

0/N.241
E26P
III

42387

CONVENIO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROVINCIA DE SANTA FE

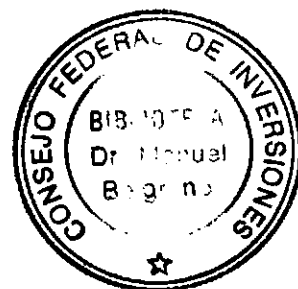
PROYECTO:
MUNICIPIOS PRODUCTIVOS - ETAPA III
Estrategias de Desarrollo de Sectores

Informe Final

Consultor: C.P.N Pablo Costamagna

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

Santa Fe, Noviembre de 1999



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 Pablo Costamagna

Colaboradores:

Volpato, Adriana

Ainbinder, Claudio

Estrategias de Desarrollo de Sectores

Consultor: C.P.N Pablo Costamagna

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

Forman parte de este informe final, correspondiente al Programa "Municipios Productivos " Etapa III, las conclusiones, la puesta en marcha de programas regionales y las bases de trabajo para el proyecto año 2000 de los sectores: ***Muebles de Oficina, Equipamiento Médico e Informática.***

El Plan de Trabajo desarrollado es analizado; incluyendo los Encuentros de Reflexión y Rediseño diseñados para favorecer el consenso de las políticas sectoriales con los agentes económicos y políticos y lograr la sustentabilidad de las políticas mencionadas.

Cada uno de los sectores muestra matices particulares que hace que los informes contengan diferencias sustanciales a pesar de poseer un mismo título. Es indiscutible además que este trabajo deja una experiencia muy valiosa en lo que se refiere a la implementación de políticas regionales.

INDICE

<i>Título</i>	<i>Página</i>
1. SECTOR MUEBLES DE OFICINA	6
1.1 PLAN DE TRABAJO.	7
1.1.1. Encuentro de Reflexión y Rediseño	7
1.1.2. Acciones del Plan de Trabajo	11
1.1.3. Integración de Resultados	14
1.2. EVALUACIÓN	15
1.3. PROGRAMAS REGIONALES	18
1.4. BASES PARA EL 2000	25
2. SECTOR EQUIPAMIENTO MÉDICO	26
2.1. PLAN DE TRABAJO.	27
2.1.1. Encuentros de Reflexión y Rediseño	27
2.1.2. Acciones del Plan de Trabajo	29
2.1.3. Integración de Resultados	30
2.2. EVALUACIÓN	31
2.3. PROGRAMAS REGIONALES	34
2.4. BASES PARA EL 2000	37
3. SECTOR INFORMÁTICA	39
3.1. PLAN DE TRABAJO.	40
3.1.1. Encuentros de Reflexión y Rediseño	40
3.1.2. Acciones del Plan de Trabajo	41
3.1.3. Integración de Resultados	46
3.2. EVALUACIÓN	46
3.3. PROGRAMAS REGIONALES	48
3.4. BASES PARA EL 2000	52
4. CONDICIONES A TENER EN CUENTA	53
5. EXTRACTO INFORME FINAL	59
ANEXOS	62
• Modelo de Encuesta (Enc. de Reflexión).	• 63
• Procesamiento de las encuestas.	• 65
• Guía Fabricantes de Muebles de Oficina	67

1. SECTOR

MUEBLES DE OFICINA

INTRODUCCIÓN

Este es un sector sumamente complicado por problemas externos al mismo y por la inercia propia de las empresas integrantes. Se desprende de lo anterior que este es un grupo difícil de movilizar

Se incluyen en el informe las conclusiones arribadas en el *Encuentro de Reflexión y Rediseño*; la continuación en los *Planes de Trabajo*, los avances en los programas regionales y por último, las bases de trabajo que se dejan sentadas y que bien responden a las particularidades de las economías regionales.

1.1. PLAN DE TRABAJO

1.1.1. Encuentro de Reflexion y Rediseño:

En este encuentro se busca reflexionar sobre los trabajos y las acciones conjuntas desarrolladas y sentar bases para el proyecto de trabajo para el año 2000.

Fecha: 23 de noviembre de 1999.

Lugar: Cámara de Comercio Italiana de Rosario.

Carga Horaria: 6 horas.

Metodología:

- I. Presentación de las conclusiones obtenidas en los talleres territoriales, con retroproyector y filminas confeccionadas a tal fin (Segundo Informe Parcial).

- II. Reflexiones acerca del “Mueble de Oficina del 2000” a cargo del Presidente de la Cámara – Sr. Raúl Pacilio, con base en la publicación del mismo nombre de la Asociación de Muebles de Oficina de Milán.
- III. Presentación de conclusiones y bases de trabajo mediante combinación del análisis D.A.F.O. con herramienta torbellino de ideas, volcadas por los participantes y ordenadas en rotafolio. Fue coordinado por un miembro del Programa Municipios Productivos.

Conclusiones del Análisis:

- El mueble de oficina y su diseño, se incorporan al concepto de imagen corporativa de la empresa; teniendo que ser coherente con el servicio que ésta brinda y como un elemento más de mejoramiento de la competitividad empresarial.
- La industria del mueble se está expandiendo en el ámbito internacional, tanto en lo que hace a la variedad de estilos, como al nivel de consumo, también están reformulándose los procesos de fabricación. Se considera que las exportaciones provenientes de Asia han sido responsables del mayor incremento en el comercio internacional de muebles.
- La industria del mueble es variada, con muchas pequeñas fábricas y otras de gran escala. Comúnmente, grandes empresas producen distintas líneas de muebles a diferentes niveles de precios. Es posible la llegada de otras compañías que trabajan en cadenas mundiales.
- Es importante considerar el gran potencial de expansión que tienen los cuartos destinados a oficina y para entretenimiento que paulatina y crecientemente se adicionan a la estructura de las viviendas. El desafío

para las fábricas de muebles será rediseñar y convencer a los consumidores que opten por muebles de alta y no baja terminación, como así también por muebles desarmados (RTA) *–ready to assembly–* de mejor calidad.

- Por otra parte, el creciente uso hogareño de tecnología podría incrementar la demanda de muebles. La aparición de televisores de alta definición, podría fomentar la compra de “centros de entretenimiento” para ubicar las pantallas ampliadas, como así también la compra de sillones y sillas a fin de aprovechar tal tecnología con mayor comodidad.
- La demanda está altamente vinculada a las tendencias de la moda. Dado el alto grado de sustitución con sus equivalentes realizados en otros materiales, los cambios en la moda influyen la demanda y los precios. No obstante determinados productos son de uso generalizado. Se estima que Argentina es relativamente poco competitiva en el mercado de productos de bajo valor y diseños estándares. En cambio sí lo es altamente competitiva, en las réplicas de muebles, en productos de alto valor agregado y técnicas manuales o en los realizados con maderas preciadas.
- La participación en ferias y exposiciones es una herramienta valiosa y efectiva tanto para las empresas que intentan iniciarse en la actividad de exportación como para las que ya están establecidas en el mercado.

