

**61476**

**PROVINCIA DE SAN JUAN**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES ( C.F.I.)**

**PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE  
SAN JUAN- 1º ETAPA**

**INFORME FINAL**

**Abril de 2005**

**Lic. Oscar Güell**

# **Resumen**

## **PROGRAMA GRUPOS PRODUCTIVOS. PRIMERA ETAPA**

### **I. Objetivo General**

Identificar los problemas y las posibles soluciones en los aspectos relacionados a la producción, la gestión y la comercialización, localizados en 12 grupos de productores con intereses y problemática comunes, de los eslabonamientos productivos seleccionados por la provincia.

### **II. Plan de Trabajo**

El plan de tareas se ejecutó según el cronograma correspondiente, partiendo de la selección y capacitación de los coordinadores lo cual permitió generar un grupo de trabajo joven, dinámico y con muy buena predisposición laboral.

Posteriormente se convocó a las diferentes cámaras, asociaciones, instituciones oficiales y privadas vinculadas a la producción, productores y empresarios individuales.

Identificados los potenciales grupos, se establecieron reuniones de presentación e invitación a la participación en el programa, comprometiendo a los grupos a trabajar en forma sistemática.

Esto permitió caracterizarlos generando la información necesaria para identificar los principales problemas y restricciones.

Habiendo detectado los principales puntos críticos, se fijaron objetivos, permitiendo conformar un plan de trabajo acorde para el desarrollo en la segunda etapa del programa.

### **III. Resultados**

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la primera etapa fueron:

- Conformación de 11 grupos pertenecientes a los siguientes eslabonamientos:  
***Uva de mesa. Pasa de uva. Ajo. Cebolla. Melón. Espárrago. Semillas. Aceite de oliva y aceitunas. Conservas vegetales. Producción caprina. Turismo.***

El grupo original de ***vinos varietales***, desistió del programa, razón por la cual el coordinador perteneciente a esta cadena se encuentra conformando un nuevo grupo.

- Caracterización y descripción de cada grupo en cuanto a su potencial asociativo, experiencia en producción y comercialización, uniformidad en el tamaño de los emprendimientos, potencial para comercializar, relación geográfica, idoneidad del responsable del grupo e impacto regional.
- Determinación de la metodología e identificación de los principales problemas y restricciones, fijación de objetivos en el corto y mediano plazo.
- Capacitación para la conformación y desarrollo del plan de negocios y plan operativo.
- Formulación de la segunda etapa del programa fijando objetivos, plan de trabajo, resultados, cronograma de tareas y presupuesto

