

O/F. 3113
511 pl
II

Defensor Fiscal

44159

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLAN ESTRATEGICO DE Catriel

**ARQ. ENRIQUETA SAGASTIZABAL
LIC. CRISTINA COGLIATI
LIC. VIRGINIA MORI
ALBERTO SANPIETRO**

15 de Abril de 2000



PROVINCIA DE RIO NEGRO

PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

La necesidad de contar con un Plan Estratégico que permita transformar las condiciones socioeconómicas del área y encarar la posibilidad de su inserción en condiciones competitivas en los nuevos escenarios económicos que plantea la globalidad, surge de los actores sociales de la propia comunidad concientes de la crisis de los viejos paradigmas y de la necesidad dramática de transformar las condiciones de base para sostener cualquier alternativa de futuro.

Los ejes desarrollados son el resultado de un trabajo con los principales actores (personas e instituciones) de la comunidad a partir de entrevistas en profundidad y reuniones grupales de trabajo. (Anexo I)

OBJETIVO GLOBAL

Reconvertir la economía local históricamente centrada en la explotación del petróleo, diversificando su base productiva, recuperando la cultura agrícola y pecuaria, capitalizando y potenciando los importantes recursos humanos, naturales, organizativos y de iniciativas individuales con que cuenta, así como los derivados de su estratégica localización y la infraestructura de servicios disponible, de manera de colocar al área en condiciones de competitividad en el nuevo marco económico internacional iniciando el proceso de construcción de las condiciones de sus escenarios futuros.

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL

INDICE

PAGINA

Objetivo Global	1
Estrategias	2
Objetivos particulares	3
I. LA PROBLEMÁTICA DE BASE	6
II. EL MARCO INSTITUCIONAL DEL PEC	12
III. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA	15
1. Diversificación productiva	15
1.1. Definición de los límites del ejido y Recuperación de tierras improductivas	15
1.2. Programa de Colonización de Tierras	16
1.3. Promoción del desarrollo de nuevas actividades productivas	17
1.4. Fomento del desarrollo del turismo	18
1.5. Fomento del desarrollo de otros servicios	19
2. Generación de nuevas empresas	20
2.1. Capacitación	21
2.2. Acceso a información	22
2.3. Acceso a recursos financieros	22
2.4. Asistencia técnica y acompañamiento	23
3. Apoyo a las empresas existentes	23
3.1. Acceso a información relevante	23
3.2. Fortalecer capacidades empresariales	24
3.3. Asistencia para el acceso prog..públicos de apoyo	24
3.4. Asesoramiento en líneas de financiamiento	24
4. Atracción de Inversiones	25

INDICE	PAGINA
5. Fortalecimiento Institucional	27
5.1. Ente de Desarrollo de Catriel	27
5.2. Fortalecimiento Institucional del Municipio	36
IV. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL Y URBANA	38
La problemática a revertir	38
Las Estrategias planteadas	41
Financiamiento	48
V. LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y COMUNICACION	49
1. Programa de sensibilización y difusión del Plan	49
2. Programa de capacitación para fortalecer capacidades empresariales	52
3. Programa de sensibilización y difusión del Plan	54
ANEXOS	
I. Participantes de las reuniones de trabajo del PEC	
II. Panorama apícola	
III. Microcréditos	
IV. Instrumentos de apoyo a la MIPYME	
V. Líneas de Financiamiento	

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL

Marco metodológico-conceptual

El Plan Estratégico es el instrumento marco que partiendo de un análisis y diagnóstico de la situación actual así como de la determinación de los escenarios futuros posibles y deseables, planifica de manera integrada el desarrollo económico, social y territorial de la región objeto del mismo.

Para ello se fijan objetivos a corto y mediano plazo y se definen las estrategias que permiten el logro de estos objetivos mediante la optimización del uso de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos, con la suficiente capacidad transformadora como para instalar en el área los procesos de desarrollo.

Las características que más lo diferencian de los planes tradicionales son:

- ser fundamentalmente un Plan de Acción que se focaliza en los factores críticos y proyectos transformadores de los mismos.
- poner el acento en la utilización de análisis cualitativos,
- Hacer un uso optimizado de los recursos escasos, mediante la aplicación prioritaria de los mismos a proyectos desencadenantes de procesos transformadores alternativos.
- basarse en el consenso y la participación de los actores sociales en cada etapa del mismo

- Centrar su gestión en la cooperación y solidaridad público/privada y el compromiso del conjunto de la comunidad con las transformaciones planteadas.

En Catriel la necesidad de contar con un Plan Estratégico surge como producto de la toma de conciencia de una agudización de la crisis económica y de calidad de vida por las nuevas condiciones impuestas por la globalización de la economía, que se suman a las derivadas del agotamiento o declinación de la actividad petrolera predominante, con su consecuente impacto en el ánimo colectivo de la comunidad que habita en ella.

Surge entonces una voluntad conjunta, en especial de los actores sociales más activos y de su municipio, de arbitrar los medios para, asumiendo esa realidad, poner en marcha un proceso de transformación de su base económica y de las condiciones sociales, culturales, físicas y de calidad de vida en general Catriel y su área de influencia.

Existe una conciencia generalizada del diagnóstico de la situación actual del área al menos en los sectores más progresistas y una serie de propuestas atomizadas e inorgánicas que o bien se anulan entre sí o resultan ineficaces por resultar aisladas de una estrategia global de transformación, que es necesario ponderar, integrar y articular a través del Plan

También hay consenso en que para lograr el desarrollo del área y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de su población, deben articularse las propuestas referidas a la actividad productiva con las relacionadas con el mejoramiento social y del habitat de sus habitantes.

Se consideró que la ejecución del Plan Estratégico será posible si se establece una trama institucional y administrativa para la concertación de acciones entre los principales actores públicos

y privados y mecanismos para integrar y estructurar a la comunidad local.

Por ello la metodología participativa es inherente al plan estratégico desde la propia gestación del diagnóstico hasta el consenso de las propuestas estratégicas y las acciones que estas conllevan y es un factor clave para el éxito del Plan.

La concepción que guió el trabajo de elaboración del PEC es la de que se trata de un proceso participativo creciente que se inicia con la definición consensuada de los lineamientos estratégicos avanzando en la integración de las ideas y la ejecución de los proyectos, consecuentemente se utilizaron técnicas orientadas a relevar la opinión e iniciativas de los actores locales, generando el compromiso con la búsqueda de las soluciones posibles.

Alcances y limitaciones del trabajo realizado

Es importante tener en cuenta que en el trabajo se partió del estadio inmediatamente posterior a la toma de conciencia por parte de los actores sociales de la criticidad de la situación, y que a partir de la misma las actividades se desarrollaron sobre dos ejes centrales:

- **La movilización y la organización de la comunidad, para una participación eficaz en la instalación del proceso de planeamiento.**

Si bien puede haber en Catriel experiencias participativas parciales esta característica del planeamiento estratégico implica no sólo una toma de conciencia de los problemas sino un cambio de

actitudes y de pautas culturales que puedan hacer posible el “levántate y anda”.

Este proceso puede llevar mucho tiempo, y si bien este varía según las características del grupo de población que involucren cuanto menos no es inmediato y debe sufrir sucesivas decantaciones. (Lo saben bien los técnicos de la Secretaría de Planeamiento y la comunidad de Conesa).

Por ello en los cinco meses que duró el presente contrato (entre tres y cuatro en realidad dado los períodos de preparación de tareas, elaboración de informes, etc.) de los cuales sólo la mitad fue destinada a la formulación de las líneas estratégicas, se estima como un logro nada despreciable, la constitución de un ente como el ENDECA que supone haber puesto de pie y activa y positivamente a una comunidad agobiada por las sucesivas pérdidas, por la incertidumbre de un futuro que parecía promisorio, al que la mayoría había apostado fuertemente al dejar tras de sí a sus lugares y comunidades pertenencia para asumir los riesgos de un desarrollo con posibilidades de importante éxito, fracasos anteriores, y la propia discontinuidad del trabajo de este equipo.

A ello hay que agregar el aporte sustancial por adentro y por fuera del ente, del propio gobierno municipal también sobrepasado por las demandas sociales y con escasa disponibilidad de recursos humanos para encarar un proceso como el iniciado al que este estudio pretende haber contribuido en el sentido expresado en el párrafo anterior.

- **La selección estratégica de alternativas:**

Aplicar criterios estratégicos en la selección de alternativas significa focalizar sobre aquellos proyectos capaces de generar instancias transformadoras de magnitud suficientemente significativa como para revertir aunque sea parcialmente los efectos negativos de la crisis que se trata de atacar

En la etapa por la que atraviesa Catriel, es lógico que este tipo de proyectos o no existan, o estén en estado muy embrionario, o por el contrario tengan una gran cuota de fantasía, dado la situación que genera la solicitud de un Plan Estratégico.

Precisamente la posibilidad de instalar un proceso participativo conlleva la de alentar, desarrollar y evaluar proyectos que puedan estar latentes en la comunidad.

No debe olvidarse que se trata de un Plan Estratégico de **alcance municipal**, por lo que las propuestas que sean de competencia nacional o provincial (pavimentaciones de RN o RP, exenciones de contribuciones de escala extralocal, leyes de fomento de actividades productivas determinadas, etc.) son consideradas como meras recomendaciones que la localidad en su conjunto podrá tener en cuenta cuando sus representantes tengan la oportunidad de su tratamiento y eventual defensa en los ámbitos correspondientes.

En la etapa actual de desarrollo del Plan y manteniéndose aún activa la principal actividad económica del área, no han surgido aún proyectos consistentes, o con algún grado de elaboración que

puedan ser considerados estratégicos es decir con la capacidad transformadora necesaria para revertir las condiciones de deterioro actuales.

El proceso por tanto, se concentró en la clarificación de las líneas de acción estratégica para encuadrar en ellas las propuestas que surgirán a medida que el proceso madure y en el apoyo técnico al Ente de Desarrollo recientemente constituido.

Existen sí, numerosos proyectos pequeños, la mayoría de los cuales están referidos al sector primario, específicamente a poner en producción la tierra bajo riego, además de explotaciones apícolas o alimentos artesanales, fomentadas a partir del convencimiento de que este sector absorbería en gran parte las consecuencias de la crisis del petróleo.

Esta estrategia fue considerada en el proceso de elaboración del Plan como **adecuada para paliar la situación de un porcentaje minoritario de población con cultura agraria, pero no adecuada para configurarse en uno de los ejes centrales del mismo precisamente por las características de la cultura dominante en Catriel, según puede verse en el desarrollo del estudio.**

Se hizo hincapié en cambio, en los **emprendimientos exitosos que han surgido de la comunidad, actualmente vigentes: 1) emprendimiento vitivinícola con mercado y prestigio internacional, 2) explotación del mineral de bentonita con iguales características y 3) tres líneas de servicios con posibilidades de competencia: una relacionada con las telecomunicaciones, la otra con el turismo y la tercera con el transporte.**

La envergadura de esta capacidad empresarial configura por sí misma un eje central sobre el que estructurar el futuro crecimiento del área.

La ampliación de la oferta de los emprendimientos ya existentes al conjunto o parte de la región o su complejización o la multiplicación de los mismos resultaría suficientemente relevante para generar un proceso transformador de las condiciones de la base económica.

También se puntualiza sobre dos estrategias fundamentales para posibilitar la instalación de actividades e inversiones dinamizadoras de la base económica:

- ✓ **La transformación del rol del municipio:** que implica asumir un rol protagónico en el proceso, para lo cual debe encarar una reingeniería de procesos, una capacitación de sus recursos humanos y una modernización tecnológica que le permita operar articuladamente con el ENDECA y ofrecer una base de datos actualizada de los aspectos más relevantes del área bajo su jurisdicción así como estar interconectado con las fuentes informativas provinciales, nacionales e internacionales más importantes.

Asimismo con el encuadre del Plan podrá asumir un rol de liderazgo con la concreción de las actuaciones urbanísticas que se plantean, ya que el otro eje desarrollado es el referido a las mismas.

Se puntualiza dentro del Plan Estratégico el programa de intervenciones urbanísticas para el corto y mediano plazo que se consideran estratégicas

para el desarrollo local y que configuran la base de sustentación para el despegue socioeconómico, así como un instrumento para la identificación y consecuente movilización de la comunidad, y la credibilidad del Plan

Esta transformación de las condiciones urbanas planteada a través de tres intervenciones iniciales clave en el corto plazo, son fundamentales para el desarrollo del área, ya que resultan decisivas en la determinación del nivel de competitividad de la misma (ejemplos de su importancia encontramos en casos tan conocidos como Barcelona, Bilbao, Berlín, etc en la que las intervenciones efectuadas en los últimos años han estado encuadradas y han ido cumplimentando paso a paso las estrategias consideradas indispensables para posicionarse en un medio tan competitivo como el europeo).

Estrategias planteadas

En síntesis el proceso planteado pivota sobre cuatro ejes estratégicos:

1. La consolidación y fortalecimiento del Ente de Desarrollo de Catriel
2. La transformación y fortalecimiento del rol del Municipio como agente de desarrollo y promotor de condiciones de competitividad de la misma
3. La instalación de un proceso de transformación económica sobre la base la capacidad empresarial

existente y la detección de proyectos estratégicos, como resultado de la maduración del proceso participativo.

4. La implementación de un programa de intervenciones urbanísticas estratégicas que permita la recuperación de la identidad cultural y el mejoramiento de la calidad de vida cotidiana de la población de Catriel, dotándola al mismo tiempo de condiciones de competitividad en el nivel regional.

ESTRATEGIAS

- ⇒ **Valorar la crisis como la oportunidad de planificar y gestionar la transformación social, económica y de calidad de vida de la microregión con centro en la ciudad**
- ⇒ **Promover la participación del conjunto de la comunidad en la consecución del modelo planteado, para lograr la modernización de su economía y su consecuente inserción en el concierto de regiones integradas a la economía global.**
- ⇒ **Integrar el proceso de desarrollo local a un marco microrregional más amplio que comprenda el entorno mediano e inmediato con características y problemáticas comunes.**
- ⇒ **Articular el sistema productivo en todas sus etapas y aspectos: producción, transformación y financiación.**
- ⇒ **Recuperar la cultura agropecuaria modernizando las actividades para hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.**
- ⇒ **Favorecer la conformación de centros de conocimientos científicos y técnicos especializados en los recursos de la región que sirvan de apoyo y fomento a las actividades productivas, mejorando los procesos técnicos y la gestión empresarial**
- ⇒ **Capitalizar las ventajas que le otorga ser la entrada oeste desde Buenos Aires a la Patagonia y su localización**

estratégica con respecto a un amplio entorno interprovincial.

- ⇒ **Capitalizar y potenciar la infraestructura de servicios disponible incorporando un nivel tecnológico adecuado a fin de resultar competitiva en la atracción de la inversión.**
- ⇒ **Articular los programas y proyectos sociales, con una estrategia común de desarrollo e integración de la base poblacional al bienestar general del área.**
- ⇒ **Desarrollar la ciudad como un espacio primordial en la recuperación económica del área, reafirmando su identidad y la definición de su imagen.**

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1. Potenciar el empleo de los recursos económicos disponibles en la localidad y en la región mediante actividades productivas, y fomentar a su alrededor el desarrollo de encadenamientos verticales y horizontales de aglomeración, generando formas asociativas flexibles aptas para actuar en una economía dinámica y competitiva como la presente.**
- 2. Mejorar la calidad de vida de la población, creando condiciones para la integración de su sociedad, elevando la calidad del medio ambiente y del hábitat del área, recuperando la identidad local, la calidad urbana y los lugares de encuentro y recreación**

- 3. Integrar el proceso de desarrollo económico local al marco microregional, procurando la formulación y realización de planes conjuntos que permitan aprovechar economías de información y de escala.**
- 4. Elevar los niveles de formación, calificación e información de los recursos humanos dedicados a las actividades económicas, desarrollando nuevas aptitudes y capacidades que favorezcan los cambios estructurales requeridos por la reconversión productiva local.**
- 5. Fomentar el ingreso a la localidad de inversiones productivas que favorezcan y comprometan el uso de los recursos económicos disponibles, aporten nuevos e introduzcan nuevas técnicas de producción y de gestión.**
- 6. Modernizar la actividad de la administración pública municipal, para que constituya un instrumento eficaz para el fomento y la viabilización de las iniciativas económicas privadas, en un marco de participación, transparencia y competencia.**
- 7. Desarrollar sistemas de información, de carácter público, que permitan:**
 - el conocimiento actualizado del comportamiento de las principales variables socio económicas de la localidad,**
 - el conocimiento de la situación de los mercados y productos que tengan relevancia para las actividades productivas locales.**
 - el conocimiento actualizado de la disponibilidad de tierra rural y urbana .**

- 8. Generar programas y acciones que tiendan a la preservación y fortalecimiento de los recursos naturales y el medio ambiente de la localidad.**
- 9. Favorecer la conformación de centros de conocimientos científicos y técnicos especializados en los recursos de la región que sirvan de apoyo y fomento de las actividades productivas, mejorando los procesos técnicos, la gestión empresarial, y la formación de los agentes de la economía.**
- 10. Establecer mecanismos que faciliten, a promotores privados, obtener fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos productivos considerados estratégicos para el desarrollo local.**
- 11. Promover la inserción laboral y social de los jóvenes, capitalizando su iniciativa y creatividad.**
- 12. Desarrollar armónicamente el centro urbano de Catriel conectándolo adecuadamente con el de 25 de Mayo y el conjunto del área**
- 13. Priorizar en el mejoramiento y consolidación del sistema de vínculos los que fortalezcan su estructuración con el subsistema microregional y con el sistema urbano nacional y provincial.**
- 14. Valorizar los lugares históricos y la consolidación de la identidad urbana local**
- 15. Favorecer la estructuración de espacios para el encuentro, el ocio y la recreación**

I. LA PROBLEMÁTICA DE BASE

El Municipio de Catriel ha impulsado en distintas oportunidades Planes y Programas de Desarrollo tendientes a la reconversión productiva, que no obtuvieron los resultados esperados. El análisis de estos fracasos reiterados parece condición necesaria frente a la propuesta de emprender un nuevo proceso de planificación del desarrollo de la localidad.

Una recuperación “proactiva” de la historia reciente permite:

- ✓ realizar un aprendizaje de los errores cometidos;
- ✓ una apropiación de los “casos exitosos” promovidos y desarrollados localmente;
- ✓ elaborar el sentimiento de “fracaso” que resulta paralizante y genera una actitud escéptica poco proclive al inicio de un proceso de cambio.

Para este proceso la comunidad cuenta con importantes diagnósticos que recogen los diferentes intentos realizados incluyendo la evaluación de los resultados alcanzados. Todos ellos plantean los límites de una economía monoextractiva de petróleo y la necesidad imperiosa de encarar un proceso de diversificación productiva, tema que se viene debatiendo localmente desde principios de los años '90.

Los diagnósticos también enfatizan las dificultades originadas en problemas vinculados a la cultura de la localidad, como la principal restricción para encarar con bases sólidas la reconversión productiva del área.

El abordaje de los cambios culturales requiere necesariamente la generación de un proceso de participación del conjunto de los actores de la localidad: el Estado (ejecutivo y legislativo), las Empresas (productivas, comerciales y de servicios), las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cámaras, Asociaciones, Cooperativas, Consejos), las Instituciones Educativas. El consenso respecto de un conjunto de “ideas-fuerza” es condición “sine quanon” para dar sustentabilidad a las acciones que se encaren en el marco del Plan Estratégico.

En este sentido, se relevaron “dilemas” que actúan como paralizantes para el cambio y que requieren ser debatidos y “problematizados” por los actores locales como paso previo a la definición de los contenidos de un programa de diversificación productiva.

Los “Dilemas” Locales

Se pueden sintetizar en:

⇒ *Cultura Extractiva Vs. Cultura Productiva*

⇒ *Desarraigo Vs. “Siembra”*

⇒ *Identidad local de Emergencia Vs. Identidad local con Capacidad Competitiva*

⇒ *Individualismo Vs. Cooperación*

⇒ *Cultura Extractiva Vs. Cultura Productiva*

La localidad se conforma predominantemente en base a la explotación de un recurso no renovable, situación que genera, al igual que en otras localidades extractivas, una trama particular

de relación entre los actores sociales que presenta aspectos tanto negativos como positivos para motorizar el Plan Estratégico de Desarrollo en localidades como Catriel que cuentan con potenciales recursos naturales. Algunas de las características de las culturas extractivas son:

Baja pertenencia: dificultad para identificarse con el territorio y los demás habitantes. La vivencia de una temporalidad acotada obstaculiza la permanencia y profundidad de los vínculos.

Dependencia: Las actividades extractivas son realizadas por grandes empresas, con poco arraigo en la localidad que se transforman en fuente de empleo casi exclusiva, generando elevada dependencia de los demás actores locales que se desarrollan en función de sus demandas de bienes y servicios.

Escasa propensión a la reinversión. La actividad extractiva propicia el predominio de actitudes demandantes (verbo “extraer”) en mayor medida que aquellas actividades vinculadas al trabajo productivo, donde se requiere una permanente reinversión de capital y trabajo (verbos “cultivar, elaborar”).

Propensión al riesgo. La población que deja su lugar de origen y se traslada a una localidad extractiva, está más predispuesta a asumir riesgos en función de mejorar su calidad de vida, aspecto que puede transformarse en una fortaleza para el desarrollo de las capacidades empresariales.

Modernización tecnológica. Las características de la actividad y del tipo de firmas que la llevan a cabo, posibilita un contacto permanente y actualizado - por parte de los actores locales - de información, tecnologías de última generación y recursos humanos de elevada calificación.

Capacidad de innovación. El contacto con la modernización señalado en el punto anterior potencia las conductas proactivas e innovadoras en los actores locales, en mucho mayor medida que en aquellas localidades de producción primaria, en general con problemas vinculados a la “resistencia al cambio”.

Vínculos extra locales. El origen extra-local de la mayor parte de los habitantes, sumado al flujo de información y recursos humanos que genera la actividad principal, propicia la comunicación y establecimiento de vínculos fuera del ámbito local.

⇒ *Desarraigo Vs. “Siembra”*

El concepto de “siembra” está utilizado en un doble sentido:

- ✓ la relación del hombre con la tierra
- ✓ la inversión en la localidad

La cultura extractiva mencionada anteriormente trae como consecuencia una escasa valorización del vínculo con la tierra como actividad productiva y rentable. Para la mayor parte de los actores locales se trata de actividades ajenas a su idiosincracia, que sólo pueden ser llevadas a cabo por gente de fuera del ámbito local (incluso del ámbito nacional). Esta descalificación de la actividad agrícola ha restringido la generación de recursos humanos apropiados para su desarrollo. Se registran intentos de emprendimientos que, por lo general, no disponen de mano de obra, con el consiguiente fracaso de los mismos.

Por otra parte, como consecuencia del desarraigo, existe un potencial de inversión que no se canaliza hacia proyectos locales, derivándose ó bien a los lugares de origen, ó bien se destinan al consumo fuera de Catriel.

⇒ *Identidad local de Emergencia Vs. Identidad local con Capacidad Competitiva*

La privatización de YPF iniciada a comienzos de los '90 motivó reestructuraciones empresariales (eficientización e incorporación tecnológica), provocando la pérdida del principal motor de crecimiento local y la desocupación actual. Esto tiene lugar en un contexto que carece de infraestructura industrial desarrollada y con pobladores sin tradición productiva ni saberes alternativos.

La crisis de Catriel fue homologada con la de otras localidades que perdieron su única fuente de trabajo – caso Sierra Grande – provocando una identificación con una situación de emergencia económica y social. Sin discutir la legitimidad de la crisis, resulta de suma importancia que los actores locales puedan encarar un proceso discriminado que incluya la apropiación de los recursos específicos con los que cuenta, que, por otra parte se diferencian de los de la localidad tomada como referencia.

La primer diferencia que se constata es que la actividad petrolera no se ha agotado y sigue generando recursos que, bajo las nuevas modalidades de explotación, presenta un efecto multiplicador significativamente menor al pasado.

Por otra parte, como fenómeno particular de la localidad de Catriel, debe destacarse las capacidades empresariales desarrolladas en rubros no vinculados a la actividad petrolera. A título de ejemplo, pueden mencionarse casos, en el rubro agroindustrial la producción de vino y horticultura orgánica; en el rubro minero, la extracción de bentonita y yeso, en servicios: el transporte, la hotelería y la telefonía. Se trata de empresas

que tienen modalidades modernas de gestión y actualización en el equipamiento. Cabe señalar además, que son pymes que trascienden las barreras de la localidad, en algunos casos con experiencia exportadora e interesantes estrategias de comercialización y cooperación.

Resulta llamativo la falta de "popularidad" de estos casos exitosos, que si bien son aislados, surgieron y se desarrollaron en el entorno local, lo cual pone de manifiesto las posibilidades que el mismo puede brindar más allá de la actual situación de emergencia social.

Un Plan de Desarrollo Estratégico debe trabajar sobre la apropiación comunitaria de las fortalezas del entorno local en la generación de capacidades empresariales que, en algunos casos son similares a las mejores prácticas de otras regiones del país.

Este aspecto de la identidad de Catriel forma parte importante de la imagen de la localidad hacia el exterior y como fuente de atracción de recursos extrazona.

⇒ *Individualismo Vs. Cooperación*

El individualismo, señalado por los actores de la comunidad como uno de los principales obstáculos frente al cambio, es un problema que trasciende la cultura local. No obstante, las experiencias municipales, nacionales e internacionales exitosas muestran que el desarrollo de estrategias asociativas parece condición necesaria para la adaptación de las pequeñas y medianas empresas al nuevo escenario económico.

Los "dilemas" identificados constituyen ejes de trabajo que deberán ser abordados en profundidad por la comunidad en su conjunto e integrados a la etapa de sensibilización del Plan

Estratégico. La resolución de los mismos es una condición para el establecimiento del compromiso social requerido para evitar la repetición de experiencias de fracaso.

La conformación del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA.) genera un marco institucional propicio para catalizar e impulsar el proceso enunciado, en especial teniendo en cuenta que el sector privado ha asumido un rol protagónico.

II. EL MARCO INSTITUCIONAL DEL PEC

I. Creación del EN.DE.CA.

Como respuesta a las preocupaciones e inquietudes de los actores de la comunidad para dar solución a la crisis económica y social, el Gobierno de la Provincia de Río Negro promovió la creación del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA.) con la finalidad de conducir y consensuar el proceso de cambio que demanda la comunidad.

El Ente es mixto, con participación del Gobierno Provincial, representado por el Ministro de Producción de la Provincia de Río Negro; Municipal, representado por la Intendente de Catriel y dos representantes del Concejo Deliberante (uno por el partido mayoritario y otro por la minoría) y cuatro representantes del Sector Privado propuestos por entidades intermedias (dos por la Cámara de Productores y dos por la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura). Cabe señalar que la Presidencia y VicePresidencia del Ente han sido asumidas por el sector privado.

El EN.DE.CA. dispone de financiamiento provincial para su funcionamiento y se prevé la contratación de un Gerente y un asistente.

Según Resolución Municipal N° 467, los objetivos del Ente son:

Objetivo de Desarrollo:

Organizar, planificar, gestionar, ejecutar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con el desarrollo del área de Catriel.

Objetivos Específicos:

1. Ordenar los estudios para establecer las distintas posibilidades de desarrollo sustentable del área.
2. Ordenar y poner en marcha los estudios de impacto ambiental.
3. Efectuar una planificación integral de las acciones a emprender y sus prioridades.
4. Coordinar con Organismos Públicos de los distintos niveles de gobierno los proyectos y acciones a desarrollar en el área.
5. Dictaminar sobre la conveniencia y oportunidad de todos los anteproyectos públicos en trámite.

6. Promover iniciativas de inversión pública y privada relacionadas con el aprovechamiento de recursos económicos de la zona.
7. Programar y ejecutar por sí o por convenios con otros organismos públicos o particulares, las obras de infraestructura necesarias para la reactivación de los factores económicos.
8. Efectuar relevamiento de los recursos económicos y sociales de la zona y resolver sobre su mejor aprovechamiento.
9. Participar conjuntamente con el Organismo competente en la regulación del uso de las aguas públicas ubicadas en su jurisdicción.
10. Promover la formación de empresas de producción, explotación, industrialización y comercialización de los productos de la región.
11. Promocionar y fiscalizar las distintas etapas de producción y comercialización de los frutos y productos para asegurar la calidad de los mismos.
12. Acompañar la implementación de todas las acciones necesarias para el desarrollo sustentable de la zona.

Las atribuciones asignadas al EN.DE.CA. lo convierte en el promotor y ejecutor natural del Plan Estratégico de Catriel en el que la articulación público-privado juega un rol clave para el desarrollo del mismo.

Si bien el sector empresario privado se constituye en motor de la ejecución de los aspectos productivos del PEC, la articulación y apoyo de la gestión municipal será fundamental para el éxito de las estrategias planteadas.

La gestión del territorio del ejido y el desarrollo urbano serán en cambio, responsabilidad primaria del Municipio, el que no podrá operar eficazmente sino cuenta con la total colaboración del sector privado y de los vecinos en general.

III. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

La compleja realidad de Catriel, si bien no permite encontrar una única y rápida solución, hace necesario definir cursos de actuación para comenzar a revertir situaciones negativas derivadas de la escasa diversificación de su estructura económica. A tal fin, se proponen los siguientes ejes estratégicos:

1. Diversificación Productiva

Según con?

1.1. Definición de los límites del nuevo ejido Municipal que prevé la incorporación de Peñas Blancas, Valle Verde y Octavio Pico. En rigor estos parajes están funcionalmente vinculados a la localidad de Catriel, constituyendo una microregión que comparte la problemática social, cultural y económica.

1.1.1. Plan de Recuperación de tierras improductivas

Si se considera la micro región se dispone de aproximadamente 12.000 has de tierras bajo riego aptas para ser incorporadas a la actividad productiva.

La propiedad de las mismas es variada, distinguiéndose las siguientes situaciones:

- ✓ tierras provinciales que están en proceso de ser transferidas al Municipio, que podrían ser objeto de un proceso de colonización similar a la experiencia de desarrollo de Valle Verde;
- ✓ tierras privadas muy próximas al centro urbano, con riego y drenes, que permanecen improductivas. Los propietarios de las mismas - no residentes en la localidad- son difíciles de ubicar. Para estas se requeriría un estudio de la situación de dominio para definir alternativas de recuperación legal.

1.2. Programa de Colonización de Tierras

El Programa deberá estar sustentado en propuestas realistas sobre los requerimientos de inversión en infraestructura de riego que demanda una adecuada explotación de las tierras. Además deberá estar enmarcado en proyectos productivos rentables y capaces de satisfacer la demanda en la región.

La escasa cultura productiva local requiere de un Programa que contemple la capacitación y asistencia técnica de los nuevos productores, en aspectos tanto

agrotécnicos como empresariales. En este sentido, sería de suma utilidad tomar contacto con una experiencia orientada a jóvenes (Jovem I), que se está desarrollando en Neuquén, en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico de esa provincia. No se dispone de una evaluación de los resultados del mencionado Plan, pero utiliza la modalidad de incubadoras de empresa, en parcelas individuales con invernaderos y acompaña a los jóvenes emprendedores por un período de cuatro años, tiempo considerado el necesario para consolidar la capacidad empresarial. Una vez transcurrido ese período, el Estado se retira, manteniendo el seguimiento de los proyectos.

1.3. Promover el desarrollo de nuevas actividades productivas a partir de los sectores desarrollados de manera exitosa en el ámbito local, ya que facilitaría:

- ✓ la generación de valor agregado;
- ✓ la difusión de información disponible sobre mercados, tecnologías, sistemas de producción;
- ✓ el establecimiento de estrategias de cooperación entre firmas, potenciando las acciones de asociación y cooperación que ya han comenzado a registrarse en la localidad.

Los sectores identificados, sobre los cuales existe consenso en la comunidad, como de potencial aprovechamiento productivo (primario e industrial) son:

- ✓ vid
- ✓ miel

- ✓ minería
- ✓ horticultura en invernáculos

Se sugiere relevar estudios de viabilidad técnica y de mercado acerca de las distintas actividades, que vayan conformando una Base Informativa Sistematizada. A título de ejemplo se incorpora material extraído de Internet en el Anexo II.

Para la realización de estudios específicos, orientados a la definición de proyectos productivos concretos, se puede disponer del apoyo de instituciones que los financian a pedido de la Provincia, por ejemplo el Consejo Federal de Inversiones.

Se recomienda también, analizar experiencias como la del proyecto para la producción integrada de hortalizas bajo cubierta en el Ejido de General Roca, el cual fue desarrollado y puesto en marcha en forma conjunta por el Municipio, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). (Anexo III). Este proyecto presenta aspectos particularmente interesantes en cuanto a la búsqueda de alternativas innovadoras para superar o atenuar situaciones de crisis económica y se inscribe en lo que se podría denominar “reinplantar una cultura agro productiva”.

1.4. Fomentar el desarrollo del Turismo

Se trata de capitalizar al máximo la localización estratégica y los recursos naturales del entorno inmediato y del Dique Casa de Piedra, con que cuenta Catriel, a fin de generar una actividad turística de calidad, que retenga

al viajero de paso y atraiga al que busca una oferta diferenciada.

Existe un importante antecedente de hotelería de calidad en la Posada del Río Colorado y el posible desarrollo de una oferta complementaria de ese nivel, la coloca en una posición ventajosa con respecto al alojamiento.

Lo relacionado con las condiciones urbanas que deben acompañar a esta propuesta se desarrollan en el ítem IV.2.

Las acciones tendientes a la diversificación productiva deben estar integradas al conjunto de las previstas por el PEC y además deben formar parte de la estrategia de comunicación hacia la comunidad. Por esta razón, los ejes acá sugeridos se retoman en el Plan de Sensibilización y Difusión y en el Programa de Capacitación. Por otra parte requieren del Fortalecimiento de las Instituciones involucradas en su ejecución.

1.5. Fomentar el desarrollo de otros Servicios.

Se trata de aquellos servicios vinculados con la informática y comunicaciones, para los que Catriel dispone de infraestructura altamente competitiva, con relación a otras regiones vecinas.

Asimismo deben potenciarse los servicios vinculados con el transporte y la actividad petrolera a partir de la ampliación del mercado de influencia.

2. **Generación de Nuevas Empresas**

La diversificación de las actividades productivas deberá concretarse a partir de la generación de nuevos emprendimientos apoyados sobre la capacidad de inversión local, el apoyo a las empresas existentes y la atracción de inversiones extrazona.

El objetivo de generación de empresas locales requiere por un lado, **motivar** la capacidad emprendedora y por otro, **formar** empresarios capaces de gerenciarlas a partir de proyectos sustentables. El abordaje integral de este proceso formativo resulta de importancia fundamental para lograr la sustentabilidad.

La experiencia reciente de Catriel mostró que sólo el 10% de los emprendimientos financiados por el “Programa para el Desarrollo Agropecuario del Area de Riego Colonia Catriel” financiado por el Municipio con ingresos extraordinarios provenientes de regalías hidrocarburíferas, ha sobrevivido.

Entre las causas que explican este resultado sobresalen:

- ✓ la deficiente elección de la idoneidad de los aspirantes al crédito
- ✓ la deficiente elección de los proyectos
- ✓ la falta de capacitación de los emprendedores
- ✓ la falta de acompañamiento

Las etapas de un proceso formativo integral son:

formar
nuevas empresas?
empresarios?
gerentes?

Motivación

El fomento de las capacidades gerenciales debe formar parte de la etapa de sensibilización y difusión del PEC, que se desarrollará en el ítem V.

Selección de emprendedores

En general se evalúan los proyectos pero no los emprendedores. La evaluación de las aptitudes y capacidades de los ejecutores de los proyectos resulta tan importante como la viabilidad del mismo. Los programas más exitosos de apoyo a nuevos emprendedores incluyen este aspecto (ej. Programa de Promoción del Desarrollo Local).

2.1. Capacitación

Cualquier programa de fomento de micro y pequeñas empresas debe incorporar como requisito una instancia de capacitación que brinde los elementos teóricos y técnicos para la formulación de un proyecto viable. La aplicación de este recurso como requisito para la obtención de apoyo financiero ha demostrado un mayor nivel de éxitos, y, por ende un mejor cumplimiento de las obligaciones contraídas.

2.2. Acceso a información

El acceso a la información sobre productos, procesos, tecnologías y mercados debe ser facilitado por el EN.DE.CA., ya que por lo general, el costo excede las posibilidades de los potenciales empresarios. Dicha información constituye un factor crucial para la definición del negocio, la detección de oportunidades, el aprovechamiento de las ventajas comparativas que se disponen, a menudo sin saberlo, y la viabilidad técnica, económica y de financiamiento del nuevo emprendimiento. Para ello se propone el desarrollo de un Sistema de Información (ver ítem 5.1.h.).

2.3. Acceso a recursos financieros

El EN.DE.CA., deberá facilitar el acceso al crédito de los nuevos emprendimientos, brindando información y asesoramiento sobre la oferta de financiamiento disponible en los tres niveles de gobierno. Dicha información no está unificada, lo cual dificulta que ésta llegue a todos los potenciales beneficiarios.

El EN.DE.CA., deberá evaluar la posibilidad de funcionar de nexo entre el sistema financiero y el empresario avalando aquellos proyectos de interés para la región o con elevado potencial de rentabilidad.

La mayoría de la asistencia disponible a microempresas es de tipo financiera, pero va acompañada de capacitación, asistencia técnica y otros tipos de instrumentos de apoyo (ver Anexo III):

- ✓ Programa Global de Créditos para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación (Sepyme)
- ✓ Micro Nación de la Sepyme y el Banco Nación
- ✓ Líneas para microempresas del CFI
- ✓ Programa de Promoción del Desarrollo Local, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social de La Nación
- ✓ Línea PROMEPI, de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia.
- ✓ Programa de Dinamización Productiva Regional, del Ministerio del Interior de La Nación.

2.4. Asistencia técnica y acompañamiento

Durante el período de diseño, puesta en marcha y acompañamiento en la primer etapa de vida del emprendimiento hasta la consolidación de las capacidades empresariales. (Período sugerido: no menos de dos años)

3. Apoyo a las empresas existentes

3.1. Acceso a información relevante para el desarrollo de actividades, tales como Bases de Datos, estudios de mercado, que deberán ser facilitados por el EN.DE.CA. En el caso particular de las Pymes, el acceso a ella es una de las áreas más deficientes, tanto por los recursos y tiempo

que insume, como por la inexistencia de una práctica cotidiana de toma de decisiones a partir de información relevante.

Diversas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales generan información de distinta naturaleza, sin embargo ella no se encuentra en un único lugar físico o virtual (Internet). El Ente podrá servir de nexo entre esta oferta de información dispersa y la potencial demanda, es decir constituirse en una instancia centralizada de información a partir de disponer de una base de datos informatizada y el “linkeo” (direcciones de Webs) con otras fuentes de información, que permita la consulta ya sea directamente o en forma remota por parte de las empresas. (Ver ítem 5.1.h.)

3.2. Fortalecer las capacidades empresariales mediante el diseño un programa de capacitación (Ver ítem V.2)

3.3. Asistencia para el acceso a Programas Públicos de Apoyo, tales como las líneas de subsidio del FONTAR y de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa para la modernización tecnológica, la prospección de mercados para nuevos productos, la consultoría tecnológica, la reestructuración empresarial, el armado del plan de negocios, capacitación de recursos humanos asociados a un proyecto de innovación, etc. (AnexoIV)

3.4. Asesoramiento en materia de Líneas de Financiamiento, a partir de una actualización permanente de las líneas disponibles (Anexo V) y de los nuevos instrumentos impulsados mediante el proyecto de Ley

Pyme. Al respecto debe destacarse que dicho proyecto prevé la creación de dos Fondos, de U\$S 100.000 cada uno, destinados a capital de riesgo y a dar garantías de segundo piso. Asimismo, prevé programas de crédito con tres puntos de tasas de interés bonificada.

