

014.241
E 24
III

42724



CONVENIO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROVINCIA DE SANTA FE

PROYECTO:

MUNICIPIOS PRODUCTIVOS - ETAPA III

Estrategias de Desarrollo de Sectores

Informe Final

Consultor: C.P.N. María Gabriela Engler

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio
Dirección Provincial de Desarrollo Regional y local

Santa Fe, Noviembre de 1999

MEMORANDUM

A Sr. Jefe del Area
Financiamiento del Desarrollo
Empresario Regional
Lic. Jorge H. Tranier

De Ing. Oscar Zanguitu

Ref.: Envío a biblioteca del Organismo.
Proyecto: Municipios Productivos. Etapa III.
Provincia : Santa Fe.
Experto: C.P.N. Gabriela Engler
Expediente: 3910/3

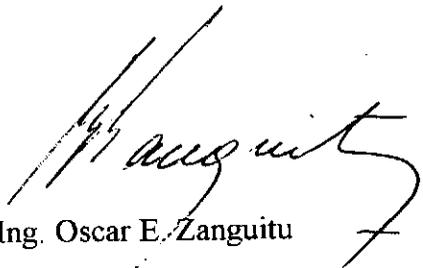
Envío adjunto los Informes del estudio de la referencia
para su remisión a la biblioteca del Organismo.

Contenido:

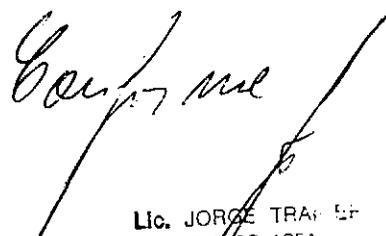
Informe Parcial : 2

Informe Final : 1

Atentamente


Ing. Oscar E. Zanguitu

Buenos Aires, 3 de febrero de 2000.


Lic. JORGE TRANIER
JEFE DE AREA
FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO
EMPRESARIO REGIONAL

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 BENTO
Director de Desarrollo Regional

Autoridades del Consejo Federal de Inversiones:

Ing. Juan José CIACERA
Secretario General

Ing. Ramiro OTERO
Director de Programas

Lic. Edmundo SZTERENLICHT
Jefe del área Red de Información

Equipo de Profesionales:

Dirección del Proyecto: Lic. Teresita LENCINA

Consultores:

C.P.N María Gabriela Engler

Colaboradores:

Gladis Mabel JAQUI

Marcelo Machado

Estrategias de Desarrollo de Sectores

Consultor: C.P.N María Gabriela Engler.

P R E S E N T A C I O N

Integran el presente informe final correspondiente al Programa "Municipios Productivos " Etapa III, las conclusiones y bases de trabajo para el proyecto año 2000 de los sectores: ***Apicultura y Calzado***.

Para cada uno de ellos, se analiza con criterio integrador el Plan de Trabajo desarrollado; incluyendo los Encuentros de Reflexión y Rediseño como ámbito propicio para el consenso de las políticas sectoriales y el acercamiento con los agentes económicos locales.

Por otra parte, las consideraciones efectuadas en cuanto al diseño de acciones sectoriales tienen como principal objetivo producir un nuevo momento de aprendizaje en el conjunto de los actores; aprendizaje que es dinámico y que acepta cortes temporales únicamente a los fines de la presentación de resultados.

INDICE

	Título	Página
1	SECTOR APÍCOLA	6
1.1	PLAN DE TRABAJO	8
1.1.1	Encuentro de Reflexión	8
1.1.2	Acciones del Plan de Trabajo	14
1.1.3	Integración de Resultados	18
1.2	EVALUACIÓN	19
1.3	PROGRAMAS REGIONALES	23
	ANEXO I Taller Apícola 29/11	28
	ANEXO II Encuesta Taller de Reflexión	32
2	SECTOR CALZADO	35
2.1	PLAN DE TRABAJO	37
2.1.1	Encuentro de Reflexión	37
2.1.2	Acciones del Plan de Trabajo	42
2.1.3	Integración de Resultados	43
2.2	EVALUACIÓN	45
2.3	PROGRAMAS REGIONALES	49
2.4	BASES PARA EL 2000	53
3	CONDICIONES A TENER EN CUENTA PARA LAS POLÍTICAS SECTORIALES DEL 2000	54
4	EXTRACTO INFORME FINAL	61
	ANEXO I Encuesta Taller de Reflexión	64

Sector Apícola

I N T R O D U C C I O N

Este es uno de los sectores que representa un enorme potencial en el ranking de alternativas productivas de la provincia de Santa Fe; sin contar que a nivel nacional y pese a la caída de precios, nuestro país se constituyó en el primer exportador mundial.

Considerando esto y los objetivos primarios del Programa Municipios Productivos en cuanto a la contribución al mejoramiento de la competitividad del sistema económico, se incluyen en el informe las conclusiones arribadas en el *Encuentro de Reflexión y Rediseño*; la continuación en los *Planes de Trabajo* (coordinadamente con el Programa Apícola Provincial) y por último, las bases de trabajo que se dejan sentadas y que bien responden las particularidades de las economías regionales.

1.1 PLAN DE TRABAJO:

1.1.1 Encuentro de Reflexión y Rediseño:

En este encuentro se busca darle continuidad a los temas planteados en los talleres territoriales, a la vez que mantener dinámicos los canales de comunicación con los secretarios de la producción, programas provinciales y productores; tratando actualizaciones y problemáticas comunes al sector.

Se organizó conjuntamente con las Áreas de la Producción de Rafaela, Sunchales y Esperanza y las cámaras apícolas pertenecientes a dichas regiones.

Se cursaron invitaciones personalizadas desde el Programa Municipios Productivos y el Programa Apícola Provincial en forma conjunta a:

- Apicultores.
- Representantes de ADSAS de toda la Pcia.
- Áreas de la Producción Municipales.
- Cámaras Apícolas.
- Delegaciones pciales. de SENASA.

Fecha: 9 de noviembre de 1999.

Lugar: Sociedad Rural de la ciudad de Rafaela.

Carga Horaria: 8 horas.

Metodología:

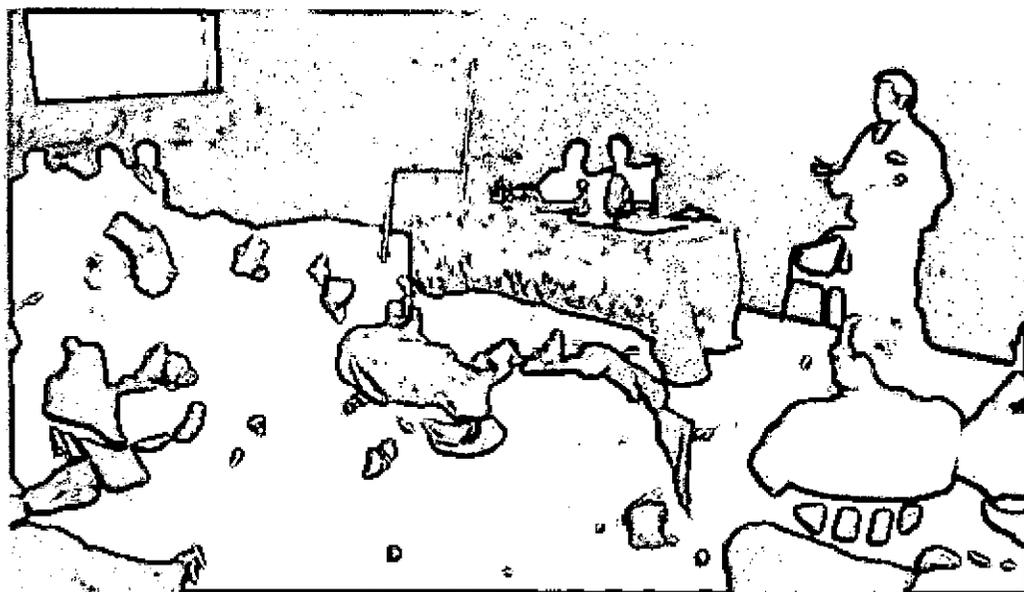
- I. Presentación de las conclusiones del taller territorial y avance de actividades, con retroproyector y filminas confeccionadas a tal fin (Segundo Informe Parcial).
- II. Charla "Salas de Extracción y Trazabilidad del Producto " - Resolución N° 220, a cargo del Ing. Gabriel Pons (SENASA Buenos Aires)
- III. Reflexiones sobre situación actual y perspectivas de trabajo futuras del sector, mediante combinación del análisis D.A.F.O con herramienta torbellino de ideas, volcadas por los participantes y ordenadas en rota folio. Fue coordinado por un miembro del equipo



