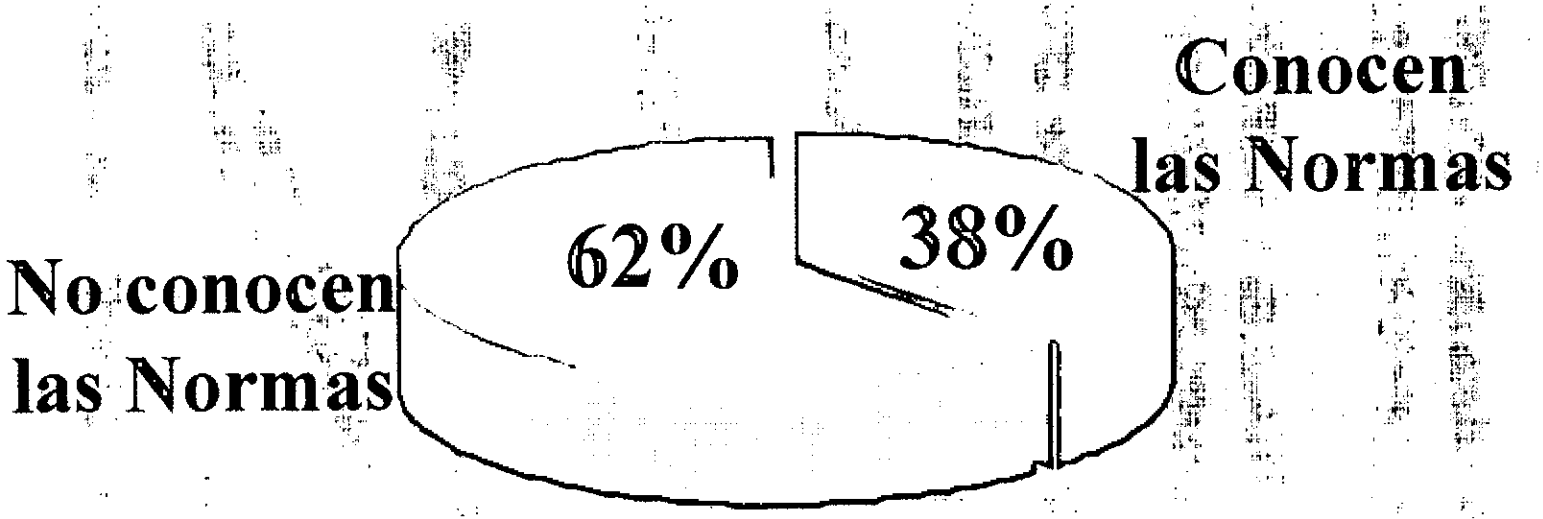


RESULTADO OBTENIDO POR LAS EMPRESAS QUE REALIZARON MEJORAS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS



TECNICAS MODERNAS DE GESTION

Normas ISO 9000

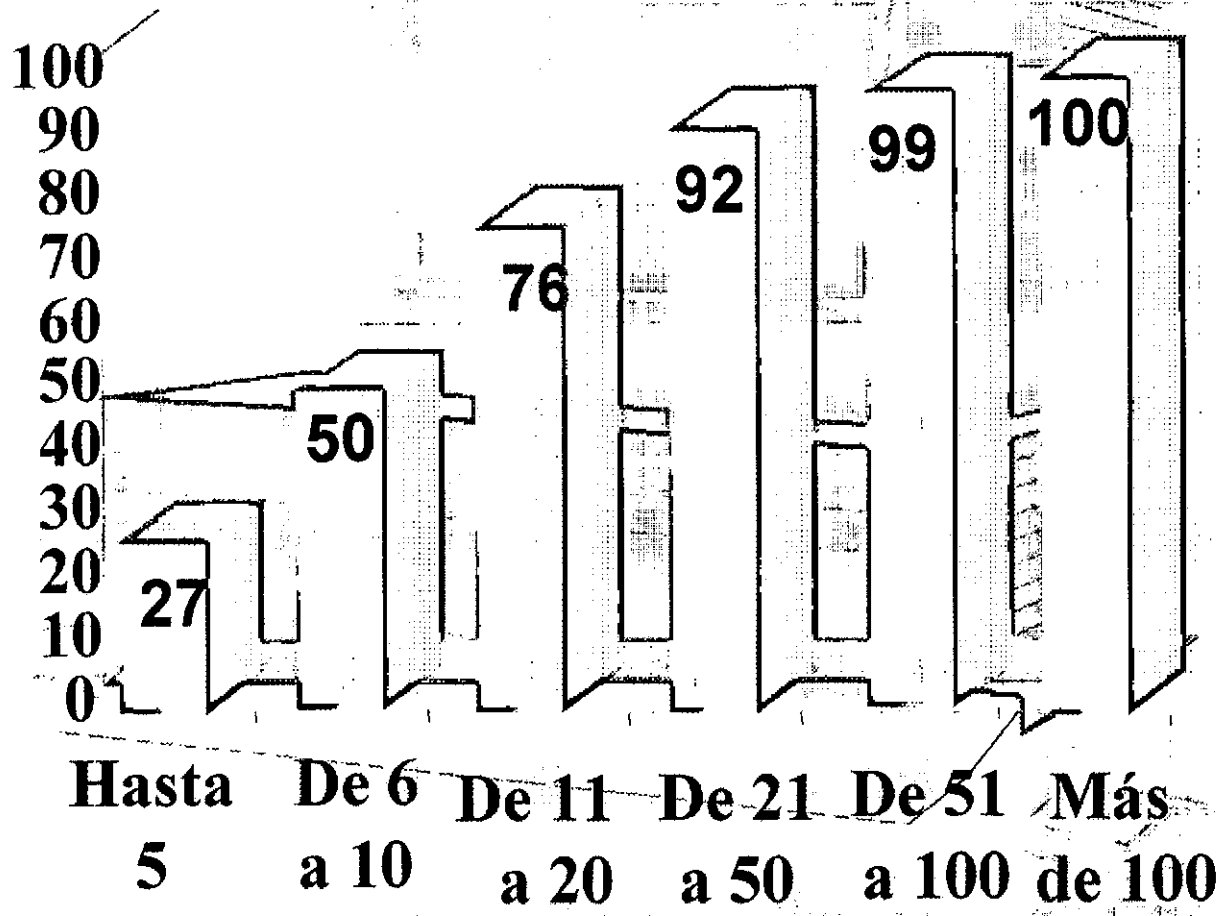


Empresas que han certificado: 18