Estas permiten:

- ✓ *un efectivo uso de los recursos invertidos en una sola visita; sin desplazamientos se puede mantener en un ambiente relajado reuniones con un gran número de operadores incluyendo aquellos que de otra manera serían inaccesibles.*

- ✓ *tomar conocimiento en sólo dos o tres días de las novedades, nuevas tendencias y avances tecnológicos del sector.*
- ✓ *analizar la situación de precio y calidad de los principales competidores y evaluar el posicionamiento de producto en el mercado.*
- ✓ *tomar contacto con la prensa especializada y asociaciones empresarias relevantes.*
- ✓ *construir o reforzar la presencia en el mercado, revitalizar y/o realizar nuevos contactos, evaluar el trabajo realizado por representantes o agentes, relacionarse con potenciales representantes, analizar el potencial de nuevos emprendimientos y en algunos casos el cierre directo de operaciones.*
- Existe una fuerte necesidad de rediseñar el concepto de multiplicidad en el uso del mobiliario en la búsqueda de soluciones acertadas a una parte del mercado del mueble altamente parcializado y que en lo inmediato deberá replantearse seriamente su futuro.
- Tomar en consideración indicadores de performance en la fabricación del mueble que permitan una apropiada planificación del uso del espacio basándose en el costo de la tecnología de la información y el aumento de la productividad.

1.1.2. Acciones del Plan de Trabajo:

Reunión Provincial de Secretarios de la Producción en la ciudad de Santa Fe, el día 6 de octubre de 1999.

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 rotafolio 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 empresarial.
- 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.

Envío de conclusiones de los talleres territoriales a las empresas que no pudieron asistir a los mismos, incluyendo material de diseño difundido en la Expodema '99.

Difusión de la Guía de Negocios, estudios de mercado, listados de importadores obtenidos del Seminario organizado por la Fundación Export.Ar referente a "Exportar Manufacturas de Madera a EEUU" y conclusiones del Encuentro de Promoción de Negocios.

Armado de una Guía con datos de las empresas del sub-sector muebles de oficina incluyendo productos que se fabrican por empresa, productos que se demandan, contacto comercial, qué terciariza, etc. Posteriormente se envió el mismo a todas las empresas, dado que en oportunidad de la realización de los talleres territoriales se planteó revitalizar los contactos comerciales, oportunidades de ventas como las organizadas por los clubes de compra, etc. Puede plantearse como actividad futura la publicación de dicha guía

conteniendo a las empresas santafesinas fabricantes de muebles de oficina en Internet, para su proyección nacional e internacional.

Difusión entre las empresas del sector de qué es un club de compras para muebles, su reglamentación (específicamente el club de compras "Fabricantes Madereros de la Región Centro de Santa Fe"), funciones que cumple, etc. Esta información también fue solicitada oportunamente en los talleres territoriales.

Puesta a disposición de las empresas del material de Diseño en poder de la Cámara de Comercio Italiana de la Asociación Italiana de Fabricantes de Muebles de Oficina, con tendencias, productividad en la empresa y su relación con el diseño, etc.

Difusión entre las empresas de la misión comercial proveniente de Italia a Rosario en el mes de noviembre, que incluyó a un fabricante de muebles de oficina interesado en concretar contactos comerciales locales, búsqueda de representantes y distribuidores de sus productos, etc.

1.1.3. Integración de Resultados:

- Se realizó una sub-sectorización de los muebles de oficina que no estaba identificada en el ámbito provincial.
- Se realizó una guía con las empresas del sector para distribuir entre los fabricantes y que puedan conocer los productos que hacen los competidores y cómo terciarizan.

- Se logró a través de los talleres sectoriales y territoriales que se conocieran entre sí los fabricantes.
- Se brindó capacitación: marketing e imagen corporativa, diseño de muebles, etc.
- Se apoyó logística e institucionalmente a las ferias regionales: Expodema y Expocañada '99.
- Se fortaleció la relación entre los empresarios y los secretarios de la producción.
- Fortalecimiento de las entidades intermedias.
- Colaboración y marco institucional para los convenios de cooperación con entidades de Brasil.
- Se difundió información seleccionada de diseño.

1.2. EVALUACIÓN:

- Existe un profundo desconocimiento entre las empresas del sub-sector.
- Falta una cámara provincial que nuclée a los fabricantes de muebles de oficina.
- Malas experiencias de tipo asociativas (fundamentalmente en cooperativas de compras).
- Hay empresas que tienen marca, pero los comercios no la consideran un valor distintivo. Es importante apuntar a que se identifique el mueble de oficina con una marca, que se lo jerarquice como un componente más de la oficina.
- Falta de peso y dinamismo de las cámaras de la madera.

- Se puede trabajar en el producto en sí y sus modelos ya que: la imagen de la oficina es hoy un elemento importante en la imagen de la empresa, y esto lleva a una mayor renovación de los muebles de oficina.
- Se pueden trabajar en distintos nichos de mercado (Ej.: instalaciones especiales para bancos, muebles para máquinas automáticas, etc.) y apuntando a diferentes clientes: directores y empleados. Los primeros quieren tener muebles especiales y que se distingan de los empleados.
- Se podría confeccionar un catálogo con listado de fabricantes, fotos, etc.
- Posibilidad de complementarse con distintos productos entre los mismos fabricantes (sobre todo para presentarse a licitaciones).
- Convocar a fabricantes, diseñadores y vendedores para reunirse con un grupo de compradores.
- Tratar de conseguir o armar una guía o catálogo a nivel nacional de los fabricantes y proveedores del sector.
- Armar un programa con los centros de desarrollo empresarial, o la cámara de Esperanza. Ej.: en diseño.
- Profundizar los estudios de mercado, marketing, etc.
- La creación de nuevos productos requiere de la incorporación del DISEÑO para optimizar costos, contemplando las características técnicas de la madera y las formas aptas de fabricación. Las empresas no han incorporado estas tecnologías blandas en la medida de lo necesario.
- Es importante la posibilidad de realizar convenios de vinculación tecnológica entre universidades y empresas, donde profesionales de las instituciones universitarias y tecnológicas pueden hacer diseños y

confrontarlos con los que tienen las fábricas de muebles. En este sentido, el INTI tiene alguna experiencia en el sector del mueble.

En función de todo lo anterior:

Es un sector:

- a) Atomizado, con empresas chicas y dispersas geográficamente.
- b) El sub-sector no representa más de un 5 al 10% del mueble.
- c) Problemas en intentos de asociativismo y compras conjuntas.
- d) Algunos problemas en compras de materias primas, por ser caros e importados.
- e) No se conocen entre sí las empresas.
- f) Necesita incorporar diseño.
- g) Necesita capacitación.
- h) Su mercado le exige una adaptación urgente, un salir, un pensar, y reelaborar estrategias que lo acerquen al cliente.
- i) Afectado en cierta medida por el tema de la importación.
- j) Es el sub-sector que más se vincula con el tema de la tecnología (por el uso de PC, workstations, etc.).
- k) El fabricante no tiene el adecuado control de la cadena de comercialización.
- l) Le falta líneas de crédito para la compra de activos y capital de trabajo.
- m) No ha incorporado tecnologías blandas en la medida de lo necesario.
- n) Requiere de la identificación del mueble de oficina con una marca, que lo jerarquice como un componente más de la oficina.