4. Atracción de Inversiones extrazona

Identificación de Areas de Inversión y de los aspectos que inciden en la toma de decisiones de los inversores.

Difusión de Imagen de Catriel como entorno adecuado para las inversiones, que destaque las competencias de la región no solo en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales sino también en relación a factores claves para las decisiones de localización de los agentes, tales como el grado de calificación de los recursos humanos, la intensidad de interacción entre los agentes económicos, los casos de desempeño exitoso, la fortaleza de las instituciones públicas y privadas, entre otros.

Diseño de materiales de difusión (folletería, video, página Web, CD) que contengan información acerca de:

Clima

Recursos naturales:

- disponibilidad de tierras productivas bajo riego

- recursos mineros

- recursos agrícolas y ganaderos

- insumos productivos

- disponibilidad de energía

Infraestructura y equipamiento

- rutras de acceso

- proximidad a centros urbanos (Neuquén)

- parque industrial

Desarrollo de los Servicios urbanos

agua potable

red cloacal

comercios

educación

salud

recreación

Servicios de apoyo logístico

comunicaciones

bancos

transporte

hotelería

servicios industriales

Promociones vigentes e incentivos

promoción minera

agrícola

turística

Capacidades existentes

empresariales

técnicas

Diseño de un Plan de Difusión de Catriel como entorno favorable a la instalación de empresas.

Se sugiere solicitar la asistencia de la Fundación Invertir Argentina, que tiene el propósito de promover las inversiones en el país, tanto de empresas locales como de empresas extranjeras, y cuenta con amplia experiencia en la preparación de materiales de difusión.

5. Fortalecimiento Institucional

5.1. Ente de Desarrollo de Catriel

Para el cumplimiento de sus objetivos, el EN.DE.CA. deberá disponer de apoyo para:

- a Establecimiento de las modalidades de gestión del Ente**
 - Definir funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del Ente
 - Definir el perfil de calificación y los términos de referencia para la contratación del Gerente y del asistente.
 - Fortalecer la articulación y fomentar el desarrollo de estrategias asociativas con actores externos.
 - Adquirir conocimientos en técnicas participativas para favorecer la articulación entre los diferentes actores del Ente y con los externos.

- a Diseño de un Sistema de Servicios autosustentables orientado a la diversificación de las actividades productivas y al fortalecimiento de las existentes, en el marco de la implementación del PEC**
 - Relevar las necesidades de asistencia técnica y capacitación destinadas al mejoramiento de la competitividad de los sectores locales y la generación de nuevos emprendimientos.

- Formular los términos de referencia para la implementación de actividades de capacitación y asistencia técnica
 - Establecer una Red institucional de apoyo a los sectores productivos.
 - Releva las potenciales fuentes de financiamiento provinciales, nacionales e internacionales para los componentes del Plan Estratégico y el desarrollo de los objetivos/actividades específicas del Ente.
- a Diseño de Instrumentos de apoyo al desarrollo productivo local**
- Conocer y optimizar la utilización, en el marco del PEC, de los Programas e instrumentos de apoyo disponibles a nivel Nacional y Provincial.
 - Definir modalidades de difusión y seguimiento de los nuevos instrumentos contemplados en el Proyecto Ley Pyme.
 - Formular programas y proyectos con recursos propios o de financiamiento externo para promover las actividades productivas de la zona, como por ejemplo, el Plan de Colonización, Línea de Créditos para Microemprendimientos.
 - Establecer los beneficiarios, prioridades, criterios de elegibilidad y factibilidad para los Proyectos que se canalicen a través del Ente.

- Diseñar la modalidad de implementación de los Programas o Proyectos.
 - Diseñar un Sistema de Evaluación y Seguimiento para los Programas y Proyectos.
 - Definir el perfil de los recursos humanos requeridos para la implementación de las distintas etapas de los Programas o Proyectos. Diseñar los términos de referencia para la contratación de los mismos.
 - Diseñar los modelos de Convenio a realizar con Organismos Provinciales, Nacionales o Internacionales -Públicos o Privados- intervinientes en los Programas o Proyectos.
 - Determinar modalidades para potenciar el uso del Centro Tecnológico que funciona en la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Catriel y Peñas Blancas.
- a** **Evaluar la factibilidad de los Proyectos detectados en la localidad.**
- Proyecto Matadero Municipal que se encuentra en la etapa de elaboración de planos en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de la Provincia. El objetivo del proyecto es evitar el faenamiento clandestino y disminuir el costo que implica la faena en centros autorizados. Los beneficiarios son aproximadamente 120 productores caprinos.

- Reserva ambiental y villa turística de “Lago Casa de Piedra”. Este proyecto tiene como objetivo la instalación de una villa turística en un área de reserva sobre la margen del Lago Casa de Piedra. El área cuenta con playas, zonas de fósiles, flora y fauna autóctonas. Otro objetivo del proyecto consiste en la instalación de una Estación Hidrobiológica de control de contaminación, considerando que el lago es el reservorio del aporte de contaminantes vertidos al Río Colorado.
 - Escuela Agrotécnica con sistema de alternancia. Proyecto impulsado por la Cooperativa Valle Verde Ltda. El objetivo del Proyecto es evitar el desarraigo de jóvenes y apoyar al productor con sistemas más tecnificados. Los beneficiarios son los hijos de los productores de Valle Verde (crianceros y chacareros). Cuenta con el asesoramiento técnico de la Escuela de Familias Agrarias de Santa Fé.
 - Escuela Agrotécnica en la localidad de Catriel con el objetivo de fomentar entre los jóvenes de Catriel un nuevo perfil de inserción laboral.
- a **Efectuar un seguimiento de las ideas proyectos presentadas en el marco de la línea Microemprendimientos del CFI para financiar propuestas tales como: Chacras ecológicas con objetivos turísticos, invernaderos para producción de frutas, hortalizas y flores, mejoramiento de razas caprinas, tambo en base a leche ovina, etc.**
- b **Diseño e implementación del Plan de Sensibilización y Difusión del EN.DE.CA y del PEC (Ver contenidos y estrategias**

generales en ítem de Lineamientos del Programa de Capacitación y Comunicación)

- c **Diseño de un Plan de Acción en el corto plazo con determinación precisa de recursos y resultados**

- d **Diseño e implementación de un Sistema de Información unificada y confiable que deberá contener como mínimo los siguientes componentes:**

- **Banco de Ideas-Proyectos de Inversión**

Se requiere diseñar un Formulario con los contenidos básicos del Proyecto, tales como:

- ✓ **Datos Generales del titular del proyecto**
- ✓ **Principales Actividades de la Empresa**
- ✓ **Nombre del Proyecto**
- ✓ **Tipo de Proyecto (modernización, capacitación, desarrollo tecnológico, ampliación, etc.)**
- ✓ **Descripción de las principales actividades del Proyecto**
- ✓ **Justificación y Antecedentes**
- ✓ **Grado de desarrollo actual del Proyecto**
- ✓ **Otras Entidades participantes**
- ✓ **Director Técnico del Proyecto**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Resultados que se esperan alcanzar**
- ✓ **Riesgo técnico**
- ✓ **Duración estimada**
- ✓ **Presupuesto aproximado**
- ✓ **Tipo de Beneficio y Monto solicitados**

- Banco de Ideas-Proyectos de Asistencia Técnica y Capacitación

Se sugieren los siguientes contenidos básicos:

- ✓ Nombre del Proyecto
 - ✓ Descripción
 - ✓ Justificación y Antecedentes
 - ✓ Diagnóstico preliminar de la situación de la empresa o grupo al que se orienta la asistencia y/o capacitación
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Propuesta técnica incluyendo contenidos y estrategias para la actividad
 - ✓ Resultados que se esperan alcanzar
 - ✓ Caracterización de los recursos humanos afectados al Proyecto
 - ✓ Presupuesto del Proyecto
 - ✓ Tipo de Beneficio y Monto solicitados
-
- Inventario de las Instituciones Públicas y Privadas de los ámbitos provincial y nacional de apoyo a los sectores productivos actuales y potenciales
 - ✓ Nombre de la Institución
 - ✓ Tipo de Organismo
 - ✓ Dirección
 - ✓ Teléfono
 - ✓ E-mail – Página Web
 - ✓ Referentes

- Inventario de estudios de mercado de interés para los sectores productivos actuales y potenciales.

La elaboración de este inventario se realizará a partir de la selección de los estudios disponibles en Internet que puedan contribuir a:

- ✓ conocer las posibilidades productivas vinculadas a las actividades desarrolladas exitosamente en la microregión.
 - ✓ disponer de información sobre oportunidades de mercado
 - ✓ conocer las tendencias de modernización de los sectores con potencial productivo local
- Inventario de Direcciones útiles en Internet vinculados a la actividad productiva actual o potencial

La elaboración de este inventario se realizará en base a la indagación y selección de direcciones de internet que brinden información acerca de los sectores de interés local. El inventario debe contener al menos los siguientes ítems:

- ✓ Dirección Página Web
- ✓ Institución
- ✓ Contenidos principales del sistema al que se accede

- Registro de Consultores por especialidad

Se convocará a los profesionales y consultores de la región a formar parte de un Registro orientado a articular los requerimientos de las empresas y/o emprendedores con la oferta profesional de servicios. La consulta del Registro deberá ser gratuita y de libre elección.

Se sugiere que contenga por lo menos los siguientes datos:

- ✓ Razón Social
- ✓ Apellido y Nombre
- ✓ Especialidad
- ✓ Servicios que brinda
- ✓ Antecedentes y Referencias
- ✓ Curriculum abreviado de los principales profesionales
- ✓ Dirección, teléfono
- ✓ Correo Electrónico

- Boletín de Noticias: Recopilación de artículos periodísticos con información de interés para la localidad

Se sugiere seleccionar vía Internet, los artículos y noticias vinculados a temáticas relevantes para la localidad de los principales periódicos nacionales (La Nación, El Clarín, El Cronista Comercial, Ambito Financiero y otros) y Provinciales (Río Negro) a los fines de armar un archivo sistematizado que pueda ser difundido o consultado.

Cabe señalar que la mayor parte de los diarios tienen sitio web con posibilidad de consultar la edición del día y los números anteriores. Algunos disponen además de sistemas de búsqueda temática.

- **Funcionamiento en Red con el Sistema de Información MIPyME.**

Este podrá operar con base en las Agencias Regionales de Desarrollo Empresarial que se crearán de acuerdo al Proyecto Ley de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En el caso de la Provincia de Río Negro, está prevista la creación de la Agencia de Desarrollo Económico Provincial (ADECO), *“destinada a realizar en forma permanente un diagnóstico situacional de los problemas y oportunidades económicas existentes y ayudar a los empresarios a organizarse y adquirir la calificación y los recursos necesarios para solucionar sus problemas y aprovechar las oportunidades de mercado”*.

Para la concreción del Sistema de Información se requiere:

- ✓ Disponibilidad de equipamiento con soporte apropiado y conexión a Internet.
- ✓ Asistencia técnica para el diseño de las bases de datos.
- ✓ Capacitación para el manejo, actualización y consulta de las bases y para su posterior ampliación a otras áreas de interés económico

- ✓ Capacitación en el uso de Internet.
- ✓ Orientación al empresario para el acceso a la información que resulte más adecuada a sus necesidades.
- ✓ Régimen de consulta del Sistema que deberá tender al autofinanciamiento. El régimen de consulta deberá contemplar un arancel que contribuya a cubrir los costos de conexión, mantenimiento de los equipos y actualización permanente de la base.

5.2. Fortalecimiento Institucional para la Municipalidad de Catriel

Rol del Gobierno local

En relación al PEC, la propuesta incluye un rol proactivo del Municipio tendiente a:

- ✓ orientar y/ direccionar las ideas y proyectos productivos locales a partir de una participación activa en el EN.DE.CA.
- ✓ generar un espacio institucional favorable para el funcionamiento del EN.DE.CA.
- ✓ articular las políticas municipales con los lineamientos consensuados que se definan en el EN.DE.CA. en el marco del PEC.
- ✓ favorecer la articulación entre los agentes locales y otros de nivel regional, nacional e internacional

- ✓ promover los cambios culturales que permitan llevar adelante un proceso de reconversión productiva
- ✓ generar la infraestructura y servicios acordes con el proceso de cambio
- ✓ regular los aspectos vinculados con los problemas medioambientales
- ✓ promover la toma de conciencia de los sectores productivos acerca de la importancia de cumplir con las obligaciones fiscales
- ✓ contribuir a promover el desarrollo de la nueva imagen de Catriel enfatizando las potencialidades productivas.

El Municipio cuenta con un área orientada al fomento de la base productiva local, la Secretaría de Planificación y Desarrollo, que ha venido impulsando el aprovechamiento de los Programas y líneas de financiamiento existentes. Por otra parte dispone amplia información actualizada respecto a los mismos.

El área deberá fortalecerse con recursos humanos y tecnología adecuada para actuar en red con el EN.DE.CA. del que forma parte y con el que coordinará las acciones conjuntas.

En relación con el fortalecimiento de la gestión del territorio y el desarrollo urbano (Vér ítem IV.1.)

IV. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL Y URBANA

La problemática a revertir

Los problemas vinculados a la cultura de la localidad y los “dilemas” que surgen de la misma descritos en el punto I, tiene una clara traducción a los parámetros territoriales y más concretamente en la producción de la ciudad. Contradictoriamente, algunos de estos efectos pueden llegar a convertirse en importantes mojones para la reversión de estas condiciones de base.

- ⇒ **El bajo sentido de pertenencia** producto de una cultura predominantemente extractiva que dificulta la identificación con el territorio, y la vivencia de una temporalidad acotada, dan por resultado una ciudad sin corazón, sin “centro vital” identificable, una ausencia de espacios públicos de encuentro y una estructura lineal que desarrolla su oferta de comercios y servicios como una sumatoria a lo largo de un eje principal en lo que se ha dado en llamar “estilo far west”.

Esta desestructuración favorece el individualismo. Los lugares de encuentro, los recorridos a pie y posibles paseos peatonales han quedado reemplazados casi con exclusividad por la circulación vehicular a la que se ha dado la infraestructura correspondiente para un fluido desarrollo.

- ⇒ Las inversiones en tierras realizadas por particulares o empresas en épocas de auge económico, han generado terrenos baldíos que se acumulan en el tejido urbano aún en el área central, contribuyendo a la desestructuración del mismo, creando bolsones de predios sin uso y con el deterioro de la imagen de la ciudad producto del abandono propio de estas circunstancias. (A ello hay que agregarle las pérdidas que ocasiona al Municipio la baja recaudación tributaria derivada, a la que se le suma la poca claridad dominial de gran parte de los mismos).

En conjunto con las características descritas en los otros items se ha ido contruyendo una **identidad local de emergencia** o lo que es lo mismo una **falta de identidad local con capacidad competitiva**.

- ⇒ La **dependencia de las actividades extractivas** realizadas por grandes empresas sin arraigo en la localidad, ha dejado amplios espacios como cementerios de construcciones de apoyo a las actividades desarrolladas, localizadas en lugares estratégicos del ejido municipal, que en el mejor de los casos, están siendo aprovechadas como espacios para diversas funciones, sin adaptaciones o reciclaje alguno.

Por el contrario no se ha concretado la previsión de áreas dentro del ejido para ser habilitadas para concentrar usos productivos o comerciales comunes a varios emprendimientos.

- ⇒ La **escasa propensión a la reinversión** de la actividad extractiva que propicia el predominio de actitudes demandantes se evidencia en la provisión de servicios y en

la amplia y variada oferta comercial que aún hoy se evidencia, superior a la escala del centro urbano, y en la baja inversión que se aprecia en las inversiones físicas de carácter privado y en el aporte que el mismo a podido hacer al desarrollo urbano.

- ⇒ Sin embargo a diferencia de pueblos del mismo rango poblacional con otras actividades productivas de base, Catriel tiene una **modernidad tecnológica** que se evidencia en aspectos tales como la información y el nivel de comunicación (con tecnologías de última generación) que posee, así como la presencia de recursos humanos de elevada calificación, y una conducta latente o explícita de no resistencia al cambio de una parte importante de sus ciudadanos.

- ⇒ Otra consecuencia significativa de lo anterior es la relacionada con la importancia de los **vínculos que se generan con el exterior** que sin embargo no están claramente expresados localmente en lo territorial en relación a su entorno mediato e inmediato: accesos, vínculo con el área rural, con 25 de Mayo, con Rincón de los Sauces, con el resto de la provincia, con las áreas recreativas y de atractivo turístico.

Las Estrategias planteadas

Para revertir esta problemática se propone como estrategia central:

Desarrollar la ciudad como un espacio primordial en la recuperación económica del área, reafirmando su identidad y la definición de su imagen como estrategia para su inserción en los espacios económicos globales y para dotarla de competitividad en los mismos.

El desarrollo del plan prevé una participación y un compromiso creciente de la comunidad, por lo cual éste debe dar señales, que demuestren resultados que alienten la continuidad del proceso.

Las intervenciones urbanas son de las que pueden presentar resultados visibles en el corto plazo. Las planteadas para Catriel para dicho plazo son:

- 1. Conocer la base y el patrimonio territorial del Municipio para operar eficaz y oportunamente sobre el mismo. Se propone:**

Programa de modernización del Catastro Municipal y regularización dominial

La incorporación de un GIS Sistema de Información Georreferenciada permitiría al Municipio crear una base de datos geográfica que puede centralizar los subsistemas que manejan las distintas áreas.

La base estaría constituida por el plano catastral actualizado por relevamiento directo, lo que permitiría con

bajo costo poder aumentar considerablemente la base contributiva.

Si al mismo tiempo se efectúa una regularización del dominio, lo que aunque es una acción más compleja y de mayor duración, puede tercerizarse y pagarse con un porcentaje del significativo incremento del presupuesto que deviene de la misma.

Tanto o más importante que estos logros es el de conocer con exactitud el estado de la variable más importante que maneja el Municipio, como es su base territorial y su propio patrimonio en relación al mismo

Esto permitiría favorecer el crecimiento hacia adentro del área mediante la edificación en los terrenos baldíos existentes y minimizar la extensión de la mancha urbana hacia el medio rural.

A la vez se configura en la base de sustentación para realizar intervenciones concretas, y brinda la posibilidad de crear un banco de tierras con disponibilidad para usos específicos.

Con ello se irá **suturando el tejido urbano**, recuperando la tierra abandonada, baldía, sin uso y se posibilitará dicho modelo de crecimiento.

El catastro actualizado sería la base para instalar el Sistema de Información Georreferenciada (GIS) que **optimizaría** el funcionamiento municipal aumentando considerablemente su eficacia y eficiencia reduciendo asimismo los gastos de funcionamiento.

2. Dotar a la ciudad en el corto plazo de un “corazón” o “centro vital” identificable.

Se propone:

Intervención estratégica en el marco de la recuperación de la identidad local y el sentido de pertenencia

La localización más apropiada para el “centro vital” de Catriel, sería el amplio espacio dejado por las instalaciones de YPF en el centro de la ciudad, con historia de ser centro de reunión y recreación en festivales, ferias, fiestas. En la actualidad algunos de los edificios en madera existentes que consisten básicamente en líneas de habitaciones adosadas (antiguos dormitorios de los obreros de la firma) tienen un uso comunitario como el centro cultural y está rodeado de la escuela, el polideportivo, etc. Existen además, algunos árboles y un proyecto de anfiteatro para incorporar.

El espacio está en la actualidad sobreocupado y carece de un diseño unitario que le otorgue un identidad definida a la sumatoria de construcciones que se acumulan en su superficie.

Un proyecto adecuado podría recuperar su condición de centro de interés y reunión para la comunidad ya que su localización y la posibilidad de aprovechamiento de parte de las instalaciones, le otorgarían condiciones favorables para el desarrollo de un “corazón” de la ciudad.

Como tal, el diseño del mismo debería tener en cuenta las variadas e importantes funciones que estos lugares han cumplido desde la edad media en adelante: paseo,

encuentro, juego, recreación, ocio, descanso, comprar y vender.

Dadas las características de las propuestas del Plan Estratégico y la imagen urbana que las acompaña, además de contar con un espacio verde arbolado con mobiliario adecuado y juegos para niños, y alguna instalación para la charla y el café o la cerveza, se puede reciclar y recuperar parte de las construcciones de madera de YPF existente, para incluir en el mismo una feria semanal de productos de la zona tanto alimenticios -elaborados y frescos- como de artesanías y otros.

Se retomaría en tal sentido, una iniciativa del municipio respecto de dotar a la ciudad de un espacio para exponer lo que se produce en el área y generar un mercado local para su venta.

Con este programa el proyecto haría un fuerte aporte a la identidad local en el marco de una cultura productiva (y de “siembra”) y elevaría cualitativamente la calidad de vida cotidiana comunitaria.

Uno de los mecanismos más idóneos para elaborar el proyecto puede ser organizar un concurso regional (región del Río Colorado) que involucre a los colegios de arquitectos de Río Negro, Neuquén, La Pampa, Mendoza y Buenos Aires, lo cual resuelve sin elevados costos el tema de contar con los elementos necesarios para su ejecución, pudiendo constituirse además en un instrumento de comunicación y difusión de los procesos de transformación encarados por Catriel.

Este proyecto central deberá tener en cuenta la integración de esta área de la ciudad con la plaza ya existente y

garantizar una continuidad en el tratamiento de ambos espacios urbanos y sus zonas intermedias.

Otra cuestión a considerar es que el área tendrá también carácter de centro cívico por lo que habrá que prever la construcción de una nueva sede municipal con alto contenido simbólico en la misma.

3. Estructurar y caracterizar la trama urbana a través de sus ejes y vínculos.

Se propone:

Intervenciones estratégicas sobre el sistema de vínculos intraurbanos y de relación con el resto del área

Otorgar identidad y claridad a los accesos desde la Ruta Nacional 151.

Concretar en el corto plazo la simbología apropiada y la señalización adecuada para otorgar carácter a la entrada al centro urbano, considerando que la importancia de la misma radica en que connota la capacidad de atracción y de identificación no sólo del núcleo urbano sino de toda la microrregión

Desarrollar un plan de arbolado y mejorado de calles y frentes. Regularización y construcción de veredas.

Si se generan condiciones para una participación creciente de la comunidad en el logro de una transformación de la identidad urbana de Catriel, una parte importante de esta tarea puede involucrar a los vecinos y la Municipalidad

por su parte puede desarrollar programas “creativos” para maximizar su colaboración.

Solucionar con la provincia la fragilidad de la vinculación territorial del área de los tramos no pavimentados de la RN57 y RN6 y la integración más directa y corta con 25 de Mayo

Esta intervención es de capital importancia para el futuro del área porque de no articularse el territorio norte de Neuquén a través de la misma por Río Negro, el enlace se produciría a través de la ruta 20 de La Pampa, perdiéndose la posibilidad de una conexión estratégica para el desarrollo de la microrregión.

Por otra parte la mayor integración con 25 de Mayo redundará en una mejor posibilidad de estructuración y funcionamiento del conjunto.

Jerarquizar el sistema vial, refuncionalizando el boulevard central, dotándolo de mobiliario urbano, mejorando el arbolado.

Conjuntamente con la posibilidad de prever tramos peatonales sobre los ejes conectores de los hitos urbanos centrales aumentará el soporte urbano para generar lugares de encuentro, recorridos a pie y paseos peatonales.

4. Integrar un circuito verde y turístico.
Se propone:

Intervención estratégica para capitalizar las condiciones del entorno natural y su capacidad identificatoria

Integrar al circuito los importantes conjuntos arbóreos y reservas naturales con que cuenta el entorno y un sistema de plazas a crear en el entramado urbano (bajo el sistema de padrinazgo ya existente en el Municipio), articulando el conjunto en recorridos turísticos y de recreación que incluyan al Dique Casa de Piedra, intensificando su aprovechamiento y desarrollo.

5. **Contar con un marco planificado y normado para encuadrar las acciones sobre el territorio a mediano plazo a fin de cumplimentar la estrategia central propuesta.**

Se propone:

Elaborar un Plan Urbano para definir las restantes actuaciones estratégicas sobre el territorio y la normativa sobre la ciudad y su entorno

Una vez producidas las primeras transformaciones en el corto plazo, permitirá determinar las siguientes intervenciones estratégicas en el entorno del área central y en los barrios, con la participación del conjunto de los ciudadanos involucrados para consolidar el perfil de ciudad planteado.

Posibilitará también actualizar y completar la normativa existente que garantice la continuidad del accionar municipal sobre su ejido.

FINANCIAMIENTO

Se proponen para Catriel cinco acciones clave: cuatro para iniciar irreversiblemente el proceso transformador cuyos resultados deben percibirse en el corto plazo, y uno para garantizar la continuidad en el mediano y largo plazo.

Ya se ha explicitado las posibilidades de financiación de la propuesta contenida en el punto 1. Y parcialmente de la del 3. en la que se conjugan las acciones mancomunadas de privados, gobierno local y provincial (debe tenerse en cuenta que si el cronograma de ejecución se diseña adecuadamente puede haber un aumento significativo de los recursos del Municipio para tal fin).

Para las propuestas de 2, 4 y 5 existen programas como el **Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales**, al cual adhiere la provincia de Río Negro y cuyo objetivo es: "Apoyar a los Municipios y comunas en sus acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población..."

Para alcanzar los objetivos propuestos financia entre otros:

- La rehabilitación ampliación y construcción de obras de responsabilidad municipal tales como equipamiento comunitario: centros comunitarios, jardines materno-infantiles y guarderías; terminales de transporte, áreas verdes y de recreación...mejoramiento barrial y otros.
- El desarrollo de un Plan y normativa urbana también puede contar con esta fuente de financiamiento.

Las características, condiciones, obligaciones etc. pueden leerse con amplitud en el Manual de Normas y Procedimientos de dicho programa.

Otra fuente de financiamiento posible se encuentra en una aplicación de parte de los recursos con los que puede contar el Municipio, a través del **Programa de Saneamiento Financiero, Reformas y Desarrollo Económico de los Municipios y Comunas de la República Argentina, del Ministerio del Interior de la Nación.**

V. LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. Programa de sensibilización y difusión del Plan

La efectividad del PEC consiste en la puesta en marcha de un proceso participativo tendiente a la búsqueda de consenso general para la adopción conjunta de los lineamientos estratégicos que servirán de marco para la acción concreta de los distintos actores.

En este sentido, la primer etapa a desarrollar consiste en difundir la existencia del EN.DE.CA, su misión y objetivos, en el marco de una convocatoria amplia a la participación para implicar a la mayor cantidad y diversidad de actores en el proceso.

Entre las estrategias a utilizar en esta etapa, orientadas a la comunidad en su conjunto, pueden mencionarse

- Difusión en los medios de comunicación locales acerca de los avances realizados en términos de diagnóstico y lineamientos estratégicos consensuados.
- Realización un mapa institucional de las entidades de la comunidad procurando generar acuerdos para el desarrollo de actividades conjuntas orientadas a la implementación del PEC.
- Generación de espacios y talleres orientados a abordar los “dilemas” que obstaculizan la construcción de una identidad local. La realización de actividades de estimulación de nuevas aptitudes y modificación de actitudes, sobre todo entre la población joven, es una forma de iniciar un proceso de transformación cultural. A título de ejemplo se sugiere la realización de un Taller para docentes primarios y secundarios - orientado a fomentar la vinculación con la tierra , la siembra, el cultivar, el elaborar, – para luego ser replicado en las respectivas aulas. Otro Taller sugerido es sobre “La Ciudad y la vida cotidiana”, orientado a motivar a los niños y jóvenes a participar en la generación de una nueva identidad urbana.
- Generación de espacios públicos de difusión y debate (talleres, seminarios) sobre los “dilemas” y los ejes estratégicos del PEC.
- Convocatoria a la participación de los jóvenes, particularmente en relación a los aspectos centrales de la identidad local, a partir de concursos de slogans, afiches, murales, canciones. A título de ejemplo se sugiere la realización de un concurso para definir el logo del EN.DE.CA, ó bien la imagen de la Ciudad de Catriel, o la gráfica del acceso principal a la localidad.

- Desarrollo de un Programa de Capacitación sobre temas específicos vinculados con los potenciales productivos de la región. Existen antecedentes locales de acciones de capacitación que tuvieron amplia receptividad por parte de la población, como por ejemplo, Cursos dictados por técnicos de la Dirección Provincial de Aguas (DPA) sobre “Técnicas de Riego”, “Reconocimiento del Suelo”, “Reciclado de Residuos”, “Cultivo de hongos”.

A estas temáticas técnicas podrían agregarse otras orientadas a fomentar el espíritu emprendedor y el trabajo en equipo, y, en particular, desarrollar un Programa de Capacitación centrado en el eje urbano-territorial.

Se sugiere que la realización de estas actividades se enmarque en los ejes estratégicos del PEC, evitando que aparezcan como esfuerzos dispersos no integrados en el objetivo compartido de cambio cultural y diversificación de la base productiva de Catriel.

- Difusión de los casos exitosos locales destacando esfuerzos y logros alcanzados y beneficios obtenidos a partir del entorno local, provincial o nacional. (Recursos naturales, crediticios, recursos humanos, servicios públicos y privados, etc.). Se sugiere programar el relato de experiencias que tengan objetivos didácticos y de motivación.
- Generación de actividades orientadas al fomento de la autoestima individual y local. La crónica crisis de Catriel motivó la necesidad de acudir a programas de corte netamente asistencialista por períodos prolongados, generándose una “perversa cultura del subsidio”, limitando la autoconfianza en la viabilidad de las salidas productivas.

- Diseño de un Programa de Charlas sobre temáticas vinculadas a la diversificación productiva.
- Recuperación de encuentros y festivales alrededor de eventos culturales o relacionados con la producción.

2. Programa de capacitación para fortalecer las capacidades empresariales

Los contenidos sugeridos del Programa y la metodología utilizada deberán promover:

- la sensibilidad de los actores participantes hacia la necesidad de ser protagonistas del cambio;
- la interacción grupal para la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes;
- la incorporación de herramientas que más allá del aprendizaje “áulico”, provoquen cambios en la gestión del negocio que aumente la competitividad de las empresas.

Emprendedores: desarrollar y estimular las capacidades creativas, innovadoras y emprendedoras de personas con potencial emprendedor a los fines de evitar el fracaso por falta de preparación administrativa, escaso conocimiento de las capacidades empresariales y falta de apoyo para las etapas más críticas de la formulación y lanzamiento de los proyectos empresariales.

- ✓ estimular la autoevaluación, la indagación y el pensamiento estratégico a través del trabajo colectivo en talleres
- ✓ seguimiento y evaluación para la elaboración del plan de negocios

Liderazgo: promover el desarrollo de líderes como gestores del cambio

- ✓ favorecer la visualización de sí mismo como líder, en tanto conductor de un grupo humano y promotor de un objetivo común
- ✓ identificar las habilidades de un líder
- ✓ manejo de habilidades de comunicación para lograr el compromiso del grupo.

Laboratorios de negocios: fortalecer el proceso de planificación y la toma de decisiones, movilizar habilidades de negociación empresarial, creación de alianzas y análisis de la competencia y el entorno, valorando la importancia del trabajo en equipo.

- ✓ adquirir conciencia de la necesidad de controlar la gestión de la empresa
- ✓ analizar el comportamiento empresarial frente a desafíos y dificultades
- ✓ desmitificar la dificultad de la contabilidad, reconociendo los informes como herramienta para una buena gestión

- ✓ vivir la experiencia de trabajar en equipo, visualizando las ventajas que representa, así como los factores de riesgo que involucra

Técnicas de negociación: aplicar técnicas eficientes de negociación en las relaciones comerciales

- ✓ definición de negociación, estilos y tipos de negociación
- ✓ las claves para mejorar los resultados de la negociación
- ✓ tácticas de negociación
- ✓ habilidades comunicacionales
- ✓ los elementos decisivos en el proceso de negociación
- ✓ estrategia global de negociación

Estrategias de Mercado: brindar herramienta para la elaboración de un plan de negocios tendiente a enfrentar la competencia

- ✓ definición de estrategias claras y fundamentadas en el conocimiento de su potencial productivo y del mercado en el cual se desenvuelven para mejorar la competitividad.
- ✓ Herramientas para la elaboración de un plan de negocios

Gestión de administración: brindar herramientas que mejoren la gestión a fin de hacer más competitiva la empresa

- ✓ costos,
- ✓ contabilidad
- ✓ producción
- ✓ compras
- ✓ mercadeo
- ✓ condiciones de entorno



Servicio al cliente: mejorar la calidad del servicio ofrecido para mantener e incrementar las ventas.

- ✓ diagnosticar la calidad del servicio ofrecido
- ✓ identificar las acciones de mejoramiento del servicio.
- ✓ Relacionar a los tipos de clientes con los productos y servicios acordes a sus características y necesidades.
- ✓ Dominar el uso de las técnicas básicas de atención al cliente (atención telefónica, etc.)

Ventas: brindar elementos que permitan profesionalizar las acciones de venta.

- ✓ valoración de la importancia de la actividad de venta
- ✓ identificar la multiplicidad de acciones de prospección del mercado

- ✓ manejar herramientas básicas para la presentación de ventas
- ✓ conocer las características y beneficios de los productos ofrecidos
- ✓ utilizar técnicas de manejo de objeciones
- ✓ identificar acciones de post-venta

Internet y comercio electrónico: familiarizar a las entidades intermedias y a los profesionales técnicos en la utilización de Internet y el mundo del comercio electrónico.

Ciclo de conferencias: promover la difusión de información actualizado sobre diferentes temas que faciliten la interacción de los actores participantes con el entorno. Los temas a tratar deberían definirse en fundición de las necesidades de la comunidad y los novedades de actualidad.

- ✓ Monotributo
- ✓ Régimen laboral
- ✓ Instrumentos de apoyo públicos y privados
- ✓ Oportunidades de negocios
- ✓ Estudios de mercado
- ✓ Innovaciones tecnológicos

Talleres de Encuentro de Empresarios reales o potenciales: lograr que los participantes analicen e

interpreten el contexto económico y los mercados desde varias perspectivas y desarrollen y perfeccionen habilidades que les permitan pensar más estratégicamente, analizar los mercados, revisar sus esquemas de pensamiento, comprender es un proceso y necesita tiempo, etc.

ANEXO I

PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

ANEXO I:

PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

1. Reuniones grupales

a) Temática: Definición de Recursos y Necesidades

Municipio de Catriel

Representantes de las Juntas Vecinales

Delegación de Recursos Naturales Julian Centelles

Cooperativa de Productores Carmen Azueta

Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Catriel y Peñas
Blancas

b) Temática: Misión EN.DE.CA. y Ejes Estratégicos Integrantes del EN.DE.CA.

María del Carmen Acebal

Alicia Diomedi

Alberto Cholino

Hugo Hernandez

Hugo Zaneti

Alberto Sanpietro

2. Entrevistas individuales para relevar proyectos y examinar casos exitosos

Sra. Intendente María Rosa Iémolo

Sra. Sec.de Planificación y Desarrollo Ma.del Carmen Acebal

Bodega Sánchez Carrillo

COTECAL Luis Deus

Cooperativa Valle Verde Ltda. Padre Marcelo Iglesias

Posada del Río Colorado Alicia Diomedi

Minería Cholino Alberto Cholino

Presidente Cámara de Comercio Hugo Hernandez

Empresa de Transporte Hugo Zaneti

-Establecimiento Apícola – Sra Irene de Mathus

Mayo de 1999

Panorama Apícola

La apicultura viene creciendo en forma considerable y presenta perspectivas de expansión altamente favorables, principalmente cuando se examina el panorama de los mercados externos. En este marco se insertan las acciones que se desarrollan desde marzo de 1997 a través del **Programa Miel 2000**, dirigido a mejorar la competitividad de la cadena alimentaria de la miel.

Un año de trabajo no es poco, en particular cuando se considera que el Programa es llevado a cabo en forma conjunta por la SAGPyA y los gobiernos provinciales de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Santiago del Estero, Entre Ríos, La Pampa, San Luis, Mendoza y Corrientes; por organismos del sector público como SENASA, Promex y el INTA (a través del PROAPI, INTI, INAL), y por entidades e instituciones del ámbito privado, tales como la Cámara de Exportadores de la República Argentina, la Sociedad Argentina de Apicultores, la Cámara de Fraccionadores y Procesadores de Miel y el Consejo Federal de Inversiones. Estructurar los esfuerzos de todas esas áreas no sería posible si la meta de **Miel 2000** no estuviera claramente definida y fuera compartida plenamente por todos, como sucede con los cinco grandes objetivos del Programa:

Apertura de nuevos mercados y afianzamiento de los existentes.

Generación y difusión permanente de información técnica, de comercialización y de mercados.

Mejoramiento de la sanidad apícola

Mejoramiento de la calidad y normas para su aseguramiento.

Capacitación en materia de producción, comercialización y calidad.

Para alcanzar estas metas, una de las prioridades fijadas fue mejorar la fluidez de la comunicación y el intercambio de información entre los distintos eslabones que componen la cadena de comercialización de la miel. Y para esto resultaba imprescindible el acercamiento y el trabajo conjunto de las entidades participantes. A este propósito se dirigieron numerosos esfuerzos.

SITUACION DEL SECTOR

PRODUCCION

La producción argentina de miel en los últimos años tuvo un incremento del 40% ,motivado por una mejora del precio. Se incrementó el número de colmenas y la cantidad de productores que ingresaron a la actividad.

La cosecha 98/99 constituye un récord histórico ya que se estima que superará las 85.000 tn

PRODUCCION ARGENTINA DE MIEL

AÑO	TN	Variación %
1994	64000	
1995	70000	9.38
1996	57000	-18.57
1997	75000	31.58
1998	75000	0.00
1999*	85000	13.33

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA

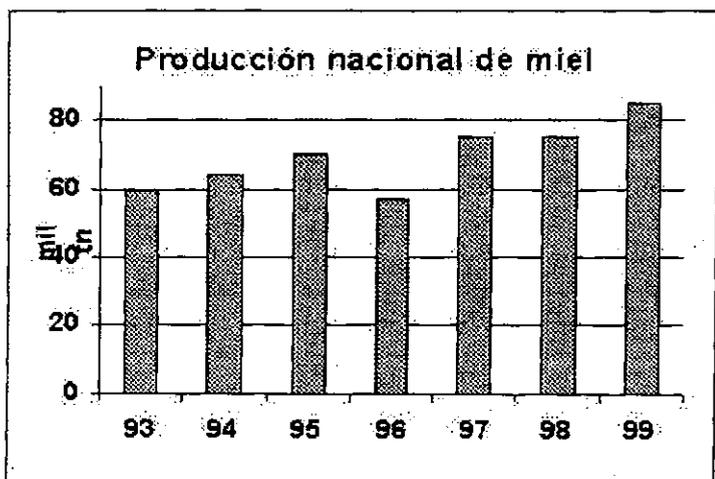
* Estimado

PRODUCCION ESTIMADA POR PROVINCIA

Provincia	Cólimenas	Producción (Tn)
Bs.As.	1,400,000	41,000*
Santa Fe	s/d	10,000*
Córdoba	299,000	10,000
Entre Ríos	251,000	6,800
La Pampa	100,165	6,010
Tucumán	18,000	700
Chaco	14,000	350
Río Negro	20,000	600
Corrientes	s/d	400*
Formosa	s/d	120
Mendoza	27,000	900
Sgo del Estero	33,600	1,240
La Rioja	2,385	15
San Luis	20,000	700
Salta	2,550	70

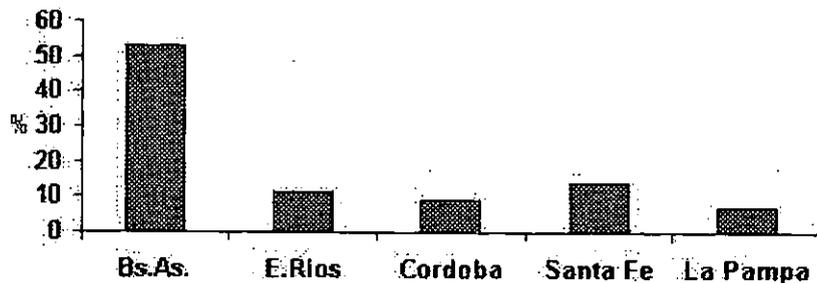
Fuente: Programa Miel 2000-SAGPyA sobre la base de Gobiernos Provinciales

* Valores estimados



Las principales provincias productoras son Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos y La Pampa. Es importante destacar que la apicultura se ha extendido a todo el territorio nacional con posibilidades de mantener su nivel de crecimiento.