Empresas que realizan tareas para certificar: 352

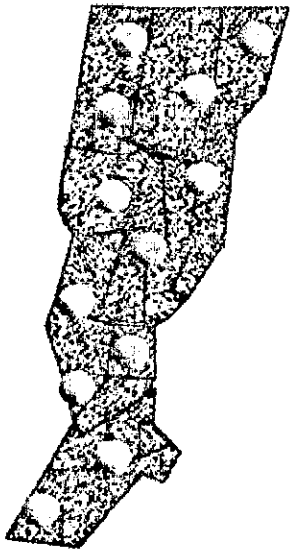
INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

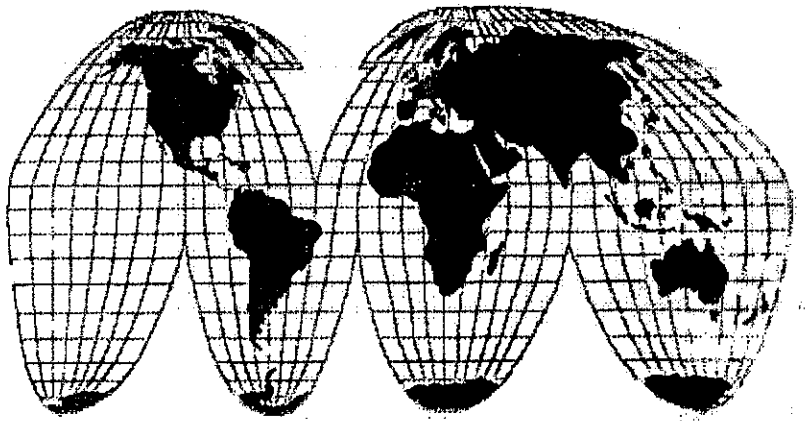
Porcentaje de industrias según rangos de Personal Ocupado