1.3. PROGRAMAS REGIONALES

Programa "Fortalecimiento de Acciones Asociativas"

Sector	Sector Muebles de Oficina
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Consolidar el grado de conocimiento que tienen las empresas fabricantes de muebles de oficina entre sí, con miras a integrar el aparato productivo en redes que posibiliten el desarrollo de las potencialidades comerciales del sector.
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none">• Detectar las carencias de información que tienen las PyMES acerca de su competencia y las posibilidades de integración comercial interempresaria.• Diseñar catálogos conteniendo datos básicos vinculados a la actividad como herramienta de promoción comercial y de negocios.• Organizar rondas de negocios en el ámbito nacional que sean de interés para el sector, y que coadyuven a la formación de redes empresarias.• Aglutinar información y mantener actualizados los contenidos con relación a programas asociativos (Clubes de Compra).
Actores	<ul style="list-style-type: none">• Empresarios del sector muebles de oficina.• Responsables del Programa Municipios.• Secretarías de la Producción.
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación general del Programa: a cargo de consultores del Programa Municipios Productivos que efectúen el contralor y seguimiento de las actividades desarrolladas.• Elaboración de un catálogo incluyendo a las empresas del sector, con el fin de presentarlo en los encuentros de negocios y secciones comerciales de embajadas en el resto del mundo para contactos comerciales.• Diseño metodológico: se realizará una encuesta telefónica o

personal en los casos que sea posible, a todas las empresas fabricantes de muebles de oficina como producto principal de la pcia. de Santa Ffe, incluyendo aspectos de producción,demanda,terciarización y contacto dentro de la empresa.

- Diseño del cuestionario: definición de las variables a responder.
- Trabajo de campo: realización de la encuesta.
- Codificación: trabajo con la información relevada.
- Supervisión: verificación de la consistencia e integridad de los datos.
- Registro de datos: carga ordenada de la base de datos.
- Elaboración del catálogo.
- Envío a todas las empresas en forma personalizada.
- Difusión del material confeccionado a las secciones comerciales.
- Indagar fuentes de datos secundarias: se recopilarán y enviarán a las empresas fuentes de datos secundarias de cámaras, asociaciones, centros de desarrollo empresarial,etc. Vinculadas al funcionamiento y características de clubes de compra y otras experiencias asociativas conjuntas.
- Rondas de negocios:
- Análisis y selección de los principales puntos de interés y nichos de mercado en el ámbito nacional: con el fin de organizar las rondas que sean de provecho para los empresarios.
- Contactos institucionales con cámaras empresarias donde se desarrollarán las rondas y/o misiones comerciales.
- Búsqueda de contrapartes.
- Asistencia a rondas de negocios.
- Evaluación de resultados y seguimiento post-feria.

**ANEXO
CRONOGRAMA¹**

TAREAS	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Coordinación general						
Encuesta Telefónica						
Cuestionario						
Trabajo de campo						
Codificación						
Supervisión						
Registro						
Elaboración						
Envío catálogo						
Difusión material						
Indagar fuentes de Datos secundarias						
Selección lugares						
Contactos institucionales						
Búsqueda de contrapartes.						
Asistencia rondas						
Evaluación						

^{1 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 de Fortalecimiento proyectado.

Programa "Diseño y Estrategia Empresarial "

Sector	Muebles de Oficina
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el diseño a la estrategia empresarial del sector muebles de oficina como factor de innovación y herramienta fundamental para la diferenciación de productos y para el acceso a mercados más sofisticados y competitivos; en el proceso de mejora de las PyMES santafesinas.
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los distintos actores del desarrollo local acerca de la importancia de implementar el diseño industrial en la empresa para mejorar la calidad de los procesos productivos y de comercialización. • Capacitar a empresarios y responsables de las áreas de la producción en áreas técnicas y de gestión del diseño. • Contribuir al logro de una interrelación más fluida entre los centros de formación y capacitación vinculados al diseño y las necesidades concretas de las empresas. • Organizar y diseñar la presentación de los productos en catálogos, folletos, C.D (u otra forma de presentación) como herramienta de difusión del diseño del mueble santafesino en el mercado nacional e internacional.
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios del sector muebles de la pcia. De Santa Fe que fabriquen como producto principal (según facturación de ventas) muebles y equipamiento para oficina (cinco como mínimo). • Responsables del Programa Municipios Productivos que efectúen el seguimiento y coordinación de las acciones planteadas en el programa, con el fin de informar sobre su grado de avance y evaluación del desarrollo. • Responsables del área de la producción local: donde se encuentren empresas del sector, como sensibilizadores y responsables de la ejecución del programa de diseño. • Consultores expertos en materia de diseño industrial (dos como mínimo) que realicen visitas a empresas y las asesoren profesionalmente en la

	incorporación de diseño a los productos.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación general del Programa: responsables del Programa Municipios Productivos evaluarán los avances y su desarrollo a lo largo del mismo. • Subsectorización de los fabricantes de muebles de oficina de la pcia. De Santa Fe: tomando como base su producción principal en función del Relevamiento del Sector Productivo 1996 y su actualización. Esto se realizará a través de una consulta telefónica a las Pequeñas y Medianas Industrias y creando una nueva base de datos a tal fin. • Diseño de una herramienta para la promoción del diseño: catálogo de empresas del mueble, a través de una encuesta telefónica o por fax en los casos que se requiriera, conteniendo preguntas básicas relacionadas con las mismas. • Confección y distribución del catálogo entre las empresas que integran la base de datos depurada anteriormente. • Organización de charlas relativas al diseño y las nuevas tendencias en la materia destinada a empresarios del sector y secretarios de la producción. Se asegurará la presencia de expertos y empresarios exitosos que compartan sus experiencias con el resto. • Evaluación de experiencias desarrolladas por otros organismos: individualizar organizaciones y programas de diseño que estén desarrollando actividades vinculadas al mismo. Vinculación con otros organismos internacionales. • Indagar bases de datos secundarias: recopilar y enviar a las empresas fuentes de datos secundarias e información de cámaras y organizaciones que investiguen el tema del diseño como estrategia en la empresa. • Incorporación del diseño en las empresas que participan del programa: • Apertura de un registro de diseñadores expertos (consultores). • Selección de los profesionales (dos como mínimo en función de la cantidad de empresas participantes). • Visitas a las empresas: diagnosis del estado de situación actual (DAFO).

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes por empresa para mejorar aspectos vinculados al diseño. • Organización de un concurso al mejor diseño de producto entre las empresas participantes del programa, con participación de jurado experto en la materia y entrega de premios (como motivación a la permanencia en el mismo).
--	--

ANEXO I

CRONOGRAMA¹

TAREAS	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
Coordinación General									
Subsectorización sector									
Encuesta telefónica									
Confección catálogo									
Organización Charlas									
Evaluación experiencias									
Indagar bases datos									
Apertura registro									
Selección profesionales									
Visitas a empresas									
Elaboración informes									
Organización de concursos a empresas									

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 Diseño proyectado.

1.4. BASES PARA EL 2000:

- Colaborar estrechamente con los planes de trabajo llevados adelante por los Centros de Desarrollo Empresarial (concretamente el de Esperanza) en cuanto a relevamientos, capacitación, etc.
- Motivar la conformación de clubes de compra para la obtención de condiciones ventajosas en las compras a proveedores; solicitando y recepcionando las propuestas de los proveedores, llevando una estadística de precios y condiciones, etc.
- Investigar todas las posibilidades de financiamiento que existen para el sector, incluso a escala provincial y municipal.
- Profundizar las relaciones con fabricantes italianos y asociaciones vinculadas al sector a través de la Cámara de Comercio Italiana.
- Publicación en CD o Internet del catálogo de fabricantes de muebles de oficina (exclusivamente), con datos comerciales, fotos de productos, contactos, etc. para fortalecer las ventas y dar a conocer a escala internacional los productos santafesinos.
- Organizar el tema de Clubes de Compra, también coordinadamente con las entidades organizadas.
- Fomentar jornadas de capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

2. SECTOR

EQUIPAMIENTO MÉDICO

INTRODUCCIÓN

Sector con gran potencial de desarrollo por el componente de valor agregado existente en sus productos; que apunta fundamentalmente en su estrategia de desarrollo individual al equilibrio coyuntural.