#### **IV. Conclusiones**

En función a los resultados obtenidos, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. Considerando la diversidad de grupos, cada uno con su caracterización diferenciada en cuanto al estrato que pertenecen, nivel de calificación, grado de desarrollo productivo y comercial, etc. se observa que el cumplimiento de las tareas se lograron satisfactoriamente.
2. Se advirtió un proceso gradual de entendimiento y maduración sobre la importancia y finalidad del programa. Esto se logró gracias a una estrategia basada en un seguimiento estricto del plan de tareas, reuniones semanales entre los coordinadores y el responsable del programa, definición de acciones en el corto plazo tratando de satisfacer inquietudes y necesidades de cada grupo. Dicha estrategia permitió construir una imagen del coordinador grupal ante los productores de credibilidad y confiabilidad.
3. La frecuente comunicación e información con el Ministerio de la Producción sobre el estado de avance de los grupos, creó condiciones favorables de complementariedad laboral, lo cual facilitó la tarea de focalizar los problemas y necesidades, con el objeto de fijar estrategias de acción prioritarias en función de las demandas de cada grupo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PLAN DE TRABAJO .....</b>	<b>3</b>
<b>TAREAS A EJECUTAR .....</b>	<b>3</b>
<b>I- Tarea 1 Selección y propuesta conjuntamente con la provincia, de los integrantes del grupo de trabajo, que coordinarán la conformación de los 12 grupos de productores o los que se implanten en el periodo establecido. ....</b>	<b>4</b>
<i>Criterios.....</i>	<i>4</i>
<i>Perfil de los profesionales .....</i>	<i>5</i>
<i>Procedimiento de Selección y Calificación.....</i>	<i>5</i>
<i>Resultados obtenidos.....</i>	<i>6</i>
<b>II- Tarea 2: Capacitación y entrenamiento a los coordinadores grupales, en técnicas de dinámica de grupo, liderazgo, manejo de objeciones, aspectos comerciales, impositivos, desarrollo de la 1º exportación, entre otras. ....</b>	<b>7</b>
1. <i>Selección de los temas .....</i>	<i>7</i>
2. <i>Selección de los consultores capacitadores.....</i>	<i>8</i>
3. <i>Elección de la locación para el desarrollo de los talleres. ....</i>	<i>9</i>
4. <i>Organización de la capacitación y entrenamiento.....</i>	<i>9</i>
5. <i>Evaluación final de los talleres.....</i>	<i>13</i>
6. <i>Otras capacitaciones y asistencias a foros.....</i>	<i>14</i>
<b>III- Tarea 3: Identificación de la metodología para la selección y conformación de los Grupos de Productores (GP) fijando alcanzar como meta 12 grupos como máximo, o los que surgieran durante el periodo asignado.....</b>	<b>16</b>
1- <i>Participación e interés puesto de manifiesto en la convocatoria realizada para el lanzamiento formal del Convenio Gobierno de San Juan – Consejo Federal de Inversiones referido al Programa Grupos Productivos de San Juan. ....</i>	<i>16</i>
2- <i>Indagación en las principales Cámaras o Asociaciones de productores vinculados a los productos seleccionados para la conformación de los Grupos. ....</i>	<i>17</i>
3- <i>Indagación y búsqueda de información en el Ministerio de la Producción sobre la existencia y antecedentes de formación de grupos por la implementación de programas nacionales y/o provinciales.....</i>	<i>18</i>
4- <i>Indagación y búsqueda de información en la Estación Experimental INTA San Juan, en el área de extensión. Programa Cambio Rural.....</i>	<i>20</i>
5- <i>Conocimiento del coordinador general y coordinadores grupales sobre productores interesados en la participar en el Programa.....</i>	<i>21</i>
<b>IV- Tarea 4: Descripción de los 12 grupos de productores. Caracterización general de cada grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.....</b>	<b>22</b>
GRUPO: <i>PRODUCCION CAPRINA.....</i>	<i>22</i>
GRUPO: <i>AJO.....</i>	<i>25</i>
GRUPO: <i>MELON .....</i>	<i>28</i>
GRUPO: <i>CEBOLLA.....</i>	<i>30</i>
GRUPO : <i>CONSERVAS VEGETALES.....</i>	<i>32</i>
GRUPO : <i>UVA DE MESA.....</i>	<i>37</i>
GRUPO: <i>PASA DE UVA.....</i>	<i>40</i>
GRUPO: <i>VINOS.....</i>	<i>43</i>

<i>GRUPO : SEMILLAS</i> .....	45
<i>GRUPO: ESPARRAGOS</i> .....	48
<i>GRUPO: TURISMO</i> .....	50
<b>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y CONCLUSIONES PARCIALES</b> .....	<b>53</b>
<i>Actividades Complementarias</i> .....	53
<i>Conclusiones Parciales</i> .....	54
<b>V. Tarea 5 :Elaborar y consensuar la metodología general y los lineamientos de clasificación de las restricciones. Dicha tareas se realizaran conjuntamente con los Coordinadores grupales de Grupos Productivos que se implanten en el período, y con la provincia.</b> .....	<b>56</b>
<i>1º Etapa : Capacitación a los coordinadores grupales sobre el contenido y la modalidad de implementación.</i> .....	56
<i>2º Etapa : Implementación de talleres usando como referencia el cuestionario confeccionado.</i> .....	58
<i>3º Etapa : Implementación de taller de evaluación de las restricciones de cada grupo junto todos los coordinadores.</i> .....	58
<b>VI- Tarea 6 :Capacitación en la conformación y desarrollo de planes de negocios y planes operativos para todos los grupos o los que se implanten en el período establecido.</b> .....	<b>59</b>
<i>1. Indagación y búsqueda de modelos de planes de negocio y planes operativos</i> .....	59
<b>VII- Tarea 7: Explicitar las recomendaciones sobre las acciones de capacitación y asistencia técnica a implementar en la segunda etapa de Programa, incluyendo objetivos, plan de trabajo, alcances, resultados esperados y presupuesto.</b> .....	<b>63</b>
<i>1- ANTECEDENTES</i> .....	63
<i>2- OBJETIVOS</i> .....	64
<i>3- RESULTADOS ESPERADOS</i> .....	64
<i>4- TAREAS y METODOLOGÍA</i> .....	65
<i>5. CRONOGRAMA DE TAREAS</i> .....	67
<i>6. PRESUPUESTO</i> .....	68

## **PLAN DE TRABAJO**

### **TAREAS A EJECUTAR**

- 1. Selección y propuesta conjuntamente con la provincia, de los integrantes del grupo de trabajo, que coordinarán la conformación de los 12 grupos de productores o los que se implanten en el periodo establecido.**
- 2. Capacitación y entrenamiento a los coordinadores grupales, en técnicas de dinámica de grupo, liderazgo, manejo de objeciones, entre otras.**
- 3. Identificación de la metodología para la selección y conformación de los Grupos de Productores (GP) fijando alcanzar como meta 12 grupos como máximo, o los que surgieran durante el período asignado.**
- 4. Descripción de los 12 grupos de Productores (GP). Consiste en una caracterización general de cada GP, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.**
- 5. Elaborar y consensuar la metodología general y los lineamientos de clasificación de las restricciones. Dicha tareas se realizaran conjuntamente con los Coordinadores grupales de Grupos Productivos que se implanten en el período, y con la provincia.**
- 6. Capacitación en la conformación y desarrollo de los Planes de Negocios y Planes Operativos para todos los grupos productivos o los que se implanten en el período establecido.**
- 7. Explicitar las recomendaciones sobre las acciones de capacitación y asistencia técnica a implementar en la segunda etapa de Programa, incluyendo objetivos, plan de trabajo, alcances, resultados esperados y presupuesto.**

***I- Tarea 1 Selección y propuesta conjuntamente con la provincia, de los integrantes del grupo de trabajo, que coordinarán la conformación de los 12 grupos de productores o los que se implanten en el período establecido.***

Esta actividad se circunscribió a la convocatoria y selección de los profesionales para la conformación y coordinación de los grupos productivos.

La selección se estableció habiendo consensuado previamente con el Ministro de La Producción y Desarrollo Económico Sr. Antonio Jiménez y el Secretario de Producción e Inversiones Lic. Ricardo Zabala y los asesores del Ministro Contador Sebastián Pacheco y la Lic. Carolina Mercado; los criterios enmarcados en el siguiente perfil, previa evaluación de los Currículum Vitae:

### **Criterios**

1- Título universitario:

El título universitario debe guardar una relación estrecha con los objetivos del programa, relacionados con la organización empresaria, conformación de costos, desarrollo de imagen, desarrollo comercial interno y externo, otorgamiento de valor por la incorporación de tecnologías, normas de calidad, entre otros.

2- Selección de profesionales oriundos de la provincia formados con preferencia en las Universidades de San Juan ( Universidad Nacional de San Juan y Universidad Católica de Cuyo)

Este criterio se relaciona fundamentalmente con los objetivos del programa de gobierno, basados en la creación de espacios de inserción laboral para los jóvenes profesionales de la provincia apostando a crear un fuerte vínculo con la problemática productiva de San Juan, a fin de promover un cambio generacional sustentado en el riesgo empresario.

### 3- Afinidad con el sector productivo

La indagación sobre el conocimiento, formación y predisposición a involucrarse con la problemática del sector productivo, fue otros de los criterios de mayor peso.