VENTAS Y MERCADOS

Destino de las Ventas

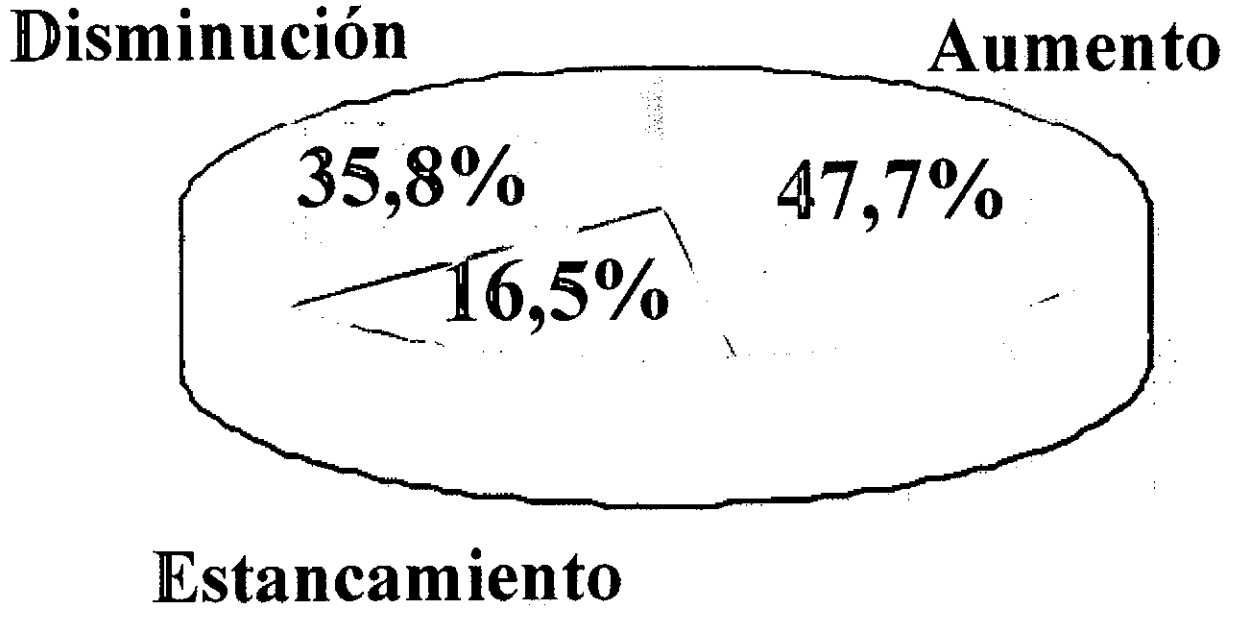




En su localidad	Resto de la Provincia	Resto del País	En el mundo
72 %	61 %	54 %	9%