Si bien en parte de su visión de negocios se subordina a las perspectivas futuras (ampliación de mercado, incorporación de tecnología, solución de problemas financieros) es un sector que presenta condiciones favorables al fortalecimiento de políticas horizontales que aumenten los contactos interempresarios a través de una entidad intermedia propia.

2.1. PLAN DE TRABAJO:

2.1.1. Encuentro de Reflexión y Rediseño:

En este encuentro se busca profundizar reflexivamente el diálogo con y entre los empresarios a fin de dejar conclusiones sobre el trabajo realizado y sobre posibles acciones futuras a coordinar con los agentes del desarrollo local.

Fecha: 25 de noviembre de 1999.

Lugar: Sala de reuniones del Ministerio de Agricultura,
Ganadería, Industria y Comercio delegación Rosario.

Carga Horaria: 6 horas.

Metodología:

- I. Presentación de las conclusiones del taller territorial y avance de actividades, con retroproyector y filmas confeccionadas a tal fin (Segundo Informe Parcial).

- II. Reflexiones sobre situación actual y perspectivas 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:

- Presencia (en la mayoría de las empresas del sector) de un alto componente de "endogamia" que hace que éstas se miren a sí mismas y no afuera, armando estrategias individualistas que impiden avanzar hacia la conformación de grupos de trabajo y acciones asociativas.
- Fuerte necesidad de salir al mercado, observar la aparición de nuevos productos, incorporar tecnología, ya que un 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 uno mismo promotor de las transformaciones les ha sido decisivo para sobrevivir y crecer.
- Algunas empresas evidencian "parálisis empresarial", que se manifiesta mediante la escasa colaboración y asistencia con los planes y actividades del Programa Municipios Productivos; siendo también necesario demostrar continuidad en las acciones y no superponer actividades desde distintos estamentos oficiales (nacional, provincial, municipal, etc.).
- Escasa necesidad de incluir entre los planes de desarrollo sectorial herramientas de mercado, porque el sector se moviliza activamente en distintas regiones del país, visitando clientes, contactando distribuidores, etc.

- Existe un factor escaso pero fundamental a la hora del éxito de acciones en beneficio del sector: el tiempo. Los empresarios de este sector visualizan a la escasez de tiempo como el principal escollo para la participación activa en programas nacionales y provinciales. Haciendo un paralelo entre la planificación a largo plazo y el día a día (en rota folio) los empresarios concluyeron que se prioriza lo urgente, los resultados, el operar localmente, antes que lo importante, la pertenencia, el pensar globalmente, etc.

Esta forma de trabajo hace que las organizaciones dejen de pensar estratégicamente (agenda) y paulatinamente genera un retiro empresario de las políticas sociales y económicas y su entorno; llevando al desconocimiento unos de otros.

- Sector con un alto grado de reglamentaciones, controles técnicos a cumplir y especificaciones técnicas, que deben actualizarse permanentemente.

2.1.2. Acciones del Plan de Trabajo:

- ✓ Reunión Provincial de Secretarios de la Producción en Santa Fe (Ver página 11).
- ✓ Envío de conclusiones del taller territorial desarrollado en Rosario con el tema de Programa de Promoción Sectorial de Exportaciones de equipamiento médico y bienes de capital, a las empresas que no pudieron asistir y a los secretarios de la producción para su difusión local.

- ✓ Contacto con el Dr. Luis Tranchini, coordinador del grupo equipamiento médico del programa sectorial de exportaciones para conocer y difundir al sector los avances de dicho programa nacional.
- ✓ Apoyo logístico y difusión de rondas de negocios y calendario de seminarios paralelos a la feria Hospitalaria '99 llevada a cabo en Buenos Aires del 3 al 6 de noviembre.

2.1.3. Integración de Resultados:

- Capacitación en temas de marketing e imagen corporativa.
- Difusión de información de interés para las empresas como el caso de reglamentación referente a seguridad eléctrica.
- Solución de problemas a nivel local, como trámites de habilitación.
- Integración de las empresas en torno a un programa de carácter nacional como es de desarrollo sectorial de las exportaciones para las que estén interesadas en participar del mismo.
- Ofrecimiento del traslado y difusión de la feria Hospitalaria '99 en Centro Costa Salguero (Buenos Aires).
- Difusión de calendario de ferias, información de comercio exterior y direcciones útiles (Internet).

2.2. EVALUACION.

- Distribuidores de EEUU están interesados en los productos argentinos, porque la tecnología de ese país es tan avanzada, que el equipamiento para pequeños centros de salud no se fabrica en EEUU, viene de China o países del Este, y conocen la calidad de lo que se fabrica en Argentina.
- No posee a escala provincial una cámara que nuclée al sector. Existe una en Capital Federal (CAEFA) a la que pertenecen algunas empresas de la provincia.
- Presencia de empresas locales en ferias internacionales (Alemania, Miami).
- Dentro de las estructuras oficiales del Ministerio de la Producción se puede tener una oficina de información y gestión en la Provincia de Santa Fe sobre los temas de certificación y normas. Se consideran importantes los contactos generados con los funcionarios públicos, para que se relacionen y participen en actividades conjuntas.
- Fortalecer la presencia del sector en ferias y misiones comerciales específicas.
- Impulsar mecanismos de ayuda entre la universidad, estado y empresas para el tema de la certificación de productos. Las normas de calidad son muy estrictas, con la producción local solamente se puede acceder a los países de Sudamérica. Muchas empresas están trabajando para certificar normas ISO y facilitar las posibilidades de exportación.
- Elaborar un catálogo con productos del sector.

- Difundir información de interés para las empresas: particularmente de comercio exterior, normalización de productos, etc.
- Apoyar logísticamente al sector en la participación en ferias y misiones nacionales e internacionales para tomar contacto con la innovación y tecnología.

Por todo lo analizado anteriormente,

Es un sector:

- Fuertemente cerrado, difícil de convocar.
- Que no necesita o por lo menos no le interesan coyunturalmente las herramientas de marketing y comercialización.
- No posee una cámara en la provincia. Algunas empresas participan de proyectos asociativos a través de programas nacionales (como el de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones), pero que también se constituye en un grupo de trabajo cerrado.
- Individualista.
- Reticente, y sin mayor interés, a las propuestas de tipo oficial.
- Con problemas en la certificación de productos por la resolución de seguridad eléctrica.
- Que requiere de permanente incorporación tecnológica.
- Que no manifestó mayor interés en vincularse con la universidad para el desarrollo de nuevos productos o mejoramiento de los actuales.
- De los "Seis Sombreros Para Pensar" en planeamiento empresarial, el sector no se saca de la cabeza el de color negro: pesimista y cerrado a nuevas opciones.*

- j) Requiere de la generación de una “demanda inducida” puesto que no se origina espontáneamente su colaboración con el accionar institucional público (ni siquiera a escala local).