Conclusiones:

- Los requisitos que surgen como ampliación de la resolución 220 se han simplificado y también los requisitos para habilitación de salas, considerando los elementos mínimos para su comienzo y plazos acordes para su finalización.
- Con respecto a los análisis de agua, exigibles cada seis meses, se irán espaciando en la medida en que sean aptos.
- Hay un horizonte en marzo-junio del 2000 para completar las inscripciones de las salas de extracción (se obvió el fin de año por ser tiempo de cosechas) y en octubre del 2000 se va a realizar el control por número de productores para exportación.
- Las auditorías externas, pactadas con la Unión Europea, se están realizando sobre los productos, pero aún no sobre las salas de extracción, tema que no ha sido considerado hasta el momento.
- Los equipos nuevos para extracción deben ser aprobados por el SENASA, pero no son necesariamente de acero inoxidable; el SENASA no lo exige y los mercados externos tampoco.
- Se explicó el ordenamiento de la nomenclatura para la trazabilidad, por salas de extracción, lotes, productores, registrados en planillas y libro de actas. Lo equivalente se realiza en la sala de procesamiento. También se han simplificado los registros aplicados para el control de la trazabilidad, para que no resulten de difícil cumplimiento, pero sean efectivos en el control.

- *Plan CREA*: el SENASA comenzó a trabajar en un plan de control de residuos en productos alimenticios, para detectar distintos tipos de productos contaminantes. Se toma una muestra cada 300 tambores y si se detectan problemas, se ubica al productor y no se lo sanciona, sino que se hace trabajo de extensión. La idea no es penalizar sino mejorar.
- El costo de los análisis no es significativo (es un análisis cada 250 toneladas) y no influye sobre el precio del producto. Existe el problema de que los exportadores lo han usado como argumento para rebajar precios. (Posible para incluirse como taller, si es necesario).



Problemas y perspectivas de rediseño 2000 planteados por el sector:

- Adulteraciones: no son a causa del productor sino del acopiador, que realiza mezclas para aumentar el volumen.
- El INAL trabaja sobre mieles de consumo interno, donde el porcentaje de adulteraciones es muy alto. Hay rótulos engañosos de productos comerciales, se le aplican multas, pero como la proporción de ganancia que se obtiene es mayor al valor de la multa, esas empresas prefieren la multa (que se paga mucho tiempo después)
- Problema de la venta en negro. Los acopiadores evaden el IVA a costa de los productores, que no tienen poder de negociación. La falta de cumplimiento con el registro Apícola da margen a los acopiadores para realizar compras en negro.
- El costo de los análisis podría mejorar si se incorporan la F.A.V.E. y la F.I.Q. de la U.N.L. habilitando un laboratorio especializado, (ambas han manifestado interés), de esta manera se deberían concentrar exportaciones desde Santa Fe y no recurrir individualmente a Buenos Aires.
- Problemas a evaluar a partir de ahora: ¿Se justifica tener más invertido en la sala que en la colmena? , ¿Se siguen haciendo todas las tareas o se empieza a terciarizar?
- Además de esto, los apicultores necesitan entrenamiento en gestión empresarial, para definir cuál va a ser la escala en la que deben trabajar y perfeccionarse.

- La Municipalidad de Rafaela (Secretaría de Programación Económica) va a empezar a trabajar en instrumentos de gestión empresarial para el sector apícola, y la Cámara de Apicultores de Rafaela, luego de su reorganización, plantea la disposición a seguir analizando a la problemática y generando herramientas de apoyo a los productores.
- Esta receta tiene que ser evaluada para que no nos alargue la agonía, si la idea es seguir siendo apicultor desde la fabricación del marco hasta la extracción en el tambor y su fraccionamiento. Pero la labor del empresario y las asociaciones intermedias es evaluar como "empresarios" su accionar. La integración es parte de la producción, no un agente externo.
- Se plantearon como necesidades prioritarias para el plan de trabajo del año 2000:
 - Asistencia Técnica a los productores.
 - Capacitación para enfrentar los cambios y asumirse como empresa.
 - Aplicación de políticas de tipo pluralistas (basadas en el cooperativismo y las acciones asociativas).
 - Fomento de cadenas productivas integradas; no subsidios. Ej. : la conformación de sociedades mixtas (público-privadas) para la provisión de tambores.

1.1.2 Acciones del Plan de Trabajo:

- Contacto con el Programa Miel 2000 de la Secretaría de Agricultura de la Nación, a través de la Lic. Andrea Janin, para conocer los alcances de la reunión del día 23 de noviembre y proceder a la difusión de la misma y sus resultados entre los secretarios de la producción y ADSAS. En dicha reunión se trató la ampliación de la Resolución N° 220 de SENASA y sus alcances, dado que serán disminuidas sus exigencias con miras a permitir una mejor implementación de las mejoras en las salas de extracción en tiempo y forma. Por otra parte, la entrada en vigencia también sufrirá adaptaciones para una adecuación paulatina de las condiciones sanitarias exigidas por la autoridad de aplicación.
- Contacto con la Secretaría de la Producción de la ciudad de Ceres para conocer los detalles y dar a difusión la puesta en funcionamiento de la sala de extracción construida en dicha localidad. Desde el Programa Municipios Productivos se planificó la invitación y traslado de los representantes de las ADSAS para dicha inauguración.
- Confección de un resumen del taller realizado en Máximo Paz, acerca de la aplicación de "Buenas Prácticas de Manufactura en Miel" para ser distribuido entre los responsables de la producción local y a su vez descentralizar la información a los productores.
- Contacto con profesionales de la Facultad de Agronomía de Esperanza para armar el temario correspondiente a un taller organizado por

el programa sobre "Higiene y Seguridad Alimentaria en la producción de miel " en la ciudad de Reconquista el día 29 de noviembre; a pedido del representante del ADSA local C.P.N. Andrés Barolin al Programa Municipios Productivos; destinado a los productores apícolas y entidades intermedias. (ver anexo)

■ Reunión Provincial de Secretarios de la Producción en la ciudad de Santa Fe, el día 6 de octubre.

Objetivos y actividades cumplidas en la reunión:

✓ Informar acerca de los avances del Programa Municipios Productivos-Etapa III a todos los responsables de la producción local y a los medios de difusión presentes.

Para tal fin, responsables del Programa confeccionaron filminas que fueron presentadas al auditorio por el Director Provincial de Desarrollo Regional y Local, Ing. Alejandro Bento utilizando retroproyector y rota folio en la graficación de conclusiones.

✓ Recepcionar sugerencias acerca de la marcha de las actividades.

✓ Proponer como base la metodología utilizada por el programa para ser utilizada por aquellos secretarios que no posean en su localidad empresas de los sectores analizados.

- ✓ Fortalecer los canales de comunicación institucionales, a través del envío de información específica de alguna parte del programa solicitada por los secretarios.
- ✓ Realizar una evaluación de las acciones realizadas y las pendientes.
- ✓ Integrar al Programa a los secretarios que asumirán en el 2000 a fin de que colaboren activamente para el éxito del mismo.
- ✓ Conocer las actividades locales planificadas por los secretarios y que puedan cohesionarse con las realizadas por los responsables del Programa Municipios Productivos.
- ✓ Solicitar a los responsables de la producción la actualización en tiempo real de las altas y bajas de empresas pertenecientes a los sectores analizados.
- ✓ Difundir parte de la oferta de programas nacionales que puedan ser de interés para los empresarios, en el marco del Programa Municipios Productivos.

Evaluación del Programa Municipios Productivos-Etapa III por parte de los

Secretarios de la Producción:

Según manifestaciones de los responsables de la producción presentes en la reunión; esta nueva etapa del programa se constituyó en el marco conceptual válido para la construcción de políticas activas con los sectores industriales, donde todas las instituciones locales coadyuvan en el logro de tal objetivo.