PRODUCCION DE MIEL



EXPORTACIONES

Las exportaciones argentinas de miel siguen la misma línea que la producción, desde 1993 se han incrementado un 23% en volumen y un 76% en monto, poniendo de manifiesto el potencial de la apicultura

argentina. Este crecimiento provocó que Argentina se transformara en el primer exportador mundial.

Exportaciones argentinas de miel

MES	AÑO	TN	MILES US\$	PRECIO FOB PROMEDIO/ kg
	1993	55000	50100	0.91
	1994	62300	53600	0.86
	1995	63500	70100	1.10
	1996	53025	89706	1.69
	1997	70400	108000	1.53
	1998	68373	88619	1.30
Enero		4584	6217	1.36
Febrero		10101	13333	1.32
Marzo		7025	9210	1.31
Abril		7857	10084	1.28
Mayo		6668	8183	1.23
Junio		5320	6757	1.27
Julio		4910	6232	1.27
Agosto		4243	5419	1.28
Setiembre		4497	5883	1.31
Octubre		4236	5641	1.33
Noviembre		4096	5271	1.29
Diciembre		4836	6389	1.32
	1999*	28106	32166	1.14
Enero		4797	6132	1.28
Febrero		7551	8922	1.18
Marzo		8827	9707	1.10
Abril		6931	7405	1.07

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC * SENASA

En el primer cuatrimestre de 1999, el volumen exportado se mantiene relativamente constante con respecto al mismo período de 1998 pero se observa una disminución del precio del producto. Esta situación es debida a un aumento de la oferta mundial de miel.

Los principales destinos de las exportaciones son Estados Unidos y la Unión Europea, siendo Alemania el principal comprador. En 1999, los destinos se invirtieron: Alemania (58%) superó en las compras a Estados Unidos (15%).

Exportaciones totales por país 1998

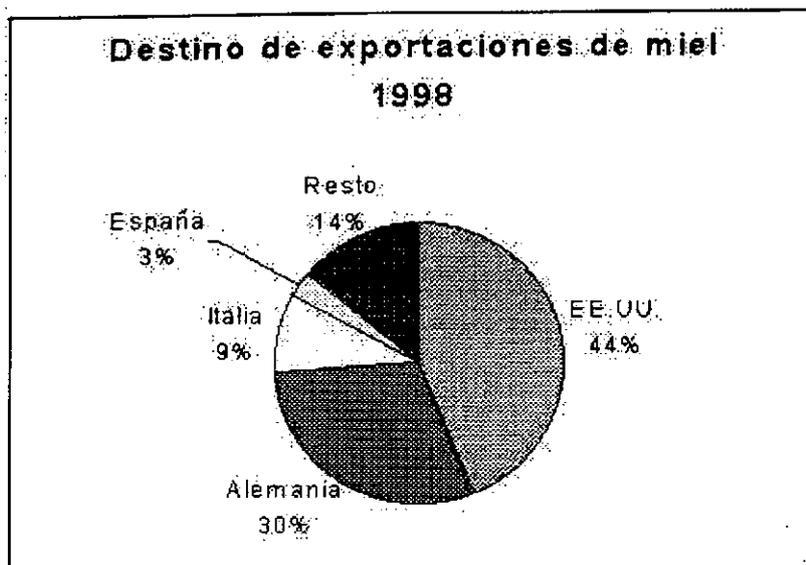
PAIS	Kg.	US\$	Participacion
			%
EE.UU.	30673348	38882440	43.87
ALEMANIA	20487764	26270192	29.64
ITALIA	6650485	8532936	9.63
ESPAÑA	2249096	2758688	3.11
REINO UNIDO	1874501	2361236	2.66
BRASIL	1082774	2404757	2.71
JAPON	924225	1250230	1.41
BELGICA	879022	1126889	1.27
IRLANDA	778728	971316	1.10
ARABIA	752046	1060124	1.20
SUECIA	638185	870937	0.98
PAISES BAJOS	441073	590324	0.67
RESTO	948056	1545689	1.74
TOTAL	68379303	88625758	

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC

Exportaciones de miel enero-abril 1999

PAIS	Kg.	US\$
ALEMANIA	16506346	18674219
EE.UU.	4080317	4487807
ITALIA	2246327	2575006
GRAN BRETAÑA	1498618	1658032
JAPON	790689	852388
ESPAÑA	685300	810506
BELGICA	505900	568095
VENEZUELA	350000	731500
IRLANDA	321593	360344
SUECIA	199540	220425
FRANCIA	187670	207318
ARABIA SAUDITA	172318	238188
RESTO	562611	783309
TOTAL	28107229	32167137

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC



El principal producto exportado es miel a granel, superando el 95% de las ventas. La miel fraccionada se exporta principalmente a los países del Mercosur. De todas maneras es importante destacar el surgimiento de nuevos mercados que están incrementando las compras de mieles con valor agregado. Tal es el caso de Arabia, Omán, Líbano, entre otros.

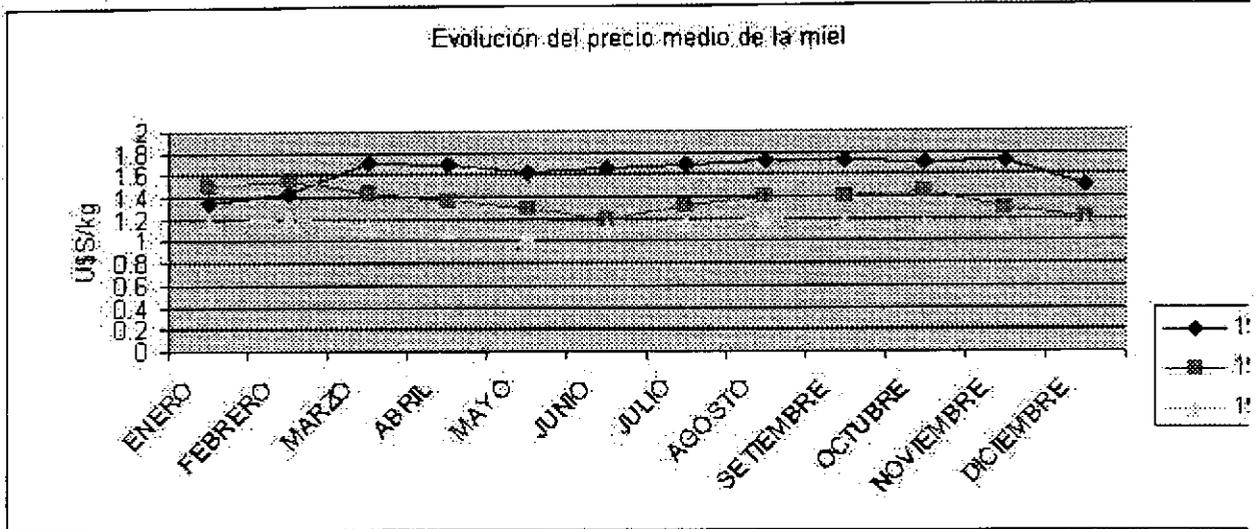
PRECIOS

Los precios pagados al productor se pueden observar en el Cuadro 6. Los mismos muestran, desde 1996, una tendencia decreciente. El precio histórico de la miel era de U\$S 0,9/kg. Al finalizar 1995 los principales países productores tuvieron dificultades en sus cosechas lo que provocó una disminución de la oferta generando un incremento importante del precio. En 1996 se llegó a pagar al productor en Argentina hasta U\$S 2/kg. En la medida que los países recompusieron su producción, el precio tendió a volver a los valores históricos.

PRECIOS PROMEDIO DE LA MIEL PAGADOS AL PRODUCTOR

	u\$S/KG 1996	u\$S/KG 1997	u\$S/KG 1998	u\$S/KG 1999	Variación 99/98
					%
ENERO	1.35	1.5	1.16	1.01	-12.93
FEBRERO	1.43	1.56	1.21	0.81	-33.06
MARZO	1.71	1.43	1.13	0.83	-26.55
ABRIL	1.7	1.37	1.09	0.77	-29.36
MAYO	1.63	1.3	1.05	0.77	-26.67
JUNIO	1.65	1.2	1.13		
JULIO	1.7	1.31	1.16		
AGOSTO	1.72	1.4	1.2		
SETIEMBRE	1.72	1.4	1.16		
OCTUBRE	1.71	1.45	1.14		
NOVIEMBRE	1.72	1.3	1.15		
DICIEMBRE	1.51	1.21	1.14		

Fuente: Programa Miel 2000-SAGPyA sobre la base de la Bolsa de Cereales



Ing. Agr. Mercedes Nimo

Coordinadora Programa Miel 2000

Dirección Nacional de Alimentación.



DIAGNOSTICO DE CADENA ALIMENTARIA

MIEL



● INTRODUCCION

● **MARCO INTERNACIONAL**

PRODUCCION MUNDIAL - COMERCIO MUNDIAL - PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● **MARCO NACIONAL**

PRODUCCION Y MERCADO INTERNO - EXPORTACIONES - IMPORTACIONES - PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● EFICIENCIA DE LA CADENA ALIMENTARIA DE LA MIEL

EFICIENCIA DE LA PRODUCCION PRIMARIA - EFICIENCIA DEL FRACCIONAMIENTO -
COMERCIALIZACION - NORMATIVAS NACIONALES DE PRODUCCION APICOLA - PUNTOS
FUERTES Y DEBILES

● SINTESIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● CONCLUSIONES

● BIBLIOGRAFIA

● ANEXO

[Página anterior](#)

INTRODUCCION

La actividad apícola Argentina se encuentra desde hace algunos años en franca expansión. El notable crecimiento de la producción y exportaciones se debe a la disminución de la cosecha de miel en los principales países productores por razones climáticas y sanitarias y al aumento de la demanda externa en mercados tradicionales y nuevos, lo que motivó el aumento de las cotizaciones.

Se debe destacar que la producción argentina está destinada, casi en su totalidad, al mercado internacional (entre el 85 y el 90% se exporta). Además, dentro del mercado mundial, Argentina tiene un papel preponderante ya que es el segundo exportador y el tercer productor después de China y Estados Unidos.

El mercado interno se encuentra poco desarrollado debido, principalmente, a la escasa tradición en el consumo de miel. De todas maneras, los cambios en los hábitos de la población determinan una posible expansión de la demanda (tendencia hacia el consumo de productos naturales y sanos que posean características que beneficien a la salud).

En cuanto a la calidad, la miel argentina está considerada como una de las mejores del mundo debido a sus características organolépticas y su composición química.

La apicultura es una actividad que ha crecido en forma considerable en los últimos cinco años, generando más de 90 millones de dólares anuales en concepto de divisas, con amplias posibilidades de seguir expandiéndose, principalmente a través del comercio exterior. Se trata de una actividad que es una importante fuente de trabajo, en particular, durante el período de cosecha.

“La miel es un producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores que quedan sobre la superficie de las plantas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena” (Cód. Aliment. Argentino).

[Página anterior](#)

PRODUCCION MUNDIAL

La producción mundial en los últimos años presenta una tendencia decreciente debido a condiciones climáticas adversas, disminución del número de colmenas, del número de productores y situaciones particulares como es el caso de la africanización de los enjambres ocurrida en México. China, principal productor mundial, redujo su producción afectando las condiciones del comercio mundial (el precio aumentó en forma considerable).

Argentina, tercer productor, se vio favorecido al aumentar sus exportaciones a los países que eran abastecidos por la miel china, compitiendo exitosamente a través de su calidad, principalmente.

PRODUCCION MUNDIAL DE MIEL

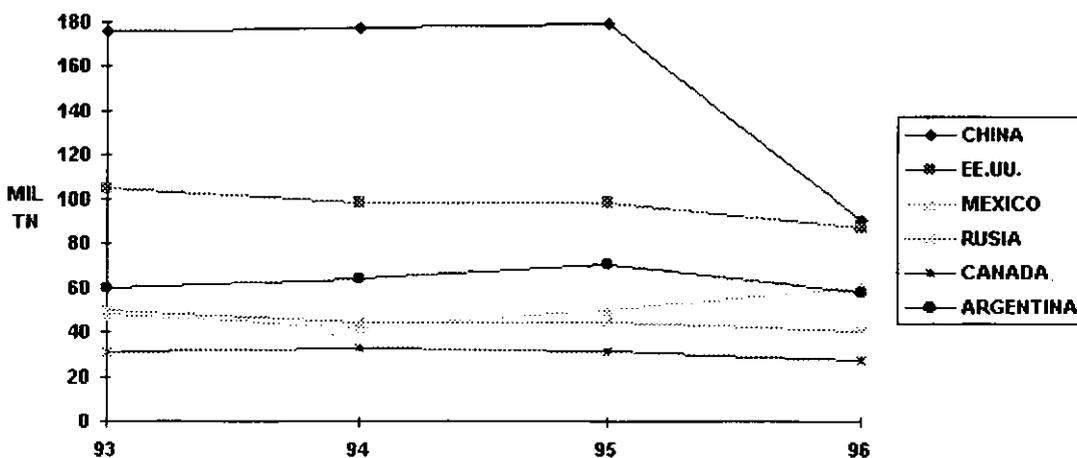
PRODUCCION (Miles Tn)	1993	1994	1995	1996*
CHINA	176	177	178	90
EE.UU.	104	98	98	87
ARGENTINA	59	64	70	55-60
ALEMANIA	26	22	37	25
MEXICO	48	42	50	60
RUSIA	49	44	44	s/d
CANADA	31	33	32	27
TOTAL	493	480	509	346

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de USDA y MEyOSP.

Los datos de 1996 son estimados.

Alemania es uno de los principales compradores de miel en el mundo y su producción sólo alcanza a cubrir el 25 % del consumo interno.

PRODUCCION MUNDIAL DE MIEL



[Página anterior](#)

COMERCIO MUNDIAL

En el comercio mundial, sólo nueve países comercializan el 50% del total de la miel que se produce. Como fuertes consumidores e importadores se encuentran EE.UU., Alemania y Japón, cuyos requerimientos coinciden con las características que poseen las mieles argentinas.

En Alemania existe un alto consumo (1,5 kg/hab/año) debido a la permanente existencia de promoción y publicidad. Por otro lado, se observa un aumento de la demanda de la miel argentina, debido a la disminución de las entregas de otros proveedores (de Europa y América).

Otro caso particular es el de Singapur, donde (debido a las características de producto sano y natural) las importaciones y el consumo están en paulatino aumento. El consumidor singapuriense es exigente en cuanto a presentación y calidad.

Arabia, en los últimos años, ha aumentado sus importaciones en forma notable, siendo un mercado interesante para la venta de miel fraccionada.

En España, actualmente, existe una propuesta formal elevada al Estado tanto español como europeo para ayudar y fomentar al sector apícola, teniendo en cuenta que España es el primer productor de la Unión Europea. Además, se observa un aumento de las importaciones, donde Argentina aparece como uno de sus principales proveedores.

Portugal es otro país que presenta buenas perspectivas debido a que el consumo interno se encuentra en aumento, principalmente, en el rubro panadería y confituras.

El caso de Francia es similar debido a que las importaciones están aumentando y, también, se observa un aumento del consumo muy pronunciado (en los últimos cuatro años aumentó un 20%, quedando muchos segmentos por explotar). Los productos con Denominación de origen o de origen monofloral aún son muy recientes ya que ocupan un 20% del mercado.

IMPORTACIONES MUNDIALES DE MIEL

IMPORTACIONES (Miles Tn)	1993	1994	1995	1996
EE.UU.	61	56	40	60
RUSIA	1.1	3.6	3.7	s/d
ALEMANIA	81	83	90	80
CANADA	1.5	2.5	4.2	7
TOTAL*	146.8	153.4	137.9	147

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de USDA y Fundación Export AR.

* El total corresponde a los principales países productores.

Los datos de 1996 son estimados.

Con respecto a los precios internacionales, durante 1996 algunas de las cotizaciones fueron las siguientes:

Brasil: precio pagado al productor entre 1,6 y 2 U\$S/kg

EE.UU.: precio pagado al productor entre 1,6 y 1,8 U\$S/kg, en algunos casos superando los 2,2 U\$S/kg.

Alemania: precio de góndola para mieles multifloras entre 4,72 y 5 U\$S/kg

Francia: precio de la miel de acacia en góndola 9,58 U\$S/kg; y miel de Eucalipto español, 19,5 U\$S/kg.

Lo que debe ser rescatado son las diferencias que se observan al tratarse de mieles diferenciadas. A través de estrategias comerciales se pueden lograr mejores cotizaciones.

Teniendo en cuenta que las tendencias indican que los principales países productores de miel (China, EE.UU, Rusia) están disminuyendo tanto su producción como el número de colmenas debido a problemas climáticos y de productividad, Argentina podría aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado mundial.

[Página anterior](#)

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- Aumento de la demanda de países sin tradición en el consumo de miel
 - Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado
 - Aumento del consumo en algunos países de tradición mielera.
 - Disminución del número de colmenas y de productores de los principales países productores
 - Disminución de la producción en los principales países productores
-

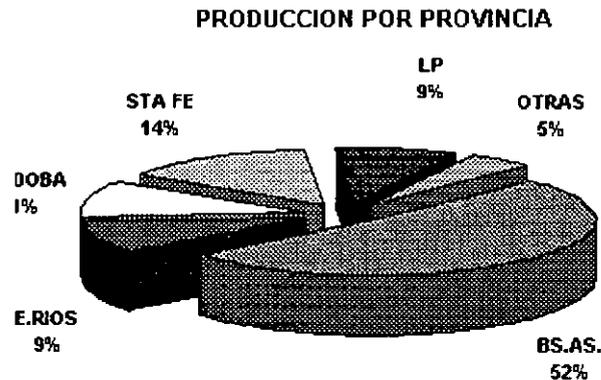
[Página anterior](#)

PRODUCCION Y MERCADO INTERNO

PRODUCCION

La producción nacional de miel se ha ido incrementando en los últimos años debido a un aumento de la productividad y a un aumento de la cantidad de colmenas explotadas en diferentes regiones del país. En 1995 la producción se estimó en 70.000 tn.(MEyOSP). Se trata de estimaciones ya que no existen estadísticas precisas sobre el mercado interno. Para 1996, la cosecha se estimó entre 55.000-60.000 tn, un 18% menor al año 1995, debido a problemas climáticos en todo el territorio nacional.

Del total producido, entre el 85 y 90% se destina al mercado externo, y en su mayoría se comercializan productos con escaso valor agregado (miel a granel). Sólo el 2% del total exportado corresponde a miel fraccionada.



La producción está concentrada en la provincia de Buenos Aires debido a que posee entre el 50 y 60% del total nacional, seguida por Santa Fe con el 14% y Córdoba, con el 11 por ciento. Entre Ríos y La Pampa participan con el 9% cada una (datos de 1995).

Argentina tiene un gran potencial de crecimiento en cuanto a la explotación de la flora existente (podría superar los 3 millones de colmenas) y mayor potencial aún para diferenciar el producto según el origen botánico (debido a la diversidad de climas que permiten una flora muy variada y heterogénea).

Se debe tener en cuenta que la miel argentina es considerada como una de las mejores del mundo ya que es utilizada, casi en su totalidad, para el consumo directo de la familia y, además, sus valores de calidad (HMF, humedad, acidez) están muy alejados de los límites establecidos por las reglamentaciones internacionales.

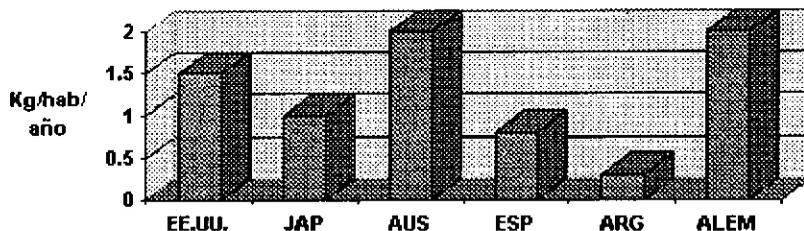
CARACTERISTICAS DE LA MIEL ARGENTINA

- * Humedad: 16-17% (límite internacional 20-22%)
- * HMF: 9,7 mg/kg (límite internacional 40 mg/kg)
- * Acidez: 12 mg/kg (límite internacional 40 mg/kg)
- * Azúcares reductores: 71,2 % (piso internacional 65%)

MERCADO INTERNO

La producción estimada que se destina al consumo interno se encuentra entre 5000 y 7000 tn. anuales. El consumo per capita es muy bajo (200-300 gr/hab/año) si se compara con otros países consumidores de miel, como por ejemplo Austria y Alemania (2 kg per capita) o Japón, Estados Unidos y Suiza que superan el kilogramo per capita.

CONSUMO MUNDIAL DE MIEL



Las causas del bajo consumo se enumeran a continuación

* Consumidor que

desconoce las propiedades, los usos y los beneficios de la miel, además de no ser un país con tradición en el consumo (no se reemplaza el azúcar refinado por la miel, más sana y natural).

* Desconocimiento del consumidor de los subproductos de la miel y de la diversidad de productos que se pueden obtener.

* Inexistencia de acciones de promoción y difusión sobre los productos provenientes de la colmena.

Existe un antecedente en el país de una campaña publicitaria cuyo objetivo fue fomentar el consumo de miel en la década del 70, logrando un aumento sin que perdurara en el tiempo (el consumo alcanzó los 800 gr/hab/año).

La miel puede ser utilizada en muchísimos tipos de industrias alimentarias. Algunas de sus propiedades se enumeran a continuación:

USOS ALTERNATIVOS DE LA MIEL

- * Se puede utilizar en la industria de las salsas para homogeneizar los productos
- * Brinda aroma y sabor a los alimentos (derivados de la leche, masas, caramelos)
- * Puede ser incorporada a los sistemas grasos (manteca, chocolate)
- * Puede ser incorporada a otros alimentos sin alterar su ph
- * Posee propiedades coloidales que mejoran el cuerpo y el gusto de los productos (jugos de frutas, yogurt, budines).
- * La miel es higroscópica, su contenido de fructosa atrae la humedad y reduce el encogimiento (jamones, productos horneados).
- * Contiene nutrientes minerales, vitaminas y azúcares.
- * Posee propiedades edulcorantes (1,5 veces mayor actividad que el azúcar)
- * Aumenta el volumen de los alimentos

- * Se utiliza para la clarificación de las bebidas (jugos, vinos)
- * Mejora la presentación de los alimentos (manzana con miel)
- * Aumenta la conservación de las frutas secas, carne, ensalada de frutas.
- * Posee propiedades de tiernización: conserva y tierniza las carnes
- * Mantiene las propiedades de frescura de los alimentos (ej. helados elaborados con miel)

Estos son algunos de los usos alternativos que puede tener la miel y que no son explotados en su totalidad como ocurre en otros países como EE.UU. donde la miel tiene mucha relevancia en la industria de la alimentación.

[Página anterior](#)

EXPORTACIONES

Dentro del mercado mundial, Argentina ocupa el segundo lugar como exportador y el tercer puesto como productor después de China y Estados Unidos.

Dentro del total exportado, el 98% se exporta como miel a granel, sin ningún tipo de diferenciación o agregado de valor que pueda aumentar su precio. Sólo el 2% se vende como miel fraccionada, producto que comenzó a exportarse en 1991.

Las exportaciones de miel muestran un paulatino crecimiento. Lo que debe rescatarse es la apertura del mercado asiático tanto de miel fraccionada como de miel a granel (Arabia, Omán, Líbano). Se trata de un mercado que presenta una importante demanda de mieles con valor agregado y un aumento de las importaciones en los últimos años.

EXPORTACIONES DE MIEL

	1993		1994		1995		1996*	
	Tn	Mill U\$S						
Fraccionada	1.036	1,7	1.026	1,74	s/d	s/d	s/d	s/d
Granel	53.962	48,4	61.272	51,9	63.511	70,5	53.100	89,7

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC.

Los principales países destinatarios de la miel argentina son Alemania, Reino Unido, Italia, España, Estados Unidos y Japón. En 1996 el principal destinatario fue Estados Unidos desplazando a Alemania del primer lugar.

EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO 1995

PAIS	PARTICIPACION (%)	
	1995	1996
Alemania	44	23
EE.UU.	19	57
Italia	10	6
España	9	0.1
Otros	18	13.9

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC y Aduana.

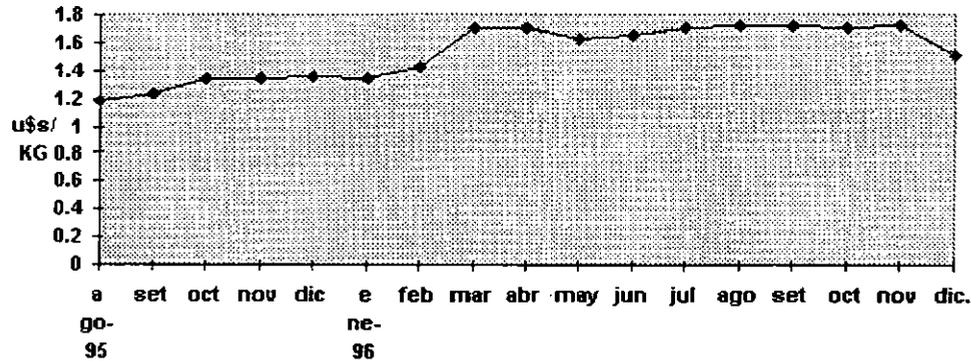
Con respecto a la miel fraccionada, el principal destinatario es Brasil pero, en 1994, Brasil presentó barreras parancelarias a la entrada de miel argentina, aduciendo la existencia de loque americana, razón por la cual algunos envíos fueron devueltos. Esta enfermedad existe en nuestro país pero también existe en Brasil aunque aún no se ha comprobado en forma fehaciente. En 1996 el Mercosur representó el 1,3% de las ventas totales de miel.

Debido a la gravedad de esta enfermedad, existen planes sanitarios (Plan Nacional del Centro del país, Plan contemplado en el Programa Miel Bonaerense del MAA) cuyo objetivo central es la erradicación de loque

americana.

Una de las características de la exportación, es el aumento del valor de la miel. Actualmente, un kilo de miel a granel se cotiza entre 1,70-1,75 U\$\$/kg (precio FOB). Las mieles fraccionadas varían entre 3,0 y 3,5 U\$\$/kg sin ningún tipo de diferenciación.

EVOLUCION DEL PRECIO DE LA MIEL



En gráfico se puede observar la tendencia alcista del precio de exportación de la miel desde agosto de 1995. Durante 1996 el precio se ha mantenido en alrededor de 1,7 U\$\$/kg hasta el mes de diciembre donde la cotización fue de 1,52 U\$\$/kg.

[Página anterior](#)

IMPORTACIONES

Las importaciones, en el caso de la miel, son insignificantes aunque en los últimos años se han incrementado (en 1995 el valor total fue de 17 tn). Las importaciones corresponden a subproductos de la colmena, principalmente, jalea real y polen. Las causas son los altos costos de producción de la jalea en nuestro país, que no pueden competir con los precios internacionales. En 1995, el origen fue Hungría y Uruguay.

IMPORTACIONES DE SUBPRODUCTOS DE LA MIEL

AÑO	TN	U\$S
1994	1,7	11.948
1995	17,6	38.251
1996	122	251.720

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC

[Página anterior](#)

CONCLUSIONES

La producción apícola se encuentra desde hace algunos años en una importante expansión tanto en lo referido a número de productores como en cantidad de colmenas y exportaciones totales. Actualmente el sector exportador de miel genera divisas del orden de los 90 millones de U\$S.

Con respecto al mercado mundial, se observa una disminución de la producción de los principales países productores, y una demanda que se mantiene aumentando, en algunos casos, hacia productos diferenciados.

En Argentina se observa un aumento del número de empresas fraccionadoras que destinan su producción tanto al mercado externo como al interno. Se presenta un aumento de la competencia entre empresas de distinta envergadura. En el mercado interno, los datos son poco precisos, pero de acuerdo a entidades del sector, el consumo también manifiesta una tendencia creciente. En el mercado externo, las perspectivas son más alentadoras debido a que, aún, el mercado de productos diferenciados no está muy desarrollado.

Las perspectivas generales para el sector apícola son favorables debido a un aumento de la demanda internacional de países tradicionalmente consumidores de miel, y a la posibilidad de ubicar las mieles argentinas en países de consumo incipiente (países del continente asiático), además de existir una demanda real por productos con valor agregado incorporado.

En base al diagnóstico hasta aquí desarrollado puede concluirse que el sector apícola se encuentra en un momento de grandes oportunidades comerciales que pueden permitir un mayor desarrollo de la cadena apícola en su conjunto.

Los principales puntos claves para ser desarrollados dentro de un Programa de Competitividad se enumeran en el Cuadro Resumen de Problemas (pág. 26). Al mismo se han incorporado posibles acciones que serán evaluadas y desarrolladas en el Documento del Programa de Competitividad correspondiente a la Cadena Alimentaria de la Miel.

[Página anterior](#)

BIBLIOGRAFIA

- ↗ - ADUANA. Datos estadísticos.**
 - ↗ - BEDASCARRASBURE, E. 1995. Perspectivas de la apicultura en el NOA. INTA. PROAPI.**
 - ↗ - Bolsa de Cereales. 1996. Precios.**
 - ↗ - Cámara de exportadores de la República Argentina.**
 - ↗ - CORNEJO, G. 1996. Calidad y procesado de mieles.**
 - ↗ - Fundación Export-Ar. Estudios de mercado.**
 - ↗ - Gobiernos provinciales. Dirección de estadísticas.**
 - ↗ - INDEC. Datos estadísticos 1995-1996**
 - ↗ - La Revista Apícola. 1996. Club Apícola.**
 - ↗ - National Honey Board. 1996. Estados Unidos**
 - ↗ - Nimo, M. 1995. Variables estratégicas de Integración Vertical. Productos Apícolas. SAGPyA.**
 - ↗ - PROMEX. 1995. Comercialización de miel fraccionada y diferenciada. SAGPyA.**
 - ↗ - PROMEX. 1995. Miel. Situación y perspectivas del mercado nacional e internacional. SAGPyA**
 - ↗ - Revista Mercado. 1996**
 - ↗ - SADA. 1996. Boletín del Colmenar.**
 - ↗ - SAGPyA. 1996. Situación y perspectivas del mercado de la miel.**
 - ↗ - SENASA. 1996. Coordinación general de establecimientos lácteos y apícolas.**
 - ↗ - SENASA. Plan sanitario apícola regional del Centro del país.**
 - ↗ - USDA. Datos estadísticos.**
-

[Página anterior](#)

SINTESIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

MERCADO INTERNACIONAL

- ▲ Aumento de la demanda de países sin tradición en el consumo de miel
- ▲ Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado
- ▲ Aumento del consumo en algunos países de tradición mielera.

- ✓ Disminución del número de colmenas y de productores de los principales países productores
- ✓ Disminución de la producción en los principales países productores

MERCADO NACIONAL

- ▲ Tendencia creciente con respecto a los niveles de producción
- ▲ Incrementado de las exportaciones con perspectivas favorables, especialmente en productos con valor agregado.
- ▲ Aumento del número de colmenas y del número de productores.

El *mercado interno* se encuentra poco desarrollado:

- ✓ Bajo consumo de miel y subproductos,
- ✓ Baja elaboración de subproductos y,
- ✓ Bajo agregado de valor (marca, diferenciación por origen botánico, denominación de origen).

PRODUCCION

- ▲ Aumento de la productividad
 - ▲ Posibilidad de desarrollar productos diferenciados
 - ▲ Expansión de la apicultura a zonas vírgenes o poco explotadas
 - ▲ Tecnología de proceso accesible (nacional e importada)

 - ✓ Problemas sanitarios
 - ✓ Problemas en el uso de agroquímicos
 - ✓ Falta de registros y estadísticas confiables.
 - ✓ Controles poco rigurosos o inexistentes del producto terminado.
-

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- **Existe una tendencia creciente con respecto a los niveles de producción nacional**
- **Las exportaciones en los últimos años se han incrementado presentando iguales perspectivas para los próximos años, especialmente de productos con valor agregado.**
- **Aumento del número de productores y de colmenas**

El mercado interno se encuentra poco desarrollado en cuanto a:

- **consumo de miel y subproductos,**
 - **elaboración de subproductos y,**
 - **agregado de valor (marca, diferenciación por origen botánico, denominación de origen).**
-

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DE LA CADENA ALIMENTARIA DE LA MIEL

En este punto se hace referencia a las condiciones necesarias que surgen para lograr una mejora de la eficiencia en todos los actores que intervienen en la cadena alimentaria de la miel. Ellos son la tecnología de producción y fraccionamiento, la calidad del producto terminado y la sanidad de la producción primaria, como elementos principales. Todos estos elementos tienen una relación directa con uno de los rubros más importantes dentro de la apicultura, que es la mano de obra. Hay que considerar que la actividad requiere un alto porcentaje, principalmente, durante la época de cosecha. En general, se trata de personal temporario que, en muchas ocasiones, no se encuentra lo suficientemente capacitado.

La apicultura posee como una de las características principales que no requiere una dedicación total, para el caso de productores pequeños o medianos. Esta es la razón por la cual muchos productores poseen otras actividades que les permite obtener ingresos adicionales que, posteriormente, pueden invertir en la apicultura.

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DE LA PRODUCCION PRIMARIA

Con respecto a la producción primaria, se puede observar que la productividad se está incrementando (mayores rindes por colmena) y que está caracterizada por una fuerte atomización (alrededor de 18.000 productores) con un promedio de 100 colmenas (la unidad económica se encuentra entre 300 y 350 colmenas). El principal problema que presenta la apicultura es que hasta hace muy poco se trataba de una actividad complementaria y artesanal. Recién en los últimos años, se está transformando en una actividad empresarial. Estos motivos han llevado a que el productor no agregue valor a su producción ni se interese por diferenciar su producto. Hoy se está tomando conciencia de estas posibilidades y están comenzando a desarrollarse.

Los rendimientos nacionales pueden ser considerados dentro de los más altos del mundo (varían entre 70 y 25 kg/col/año) de acuerdo a la zona geográfica y al manejo que se realice. En nuestro país se estiman 1.800.000 colmenas.

La producción está concentrada en la provincia de Buenos Aires debido a que posee entre el 50 y 60% del total nacional, seguida por Santa Fe con el 14%, Córdoba, con el 11 por ciento y Entre Ríos y La Pampa aportan el 9% cada una.

Un punto que debe ser tenido en cuenta es que uno de los principales beneficios que ofrece la apicultura aún no se ha desarrollado acorde con la magnitud que implica: este beneficio es la polinización de los cultivos. De acuerdo a estimaciones del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires, se estima que las divisas generadas por la polinización podría ser de alrededor de 1.000.000.000 US\$.

En el caso de producir mieles diferenciadas por origen botánico, se considera necesario contemplar el cambio en los sistemas de manejo de las colmenas para poder determinar con certeza que se trata de mieles monofloras. Esto implica elegir zonas vírgenes, plantaciones lo suficientemente alejadas entre sí para impedir el vuelo de la abeja o seleccionar zonas que posean floras específicas o muy características (Ej. Eucaliptus, en Entre Ríos; Cítricos, en la Mesopotamia o Frutales en el Alto Valle). Esta nueva forma de manejo, permite elaborar estrategias y movimientos de colmenas de acuerdo a la floración de cada especie. Para ello es necesario contar con toda la información posible para planificar la producción.

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DEL FRACCIONAMIENTO

El proceso de fraccionado de la miel, es un procedimiento relativamente sencillo, con tecnología disponible al alcance de cualquier empresario, tanto de origen nacional como importada, que implica una sucesión de filtrados para eliminar impurezas y un calentamiento como alternativa de retrasar el cristalizado de la miel. Los montos de inversión no son demasiado elevados (se puede hablar como mínimo de 30.000 U\$S), lo que facilita su adopción. Se debe destacar que los montos varían de acuerdo a la escala de fraccionamiento y a la tecnología utilizada (una instalación con material de acero inoxidable destinada al mercado internacional puede superar los 200.000 U\$S de inversión).

Estados Unidos y Europa cuentan con tecnología desarrollada en acero inoxidable. Argentina aún no ha logrado el desarrollo de estos equipos, si bien se está intentando incorporarla ya que algunas de las normativas internacionales de calidad así lo solicitan.

Con respecto a las empresas que se dedican a fraccionar miel, los números no son demasiado exactos debido a que recién en 1995 SENASA aprobó la Resolución en la cual se establece cuáles son las condiciones que debe presentar una planta de fraccionado o extractora, y registrarla. Por este motivo, los registros de SENASA muestran sólo 12 empresas que fraccionan y venden miel en el mercado externo. En general, se trata de empresas de escalas medianas a grandes.

De acuerdo a datos de la Cámara de Fraccionadores, las empresas asociadas son 22 de las cuales algunas se dedican, exclusivamente, a la venta en el mercado interno y el resto trabaja, también, con el mercado externo.

Se observa una tendencia hacia el aumento del número de fraccionadores en todo el territorio nacional, incluidas zonas poco explotadas. La mayoría de ellos son productores pequeños o medianos que instalaron plantas de fraccionado para venta en mercados locales o regionales. La consecuencia más importante de esta tendencia es el aumento de la competencia, principalmente, en las grandes ciudades debido al bajo consumo del producto que impediría el crecimiento de las empresas.

Hasta el momento no se ha hecho ningún relevamiento de acopiadores y fraccionadores a nivel nacional. Sólo algunas provincias están tomando esta iniciativa. Tampoco existe un registro fidedigno de la cantidad de productores y de colmenas dispersos en todo el territorio nacional. Las Municipalidades son las entidades que se están encargando de llevar adelante estos registros. Sería de suma importancia poder contar con estadísticas precisas del mercado interno de la miel.

Las empresas fraccionadoras están realizando todos sus esfuerzos en mejorar la participación de nuestras mieles en los mercados internacionales. Están en la línea de desarrollo de nuevos productos (mieles ecológicas, con sabores, diferenciadas por origen botánico) para posicionarse en mercados cada vez más competitivos y de mayores exigencias, junto con la ardua tarea de revertir la tendencia de adulteración de mieles que algunas empresas del sector han utilizado como estrategia de venta, hecho ocurrido por la falta de controles de los embarques realizados (Ver informe adjunto).