2.3. PROGRAMAS REGIONALES

Programa “Asistencia a Ferias Internacionales”

Sector	Equipamiento Médico
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Lograr la internacionalización de las pymes del sector
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la interacción entre las Empresas del Sector• Nivelar el conocimiento de Líneas Crediticias para asistir a ferias
Actores	<ol style="list-style-type: none">1. Empresas del Sector Equipamiento Médico2. Secretarios de Producción de Municipios y Comunas3. Responsables del Prog. Municipios Productivos4. Subsecretaría de Comercio Exterior del MAGIC
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer el calendario de Ferias de interés (incluir información en la página web de la DDRyL.)• Planificación de un sistema de premios a las empresas que han asistido o participado de las reuniones convocadas.• 1^{er} Reunión con los Empresarios para nivelar conocimientos sobre las líneas crediticias y/o subsidios para asistir a ferias y definir los indicadores de éxito del programa.• Ronda de contactos con empresarios• Elección de Feria a participar• Preparación de folletos, tanto por empresa como corpora-

	<p>tivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactos con empresas participantes para definir la logística de participación en la feria • Asistencia a Hospitalaria 2000 a realizarse en San Pablo – Brasil desde el 22/06 al 25/06/2000. • 2^{da} Reunión con Empresarios. Evaluación de la participación en la mencionada feria.
--	--

2.4. BASES PARA EL 2000

- ✓ Aprovechar la experiencia y avances de los programas nacionales que ya están trabajando con el sector (como el de desarrollo sectorial de las exportaciones), para armar algo similar pero en menor escala.
- ✓ Trabajar con filas de empresas que se integren verticalmente en programas de mejora en la red.
- ✓ Trabajar sobre las líneas de actualización tecnológica de las organizaciones de salud.
- ✓ Solicitar asistencia técnica, apoyatura y acompañamiento en las estrategias para la participación en ferias y misiones comerciales a través del calendario oficial de organismos nacionales y provinciales (y cuando exista en el ámbito municipal o eventualmente proponerlo al secretario de la producción.
- ✓ Rediseñar la estrategia comunicacional y de colaboración con universidades e instituciones técnico-científicas para poder concretar pasantías, investigaciones aplicadas, desarrollo de nuevos productos, etc.
- ✓ Proponer misiones comerciales a regiones especializadas fuertemente en equipamiento y tecnología médica (Ej.: Mirándola, Italia).
- ✓ Continuar asistiendo a ferias nacionales, y en la medida de lo posible, montando stands comunes para bajar costos, presentar mayor variedad de productos, mostrar la presencia del sector, compartir folletería, etc.
- ✓ Sistematizar y unificar la oferta de programas nacionales y provinciales, capitalizando sus beneficios para el sector en el ámbito local y regional.
- ✓ Solicitar a los organismos nacionales que gestionen la visita al país de importadores extranjeros.

- ✓ Organizar charlas explicativas acerca de resolución en materia de seguridad eléctrica, plazos de adecuación, exigencias, etc. con personal idóneo en la materia; y aprovechando los canales de comunicación institucionales ya creados con la provincia.

3. SECTOR

INFORMÁTICA

INTRODUCCIÓN

Sector con realidades dispares, que busca opciones para alcanzar un desarrollo rápido y dinámico de la actividad informática. Su realidad como empresarios es de dificultad para orientar un perfil de crecimiento. Es de todos el sector mas predispuesto al diálogo y a la cooperación.

3.1. PLAN DE TRABAJO:

3.1.1. Encuentros de Reflexion y Rediseño:

Reunión de comisión directiva Cámara de Empresas Informáticas de Santa Fe y responsables del Programa Municipios Productivos:

Fecha : 17 de noviembre de 1999
Lugar : Centro Comercial de Santa Fe
Carga horaria: 4 horas

En la misma se analiza como dificultades que las empresas grandes no participan activamente en estas iniciativas, restándole un marco mayor a las políticas de conjunto, en este sentido un elemento que genera ciertas complicaciones es el criterio para definir el rubro mediante el cual se agrupan en la cámara. Por otro lado se considera muy importante la necesidad de contar con datos sobre la informatización de las empresas en general para tener políticas de mercado más activas.

En función de ello se plantean como objetivo inmediato el de afirmar la presencia de la Cámara y consolidar la relación entre las empresas del sector, decidiéndose la realización de una jornada de capacitación sobre los temas de

comercio electrónico y un encuentro de fin de año con las empresas para estrechar lazos y esbozar los planes de trabajo

Ejes Conclusivos:

- 1- Importancia del Programa Municipios Productivos en el proceso de fortalecimiento institucional y apuntalamiento en la creación de la cámara informática de Santa Fe.
- 2- Nuevos canales de comunicación entre los profesionales de informática y las empresas del sector de distintas localidades de la provincia, a partir de problemas comunes y búsqueda de alternativas a los mismos.
- 3- Posibilidad de coordinación de actividades propias del sector y los servicios que éste puede brindar a empresas PyMES de otros sectores.
- 4- Colaboración del Programa Municipios Productivos en la sensibilización del sector sobre las temáticas que éste debe perfeccionar para mejorar su competitividad en el cambiante camino de innovación tecnológica que debe recorrer.

3.1.2. Acciones del Plan de Trabajo:

Reunión Provincial de Secretarios de la Producción en Santa Fe (ver página ¿???)

Apoyo logístico del Programa Municipios Productivos en la difusión, convocatoria a empresas y entrega a los asistentes del cuadernillo referente al Efecto 2000 publicado por el Ministerio de la Producción, en oportunidad del

Seminario "Problemática del año 2000 en las PyMES" organizado por CEIL (Cámara de Empresas Informáticas del Litoral).

Dicho seminario se realizó en la ciudad de Rosario el día 20 de octubre, y había sido uno de los temas de interés planteados en los talleres participativos del sector. El mismo se constituía en una de las problemáticas que acontece al sector y que le exige *rediseñar acciones* en función de brindar planes de contingencia a las empresas que aseguren la continuidad operativa de éstas frente a escenarios adversos, fallas internas, etc.

Contó con las disertaciones de un analista de sistemas responsable de Consultora Informática S.R.L.; el responsable para Sudamérica del Proyecto Año 2000 de la firma Fric Rot; y un ingeniero consultor de Telecom. Soluciones Regional Litoral.

Las principales conclusiones extraídas fueron:

- El problema del año 2000 es más gerencial que tecnológico, se deben tomar decisiones concretas, prudentes y bien planificadas.
- Todos los miembros de la organización deben estar involucrados y el máximo nivel directivo debe liderar el proyecto, es un tema crítico para la empresa.
- No quedarse con dudas, consultar, preguntar, averiguar.
- Existe la posibilidad de minimizar sus impactos con la participación activa de clientes y proveedores.
- Es un problema definido que sabemos cuándo va a ocurrir y que tiene solución. No deben subestimarse sus posibles consecuencias.

Disertación: “ Uso de Internet para mejorar la comercialización “ en el Auditorio de A.T.E. Santa Fe, el día 10 de noviembre destinada a las empresas informáticas. Dictada por CPN María Fernanda Andrés y Téc. Marcelo Gura.



El objetivo del evento fue darle a la empresa los datos necesarios para aplicar las nuevas estrategias de Marketing vía INTERNET, brindando información, herramientas y experiencias en el uso de la red y el mejoramiento de la relación cliente-empresa/empresa-proveedor.