El programa permitió (entre otros):

- Integrar, mejor a las empresas y su entorno superando el aislamiento empresario.
- Encontrar nuevas formas de vinculación entre diferentes agentes sociales y económicos.
- Superar la pasividad y contribuir a la iniciativa propia y participación en el accionar institucional.
- Hallar nuevos mecanismos de concertación y resolución de conflictos.
- Valorar la importancia de las funciones de la secretaría de la producción en la contribución al desarrollo local, por la relación personal con cámaras y empresarios y el conocimiento "cara a cara" de los problemas empresarios.

Por último, cabe mencionar la predisposición de los secretarios para incluir en sus agendas de trabajo para el año 2000, temas y cuestiones pendientes ligadas al proyecto provincial de desarrollo de sectores.

Asimismo, se destacó la importancia de la retroalimentación del proceso que acepta cortes temporales a los fines exclusivos de la presentación de resultados, pero que no se agota en la instancia comunicacional con los agentes del desarrollo.

1.1.3 Integración De Resultados:

- **Primer taller sectorial** con la participación del Consejo Apícola Provincial, ADSAS y Promotores de la Pcia.: se logró conocer el estado de avance del Programa Apícola y los principales temas de interés para trabajar con el sector. A partir de allí se difundieron los resultados a todos los secretarios, logrando la integración de los beneficios de dos programas provinciales en marcha.
- **Talleres Territoriales:** Sunchales y Máximo Paz: integrando a los secretarios y a las cámaras apícolas al programa; planteando y aportando soluciones a la problemática local; ORGANIZANDO EL PRIMER TALLER en el ámbito PROVINCIAL (DESDE EL PROGRAMA APICOLA) DE APLICACIÓN DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA EN MIEL. Se confeccionó una encuesta con el fin de conocer la situación actual del sector en el tema, y participaron profesionales de la Universidad en el programa (interacción: sector público-privado-educativo y entidades intermedias).
- **Coordinando acciones con SENASA** (a nivel nacional) para explicar plazos y alcances de la Resolución N° 220 de adecuación sanitaria.

1.2 EVALUACIÓN:

a) Debe trabajarse fundamentalmente en un cambio de mentalidad del productor, para lograr que se visualice a sí mismo como "empresario" y planee estratégicamente su negocio. El principal riesgo es que de no lograrse esto, en lo mediano, se concentrará el sector en unas pocas manos y de origen no nacional.

b) Fortalecer la idea de asociativismo, pero enfocándolo a la realidad de cada región, dado que el mapa productivo apícola de la Pcia. no es homogéneo.

Esto supone que en algunos casos será el asociativismo para la comercialización conjunta (que en otros casos ha tenido experiencias negativas), y en otros podrá ser la construcción y manejo de salas de extracción comunitaria. (para trabajar con economías de escala y evitar capacidad instalada ociosa).

c) Otra posibilidad es la contratación de profesionales externos por parte de un grupo de productores para todo lo que tenga que ver con trazabilidad, layout de salas de extracción, proyecto de inversión, etc. (profesionalizar el sistema de gestión).

d) Dotar de recursos (personal, infraestructura, logística, etc.) a las ADSAS y Promotores, puesto que son los que están en contacto directo con el productor y mejor conocen su problemática. Por otra parte, reforzar los mecanismos de comunicación entre ellos con más encuentros regionales y

menos provinciales, dado que en éstos se dispersan los temas por la heterogeneidad de los avances en las acciones.

Incluso, no se ha dado respuesta a propuestas concretas de beneficios impositivos para el sector hechas por el MAGIC, de parte de las ADSAS. (se exige una mayor articulación pcia-localidad-región).

e) Coordinar acciones con organismos oficiales nacionales y provinciales, para entender los alcances de las resoluciones vigentes, su marco y plazos de adecuación. Falta en algunos casos tener más llegada al productor. Pueden surgir convenios marco (por ej.) con SENASA para lograr esto.

Incluso para exigir a estos organismos que los controles internos se hagan adecuadamente y no sólo para la exportación. (favoreciendo la competencia desleal entre los mismos productores).

f) Posibilidad de armar un curso integral de "Buenas Prácticas de Manufactura en Miel" que comience con una charla de sensibilización, y avance con módulos temáticos, a elección del apicultor.

Los ejes de trabajo elegidos: Buenas Prácticas de Manufactura y Adecuación de Salas de Extracción se concatenan entre sí y son un prerrequisito para la certificación posterior del producto.

g) Promover la regionalización de los pliegos de "Miel Pampeana", al igual que lo hizo Pcia. de Buenos Aires, (se podría traer la experiencia del grupo que lo logró).

h) Necesidad de sistematizar más profundamente el Registro Provincial de Salas de Extracción y de Apicultores, puesto que no pueden diseñarse ni dirigirse políticas para el sector si no se conocen los destinatarios.

i) Se puede coordinar, fortalecer y profundizar las acciones y sus alcances del Programa Apícola Provincial, a través de la dinámica del Programa Municipios Productivos y su manejo de lo local.

Por ejemplo, articular los ensayos de muestras de miel con los laboratorios de la Universidad (QUE SON GRATUITOS) y que muchos no lo usan por no saberlo.

j) Tratar de avanzar más en la cadena de comercialización, diferenciando el producto y no vendiendo únicamente miel a granel, sino por ej. Fraccionada. (como lo está haciendo el grupo de productores de Máximo Paz).

k) Capitalizar los avances y resultados de programas nacionales en miel, como lo es Miel 2000, con reuniones periódicas (allá y acá en la Pcia.), porque es una instancia que tiene muchos más contactos, actualizaciones y posibilidades de mejoramiento de la actividad. Establecer un canal de comunicación abierto y dinámico con informes periódicos a los municipios y comunas.

l) Aprovechar las experiencias tipo piloto que están haciendo algunos municipios de "incubadora de empresas apícolas".

Por todo lo analizado anteriormente:

Es un sector:

- Fuertemente individualista (en algunos casos producto de malas experiencias asociativas).
- Con necesidad de manejo de gestión de empresa y planeamiento estratégico del negocio.
- Que requiere un fuerte cambio de mentalidad para no perder mercado (que el mismo apicultor no puede producir, vender, etc.). Existen acciones que NO IMPLICAN mayores gastos.
- Que debe tender a un mayor grado de profesionalismo.
- Que necesita adecuarse urgentemente a las condiciones sanitarias reglamentarias para no perder cuotas de mercado, y porque los importadores así lo exigen.
- Que requiere de la presencia de instituciones locales (ADSAS, Cooperativas, Promotores) para facilitar la tarea.
- Con un enorme potencial, por la importancia de la actividad para la economía provincial (y en el ranking de Santa Fe en la producción nacional).
- Que puede interactuar perfectamente con el Programa Municipios Productivos, porque su particularidad es la "heterogeneidad en la estructura melífera provincial" por lo tanto no pueden pensarse acciones MACRO, sino en función de la realidad local o regional.

1.3 PROGRAMAS REGIONALES

“Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en Miel”

Objetivo General:

- Lograr la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura por parte de los productores de la Pcia. de Santa Fe, en todos los pasos de la cadena productiva y comercial de la miel, como paso previo a la certificación de calidad.

Objetivos Particulares:

- Conocer la situación actual de la producción melífera provincial (en función de los términos de referencia arriba citados).
- Diseñar un programa de actualización de la base de datos ya disponible de los productores inscriptos en el Registro Apícola Provincial, a fin de asegurar una más efectiva llegada de las políticas sectoriales.
- Organizar la oferta de servicios disponibles para los productores en torno al análisis de muestras de miel y su calidad.
- Priorizar acciones tendientes al intercambio de experiencias con productores de distintas regiones de la provincia y de otros puntos del país.
- Capacitar al productor con una visión estratégica del plan de negocios, que contemple el mejoramiento de las condiciones higiénico-sanitarias y de

buenas prácticas para la elaboración de alimentos aptos para consumo humano.