En el caso de elaborar y comercializar productos diferenciados ya sea por origen botánico o denominación de origen, se debe tener en cuenta que el procedimiento de envasado es similar en el caso de mieles monoflorales o polifloras.

[Página anterior](#)

COMERCIALIZACION

En general, los agentes que intervienen en la comercialización son acopiadores y exportadores. Las ventas directas desde el productor al consumidor final están estimadas en el 1% del total. Un 14 % se vende a acopiadores que fraccionan y venden en el mercado interno y entre el 85 - 90%, es comercializado a través de exportadores.

La exportación se encuentra concentrada entre 5 y 7 firmas que comercializan alrededor del 75% de la miel a granel.

De acuerdo a los datos que se desprenden del estudio, se puede decir que el mercado de la miel diferenciada y fraccionada es prácticamente nulo, tanto interno como externo, teniendo en cuenta que existe la demanda de estos productos. El inconveniente que surge es la atomización de la producción primaria y la falta de asociaciones o cámaras que los representen tanto para el pedido de acciones al gobierno como la exportación exitosa de este tipo de productos, debido principalmente a la falta de escala productiva.

[Página anterior](#)

NORMATIVAS NACIONALES DE PRODUCCION APICOLA

A continuación se enumeran las principales normativas que rigen para la producción y procesamiento de las mieles. Se debe tener en cuenta que muchas de ellas son recientes motivo por el cual aún existen numerosos productores y plantas fraccionadoras que no cumplen con las normativas vigentes. Esta situación puede generar inconvenientes en la ejecución de acciones futuras.

- * En 1996, se publica la resolución que establece las normas para que funcionen los laboratorios certificadores del origen botánico de las mieles (Resolución 111/96)
 - * Realización del plan sanitario del Centro del país (SENASA) (Resolución 455/95)
 - * En 1995, se publica la resolución de la SAPyA que reglamenta los establecimientos extractores y fraccionadores de miel (Resolución 220/95)
 - * En 1995, se publica la resolución de la SAPyA que reglamentan la tipificación por origen botánico de la mieles (Resolución 1051/ 94 modificada por l a 274/95)
 - * En 1987, se publica la resolución que establece el tipo de envase necesario para la exportación de mieles (Resolución SAGyP 135/87).
-

[Página anterior](#)

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- Aumento de la productividad
 - Expansión de la apicultura a zonas vírgenes o poco explotadas
 - Problemas sanitarios
 - Problemas en el uso de agroquímicos
 - Tecnología de proceso accesible (nacional e importada)
 - Posibilidad de desarrollar productos diferenciados
-

- Falta de registros y estadísticas confiables
 - Controles poco rigurosos o inexistentes del producto terminado
-

[Página anterior](#)

ANEXO III

MICROCRÉDITOS

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa cuenta con dos programas de microcréditos para inversiones de capital de trabajo, activos fijos y capacitación. El programa Mypes tiene por objetivo, además de otorgar financiamiento, desarrollar y fortalecer las organizaciones de la sociedad civil que brindan capacitación y asistencia técnica. Se otorgan préstamos de hasta \$ 20 mil por 48 meses.

El programa Micronación y el Banco Nación, tienen \$ 200 millones, de los cuales el 30% está destinado a microempresas dirigidas por mujeres. Financia hasta el 75% de la inversión de empresas que ya estén operando, tanto del sector formal, con un monto máximo de \$ 35 mil, como al informal, con un monto máximo de \$ 5 mil. Los préstamos son a 48 o 72 meses y se pagan mensualmente. Los empresarios deberán participar en jornadas de capacitación con técnicos contratados por la Secretaría.

A través de los bancos comerciales también se canalizan líneas para microempresas, del CFI y del BICE. Las líneas del CFI tienen amplia difusión en el interior del país y se otorgan a través de diferentes organismos. El crédito se destina a la adquisición de bienes de capital (hasta u\$s 25.000), capital de trabajo (hasta u\$s 10.000) y capacitación (u\$s 2.000). En el caso de la Provincia de Río Negro, el ente financiero es el Banco de Río Negro SA.

El programa de Promoción del Desarrollo Local, dependiente de la Ministerior de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la Nación, es una línea de promoción y desarrollo que privilegia al microempresario, brindando financiamiento, seguimiento tecnológico y capacitación. Financia hasta el 15% del total del fondo, por un plazo de 36 meses y a una tasa del 12% anual, con garantías variables. Su modalidad operativa consiste en un llamado a inscripción de ideas proyectos, una selección y capacitación de los emprendedores, durante la cual se desarrolla y elabora el proyecto. Aquellos que resultan viables se financian y se realiza un seguimiento durante 18 meses.

El Programa de Dinamización Productiva Regional (DPR), implementado por la Subsecretaría de Relaciones Económicas con las Provincias del Ministerio del Interior se circunscribe a las provincias de menor desarrollo. Con Fondos del Tesoro Nacional se financian proyectos asociativos de pequeñas y medianas empresas con fuerte impacto local, así como también emprendimientos productivos con la participación de otras entidades públicas.

El Programa establece los siguientes requisitos de adhesión:

- No se financian proyectos individuales, sino colectivos (por los menos de tres a cinco productores o empresarios asociados)
- Los proyectos pueden ser de dos tipos: Proyectos Municipales que involucran unidades productivas radicadas en un solo Municipio (desde 40.000 hasta 200.000\$), y Proyectos Intermunicipales que involucran unidades productivas radicadas en más de un Municipio (hasta 1.000.000)

- Se excluyen los proyectos cuya radicación sea en la ciudad capital de la provincia.
- Los proyectos deben ser técnica y económicamente viables, financieramente autosostenibles y competitivos a nivel nacional y/o internacionalmente.
- Se financian proyectos de todos los sectores de actividad
- Deberán crear por los menos dos nuevos puestos de trabajo por cada productor o empresario asociado
- Deberán generar o multiplicar vínculos de compraventa.
- Se deberán constituir garantías para cubrir la totalidad del préstamo más un plus del 30% sobre el mismo

ANEXO IV

INSTRUMENTOS DE APOYO A LA MIPYME

ANEXO IV

INSTRUMENTOS DE APOYO A LA MIPYME

A continuación se presenta una síntesis de algunos de los principales programas nacionales, con cobertura en todas las provincias, orientados a la asistencia técnica y promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa industrial y agropecuaria. Cabe señalar que la oferta de instrumentos es amplia y variada y que en su ejecución intervienen distintos organismos públicos de la administración central.

1. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

1.1. Capacitación

PROGRAMA FEDERAL DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA (PCP):

Consiste en un conjunto preestablecido de cursos de capacitación que son brindados por docentes estables de la Secretaría para cuadros empresarios y gerenciales de las pequeñas y medianas empresas. Se trata de un servicio gratuito, el cual tiene la particularidad de trabajar en todo el país según demandas específicas.

PROGRAMA DE CRÉDITO FISCAL PARA CAPACITACIÓN:

Consiste en un beneficio impositivo que permite a las empresas recuperar las inversiones realizadas en capacitación de los trabajadores, a partir de la presentación del Certificado de Crédito Fiscal. Las empresas pueden obtener el Certificado de 3

formas: individualmente, asociándose con otras PyMEs o beneficiándose de la cesión realizada por la gran empresa a la que proveen.

El monto máximo del Certificado equivale al 8 por mil de la masa salarial bruta de los últimos 24 meses. Para 1999, se dispuso de 12 millones de cupo fiscal. La capacitación está a cargo de las Unidades Capacitadoras inscriptas en la Secretaría.

1.2 Reconversión y Gestión Empresarial

PROGRAMA DE RECONVERSIÓN EMPRESARIAL (PRE):

Constituye uno de los instrumentos más importante actualmente en ejecución, cuyo componente Apoyo Directo a las Empresas, cofinancia con aportes no reembolsables de hasta el 50% (\$ 75.000 por Plan y \$ 135.000 por empresa), la contratación de servicios de consultoría que incluyan los proyectos de desarrollo empresarial para implementar planes de calidad de los procesos y los productos y de mejora de competitividad. Este programa comenzó a operar mediados de 1999.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa ejerce la responsabilidad de supervisión a través de una Unidad Administrativa y la gestión es llevada a cabo a través de dos Contratistas de Servicios de Gerenciamiento (CSG) que tienen actuación en dos regiones geográficas definidas. Las empresas beneficiarias (hasta 20 millones de facturación anual) podrán elegir libremente a sus proveedores de servicios de asistencia técnica y/o de capacitación.

El Programa ejecutará tres componentes: i) de Apoyo Directo a las Empresas, ii) de Coordinación de Información a Empresas y

iii) de Apoyo a la Reorientación Empresarial y a la oferta de Servicios. El primero, como se ha señalado consiste en otorgar una subvención no reembolsable a las empresas beneficiarias para la identificación, elaboración e implementación de Planes de Desarrollo Empresarial. El segundo componente, desarrollará un sistema de información empresarial para difundir e integrar los programas públicos y privados de apoyo empresarial existentes. A través del tercer componente se implementarán acciones dirigidas promover un cambio de actitud en los empresarios y a dinamizar la oferta de servicios de asistencia técnica y de capacitación.

El Programa erogará un total de U\$S 200 millones, contemplando el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, la participación del Gobierno Nacional y los aportes privados. Se prevé una duración de 27 meses y una llegada durante su vigencia a alrededor de 2500 empresas con proyectos de desarrollo empresarial. El monto de la subvención no reembolsable para empresas es de U\$S 75 millones.

PROGRAMA DE CONSEJEROS EMPRESARIOS PARA LA RECONVERSIÓN (CER):

También denominado Consejeros Ejecutivos Retirados, el CER brinda asistencia gratuita por ejecutivos y empresarios retirados de manera honoraria. La SePyME recepciona las necesidades de las empresas y coordina la prestación de los servicios mediante la operación de un registro de consejeros y de instituciones que ceden sus instalaciones para realizar el servicio.

1.3 Inserción Externa

**PROGRAMA PYMEXPORTA,
(PROGRAMA DE RECONVERSIÓN EMPRESARIAL PARA LAS
EXPORTACIONES), en negociación el segundo tramo**

El organismo competente es la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y cuenta con el apoyo financiero del Banco Mundial. Este programa finalizó su ejecución y el gobierno está negociando su segundo tramo.

Se trata de un instrumento orientado a consolidar el perfil competitivo y exportador de las PyMEs y tiene una operatoria similar al PRE. Ofrece aportes no reembolsables a empresas para la utilización de los servicios de consultoría en cualquier aspecto técnico de gestión y de producción, y actividades de desarrollo de mercado que formen parte de proyectos de exportación o planes explícitos para incrementar las exportaciones; es decir cofinancia los gastos de actividades incluidas en proyectos de exportación.

El cofinanciamiento alcanza hasta el 50% de todos los costos de proyecto, con topes para los aportes no reembolsables de U\$S 75.000 por proyecto y de 125.000 por empresa durante el período de ejecución del programa.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa ejerce la responsabilidad de supervisión a través de una Unidad Administrativa y el gerenciamiento está a cargo de una Contratista de Servicio de Gerenciamiento (CSG) que fue seleccionada a partir de una licitación internacional para la confección de la lista corta. Las empresas beneficiarias (facturación anual hasta 20 millones de dólares) eligen libremente a sus proveedores de servicios de asesoramiento y consultoría.

El programa comenzó a operar en agosto de 1996 y erogó un total de U\$S 27 millones de dólares en concepto de subvención no reembolsable. Se estima que el PREX cofinanció alrededor de 1000 proyectos o planes de exportación, de los cuales aproximadamente el 60% corresponde a firmas pequeñas y medianas. El 50% de los proyectos fueron de promoción comercial (folletería, ferias, misiones), el 30% para implementar y certificar calidad y el resto para la realización de estudios de mercado, información comercial, reingeniería y reorganización de los procesos productivos.

1.4 Transferencia de Información

SISTEMA UNICO INTEGRADO DE INFORMACIÓN PYME (SUIIP):

El servicio es principalmente de información entre la oferta y la demanda de información. Los temas son diversos, y se formulan en función de las solicitudes de las mipymes. Para lograr un mayor alcance se utiliza la tecnología de Internet.

1.5 Otros Programas

OBSERVATORIO FINANCIERO PYME:

Unidad de monitoreo permanente de las ofertas financieras existentes en el mercado institucional para las PyMEs. Se confecciona un reporte periódico de libre disponibilidad, ingresándose los datos en el SUIIP.

2. Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)

La Agencia de Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, de la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Cultura y Educación, a través del FONTAR, implementa distintos instrumentos para financiar proyectos relacionados con la innovación y modernización del sector productivo: investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico, modernización tecnológica, servicios tecnológicos, capacitación y asistencia técnica. Algunos de estos instrumentos son específicos para las PyMEs y otros son para las empresas de todos los tamaños y sectores.

Dichos instrumentos se agrupan en tres grandes grupos: 1) créditos para modernización tecnológica, desarrollo e innovación, 2) crédito fiscal y 3) subvenciones no reembolsables para PyMEs.

PROGRAMA DE CONSEJERÍAS TECNOLÓGICAS

Son beneficiarios del Programa las pequeñas y medianas empresas industriales o prestadoras de servicios de valor agregado tecnológico que formulen un Proyecto de Consejerías Tecnológicas. Los proyectos deberán ser presentados y administrados por las Unidades de Vinculación Tecnológicas (U.V.T) y ejecutados por las Unidades Técnicas que pueden pertenecer a la UVT o ser contratadas por estas.

El Programa contempla dos modalidades de Proyectos susceptibles de financiación:

- a) Grupal: donde la Unidad Técnica estará conformada por un Director Experto y un número variable de Consejeros Tecnológicos, brindando los servicios objeto del Proyecto a

un grupo de empresas constituido por un mínimo de 2 y un máximo de 12. Los proyectos tendrán un período de ejecución de 10 meses.

- b) Individual: donde la Unidad Técnica estará constituida por un único Consejero Tecnológico destinado a la atención de una Cooperativa de Productores o un grupo de empresas constituido por un mínimo de 2 y un máximo de 6, las que deberán desempeñarse en un mismo sector económico o estar afectadas por una misma problemática tecnológica. Los proyectos tendrán un periodo de ejecución comprendido entre 6 y 10 meses.

Todos los consejeros deberán ser profesionales egresados universitarios de los campos de la ingeniería, las ciencias exactas y naturales, médicas u otras carreras afines.

Los Servicios de Consejerías consistirán en apoyar a los empresarios en:

- a) diagnosticar sus problemas tecnológicos y de gestión en materia de procesos y productos, organización de la producción y capacitación laboral y profesional; b) formular proyectos de innovación, desarrollo y modernización tecnológica, sistemas de calidad, y gestión tecnológica; c) identificar firmas de ingeniería, organismos tecnológicos y proveedores de servicios técnicos que contribuyan a solucionar los problemas y necesidades de las empresas; d) desarrollar en la empresa una mayor capacidad de autodiagnóstico e información tecnológica que permitan mejorar su competitividad.

El beneficio del programa consistirá en una subvención no reembolsable de hasta un máximo de CIENTO DIEZ MIL PESOS (\$ 110.000). Dicha subvención en ningún caso excederá el 50 por ciento del costo total del proyecto, y se destinará a

financiar parte de los honorarios de los profesionales, el canon institucional y gastos operativos.

CRÉDITO FISCAL

En el marco de la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y del Presupuesto Nacional se habilita un cupo anual para ser asignado a través de la Convocatoria Pública de CREDITO FISCAL a proyectos de I+D (Investigación Básica, Investigación Aplicada, Investigación Tecnológica Precompetitiva y Adaptaciones y Mejoras).

El financiamiento se dirige a empresas productoras de bienes y servicios que cuenten con un grupo de investigación propio o contratado, Agrupaciones de Colaboración o Unidades de Vinculación Tecnológicas (U.V.T.) que cuenten con aval empresario. Porcentaje del proyecto que se financia es hasta el 50% a través de la emisión de certificados de crédito fiscal sobre los aportes efectivamente realizados.

Las solicitudes evaluadas favorablemente se ordenan en forma inversa al porcentaje del Crédito Fiscal solicitado y se asignan en dicho orden hasta cubrir la totalidad de las solicitudes o hasta afectar la totalidad de la alícuota jurisdiccional. En este ordenamiento se priorizará hasta un 50% las solicitudes de PyMEs.

PLAN DE NEGOCIOS

Consiste en una subvención no reembolsable de estudios de mercado, puesta en marcha de nuevas plantas o nuevas instalaciones y organización de recursos humanos. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

Consiste en una subvención no reembolsables de estudios acerca del estado de la tecnología y factibilidad económica, definición de objetivos, presupuesto, plan de trabajo, erogaciones, organización del proyecto y determinación de ejecutores. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

CAPACITACIÓN

Consiste en una subvención no reembolsable para cursos de capacitación a cargo de las Unidades de Vinculación Tecnológica en nuevas tecnologías de producción y de gestión. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

Cabe destacar que el FONTAR próximamente llamará a concurso público para la selección de proyectos que apliquen a una asistencia no reembolsable. Estos podrán ser de hasta u\$s 100.000 para proyectos cuyo monto no sea lo suficientemente grande como para enfrentar una operación de crédito, por ejemplo, modernización de las tecnologías de gestión o la capacitación de recursos humanos asociados a un proyecto de innovación; proyectos en los cuales la intangibilidad de los resultados provoca altas resistencias del empresario hacia su realización, por ejemplo, las actividades de prospección e investigación de mercado para nuevos productos, apoyo al desarrollo tecnológico de proveedores que integren la cadena productiva de la empresa, actividades relacionadas con la certificación de calidad de productos y proceso, contratación de

consultores tecnológicos, etc. Así como también, podrán concursar proyectos para aplicar a un ANR para la primera fase del proceso de desarrollo de productos, generalmente de mayor riesgo tecnológico.

3. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA)

PROGRAMA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS PROVINCIALES (PROSAP):

El programa cuenta con financiación del Banco Mundial y del BID y sus ejecutores son la SAGPyA, los Gobiernos Provinciales, Municipales y Organizaciones de Productores.

Los destinatarios son las pequeñas y medianas empresas agropecuarias. Los componentes del programa son: asistencia técnica, financiamiento de proyectos, investigación, experimentación adaptativa, equipamiento, capacitación y administración de los recursos hídricos para uso agropecuario (riego y drenaje).

El programa opera en todas las provincias

PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO (PSA):

El programa tiene por objetivo promover el desarrollo de emprendimientos asociativos que aporten a la reconversión productiva a través de: el cambio hacia rubros no tradicionales, la diversificación incorporando nuevos rubros, la integración

vertical incorporando pasos post-cosecha y la incorporación de tecnologías.

Los destinatarios son los pequeños productores minifundistas. Los componentes son: asistencia técnica, capacitación y crédito (hasta \$ 1200 por familia). La metodología de trabajo es grupal.

Los ejecutores son: INTA, Gobiernos Provinciales, Municipios, Universidades, UNGs, SAGPyA y Organizaciones de Productores. El programa opera en todas las provincias, exceptuando Tierra del Fuego y Santa Cruz.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA (SIAP):

El SIAP es un componente del Programa de Modernización de los Servicios Agropecuarios (PROMSA) y está financiado por el BID y el BIRF.

Tiene por objetivo procesar información relevante para el sector agropecuario y pesquero y, además, se ocupa del procesamiento de encuestas y censos agropecuarios, del desarrollo de sistemas informáticos específicos y de brindar asistencia técnica en las áreas de su incumbencia a las provincias.

Se accede al SIAP en forma directa mediante la red instalada en la SAGPyA y a través del correo electrónico desde las distintas entidades que agrupan a productores e industriales del sector, el INTA y bases de datos privadas.

Unidad de Financiamiento Agropecuario (FINAGRO), dependiente de la SAGPyA:

Brinda información y asesoramiento acerca del financiamiento de actividades agropecuarias. Entre sus funciones específicas se

destacan: asistir técnicamente en la presentación de proyectos, asesorar sobre alternativas de financiación vigentes, realizar un seguimiento de la oferta crediticia, etc.

4. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

PROGRAMA FEDERAL DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA-CAMBIO RURAL:

Cambio Rural tiene por objetivo reordenar las estructuras de organización y funcionamiento del sector agropecuario y a través de procesos de asesoramiento, capacitación y organización de las estructuras productivas y comerciales, inducir al mejoramiento de la competitividad de las empresas y la región.

Para ello promueve la conformación de grupos de productores agropecuarios asesorados por un ingeniero agrónomo y/o médico veterinario a los fines de obtener un adecuado asesoramiento en materia de proyectos de reconversión.

El programa es ejecutado por el INTA y los gobiernos Provinciales, y opera en todas las provincias.

PROGRAMA INTEGRADO PRO-HUERTA (PROHUERTA):

Es un programa del INTA y el Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente. Está dirigido a la población carenciada tanto rural como urbana de todo el país con una propuesta de creación

de huertas familiares, escolares y comunitarias para la autoproducción de alimentos. El Programa brinda semillas, capacitación y asistencia técnica. Los beneficiarios tienen la obligación de siembra y de alambrado de su huerta.

Debido a que las características climáticas de Catriel aconsejan el cultivo bajo cubierta, para el que se requiere una inversión adicional, se sugiere la combinación del ProHuerta con el Programa Social Agropecuario.

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL Y RIO COLORADO

Síntesis

La necesidad de contar con un Plan Estratégico surge como producto de la toma de conciencia de una agudización de la crisis económica y de calidad de vida por las nuevas condiciones impuestas por la globalización de la economía, que se suman a las derivadas del agotamiento o declinación de la actividad petrolera predominante, con su consecuente impacto en el ánimo colectivo de la comunidad que habita en ella.

Aún cuando las localidades estudiadas enfrentan realidades muy disímiles, presentan algunos puntos en común. Ambas están atravesando esta situación crítica, en términos productivos y sociales, razón por la cual deben afrontar un proceso de diversificación productiva.

Pueden considerarse por su localización geográfica como puertas de entrada a la Patagonia, circunstancia que en el caso de Río Colorado le otorga una importancia estratégica en relación al sistema de vínculos nacional, provincial y del MERCOSUR.

Río Colorado es una localidad eminentemente agropecuaria. Sus actividades principales son ganadería y fruticultura (fundamentalmente manzana). Esta última actividad – que es la que tradicionalmente generó los principales ingresos a la localidad, involucrando además el mayor número de actores, presenta problemas estructurales y coyunturales que han provocado la caída de los ingresos del sector, con la consiguiente disminución de la actividad económica local.

Los problemas relevantes del sector y su impacto en la localidad se pueden ver reflejados en el árbol de problemas que se adjunta, el que fue elaborado, en forma participativa, con los principales actores locales.

La inversión del árbol de problemas muestra los caminos para su solución. En este sentido, se planteó como esencial para Río Colorado el desarrollo de los siguientes ejes productivos: a) la diversificación productiva, especialmente tendiente a la utilización de la capacidad agroindustrial instalada; b) la reconversión del sector frutícola, concentrando los esfuerzos en productores que están en actividad y que presentan un perfil adecuado para realizarla; c) el desarrollo de

128

esquemas asociativos (entre pequeños productores y con la industria integrada) que amplíen las posibilidades de obtención de información (tecnológica y de mercado, que se traduzca en una producción de bienes comercializables en los mercados externos e interno; d) la retención en la localidad del turismo de paso hacia la patagonia.

Para el desarrollo de estos ejes estratégicos, que implican un importante cambio cultural a nivel local, se propone la asunción de un rol proactivo del Municipio en relación a la promoción de actividades productivas, a partir del fortalecimiento de la recientemente creada Secretaría de Producción. Por otra parte, se recomienda la institucionalización del grupo de trabajo autoconvocado frente a la crisis de la fruticultura, que es representativo de las instituciones locales y resulta adecuado para llevar adelante el Plan Estratégico de Río Colorado.

La transformación de las condiciones urbanas son fundamentales para el desarrollo del área y el incremento de sus posibilidades competitivas. En este sentido se propone el desarrollo de tres áreas claves para la integración adecuada del centro urbano de río Colorado/La Adela con el conjunto del área, fortaleciendo su estructuración con el subsistema microregional y con el sistema urbano nacional y provincial y la recuperación de su identidad: 1) Área central, corazón actual del centro urbano; 2) Entorno de la Estación de tren con sus hitos históricos y 3) Área de entrada a Río Colorado y a la Patagonia. Estos tres proyectos ligados a la identidad urbana, funcionan como base de sustentación para el despegue socioeconómico, como un instrumento para la identificación y la consiguiente movilización de la comunidad y de la credibilidad del PERC

Catriel es una localidad que se desarrolla a partir de la actividad petrolera, principal fuente de generación de empleo. La privatización del sector conlleva eficientización e innovación tecnológica que se traducen en una fuerte disminución de puestos de trabajo. A esta situación se añade la baja de los precios internacionales del petróleo en los años '97 y '98, que motivan la reducción de la actividad, agudizando la crisis local.

El principal desafío que debe abordar la localidad es el emprender un proceso de diversificación productiva que requiere como condición necesaria de un importante cambio cultural. La localidad cuenta con experiencias –tanto de planes de colonización de tierras improductivas, como de fomento de microemprendimientos a través de créditos otorgados por el Municipio- que se tradujeron en frustraciones para los actores políticos, económicos y para la comunidad en su conjunto.

En el diagnóstico consensuado por los principales referentes locales se registran las siguientes debilidades: baja pertenencia a la localidad, propensión a la inversión extra-local, individualismo y, fundamentalmente escasa cultura productiva. En efecto, se registra muy baja disposición por parte de la comunidad a emprender proyectos agropecuarios, pese a la existencia de tierras y a las políticas activas desarrolladas por el gobierno local.

También registra fortalezas, menos reconocidas o consensuadas por la generalidad de los actores: desarrollo de algunos emprendimientos exitosos (en distintos rubros, tales como vitivinicultura, comunicaciones, hotelería, minería, transporte, horticultura), que permiten inferir no solo la existencia de capacidades gerenciales sino que, además da cuenta de un entorno favorecedor para su emergencia y despliegue. Otra fortaleza registrada es la modernización tecnológica (especialmente en informática y comunicaciones) incorporada a la vida cotidiana de la localidad, que facilita la actualización de información y la presencia de un fuerte relacionamiento extra-local.

En relación a estas fortalezas y debilidades y, en función del marco institucional favorable creado a partir del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA), entidad mixta con representación privada y pública, se pone énfasis en el fortalecimiento del mismo para llevar a cabo: 1) una tarea de sensibilización y movilización de la comunidad en torno al cambio cultural; 2) el desarrollo de un programa de servicios (información, capacitación, financiamiento y asistencia técnica) orientados a fomentar la generación de nuevos emprendimientos productivos y de servicios basados en la existencia de capacidades gerenciales y disponibilidad de recursos que podrían ser invertidos a nivel local; 3) programa de atracción de inversiones extrazona, basados en la infraestructura tecnológica y la modernización que Catriel ofrece. En este sentido se identificaron algunos sectores existentes que ofrecen posibilidades de crecimiento y/o desarrollo de eslabonamientos productivos, tanto por su accesibilidad como por sus posibilidades de mercado tales como: producción vitivinícola, de miel, horticultura y minería.

Asimismo, se propone el fortalecimiento institucional del Municipio, que cumple un destacado rol en el desarrollo del PEC, a partir de la participación activa en el EN.DE.CA., la articulación de las políticas municipales con los ejes estratégicos definidos por el PEC; la articulación con otras instituciones y organismos de nivel local y extra-local; el impulso al funcionamiento microregional y el desarrollo urbano.

Con relación a la propuesta de intervención urbana se plantean las siguientes propuestas: a) intervenciones estratégicas sobre el sistema de vínculos interurbanos y de relación con el resto del área; b) Programa de Modernización del Catastro Municipal y regularización dominial; c) intervención estratégica en el marco de la recuperación de la identidad local y el sentido de pertenencia para dotar a la ciudad en el corto plazo de un "corazón" o "centro vital" identificable; d) intervención estratégica para capitalizar las condiciones del entorno natural y su capacidad identificatoria, integrando un circuito verde y turístico y e) elaboración de un Plan Urbano para definir las restantes actuaciones estratégicas sobre el territorio y la normativa sobre la ciudad y su entorno.

En ambos Planes estratégicos se plantea como tarea de corto plazo el diseño y puesta en marcha de un Plan de Sensibilización y Capacitación, orientado a: 1) recuperar y reconstruir la identidad local; explicar los ejes estratégicos del Plan 3) convocar a la participación activa de la comunidad en el proceso.

En síntesis, la estrategia general de los Planes se apoya en tres aspectos claves

La instalación de un proceso paulatino de transformación económica, el fortalecimiento de los organismos centrales involucrados en su ejecución y la recuperación de la identidad local.

ANEXO V LINEAS DE FINANCIAMIENTO

(Información actualizada a Junio de 1999)

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Programa para el mejoramiento de la competitividad de las Pymes	<p>PROMECON I: Créditos para el financiamiento de la organización productiva, la preinversión. Hasta un 75% del monto total (tope U\$\$ 100.000) hasta 4 años al 9%.</p> <p>PROMECON II: Financiamiento de la inversión en activos fijos, maquinaria e instalaciones, capital de trabajo. Hasta un 60% del monto total (tope U\$\$ 250.000) hasta 7 años al 9%</p>	Reales, con un margen de cobertura del 130%	Consejo Federal de Inversiones (CFI) Banco de la Nación Argentina	PyME de cualquier sector de actividad
Régimen de financiación a la producción y a las ventas internas de	Destinado a financiar capital de trabajo y las ventas de un periodo. Hasta el 85% del precio de	A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten	Pequeñas y medianas empresas proveedoras de

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Pymes	venta, con un máx. de U\$S 500.000. La tasa se pacta libremente entre el beneficiario y la entidad financieras, y el plazo es de 2 años.		elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	bienes y servicios a productores locales de bienes de capital
Programa Global de Crédito Multisectorial.	Destinado a financiar: a) proyectos de inversión y adquisición de activos fijos, b) exportación de bienes de capital y de consumo durable, nuevos y de servicios de ingeniería y montaje, de producción nacional, c) constitución o incremento de capital de trabajo permanente. Hasta el 80% del monto total del proyecto y no más de U\$S 30 millones, con un plazo mínimo de 2 y hasta un máx. de 7 años.	A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Empresas de todos los sectores

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
	La tasa de interés se pacta libremente			
Régimen de financiación del BICE para la compra de bienes de capital producidos localmente	<p>Destinada a financiar: a) la adquisición de bienes de capital nuevos de origen nacional a productores de bienes y servicios y hasta el 20% del valor de esos bienes en repuestos, b) la adquisición de los equipos electrónicos denominados "controladores fiscales".</p> <p>De producción nacional e importados adquiridos en plaza: máx. U\$S 500.000 hasta el 85% del precio de compra del bien, Importados: hasta 85% de los costos incurridos, Controladores fiscales: hasta el 90% del precio de compra</p>	A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Empresas de todos los sectores

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
	<p>neto.</p> <p>La tasa de interés está en función de los plazos y son de base LIBOR, más el costo de fondos de las entidades financieras.</p> <p>Plazo: 5 años</p>			
<p>Línea de financiamiento para proyectos de inversión, reconversión y modernización industrial</p>	<p>Destinado a: a) proyectos de inversión orientados a mejorar la capacidad exportadora, b) proyectos de exportación de plantas industriales, c) construcción de depósitos, en lugares próximos a los puntos de embarque de productos a ser exportados, d) proyectos de reconversión y/o modernización industrial.</p> <p>Mín.: U\$S 200.000, máx. U\$S 5 millones con un límite</p>	<p>Con relación a las características de cada proyecto de inversión</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>Empresas de todos los sectores</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
Régimen de Financiación de Capital de Trabajo para el sector manufacturero	<p>de hasta el 90% del monto del proyecto. Las entidades financieras intervinientes deben participar como mínimo con el 12.5% de financiamiento de cada proyecto.</p> <p>Tasa de interés la pactada, sobre base LIBOR.</p> <p>Plazo: hasta 8.5 años</p>	A satisfacción de la entidad financiera interviniente.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Todos aquellos que engloban en la definición de industria manufacturera

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>necesidades adicionales de capital de trabajo y hasta 3 años. La tasa de interés se pacta libremente sobre base LIBOR</p>			
<p>Régimen destinado a financiar estudios de impacto ambiental</p>	<p>Destinado a financiar el costo de los servicios profesionales que demanda el "Estudio de Impacto Ambiental. Hasta el 90% del monto total presupuestado, con un máx. de U\$S 75.000 por operación. La tasa de interés se pacta libremente sobre base LIBOR. Plazo: hasta 3 años.</p>	<p>A satisfacción de la entidad financiera interviniente</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>Personas físicas o jurídicas con domicilio en la Argentina.</p>
<p>Régimen de Financiación para la certificación de</p>	<p>Destinado a financiar los servicios de consultoría y de asesoramiento técnico que se</p>	<p>A satisfacción de la entidad financiera</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central</p>	<p>Personas físicas o jurídicas con domicilio en la</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
calidad	<p>requieran en actividades productivas y de servicios para establecer sistemas de calidad conforme a los normas internacionales Serie ISO 9000 y/o Normas Nacionales ISO/IEC o ISO/CASCO.</p> <p>Mín. US\$ 10.000, máx. US\$ 100.000, con un límite de hasta el 90% del monto total, con un plazo de hasta 3 años.</p> <p>La tasa de interés se pacta libremente con base LIBOR</p>	interviniente	que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Argentina.
Prefinanciación de exportaciones	<p>Destinado a financiar la exportación y la transformación, modernización de bienes introducidos al país con ese objeto,</p> <p>Hasta 80% del valor FOB de los bienes a exportar o del monto que se facture en</p>	A satisfacción de la entidad financiera interviniente	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Exportadores de manufacturas de origen ind. y agropecuario

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>concepto de transformación o modernización. Máx. por operación U\$S 5 millones, hasta 180 días. La tasa se pacta libremente sobre base LIBOR</p>			
<p>Convenio con fabricantes de maquinarias y herramientas de industria nacional</p>	<p>Adquirir equipamiento nuevo de industria nacional, hasta el 15% restante del valor de adquisición del bien y como complemento de financiación de línea BICE N° 006-006/1 de "Financiación de Bienes de Capital Nuevos. Desde U\$S 2250 hasta un máx. de U\$S 75.000.. Plazo: máx. 5 años con 6 de gracias. Libor + Spread</p>	<p>A satisfacción del Banco</p>	<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Pymes localizadas en la Prov. Bs. As. Y Capital Federal</p>
<p>Eventos en el exterior (patrocinada la participación por la</p>	<p>Atender gastos y estadía de los representantes de las empresas. Hasta U\$S 5.000, hasta 90</p>	<p>A sola firma, con garantías personales o reales</p>	<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Personas físicas o jurídicas que asistan con sus productos a</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de la Prov. Bs. As.)	días. Tasa de cartera general para operaciones en dólares			ferias o exposiciones y misiones comerciales internacionales. Deberán estar radicadas en Bs. As. o Capital Federal
Línea de crédito para expositores participantes en eventos	Atender erogaciones originadas en la instalación y/o ejecución de stands. Hasta US\$ 10.000, hasta 12 meses, tasa en dólares 16% anual.	A sola firma, con garantías personales o reales	Banco Prov. de Bs. As.	Personas físicas o jurídicas que participan en carácter de expositores, tanto orden nacional como internacional. Deberán estar radicadas en Bs. As. o Capital Federal
Crédito para la adquisición de	Destinado a la compra de locales utilizados para la	Hipotecaria sobre el inmueble a	Banco Prov. de Bs. As.	Empresas Pymes

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
locales comerciales industriales y/o de servicios	comercialización, procesos productivos y/o prestación de servicios. Adicionalmente se podrá financiar la refacción del local. Máx. \$ 400.000, máx 7 años. Tasa 14% nominal anual	adquirir		comercial, industrial o de servicios, con desarrollo de actividad en Bs. As. que revisten la condición de locatarios.
Línea de crédito para prefinanciación de exportaciones	Prefinanciar exportaciones desde la iniciación del proceso productivo hasta la fecha de embarque. Plazo: según ciclo del producto. Tasa de interés: Libor+spread		Banco Prov. de Bs. As.	Productores de bienes y servicios localizados en Bs. As y Capital Federal
Línea de crédito para financiación de exportaciones	Financiar exportaciones instrumentadas a través de cartas de créditos y/o letras avaladas por bancos del exterior, desde el momento de embarque hasta la recepción del pago.		Banco Prov. de Bs. As.	Productores de bienes y servicios localizados en Bs. As y Capital Federal

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>Bienes de capital: hasta 6 años</p> <p>Bienes durables y semi durables: hasta 3 años</p> <p>Otros bienes: 1 año.</p> <p>Libor+spread</p>			
<p>Línea de crédito para financiación de importaciones</p>	<p>Financiar importaciones a través de cartas de créditos abiertas por el Banco Prov.de Bs. As.</p> <p>Hasta 180 días de fecha de pago al exterior</p> <p>Libor+spread</p>		<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Importadores localizados en Bs. As.y Capital Federal</p>
<p>Aval de Letras</p>	<p>Destinado a la compra de materias primas, insumos, bienes de capital, durables y/o semidurables en el exterior.</p> <p>Máx. 1 año</p> <p>Libor+spread</p>		<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Personas físicas o jurídicas localizadas en Bs. As.y Capital Federal</p>
<p>Recomposición de capital de trabajo de Pymes</p>	<p>Financiar recomposición de capital de trabajo.</p> <p>El menor el equivalente a</p>	<p>Hipoteca en primer grado, con un margen de garantía</p>	<p>Banco de la Nación Argentina</p>	<p>Empresas Pymes (fact. Menor a \$2</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	una facturación mensual o hasta US\$ 150.000 por usuario o grupo económico. Hasta 5 años 11% nominal anual	no inferior al 142%		millones) de cualquier actividad, excluidas las del sector agropecuario.
Régimen de prefinanciación de exportaciones	En operaciones concertadas a valor FOB: hasta el 80% del valor de la operación. Hasta 180 días y en casos especiales hasta 270 días. Libor+un spread variable según los casos	A satisfacción del Banco	Banco de la Nación Argentina	Exportadores finales. Se requiere operar con el banco
Financiación de exportaciones	Hasta el 85% del valor FOB de la operación Bienes de capital: 4 años y 10% nominal anual. Bienes de consumo durable: hasta 1 ½ años, 11% tasa nominal Emisión de letras en US\$		Banco de la Nación Argentina	Exportadores finales de cualquier tamaño y actividad. Se requiere operar con el banco.
Convenios de crédito comprador.	Financiar importaciones de bienes de capital y servicios	A satisfacción del Banco	En el Banco Nación	Empresas medianas de

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
<p>Son líneas de crédito con financiamiento internacional a las que se puede acceder a través de los convenios que firmaron entidades financieras del exterior y bancos nacionales</p> <p>Banco Nación opera como garante de la operación.</p>	<p>inherentes.</p> <p>El otorgamiento de la financiación y la determinación del monto son decisiones que toma el banco del exterior</p> <p>Hasta 10 años variable según el banco</p> <p>Convenios existentes: Japón, China, Alemania, España, Francia, Finlandia, Suiza, Inglaterra, EE.UU, Italia, Venezuela y Corea</p>		Argentina.	cualquier actividad.
<p>Línea de crédito productividad industrial.</p> <p>Durante 1997 y prórroga 1998</p>	<p>Financiar la compra de maquinarias y herramientas producidas en el país con un máximo de componente importado del 40%.</p> <p>El 80% del valor de la maquinarias y hasta US\$ 100.000.</p> <p>10% nominal anual.</p>	Prendaria	En el Banco Nación Argentina	Empresas industriales. Deben operar con el banco.