Conclusiones de la charla:

- Las características que Internet presenta para la empresa son Acceso amplio y masivo, Poder de selección, Economía de acceso, Rentabilidad (tiene un alto costo de impacto), Gran oferta, bajos costos de promoción, no-utilización de material innecesario, Actualización inmediata de los productos y la información, Acceso a un mercado potencial de millones de

clientes y Personalización de oferta a partir de obtención de datos de los clientes

- El Marketing de hoy debe ser: Producto, precio, distribución y promoción + INFORMACION
- Internet es un medio más que se debe incorporar a la política de promoción de la empresa. Aconsejan páginas web que atraigan, que la información permanentemente se modifique para que el usuario entre con gusto, con interés y vuelva a ingresar. Por ejemplo, un programa que arme los precios de una PC. También es importante que no sature de información sino que sea simple y sencillo, y luego se amplíe de acuerdo al interés del usuario
- La presencia en Internet debe ser para buscar resultados: apunta a captar al consumidor, fidelizar al cliente. Lo más importante es obtener información, y se debe tener un sistema de recompensa al cliente por ese aporte (servicios gratuitos, etc.).
- La seguridad es una condición fundamental para el comercio electrónico. Hay distintos sistemas, en los que ahora se está trabajando con seriedad.

La idea de esta charla surgió de la reunión de comisión directiva de la cámara de Santa Fe (en formación) con responsables del Programa Municipios Productivos, a partir de la manifestación de que las empresas informáticas no se encuentran debidamente capacitadas para brindar asesoramiento al resto de las empresas en dicha materia.

Otra de las actividades que fue planteada por la cámara consiste en la emisión de un boletín electrónico con actividades del sector.

Reunión de comisión directiva de la cámara de empresas informáticas de Santa Fe el día 17 de noviembre para avanzar en cuestiones específicas de la puesta en marcha de la misma. A instancias del Programa Municipios Productivos, se invitó a participar de la reunión a los profesionales nucleados en APPEI Rafaela, que manifiestan inquietudes y problemáticas similares a las de Santa Fe, con francas posibilidades de integración territorial en el armado de planes de trabajo y agendas de actividades para el año 2000.

Seminario sobre “Comercio Electrónico” organizado por la Cámara de Empresas Informáticas del Litoral en la ciudad de Rosario el día 18 de noviembre.

Los disertantes fueron consultores especialistas en telecomunicaciones, informática, Internet y comercio electrónico.

El temario versó sobre: introducción a Internet, Internet en la empresa, negocios en Internet, comercio electrónico. Argentina, repaso y distintas iniciativas. Análisis de mercado de Internet y el comercio electrónico, comparación de Argentina con América Latina y con el resto del mundo. Tendencias del mercado.



3.1.3. Integración de Resultados:

- Fortalecimiento de las entidades gremiales empresarias.
- Esclarecimiento de la consideración de la actividad como industria y gestiones de impuestos.
- Capacitación en marketing e imagen corporativa.
- Comienzo de relaciones empresarias entre Rosario y la cámara en formación de Santa Fe.
- Colaboración con foros de capacitación.
- Entrega de material de interés (Efecto 2000) como guía para los cursos organizados por la cámara.
- Difusión de material de interés para el sector: Plan Canje de Computadoras, Clasificación de la actividad, etc.

3.2. EVALUACIÓN:

- Presencia de una cámara de empresas informáticas del litoral, con experiencia pionera en la agrupación de empresarios del sector.
- La producción local de soft no es muy importante y en su mayoría es de tipo artesanal, teniendo muchas dificultades en su competitividad.
- Los nuevos cambios tecnológicos que se producirán en un futuro inmediato presentan la amenaza de una mayor penetración de productos extranjeros.
- Las investigaciones desarrolladas en la Universidad no están relacionadas al medio productivo local, no hay relación de cooperación universidad-empresa.

- Las unidades productivas de ensamble de PC, necesitan adecuarse a la nueva ley sobre certificaciones técnicas, organizar la producción e industrializar los procesos, lo que presenta dificultades serias para las empresas de poca envergadura.
- La obligación de realizar ensayos técnicos pone en riesgo a los pequeños armadores, por su alto costo relativo.
- Los empresarios del sector están comprendiendo que al iniciarse el contacto entre empresas, se hace posible crear mecanismos y formas de diálogo para coordinar propuestas.

Por lo analizado anteriormente

Este es un sector:

- a) Con un alto componente de tecnología e innovación.
- b) Que está perdiendo algunos nichos de mercado por la proliferación de productos enlatados que en ciertos casos traen las propias compañías extranjeras o multinacionales.
- c) Que no posee en el ámbito provincial mayores estadísticas ni información.
- d) Que posee una cámara provincial en Rosario que es pionera en el ámbito nacional y cuyos estatutos sirvieron de base para otras entidades intermedias.
- e) Que requiere reconvertirse para afrontar la certificación de los productos por el tema de seguridad eléctrica.
- f) Predispuesto a colaborar con las políticas oficiales.
- g) Que ha pensado estrategias de promoción del negocio a escala corporativa.

3.3. PROGRAMAS REGIONALES

Programa "Fortalecimiento Institucional de las Cámaras de Informática de la Provincia de Santa Fe".

Sector	Informática
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Consolidar el agrupamiento de las empresas del campo informático (producción de equipos, elaboración de software y prestación de servicios) para la mejora competitiva del sector en su conjunto, potenciando su presencia entre las PyMES santafesinas.
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none">• Lograr la organización de cámaras empresarias en las principales ciudades de la provincia y la extensión de su área de influencia en ciudades de cada región.• Generar un punto de referencia común hacia el conjunto de las unidades productivas (principalmente pequeñas y medianas) que necesitan informatizarse para afrontar los cambios en gestión y tecnología.• Lograr una buena comunicación con los estados municipales y sus áreas productivas en función de desarrollar las posibilidades de evolución empresarial.• Organizar y preparar herramientas de difusión de los productos y servicios que está en capacidad de proveer el sector informático en la Provincia.
Actores	<ul style="list-style-type: none">• Cámara de Empresas de Informática del Litoral, con sede en Rosario y Cámara de Empresas Informáticas de Santa Fe principales coordinadores de acciones, convocatoria y organización del programa.• Empresarios del sector informático de la Provincia de Santa Fe que ensamblen equipos, fabriquen accesorios, elaboren software de aplicación o brinden servicios especializados de informática en forma regular.• Responsables del Programa Municipios Productivos que efectúen el

	<p>seguimiento y coordinación de las acciones planteadas en el programa, con el fin de informar sobre su grado de avance y evaluación del desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales de Informática, agrupados en su asociación profesional con alcance provincial. • Secretarías de la Producción: coordinadores locales de los talleres y medio de difusión de las actividades del sector.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación general del Programa: responsables del Programa Municipios Productivos evaluarán los avances y su desarrollo a lo largo del mismo. • Entrevistas con responsables de las asociaciones de profesionales en informática para analizar su vinculación con el sector y posibilidades de capacitación al empresario Pyme en temas informáticos. • Difundir la propuesta del sector a las áreas productivas de los municipios para obtener su apoyo. • Taller o charla donde se intercambien experiencias y se diseñen estrategias comunes. • Realización de acciones conjuntas para aumentar la cantidad de asociados a las cámaras y el incremento de servicios disponibles para los asociados. Charlas de capacitación sobre Efecto 2000 y Comercio electrónico. • Sistematizar la base de datos actualizada con información estadística del sector (con ayuda de las cámaras), que actualmente no existe a escala provincial. • Confeccionar un estudio analítico de las encuestas provinciales aPymes sobre requerimientos de informatización (1996) y sobre utilización de Internet (1999), para orientar estrategias corporativas del sector. • Reuniones y charlas de sensibilización con las cámaras empresarias del comercio y la industria de la provincia sobre la búsqueda de soluciones informáticas y la gama de ofertas disponible por el sector. • Emitir un boletín electrónico con información útil para las empresas, distribuido hacia todos los municipios y cámaras empresarias.