Actores:

- Productores apícolas que cumplan los siguientes requisitos:
 1. Encontrarse debidamente inscriptos en el Registro Apícola Provincial.
 2. Pertenecer al ADSA de su localidad o la que correspondiere por cercanía geográfica.
 3. Radicados en las localidades de Reconquista, Rafaela y Villa Constitución. Esto último se fundamenta en el grado satisfactorio de respuesta (en los últimos dos años) para con el Programa Apícola Provincial.
 4. Constituir unidad económica.
- ADSAS de las localidades mencionadas anteriormente: como órgano de difusión, sensibilización y convocatoria del programa.
- Responsables del Programa Apícola Provincial y el Programa Municipios Productivos: tareas de coordinación y monitoreo general .
- Responsables del Área de la Producción: como principales responsables del cumplimiento y seguimiento de las acciones previstas.

Tareas:

- A. **Coordinación general del programa:** efectuar el seguimiento y contralor técnico de las tareas desarrolladas, efectuando sugerencias al mismo en la fase de implementación.
- B.1 Actualización de la base de datos de productores que integran el Registro Apícola Provincial.
 - B.1.1 Encuesta telefónica: a los productores de las localidades de Reconquista, Rafaela y Villa Constitución para detectar altas y bajas y situación actual de las unidades económicas.
 - B.2. Análisis de la demanda potencial en capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura: conocer las actuales necesidades de los productores en el tema, con el fin de sistematizar metodológicamente en módulos al curso.
 - B.2.1 Diseño metodológico: se realizará una encuesta en una muestra probabilística de 300 productores a través de entrevistas personales o por correo.
 - B.2.2 Diseño de la muestra: determinación del tamaño de la muestra.
 - B.2.3 Diseño del cuestionario: definición del formato y preguntas a responder.
 - B.2.4 Trabajo de campo: realización de la encuesta.
 - B.2.5 Codificación de los datos.
 - B.2.6 Supervisión.

- B.2.7 Registro de datos: carga de la información.
- B.2.8 Procesamiento de datos.
- B.2.9 Conclusiones del diagnóstico.
- C.1 Recopilación de la oferta de servicios a productores: que brindan laboratorios de referencia de miel y universidades (indagar fuentes de información secundarias).
- C.2 Organización del curso integral en Buenas Prácticas de Manufactura:
 - C.2.1 Selección y armado de los módulos temáticos en función de las necesidades detectadas en B.2.
 - C.2.2 Elección de los profesionales idóneos.
 - C.2.3. Contactos institucionales con programas similares a nivel nacional para intercambio de experiencias (visitas).
 - C.2.4. Visitas de los profesionales a establecimientos de extracción para observar la aplicación de las BPM y solucionar problemas.

**ANEXO
CRONOGRAMA¹**

TAREAS	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
A. Coordinación general									
B.1.1. Encuesta telefónica									
B.2.1. Diseño metodológico									
B.2.2. Diseño de la muestra									
B.2.3. Diseño del cuestionario									
B.2.4. Trabajo de campo									
B.2.5. Codificación									
B.2.6. Supervisión									
B.2.7. Registro datos									
B.2.8. Procesamiento datos									
B.2.9. Conclusiones									
C.1. Recopilación servicios									
C.2.1. Armado módulos									
C.2.2. Selección profesionales									
C.2.3. Contactos institucionales									
C.2.4. Visitas a establecimientos									

¹ La numeración de los meses se corresponde con la vigencia del Programa Municipios Productivos Etapa III, en relación a la puesta en marcha de Programas Regionales. Se propone una vigencia de 9 meses para el Programa de Miel proyectado.
El Programa "Estrategias de Diferenciación en Miel" no se detalla por encontrarse en fase de prefactibilidad a cargo del Programa Apícola Provincial.

ANEXO I

Taller Apícola 29/11

Taller :“Higiene y seguridad alimentaria en la producción de miel”

Lugar :Sociedad Rural de Reconquista

Fecha: 29 de noviembre de 1999

Carga horaria: 6 horas

Disertantes:

Dr. Luis Enrique Marti – Dr. Gabriel Sequeira . Profesionales del Departamento de Salud Pública Veterinaria de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Litoral

Dr. Efrain Silvestre . Profesional del SENASA – Departamento General Obligado

Contexto de la producción de miel en la región:

- En el Departamento General Obligado, solo el 26 % de la producción de miel se extrae en lugares apropiados, y ninguno de ellos reúne la totalidad de las normas exigibles por la resolución N° 220/96
- En el Departamento se avanzó notablemente en la campaña para control de antibióticos y pesticidas en las colmenas, lográndose la adhesión de todos los productores.
- Es necesario un cambio de mentalidad en dos aspectos: respeto al consumidor, para lo cual es preciso reconocer las disposiciones del SENASA y aplicar procedimientos para asegurar la calidad, y organizar la producción, para lo que es necesario analizar el perfil de la actividad de cada productor, las posibilidades de asociación para instalar y explotar salas de extracción.

Principales conclusiones obtenidas en el taller :

- Las exigencias que está planteando el mercado se refiere a la garantía de calidad sanitaria de los productos, para que no generen enfermedades transmitidas por alimentos; esto obliga a trabajar en seguridad e higiene alimentaria.
- No hay que tener resistencia o temor ante las normas de seguridad e higiene. De su conocimiento y aplicación dependerá el futuro de la actividad productiva
- El tratamiento de seguridad e higiene debe operar sobre la cadena alimentaria (producción, transporte, industrialización, transporte, expendio)
- Los principales aspectos a tener en cuenta han de ser : protección fitozoosanitaria (control de fármacos y plaguicidas), uso de agua segura, higiene de los manipuladores y control de vectores.
- Sobre todo el espectro de contaminantes transmisores de enfermedades, se ha de prestar especial atención a dos : contaminantes químicos (plaguicidas, herbicidas, detergentes) y contaminantes biológicos (bacterias, parásitos, hongos, etc.)
- Las Buenas Prácticas de Manipulación son los procedimientos o requisitos mínimos que aseguran la obtención de alimentos sanos e inocuos. Las Buenas Prácticas son la base inicial y esencial para llegar a procedimientos de calidad total. Además de las BPM se utilizan otros sistemas básicos como los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)

Requisitos mínimos a tener en cuenta en la producción de miel.

- Diseño de salas de extracción : Ubicación lejos de humo, residuos y otras fuentes de contaminación; Diseño que evite contaminación cruzada, facilite la limpieza y desinfección y permita la adecuada operatividad.
- Construcción de las salas: con materiales impermeables, no absorbentes, lavables, atóxicos, con un plan de mantenimiento en el tiempo.
- Instalaciones sanitarias : correcto tratamiento de residuos, lavamanos no accionados a mano, con toallas descartables.
- Equipos y utensilios : contruidos con materiales inalterables.
- Higiene del personal : ropa especial, protección del cabello, no uso de elementos extraños y control del estado de salud.

ANEXO II

Encuesta de Taller de Reflexión



GOBIERNO DE SANTA FE

PROVINCIA EN CRECIMIENTO

(M.A.G.I.C.)



Santa Fe

el mejor lugar del Mercosur para invertir

Santa Fe  Argentina

PROGRAMA: "MUNICIPIOS PRODUCTIVOS" Etapa III

Lugar:

Fecha:

Sector:

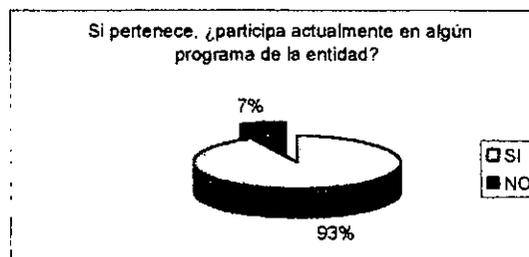
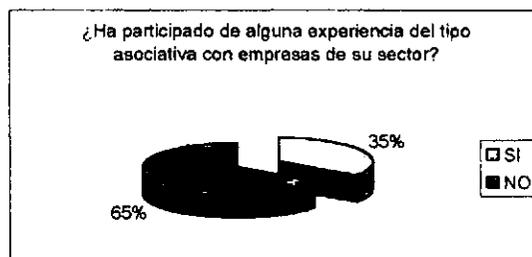
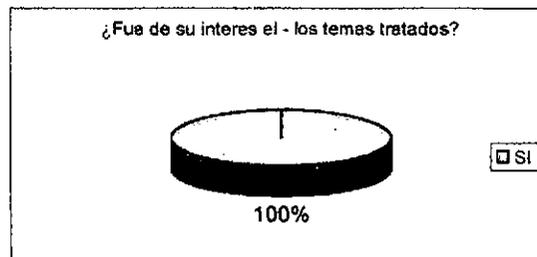
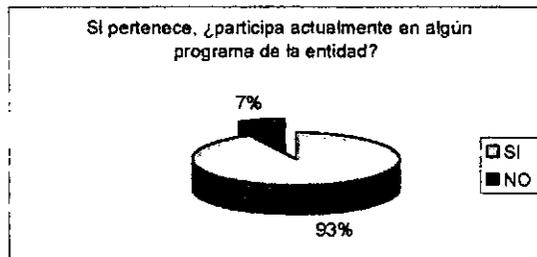
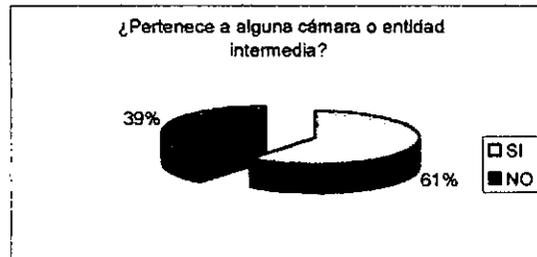
1- ORGANIZACIÓN: (califique los siguientes ítems usando una escala de 1 a 10 (siendo 10 la mayor calificación))

- 1.1- La reunión en general.
- 1.2- El lugar del encuentro.
- 1.3- El horario en que se realizó.
- 1.4- El cumplimiento del horario.
- 1.5- El ritmo.
- 1.6- Los temas tratados.
- 1.7- La utilidad de la reunión.

2- GENERAL:

- 2.1- ¿Pertenece a una cámara o entidad intermedia? **SI NO**
- 2.2- Si pertenece, ¿Participa actualmente en algún programa de la entidad? **SI NO**
- 2.3- ¿Fue de su interés el tema tratado? **SI NO**
- 2.4- ¿Ha participado de alguna experiencia del tipo asociativa con empresas de su sector? ¿Cuáles? **SI NO**
- 2.5- ¿Le interesa recibir información en su empresa sobre temas de actualidad o gestión? **SI NO**

PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS



Sector Calzado

INTRODUCCION

A pesar de la fuerte crisis que sufre el sector como consecuencia del ingreso de productos importados, y de la necesidad de reconversión empresarial que se plantea como inmediata para este polo industrial de la Pcia. de Santa Fe; se han obtenido buenos resultados en el diseño de políticas horizontales.

En este marco, se presentan como parte integrante del Plan de Trabajo, las conclusiones del encuentro de reflexión y rediseño y las acciones propias del programa. Éstas generan un espacio de debate para las bases de trabajo del año entrante y fortalecen el proceso de aprendizaje de todos los actores del desarrollo local.

Cabe destacar por último, que estos actores (empresarios, cámaras y entidades intermedias) intervienen activamente en el proceso de la política, incluyendo en su agenda de trabajo, conjuntamente con el Programa Municipios Productivos, las instancias de discusión y negociación de temas vinculados a la producción.

2.1 PLAN DE TRABAJO

2.1.1 Encuentro de Reflexión y Rediseño:

En este encuentro se busca responder a la demanda del empresariado del sector en cuanto a la problemática del accionar del staff de vendedores para captar e intensificar el interés del cliente. Además de las conclusiones propias de este tema, surgen del debate propuestas de trabajo y metas para el año 2000.

Fecha: 11 de noviembre de 1999.

Lugar: Cámara de la Industria del Calzado y Afines de la Pcia. de Santa Fe
(Rosario).

Carga Horaria: 8 horas.

Metodología:

- I. Presentación de las conclusiones del taller territorial y avance de actividades, con retroproyector y filminas confeccionadas a tal fin (Segundo Informe Parcial).
- II. Charla a cargo del Lic. Adrián Spuches "Cómo captar e intensificar el interés del cliente".
- III. Reflexiones sobre situación actual y perspectivas de trabajo futuras del sector, mediante combinación del análisis D.A.F.O con

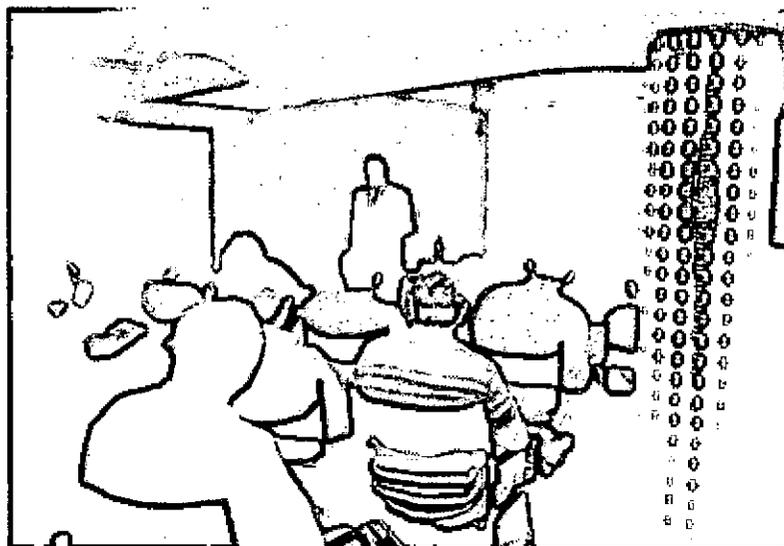
herramienta torbellino de ideas, volcadas por los participantes y ordenadas en rota folio. Fue coordinado por un miembro del equipo.



Conclusiones del análisis:

- Debe comenzarse a prestar atención al proceso de comunicación en la satisfacción de las necesidades del cliente para superar sus expectativas (que el mensaje se haya entendido). Es fundamental el establecimiento de un feedback o retroalimentación que asegure que las partes (empresario-cliente) se han comprendido mutuamente.
- Debe escucharse al cliente y analizar si éste está en condiciones de escuchar al oyente (vendedor); caso contrario el éxito en los negocios fracasará. La verdadera comunicación depende de ser abierto y franco.
- Rediseñar acciones pensando qué cosas le pueden ser útiles al cliente: la necesidad no expresada (valor percibido).

- Análisis de los “siete pecados capitales” de la venta, lo que nunca debe hacerse para evitar perder clientes.
- Mayores exigencias del cliente hacia la empresa, que originan una especialización en la estrategia del producto y su venta: buena atención, asesoramiento, poca inmovilización de capital, logística en las entregas, etc.
- Se logrará la excelencia cuando la calidad percibida por el cliente supera a la calidad esperada.



- Independientemente de las funciones que cumpla cada persona dentro de la empresa, todos los integrantes de la misma deben considerarse vendedores (hagan lo que hagan) buscando la máxima satisfacción del cliente (“su compañía es usted”).
- Los problemas internos a la organización no deben dejarse trascender al cliente.

- Considerando la crisis actual existente y los mercados recesivos, lo peor que puede hacerse es paralizarse; no hacer nada para reconvertirse. Se produce un círculo vicioso difícil de romper.
- Debe pensarse siempre en grande, planificarse estratégicamente el negocio aunque las empresas sean PyMES y actúen en pequeño. Esto tiene plena vigencia a las puertas de los mercados del 2000.
- Optimizar los procesos de venta: planificar la ruta de ventas, reunirse con el gerente de ventas, retorno del costo de la gira de ventas, etc.
- La orientación del negocio del calzado hacia el marketing supone lograr una imagen corporativa acorde con las necesidades del cliente: clientes diferentes, necesidades diferentes (productos altamente segmentados).
- Es fundamental la participación del dueño de la empresa en los procesos de capacitación y cambio.
- Se estableció una excelente y armónica relación de trabajo entre la Cámara del Calzado y el Programa Municipios Productivos, evidenciada a partir de:
 - la convocatoria realizada desde la cámara de actividades propias de Municipios Productivos.
 - la integración del programa a tareas llevadas a cabo por la cámara.
 - requerimientos de la entidad hacia el programa para la organización de actividades a partir de la demanda de sus propios asociados.