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
Líneas específicas para micro, pequeñas y medianas empresas de la banca privada	Plazo : 5 años Se dispone de distintas líneas que financian: capital de trabajo, bienes de capital, adquisición de plantas, operaciones de comercio exterior,		Línea Boston Expreso Banco Credicoop Cooperativo Limitado Banco de Galicia Banco Mayo Banco Quilmes	Micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier actividad

O/F. 3113
511 pl
II

Defensor Fiscal

44159

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLAN ESTRATEGICO DE Catriel

**ARQ. ENRIQUETA SAGASTIZABAL
LIC. CRISTINA COGLIATI
LIC. VIRGINIA MORI
ALBERTO SANPIETRO**

15 de Abril de 2000



PROVINCIA DE RIO NEGRO

PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

La necesidad de contar con un Plan Estratégico que permita transformar las condiciones socioeconómicas del área y encarar la posibilidad de su inserción en condiciones competitivas en los nuevos escenarios económicos que plantea la globalidad, surge de los actores sociales de la propia comunidad concientes de la crisis de los viejos paradigmas y de la necesidad dramática de transformar las condiciones de base para sostener cualquier alternativa de futuro.

Los ejes desarrollados son el resultado de un trabajo con los principales actores (personas e instituciones) de la comunidad a partir de entrevistas en profundidad y reuniones grupales de trabajo. (Anexo I)

OBJETIVO GLOBAL

Reconvertir la economía local históricamente centrada en la explotación del petróleo, diversificando su base productiva, recuperando la cultura agrícola y pecuaria, capitalizando y potenciando los importantes recursos humanos, naturales, organizativos y de iniciativas individuales con que cuenta, así como los derivados de su estratégica localización y la infraestructura de servicios disponible, de manera de colocar al área en condiciones de competitividad en el nuevo marco económico internacional iniciando el proceso de construcción de las condiciones de sus escenarios futuros.

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL

INDICE

PAGINA

Objetivo Global	1
Estrategias	2
Objetivos particulares	3
I. LA PROBLEMÁTICA DE BASE	6
II. EL MARCO INSTITUCIONAL DEL PEC	12
III. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA	15
1. Diversificación productiva	15
1.1. Definición de los límites del ejido y Recuperación de tierras improductivas	15
1.2. Programa de Colonización de Tierras	16
1.3. Promoción del desarrollo de nuevas actividades productivas	17
1.4. Fomento del desarrollo del turismo	18
1.5. Fomento del desarrollo de otros servicios	19
2. Generación de nuevas empresas	20
2.1. Capacitación	21
2.2. Acceso a información	22
2.3. Acceso a recursos financieros	22
2.4. Asistencia técnica y acompañamiento	23
3. Apoyo a las empresas existentes	23
3.1. Acceso a información relevante	23
3.2. Fortalecer capacidades empresariales	24
3.3. Asistencia para el acceso prog..públicos de apoyo	24
3.4. Asesoramiento en líneas de financiamiento	24
4. Atracción de Inversiones	25

INDICE	PAGINA
5. Fortalecimiento Institucional	27
5.1. Ente de Desarrollo de Catriel	27
5.2. Fortalecimiento Institucional del Municipio	36
IV. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL Y URBANA	38
La problemática a revertir	38
Las Estrategias planteadas	41
Financiamiento	48
V. LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y COMUNICACION	49
1. Programa de sensibilización y difusión del Plan	49
2. Programa de capacitación para fortalecer capacidades empresariales	52
3. Programa de sensibilización y difusión del Plan	54
ANEXOS	
I. Participantes de las reuniones de trabajo del PEC	
II. Panorama apícola	
III. Microcréditos	
IV. Instrumentos de apoyo a la MIPYME	
V. Líneas de Financiamiento	

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL

Marco metodológico-conceptual

El Plan Estratégico es el instrumento marco que partiendo de un análisis y diagnóstico de la situación actual así como de la determinación de los escenarios futuros posibles y deseables, planifica de manera integrada el desarrollo económico, social y territorial de la región objeto del mismo.

Para ello se fijan objetivos a corto y mediano plazo y se definen las estrategias que permiten el logro de estos objetivos mediante la optimización del uso de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos, con la suficiente capacidad transformadora como para instalar en el área los procesos de desarrollo.

Las características que más lo diferencian de los planes tradicionales son:

- ser fundamentalmente un Plan de Acción que se focaliza en los factores críticos y proyectos transformadores de los mismos.
- poner el acento en la utilización de análisis cualitativos,
- Hacer un uso optimizado de los recursos escasos, mediante la aplicación prioritaria de los mismos a proyectos desencadenantes de procesos transformadores alternativos.
- basarse en el consenso y la participación de los actores sociales en cada etapa del mismo

- Centrar su gestión en la cooperación y solidaridad público/privada y el compromiso del conjunto de la comunidad con las transformaciones planteadas.

En Catriel la necesidad de contar con un Plan Estratégico surge como producto de la toma de conciencia de una agudización de la crisis económica y de calidad de vida por las nuevas condiciones impuestas por la globalización de la economía, que se suman a las derivadas del agotamiento o declinación de la actividad petrolera predominante, con su consecuente impacto en el ánimo colectivo de la comunidad que habita en ella.

Surge entonces una voluntad conjunta, en especial de los actores sociales más activos y de su municipio, de arbitrar los medios para, asumiendo esa realidad, poner en marcha un proceso de transformación de su base económica y de las condiciones sociales, culturales, físicas y de calidad de vida en general Catriel y su área de influencia.

Existe una conciencia generalizada del diagnóstico de la situación actual del área al menos en los sectores más progresistas y una serie de propuestas atomizadas e inorgánicas que o bien se anulan entre sí o resultan ineficaces por resultar aisladas de una estrategia global de transformación, que es necesario ponderar, integrar y articular a través del Plan

También hay consenso en que para lograr el desarrollo del área y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de su población, deben articularse las propuestas referidas a la actividad productiva con las relacionadas con el mejoramiento social y del habitat de sus habitantes.

Se consideró que la ejecución del Plan Estratégico será posible si se establece una trama institucional y administrativa para la concertación de acciones entre los principales actores públicos

y privados y mecanismos para integrar y estructurar a la comunidad local.

Por ello la metodología participativa es inherente al plan estratégico desde la propia gestación del diagnóstico hasta el consenso de las propuestas estratégicas y las acciones que estas conllevan y es un factor clave para el éxito del Plan.

La concepción que guió el trabajo de elaboración del PEC es la de que se trata de un proceso participativo creciente que se inicia con la definición consensuada de los lineamientos estratégicos avanzando en la integración de las ideas y la ejecución de los proyectos, consecuentemente se utilizaron técnicas orientadas a relevar la opinión e iniciativas de los actores locales, generando el compromiso con la búsqueda de las soluciones posibles.

Alcances y limitaciones del trabajo realizado

Es importante tener en cuenta que en el trabajo se partió del estadio inmediatamente posterior a la toma de conciencia por parte de los actores sociales de la criticidad de la situación, y que a partir de la misma las actividades se desarrollaron sobre dos ejes centrales:

- **La movilización y la organización de la comunidad, para una participación eficaz en la instalación del proceso de planeamiento.**

Si bien puede haber en Catriel experiencias participativas parciales esta característica del planeamiento estratégico implica no sólo una toma de conciencia de los problemas sino un cambio de

actitudes y de pautas culturales que puedan hacer posible el “levántate y anda”.

Este proceso puede llevar mucho tiempo, y si bien este varía según las características del grupo de población que involucren cuanto menos no es inmediato y debe sufrir sucesivas decantaciones. (Lo saben bien los técnicos de la Secretaría de Planeamiento y la comunidad de Conesa).

Por ello en los cinco meses que duró el presente contrato (entre tres y cuatro en realidad dado los períodos de preparación de tareas, elaboración de informes, etc.) de los cuales sólo la mitad fue destinada a la formulación de las líneas estratégicas, se estima como un logro nada despreciable, la constitución de un ente como el ENDECA que supone haber puesto de pie y activa y positivamente a una comunidad agobiada por las sucesivas pérdidas, por la incertidumbre de un futuro que parecía promisorio, al que la mayoría había apostado fuertemente al dejar tras de sí a sus lugares y comunidades pertenencia para asumir los riesgos de un desarrollo con posibilidades de importante éxito, fracasos anteriores, y la propia discontinuidad del trabajo de este equipo.

A ello hay que agregar el aporte sustancial por adentro y por fuera del ente, del propio gobierno municipal también sobrepasado por las demandas sociales y con escasa disponibilidad de recursos humanos para encarar un proceso como el iniciado al que este estudio pretende haber contribuido en el sentido expresado en el párrafo anterior.

- **La selección estratégica de alternativas:**

Aplicar criterios estratégicos en la selección de alternativas significa focalizar sobre aquellos proyectos capaces de generar instancias transformadoras de magnitud suficientemente significativa como para revertir aunque sea parcialmente los efectos negativos de la crisis que se trata de atacar

En la etapa por la que atraviesa Catriel, es lógico que este tipo de proyectos o no existan, o estén en estado muy embrionario, o por el contrario tengan una gran cuota de fantasía, dado la situación que genera la solicitud de un Plan Estratégico.

Precisamente la posibilidad de instalar un proceso participativo conlleva la de alentar, desarrollar y evaluar proyectos que puedan estar latentes en la comunidad.

No debe olvidarse que se trata de un Plan Estratégico de **alcance municipal**, por lo que las propuestas que sean de competencia nacional o provincial (pavimentaciones de RN o RP, exenciones de contribuciones de escala extralocal, leyes de fomento de actividades productivas determinadas, etc.) son consideradas como meras recomendaciones que la localidad en su conjunto podrá tener en cuenta cuando sus representantes tengan la oportunidad de su tratamiento y eventual defensa en los ámbitos correspondientes.

En la etapa actual de desarrollo del Plan y manteniéndose aún activa la principal actividad económica del área, no han surgido aún proyectos consistentes, o con algún grado de elaboración que

puedan ser considerados estratégicos es decir con la capacidad transformadora necesaria para revertir las condiciones de deterioro actuales.

El proceso por tanto, se concentró en la clarificación de las líneas de acción estratégica para encuadrar en ellas las propuestas que surgirán a medida que el proceso madure y en el apoyo técnico al Ente de Desarrollo recientemente constituido.

Existen sí, numerosos proyectos pequeños, la mayoría de los cuales están referidos al sector primario, específicamente a poner en producción la tierra bajo riego, además de explotaciones apícolas o alimentos artesanales, fomentadas a partir del convencimiento de que este sector absorbería en gran parte las consecuencias de la crisis del petróleo.

Esta estrategia fue considerada en el proceso de elaboración del Plan como **adecuada para paliar la situación de un porcentaje minoritario de población con cultura agraria, pero no adecuada para configurarse en uno de los ejes centrales del mismo precisamente por las características de la cultura dominante en Catriel, según puede verse en el desarrollo del estudio.**

Se hizo hincapié en cambio, en los **emprendimientos exitosos que han surgido de la comunidad, actualmente vigentes: 1) emprendimiento vitivinícola con mercado y prestigio internacional, 2) explotación del mineral de bentonita con iguales características y 3) tres líneas de servicios con posibilidades de competencia: una relacionada con las telecomunicaciones, la otra con el turismo y la tercera con el transporte.**

La envergadura de esta capacidad empresarial configura por sí misma un eje central sobre el que estructurar el futuro crecimiento del área.

La ampliación de la oferta de los emprendimientos ya existentes al conjunto o parte de la región o su complejización o la multiplicación de los mismos resultaría suficientemente relevante para generar un proceso transformador de las condiciones de la base económica.

También se puntualiza sobre dos estrategias fundamentales para posibilitar la instalación de actividades e inversiones dinamizadoras de la base económica:

- ✓ **La transformación del rol del municipio:** que implica asumir un rol protagónico en el proceso, para lo cual debe encarar una reingeniería de procesos, una capacitación de sus recursos humanos y una modernización tecnológica que le permita operar articuladamente con el ENDECA y ofrecer una base de datos actualizada de los aspectos más relevantes del área bajo su jurisdicción así como estar interconectado con las fuentes informativas provinciales, nacionales e internacionales más importantes.

Asimismo con el encuadre del Plan podrá asumir un rol de liderazgo con la concreción de las actuaciones urbanísticas que se plantean, ya que el otro eje desarrollado es el referido a las mismas.

Se puntualiza dentro del Plan Estratégico el programa de intervenciones urbanísticas para el corto y mediano plazo que se consideran estratégicas

para el desarrollo local y que configuran la base de sustentación para el despegue socioeconómico, así como un instrumento para la identificación y consecuente movilización de la comunidad, y la credibilidad del Plan

Esta transformación de las condiciones urbanas planteada a través de tres intervenciones iniciales clave en el corto plazo, son fundamentales para el desarrollo del área, ya que resultan decisivas en la determinación del nivel de competitividad de la misma (ejemplos de su importancia encontramos en casos tan conocidos como Barcelona, Bilbao, Berlín, etc en la que las intervenciones efectuadas en los últimos años han estado encuadradas y han ido cumplimentando paso a paso las estrategias consideradas indispensables para posicionarse en un medio tan competitivo como el europeo).

Estrategias planteadas

En síntesis el proceso planteado pivota sobre cuatro ejes estratégicos:

1. La consolidación y fortalecimiento del Ente de Desarrollo de Catriel
2. La transformación y fortalecimiento del rol del Municipio como agente de desarrollo y promotor de condiciones de competitividad de la misma
3. La instalación de un proceso de transformación económica sobre la base la capacidad empresarial

existente y la detección de proyectos estratégicos, como resultado de la maduración del proceso participativo.

4. La implementación de un programa de intervenciones urbanísticas estratégicas que permita la recuperación de la identidad cultural y el mejoramiento de la calidad de vida cotidiana de la población de Catriel, dotándola al mismo tiempo de condiciones de competitividad en el nivel regional.

ESTRATEGIAS

- ⇒ **Valorar la crisis como la oportunidad de planificar y gestionar la transformación social, económica y de calidad de vida de la microregión con centro en la ciudad**
- ⇒ **Promover la participación del conjunto de la comunidad en la consecución del modelo planteado, para lograr la modernización de su economía y su consecuente inserción en el concierto de regiones integradas a la economía global.**
- ⇒ **Integrar el proceso de desarrollo local a un marco microrregional más amplio que comprenda el entorno mediano e inmediato con características y problemáticas comunes.**
- ⇒ **Articular el sistema productivo en todas sus etapas y aspectos: producción, transformación y financiación.**
- ⇒ **Recuperar la cultura agropecuaria modernizando las actividades para hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.**
- ⇒ **Favorecer la conformación de centros de conocimientos científicos y técnicos especializados en los recursos de la región que sirvan de apoyo y fomento a las actividades productivas, mejorando los procesos técnicos y la gestión empresarial**
- ⇒ **Capitalizar las ventajas que le otorga ser la entrada oeste desde Buenos Aires a la Patagonia y su localización**

estratégica con respecto a un amplio entorno interprovincial.

- ⇒ **Capitalizar y potenciar la infraestructura de servicios disponible incorporando un nivel tecnológico adecuado a fin de resultar competitiva en la atracción de la inversión.**
- ⇒ **Articular los programas y proyectos sociales, con una estrategia común de desarrollo e integración de la base poblacional al bienestar general del área.**
- ⇒ **Desarrollar la ciudad como un espacio primordial en la recuperación económica del área, reafirmando su identidad y la definición de su imagen.**

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1. Potenciar el empleo de los recursos económicos disponibles en la localidad y en la región mediante actividades productivas, y fomentar a su alrededor el desarrollo de encadenamientos verticales y horizontales de aglomeración, generando formas asociativas flexibles aptas para actuar en una economía dinámica y competitiva como la presente.**
- 2. Mejorar la calidad de vida de la población, creando condiciones para la integración de su sociedad, elevando la calidad del medio ambiente y del hábitat del área, recuperando la identidad local, la calidad urbana y los lugares de encuentro y recreación**

- 3. Integrar el proceso de desarrollo económico local al marco microregional, procurando la formulación y realización de planes conjuntos que permitan aprovechar economías de información y de escala.**
- 4. Elevar los niveles de formación, calificación e información de los recursos humanos dedicados a las actividades económicas, desarrollando nuevas aptitudes y capacidades que favorezcan los cambios estructurales requeridos por la reconversión productiva local.**
- 5. Fomentar el ingreso a la localidad de inversiones productivas que favorezcan y comprometan el uso de los recursos económicos disponibles, aporten nuevos e introduzcan nuevas técnicas de producción y de gestión.**
- 6. Modernizar la actividad de la administración pública municipal, para que constituya un instrumento eficaz para el fomento y la viabilización de las iniciativas económicas privadas, en un marco de participación, transparencia y competencia.**
- 7. Desarrollar sistemas de información, de carácter público, que permitan:**
 - el conocimiento actualizado del comportamiento de las principales variables socio económicas de la localidad,**
 - el conocimiento de la situación de los mercados y productos que tengan relevancia para las actividades productivas locales.**
 - el conocimiento actualizado de la disponibilidad de tierra rural y urbana .**

- 8. Generar programas y acciones que tiendan a la preservación y fortalecimiento de los recursos naturales y el medio ambiente de la localidad.**
- 9. Favorecer la conformación de centros de conocimientos científicos y técnicos especializados en los recursos de la región que sirvan de apoyo y fomento de las actividades productivas, mejorando los procesos técnicos, la gestión empresarial, y la formación de los agentes de la economía.**
- 10. Establecer mecanismos que faciliten, a promotores privados, obtener fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos productivos considerados estratégicos para el desarrollo local.**
- 11. Promover la inserción laboral y social de los jóvenes, capitalizando su iniciativa y creatividad.**
- 12. Desarrollar armónicamente el centro urbano de Catriel conectándolo adecuadamente con el de 25 de Mayo y el conjunto del área**
- 13. Priorizar en el mejoramiento y consolidación del sistema de vínculos los que fortalezcan su estructuración con el subsistema microregional y con el sistema urbano nacional y provincial.**
- 14. Valorizar los lugares históricos y la consolidación de la identidad urbana local**
- 15. Favorecer la estructuración de espacios para el encuentro, el ocio y la recreación**

I. LA PROBLEMÁTICA DE BASE

El Municipio de Catriel ha impulsado en distintas oportunidades Planes y Programas de Desarrollo tendientes a la reconversión productiva, que no obtuvieron los resultados esperados. El análisis de estos fracasos reiterados parece condición necesaria frente a la propuesta de emprender un nuevo proceso de planificación del desarrollo de la localidad.

Una recuperación “proactiva” de la historia reciente permite:

- ✓ realizar un aprendizaje de los errores cometidos;
- ✓ una apropiación de los “casos exitosos” promovidos y desarrollados localmente;
- ✓ elaborar el sentimiento de “fracaso” que resulta paralizante y genera una actitud escéptica poco proclive al inicio de un proceso de cambio.

Para este proceso la comunidad cuenta con importantes diagnósticos que recogen los diferentes intentos realizados incluyendo la evaluación de los resultados alcanzados. Todos ellos plantean los límites de una economía monoextractiva de petróleo y la necesidad imperiosa de encarar un proceso de diversificación productiva, tema que se viene debatiendo localmente desde principios de los años '90.

Los diagnósticos también enfatizan las dificultades originadas en problemas vinculados a la cultura de la localidad, como la principal restricción para encarar con bases sólidas la reconversión productiva del área.

El abordaje de los cambios culturales requiere necesariamente la generación de un proceso de participación del conjunto de los actores de la localidad: el Estado (ejecutivo y legislativo), las Empresas (productivas, comerciales y de servicios), las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cámaras, Asociaciones, Cooperativas, Consejos), las Instituciones Educativas. El consenso respecto de un conjunto de “ideas-fuerza” es condición “sine quanon” para dar sustentabilidad a las acciones que se encaren en el marco del Plan Estratégico.

En este sentido, se relevaron “dilemas” que actúan como paralizantes para el cambio y que requieren ser debatidos y “problematizados” por los actores locales como paso previo a la definición de los contenidos de un programa de diversificación productiva.

Los “Dilemas” Locales

Se pueden sintetizar en:

⇒ *Cultura Extractiva Vs. Cultura Productiva*

⇒ *Desarraigo Vs. “Siembra”*

⇒ *Identidad local de Emergencia Vs. Identidad local con Capacidad Competitiva*

⇒ *Individualismo Vs. Cooperación*

⇒ *Cultura Extractiva Vs. Cultura Productiva*

La localidad se conforma predominantemente en base a la explotación de un recurso no renovable, situación que genera, al igual que en otras localidades extractivas, una trama particular

de relación entre los actores sociales que presenta aspectos tanto negativos como positivos para motorizar el Plan Estratégico de Desarrollo en localidades como Catriel que cuentan con potenciales recursos naturales. Algunas de las características de las culturas extractivas son:

Baja pertenencia: dificultad para identificarse con el territorio y los demás habitantes. La vivencia de una temporalidad acotada obstaculiza la permanencia y profundidad de los vínculos.

Dependencia: Las actividades extractivas son realizadas por grandes empresas, con poco arraigo en la localidad que se transforman en fuente de empleo casi exclusiva, generando elevada dependencia de los demás actores locales que se desarrollan en función de sus demandas de bienes y servicios.

Escasa propensión a la reinversión. La actividad extractiva propicia el predominio de actitudes demandantes (verbo “extraer”) en mayor medida que aquellas actividades vinculadas al trabajo productivo, donde se requiere una permanente reinversión de capital y trabajo (verbos “cultivar, elaborar”).

Propensión al riesgo. La población que deja su lugar de origen y se traslada a una localidad extractiva, está más predispuesta a asumir riesgos en función de mejorar su calidad de vida, aspecto que puede transformarse en una fortaleza para el desarrollo de las capacidades empresariales.

Modernización tecnológica. Las características de la actividad y del tipo de firmas que la llevan a cabo, posibilita un contacto permanente y actualizado - por parte de los actores locales - de información, tecnologías de última generación y recursos humanos de elevada calificación.

Capacidad de innovación. El contacto con la modernización señalado en el punto anterior potencia las conductas proactivas e innovadoras en los actores locales, en mucho mayor medida que en aquellas localidades de producción primaria, en general con problemas vinculados a la “resistencia al cambio”.

Vínculos extra locales. El origen extra-local de la mayor parte de los habitantes, sumado al flujo de información y recursos humanos que genera la actividad principal, propicia la comunicación y establecimiento de vínculos fuera del ámbito local.

⇒ *Desarraigo Vs. “Siembra”*

El concepto de “siembra” está utilizado en un doble sentido:

- ✓ la relación del hombre con la tierra
- ✓ la inversión en la localidad

La cultura extractiva mencionada anteriormente trae como consecuencia una escasa valorización del vínculo con la tierra como actividad productiva y rentable. Para la mayor parte de los actores locales se trata de actividades ajenas a su idiosincracia, que sólo pueden ser llevadas a cabo por gente de fuera del ámbito local (incluso del ámbito nacional). Esta descalificación de la actividad agrícola ha restringido la generación de recursos humanos apropiados para su desarrollo. Se registran intentos de emprendimientos que, por lo general, no disponen de mano de obra, con el consiguiente fracaso de los mismos.

Por otra parte, como consecuencia del desarraigo, existe un potencial de inversión que no se canaliza hacia proyectos locales, derivándose ó bien a los lugares de origen, ó bien se destinan al consumo fuera de Catriel.

⇒ *Identidad local de Emergencia Vs. Identidad local con Capacidad Competitiva*

La privatización de YPF iniciada a comienzos de los '90 motivó reestructuraciones empresariales (eficientización e incorporación tecnológica), provocando la pérdida del principal motor de crecimiento local y la desocupación actual. Esto tiene lugar en un contexto que carece de infraestructura industrial desarrollada y con pobladores sin tradición productiva ni saberes alternativos.

La crisis de Catriel fue homologada con la de otras localidades que perdieron su única fuente de trabajo – caso Sierra Grande – provocando una identificación con una situación de emergencia económica y social. Sin discutir la legitimidad de la crisis, resulta de suma importancia que los actores locales puedan encarar un proceso discriminado que incluya la apropiación de los recursos específicos con los que cuenta, que, por otra parte se diferencian de los de la localidad tomada como referencia.

La primer diferencia que se constata es que la actividad petrolera no se ha agotado y sigue generando recursos que, bajo las nuevas modalidades de explotación, presenta un efecto multiplicador significativamente menor al pasado.

Por otra parte, como fenómeno particular de la localidad de Catriel, debe destacarse las capacidades empresariales desarrolladas en rubros no vinculados a la actividad petrolera. A título de ejemplo, pueden mencionarse casos, en el rubro agroindustrial la producción de vino y horticultura orgánica; en el rubro minero, la extracción de bentonita y yeso, en servicios: el transporte, la hotelería y la telefonía. Se trata de empresas

que tienen modalidades modernas de gestión y actualización en el equipamiento. Cabe señalar además, que son pymes que trascienden las barreras de la localidad, en algunos casos con experiencia exportadora e interesantes estrategias de comercialización y cooperación.

Resulta llamativo la falta de "popularidad" de estos casos exitosos, que si bien son aislados, surgieron y se desarrollaron en el entorno local, lo cual pone de manifiesto las posibilidades que el mismo puede brindar más allá de la actual situación de emergencia social.

Un Plan de Desarrollo Estratégico debe trabajar sobre la apropiación comunitaria de las fortalezas del entorno local en la generación de capacidades empresariales que, en algunos casos son similares a las mejores prácticas de otras regiones del país.

Este aspecto de la identidad de Catriel forma parte importante de la imagen de la localidad hacia el exterior y como fuente de atracción de recursos extrazona.

⇒ *Individualismo Vs. Cooperación*

El individualismo, señalado por los actores de la comunidad como uno de los principales obstáculos frente al cambio, es un problema que trasciende la cultura local. No obstante, las experiencias municipales, nacionales e internacionales exitosas muestran que el desarrollo de estrategias asociativas parece condición necesaria para la adaptación de las pequeñas y medianas empresas al nuevo escenario económico.

Los "dilemas" identificados constituyen ejes de trabajo que deberán ser abordados en profundidad por la comunidad en su conjunto e integrados a la etapa de sensibilización del Plan

Estratégico. La resolución de los mismos es una condición para el establecimiento del compromiso social requerido para evitar la repetición de experiencias de fracaso.

La conformación del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA.) genera un marco institucional propicio para catalizar e impulsar el proceso enunciado, en especial teniendo en cuenta que el sector privado ha asumido un rol protagónico.

II. EL MARCO INSTITUCIONAL DEL PEC

I. Creación del EN.DE.CA.

Como respuesta a las preocupaciones e inquietudes de los actores de la comunidad para dar solución a la crisis económica y social, el Gobierno de la Provincia de Río Negro promovió la creación del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA.) con la finalidad de conducir y consensuar el proceso de cambio que demanda la comunidad.

El Ente es mixto, con participación del Gobierno Provincial, representado por el Ministro de Producción de la Provincia de Río Negro; Municipal, representado por la Intendente de Catriel y dos representantes del Concejo Deliberante (uno por el partido mayoritario y otro por la minoría) y cuatro representantes del Sector Privado propuestos por entidades intermedias (dos por la Cámara de Productores y dos por la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura). Cabe señalar que la Presidencia y VicePresidencia del Ente han sido asumidas por el sector privado.

El EN.DE.CA. dispone de financiamiento provincial para su funcionamiento y se prevé la contratación de un Gerente y un asistente.

Según Resolución Municipal N° 467, los objetivos del Ente son:

Objetivo de Desarrollo:

Organizar, planificar, gestionar, ejecutar, controlar y evaluar las acciones relacionadas con el desarrollo del área de Catriel.

Objetivos Específicos:

1. Ordenar los estudios para establecer las distintas posibilidades de desarrollo sustentable del área.
2. Ordenar y poner en marcha los estudios de impacto ambiental.
3. Efectuar una planificación integral de las acciones a emprender y sus prioridades.
4. Coordinar con Organismos Públicos de los distintos niveles de gobierno los proyectos y acciones a desarrollar en el área.
5. Dictaminar sobre la conveniencia y oportunidad de todos los anteproyectos públicos en trámite.

6. Promover iniciativas de inversión pública y privada relacionadas con el aprovechamiento de recursos económicos de la zona.
7. Programar y ejecutar por sí o por convenios con otros organismos públicos o particulares, las obras de infraestructura necesarias para la reactivación de los factores económicos.
8. Efectuar relevamiento de los recursos económicos y sociales de la zona y resolver sobre su mejor aprovechamiento.
9. Participar conjuntamente con el Organismo competente en la regulación del uso de las aguas públicas ubicadas en su jurisdicción.
10. Promover la formación de empresas de producción, explotación, industrialización y comercialización de los productos de la región.
11. Promocionar y fiscalizar las distintas etapas de producción y comercialización de los frutos y productos para asegurar la calidad de los mismos.
12. Acompañar la implementación de todas las acciones necesarias para el desarrollo sustentable de la zona.

Las atribuciones asignadas al EN.DE.CA. lo convierte en el promotor y ejecutor natural del Plan Estratégico de Catriel en el que la articulación público-privado juega un rol clave para el desarrollo del mismo.

Si bien el sector empresario privado se constituye en motor de la ejecución de los aspectos productivos del PEC, la articulación y apoyo de la gestión municipal será fundamental para el éxito de las estrategias planteadas.

La gestión del territorio del ejido y el desarrollo urbano serán en cambio, responsabilidad primaria del Municipio, el que no podrá operar eficazmente sino cuenta con la total colaboración del sector privado y de los vecinos en general.

III. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

La compleja realidad de Catriel, si bien no permite encontrar una única y rápida solución, hace necesario definir cursos de actuación para comenzar a revertir situaciones negativas derivadas de la escasa diversificación de su estructura económica. A tal fin, se proponen los siguientes ejes estratégicos:

1. Diversificación Productiva

1.1. Definición de los límites del nuevo ejido Municipal que prevé la incorporación de Peñas Blancas, Valle Verde y Octavio Pico. En rigor estos parajes están funcionalmente vinculados a la localidad de Catriel, constituyendo una microregión que comparte la problemática social, cultural y económica.

Según con?

1.1.1. Plan de Recuperación de tierras improductivas

Si se considera la micro región se dispone de aproximadamente 12.000 has de tierras bajo riego aptas para ser incorporadas a la actividad productiva.

La propiedad de las mismas es variada, distinguiéndose las siguientes situaciones:

- ✓ tierras provinciales que están en proceso de ser transferidas al Municipio, que podrían ser objeto de un proceso de colonización similar a la experiencia de desarrollo de Valle Verde;
- ✓ tierras privadas muy próximas al centro urbano, con riego y drenes, que permanecen improductivas. Los propietarios de las mismas - no residentes en la localidad- son difíciles de ubicar. Para estas se requeriría un estudio de la situación de dominio para definir alternativas de recuperación legal.

1.2. Programa de Colonización de Tierras

El Programa deberá estar sustentado en propuestas realistas sobre los requerimientos de inversión en infraestructura de riego que demanda una adecuada explotación de las tierras. Además deberá estar enmarcado en proyectos productivos rentables y capaces de satisfacer la demanda en la región.

La escasa cultura productiva local requiere de un Programa que contemple la capacitación y asistencia técnica de los nuevos productores, en aspectos tanto

agrotécnicos como empresariales. En este sentido, sería de suma utilidad tomar contacto con una experiencia orientada a jóvenes (Jovem I), que se está desarrollando en Neuquén, en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico de esa provincia. No se dispone de una evaluación de los resultados del mencionado Plan, pero utiliza la modalidad de incubadoras de empresa, en parcelas individuales con invernaderos y acompaña a los jóvenes emprendedores por un período de cuatro años, tiempo considerado el necesario para consolidar la capacidad empresarial. Una vez transcurrido ese período, el Estado se retira, manteniendo el seguimiento de los proyectos.

1.3. Promover el desarrollo de nuevas actividades productivas a partir de los sectores desarrollados de manera exitosa en el ámbito local, ya que facilitaría:

- ✓ la generación de valor agregado;
- ✓ la difusión de información disponible sobre mercados, tecnologías, sistemas de producción;
- ✓ el establecimiento de estrategias de cooperación entre firmas, potenciando las acciones de asociación y cooperación que ya han comenzado a registrarse en la localidad.

Los sectores identificados, sobre los cuales existe consenso en la comunidad, como de potencial aprovechamiento productivo (primario e industrial) son:

- ✓ vid
- ✓ miel

- ✓ minería
- ✓ horticultura en invernáculos

Se sugiere relevar estudios de viabilidad técnica y de mercado acerca de las distintas actividades, que vayan conformando una Base Informativa Sistematizada. A título de ejemplo se incorpora material extraído de Internet en el Anexo II.

Para la realización de estudios específicos, orientados a la definición de proyectos productivos concretos, se puede disponer del apoyo de instituciones que los financian a pedido de la Provincia, por ejemplo el Consejo Federal de Inversiones.

Se recomienda también, analizar experiencias como la del proyecto para la producción integrada de hortalizas bajo cubierta en el Ejido de General Roca, el cual fue desarrollado y puesto en marcha en forma conjunta por el Municipio, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). (Anexo III). Este proyecto presenta aspectos particularmente interesantes en cuanto a la búsqueda de alternativas innovadoras para superar o atenuar situaciones de crisis económica y se inscribe en lo que se podría denominar “reinplantar una cultura agro productiva”.

1.4. Fomentar el desarrollo del Turismo

Se trata de capitalizar al máximo la localización estratégica y los recursos naturales del entorno inmediato y del Dique Casa de Piedra, con que cuenta Catriel, a fin de generar una actividad turística de calidad, que retenga

al viajero de paso y atraiga al que busca una oferta diferenciada.

Existe un importante antecedente de hotelería de calidad en la Posada del Río Colorado y el posible desarrollo de una oferta complementaria de ese nivel, la coloca en una posición ventajosa con respecto al alojamiento.

Lo relacionado con las condiciones urbanas que deben acompañar a esta propuesta se desarrollan en el ítem IV.2.

Las acciones tendientes a la diversificación productiva deben estar integradas al conjunto de las previstas por el PEC y además deben formar parte de la estrategia de comunicación hacia la comunidad. Por esta razón, los ejes acá sugeridos se retoman en el Plan de Sensibilización y Difusión y en el Programa de Capacitación. Por otra parte requieren del Fortalecimiento de las Instituciones involucradas en su ejecución.

1.5. Fomentar el desarrollo de otros Servicios.

Se trata de aquellos servicios vinculados con la informática y comunicaciones, para los que Catriel dispone de infraestructura altamente competitiva, con relación a otras regiones vecinas.

Asimismo deben potenciarse los servicios vinculados con el transporte y la actividad petrolera a partir de la ampliación del mercado de influencia.

2. **Generación de Nuevas Empresas**

La diversificación de las actividades productivas deberá concretarse a partir de la generación de nuevos emprendimientos apoyados sobre la capacidad de inversión local, el apoyo a las empresas existentes y la atracción de inversiones extrazona.

El objetivo de generación de empresas locales requiere por un lado, **motivar** la capacidad emprendedora y por otro, **formar** empresarios capaces de gerenciarlas a partir de proyectos sustentables. El abordaje integral de este proceso formativo resulta de importancia fundamental para lograr la sustentabilidad.

La experiencia reciente de Catriel mostró que sólo el 10% de los emprendimientos financiados por el “Programa para el Desarrollo Agropecuario del Area de Riego Colonia Catriel” financiado por el Municipio con ingresos extraordinarios provenientes de regalías hidrocarburíferas, ha sobrevivido.

Entre las causas que explican este resultado sobresalen:

- ✓ la deficiente elección de la idoneidad de los aspirantes al crédito
- ✓ la deficiente elección de los proyectos
- ✓ la falta de capacitación de los emprendedores
- ✓ la falta de acompañamiento

Las etapas de un proceso formativo integral son:

formar
nuevas empresas?
empresarios?
gerentes?

Motivación

El fomento de las capacidades gerenciales debe formar parte de la etapa de sensibilización y difusión del PEC, que se desarrollará en el ítem V.

Selección de emprendedores

En general se evalúan los proyectos pero no los emprendedores. La evaluación de las aptitudes y capacidades de los ejecutores de los proyectos resulta tan importante como la viabilidad del mismo. Los programas más exitosos de apoyo a nuevos emprendedores incluyen este aspecto (ej. Programa de Promoción del Desarrollo Local).

2.1. Capacitación

Cualquier programa de fomento de micro y pequeñas empresas debe incorporar como requisito una instancia de capacitación que brinde los elementos teóricos y técnicos para la formulación de un proyecto viable. La aplicación de este recurso como requisito para la obtención de apoyo financiero ha demostrado un mayor nivel de éxitos, y, por ende un mejor cumplimiento de las obligaciones contraídas.

2.2. Acceso a información

El acceso a la información sobre productos, procesos, tecnologías y mercados debe ser facilitado por el EN.DE.CA., ya que por lo general, el costo excede las posibilidades de los potenciales empresarios. Dicha información constituye un factor crucial para la definición del negocio, la detección de oportunidades, el aprovechamiento de las ventajas comparativas que se disponen, a menudo sin saberlo, y la viabilidad técnica, económica y de financiamiento del nuevo emprendimiento. Para ello se propone el desarrollo de un Sistema de Información (ver ítem 5.1.h.).

2.3. Acceso a recursos financieros

El EN.DE.CA., deberá facilitar el acceso al crédito de los nuevos emprendimientos, brindando información y asesoramiento sobre la oferta de financiamiento disponible en los tres niveles de gobierno. Dicha información no está unificada, lo cual dificulta que ésta llegue a todos los potenciales beneficiarios.

El EN.DE.CA., deberá evaluar la posibilidad de funcionar de nexo entre el sistema financiero y el empresario avalando aquellos proyectos de interés para la región o con elevado potencial de rentabilidad.

La mayoría de la asistencia disponible a microempresas es de tipo financiera, pero va acompañada de capacitación, asistencia técnica y otros tipos de instrumentos de apoyo (ver Anexo III):

- ✓ Programa Global de Créditos para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación (Sepyme)
- ✓ Micro Nación de la Sepyme y el Banco Nación
- ✓ Líneas para microempresas del CFI
- ✓ Programa de Promoción del Desarrollo Local, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social de La Nación
- ✓ Línea PROMEPI, de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia.
- ✓ Programa de Dinamización Productiva Regional, del Ministerio del Interior de La Nación.

2.4. Asistencia técnica y acompañamiento

Durante el período de diseño, puesta en marcha y acompañamiento en la primer etapa de vida del emprendimiento hasta la consolidación de las capacidades empresariales. (Período sugerido: no menos de dos años)

3. Apoyo a las empresas existentes

3.1. Acceso a información relevante para el desarrollo de actividades, tales como Bases de Datos, estudios de mercado, que deberán ser facilitados por el EN.DE.CA. En el caso particular de las Pymes, el acceso a ella es una de las áreas más deficientes, tanto por los recursos y tiempo

que insume, como por la inexistencia de una práctica cotidiana de toma de decisiones a partir de información relevante.

Diversas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales generan información de distinta naturaleza, sin embargo ella no se encuentra en un único lugar físico o virtual (Internet). El Ente podrá servir de nexo entre esta oferta de información dispersa y la potencial demanda, es decir constituirse en una instancia centralizada de información a partir de disponer de una base de datos informatizada y el "linkeo" (direcciones de Webs) con otras fuentes de información, que permita la consulta ya sea directamente o en forma remota por parte de las empresas. (Ver ítem 5.1.h.)