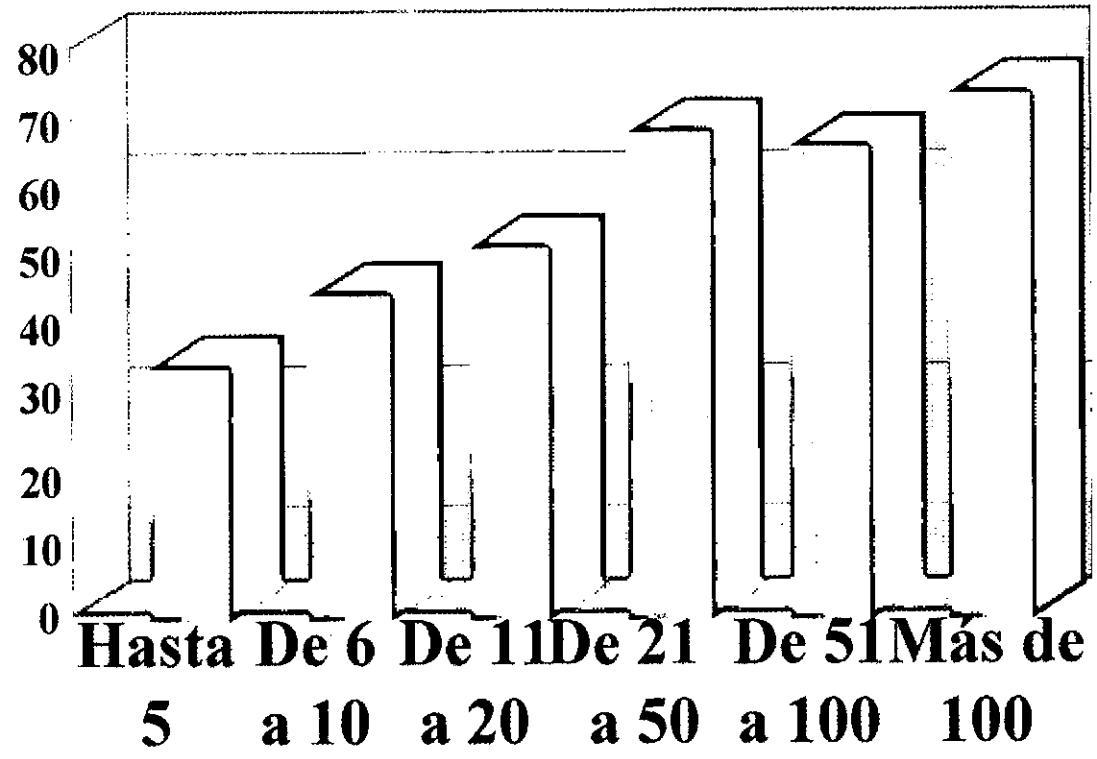
VENTAS Y MERCADOS
Evolución

Variación de la facturación entre 1991 y 1996



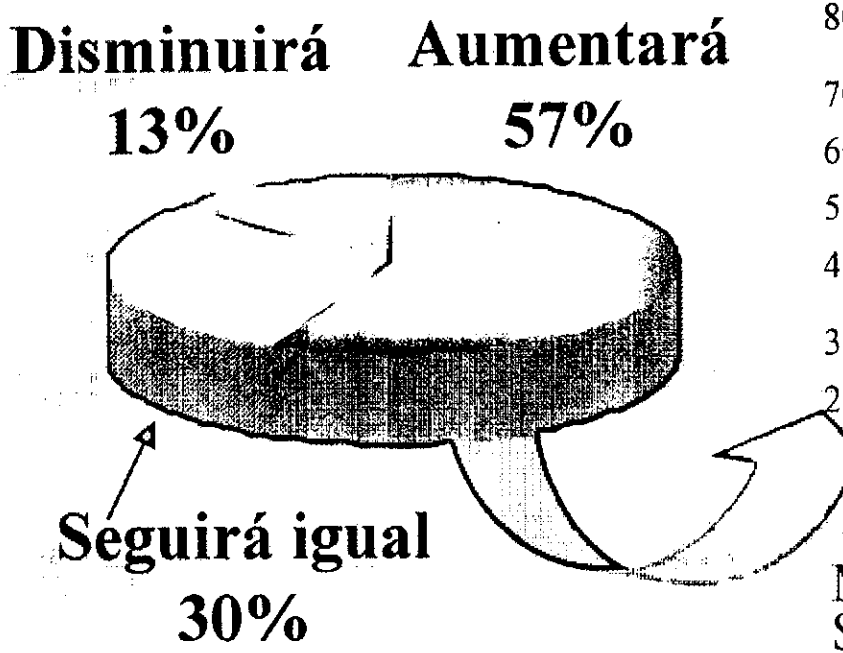
VENTAS Y MERCADOS
Evolución

Porcentaje de empresas que aumentaron su facturación según rango de P.O.