- Necesidad de apoyo al sector desde los estados nacional, provincial y municipal para enfrentar su necesidad de reconversión general con miras a elevar su competitividad y evitar de esta forma su desaparición en manos de los importadores y competidores extranjeros.

Propuestas:

- Posibilidad de dejar sentadas bases de trabajo para el año próximo y planificación de acciones conjuntas en varios frentes: capacitación, asistencia técnico-financiera, apoyatura en la participación en ferias y
- Misiones comerciales con organización de rondas de negocios (especialmente en las ferias de Rosario, Córdoba y Buenos Aires), etc.
- Relevar estudios de mercado existentes para afrontar el desafío de los mercados externos (Colombia, Bolivia, etc.)
- Organizar charlas referentes a "cómo armar una carpeta de crédito", y todo lo referente a la asistencia financiera de los programas nacionales y provinciales vigentes.
- Aplicar el marketing vertical: integración de las fábricas de calzado con los comerciantes minoristas para organizar charlas de armado de vidrieras, de capacitación de clientes, cómo captar el interés del cliente, etc.

2.1.2 Acciones del Plan de Trabajo:

- ▣ Envío de conclusiones de la 2º etapa de talleres territoriales a las empresas del sector que no pudieron asistir y a los secretarios de la producción para que procedan a su difusión local y regional.

- ▣ Encuentro Provincial de Secretarios de la Producción en Santa Fe.

- ▣ Coordinación entre la Cámara del Calzado, la delegación Rosario del INTI y el Programa Municipios Productivos para la obtención de una reducción en los aranceles de certificación de producto. Los costos eran de \$300 por familia y bajaron a \$128.

Esto es de suma importancia considerando que la región Rosario concentra un cluster de producción de calzado y que los trámites de certificación se encarecen notoriamente al realizarlos localmente (conviene seguir realizándolos en CEFOTECA Buenos Aires).

- ▣ A instancias de inquietudes por parte de los asociados a la cámara, se propuso al Programa MP organizar una charla referente a “cómo organizar una carpeta de crédito” y líneas de apoyo a la actividad productiva existentes.

- ▣ Solicitud de información a las secciones económicas y embajadas argentinas en Colombia referente a perfiles de mercado del calzado en ese país, precios, potenciales importadores de calzado argentino, guías de negocios, etc. para ser difundida a las empresas del sector. Este pedido se fundamenta en que existe en Colombia un nicho de mercado interesante, inexplorado y relativamente accesible para el zapato santafesino.

2.1.3 Integración De Resultados:

- **Un primer taller sectorial** donde se plantearon, mediante el torbellino de ideas, las principales falencias y demandas del sector.
- **Se brindó capacitación** en temas de marketing e imagen corporativa.
- **Se comenzó a trabajar activamente** con la Cámara del Calzado acompañando las acciones institucionales que ésta lleva adelante.
- **Se apoyó logísticamente** a la feria regional del calzado realizada en Rosario y que apunta a la permanencia del sector en el mercado.
- **Se realizaron talleres territoriales** en municipios que brindan apoyo efectivo al sector.
- **Se brindó capacitación** en marketing para vendedores y nuevas estrategias de ventas.
- **Se difundieron los resultados** de los talleres entre las empresas que no habían asistido, generando inquietudes de asociarse a la cámara y participar en la misma.
- **Se brindaron nuevas herramientas** en materia de comercio exterior, y experiencias prácticas de PyMES exportadoras: cumpliendo con el objetivo de promover el cambio de mentalidad en los empresarios.
- **Se difundió información** de interés para el sector: comercio exterior, direcciones útiles, PRE., etc.
- **Se brindaron herramientas** de financiamiento y subsidio: PRE, créditos CFI, Fontar, etc.

- **Se avanzó en la coordinación de actividades con INTI en materia de bajar costos para la certificación de productos.**
- **Se brindó el cronograma de cursos de CEFOTECA de armado y modelaje del calzado.**
- **Se difundió información de interés para el sector: material de comercio exterior, de créditos, de nuevas resoluciones de la Secretaría de Industria referidas a certificación de productos, etc.**

2.2 EVALUACIÓN:

a) Presencia de una cámara en la Pcia. que está bien dispuesta a colaborar con los programas oficiales y con la que pueden potenciarse acciones en beneficio del sector (porque conoce a las empresas, tiene poder de convocatoria, es un canal de comunicación válido, etc.).

b) Competitivamente, sólo un porcentaje reducido está en condiciones de incursionar en el comercio exterior. El mismo, solicita inclusión de determinadas ferias en el calendario oficial de la Pcia. (debe fortalecerse la comunicación con comercio exterior del MAGIC). Para los que no estén en condiciones, se pueden dar charlas de sensibilización BUENAS, donde visualicen, que su principal problema es de CAMBIO INTERNO, pese a estar sometidas a condiciones adversas por el tema de importación. ES IMPORTANTE QUE COMERCIO EXTERIOR BAJE A LA CAMARA O AL SECTOR.

c) Les interesa mucho el tema de las charlas de marketing, podrían profundizarse, darlas en las empresas, o alguna forma de visualizar los resultados de la capacitación.

d) Apuntalar las ferias locales (con organización de rondas de negocios) y regionales, que tuvieron muy buenos resultados este año. Incluso con (otra vez) COORDINACION CON MUNICIPIOS PRODUCTIVOS, para conseguir un lugar, u otro tipo de cosas que no requieren de una alta inversión. De esta forma, se asegura la presencia del sector en el mercado.

- e) Coordinar acciones con alguna entidad para traer a los italianos, y que muestren la forma de funcionamiento del distrito industrial italiano, para ver que aquí las condiciones son muy similares y que pueden mejorarse competitivamente.
- f) Armar directorios de empresas que integren la base de datos de fabricantes, proveedores y comerciantes vinculados a la actividad.
- g) Confeccionar un catálogo con los productos de la Pcia. (seleccionando aquellos que puedan tener nichos de mercado interesantes y no sólo hojotas, que compiten más directamente con lo importado: ej. calzado fino para dama).
- h) Elaboración de guías comerciales para el sector y catálogos para la presentación en embajadas argentinas en el resto del mundo y como "marca regional" del calzado santafesino
- i) Conseguir estudios de mercado de Colombia que es un mercado atractivo para el sector y alternativo al tema Brasil.
- j) El asociativismo, (es muy reticente a esto el sector), puede sensibilizarse a nivel de compras conjuntas (ej. el pegamento que utilizan todos el mismo).
- k) Es fundamental el apoyo y accionar de los gobiernos locales con medidas de incentivo para el sector (Ej. Arroyo Seco, incentivo para la participación en ferias). OTRA VEZ LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA MUNICIPIOS PRODUCTIVOS.

l) No existe consenso generalizado acerca de la posibilidad de instalar una escuela del calzado, que favorecería a la capacitación, pero que es peligroso en este momento para ubicar después a la gente.

Por todo lo analizado anteriormente:

Es un sector:

- Que se ve enormemente perjudicado por la avalancha importadora de productos (principalmente Brasil) de inferior calidad pero menor precio.
- Que en la actualidad tiende a importar los componentes y armar el producto.
- Que posee nichos de mercado interesantes pero le falta capacidad emprendedora y vocación exportadora.
- Que requiere una fuerte reconversión interna: son empresas de familia, con poco profesionalismo (no en todos los casos), con un conocimiento profundo del oficio pero falta de planeamiento y aplicación de herramientas de gestión.
- Es fuertemente individualista, y en el corto plazo es improbable lograr una estrategia asociativa fuerte.
- Que si no se reconvierte va a desaparecer.
- Que ha tratado de impulsar campañas de concientización al consumidor acerca del "compre calzado argentino", pero que ésta no producirá grandes efectos en cuanto a aumentar las ventas. Lo que debe encarar es alguna estrategia profunda de RECONVERSION, ya sea:



- Explorando nuevos mercados (con el MAGIC a través de ferias internacionales).
 - Cambiando el producto o adaptándolo a un nuevo consumidor: estudiando el mercado.
 - Intentando funcionar como distrito industrial, y especializándose en algún componente para después armar el producto final.
 - Bajando costos, a través de alguna compra conjunta, etc.
- Que requiere combinar una política activa de apoyo por parte de gobiernos locales y provinciales, pero que también debe producir lo más difícil: un cambio de mentalidad para no desaparecer.
 - Que el surgimiento de exigencias de etiquetado, etc. es medida para-arancelaria que buscan disminuir la competencia desleal, y la inundación del mercado con productos de componentes importados, de baja producción local y baja calidad.
 - Con problemas serios en la cadena de pagos.