### 4- Antecedentes de trabajos en extensión y manejo de grupos .

### 5- Predisposición emprendedora y entusiasta.

Este criterio permite evaluar cualitativamente la predisposición y grado de identificación con el programa y sus objetivos.

## **Perfil de los profesionales**

Para la coordinación de los grupos productivos , se requerirán los servicios de profesionales con formación universitaria, preferente con títulos que acrediten en sus currículas formación en el área de organización empresarial, comercialización, tecnología alimentaria y normas de calidad, manejo de costos entre otros.

Los títulos habilitantes fueron :

- Licenciado en Comercio Internacional
- Licenciado en Administración de Empresas
- Contador Público Nacional
- Licenciado en Marketing
- Licenciado en Tecnología de los alimentos.

## **Procedimiento de Selección y Calificación**

El coordinador grupal seleccionado a partir de un tema, aplicando los criterios y ponderaciones que se describen a continuación en la siguiente tabla:

<b>FACTORES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Nivel Académico	Especialización y/o Pos-	40
	grado Grado	30
3. Afinidad con el sector productivo	Conocimiento general del sector productivo	
	Optimo	40
	Satisfactorio	30
3. Experiencia en extensión y trabajo con grupos	Mas de 2 años	30
	Mas de 1 año	15
<b>PUNTAJE MÁXIMO TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>PUNTAJE MÍNIMO PARA CALIFICAR</b>		<b>75</b>

El puntaje máximo a ser obtenido por un candidato es de 100 puntos, al aplicar el valor máximo de ponderación de cada criterio. El puntaje aceptable será de 75 puntos.

### **Resultados obtenidos**

Los coordinadores seleccionados bajo el procedimiento establecido obtuvieron el siguiente puntaje.

<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>TITULO UNIVERSITARIO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
Marcos ESPEJO	Lic. en Com. Internacional	90
Javier FRAU	Lic. en Com. Internacional	90
Alicia FONTIVERO	Lic. en Com. Internacional	85
Mauro HERRERA	Lic. en Com. Internacional	85
Ana María LILLO	Lic. En Marketing	90
Celina PEREYRA	Lic. en Com. Internacional	95
Marcos RECIO	Lic. en Adm. de Empresas	90
Aurora ROCA	Lic. en Com. Internacional	95
Cristian RUARTE	Lic. en Adm. de Empresas	90
Paula SALEME	Lic. en Com. Internacional	85
Daniel SARMIENTO	Contador Público	90
Elia VIDELA	Lic. en Tec. de Alimentos	85

***II- Tarea 2: Capacitación y entrenamiento a los coordinadores grupales, en técnicas de dinámica de grupo, liderazgo, manejo de objeciones, aspectos comerciales, impositivos, desarrollo de la 1º exportación, entre otras.***

Esta actividad se desarrollo, habiendo consensuado previamente con el Ministro de La Producción y Desarrollo Económico Sr. Antonio Jiménez y el Secretario de Producción e Inversiones Lic. Ricardo Zabala los siguientes tópicos:

1. Selección de los temas a exponer en los talleres.
2. Selección de los consultores capacitadores.
3. Elección de la locación para el desarrollo de los talleres.
4. Organización de la capacitación: Duración, distribución y asignación horaria a los talleres previstos.
5. Evaluación final de los talleres.
6. Otras capacitaciones y asistencias a foros.

**1. Selección de los temas**

El programa temático de la capacitación y entrenamiento, se basó en la selección de los temas fundamentales para formar coordinadores, dividiéndose en los siguientes talleres:

**1º Taller:** Distintas formas asociativas. Proyecto de Ley Consorcios de Cooperación. Experiencia en Grupo Exportador de Ajos y Cebollas.

**2º Taller:** Consorcios: Misión. Tipos. Reglamentos, ventajas.

Experiencia en Grupos de frutas frescas. Uva y frutas de carozo en fresco.