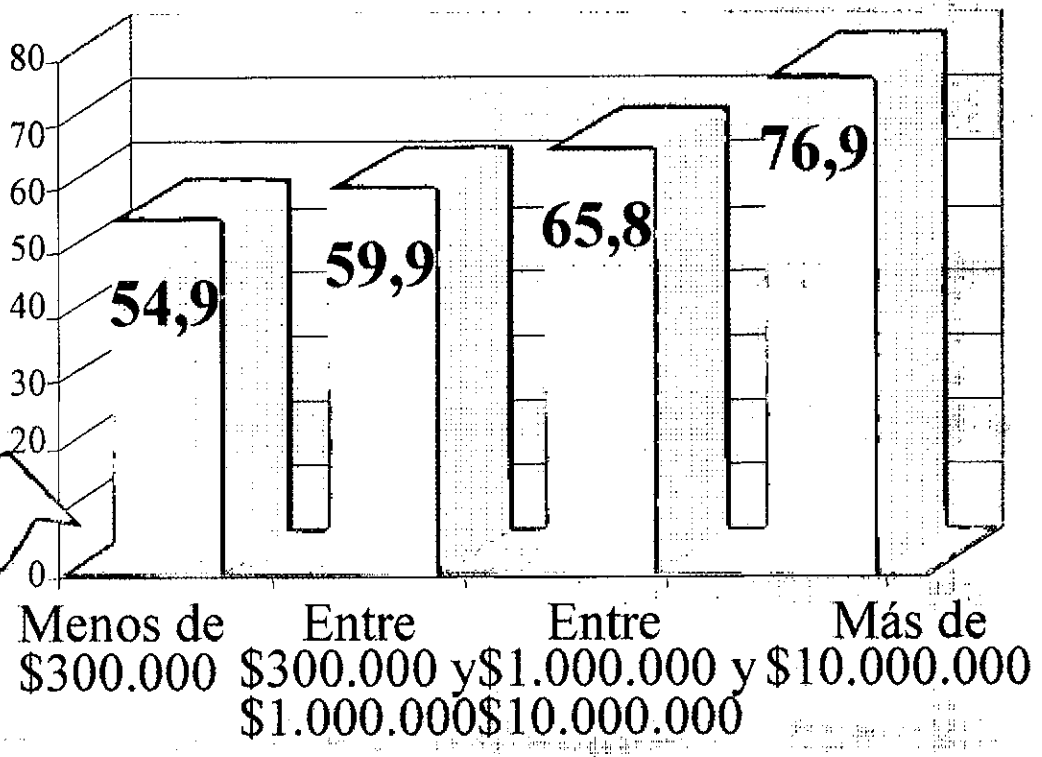


VENTAS Y MERCADOS
Evolución

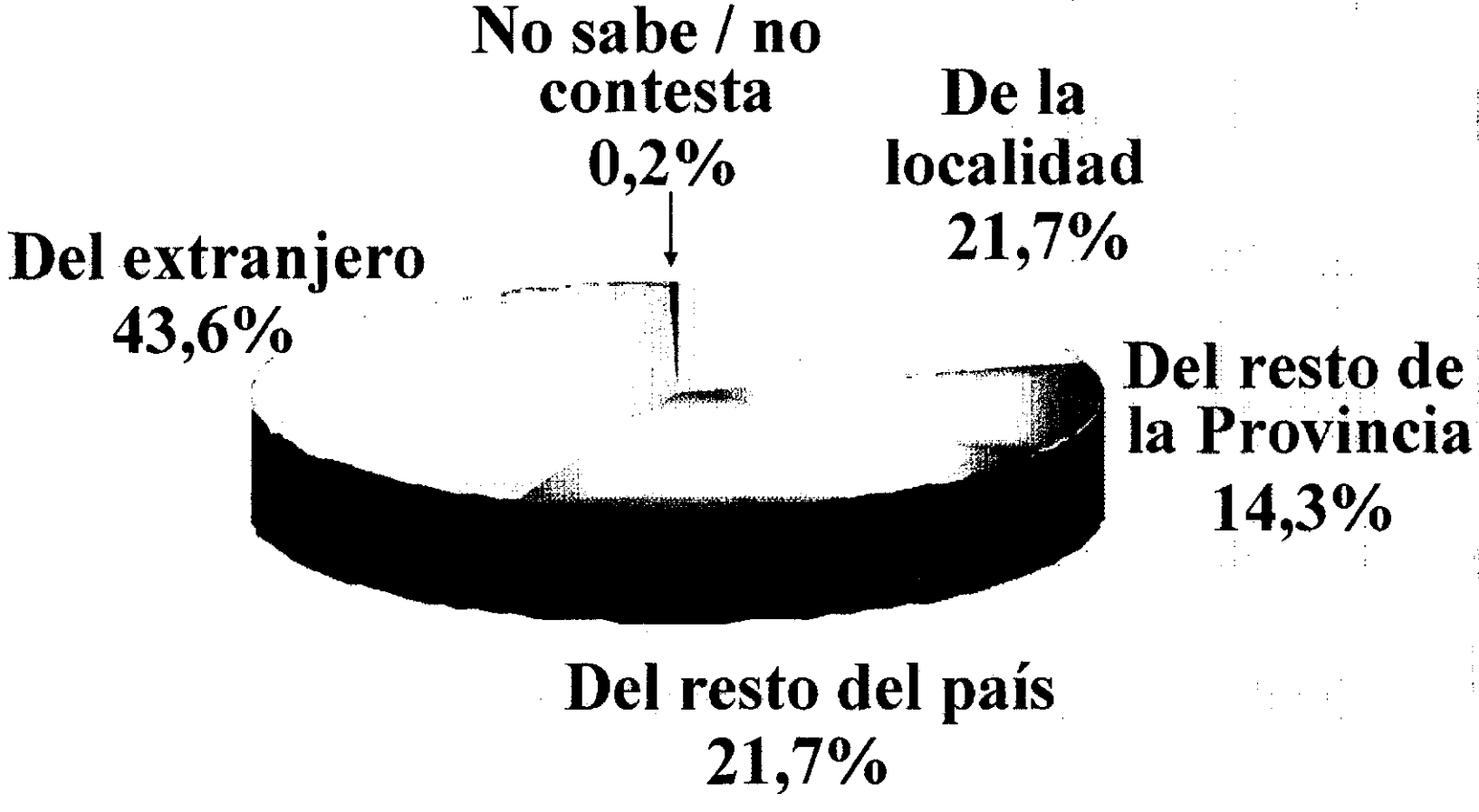
Expectativas de facturación para el año 1997