2.2 PROGRAMAS REGIONALES

Programa de Concientización al Consumidor: "Compre Calzado Argentino"

Objetivo General:

- Contribuir a la difusión de las bondades del calzado argentino, en las estrategias de marketing vertical y horizontal, considerando la crisis importadora que afecta al sector y que ocasiona una pérdida de competitividad notable.

Objetivos Particulares:

- Apoyar logísticamente la difusión de material vinculado a acciones de marketing en comercios.
- Capacitar a los empresarios del sector en temas relativos a marketing, presentación de vidrieras, etc.
- Colaborar con el sector y sus entidades gremiales empresarias en la identificación de nichos de mercado alternativos para la colocación de productos santafesinos.
- Fortalecer la relación con la Cámara del Calzado como vehículo de difusión de los cambios del mercado.

Actores:

- Empresarios del sector calzado.

- Responsables del Programa Municipios Productivos: monitoreo y envío de sugerencias al programa.
- Cámara de la Industria del Calzado de la Pcia. de Santa Fe: principal coordinador de acciones, convocatoria y retroalimentación del programa.
- Secretarías de la Producción: coordinadores locales de los talleres y medio de difusión de las actividades del sector.

Tareas:

- A. Coordinación general del programa: principalmente a cargo de la cámara, por su dinámica de trabajo y la colaboración excelente demostrada para con el Programa Municipios Productivos.
- B.1 Apoyatura logística en ferias regionales: el Programa Municipios Productivos colabora en las actividades de difusión a través de mailings personalizados a instituciones con el logo "compre calzado argentino".
 - B.1.1 Envío de invitaciones por fax a empresas de distintos puntos del país en colaboración con la cámara.
 - B.1.2 Colocación de carteles dirigidos al consumidor en cada stand de la feria.
 - B.1.3 Envío de partes de prensa a los principales medios de difusión resumiendo las características y el éxito de la feria ECA ' 99.

- C. Organización de charlas con empresarios en distintos municipios : con difusión de stickers por familia de productos y tratamiento de estrategias de marketing para mejorar la comercialización del sector.
- D. Capacitación a comercios: mejorar la presentación de los productos en vidrieras y entregar a los dueños de comercios stickers y carteles promocionales.
 - D.1 Charla de escaparatismo.
 - D.2. Concurso de vidrieras.
- E. Acciones promocionales: concertar promociones con los comercios para motivar la compra del calzado argentino.

ANEXO

CRONOGRAMA¹

TAREAS	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
A. Coordinación general						
B.1.1. Envío de invitaciones						
B.1.2. Colocación carteles						
B.1.3. Envío a los medios difusión						
D. Organización de charlas						
D.1. Charla escaparatismo						
D.2. Concurso de vidrieras						
E. Acciones promocionales						

¹ La numeración de los meses se corresponde con la vigencia del Programa Municipios Productivos Etapa III, en relación a la puesta en marcha de Programas Regionales. Se propone una vigencia de 6 meses para el Programa proyectado.

2.4 PROYECTOS 2000:

- ✓ Apoyatura y organización conjunta con la Cámara del Calzado de las ferias del sector, incluyendo ronda de negocios, con sede en los puntos estratégicos de ventas para los empresarios (Rosario, Buenos Aires, Mendoza, etc.).
- ✓ Curso integral de comercio exterior, pero NO para todas las empresas, sino para las que ya estén en condiciones de salir al exterior, con apoyatura desde el calendario oficial de ferias de la Pcia. para incluir ferias de interés para el sector (Ej.: Colombia) o misiones comerciales.
- ✓ Traer al modelo italiano de funcionamiento de distrito industrial del calzado, con visitas a las empresas de la Pcia. y transmisión de experiencias válidas.
- ✓ Curso de costos para empresas.
- ✓ Armar un catálogo con las empresas del sector.

3 CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA PARA LAS POLÍTICAS SECTORIALES DEL 2000:

Conclusiones:

1.- Sume estos dos caminos para obtener resultados en el diseño de las políticas sectoriales: colabore con el accionar de la entidad intermedia más representativa del sector (si es que la hay) y aproveche el rol de la Secretaría de la Producción.

La entidad intermedia es la que, en la mayoría de los casos, conoce de cerca la problemática del sector, tiene poder de convocatoria y puede negociar la participación del empresariado en programas de desarrollo comunes entre la entidad y el nivel oficial. Pero la necesidad es mutua puesto que a la vez, requiere del accionar del gobierno para allanar el camino en la búsqueda de soluciones comunes al sector, en la simplificación de trámites, en el poder institucional que representa un logo oficial.

Si no puede contarse con esta primer alternativa, entonces es inexorable el buscar apoyo en las Áreas de la Producción Locales; en un Programa de Municipios Productivos que previamente haya desarrollado los canales de comunicación válidos para establecer la interrelación entre el empresariado local y el gobierno local. Esta Área es la que puede visitar a la empresa, conocer a fondo sus requerimientos y poder así cumplir en tiempo y forma con los tiempos empresarios que una instancia provincial jamás cubriría en un cien por cien.

Por otra parte, en la construcción de las políticas con el sector, el rol del Secretario permite superar las barreras de desconfianza y descreimiento hacia el accionar del sector público con mayor rapidez.

2.- No descuide a los cuadros directivos empresarios de la nueva generación:

Hoy en día, el empresario pyme (cualquiera sea el sector), en términos generales no planifica a largo plazo su negocio, sino que tiende a actuar "apagando incendios".

Los nuevos dirigentes del 2000, seguramente poseerán menos resistencia al cambio y a los nuevos paradigmas del desarrollo.

Un alto porcentaje de las PyMIS de la Pcia. de Santa Fe, son de carácter familiar, por cuanto el riesgo de conflicto entre los miembros de la familia aumenta a medida que crece la empresa simplemente porque sus opiniones basadas en las funciones que desempeñan, pueden ser muy diferentes.

No obstante, durante las recesiones de los ochenta y noventa, las firmas de capitales familiares han estado entre los motores más eficientes de las economías a las que pertenecían.

Las empresas familiares son la espina dorsal de la economía. En muchos sentidos, nuestro sistema de libre empresa se basa en ellas.

Las políticas sectoriales no deben olvidarse de conseguir que se mantengan sanas y que estén bien gobernadas, puesto que el bienestar de nuestra sociedad depende de ellas, en gran medida.

Aún las grandes empresas que se enfrentan a una demanda de mercado sumamente cambiante, están incorporando a personas de la llamada "Generación X" (menores de 30 años); para evitar que la base cultural de la organización deje de ser homogénea.

3.- Las empresas que pertenecen a un sector, ya no compiten entre sí, sino entre redes de empresas:

El objetivo más difícil de cumplir, en un programa acotado por el factor tiempo, será el de lograr el éxito de las empresas como grupo, conduciéndolas para el accionar conjunto en términos de mejorar su competitividad, reducir costos, aprovechar las capacidades empresariales, etc.

Uno de los principales problemas de las empresas es la "endogamia": es decir armar la estrategia de negocio mirando hacia adentro, y no hacia afuera; hacia lo que pasa en el mercado.

El paradigma cambia siempre de afuera hacia adentro; el cambio en la demanda del mercado modifica la estrategia del negocio y exige una inmediata alineación de la estructura organizacional.

Aceptar el cambio y ser, desde el estado provincial al municipal, promotor de las transformaciones, se convierte en decisivo para sobrevivir y crecer en el sistema económico actual.

4.- La durabilidad del proceso de desarrollo depende no sólo de lo que pase con los bienes, sino también de lo que suceda con las personas.