3.2. Fortalecer las capacidades empresariales mediante el diseño un programa de capacitación (Ver ítem V.2)

3.3. Asistencia para el acceso a Programas Públicos de Apoyo, tales como las líneas de subsidio del FONTAR y de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa para la modernización tecnológica, la prospección de mercados para nuevos productos, la consultoría tecnológica, la reestructuración empresarial, el armado del plan de negocios, capacitación de recursos humanos asociados a un proyecto de innovación, etc. (AnexoIV)

3.4. Asesoramiento en materia de Líneas de Financiamiento, a partir de una actualización permanente de las líneas disponibles (Anexo V) y de los nuevos instrumentos impulsados mediante el proyecto de Ley

Pyme. Al respecto debe destacarse que dicho proyecto prevé la creación de dos Fondos, de U\$S 100.000 cada uno, destinados a capital de riesgo y a dar garantías de segundo piso. Asimismo, prevé programas de crédito con tres puntos de tasas de interés bonificada.

4. Atracción de Inversiones extrazona

Identificación de Areas de Inversión y de los aspectos que inciden en la toma de decisiones de los inversores.

Difusión de Imagen de Catriel como entorno adecuado para las inversiones, que destaque las competencias de la región no solo en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales sino también en relación a factores claves para las decisiones de localización de los agentes, tales como el grado de calificación de los recursos humanos, la intensidad de interacción entre los agentes económicos, los casos de desempeño exitoso, la fortaleza de las instituciones públicas y privadas, entre otros.

Diseño de materiales de difusión (folletería, video, página Web, CD) que contengan información acerca de:

Clima

Recursos naturales:

- disponibilidad de tierras productivas bajo riego

- recursos mineros

- recursos agrícolas y ganaderos

- insumos productivos

- disponibilidad de energía

Infraestructura y equipamiento

- rutras de acceso

- proximidad a centros urbanos (Neuquén)

- parque industrial

Desarrollo de los Servicios urbanos

agua potable

red cloacal

comercios

educación

salud

recreación

Servicios de apoyo logístico

comunicaciones

bancos

transporte

hotelería

servicios industriales

Promociones vigentes e incentivos

promoción minera

agrícola

turística

Capacidades existentes

empresariales

técnicas

Diseño de un Plan de Difusión de Catriel como entorno favorable a la instalación de empresas.

Se sugiere solicitar la asistencia de la Fundación Invertir Argentina, que tiene el propósito de promover las inversiones en el país, tanto de empresas locales como de empresas extranjeras, y cuenta con amplia experiencia en la preparación de materiales de difusión.

5. Fortalecimiento Institucional

5.1. Ente de Desarrollo de Catriel

Para el cumplimiento de sus objetivos, el EN.DE.CA. deberá disponer de apoyo para:

- a Establecimiento de las modalidades de gestión del Ente**
 - Definir funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del Ente
 - Definir el perfil de calificación y los términos de referencia para la contratación del Gerente y del asistente.
 - Fortalecer la articulación y fomentar el desarrollo de estrategias asociativas con actores externos.
 - Adquirir conocimientos en técnicas participativas para favorecer la articulación entre los diferentes actores del Ente y con los externos.

- a Diseño de un Sistema de Servicios autosustentables orientado a la diversificación de las actividades productivas y al fortalecimiento de las existentes, en el marco de la implementación del PEC**
 - Relevar las necesidades de asistencia técnica y capacitación destinadas al mejoramiento de la competitividad de los sectores locales y la generación de nuevos emprendimientos.

- Formular los términos de referencia para la implementación de actividades de capacitación y asistencia técnica
 - Establecer una Red institucional de apoyo a los sectores productivos.
 - Releva las potenciales fuentes de financiamiento provinciales, nacionales e internacionales para los componentes del Plan Estratégico y el desarrollo de los objetivos/actividades específicas del Ente.
- a Diseño de Instrumentos de apoyo al desarrollo productivo local**
- Conocer y optimizar la utilización, en el marco del PEC, de los Programas e instrumentos de apoyo disponibles a nivel Nacional y Provincial.
 - Definir modalidades de difusión y seguimiento de los nuevos instrumentos contemplados en el Proyecto Ley Pyme.
 - Formular programas y proyectos con recursos propios o de financiamiento externo para promover las actividades productivas de la zona, como por ejemplo, el Plan de Colonización, Línea de Créditos para Microemprendimientos.
 - Establecer los beneficiarios, prioridades, criterios de elegibilidad y factibilidad para los Proyectos que se canalicen a través del Ente.

- Diseñar la modalidad de implementación de los Programas o Proyectos.
 - Diseñar un Sistema de Evaluación y Seguimiento para los Programas y Proyectos.
 - Definir el perfil de los recursos humanos requeridos para la implementación de las distintas etapas de los Programas o Proyectos. Diseñar los términos de referencia para la contratación de los mismos.
 - Diseñar los modelos de Convenio a realizar con Organismos Provinciales, Nacionales o Internacionales -Públicos o Privados- intervinientes en los Programas o Proyectos.
 - Determinar modalidades para potenciar el uso del Centro Tecnológico que funciona en la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Catriel y Peñas Blancas.
- a** **Evaluar la factibilidad de los Proyectos detectados en la localidad.**
- Proyecto Matadero Municipal que se encuentra en la etapa de elaboración de planos en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de la Provincia. El objetivo del proyecto es evitar el faenamiento clandestino y disminuir el costo que implica la faena en centros autorizados. Los beneficiarios son aproximadamente 120 productores caprinos.

- Reserva ambiental y villa turística de “Lago Casa de Piedra”. Este proyecto tiene como objetivo la instalación de una villa turística en un área de reserva sobre la margen del Lago Casa de Piedra. El área cuenta con playas, zonas de fósiles, flora y fauna autóctonas. Otro objetivo del proyecto consiste en la instalación de una Estación Hidrobiológica de control de contaminación, considerando que el lago es el reservorio del aporte de contaminantes vertidos al Río Colorado.
 - Escuela Agrotécnica con sistema de alternancia. Proyecto impulsado por la Cooperativa Valle Verde Ltda. El objetivo del Proyecto es evitar el desarraigo de jóvenes y apoyar al productor con sistemas más tecnificados. Los beneficiarios son los hijos de los productores de Valle Verde (crianceros y chacareros). Cuenta con el asesoramiento técnico de la Escuela de Familias Agrarias de Santa Fé.
 - Escuela Agrotécnica en la localidad de Catriel con el objetivo de fomentar entre los jóvenes de Catriel un nuevo perfil de inserción laboral.
- a **Efectuar un seguimiento de las ideas proyectos presentadas en el marco de la línea Microemprendimientos del CFI para financiar propuestas tales como: Chacras ecológicas con objetivos turísticos, invernaderos para producción de frutas, hortalizas y flores, mejoramiento de razas caprinas, tambo en base a leche ovina, etc.**
- b **Diseño e implementación del Plan de Sensibilización y Difusión del EN.DE.CA y del PEC (Ver contenidos y estrategias**

generales en ítem de Lineamientos del Programa de Capacitación y Comunicación)

- c **Diseño de un Plan de Acción en el corto plazo con determinación precisa de recursos y resultados**

- d **Diseño e implementación de un Sistema de Información unificada y confiable que deberá contener como mínimo los siguientes componentes:**

- **Banco de Ideas-Proyectos de Inversión**

Se requiere diseñar un Formulario con los contenidos básicos del Proyecto, tales como:

- ✓ **Datos Generales del titular del proyecto**
- ✓ **Principales Actividades de la Empresa**
- ✓ **Nombre del Proyecto**
- ✓ **Tipo de Proyecto (modernización, capacitación, desarrollo tecnológico, ampliación, etc.)**
- ✓ **Descripción de las principales actividades del Proyecto**
- ✓ **Justificación y Antecedentes**
- ✓ **Grado de desarrollo actual del Proyecto**
- ✓ **Otras Entidades participantes**
- ✓ **Director Técnico del Proyecto**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Resultados que se esperan alcanzar**
- ✓ **Riesgo técnico**
- ✓ **Duración estimada**
- ✓ **Presupuesto aproximado**
- ✓ **Tipo de Beneficio y Monto solicitados**

- Banco de Ideas-Proyectos de Asistencia Técnica y Capacitación

Se sugieren los siguientes contenidos básicos:

- ✓ Nombre del Proyecto
 - ✓ Descripción
 - ✓ Justificación y Antecedentes
 - ✓ Diagnóstico preliminar de la situación de la empresa o grupo al que se orienta la asistencia y/o capacitación
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Propuesta técnica incluyendo contenidos y estrategias para la actividad
 - ✓ Resultados que se esperan alcanzar
 - ✓ Caracterización de los recursos humanos afectados al Proyecto
 - ✓ Presupuesto del Proyecto
 - ✓ Tipo de Beneficio y Monto solicitados
- Inventario de las Instituciones Públicas y Privadas de los ámbitos provincial y nacional de apoyo a los sectores productivos actuales y potenciales
 - ✓ Nombre de la Institución
 - ✓ Tipo de Organismo
 - ✓ Dirección
 - ✓ Teléfono
 - ✓ E-mail – Página Web
 - ✓ Referentes

- Inventario de estudios de mercado de interés para los sectores productivos actuales y potenciales.

La elaboración de este inventario se realizará a partir de la selección de los estudios disponibles en Internet que puedan contribuir a:

- ✓ conocer las posibilidades productivas vinculadas a las actividades desarrolladas exitosamente en la microregión.
 - ✓ disponer de información sobre oportunidades de mercado
 - ✓ conocer las tendencias de modernización de los sectores con potencial productivo local
- Inventario de Direcciones útiles en Internet vinculados a la actividad productiva actual o potencial

La elaboración de este inventario se realizará en base a la indagación y selección de direcciones de internet que brinden información acerca de los sectores de interés local. El inventario debe contener al menos los siguientes ítems:

- ✓ Dirección Página Web
- ✓ Institución
- ✓ Contenidos principales del sistema al que se accede

- Registro de Consultores por especialidad

Se convocará a los profesionales y consultores de la región a formar parte de un Registro orientado a articular los requerimientos de las empresas y/o emprendedores con la oferta profesional de servicios. La consulta del Registro deberá ser gratuita y de libre elección.

Se sugiere que contenga por lo menos los siguientes datos:

- ✓ Razón Social
- ✓ Apellido y Nombre
- ✓ Especialidad
- ✓ Servicios que brinda
- ✓ Antecedentes y Referencias
- ✓ Curriculum abreviado de los principales profesionales
- ✓ Dirección, teléfono
- ✓ Correo Electrónico

- Boletín de Noticias: Recopilación de artículos periodísticos con información de interés para la localidad

Se sugiere seleccionar vía Internet, los artículos y noticias vinculados a temáticas relevantes para la localidad de los principales periódicos nacionales (La Nación, El Clarín, El Cronista Comercial, Ambito Financiero y otros) y Provinciales (Río Negro) a los fines de armar un archivo sistematizado que pueda ser difundido o consultado.

Cabe señalar que la mayor parte de los diarios tienen sitio web con posibilidad de consultar la edición del día y los números anteriores. Algunos disponen además de sistemas de búsqueda temática.

- **Funcionamiento en Red con el Sistema de Información MIPyME.**

Este podrá operar con base en las Agencias Regionales de Desarrollo Empresarial que se crearán de acuerdo al Proyecto Ley de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En el caso de la Provincia de Río Negro, está prevista la creación de la Agencia de Desarrollo Económico Provincial (ADECO), *“destinada a realizar en forma permanente un diagnóstico situacional de los problemas y oportunidades económicas existentes y ayudar a los empresarios a organizarse y adquirir la calificación y los recursos necesarios para solucionar sus problemas y aprovechar las oportunidades de mercado”*.

Para la concreción del Sistema de Información se requiere:

- ✓ Disponibilidad de equipamiento con soporte apropiado y conexión a Internet.
- ✓ Asistencia técnica para el diseño de las bases de datos.
- ✓ Capacitación para el manejo, actualización y consulta de las bases y para su posterior ampliación a otras áreas de interés económico

- ✓ Capacitación en el uso de Internet.
- ✓ Orientación al empresario para el acceso a la información que resulte más adecuada a sus necesidades.
- ✓ Régimen de consulta del Sistema que deberá tender al autofinanciamiento. El régimen de consulta deberá contemplar un arancel que contribuya a cubrir los costos de conexión, mantenimiento de los equipos y actualización permanente de la base.

5.2. Fortalecimiento Institucional para la Municipalidad de Catriel

Rol del Gobierno local

En relación al PEC, la propuesta incluye un rol proactivo del Municipio tendiente a:

- ✓ orientar y/ direccionar las ideas y proyectos productivos locales a partir de una participación activa en el EN.DE.CA.
- ✓ generar un espacio institucional favorable para el funcionamiento del EN.DE.CA.
- ✓ articular las políticas municipales con los lineamientos consensuados que se definan en el EN.DE.CA. en el marco del PEC.
- ✓ favorecer la articulación entre los agentes locales y otros de nivel regional, nacional e internacional

- ✓ promover los cambios culturales que permitan llevar adelante un proceso de reconversión productiva
- ✓ generar la infraestructura y servicios acordes con el proceso de cambio
- ✓ regular los aspectos vinculados con los problemas medioambientales
- ✓ promover la toma de conciencia de los sectores productivos acerca de la importancia de cumplir con las obligaciones fiscales
- ✓ contribuir a promover el desarrollo de la nueva imagen de Catriel enfatizando las potencialidades productivas.

El Municipio cuenta con un área orientada al fomento de la base productiva local, la Secretaría de Planificación y Desarrollo, que ha venido impulsando el aprovechamiento de los Programas y líneas de financiamiento existentes. Por otra parte dispone amplia información actualizada respecto a los mismos.

El área deberá fortalecerse con recursos humanos y tecnología adecuada para actuar en red con el EN.DE.CA. del que forma parte y con el que coordinará las acciones conjuntas.

En relación con el fortalecimiento de la gestión del territorio y el desarrollo urbano (Vér ítem IV.1.)

IV. EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL Y URBANA

La problemática a revertir

Los problemas vinculados a la cultura de la localidad y los “dilemas” que surgen de la misma descritos en el punto I, tiene una clara traducción a los parámetros territoriales y más concretamente en la producción de la ciudad. Contradictoriamente, algunos de estos efectos pueden llegar a convertirse en importantes mojones para la reversión de estas condiciones de base.

- ⇒ **El bajo sentido de pertenencia** producto de una cultura predominantemente extractiva que dificulta la identificación con el territorio, y la vivencia de una temporalidad acotada, dan por resultado una ciudad sin corazón, sin “centro vital” identificable, una ausencia de espacios públicos de encuentro y una estructura lineal que desarrolla su oferta de comercios y servicios como una sumatoria a lo largo de un eje principal en lo que se ha dado en llamar “estilo far west”.

Esta desestructuración favorece el individualismo. Los lugares de encuentro, los recorridos a pie y posibles paseos peatonales han quedado reemplazados casi con exclusividad por la circulación vehicular a la que se ha dado la infraestructura correspondiente para un fluido desarrollo.

- ⇒ Las inversiones en tierras realizadas por particulares o empresas en épocas de auge económico, han generado terrenos baldíos que se acumulan en el tejido urbano aún en el área central, contribuyendo a la desestructuración del mismo, creando bolsones de predios sin uso y con el deterioro de la imagen de la ciudad producto del abandono propio de estas circunstancias. (A ello hay que agregarle las pérdidas que ocasiona al Municipio la baja recaudación tributaria derivada, a la que se le suma la poca claridad dominial de gran parte de los mismos).

En conjunto con las características descritas en los otros items se ha ido contruyendo una **identidad local de emergencia** o lo que es lo mismo una **falta de identidad local con capacidad competitiva**.

- ⇒ La **dependencia de las actividades extractivas** realizadas por grandes empresas sin arraigo en la localidad, ha dejado amplios espacios como cementerios de construcciones de apoyo a las actividades desarrolladas, localizadas en lugares estratégicos del ejido municipal, que en el mejor de los casos, están siendo aprovechadas como espacios para diversas funciones, sin adaptaciones o reciclaje alguno.

Por el contrario no se ha concretado la previsión de áreas dentro del ejido para ser habilitadas para concentrar usos productivos o comerciales comunes a varios emprendimientos.

- ⇒ La **escasa propensión a la reinversión** de la actividad extractiva que propicia el predominio de actitudes demandantes se evidencia en la provisión de servicios y en

la amplia y variada oferta comercial que aún hoy se evidencia, superior a la escala del centro urbano, y en la baja inversión que se aprecia en las inversiones físicas de carácter privado y en el aporte que el mismo a podido hacer al desarrollo urbano.

- ⇒ Sin embargo a diferencia de pueblos del mismo rango poblacional con otras actividades productivas de base, Catriel tiene una **modernidad tecnológica** que se evidencia en aspectos tales como la información y el nivel de comunicación (con tecnologías de última generación) que posee, así como la presencia de recursos humanos de elevada calificación, y una conducta latente o explícita de no resistencia al cambio de una parte importante de sus ciudadanos.

- ⇒ Otra consecuencia significativa de lo anterior es la relacionada con la importancia de los **vínculos que se generan con el exterior** que sin embargo no están claramente expresados localmente en lo territorial en relación a su entorno mediato e inmediato: accesos, vínculo con el área rural, con 25 de Mayo, con Rincón de los Sauces, con el resto de la provincia, con las áreas recreativas y de atractivo turístico.

Las Estrategias planteadas

Para revertir esta problemática se propone como estrategia central:

Desarrollar la ciudad como un espacio primordial en la recuperación económica del área, reafirmando su identidad y la definición de su imagen como estrategia para su inserción en los espacios económicos globales y para dotarla de competitividad en los mismos.

El desarrollo del plan prevé una participación y un compromiso creciente de la comunidad, por lo cual éste debe dar señales, que demuestren resultados que alienten la continuidad del proceso.

Las intervenciones urbanas son de las que pueden presentar resultados visibles en el corto plazo. Las planteadas para Catriel para dicho plazo son:

- 1. Conocer la base y el patrimonio territorial del Municipio para operar eficaz y oportunamente sobre el mismo. Se propone:**

Programa de modernización del Catastro Municipal y regularización dominial

La incorporación de un GIS Sistema de Información Georreferenciada permitiría al Municipio crear una base de datos geográfica que puede centralizar los subsistemas que manejan las distintas áreas.

La base estaría constituida por el plano catastral actualizado por relevamiento directo, lo que permitiría con

bajo costo poder aumentar considerablemente la base contributiva.

Si al mismo tiempo se efectúa una regularización del dominio, lo que aunque es una acción más compleja y de mayor duración, puede tercerizarse y pagarse con un porcentaje del significativo incremento del presupuesto que deviene de la misma.

Tanto o más importante que estos logros es el de conocer con exactitud el estado de la variable más importante que maneja el Municipio, como es su base territorial y su propio patrimonio en relación al mismo

Esto permitiría favorecer el crecimiento hacia adentro del área mediante la edificación en los terrenos baldíos existentes y minimizar la extensión de la mancha urbana hacia el medio rural.

A la vez se configura en la base de sustentación para realizar intervenciones concretas, y brinda la posibilidad de crear un banco de tierras con disponibilidad para usos específicos.

Con ello se irá **suturando el tejido urbano**, recuperando la tierra abandonada, baldía, sin uso y se posibilitará dicho modelo de crecimiento.

El catastro actualizado sería la base para instalar el Sistema de Información Georreferenciada (GIS) que **optimizaría** el funcionamiento municipal aumentando considerablemente su eficacia y eficiencia reduciendo asimismo los gastos de funcionamiento.

2. Dotar a la ciudad en el corto plazo de un “corazón” o “centro vital” identificable.

Se propone:

Intervención estratégica en el marco de la recuperación de la identidad local y el sentido de pertenencia

La localización más apropiada para el “centro vital” de Catriel, sería el amplio espacio dejado por las instalaciones de YPF en el centro de la ciudad, con historia de ser centro de reunión y recreación en festivales, ferias, fiestas. En la actualidad algunos de los edificios en madera existentes que consisten básicamente en líneas de habitaciones adosadas (antiguos dormitorios de los obreros de la firma) tienen un uso comunitario como el centro cultural y está rodeado de la escuela, el polideportivo, etc. Existen además, algunos árboles y un proyecto de anfiteatro para incorporar.

El espacio está en la actualidad sobreocupado y carece de un diseño unitario que le otorgue un identidad definida a la sumatoria de construcciones que se acumulan en su superficie.

Un proyecto adecuado podría recuperar su condición de centro de interés y reunión para la comunidad ya que su localización y la posibilidad de aprovechamiento de parte de las instalaciones, le otorgarían condiciones favorables para el desarrollo de un “corazón” de la ciudad.

Como tal, el diseño del mismo debería tener en cuenta las variadas e importantes funciones que estos lugares han cumplido desde la edad media en adelante: paseo,

encuentro, juego, recreación, ocio, descanso, comprar y vender.

Dadas las características de las propuestas del Plan Estratégico y la imagen urbana que las acompaña, además de contar con un espacio verde arbolado con mobiliario adecuado y juegos para niños, y alguna instalación para la charla y el café o la cerveza, se puede reciclar y recuperar parte de las construcciones de madera de YPF existente, para incluir en el mismo una feria semanal de productos de la zona tanto alimenticios -elaborados y frescos- como de artesanías y otros.

Se retomaría en tal sentido, una iniciativa del municipio respecto de dotar a la ciudad de un espacio para exponer lo que se produce en el área y generar un mercado local para su venta.

Con este programa el proyecto haría un fuerte aporte a la identidad local en el marco de una cultura productiva (y de “siembra”) y elevaría cualitativamente la calidad de vida cotidiana comunitaria.

Uno de los mecanismos más idóneos para elaborar el proyecto puede ser organizar un concurso regional (región del Río Colorado) que involucre a los colegios de arquitectos de Río Negro, Neuquén, La Pampa, Mendoza y Buenos Aires, lo cual resuelve sin elevados costos el tema de contar con los elementos necesarios para su ejecución, pudiendo constituirse además en un instrumento de comunicación y difusión de los procesos de transformación encarados por Catriel.

Este proyecto central deberá tener en cuenta la integración de esta área de la ciudad con la plaza ya existente y

garantizar una continuidad en el tratamiento de ambos espacios urbanos y sus zonas intermedias.

Otra cuestión a considerar es que el área tendrá también carácter de centro cívico por lo que habrá que prever la construcción de una nueva sede municipal con alto contenido simbólico en la misma.

3. Estructurar y caracterizar la trama urbana a través de sus ejes y vínculos.

Se propone:

Intervenciones estratégicas sobre el sistema de vínculos intraurbanos y de relación con el resto del área

Otorgar identidad y claridad a los accesos desde la Ruta Nacional 151.

Concretar en el corto plazo la simbología apropiada y la señalización adecuada para otorgar carácter a la entrada al centro urbano, considerando que la importancia de la misma radica en que connota la capacidad de atracción y de identificación no sólo del núcleo urbano sino de toda la microrregión

Desarrollar un plan de arbolado y mejorado de calles y frentes. Regularización y construcción de veredas.

Si se generan condiciones para una participación creciente de la comunidad en el logro de una transformación de la identidad urbana de Catriel, una parte importante de esta tarea puede involucrar a los vecinos y la Municipalidad

por su parte puede desarrollar programas “creativos” para maximizar su colaboración.

Solucionar con la provincia la fragilidad de la vinculación territorial del área de los tramos no pavimentados de la RN57 y RN6 y la integración más directa y corta con 25 de Mayo

Esta intervención es de capital importancia para el futuro del área porque de no articularse el territorio norte de Neuquén a través de la misma por Río Negro, el enlace se produciría a través de la ruta 20 de La Pampa, perdiéndose la posibilidad de una conexión estratégica para el desarrollo de la microrregión.

Por otra parte la mayor integración con 25 de Mayo redundará en una mejor posibilidad de estructuración y funcionamiento del conjunto.

Jerarquizar el sistema vial, refuncionalizando el boulevard central, dotándolo de mobiliario urbano, mejorando el arbolado.

Conjuntamente con la posibilidad de prever tramos peatonales sobre los ejes conectores de los hitos urbanos centrales aumentará el soporte urbano para generar lugares de encuentro, recorridos a pie y paseos peatonales.

4. Integrar un circuito verde y turístico.
Se propone:

Intervención estratégica para capitalizar las condiciones del entorno natural y su capacidad identificatoria

Integrar al circuito los importantes conjuntos arbóreos y reservas naturales con que cuenta el entorno y un sistema de plazas a crear en el entramado urbano (bajo el sistema de padrinazgo ya existente en el Municipio), articulando el conjunto en recorridos turísticos y de recreación que incluyan al Dique Casa de Piedra, intensificando su aprovechamiento y desarrollo.

5. **Contar con un marco planificado y normado para encuadrar las acciones sobre el territorio a mediano plazo a fin de cumplimentar la estrategia central propuesta.**

Se propone:

Elaborar un Plan Urbano para definir las restantes actuaciones estratégicas sobre el territorio y la normativa sobre la ciudad y su entorno

Una vez producidas las primeras transformaciones en el corto plazo, permitirá determinar las siguientes intervenciones estratégicas en el entorno del área central y en los barrios, con la participación del conjunto de los ciudadanos involucrados para consolidar el perfil de ciudad planteado.

Posibilitará también actualizar y completar la normativa existente que garantice la continuidad del accionar municipal sobre su ejido.

FINANCIAMIENTO

Se proponen para Catriel cinco acciones clave: cuatro para iniciar irreversiblemente el proceso transformador cuyos resultados deben percibirse en el corto plazo, y uno para garantizar la continuidad en el mediano y largo plazo.

Ya se ha explicitado las posibilidades de financiación de la propuesta contenida en el punto 1. Y parcialmente de la del 3. en la que se conjugan las acciones mancomunadas de privados, gobierno local y provincial (debe tenerse en cuenta que si el cronograma de ejecución se diseña adecuadamente puede haber un aumento significativo de los recursos del Municipio para tal fin).

Para las propuestas de 2, 4 y 5 existen programas como el **Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales**, al cual adhiere la provincia de Río Negro y cuyo objetivo es: "Apoyar a los Municipios y comunas en sus acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población..."

Para alcanzar los objetivos propuestos financia entre otros:

- La rehabilitación ampliación y construcción de obras de responsabilidad municipal tales como equipamiento comunitario: centros comunitarios, jardines materno-infantiles y guarderías; terminales de transporte, áreas verdes y de recreación...mejoramiento barrial y otros.
- El desarrollo de un Plan y normativa urbana también puede contar con esta fuente de financiamiento.

Las características, condiciones, obligaciones etc. pueden leerse con amplitud en el Manual de Normas y Procedimientos de dicho programa.

Otra fuente de financiamiento posible se encuentra en una aplicación de parte de los recursos con los que puede contar el Municipio, a través del **Programa de Saneamiento Financiero, Reformas y Desarrollo Económico de los Municipios y Comunas de la República Argentina, del Ministerio del Interior de la Nación.**

V. LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. Programa de sensibilización y difusión del Plan

La efectividad del PEC consiste en la puesta en marcha de un proceso participativo tendiente a la búsqueda de consenso general para la adopción conjunta de los lineamientos estratégicos que servirán de marco para la acción concreta de los distintos actores.

En este sentido, la primer etapa a desarrollar consiste en difundir la existencia del EN.DE.CA, su misión y objetivos, en el marco de una convocatoria amplia a la participación para implicar a la mayor cantidad y diversidad de actores en el proceso.

Entre las estrategias a utilizar en esta etapa, orientadas a la comunidad en su conjunto, pueden mencionarse

- Difusión en los medios de comunicación locales acerca de los avances realizados en términos de diagnóstico y lineamientos estratégicos consensuados.
- Realización un mapa institucional de las entidades de la comunidad procurando generar acuerdos para el desarrollo de actividades conjuntas orientadas a la implementación del PEC.
- Generación de espacios y talleres orientados a abordar los “dilemas” que obstaculizan la construcción de una identidad local. La realización de actividades de estimulación de nuevas aptitudes y modificación de actitudes, sobre todo entre la población joven, es una forma de iniciar un proceso de transformación cultural. A título de ejemplo se sugiere la realización de un Taller para docentes primarios y secundarios - orientado a fomentar la vinculación con la tierra , la siembra, el cultivar, el elaborar, – para luego ser replicado en las respectivas aulas. Otro Taller sugerido es sobre “La Ciudad y la vida cotidiana”, orientado a motivar a los niños y jóvenes a participar en la generación de una nueva identidad urbana.
- Generación de espacios públicos de difusión y debate (talleres, seminarios) sobre los “dilemas” y los ejes estratégicos del PEC.
- Convocatoria a la participación de los jóvenes, particularmente en relación a los aspectos centrales de la identidad local, a partir de concursos de slogans, afiches, murales, canciones. A título de ejemplo se sugiere la realización de un concurso para definir el logo del EN.DE.CA, ó bien la imagen de la Ciudad de Catriel, o la gráfica del acceso principal a la localidad.

- Desarrollo de un Programa de Capacitación sobre temas específicos vinculados con los potenciales productivos de la región. Existen antecedentes locales de acciones de capacitación que tuvieron amplia receptividad por parte de la población, como por ejemplo, Cursos dictados por técnicos de la Dirección Provincial de Aguas (DPA) sobre “Técnicas de Riego”, “Reconocimiento del Suelo”, “Reciclado de Residuos”, “Cultivo de hongos”.

A estas temáticas técnicas podrían agregarse otras orientadas a fomentar el espíritu emprendedor y el trabajo en equipo, y, en particular, desarrollar un Programa de Capacitación centrado en el eje urbano-territorial.

Se sugiere que la realización de estas actividades se enmarque en los ejes estratégicos del PEC, evitando que aparezcan como esfuerzos dispersos no integrados en el objetivo compartido de cambio cultural y diversificación de la base productiva de Catriel.

- Difusión de los casos exitosos locales destacando esfuerzos y logros alcanzados y beneficios obtenidos a partir del entorno local, provincial o nacional. (Recursos naturales, crediticios, recursos humanos, servicios públicos y privados, etc.). Se sugiere programar el relato de experiencias que tengan objetivos didácticos y de motivación.
- Generación de actividades orientadas al fomento de la autoestima individual y local. La crónica crisis de Catriel motivó la necesidad de acudir a programas de corte netamente asistencialista por períodos prolongados, generándose una “perversa cultura del subsidio”, limitando la autoconfianza en la viabilidad de las salidas productivas.

- Diseño de un Programa de Charlas sobre temáticas vinculadas a la diversificación productiva.
- Recuperación de encuentros y festivales alrededor de eventos culturales o relacionados con la producción.

2. Programa de capacitación para fortalecer las capacidades empresariales

Los contenidos sugeridos del Programa y la metodología utilizada deberán promover:

- la sensibilidad de los actores participantes hacia la necesidad de ser protagonistas del cambio;
- la interacción grupal para la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes;
- la incorporación de herramientas que más allá del aprendizaje “áulico”, provoquen cambios en la gestión del negocio que aumente la competitividad de las empresas.

Emprendedores: desarrollar y estimular las capacidades creativas, innovadoras y emprendedoras de personas con potencial emprendedor a los fines de evitar el fracaso por falta de preparación administrativa, escaso conocimiento de las capacidades empresariales y falta de apoyo para las etapas más críticas de la formulación y lanzamiento de los proyectos empresariales.

- ✓ estimular la autoevaluación, la indagación y el pensamiento estratégico a través del trabajo colectivo en talleres
- ✓ seguimiento y evaluación para la elaboración del plan de negocios

Liderazgo: promover el desarrollo de líderes como gestores del cambio

- ✓ favorecer la visualización de sí mismo como líder, en tanto conductor de un grupo humano y promotor de un objetivo común
- ✓ identificar las habilidades de un líder
- ✓ manejo de habilidades de comunicación para lograr el compromiso del grupo.

Laboratorios de negocios: fortalecer el proceso de planificación y la toma de decisiones, movilizar habilidades de negociación empresarial, creación de alianzas y análisis de la competencia y el entorno, valorando la importancia del trabajo en equipo.

- ✓ adquirir conciencia de la necesidad de controlar la gestión de la empresa
- ✓ analizar el comportamiento empresarial frente a desafíos y dificultades
- ✓ desmitificar la dificultad de la contabilidad, reconociendo los informes como herramienta para una buena gestión

- ✓ vivir la experiencia de trabajar en equipo, visualizando las ventajas que representa, así como los factores de riesgo que involucra

Técnicas de negociación: aplicar técnicas eficientes de negociación en las relaciones comerciales

- ✓ definición de negociación, estilos y tipos de negociación
- ✓ las claves para mejorar los resultados de la negociación
- ✓ tácticas de negociación
- ✓ habilidades comunicacionales
- ✓ los elementos decisivos en el proceso de negociación
- ✓ estrategia global de negociación

Estrategias de Mercado: brindar herramienta para la elaboración de un plan de negocios tendiente a enfrentar la competencia

- ✓ definición de estrategias claras y fundamentadas en el conocimiento de su potencial productivo y del mercado en el cual se desenvuelven para mejorar la competitividad.
- ✓ Herramientas para la elaboración de un plan de negocios

Gestión de administración: brindar herramientas que mejoren la gestión a fin de hacer más competitiva la empresa

- ✓ costos,
- ✓ contabilidad
- ✓ producción
- ✓ compras
- ✓ mercadeo
- ✓ condiciones de entorno



Servicio al cliente: mejorar la calidad del servicio ofrecido para mantener e incrementar las ventas.

- ✓ diagnosticar la calidad del servicio ofrecido
- ✓ identificar las acciones de mejoramiento del servicio.
- ✓ Relacionar a los tipos de clientes con los productos y servicios acordes a sus características y necesidades.
- ✓ Dominar el uso de las técnicas básicas de atención al cliente (atención telefónica, etc.)

Ventas: brindar elementos que permitan profesionalizar las acciones de venta.

- ✓ valoración de la importancia de la actividad de venta
- ✓ identificar la multiplicidad de acciones de prospección del mercado

- ✓ manejar herramientas básicas para la presentación de ventas
- ✓ conocer las características y beneficios de los productos ofrecidos
- ✓ utilizar técnicas de manejo de objeciones
- ✓ identificar acciones de post-venta

Internet y comercio electrónico: familiarizar a las entidades intermedias y a los profesionales técnicos en la utilización de Internet y el mundo del comercio electrónico.

Ciclo de conferencias: promover la difusión de información actualizado sobre diferentes temas que faciliten la interacción de los actores participantes con el entorno. Los temas a tratar deberían definirse en fundición de las necesidades de la comunidad y los novedades de actualidad.

- ✓ Monotributo
- ✓ Régimen laboral
- ✓ Instrumentos de apoyo públicos y privados
- ✓ Oportunidades de negocios
- ✓ Estudios de mercado
- ✓ Innovaciones tecnológicos

Talleres de Encuentro de Empresarios reales o potenciales: lograr que los participantes analicen e

interpreten el contexto económico y los mercados desde varias perspectivas y desarrollen y perfeccionen habilidades que les permitan pensar más estratégicamente, analizar los mercados, revisar sus esquemas de pensamiento, comprender es un proceso y necesita tiempo, etc.

ANEXO I

PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

ANEXO I:

PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATEGICO DE CATRIEL

1. Reuniones grupales

a) Temática: Definición de Recursos y Necesidades

Municipio de Catriel

Representantes de las Juntas Vecinales

Delegación de Recursos Naturales Julian Centelles

Cooperativa de Productores Carmen Azueta

Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Catriel y Peñas
Blancas

b) Temática: Misión EN.DE.CA. y Ejes Estratégicos Integrantes del EN.DE.CA.

María del Carmen Acebal

Alicia Diomedi

Alberto Cholino

Hugo Hernandez

Hugo Zaneti

Alberto Sanpietro

2. Entrevistas individuales para relevar proyectos y examinar casos exitosos

Sra. Intendente María Rosa Iémolo

Sra. Sec.de Planificación y Desarrollo Ma.del Carmen Acebal

Bodega Sánchez Carrillo

COTECAL Luis Deus

Cooperativa Valle Verde Ltda. Padre Marcelo Iglesias

Posada del Río Colorado Alicia Diomedi

Minería Cholino Alberto Cholino

Presidente Cámara de Comercio Hugo Hernandez

Empresa de Transporte Hugo Zaneti

-Establecimiento Apícola – Sra Irene de Mathus

Mayo de 1999

Panorama Apícola

La apicultura viene creciendo en forma considerable y presenta perspectivas de expansión altamente favorables, principalmente cuando se examina el panorama de los mercados externos. En este marco se insertan las acciones que se desarrollan desde marzo de 1997 a través del **Programa Miel 2000**, dirigido a mejorar la competitividad de la cadena alimentaria de la miel.

Un año de trabajo no es poco, en particular cuando se considera que el Programa es llevado a cabo en forma conjunta por la SAGPyA y los gobiernos provinciales de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Santiago del Estero, Entre Ríos, La Pampa, San Luis, Mendoza y Corrientes; por organismos del sector público como SENASA, Promex y el INTA (a través del PROAPI, INTI, INAL), y por entidades e instituciones del ámbito privado, tales como la Cámara de Exportadores de la República Argentina, la Sociedad Argentina de Apicultores, la Cámara de Fraccionadores y Procesadores de Miel y el Consejo Federal de Inversiones. Estructurar los esfuerzos de todas esas áreas no sería posible si la meta de **Miel 2000** no estuviera claramente definida y fuera compartida plenamente por todos, como sucede con los cinco grandes objetivos del Programa:

Apertura de nuevos mercados y afianzamiento de los existentes.

Generación y difusión permanente de información técnica, de comercialización y de mercados.

Mejoramiento de la sanidad apícola

Mejoramiento de la calidad y normas para su aseguramiento.

Capacitación en materia de producción, comercialización y calidad.

Para alcanzar estas metas, una de las prioridades fijadas fue mejorar la fluidez de la comunicación y el intercambio de información entre los distintos eslabones que componen la cadena de comercialización de la miel. Y para esto resultaba imprescindible el acercamiento y el trabajo conjunto de las entidades participantes. A este propósito se dirigieron numerosos esfuerzos.

SITUACION DEL SECTOR

PRODUCCION

La producción argentina de miel en los últimos años tuvo un incremento del 40% ,motivado por una mejora del precio. Se incrementó el número de colmenas y la cantidad de productores que ingresaron a la actividad.