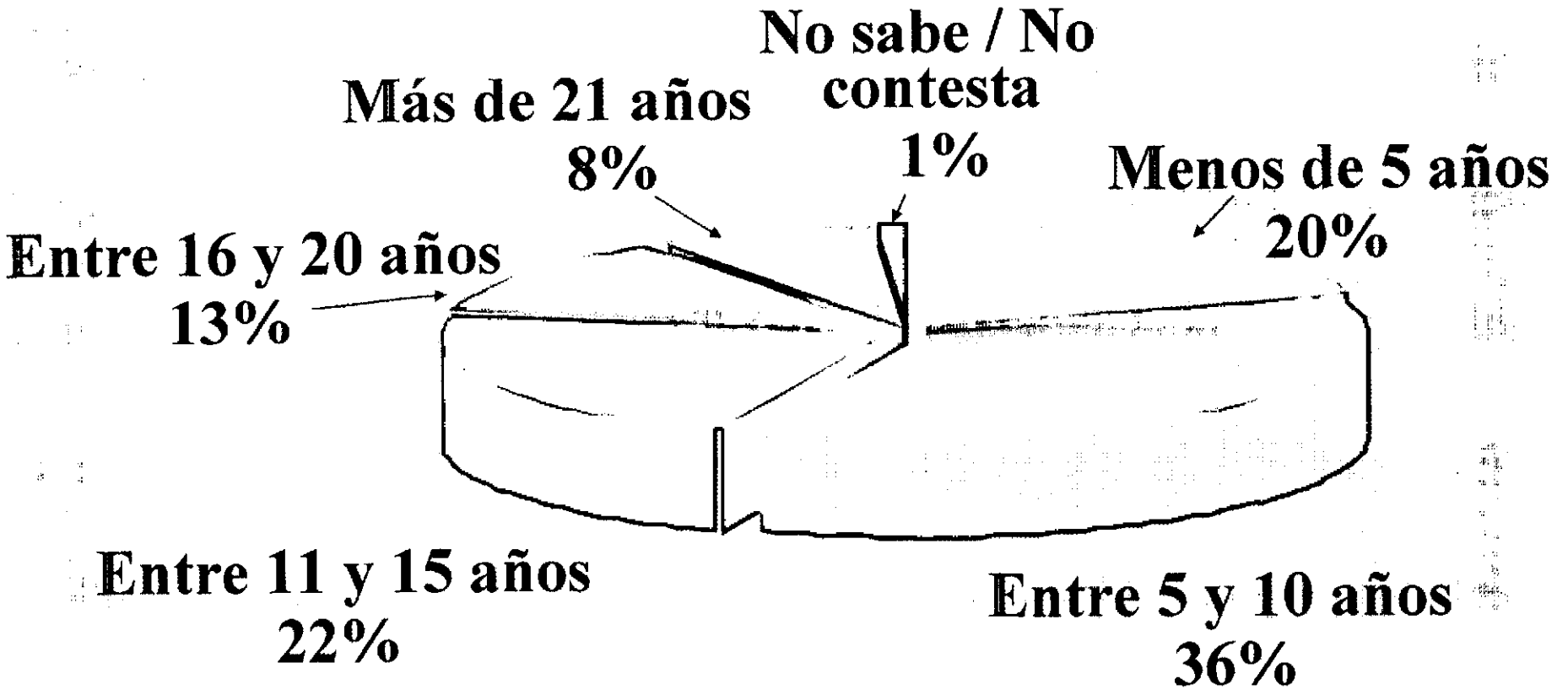
Según nivel de facturación



COMPETENCIA
Origen de los productos competitivos

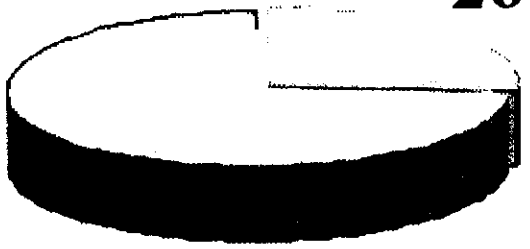


PRODUCCION
Antigüedad del Equipamiento

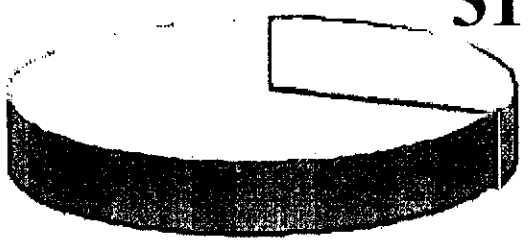


PRODUCCION

Organización de la Producción

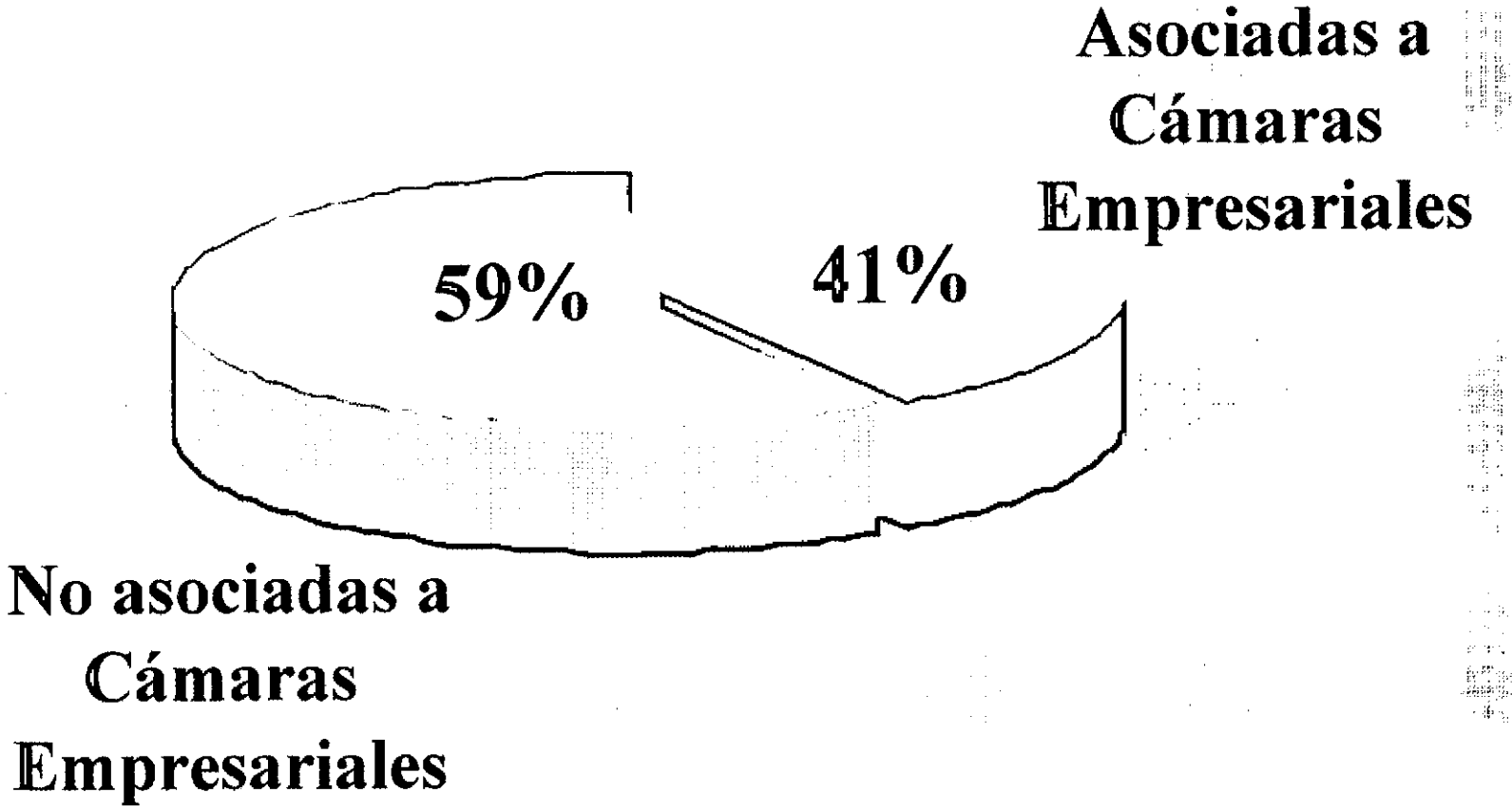


Industrias que compran parte de su producción a otras



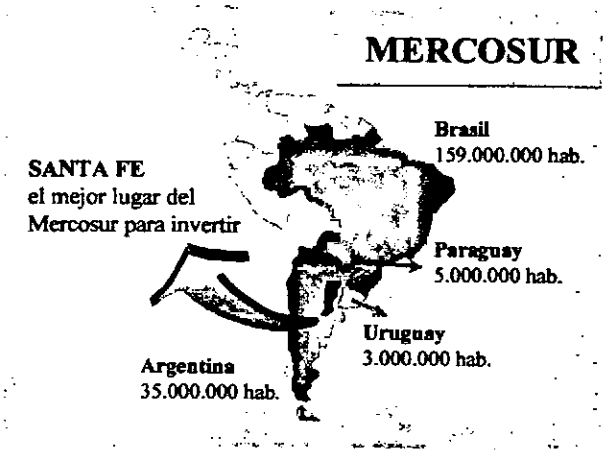
Industrias que realizan parte de su producción para otras