	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar proyectos conjuntos que permitan defender la producción de software legal y transparentar el mercado local.• Organizar en conjunto campañas de concientización al consumidor acerca de comprar en casas de computación especializadas.
--	--

TAREAS	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Coordinación general								
Entrevistas con profesionales								
Difusión de propuesta a Municipios								
Análisis de estrategias comunes								
Acciones conjuntas								
Sistematización de base de datos								
Estudio analítico de encuestas								
Reuniones con cámaras empresarias								
Emisión de boletín electrónico								
Proyecto sobre defensa de software legal								
Campaña de concientización a usuarios								

3.4. BASES PARA EL 2000:

- ✓ Organizar conjuntamente con las cámaras de informática y las secretarías de la producción (para la difusión) cursos para empresas: de Internet (aprovechamiento de Internet, comercio electrónico, cómo diseñar una página WEB para mostrar los productos de la empresa.
- ✓ Relevamiento integral del sector, PORQUE NO EXISTEN DATOS ESTADISTICOS OFICIALES.
- ✓ Catálogo con empresas del sector, para ser distribuido entre las empresas que requieran de los servicios de las empresas de informática.



4. 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 ciento por ciento.

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 en el ámbito 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.

5. EXTRACTO INFORME FINAL

El Programa "Municipios Productivos-Etapa III" se planteó en 1999 comenzar a elaborar para un grupo de sectores industriales de la provincia de Santa Fe una estrategia de desarrollo individual y asociativa. En este momento, evaluamos el trabajo con la meta de generar conclusiones que sirvan de base para el próximo año por un lado y por otro para generar un nuevo momento de aprendizaje de todos los actores que participaron del proceso.

El papel que cumple la pyme en el crecimiento de la economía está bien documentado y además, vuelve a haber consenso de que, a cambio del aporte al fortalecimiento del empleo, el sector debe ser incorporado a un amplio esquema de políticas de desarrollo.

En este marco se realizaron actividades de apoyo que pasaron del diagnóstico sectorial y la capacitación hasta la búsqueda de mercado, trabajando siempre para establecer una estrategia que contemple mayor vinculación de las firmas con otros agentes económicos.

La idea fue la de generar una mayor comprensión, por parte de las empresas, de que el proceso innovativo además del cambio individual requiere de la interacción y complementación con otros actores, reduciendo al mínimo el fuerte aislamiento que caracteriza las actividades de las Pymes argentinas dentro de las cuales, no están exentas las de la provincia de Santa Fe.

Tratamos, para llegar a los distintos sectores industriales, de apuntalarnos en la estructura que con el tiempo construyó el Programa Municipios Productivos en sus etapas anteriores, y que, fortaleció los

incipientes vínculos de las firmas con el sistema institucional de apoyo, fundamentalmente con el estado local a través de las Áreas de la Producción.

La integración de las acciones.

Partimos de la etapa de diagnóstico concientes de que es complejo identificar algunos sectores de pequeñas y medianas empresas ya que, entre otros elementos, las estadísticas son débiles y además hay sectores muy modernos que no soportan el encuadramiento actual.

Luego de entablado el diálogo sectorial fundamentalmente a través de talleres se desarrollo la etapa de identificación de las líneas de trabajo y programas regionales; donde el campo de acción es amplio, ya que las necesidades existentes son muy grandes.

Fue importante trabajar desde una concepción que combine el armado de programas desde una nueva relación de política desde la oferta y desde la demanda, escuchando y tomando en cuenta, además, toda la línea institucional de apoyo ya existente, como lo son las cámaras y los secretarios de la producción que, en algunos casos tenían acciones en marcha.

De este método emana un elemento clave: cuando los agentes de apoyo locales se comprometen las acciones se potencian y cuando sucede lo contrario es complejo llegar a las empresas en un territorio tan extenso.

Es importante destacar también dos acciones que lograron un buen impacto; la primera, la detección y transferencia de la información de la oferta

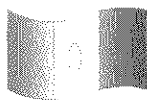
de servicios existente en todos los niveles de política gubernamental (que no son muchos pero que los que existen no llegan al conocimiento del empresario).

La segunda el espacio para plantear acciones asociativas con un primer resultado rápido y consistente, siendo aquí importante la detección de posibles dirigentes para ir avanzando a medida que el grupo lo requiera.

Finalmente, queda la certeza que esto es de mediano y largo plazo, que las empresas tienen grandes falencias producto de su característica como pyme y de las especiales de su sector pero que, hay acciones para disminuirlas con un programa que contemple estas restricciones desde una perspectiva articuladora de todos los sectores de la producción.

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA



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 empresa del Sector Informático? 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

Dirección Provincial de Desarrollo Regional y Local

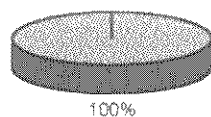
Bv. Pellegrini 3100 Piso 1° - 3000 - Santa Fe

☎ : (0342) 4560926 / 4560920 - Int. 4176 / 4141 / 4228 - Fax (0342) 4560920 - int. 4141

E-mail: dregiona@magic.santafe.gov.ar - mypm.sfe@smtp.cfi.startel.com.ar

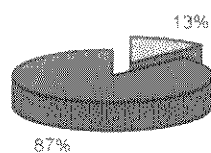
PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS

¿Pertenece a una empresa del Sector Informático?



SI

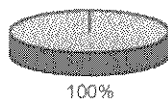
¿Pertenece a alguna cámara o entidad intermedia?



SI

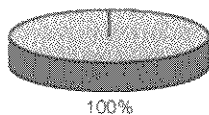
NO

¿Cree que una tarea asociativa mejoraría las posibilidades de su empresa?



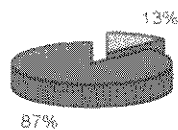
SI

¿Fue de su interés el - los temas tratados?



SI

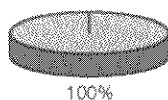
¿Ha participado de alguna experiencia del tipo asociativa con empresas de su sector?



SI

NO

¿Le interesa recibir información en su empresa sobre temas de actualidad o gestión?



SI

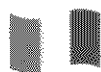
GULA DE FABRICANTES DE MUEBLES DE OFICINA





GUÍA DEL MUEBLE DE OFICINA

PROVINCIA DE SANTA FE



GOBIERNO DE SANTA FE
PROVINCIA EN CRECIMIENTO
*Ministerio de Agricultura, Ganadería,
Industria y Comercio*



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



NOTA METODOLÓGICA

El presente relevamiento fue elaborado con la finalidad de informar, en el marco del Programa "Municipios Productivos-Etapa III", acerca de las empresas fabricantes de muebles y equipamiento para oficina.

Para una adecuada interpretación y análisis de la información que aquí se presenta se cree oportuno mencionar los siguientes aspectos metodológicos:

- a) Se incluyen preferentemente empresas fabricantes de muebles de oficina, pudiendo éstas encontrarse ofreciendo en la actualidad otro tipo de mobiliario (cocina, hogar, etc.).
- b) Los resultados que se presentan corresponden a las empresas que cumplieron efectivamente el formulario de la encuesta.
- c) Se tomó como fuente el Relevamiento del Sector Productivo 1996, realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Pcia. de Santa Fe que abarcó los establecimientos industriales que ocuparan entre 5 y 200 personas, u ocupando menos de 5 personas, facturaran en los últimos doce meses más de \$ 60.000.
- d) Se solicitó a las secretarías de la producción de cada municipio información relativa a las altas y bajas de dicho sector.
- e) La totalidad de la información presentada se corresponde con las respuestas suministradas por las empresas informantes, no habiendo sido constatadas la exactitud de las mismas.
- f) Las empresas se encuentran ordenadas por orden alfabético de razón social.



Actis Amoblamientos

➤ sillones, sillas

demanda: armarios

terceriza: kits

➤ trabajos a pedido

contacto: Norberto Actis - Titular

✉ Bv. Avellaneda 545 - 2000 - Rosario - 0341-4373404

Adrian F. Pironti

➤ todos los productos

➤ trabajos a pedido, en grandes cantidades, en todos los materiales

contacto: Adrián Pironti - Titular

✉ Chile 129 - 2187 - Arteaga - 03467-450648/450483

piro@idi.com.ar www.idi.com.ar/piro

Alberto Squaglia

➤ escritorios, puestos de trabajo

➤ trabajos a pedido, en mantenimiento de muebles de oficina

contacto: Alberto Squaglia - Titular

✉ Sgo. Del Estero 2951 - 3016 - Santo Tomé - 0342-4741098

Aldo y Luis Malpassi y Abertti

➤ sillas, sillones,

terceriza: ruedas

➤ sillonería

contacto: Luis Malpassi - Titular

✉ Colón 355 - 2600 - Vdo. Tuerto - 03462-425726



Angeletti Equipamientos SA

- escritorios/mesas PC, armarios, sillas
- trabajos a pedido, en melamina
- contacto:** Mariela Angeletti - Titular
- ✉ Bv. Rodeau 2528 - 2000 - Rosario - 0341-4544268 / 4551331

Dario Perotti

- escritorios, armarios, sillones
- trabajos a pedido, en melaminas, enchapados y maderas
- contacto:** Dario Perotti - Titular
- ✉ Quintana 798 - 2600 - Vdo. Tuerto - 03462-430382

Derio B. Vaillart

- mesa para PC, escritorios, archiveros
- trabajos a pedido, en metal y madera
- contacto:** Omar Vaillart - Titular
- ✉ Estanislao Lopez 2050 y Ruta 70 - 3081 - Humboldt - 03496-480160 / 480550
vahume@humboldt.dataco35.com.ar

Dielfe SRL

- escritorios, escritorios de PC, bibliotecas c/estantes y c/ puertas
- terceriza:** mecanizado de tableros de madera maciza
- trabajos a pedido, en grandes cantidades, en todos los materiales
- contacto:** Guido Sermoneta - Titular
- ✉ Battle y Ordoñez - 2000 - Rosario - 0341-4644998
dielfe@citynet.net.ar



Edgardo Luis y Jorge Bartomioli

- mesa para PC, escritorios, mesas para tv
- demanda:** productos realizados en caño
- trabajos a pedido, en maderas y melamina
- contacto:** Edgardo Bartomioli - Titular
- ☒ H. Irigoyen 4052 - 2170 - Casilda - 03464-424822

Fábrica de Sillas Esperanza

- escritorio, archivos, bibliotecas
- trabajos a pedido, en maderas
- contacto:** Rodolfo Michelini - Titular
- ☒ 1º de Mayo 2613 - 3080 - Esperanza - 03496-421412

Industrias Madereras Argentinas

- muebles para PC
- trabajos a pedido, en aglomerado, melamina
- contacto:** Jorge Casanova - administración
- ☒ 26 de Enero 134 - 2300 - Rafaela - 03492-433379 / 422869
emcmuebles@arnet.com.ar

José y Alberto Bailm

- escritorios, sillas, bibliotecas
- demanda:** escritorios grandes macizo / mesas grandes para escuelas
- terceriza:** pintura epoxi
- trabajos a pedido, en enchapado
- contacto:** Alberto Bailm / Jorge Cipoletti - Titular
- ☒ Lavalle 1570 - 2500 - Cda. de Gomez - 03471-422834



La Oficina

- escritorio-biblioteca, sillas, mesas

terceriza: vidrios

- trabajos a pedido, en amoblamientos integrales, todos los materiales

contacto: Marta Martini

☒ 9 de Julio 1901 - 3000 - Santa Fe - 0342-4598485

Luchini y Garelo SH

- escritorios, mesas para PC

- trabajos a pedido, en melamina y caño

contacto: Roberto Garelo - Titular

☒ 14 de Julio 544 - 2300 - Rafaela - 03492-427897

Miguel Angel Costamagna (Max Lang)

- escritorios, bibliotecas, mostradores de atención al público

terceriza: metálicos con combinación

- trabajos a pedido, en maderas

contacto: Miguel Angel Costamagna / Carlos Romero - Titulares

☒ Javier de la Rosa 2145 - 3000 - Santa Fe - 0342-4609521

Milford SRL

- sillas, butacas, sillones

demanda: muebles de oficina

terceriza: giratorios para sillones

- trabajos a pedido, en grandes cantidades

contacto: Mario Alberto Perricone - Socio Gerente

☒ Rodriguez 968 - 2000 - Rosario - 0341-4214285



Oscar Jose Polini (Decor-Muebles)

- escritorios, bibliotecas
- trabajos a pedido, en madera y aglomerado
- contacto:** Oscar Polini - Titular
- ☒ Soler 735 - 3080 - Esperanza - 03496-421227

Osvaldo Ramón Vizcaya

- escritorios, bibliotecas, archiveros
- trabajos a pedido, en maderas y melamina
- contacto:** Osvaldo Ramón Vizcaya - Titular
- ☒ Lis. de la Torre 1425 - 2506 - Correa - 03471-492218/492318
movilcor@mcg.org.ar

Pedro Miguel Angel Porta

- escritorios, mesa PC, archiveros/gabinetes
- terceriza:** cajones
- trabajos a pedido, en maderas y melamina
- contacto:** Sebastián Porta - Titular
- ☒ Córdoba 28 - 2527 - Ma. Susana - 03401-466217

Schmitt Argentina SRL

- escritorios, sillas, armarios
- terceriza:** cromado
- trabajos a pedido, en grandes cantidades
- contacto:** Mariela Galli - Ventas
- ☒ Paraguay 315 - 2000 - Rosario - 0341-4472822
industria@schmitt.com.ar www.schmitt.com.ar



Para cualquier consulta dirigirse a:

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe.

Secretaría de Industria y Servicios.

Dirección Provincial de Desarrollo Regional y Local.

Programa Municipios Productivos–Etapa III.

☎: 0342-4560920 - 4560926 Int. 4141 – 4176

✉: Bv. Pellegrini 3100 Piso 1 – 3000 – Santa Fe

dregiona@magic.santafe.gov.ar