La cosecha 98/99 constituye un récord histórico ya que se estima que superará las 85.000 tn

PRODUCCION ARGENTINA DE MIEL

AÑO	TN	Variación %
1994	64000	
1995	70000	9.38
1996	57000	-18.57
1997	75000	31.58
1998	75000	0.00
1999*	85000	13.33

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA

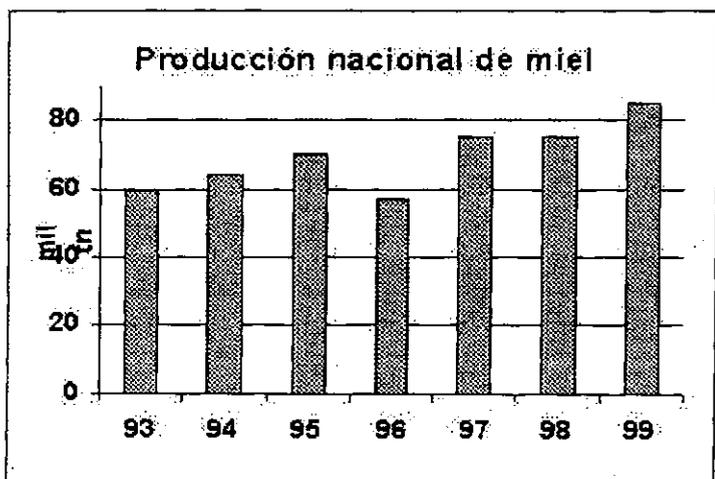
* Estimado

PRODUCCION ESTIMADA POR PROVINCIA

Provincia	Cólimenas	Producción (Tn)
Bs.As.	1,400,000	41,000*
Santa Fe	s/d	10,000*
Córdoba	299,000	10,000
Entre Ríos	251,000	6,800
La Pampa	100,165	6,010
Tucumán	18,000	700
Chaco	14,000	350
Río Negro	20,000	600
Corrientes	s/d	400*
Formosa	s/d	120
Mendoza	27,000	900
Sgo del Estero	33,600	1,240
La Rioja	2,385	15
San Luis	20,000	700
Salta	2,550	70

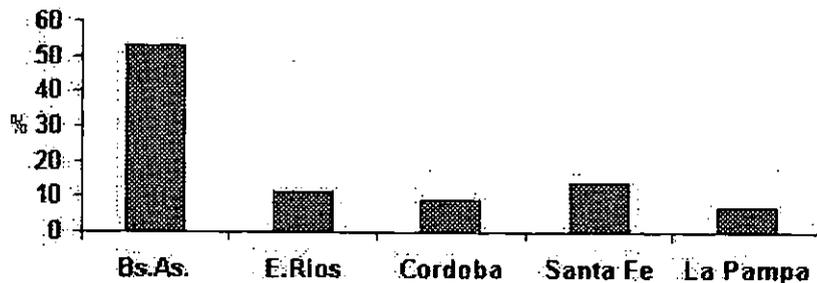
Fuente: Programa Miel 2000-SAGPyA sobre la base de Gobiernos Provinciales

* Valores estimados



Las principales provincias productoras son Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos y La Pampa. Es importante destacar que la apicultura se ha extendido a todo el territorio nacional con posibilidades de mantener su nivel de crecimiento.

PRODUCCION DE MIEL



EXPORTACIONES

Las exportaciones argentinas de miel siguen la misma línea que la producción, desde 1993 se han incrementado un 23% en volumen y un 76% en monto, poniendo de manifiesto el potencial de la apicultura

argentina. Este crecimiento provocó que Argentina se transformara en el primer exportador mundial.

Exportaciones argentinas de miel

MES	AÑO	TN	MILES US\$	PRECIO FOB PROMEDIO/ kg
	1993	55000	50100	0.91
	1994	62300	53600	0.86
	1995	63500	70100	1.10
	1996	53025	89706	1.69
	1997	70400	108000	1.53
	1998	68373	88619	1.30
Enero		4584	6217	1.36
Febrero		10101	13333	1.32
Marzo		7025	9210	1.31
Abril		7857	10084	1.28
Mayo		6668	8183	1.23
Junio		5320	6757	1.27
Julio		4910	6232	1.27
Agosto		4243	5419	1.28
Setiembre		4497	5883	1.31
Octubre		4236	5641	1.33
Noviembre		4096	5271	1.29
Diciembre		4836	6389	1.32
	1999*	28106	32166	1.14
Enero		4797	6132	1.28
Febrero		7551	8922	1.18
Marzo		8827	9707	1.10
Abril		6931	7405	1.07

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC * SENASA

En el primer cuatrimestre de 1999, el volumen exportado se mantiene relativamente constante con respecto al mismo período de 1998 pero se observa una disminución del precio del producto. Esta situación es debida a un aumento de la oferta mundial de miel.

Los principales destinos de las exportaciones son Estados Unidos y la Unión Europea, siendo Alemania el principal comprador. En 1999, los destinos se invirtieron: Alemania (58%) superó en las compras a Estados Unidos (15%).

Exportaciones totales por país 1998

PAIS	Kg.	US\$	Participacion
			%
EE.UU.	30673348	38882440	43.87
ALEMANIA	20487764	26270192	29.64
ITALIA	6650485	8532936	9.63
ESPAÑA	2249096	2758688	3.11
REINO UNIDO	1874501	2361236	2.66
BRASIL	1082774	2404757	2.71
JAPON	924225	1250230	1.41
BELGICA	879022	1126889	1.27
IRLANDA	778728	971316	1.10
ARABIA	752046	1060124	1.20
SUECIA	638185	870937	0.98
PAISES BAJOS	441073	590324	0.67
RESTO	948056	1545689	1.74
TOTAL	68379303	88625758	

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC

Exportaciones de miel enero-abril 1999

PAIS	Kg.	US\$
ALEMANIA	16506346	18674219
EE.UU.	4080317	4487807
ITALIA	2246327	2575006
GRAN BRETAÑA	1498618	1658032
JAPON	790689	852388
ESPAÑA	685300	810506
BELGICA	505900	568095
VENEZUELA	350000	731500
IRLANDA	321593	360344
SUECIA	199540	220425
FRANCIA	187670	207318
ARABIA SAUDITA	172318	238188
RESTO	562611	783309
TOTAL	28107229	32167137

Fuente: Programa Miel 2000- SAGPyA sobre la base de INDEC



El principal producto exportado es miel a granel, superando el 95% de las ventas. La miel fraccionada se exporta principalmente a los países del Mercosur. De todas maneras es importante destacar el surgimiento de nuevos mercados que están incrementando las compras de mieles con valor agregado. Tal es el caso de Arabia, Omán, Líbano, entre otros.

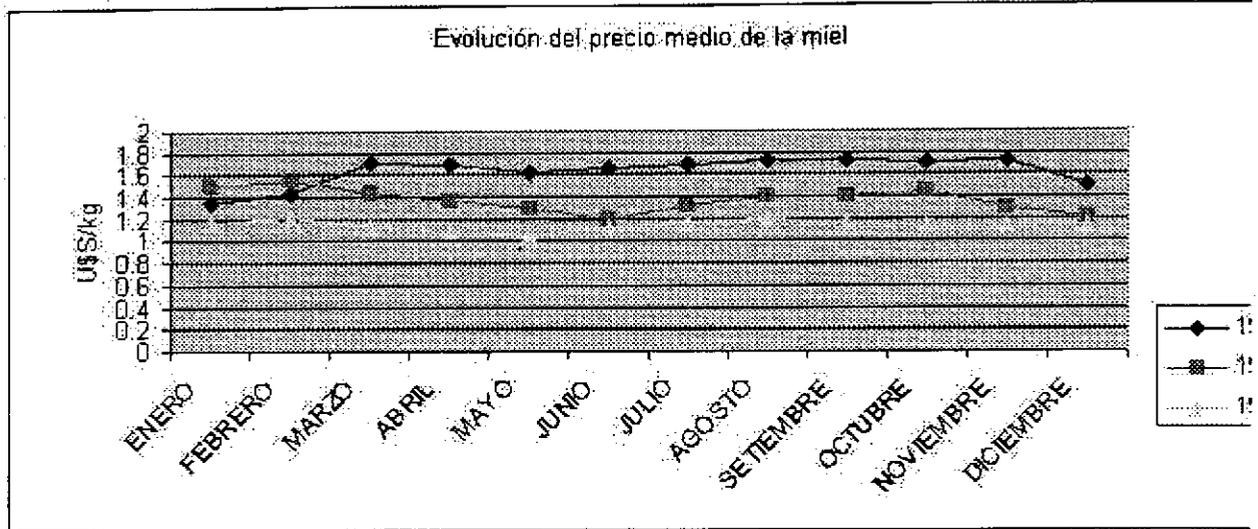
PRECIOS

Los precios pagados al productor se pueden observar en el Cuadro 6. Los mismos muestran, desde 1996, una tendencia decreciente. El precio histórico de la miel era de U\$S 0,9/kg. Al finalizar 1995 los principales países productores tuvieron dificultades en sus cosechas lo que provocó una disminución de la oferta generando un incremento importante del precio. En 1996 se llegó a pagar al productor en Argentina hasta U\$S 2/kg. En la medida que los países recompusieron su producción, el precio tendió a volver a los valores históricos.

PRECIOS PROMEDIO DE LA MIEL PAGADOS AL PRODUCTOR

	u\$S/KG 1996	u\$S/KG 1997	u\$S/KG 1998	u\$S/KG 1999	Variación 99/98
					%
ENERO	1.35	1.5	1.16	1.01	-12.93
FEBRERO	1.43	1.56	1.21	0.81	-33.06
MARZO	1.71	1.43	1.13	0.83	-26.55
ABRIL	1.7	1.37	1.09	0.77	-29.36
MAYO	1.63	1.3	1.05	0.77	-26.67
JUNIO	1.65	1.2	1.13		
JULIO	1.7	1.31	1.16		
AGOSTO	1.72	1.4	1.2		
SETIEMBRE	1.72	1.4	1.16		
OCTUBRE	1.71	1.45	1.14		
NOVIEMBRE	1.72	1.3	1.15		
DICIEMBRE	1.51	1.21	1.14		

Fuente: Programa Miel 2000-SAGPyA sobre la base de la Bolsa de Cereales



Ing. Agr. Mercedes Nimo

Coordinadora Programa Miel 2000

Dirección Nacional de Alimentación.



DIAGNOSTICO DE CADENA ALIMENTARIA

MIEL



● INTRODUCCION

● **MARCO INTERNACIONAL**

PRODUCCION MUNDIAL - COMERCIO MUNDIAL - PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● **MARCO NACIONAL**

PRODUCCION Y MERCADO INTERNO - EXPORTACIONES - IMPORTACIONES - PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● EFICIENCIA DE LA CADENA ALIMENTARIA DE LA MIEL

EFICIENCIA DE LA PRODUCCION PRIMARIA - EFICIENCIA DEL FRACCIONAMIENTO -
COMERCIALIZACION - NORMATIVAS NACIONALES DE PRODUCCION APICOLA - PUNTOS
FUERTES Y DEBILES

● SINTESIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

● CONCLUSIONES

● BIBLIOGRAFIA

● ANEXO

[Página anterior](#)

INTRODUCCION

La actividad apícola Argentina se encuentra desde hace algunos años en franca expansión. El notable crecimiento de la producción y exportaciones se debe a la disminución de la cosecha de miel en los principales países productores por razones climáticas y sanitarias y al aumento de la demanda externa en mercados tradicionales y nuevos, lo que motivó el aumento de las cotizaciones.

Se debe destacar que la producción argentina está destinada, casi en su totalidad, al mercado internacional (entre el 85 y el 90% se exporta). Además, dentro del mercado mundial, Argentina tiene un papel preponderante ya que es el segundo exportador y el tercer productor después de China y Estados Unidos.

El mercado interno se encuentra poco desarrollado debido, principalmente, a la escasa tradición en el consumo de miel. De todas maneras, los cambios en los hábitos de la población determinan una posible expansión de la demanda (tendencia hacia el consumo de productos naturales y sanos que posean características que beneficien a la salud).

En cuanto a la calidad, la miel argentina está considerada como una de las mejores del mundo debido a sus características organolépticas y su composición química.

La apicultura es una actividad que ha crecido en forma considerable en los últimos cinco años, generando más de 90 millones de dólares anuales en concepto de divisas, con amplias posibilidades de seguir expandiéndose, principalmente a través del comercio exterior. Se trata de una actividad que es una importante fuente de trabajo, en particular, durante el período de cosecha.

“La miel es un producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores que quedan sobre la superficie de las plantas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena” (Cód. Aliment. Argentino).

[Página anterior](#)

PRODUCCION MUNDIAL

La producción mundial en los últimos años presenta una tendencia decreciente debido a condiciones climáticas adversas, disminución del número de colmenas, del número de productores y situaciones particulares como es el caso de la africanización de los enjambres ocurrida en México. China, principal productor mundial, redujo su producción afectando las condiciones del comercio mundial (el precio aumentó en forma considerable).

Argentina, tercer productor, se vio favorecido al aumentar sus exportaciones a los países que eran abastecidos por la miel china, compitiendo exitosamente a través de su calidad, principalmente.

PRODUCCION MUNDIAL DE MIEL

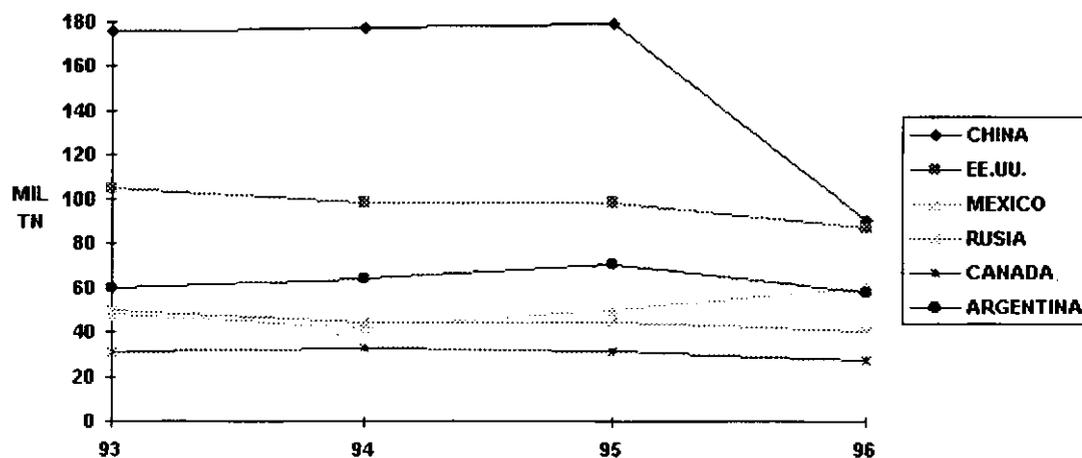
PRODUCCION (Miles Tn)	1993	1994	1995	1996*
CHINA	176	177	178	90
EE.UU.	104	98	98	87
ARGENTINA	59	64	70	55-60
ALEMANIA	26	22	37	25
MEXICO	48	42	50	60
RUSIA	49	44	44	s/d
CANADA	31	33	32	27
TOTAL	493	480	509	346

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de USDA y MEyOSP.

Los datos de 1996 son estimados.

Alemania es uno de los principales compradores de miel en el mundo y su producción sólo alcanza a cubrir el 25 % del consumo interno.

PRODUCCION MUNDIAL DE MIEL



[Página anterior](#)

COMERCIO MUNDIAL

En el comercio mundial, sólo nueve países comercializan el 50% del total de la miel que se produce. Como fuertes consumidores e importadores se encuentran EE.UU., Alemania y Japón, cuyos requerimientos coinciden con las características que poseen las mieles argentinas.

En Alemania existe un alto consumo (1,5 kg/hab/año) debido a la permanente existencia de promoción y publicidad. Por otro lado, se observa un aumento de la demanda de la miel argentina, debido a la disminución de las entregas de otros proveedores (de Europa y América).

Otro caso particular es el de Singapur, donde (debido a las características de producto sano y natural) las importaciones y el consumo están en paulatino aumento. El consumidor singapuriense es exigente en cuanto a presentación y calidad.

Arabia, en los últimos años, ha aumentado sus importaciones en forma notable, siendo un mercado interesante para la venta de miel fraccionada.

En España, actualmente, existe una propuesta formal elevada al Estado tanto español como europeo para ayudar y fomentar al sector apícola, teniendo en cuenta que España es el primer productor de la Unión Europea. Además, se observa un aumento de las importaciones, donde Argentina aparece como uno de sus principales proveedores.

Portugal es otro país que presenta buenas perspectivas debido a que el consumo interno se encuentra en aumento, principalmente, en el rubro panadería y confituras.

El caso de Francia es similar debido a que las importaciones están aumentando y, también, se observa un aumento del consumo muy pronunciado (en los últimos cuatro años aumentó un 20%, quedando muchos segmentos por explotar). Los productos con Denominación de origen o de origen monofloral aún son muy recientes ya que ocupan un 20% del mercado.

IMPORTACIONES MUNDIALES DE MIEL

IMPORTACIONES (Miles Tn)	1993	1994	1995	1996
EE.UU.	61	56	40	60
RUSIA	1.1	3.6	3.7	s/d
ALEMANIA	81	83	90	80
CANADA	1.5	2.5	4.2	7
TOTAL*	146.8	153.4	137.9	147

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de USDA y Fundación Export AR.

* El total corresponde a los principales países productores.

Los datos de 1996 son estimados.

Con respecto a los precios internacionales, durante 1996 algunas de las cotizaciones fueron las siguientes:

Brasil: precio pagado al productor entre 1,6 y 2 U\$S/kg

EE.UU.: precio pagado al productor entre 1,6 y 1,8 U\$S/kg, en algunos casos superando los 2,2 U\$S/kg.

Alemania: precio de góndola para mieles multifloras entre 4,72 y 5 U\$S/kg

Francia: precio de la miel de acacia en góndola 9,58 U\$S/kg; y miel de Eucalipto español, 19,5 U\$S/kg.

Lo que debe ser rescatado son las diferencias que se observan al tratarse de mieles diferenciadas. A través de estrategias comerciales se pueden lograr mejores cotizaciones.

Teniendo en cuenta que las tendencias indican que los principales países productores de miel (China, EE.UU, Rusia) están disminuyendo tanto su producción como el número de colmenas debido a problemas climáticos y de productividad, Argentina podría aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado mundial.

[Página anterior](#)

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- Aumento de la demanda de países sin tradición en el consumo de miel
 - Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado
 - Aumento del consumo en algunos países de tradición mielera.
 - Disminución del número de colmenas y de productores de los principales países productores
 - Disminución de la producción en los principales países productores
-

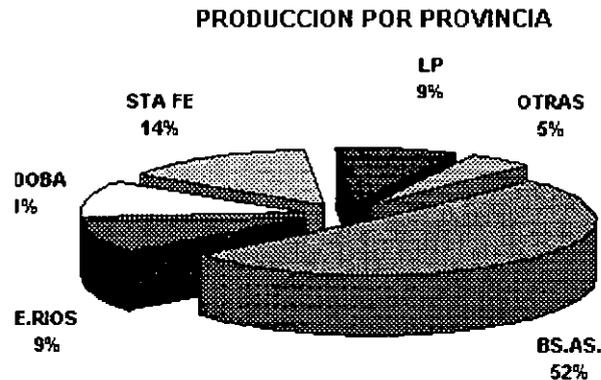
[Página anterior](#)

PRODUCCION Y MERCADO INTERNO

PRODUCCION

La producción nacional de miel se ha ido incrementando en los últimos años debido a un aumento de la productividad y a un aumento de la cantidad de colmenas explotadas en diferentes regiones del país. En 1995 la producción se estimó en 70.000 tn.(MEyOSP). Se trata de estimaciones ya que no existen estadísticas precisas sobre el mercado interno. Para 1996, la cosecha se estimó entre 55.000-60.000 tn, un 18% menor al año 1995, debido a problemas climáticos en todo el territorio nacional.

Del total producido, entre el 85 y 90% se destina al mercado externo, y en su mayoría se comercializan productos con escaso valor agregado (miel a granel). Sólo el 2% del total exportado corresponde a miel fraccionada.



La producción está concentrada en la provincia de Buenos Aires debido a que posee entre el 50 y 60% del total nacional, seguida por Santa Fe con el 14% y Córdoba, con el 11 por ciento. Entre Ríos y La Pampa participan con el 9% cada una (datos de 1995).

Argentina tiene un gran potencial de crecimiento en cuanto a la explotación de la flora existente (podría superar los 3 millones de colmenas) y mayor potencial aún para diferenciar el producto según el origen botánico (debido a la diversidad de climas que permiten una flora muy variada y heterogénea).

Se debe tener en cuenta que la miel argentina es considerada como una de las mejores del mundo ya que es utilizada, casi en su totalidad, para el consumo directo de la familia y, además, sus valores de calidad (HMF, humedad, acidez) están muy alejados de los límites establecidos por las reglamentaciones internacionales.

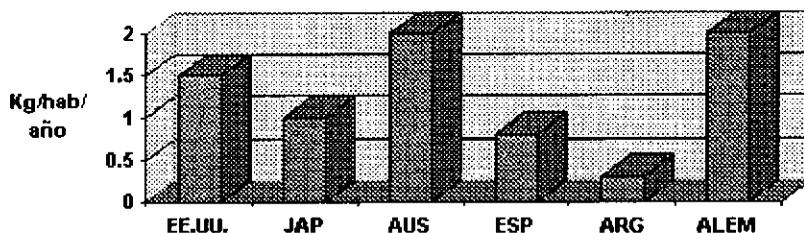
CARACTERISTICAS DE LA MIEL ARGENTINA

- * Humedad: 16-17% (límite internacional 20-22%)
- * HMF: 9,7 mg/kg (límite internacional 40 mg/kg)
- * Acidez: 12 mg/kg (límite internacional 40 mg/kg)
- * Azúcares reductores: 71,2 % (piso internacional 65%)

MERCADO INTERNO

La producción estimada que se destina al consumo interno se encuentra entre 5000 y 7000 tn. anuales. El consumo per capita es muy bajo (200-300 gr/hab/año) si se compara con otros países consumidores de miel, como por ejemplo Austria y Alemania (2 kg per capita) o Japón, Estados Unidos y Suiza que superan el kilogramo per capita.

CONSUMO MUNDIAL DE MIEL



Las causas del bajo consumo se enumeran a continuación

* Consumidor que

desconoce las propiedades, los usos y los beneficios de la miel, además de no ser un país con tradición en el consumo (no se reemplaza el azúcar refinado por la miel, más sana y natural).

* Desconocimiento del consumidor de los subproductos de la miel y de la diversidad de productos que se pueden obtener.

* Inexistencia de acciones de promoción y difusión sobre los productos provenientes de la colmena.

Existe un antecedente en el país de una campaña publicitaria cuyo objetivo fue fomentar el consumo de miel en la década del 70, logrando un aumento sin que perdurara en el tiempo (el consumo alcanzó los 800 gr/hab/año).

La miel puede ser utilizada en muchísimos tipos de industrias alimentarias. Algunas de sus propiedades se enumeran a continuación:

USOS ALTERNATIVOS DE LA MIEL

- * Se puede utilizar en la industria de las salsas para homogeneizar los productos
- * Brinda aroma y sabor a los alimentos (derivados de la leche, masas, caramelos)
- * Puede ser incorporada a los sistemas grasos (manteca, chocolate)
- * Puede ser incorporada a otros alimentos sin alterar su ph
- * Posee propiedades coloidales que mejoran el cuerpo y el gusto de los productos (jugos de frutas, yogurt, budines).
- * La miel es higroscópica, su contenido de fructosa atrae la humedad y reduce el encogimiento (jamones, productos horneados).
- * Contiene nutrientes minerales, vitaminas y azúcares.
- * Posee propiedades edulcorantes (1,5 veces mayor actividad que el azúcar)
- * Aumenta el volumen de los alimentos

- * Se utiliza para la clarificación de las bebidas (jugos, vinos)
- * Mejora la presentación de los alimentos (manzana con miel)
- * Aumenta la conservación de las frutas secas, carne, ensalada de frutas.
- * Posee propiedades de tiernización: conserva y tierniza las carnes
- * Mantiene las propiedades de frescura de los alimentos (ej. helados elaborados con miel)

Estos son algunos de los usos alternativos que puede tener la miel y que no son explotados en su totalidad como ocurre en otros países como EE.UU. donde la miel tiene mucha relevancia en la industria de la alimentación.

[Página anterior](#)

EXPORTACIONES

Dentro del mercado mundial, Argentina ocupa el segundo lugar como exportador y el tercer puesto como productor después de China y Estados Unidos.

Dentro del total exportado, el 98% se exporta como miel a granel, sin ningún tipo de diferenciación o agregado de valor que pueda aumentar su precio. Sólo el 2% se vende como miel fraccionada, producto que comenzó a exportarse en 1991.

Las exportaciones de miel muestran un paulatino crecimiento. Lo que debe rescatarse es la apertura del mercado asiático tanto de miel fraccionada como de miel a granel (Arabia, Omán, Líbano). Se trata de un mercado que presenta una importante demanda de mieles con valor agregado y un aumento de las importaciones en los últimos años.

EXPORTACIONES DE MIEL

	1993		1994		1995		1996*	
	Tn	Mill U\$S						
Fraccionada	1.036	1,7	1.026	1,74	s/d	s/d	s/d	s/d
Granel	53.962	48,4	61.272	51,9	63.511	70,5	53.100	89,7

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC.

Los principales países destinatarios de la miel argentina son Alemania, Reino Unido, Italia, España, Estados Unidos y Japón. En 1996 el principal destinatario fue Estados Unidos desplazando a Alemania del primer lugar.

EXPORTACIONES POR PAIS DE DESTINO 1995

PAIS	PARTICIPACION (%)	
	1995	1996
Alemania	44	23
EE.UU.	19	57
Italia	10	6
España	9	0.1
Otros	18	13.9

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC y Aduana.

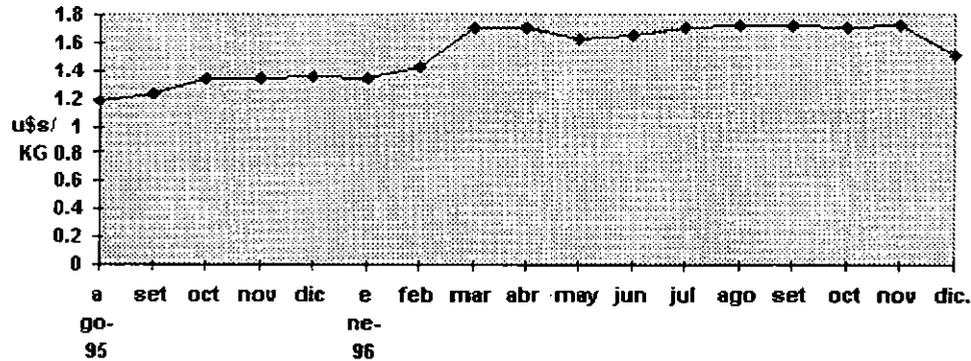
Con respecto a la miel fraccionada, el principal destinatario es Brasil pero, en 1994, Brasil presentó barreras parancelarias a la entrada de miel argentina, aduciendo la existencia de loque americana, razón por la cual algunos envíos fueron devueltos. Esta enfermedad existe en nuestro país pero también existe en Brasil aunque aún no se ha comprobado en forma fehaciente. En 1996 el Mercosur representó el 1,3% de las ventas totales de miel.

Debido a la gravedad de esta enfermedad, existen planes sanitarios (Plan Nacional del Centro del país, Plan contemplado en el Programa Miel Bonaerense del MAA) cuyo objetivo central es la erradicación de loque

americana.

Una de las características de la exportación, es el aumento del valor de la miel. Actualmente, un kilo de miel a granel se cotiza entre 1,70-1,75 U\$\$/kg (precio FOB). Las mieles fraccionadas varían entre 3,0 y 3,5 U\$\$/kg sin ningún tipo de diferenciación.

EVOLUCION DEL PRECIO DE LA MIEL



En

gráfico se puede observar la tendencia alcista del precio de exportación de la miel desde agosto de 1995. Durante 1996 el precio se ha mantenido en alrededor de 1,7 U\$\$/kg hasta el mes de diciembre donde la cotización fue de 1,52 U\$\$/kg.

[Página anterior](#)

IMPORTACIONES

Las importaciones, en el caso de la miel, son insignificantes aunque en los últimos años se han incrementado (en 1995 el valor total fue de 17 tn). Las importaciones corresponden a subproductos de la colmena, principalmente, jalea real y polen. Las causas son los altos costos de producción de la jalea en nuestro país, que no pueden competir con los precios internacionales. En 1995, el origen fue Hungría y Uruguay.

IMPORTACIONES DE SUBPRODUCTOS DE LA MIEL

AÑO	TN	U\$S
1994	1,7	11.948
1995	17,6	38.251
1996	122	251.720

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación en base a datos de INDEC

[Página anterior](#)

CONCLUSIONES

La producción apícola se encuentra desde hace algunos años en una importante expansión tanto en lo referido a número de productores como en cantidad de colmenas y exportaciones totales. Actualmente el sector exportador de miel genera divisas del orden de los 90 millones de U\$S.

Con respecto al mercado mundial, se observa una disminución de la producción de los principales países productores, y una demanda que se mantiene aumentando, en algunos casos, hacia productos diferenciados.

En Argentina se observa un aumento del número de empresas fraccionadoras que destinan su producción tanto al mercado externo como al interno. Se presenta un aumento de la competencia entre empresas de distinta envergadura. En el mercado interno, los datos son poco precisos, pero de acuerdo a entidades del sector, el consumo también manifiesta una tendencia creciente. En el mercado externo, las perspectivas son más alentadoras debido a que, aún, el mercado de productos diferenciados no está muy desarrollado.

Las perspectivas generales para el sector apícola son favorables debido a un aumento de la demanda internacional de países tradicionalmente consumidores de miel, y a la posibilidad de ubicar las mieles argentinas en países de consumo incipiente (países del continente asiático), además de existir una demanda real por productos con valor agregado incorporado.

En base al diagnóstico hasta aquí desarrollado puede concluirse que el sector apícola se encuentra en un momento de grandes oportunidades comerciales que pueden permitir un mayor desarrollo de la cadena apícola en su conjunto.

Los principales puntos claves para ser desarrollados dentro de un Programa de Competitividad se enumeran en el Cuadro Resumen de Problemas (pág. 26). Al mismo se han incorporado posibles acciones que serán evaluadas y desarrolladas en el Documento del Programa de Competitividad correspondiente a la Cadena Alimentaria de la Miel.

[Página anterior](#)

BIBLIOGRAFIA

- ↗ - ADUANA. Datos estadísticos.
 - ↗ - BEDASCARRASBURE, E. 1995. Perspectivas de la apicultura en el NOA. INTA. PROAPI.
 - ↗ - Bolsa de Cereales. 1996. Precios.
 - ↗ - Cámara de exportadores de la República Argentina.
 - ↗ - CORNEJO, G. 1996. Calidad y procesado de mieles.
 - ↗ - Fundación Export-Ar. Estudios de mercado.
 - ↗ - Gobiernos provinciales. Dirección de estadísticas.
 - ↗ - INDEC. Datos estadísticos 1995-1996
 - ↗ - La Revista Apícola. 1996. Club Apícola.
 - ↗ - National Honey Board. 1996. Estados Unidos
 - ↗ - Nimo, M. 1995. Variables estratégicas de Integración Vertical. Productos Apícolas. SAGPyA.
 - ↗ - PROMEX. 1995. Comercialización de miel fraccionada y diferenciada. SAGPyA.
 - ↗ - PROMEX. 1995. Miel. Situación y perspectivas del mercado nacional e internacional. SAGPyA
 - ↗ - Revista Mercado. 1996
 - ↗ - SADA. 1996. Boletín del Colmenar.
 - ↗ - SAGPyA. 1996. Situación y perspectivas del mercado de la miel.
 - ↗ - SENASA. 1996. Coordinación general de establecimientos lácteos y apícolas.
 - ↗ - SENASA. Plan sanitario apícola regional del Centro del país.
 - ↗ - USDA. Datos estadísticos.
-

[Página anterior](#)

SINTESIS DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

MERCADO INTERNACIONAL

- ▲ Aumento de la demanda de países sin tradición en el consumo de miel
- ▲ Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado
- ▲ Aumento del consumo en algunos países de tradición mielera.

- ✓ Disminución del número de colmenas y de productores de los principales países productores
- ✓ Disminución de la producción en los principales países productores

MERCADO NACIONAL

- ▲ Tendencia creciente con respecto a los niveles de producción
- ▲ Incrementado de las exportaciones con perspectivas favorables, especialmente en productos con valor agregado.
- ▲ Aumento del número de colmenas y del número de productores.

El *mercado interno* se encuentra poco desarrollado:

- ✓ Bajo consumo de miel y subproductos,
- ✓ Baja elaboración de subproductos y,
- ✓ Bajo agregado de valor (marca, diferenciación por origen botánico, denominación de origen).

PRODUCCION

- ▲ Aumento de la productividad
 - ▲ Posibilidad de desarrollar productos diferenciados
 - ▲ Expansión de la apicultura a zonas vírgenes o poco explotadas
 - ▲ Tecnología de proceso accesible (nacional e importada)

 - ✓ Problemas sanitarios
 - ✓ Problemas en el uso de agroquímicos
 - ✓ Falta de registros y estadísticas confiables.
 - ✓ Controles poco rigurosos o inexistentes del producto terminado.
-

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- **Existe una tendencia creciente con respecto a los niveles de producción nacional**
- **Las exportaciones en los últimos años se han incrementado presentando iguales perspectivas para los próximos años, especialmente de productos con valor agregado.**
- **Aumento del número de productores y de colmenas**

El mercado interno se encuentra poco desarrollado en cuanto a:

- **consumo de miel y subproductos,**
 - **elaboración de subproductos y,**
 - **agregado de valor (marca, diferenciación por origen botánico, denominación de origen).**
-

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DE LA CADENA ALIMENTARIA DE LA MIEL

En este punto se hace referencia a las condiciones necesarias que surgen para lograr una mejora de la eficiencia en todos los actores que intervienen en la cadena alimentaria de la miel. Ellos son la tecnología de producción y fraccionamiento, la calidad del producto terminado y la sanidad de la producción primaria, como elementos principales. Todos estos elementos tienen una relación directa con uno de los rubros más importantes dentro de la apicultura, que es la mano de obra. Hay que considerar que la actividad requiere un alto porcentaje, principalmente, durante la época de cosecha. En general, se trata de personal temporario que, en muchas ocasiones, no se encuentra lo suficientemente capacitado.

La apicultura posee como una de las características principales que no requiere una dedicación total, para el caso de productores pequeños o medianos. Esta es la razón por la cual muchos productores poseen otras actividades que les permite obtener ingresos adicionales que, posteriormente, pueden invertir en la apicultura.

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DE LA PRODUCCION PRIMARIA

Con respecto a la producción primaria, se puede observar que la productividad se está incrementando (mayores rindes por colmena) y que está caracterizada por una fuerte atomización (alrededor de 18.000 productores) con un promedio de 100 colmenas (la unidad económica se encuentra entre 300 y 350 colmenas). El principal problema que presenta la apicultura es que hasta hace muy poco se trataba de una actividad complementaria y artesanal. Recién en los últimos años, se está transformando en una actividad empresarial. Estos motivos han llevado a que el productor no agregue valor a su producción ni se interese por diferenciar su producto. Hoy se está tomando conciencia de estas posibilidades y están comenzando a desarrollarse.

Los rendimientos nacionales pueden ser considerados dentro de los más altos del mundo (varían entre 70 y 25 kg/col/año) de acuerdo a la zona geográfica y al manejo que se realice. En nuestro país se estiman 1.800.000 colmenas.

La producción está concentrada en la provincia de Buenos Aires debido a que posee entre el 50 y 60% del total nacional, seguida por Santa Fe con el 14%, Córdoba, con el 11 por ciento y Entre Ríos y La Pampa aportan el 9% cada una.

Un punto que debe ser tenido en cuenta es que uno de los principales beneficios que ofrece la apicultura aún no se ha desarrollado acorde con la magnitud que implica: este beneficio es la polinización de los cultivos. De acuerdo a estimaciones del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires, se estima que las divisas generadas por la polinización podría ser de alrededor de 1.000.000.000 US\$.

En el caso de producir mieles diferenciadas por origen botánico, se considera necesario contemplar el cambio en los sistemas de manejo de las colmenas para poder determinar con certeza que se trata de mieles monofloras. Esto implica elegir zonas vírgenes, plantaciones lo suficientemente alejadas entre sí para impedir el vuelo de la abeja o seleccionar zonas que posean floras específicas o muy características (Ej. Eucaliptus, en Entre Ríos; Cítricos, en la Mesopotamia o Frutales en el Alto Valle). Esta nueva forma de manejo, permite elaborar estrategias y movimientos de colmenas de acuerdo a la floración de cada especie. Para ello es necesario contar con toda la información posible para planificar la producción.

[Página anterior](#)

EFICIENCIA DEL FRACCIONAMIENTO

El proceso de fraccionado de la miel, es un procedimiento relativamente sencillo, con tecnología disponible al alcance de cualquier empresario, tanto de origen nacional como importada, que implica una sucesión de filtrados para eliminar impurezas y un calentamiento como alternativa de retrasar el cristalizado de la miel. Los montos de inversión no son demasiado elevados (se puede hablar como mínimo de 30.000 U\$S), lo que facilita su adopción. Se debe destacar que los montos varían de acuerdo a la escala de fraccionamiento y a la tecnología utilizada (una instalación con material de acero inoxidable destinada al mercado internacional puede superar los 200.000 U\$S de inversión).

Estados Unidos y Europa cuentan con tecnología desarrollada en acero inoxidable. Argentina aún no ha logrado el desarrollo de estos equipos, si bien se está intentando incorporarla ya que algunas de las normativas internacionales de calidad así lo solicitan.

Con respecto a las empresas que se dedican a fraccionar miel, los números no son demasiado exactos debido a que recién en 1995 SENASA aprobó la Resolución en la cual se establece cuáles son las condiciones que debe presentar una planta de fraccionado o extractora, y registrarla. Por este motivo, los registros de SENASA muestran sólo 12 empresas que fraccionan y venden miel en el mercado externo. En general, se trata de empresas de escalas medianas a grandes.

De acuerdo a datos de la Cámara de Fraccionadores, las empresas asociadas son 22 de las cuales algunas se dedican, exclusivamente, a la venta en el mercado interno y el resto trabaja, también, con el mercado externo.

Se observa una tendencia hacia el aumento del número de fraccionadores en todo el territorio nacional, incluidas zonas poco explotadas. La mayoría de ellos son productores pequeños o medianos que instalaron plantas de fraccionado para venta en mercados locales o regionales. La consecuencia más importante de esta tendencia es el aumento de la competencia, principalmente, en las grandes ciudades debido al bajo consumo del producto que impediría el crecimiento de las empresas.

Hasta el momento no se ha hecho ningún relevamiento de acopiadores y fraccionadores a nivel nacional. Sólo algunas provincias están tomando esta iniciativa. Tampoco existe un registro fidedigno de la cantidad de productores y de colmenas dispersos en todo el territorio nacional. Las Municipalidades son las entidades que se están encargando de llevar adelante estos registros. Sería de suma importancia poder contar con estadísticas precisas del mercado interno de la miel.

Las empresas fraccionadoras están realizando todos sus esfuerzos en mejorar la participación de nuestras mieles en los mercados internacionales. Están en la línea de desarrollo de nuevos productos (mieles ecológicas, con sabores, diferenciadas por origen botánico) para posicionarse en mercados cada vez más competitivos y de mayores exigencias, junto con la ardua tarea de revertir la tendencia de adulteración de mieles que algunas empresas del sector han utilizado como estrategia de venta, hecho ocurrido por la falta de controles de los embarques realizados (Ver informe adjunto).

En el caso de elaborar y comercializar productos diferenciados ya sea por origen botánico o denominación de origen, se debe tener en cuenta que el procedimiento de envasado es similar en el caso de mieles monoflorales o polifloras.

[Página anterior](#)

COMERCIALIZACION

En general, los agentes que intervienen en la comercialización son acopiadores y exportadores. Las ventas directas desde el productor al consumidor final están estimadas en el 1% del total. Un 14 % se vende a acopiadores que fraccionan y venden en el mercado interno y entre el 85 - 90%, es comercializado a través de exportadores.

La exportación se encuentra concentrada entre 5 y 7 firmas que comercializan alrededor del 75% de la miel a granel.

De acuerdo a los datos que se desprenden del estudio, se puede decir que el mercado de la miel diferenciada y fraccionada es prácticamente nulo, tanto interno como externo, teniendo en cuenta que existe la demanda de estos productos. El inconveniente que surge es la atomización de la producción primaria y la falta de asociaciones o cámaras que los representen tanto para el pedido de acciones al gobierno como la exportación exitosa de este tipo de productos, debido principalmente a la falta de escala productiva.

[Página anterior](#)

NORMATIVAS NACIONALES DE PRODUCCION APICOLA

A continuación se enumeran las principales normativas que rigen para la producción y procesamiento de las mieles. Se debe tener en cuenta que muchas de ellas son recientes motivo por el cual aún existen numerosos productores y plantas fraccionadoras que no cumplen con las normativas vigentes. Esta situación puede generar inconvenientes en la ejecución de acciones futuras.

* En 1996, se publica la resolución que establece las normas para que funcionen los laboratorios certificadores del origen botánico de las mieles (Resolución 111/96)

* Realización del plan sanitario del Centro del país (SENASA) (Resolución 455/95)

* En 1995, se publica la resolución de la SAPyA que reglamenta los establecimientos extractores y fraccionadores de miel (Resolución 220/95)

* En 1995, se publica la resolución de la SAPyA que reglamentan la tipificación por origen botánico de la mieles (Resolución 1051/ 94 modificada por l a 274/95)

* En 1987, se publica la resolución que establece el tipo de envase necesario para la exportación de mieles (Resolución SAGyP 135/87).

[Página anterior](#)

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

- Aumento de la productividad
 - Expansión de la apicultura a zonas vírgenes o poco explotadas
 - Problemas sanitarios
 - Problemas en el uso de agroquímicos
 - Tecnología de proceso accesible (nacional e importada)
 - Posibilidad de desarrollar productos diferenciados
-

- Falta de registros y estadísticas confiables
 - Controles poco rigurosos o inexistentes del producto terminado
-

[Página anterior](#)

ANEXO III

MICROCRÉDITOS

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa cuenta con dos programas de microcréditos para inversiones de capital de trabajo, activos fijos y capacitación. El programa Mypes tiene por objetivo, además de otorgar financiamiento, desarrollar y fortalecer las organizaciones de la sociedad civil que brindan capacitación y asistencia técnica. Se otorgan préstamos de hasta \$ 20 mil por 48 meses.

El programa Micronación y el Banco Nación, tienen \$ 200 millones, de los cuales el 30% está destinado a microempresas dirigidas por mujeres. Financia hasta el 75% de la inversión de empresas que ya estén operando, tanto del sector formal, con un monto máximo de \$ 35 mil, como al informal, con un monto máximo de \$ 5 mil. Los préstamos son a 48 o 72 meses y se pagan mensualmente. Los empresarios deberán participar en jornadas de capacitación con técnicos contratados por la Secretaría.

A través de los bancos comerciales también se canalizan líneas para microempresas, del CFI y del BICE. Las líneas del CFI tienen amplia difusión en el interior del país y se otorgan a través de diferentes organismos. El crédito se destina a la adquisición de bienes de capital (hasta u\$s 25.000), capital de trabajo (hasta u\$s 10.000) y capacitación (u\$s 2.000). En el caso de la Provincia de Río Negro, el ente financiero es el Banco de Río Negro SA.

El programa de Promoción del Desarrollo Local, dependiente de la Ministerior de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la Nación, es una línea de promoción y desarrollo que privilegia al microempresario, brindando financiamiento, seguimiento tecnológico y capacitación. Financia hasta el 15% del total del fondo, por un plazo de 36 meses y a una tasa del 12% anual, con garantías variables. Su modalidad operativa consiste en un llamado a inscripción de ideas proyectos, una selección y capacitación de los emprendedores, durante la cual se desarrolla y elabora el proyecto. Aquellos que resultan viables se financian y se realiza un seguimiento durante 18 meses.

El Programa de Dinamización Productiva Regional (DPR), implementado por la Subsecretaría de Relaciones Económicas con las Provincias del Ministerio del Interior se circunscribe a las provincias de menor desarrollo. Con Fondos del Tesoro Nacional se financian proyectos asociativos de pequeñas y medianas empresas con fuerte impacto local, así como también emprendimientos productivos con la participación de otras entidades públicas.

El Programa establece los siguientes requisitos de adhesión:

- No se financian proyectos individuales, sino colectivos (por los menos de tres a cinco productores o empresarios asociados)
- Los proyectos pueden ser de dos tipos: Proyectos Municipales que involucran unidades productivas radicadas en un solo Municipio (desde 40.000 hasta 200.000\$), y Proyectos Intermunicipales que involucran unidades productivas radicadas en más de un Municipio (hasta 1.000.000)

- Se excluyen los proyectos cuya radicación sea en la ciudad capital de la provincia.
- Los proyectos deben ser técnica y económicamente viables, financieramente autosostenibles y competitivos a nivel nacional y/o internacionalmente.
- Se financian proyectos de todos los sectores de actividad
- Deberán crear por los menos dos nuevos puestos de trabajo por cada productor o empresario asociado
- Deberán generar o multiplicar vínculos de compraventa.
- Se deberán constituir garantías para cubrir la totalidad del préstamo más un plus del 30% sobre el mismo

ANEXO IV

INSTRUMENTOS DE APOYO A LA MIPYME

ANEXO IV

INSTRUMENTOS DE APOYO A LA MIPYME

A continuación se presenta una síntesis de algunos de los principales programas nacionales, con cobertura en todas las provincias, orientados a la asistencia técnica y promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa industrial y agropecuaria. Cabe señalar que la oferta de instrumentos es amplia y variada y que en su ejecución intervienen distintos organismos públicos de la administración central.

1. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

1.1. Capacitación

PROGRAMA FEDERAL DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA (PCP):

Consiste en un conjunto preestablecido de cursos de capacitación que son brindados por docentes estables de la Secretaría para cuadros empresarios y gerenciales de las pequeñas y medianas empresas. Se trata de un servicio gratuito, el cual tiene la particularidad de trabajar en todo el país según demandas específicas.

PROGRAMA DE CRÉDITO FISCAL PARA CAPACITACIÓN:

Consiste en un beneficio impositivo que permite a las empresas recuperar las inversiones realizadas en capacitación de los trabajadores, a partir de la presentación del Certificado de Crédito Fiscal. Las empresas pueden obtener el Certificado de 3

formas: individualmente, asociándose con otras PyMEs o beneficiándose de la cesión realizada por la gran empresa a la que proveen.

El monto máximo del Certificado equivale al 8 por mil de la masa salarial bruta de los últimos 24 meses. Para 1999, se dispuso de 12 millones de cupo fiscal. La capacitación está a cargo de las Unidades Capacitadoras inscriptas en la Secretaría.

1.2 Reconversión y Gestión Empresarial

PROGRAMA DE RECONVERSIÓN EMPRESARIAL (PRE):

Constituye uno de los instrumentos más importante actualmente en ejecución, cuyo componente Apoyo Directo a las Empresas, cofinancia con aportes no reembolsables de hasta el 50% (\$ 75.000 por Plan y \$ 135.000 por empresa), la contratación de servicios de consultoría que incluyan los proyectos de desarrollo empresarial para implementar planes de calidad de los procesos y los productos y de mejora de competitividad. Este programa comenzó a operar mediados de 1999.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa ejerce la responsabilidad de supervisión a través de una Unidad Administrativa y la gestión es llevada a cabo a través de dos Contratistas de Servicios de Gerenciamiento (CSG) que tienen actuación en dos regiones geográficas definidas. Las empresas beneficiarias (hasta 20 millones de facturación anual) podrán elegir libremente a sus proveedores de servicios de asistencia técnica y/o de capacitación.

El Programa ejecutará tres componentes: i) de Apoyo Directo a las Empresas, ii) de Coordinación de Información a Empresas y

iii) de Apoyo a la Reorientación Empresarial y a la oferta de Servicios. El primero, como se ha señalado consiste en otorgar una subvención no reembolsable a las empresas beneficiarias para la identificación, elaboración e implementación de Planes de Desarrollo Empresarial. El segundo componente, desarrollará un sistema de información empresarial para difundir e integrar los programas públicos y privados de apoyo empresarial existentes. A través del tercer componente se implementarán acciones dirigidas promover un cambio de actitud en los empresarios y a dinamizar la oferta de servicios de asistencia técnica y de capacitación.

El Programa erogará un total de U\$S 200 millones, contemplando el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, la participación del Gobierno Nacional y los aportes privados. Se prevé una duración de 27 meses y una llegada durante su vigencia a alrededor de 2500 empresas con proyectos de desarrollo empresarial. El monto de la subvención no reembolsable para empresas es de U\$S 75 millones.

PROGRAMA DE CONSEJEROS EMPRESARIOS PARA LA RECONVERSIÓN (CER):

También denominado Consejeros Ejecutivos Retirados, el CER brinda asistencia gratuita por ejecutivos y empresarios retirados de manera honoraria. La SePyME recepciona las necesidades de las empresas y coordina la prestación de los servicios mediante la operación de un registro de consejeros y de instituciones que ceden sus instalaciones para realizar el servicio.

1.3 Inserción Externa

**PROGRAMA PYMEXPORTA,
(PROGRAMA DE RECONVERSIÓN EMPRESARIAL PARA LAS
EXPORTACIONES), en negociación el segundo tramo**

El organismo competente es la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y cuenta con el apoyo financiero del Banco Mundial. Este programa finalizó su ejecución y el gobierno está negociando su segundo tramo.

Se trata de un instrumento orientado a consolidar el perfil competitivo y exportador de las PyMEs y tiene una operatoria similar al PRE. Ofrece aportes no reembolsables a empresas para la utilización de los servicios de consultoría en cualquier aspecto técnico de gestión y de producción, y actividades de desarrollo de mercado que formen parte de proyectos de exportación o planes explícitos para incrementar las exportaciones; es decir cofinancia los gastos de actividades incluidas en proyectos de exportación.

El cofinanciamiento alcanza hasta el 50% de todos los costos de proyecto, con topes para los aportes no reembolsables de U\$S 75.000 por proyecto y de 125.000 por empresa durante el período de ejecución del programa.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa ejerce la responsabilidad de supervisión a través de una Unidad Administrativa y el gerenciamiento está a cargo de una Contratista de Servicio de Gerenciamiento (CSG) que fue seleccionada a partir de una licitación internacional para la confección de la lista corta. Las empresas beneficiarias (facturación anual hasta 20 millones de dólares) eligen libremente a sus proveedores de servicios de asesoramiento y consultoría.

El programa comenzó a operar en agosto de 1996 y erogó un total de U\$S 27 millones de dólares en concepto de subvención no reembolsable. Se estima que el PREX cofinanció alrededor de 1000 proyectos o planes de exportación, de los cuales aproximadamente el 60% corresponde a firmas pequeñas y medianas. El 50% de los proyectos fueron de promoción comercial (folletería, ferias, misiones), el 30% para implementar y certificar calidad y el resto para la realización de estudios de mercado, información comercial, reingeniería y reorganización de los procesos productivos.

1.4 Transferencia de Información

SISTEMA UNICO INTEGRADO DE INFORMACIÓN PYME (SUIIP):

El servicio es principalmente de información entre la oferta y la demanda de información. Los temas son diversos, y se formulan en función de las solicitudes de las mipymes. Para lograr un mayor alcance se utiliza la tecnología de Internet.

1.5 Otros Programas

OBSERVATORIO FINANCIERO PYME:

Unidad de monitoreo permanente de las ofertas financieras existentes en el mercado institucional para las PyMEs. Se confecciona un reporte periódico de libre disponibilidad, ingresándose los datos en el SUIIP.

2. Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, de la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Cultura y Educación, a través del FONTAR, implementa distintos instrumentos para financiar proyectos relacionados con la innovación y modernización del sector productivo: investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico, modernización tecnológica, servicios tecnológicos, capacitación y asistencia técnica. Algunos de estos instrumentos son específicos para las PyMEs y otros son para las empresas de todos los tamaños y sectores.

Dichos instrumentos se agrupan en tres grandes grupos: 1) créditos para modernización tecnológica, desarrollo e innovación, 2) crédito fiscal y 3) subvenciones no reembolsables para PyMEs.

PROGRAMA DE CONSEJERÍAS TECNOLÓGICAS

Son beneficiarios del Programa las pequeñas y medianas empresas industriales o prestadoras de servicios de valor agregado tecnológico que formulen un Proyecto de Consejerías Tecnológicas. Los proyectos deberán ser presentados y administrados por las Unidades de Vinculación Tecnológicas (U.V.T) y ejecutados por las Unidades Técnicas que pueden pertenecer a la UVT o ser contratadas por estas.

El Programa contempla dos modalidades de Proyectos susceptibles de financiación:

- a) Grupal: donde la Unidad Técnica estará conformada por un Director Experto y un número variable de Consejeros Tecnológicos, brindando los servicios objeto del Proyecto a

un grupo de empresas constituido por un mínimo de 2 y un máximo de 12. Los proyectos tendrán un período de ejecución de 10 meses.

- b) Individual: donde la Unidad Técnica estará constituida por un único Consejero Tecnológico destinado a la atención de una Cooperativa de Productores o un grupo de empresas constituido por un mínimo de 2 y un máximo de 6, las que deberán desempeñarse en un mismo sector económico o estar afectadas por una misma problemática tecnológica. Los proyectos tendrán un periodo de ejecución comprendido entre 6 y 10 meses.

Todos los consejeros deberán ser profesionales egresados universitarios de los campos de la ingeniería, las ciencias exactas y naturales, médicas u otras carreras afines.

Los Servicios de Consejerías consistirán en apoyar a los empresarios en:

- a) diagnosticar sus problemas tecnológicos y de gestión en materia de procesos y productos, organización de la producción y capacitación laboral y profesional; b) formular proyectos de innovación, desarrollo y modernización tecnológica, sistemas de calidad, y gestión tecnológica; c) identificar firmas de ingeniería, organismos tecnológicos y proveedores de servicios técnicos que contribuyan a solucionar los problemas y necesidades de las empresas; d) desarrollar en la empresa una mayor capacidad de autodiagnóstico e información tecnológica que permitan mejorar su competitividad.

El beneficio del programa consistirá en una subvención no reembolsable de hasta un máximo de CIENTO DIEZ MIL PESOS (\$ 110.000). Dicha subvención en ningún caso excederá el 50 por ciento del costo total del proyecto, y se destinará a

financiar parte de los honorarios de los profesionales, el canon institucional y gastos operativos.

CRÉDITO FISCAL

En el marco de la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y del Presupuesto Nacional se habilita un cupo anual para ser asignado a través de la Convocatoria Pública de CREDITO FISCAL a proyectos de I+D (Investigación Básica, Investigación Aplicada, Investigación Tecnológica Precompetitiva y Adaptaciones y Mejoras).

El financiamiento se dirige a empresas productoras de bienes y servicios que cuenten con un grupo de investigación propio o contratado, Agrupaciones de Colaboración o Unidades de Vinculación Tecnológicas (U.V.T.) que cuenten con aval empresario. Porcentaje del proyecto que se financia es hasta el 50% a través de la emisión de certificados de crédito fiscal sobre los aportes efectivamente realizados.

Las solicitudes evaluadas favorablemente se ordenan en forma inversa al porcentaje del Crédito Fiscal solicitado y se asignan en dicho orden hasta cubrir la totalidad de las solicitudes o hasta afectar la totalidad de la alícuota jurisdiccional. En este ordenamiento se priorizará hasta un 50% las solicitudes de PyMEs.

PLAN DE NEGOCIOS

Consiste en una subvención no reembolsable de estudios de mercado, puesta en marcha de nuevas plantas o nuevas instalaciones y organización de recursos humanos. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

Consiste en una subvención no reembolsables de estudios acerca del estado de la tecnología y factibilidad económica, definición de objetivos, presupuesto, plan de trabajo, erogaciones, organización del proyecto y determinación de ejecutores. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

CAPACITACIÓN

Consiste en una subvención no reembolsable para cursos de capacitación a cargo de las Unidades de Vinculación Tecnológica en nuevas tecnologías de producción y de gestión. Se financia hasta el 50% del proyecto con un monto máximo de \$20 mil. La Agencia y las provincias actúan como agentes financieros.

Cabe destacar que el FONTAR próximamente llamará a concurso público para la selección de proyectos que apliquen a una asistencia no reembolsable. Estos podrán ser de hasta u\$s 100.000 para proyectos cuyo monto no sea lo suficientemente grande como para enfrentar una operación de crédito, por ejemplo, modernización de las tecnologías de gestión o la capacitación de recursos humanos asociados a un proyecto de innovación; proyectos en los cuales la intangibilidad de los resultados provoca altas resistencias del empresario hacia su realización, por ejemplo, las actividades de prospección e investigación de mercado para nuevos productos, apoyo al desarrollo tecnológico de proveedores que integren la cadena productiva de la empresa, actividades relacionadas con la certificación de calidad de productos y proceso, contratación de

consultores tecnológicos, etc. Así como también, podrán concursar proyectos para aplicar a un ANR para la primera fase del proceso de desarrollo de productos, generalmente de mayor riesgo tecnológico.

3. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA)

PROGRAMA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS PROVINCIALES (PROSAP):

El programa cuenta con financiación del Banco Mundial y del BID y sus ejecutores son la SAGPyA, los Gobiernos Provinciales, Municipales y Organizaciones de Productores.

Los destinatarios son las pequeñas y medianas empresas agropecuarias. Los componentes del programa son: asistencia técnica, financiamiento de proyectos, investigación, experimentación adaptativa, equipamiento, capacitación y administración de los recursos hídricos para uso agropecuario (riego y drenaje).

El programa opera en todas las provincias

PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO (PSA):

El programa tiene por objetivo promover el desarrollo de emprendimientos asociativos que aporten a la reconversión productiva a través de: el cambio hacia rubros no tradicionales, la diversificación incorporando nuevos rubros, la integración

vertical incorporando pasos post-cosecha y la incorporación de tecnologías.

Los destinatarios son los pequeños productores minifundistas. Los componentes son: asistencia técnica, capacitación y crédito (hasta \$ 1200 por familia). La metodología de trabajo es grupal.

Los ejecutores son: INTA, Gobiernos Provinciales, Municipios, Universidades, UNGs, SAGPyA y Organizaciones de Productores. El programa opera en todas las provincias, exceptuando Tierra del Fuego y Santa Cruz.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA (SIAP):

El SIAP es un componente del Programa de Modernización de los Servicios Agropecuarios (PROMSA) y está financiado por el BID y el BIRF.

Tiene por objetivo procesar información relevante para el sector agropecuario y pesquero y, además, se ocupa del procesamiento de encuestas y censos agropecuarios, del desarrollo de sistemas informáticos específicos y de brindar asistencia técnica en las áreas de su incumbencia a las provincias.

Se accede al SIAP en forma directa mediante la red instalada en la SAGPyA y a través del correo electrónico desde las distintas entidades que agrupan a productores e industriales del sector, el INTA y bases de datos privadas.

Unidad de Financiamiento Agropecuario (FINAGRO), dependiente de la SAGPyA:

Brinda información y asesoramiento acerca del financiamiento de actividades agropecuarias. Entre sus funciones específicas se

destacan: asistir técnicamente en la presentación de proyectos, asesorar sobre alternativas de financiación vigentes, realizar un seguimiento de la oferta crediticia, etc.

4. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

PROGRAMA FEDERAL DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA-CAMBIO RURAL:

Cambio Rural tiene por objetivo reordenar las estructuras de organización y funcionamiento del sector agropecuario y a través de procesos de asesoramiento, capacitación y organización de las estructuras productivas y comerciales, inducir al mejoramiento de la competitividad de las empresas y la región.

Para ello promueve la conformación de grupos de productores agropecuarios asesorados por un ingeniero agrónomo y/o médico veterinario a los fines de obtener un adecuado asesoramiento en materia de proyectos de reconversión.

El programa es ejecutado por el INTA y los gobiernos Provinciales, y opera en todas las provincias.

PROGRAMA INTEGRADO PRO-HUERTA (PROHUERTA):

Es un programa del INTA y el Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente. Está dirigido a la población carenciada tanto rural como urbana de todo el país con una propuesta de creación

de huertas familiares, escolares y comunitarias para la autoproducción de alimentos. El Programa brinda semillas, capacitación y asistencia técnica. Los beneficiarios tienen la obligación de siembra y de alambrado de su huerta.

Debido a que las características climáticas de Catriel aconsejan el cultivo bajo cubierta, para el que se requiere una inversión adicional, se sugiere la combinación del ProHuerta con el Programa Social Agropecuario.

PLAN ESTRATÉGICO DE CATRIEL Y RIO COLORADO

Síntesis

La necesidad de contar con un Plan Estratégico surge como producto de la toma de conciencia de una agudización de la crisis económica y de calidad de vida por las nuevas condiciones impuestas por la globalización de la economía, que se suman a las derivadas del agotamiento o declinación de la actividad petrolera predominante, con su consecuente impacto en el ánimo colectivo de la comunidad que habita en ella.

Aún cuando las localidades estudiadas enfrentan realidades muy disímiles, presentan algunos puntos en común. Ambas están atravesando esta situación crítica, en términos productivos y sociales, razón por la cual deben afrontar un proceso de diversificación productiva.

Pueden considerarse por su localización geográfica como puertas de entrada a la Patagonia, circunstancia que en el caso de Río Colorado le otorga una importancia estratégica en relación al sistema de vínculos nacional, provincial y del MERCOSUR.

Río Colorado es una localidad eminentemente agropecuaria. Sus actividades principales son ganadería y fruticultura (fundamentalmente manzana). Esta última actividad – que es la que tradicionalmente generó los principales ingresos a la localidad, involucrando además el mayor número de actores, presenta problemas estructurales y coyunturales que han provocado la caída de los ingresos del sector, con la consiguiente disminución de la actividad económica local.

Los problemas relevantes del sector y su impacto en la localidad se pueden ver reflejados en el árbol de problemas que se adjunta, el que fue elaborado, en forma participativa, con los principales actores locales.

La inversión del árbol de problemas muestra los caminos para su solución. En este sentido, se planteó como esencial para Río Colorado el desarrollo de los siguientes ejes productivos: a) la diversificación productiva, especialmente tendiente a la utilización de la capacidad agroindustrial instalada; b) la reconversión del sector frutícola, concentrando los esfuerzos en productores que están en actividad y que presentan un perfil adecuado para realizarla; c) el desarrollo de

128

esquemas asociativos (entre pequeños productores y con la industria integrada) que amplíen las posibilidades de obtención de información (tecnológica y de mercado, que se traduzca en una producción de bienes comercializables en los mercados externos e interno; d) la retención en la localidad del turismo de paso hacia la patagonia.

Para el desarrollo de estos ejes estratégicos, que implican un importante cambio cultural a nivel local, se propone la asunción de un rol proactivo del Municipio en relación a la promoción de actividades productivas, a partir del fortalecimiento de la recientemente creada Secretaría de Producción. Por otra parte, se recomienda la institucionalización del grupo de trabajo autoconvocado frente a la crisis de la fruticultura, que es representativo de las instituciones locales y resulta adecuado para llevar adelante el Plan Estratégico de Río Colorado.

La transformación de las condiciones urbanas son fundamentales para el desarrollo del área y el incremento de sus posibilidades competitivas. En este sentido se propone el desarrollo de tres áreas claves para la integración adecuada del centro urbano de río Colorado/La Adela con el conjunto del área, fortaleciendo su estructuración con el subsistema microregional y con el sistema urbano nacional y provincial y la recuperación de su identidad: 1) Área central, corazón actual del centro urbano; 2) Entorno de la Estación de tren con sus hitos históricos y 3) Área de entrada a Río Colorado y a la Patagonia. Estos tres proyectos ligados a la identidad urbana, funcionan como base de sustentación para el despegue socioeconómico, como un instrumento para la identificación y la consiguiente movilización de la comunidad y de la credibilidad del PERC

Catriel es una localidad que se desarrolla a partir de la actividad petrolera, principal fuente de generación de empleo. La privatización del sector conlleva eficientización e innovación tecnológica que se traducen en una fuerte disminución de puestos de trabajo. A esta situación se añade la baja de los precios internacionales del petróleo en los años '97 y '98, que motivan la reducción de la actividad, agudizando la crisis local.

El principal desafío que debe abordar la localidad es el emprender un proceso de diversificación productiva que requiere como condición necesaria de un importante cambio cultural. La localidad cuenta con experiencias -tanto de planes de colonización de tierras improductivas, como de fomento de microemprendimientos a través de créditos otorgados por el Municipio- que se tradujeron en frustraciones para los actores políticos, económicos y para la comunidad en su conjunto.

En el diagnóstico consensuado por los principales referentes locales se registran las siguientes debilidades: baja pertenencia a la localidad, propensión a la inversión extra-local, individualismo y, fundamentalmente escasa cultura productiva. En efecto, se registra muy baja disposición por parte de la comunidad a emprender proyectos agropecuarios, pese a la existencia de tierras y a las políticas activas desarrolladas por el gobierno local.

También registra fortalezas, menos reconocidas o consensuadas por la generalidad de los actores: desarrollo de algunos emprendimientos exitosos (en distintos rubros, tales como vitivinicultura, comunicaciones, hotelería, minería, transporte, horticultura), que permiten inferir no solo la existencia de capacidades gerenciales sino que, además da cuenta de un entorno favorecedor para su emergencia y despliegue. Otra fortaleza registrada es la modernización tecnológica (especialmente en informática y comunicaciones) incorporada a la vida cotidiana de la localidad, que facilita la actualización de información y la presencia de un fuerte relacionamiento extra-local.

En relación a estas fortalezas y debilidades y, en función del marco institucional favorable creado a partir del Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA), entidad mixta con representación privada y pública, se pone énfasis en el fortalecimiento del mismo para llevar a cabo: 1) una tarea de sensibilización y movilización de la comunidad en torno al cambio cultural; 2) el desarrollo de un programa de servicios (información, capacitación, financiamiento y asistencia técnica) orientados a fomentar la generación de nuevos emprendimientos productivos y de servicios basados en la existencia de capacidades gerenciales y disponibilidad de recursos que podrían ser invertidos a nivel local; 3) programa de atracción de inversiones extrazona, basados en la infraestructura tecnológica y la modernización que Catriel ofrece. En este sentido se identificaron algunos sectores existentes que ofrecen posibilidades de crecimiento y/o desarrollo de eslabonamientos productivos, tanto por su accesibilidad como por sus posibilidades de mercado tales como: producción vitivinícola, de miel, horticultura y minería.

Asimismo, se propone el fortalecimiento institucional del Municipio, que cumple un destacado rol en el desarrollo del PEC, a partir de la participación activa en el EN.DE.CA., la articulación de las políticas municipales con los ejes estratégicos definidos por el PEC; la articulación con otras instituciones y organismos de nivel local y extra-local; el impulso al funcionamiento microregional y el desarrollo urbano.

Con relación a la propuesta de intervención urbana se plantean las siguientes propuestas: a) intervenciones estratégicas sobre el sistema de vínculos interurbanos y de relación con el resto del área; b) Programa de Modernización del Catastro Municipal y regularización dominial; c) intervención estratégica en el marco de la recuperación de la identidad local y el sentido de pertenencia para dotar a la ciudad en el corto plazo de un "corazón" o "centro vital" identificable; d) intervención estratégica para capitalizar las condiciones del entorno natural y su capacidad identificatoria, integrando un circuito verde y turístico y e) elaboración de un Plan Urbano para definir las restantes actuaciones estratégicas sobre el territorio y la normativa sobre la ciudad y su entorno.

En ambos Planes estratégicos se plantea como tarea de corto plazo el diseño y puesta en marcha de un Plan de Sensibilización y Capacitación, orientado a: 1) recuperar y reconstruir la identidad local; explicar los ejes estratégicos del Plan 3) convocar a la participación activa de la comunidad en el proceso.

En síntesis, la estrategia general de los Planes se apoya en tres aspectos claves

La instalación de un proceso paulatino de transformación económica, el fortalecimiento de los organismos centrales involucrados en su ejecución y la recuperación de la identidad local.

ANEXO V LINEAS DE FINANCIAMIENTO

(Información actualizada a Junio de 1999)

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Programa para el mejoramiento de la competitividad de las Pymes	<p>PROMECON I: Créditos para el financiamiento de la organización productiva, la preinversión. Hasta un 75% del monto total (tope U\$\$ 100.000) hasta 4 años al 9%.</p> <p>PROMECON II: Financiamiento de la inversión en activos fijos, maquinaria e instalaciones, capital de trabajo. Hasta un 60% del monto total (tope U\$\$ 250.000) hasta 7 años al 9%</p>	Reales, con un margen de cobertura del 130%	Consejo Federal de Inversiones (CFI) Banco de la Nación Argentina	PyME de cualquier sector de actividad
Régimen de financiación a la producción y a las ventas internas de	Destinado a financiar capital de trabajo y las ventas de un periodo. Hasta el 85% del precio de	A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten	Pequeñas y medianas empresas proveedoras de

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Pymes	<p>venta, con un máx. de U\$S 500.000.</p> <p>La tasa se pacta libremente entre el beneficiario y la entidad financieras, y el plazo es de 2 años.</p>		<p>elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>bienes y servicios a productores locales de bienes de capital</p>
Programa Global de Crédito Multisectorial.	<p>Destinado a financiar: a) proyectos de inversión y adquisición de activos fijos, b) exportación de bienes de capital y de consumo durable, nuevos y de servicios de ingeniería y montaje, de producción nacional, c) constitución o incremento de capital de trabajo permanente.</p> <p>Hasta el 80% del monto total del proyecto y no más de U\$S 30 millones, con un plazo mínimo de 2 y hasta un máx. de 7 años.</p>	<p>A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>Empresas de todos los sectores</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
	La tasa de interés se pacta libremente			
Régimen de financiación del BICE para la compra de bienes de capital producidos localmente	<p>Destinada a financiar: a) la adquisición de bienes de capital nuevos de origen nacional a productores de bienes y servicios y hasta el 20% del valor de esos bienes en repuestos, b) la adquisición de los equipos electrónicos denominados "controladores fiscales".</p> <p>De producción nacional e importados adquiridos en plaza: máx. U\$S 500.000 hasta el 85% del precio de compra del bien, Importados: hasta 85% de los costos incurridos, Controladores fiscales: hasta el 90% del precio de compra</p>	A satisfacción de las entidades financieras intervinientes.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Empresas de todos los sectores

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
	<p>neto.</p> <p>La tasa de interés está en función de los plazos y son de base LIBOR, más el costo de fondos de las entidades financieras.</p> <p>Plazo: 5 años</p>			
<p>Línea de financiamiento para proyectos de inversión, reconversión y modernización industrial</p>	<p>Destinado a: a) proyectos de inversión orientados a mejorar la capacidad exportadora, b) proyectos de exportación de plantas industriales, c) construcción de depósitos, en lugares próximos a los puntos de embarque de productos a ser exportados, d) proyectos de reconversión y/o modernización industrial.</p> <p>Mín.: U\$S 200.000, máx. U\$S 5 millones con un límite</p>	<p>Con relación a las características de cada proyecto de inversión</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>Empresas de todos los sectores</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Régimen de Financiación de Capital de Trabajo para el sector manufacturero	<p>de hasta el 90% del monto del proyecto. Las entidades financieras intervinientes deben participar como mínimo con el 12.5% de financiamiento de cada proyecto.</p> <p>Tasa de interés la pactada, sobre base LIBOR.</p> <p>Plazo: hasta 8.5 años</p>	A satisfacción de la entidad financiera interviniente.	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Todos aquellos que engloban en la definición de industria manufacturera

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>necesidades adicionales de capital de trabajo y hasta 3 años. La tasa de interés se pacta libremente sobre base LIBOR</p>			
<p>Régimen destinado a financiar estudios de impacto ambiental</p>	<p>Destinado a financiar el costo de los servicios profesionales que demanda el "Estudio de Impacto Ambiental. Hasta el 90% del monto total presupuestado, con un máx. de U\$S 75.000 por operación. La tasa de interés se pacta libremente sobre base LIBOR. Plazo: hasta 3 años.</p>	<p>A satisfacción de la entidad financiera interviniente</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)</p>	<p>Personas físicas o jurídicas con domicilio en la Argentina.</p>
<p>Régimen de Financiación para la certificación de</p>	<p>Destinado a financiar los servicios de consultoría y de asesoramiento técnico que se</p>	<p>A satisfacción de la entidad financiera</p>	<p>Las entidades autorizadas por el Banco Central</p>	<p>Personas físicas o jurídicas con domicilio en la</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
calidad	<p>requieran en actividades productivas y de servicios para establecer sistemas de calidad conforme a los normas internacionales Serie ISO 9000 y/o Normas Nacionales ISO/IEC o ISO/CASCO.</p> <p>Mín. US\$ 10.000, máx. US\$ 100.000, con un límite de hasta el 90% del monto total, con un plazo de hasta 3 años.</p> <p>La tasa de interés se pacta libremente con base LIBOR</p>	interviniente	que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Argentina.
Prefinanciación de exportaciones	<p>Destinado a financiar la exportación y la transformación, modernización de bienes introducidos al país con ese objeto,</p> <p>Hasta 80% del valor FOB de los bienes a exportar o del monto que se facture en</p>	A satisfacción de la entidad financiera interviniente	Las entidades autorizadas por el Banco Central que resulten elegibles por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Exportadores de manufacturas de origen ind. y agropecuario

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>concepto de transformación o modernización. Máx. por operación U\$S 5 millones, hasta 180 días. La tasa se pacta libremente sobre base LIBOR</p>			
<p>Convenio con fabricantes de maquinarias y herramientas de industria nacional</p>	<p>Adquirir equipamiento nuevo de industria nacional, hasta el 15% restante del valor de adquisición del bien y como complemento de financiación de línea BICE N° 006-006/1 de "Financiación de Bienes de Capital Nuevos. Desde U\$S 2250 hasta un máx. de U\$S 75.000.. Plazo: máx. 5 años con 6 de gracias. Libor + Spread</p>	<p>A satisfacción del Banco</p>	<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Pymes localizadas en la Prov. Bs. As. Y Capital Federal</p>
<p>Eventos en el exterior (patrocinada la participación por la</p>	<p>Atender gastos y estadía de los representantes de las empresas. Hasta U\$S 5.000, hasta 90</p>	<p>A sola firma, con garantías personales o reales</p>	<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Personas físicas o jurídicas que asistan con sus productos a</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de la Prov. Bs. As.)	días. Tasa de cartera general para operaciones en dólares			ferias o exposiciones y misiones comerciales internacionales. Deberán estar radicadas en Bs. As. o Capital Federal
Línea de crédito para expositores participantes en eventos	Atender erogaciones originadas en la instalación y/o ejecución de stands. Hasta US\$ 10.000, hasta 12 meses, tasa en dólares 16% anual.	A sola firma, con garantías personales o reales	Banco Prov. de Bs. As.	Personas físicas o jurídicas que participan en carácter de expositores, tanto orden nacional como internacional. Deberán estar radicadas en Bs. As. o Capital Federal
Crédito para la adquisición de	Destinado a la compra de locales utilizados para la	Hipotecaria sobre el inmueble a	Banco Prov. de Bs. As.	Empresas Pymes

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
locales comerciales industriales y/o de servicios	comercialización, procesos productivos y/o prestación de servicios. Adicionalmente se podrá financiar la refacción del local. Máx. \$ 400.000, máx 7 años. Tasa 14% nominal anual	adquirir		comercial, industrial o de servicios, con desarrollo de actividad en Bs. As. que revisten la condición de locatarios.
Línea de crédito para prefinanciación de exportaciones	Prefinanciar exportaciones desde la iniciación del proceso productivo hasta la fecha de embarque. Plazo: según ciclo del producto. Tasa de interés: Libor+spread		Banco Prov. de Bs. As.	Productores de bienes y servicios localizados en Bs. As y Capital Federal
Línea de crédito para financiación de exportaciones	Financiar exportaciones instrumentadas a través de cartas de créditos y/o letras avaladas por bancos del exterior, desde el momento de embarque hasta la recepción del pago.		Banco Prov. de Bs. As.	Productores de bienes y servicios localizados en Bs. As y Capital Federal

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	<p>Bienes de capital: hasta 6 años</p> <p>Bienes durables y semi durables: hasta 3 años</p> <p>Otros bienes: 1 año.</p> <p>Libor+spread</p>			
<p>Línea de crédito para financiación de importaciones</p>	<p>Financiar importaciones a través de cartas de créditos abiertas por el Banco Prov.de Bs. As.</p> <p>Hasta 180 días de fecha de pago al exterior</p> <p>Libor+spread</p>		<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Importadores localizados en Bs. As.y Capital Federal</p>
<p>Aval de Letras</p>	<p>Destinado a la compra de materias primas, insumos, bienes de capital, durables y/o semidurables en el exterior.</p> <p>Máx. 1 año</p> <p>Libor+spread</p>		<p>Banco Prov. de Bs. As.</p>	<p>Personas físicas o jurídicas localizadas en Bs. As.y Capital Federal</p>
<p>Recomposición de capital de trabajo de Pymes</p>	<p>Financiar recomposición de capital de trabajo.</p> <p>El menor el equivalente a</p>	<p>Hipoteca en primer grado, con un margen de garantía</p>	<p>Banco de la Nación Argentina</p>	<p>Empresas Pymes (fact. Menor a \$2</p>

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
	una facturación mensual o hasta US\$ 150.000 por usuario o grupo económico. Hasta 5 años 11% nominal anual	no inferior al 142%		millones) de cualquier actividad, excluidas las del sector agropecuario.
Régimen de prefinanciación de exportaciones	En operaciones concertadas a valor FOB: hasta el 80% del valor de la operación. Hasta 180 días y en casos especiales hasta 270 días. Libor+un spread variable según los casos	A satisfacción del Banco	Banco de la Nación Argentina	Exportadores finales. Se requiere operar con el banco
Financiación de exportaciones	Hasta el 85% del valor FOB de la operación Bienes de capital: 4 años y 10% nominal anual. Bienes de consumo durable: hasta 1 ½ años, 11% tasa nominal Emisión de letras en US\$		Banco de la Nación Argentina	Exportadores finales de cualquier tamaño y actividad. Se requiere operar con el banco.
Convenios de crédito comprador.	Financiar importaciones de bienes de capital y servicios	A satisfacción del Banco	En el Banco Nación	Empresas medianas de

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Beneficiario
<p>Son líneas de crédito con financiamiento internacional a las que se puede acceder a través de los convenios que firmaron entidades financieras del exterior y bancos nacionales</p> <p>Banco Nación opera como garante de la operación.</p>	<p>inherentes.</p> <p>El otorgamiento de la financiación y la determinación del monto son decisiones que toma el banco del exterior</p> <p>Hasta 10 años variable según el banco</p> <p>Convenios existentes: Japón, China, Alemania, España, Francia, Finlandia, Suiza, Inglaterra, EE.UU, Italia, Venezuela y Corea</p>		Argentina.	cualquier actividad.
<p>Línea de crédito productiva industrial.</p> <p>Durante 1997 y prórroga 1998</p>	<p>Financiar la compra de maquinarias y herramientas producidas en el país con un máximo de componente importado del 40%.</p> <p>El 80% del valor de la maquinarias y hasta US\$ 100.000.</p> <p>10% nominal anual.</p>	Prendaria	En el Banco Nación Argentina	Empresas industriales. Deben operar con el banco.

Línea	Modalidad	Garantía	Agencia	Benefeciario
Líneas específicas para micro, pequeñas y medianas empresas de la banca privada	Plazo : 5 años Se dispone de distintas líneas que financian: capital de trabajo, bienes de capital, adquisición de plantas, operaciones de comercio exterior,		Línea Boston Expreso Banco Credicoop Cooperativo Limitado Banco de Galicia Banco Mayo Banco Quilmes	Micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier actividad