El desarrollo sustentable es aquel que asegura su permanencia en el tiempo basado en la forma como utiliza los recursos sin que esa utilización los agote o degrade; pero ésta es una de las condiciones de durabilidad del proceso, no la única.

La durabilidad de su proceso de desarrollo va a depender tanto de la conservación de su potencial productivo como del desarrollo de las personas, de sus capacidades, de sus potencialidades, de su iniciativa, creatividad y responsabilidad.

5.- Si bien indispensable, no es suficiente la acción de los programas de gobierno nacionales para lograr un proceso de desarrollo que sea duradero.

Nadie podría seriamente cuestionar la importancia de la acción de los gobiernos nacionales o provinciales frente a los problemas de desarrollo.

El fomento del crecimiento económico, la creación de políticas para mejorar la distribución del ingreso, la inversión en infraestructura, entre otras, son algunos de los tantos ejemplos en que los gobiernos son actores principales, si no muchas veces únicas, en vista a que estos elementos del desarrollo se hagan realidad.

El problema surge cuando explícita o implícitamente se tiende a confundir una condición necesaria con una suficiente, o dicho en otra forma, a un actor importante se le otorga el carácter de actor único.

La naturaleza misma del Estado preocupado por el conjunto de la realidad, hace que los gobiernos deban ubicarse en niveles muy globales que tienden a generar políticas y programas de tipo general, los cuales en consecuencia difícilmente toman en consideración peculiaridades locales, tanto con relación a los tipos de necesidades y prioridades como a las posibilidades de aportes que se originen en esas mismas localidades.

Nuevamente, la acción local y regional de Municipios Productivos, permite mejorar dichos programas y políticas de carácter global.

6.- Sólo hay desarrollo efectivo de las políticas sectoriales en el tiempo, si los actores de simples beneficiarios se convierten en protagonistas:

Los responsables de implementar estas políticas hacen ver, y con razón, que en la práctica es imposible que programas generales puedan hacerse cargo de la diversa y compleja situación cultural, social, económica y productiva de cada uno de los sectores a que deben alcanzar.

Este hecho los lleva a ofrecer elementos muy importantes, pero parciales, tales como crédito, asistencia técnica, elementos de capacitación y otros similares.

Cada una asume un aspecto necesario pero parcial, tiene sus limitaciones y se enfrenta a problemas de coordinación y complementación con las demás que disminuyen la eficacia de sus aportes a los sectores.

La consolidación de un proceso estable y creciente de progreso en los grupos de empresarios es el producto de un cambio interno más que la sumatoria de aportes externos. Ese cambio implica pasar de receptor de un aporte a ser actor en el proceso.

Ser actor o sujeto, y no sólo receptor u objeto de un programa implica llegar a ser capaz de concebir, decidir, negociar, planificar, ejecutar y evaluar su propio proyecto de desarrollo.

Es evidente que en la medida que se avance en la formulación de programas a nivel de la región o del municipio las distancias tienden a acortarse y el grupo de

empresarios va madurando como actor, comprendiendo y haciéndose cargo de su propio progreso.

7.- No se logra dinamizar un proceso de desarrollo sectorial sin una metodología adecuada:

Se trata de definir el cómo hacer para lograr el paso de ese actor potencial de base a su transformación en actor real. Y consecuentemente, cómo ordenar el qué hacer de aquel que asume el rol de dinamizador o catalizador del desarrollo desde la base.

Al respecto, es importante plantear en forma explícita qué es necesario conocer en un comienzo por parte del agente externo a fin de que ayude en forma eficiente en la maduración del productor como actor.

Lograr un diagnóstico acabado y confiable de una realidad del sector es poco factible en la práctica al inicio de un programa. Por una parte la situación es cambiante y por otra generalmente no se cuenta ni con la confianza ni con la capacidad del empresario para comprender el sentido y la intencionalidad de la investigación.

El conocimiento previo debería estar fundamentalmente centrado en los elementos básicos que definen la situación del grupo en la sociedad y las variables socioeconómicas generales que están afectando esa situación y definiendo así sus posibilidades.

En definitiva se trata de asumir que el objetivo de un programa de apoyo al desarrollo sectorial no consiste en solucionarle los problemas a la comunidad sino en lograr que ella misma aprenda a hacerlo.

4 EXTRACTO INFORME FINAL:

El objetivo principal del Programa "Municipios Productivos-Etapa III" planteaba en su enunciado: *"apuntalar el crecimiento de la competitividad del sistema económico a través de una estrategia de desarrollo de sectores industriales, articulando lo que se denominó desarrollo individual y asociativo"*.

En este marco, y sin perder de vista el factor temporal en el diseño y aplicación de las políticas sectoriales, se apuntó durante el tiempo del proyecto a establecer un tejido institucional más intercomunicado (empresa-entidad intermedia-sector público en sus diferentes niveles), privilegiando la demanda concreta de los agentes económicos que permitiera a su vez un mayor involucramiento de las empresas en el diseño de las políticas.

La globalización, las presiones competitivas del mercado, las ventajas de la especialización (entre otras) conllevan a la necesidad de articular redes territoriales y locales con acciones asociativas concretas; pues bien, la complejidad propia del sector PyME y el desconocimiento de instrumentos específicos atentan contra la visión de red. Además, donde exista conciencia y voluntad pueden faltar las oportunidades o los entornos innovadores que ayuden a recrearlas.

Uno de los factores decisivos para el éxito de esta etapa del Programa Municipios Productivos fue precisamente, la existencia de las etapas anteriores que permitieron consolidar un interlocutor de la producción válido en cada localidad que colaborara en la articulación territorial sectorial, con fuerte

participación de las autoridades políticas y plena descentralización en materia de decisiones.

Integrando acciones.

Partimos de la etapa de diagnóstico conscientes de que las PyMES no son agentes aislados en el tejido productivo sino que comparten espacios con agentes de mayor peso relativo.

En la etapa de identificación de líneas de trabajo y programas regionales se halló un amplio universo de políticas y programas al servicio de las empresas que aún no se encuentran debidamente unificados y sistematizados para simplificar su conocimiento y aplicación. La realización de talleres territoriales en distintos lugares de la provincia coadyuvó a combinar tareas de capacitación con una nueva relación de política desde la oferta y la demanda.

La experiencia marca que es factible priorizar acciones para la búsqueda de la especialización y la diferenciación de productos, pero en esto es posible obtener resultados a mediano y largo plazo.

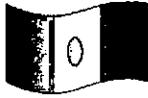
Como aspectos generales, dentro de las falencias de los sectores mencionamos entre otros la fuerte relación con la evolución de la macroeconomía, escasa inserción internacional a medida que disminuye el tamaño de la empresa, falta de orientación al cliente, como áreas críticas: crédito, capacitación e innovación tecnológica, etc.

Finalizando, es importante destacar la existencia de un vuelco en la forma de observar a la empresa PyME desde el estado y los organismos de

apoyo, a través de la creación de nuevos programas y la tendencia a perfeccionar políticas horizontales con una visión integral pero sectorial.

ANEXO I

Encuesta de Taller de Reflexión



PROGRAMA: "MUNICIPIOS PRODUCTIVOS" Etapa III

Lugar:
Fecha:
Sector:

1- ORGANIZACIÓN: (califique los siguientes ítems usando una escala de 1 a 10 (siendo 10 la mayor calificación))

- 1.1- La reunión en general.
- 1.2- El lugar del encuentro.
- 1.3- El horario en que se realizó.
- 1.4- El cumplimiento del horario.
- 1.5- El ritmo.
- 1.6- Los temas tratados.
- 1.7- La utilidad de la reunión.

2- GENERAL:

- 2.1- ¿Pertenece a una empresa del Sector Calzado? **SI NO**
- 2.2- ¿Pertenece a alguna cámara o entidad intermedia? **SI NO**
- 2.3- ¿Cree que una tarea asociada mejoraría las posibilidades de su empresa? **SI NO**
- 2.4- ¿Fue de su interés el tema tratado? **SI NO**
- 2.5- ¿Ha participado de alguna experiencia del tipo asociativa con empresas de su sector? ¿Cuáles? **SI NO**
- 2.6- ¿Le interesa recibir información en su empresa sobre temas de actualidad o gestión? **SI NO**

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA

PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS