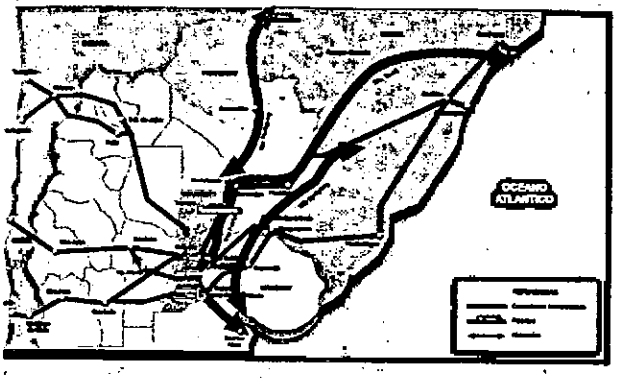
PARTICIPACION EN ENTIDADES EMPRESARIALES



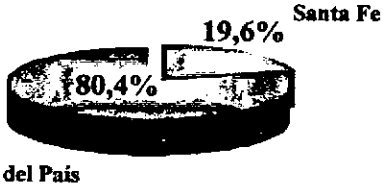
EXPORTACIONES DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

MERCOSUR

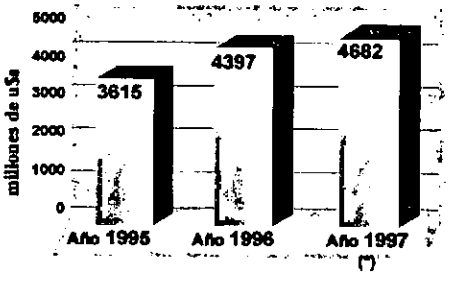




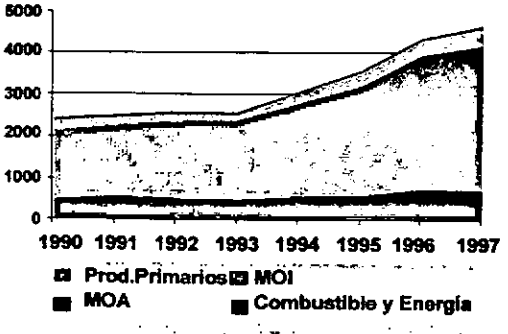
PARTICIPACION DE LAS EXPORTACIONES DE LA PROVINCIA EN EL TOTAL PAIS



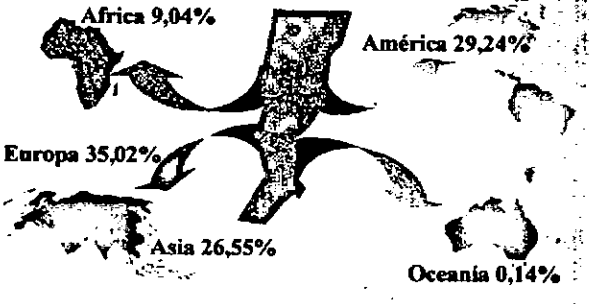
EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES SANTAFESINAS



EXPORTACIONES DE ORIGEN SANTAFESINO Periodo 1990 - 1997



DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LA PROVINCIA - AÑO 1996



RANKING DE PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SANTA FE - 1996

Los 20 primeros (en millones de u$s)

1.	Brasil	447,0	11.	Dinamarca	123,3
2.	Paises Bajos	339,7	12.	Egipto	122,6
3.	China	318,8	13.	Bélgica	113,1
4.	Italia	246,1	14.	Reino Unido	112,0
5.	Irán	245,4	15.	Venezuela	100,4
6.	España	163,2	16.	Sudáfrica	88,0
7.	EE.UU.	156,6	17.	Indonesia	69,9
8.	Chile	140,4	18.	Marruecos	66,6
9.	Malasia	139,4	19.	Francia	57,9
10.	Alemania	131,5	20.	Uruguay	57,6

MERCOSUR

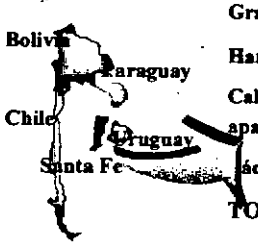
Principales Productos que se exportan a Brasil

Cereales	130,1
Lácteos	103,9
Calderas, máquinas y aparatos mecánicos	49,5
Carnes	31,5
Grasas y aceites	28,2
TOTAL	447,0

(en millones de u$s)

MERCOSUR

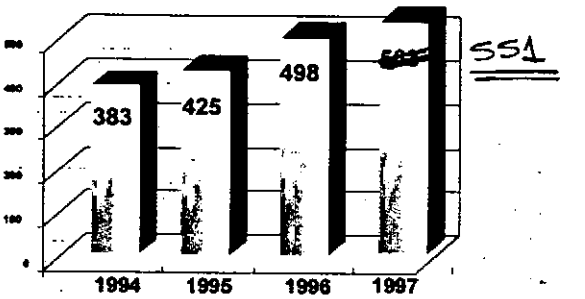
Principales Productos que se exportan a Uruguay, Paraguay, Chile y Bolivia



Carnes	45,5
Grasas y aceites	28,2
Harinas proteicas	19,8
Calderas, máquinas y aparatos mecánicos	19,4
Lácteos	13,4
TOTAL	302,7

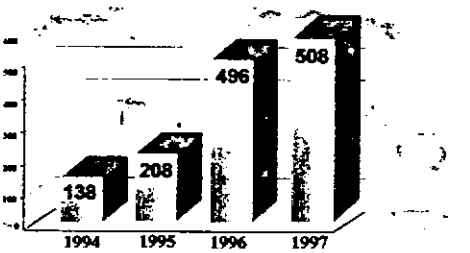
(en millones de U$S)

EVOLUCION DE LA CANTIDAD DE EMPRESAS EXPORTADORAS



EMPRESAS EXPORTADORAS AÑO 1996

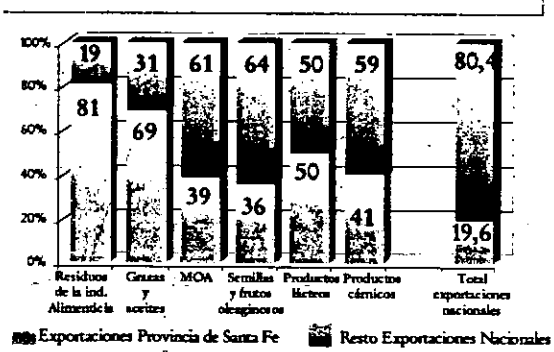
NÚMERO DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN FERIAS Y MISIONES INTERNACIONALES ORGANIZADAS POR EL M.A.G.I.C.



SANTA FE es:

- 1ª PRODUCTORA DE OLEAGINOSOS
- 1ª PRODUCTORA DE LECHE
- 2ª PRODUCTORA DE CEREALES

SANTA FE es:

- 1ª EXPORTADORA DE ACEITES VEGETALES
- 1ª EXPORTADORA DE HARINAS PROTEICAS
- 1ª EXPORTADORA DE PRODUCTOS LACTEOS
- 1ª EXPORTADORA DE PRODUCTOS CARNEOS

PARTICIPACION DE LAS EXPORTACIONES DE LA PROVINCIA EN LAS NACIONALES