**3º Taller:** Liderazgo: Concepto. Ecuación. Proceso. Funciones. Estructura interna de un buen líder. Experiencias.

**4º Taller:** Rol del coordinador. Mecánica. Etapas de conformación y consolidación de grupos. Conciliación de intereses. Objetivos comunes. Mecanismos de contención. Experiencias en grupo pasa de uva.

**5º Taller:** Desarrollo de la primera exportación. Acceso a la información. Organización de la oferta. Proyectos de inversión y Fuentes de financiamiento. Experiencias.

**6º Taller:** Logística : Compras de insumos y materias primas. Venta y cobranza internacional. Transportes y seguros. Gestión y certificación de normas de calidad. Experiencias en grupo de productos orgánicos.

**7º Taller:** Técnicas de negociación. Experiencias en grupo ajo y cebolla.

**8º Taller:** Exportaciones. Experiencias en Grupo exportador de productos orgánicos.

**9º Taller:** Taller de conclusiones, inquietudes y debate. Con la intervención de todos los expositores y Coordinadores. Evaluación final.

## **2. Selección de los consultores capacitadores**

Los consultores seleccionados surgieron del PROGRAMA DE DESARROLLO SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS, impulsado por la Fundación Exportar y la Fundación BankBoston. El mencionado programa tuvo una fuerte repercusión en la provincia contando con una vigencia de mas de dos años, habiéndose desarrollado cuatro grupos productivos con resultados óptimos.

Los consultores de los GRUPOS formados fueron:

### **a. Roberto Gutiérrez**

- Licenciado en Comercio Internacional
- Coordinador del grupo Pasa de uva ( dos años de coordinación)
- Gerente de la Cámara de Comercio Exterior de San Juan

### **b. Valeria Fuentes**

- Licenciado en Comercio Internacional
- Coordinadora del grupo de Fruta fresca ( Uva en fresco y frutas de carozo) ( dos años de coordinación)

### **c. Laura Marún**

- Licenciada en Administración de Empresas
- Coordinadora del grupo de Ajo y Cebolla ( dos años de coordinación)

### **d. Francisco Márquez**

- Contador Público Nacional
- Coordinador del grupo de Productos orgánicos ( Uva de mesa, ajo, mosto y vino) ( dos años de coordinación)

Los resultados obtenidos por los coordinadores mencionados, han sido mas que satisfactorios, ya que experimentaron los grupos asistidos, incremento en sus exportaciones como también desarrollo de nuevos mercados y reducción de costos de insumos prioritarios, entre otros resultados.

Estos antecedentes permitieron contar profesionales capacitados, no solo por sus conocimientos en materia de comercialización sino también sobre la problemática e idiosincrasia de cada sector frente a la predisposición para constituir figuras asociativas con objetivos comunes.

## **3. Elección de la locación para el desarrollo de los talleres.**

Los talleres de capacitación fueron desarrollados en la sede de la Cámara de Comercio Exterior de San Juan, locación equipada de :

- Sala de reuniones y exposición para 15 personas con mesa central de trabajo.
- Pantalla, PC y cañon para proyectar trabajos en Power point
- Baños
- Servicios de cafetería y agua mineral.
- Iluminación adecuada.

## **4. Organización de la capacitación y entrenamiento**

La organización del programa de capacitación, se ordeno sobre la base de los talleres propuestos y su distribución quedo conformada de la siguiente manera:

## **1 ° SEMANA: 27/09 – 01/10**

### *Martes 28 de Setiembre*

- Taller sobre: Distintas formas asociativas. Consorcios de cooperación. Experiencias en grupo exportador de ajos y cebolla.
- Capacitadora: Lic. Laura Marún
- Horario : 17,30 hs a 20 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

### *Jueves 30 de Setiembre*

- Taller sobre: Consorcios: Misión, tipos, reglamentos, ventajas. Experiencia en grupo exportador de fruta fresca.
- Capacitadora: Lic. Valeria Fuentes
- Horario : 19,30 hs a 21,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

## **2 ° SEMANA: 04/10 – 08/10**

### *Lunes 4 de octubre*

- Taller sobre: Liderazgo: Concepto. Ecuación. Proceso. Funciones. Estructura interna de un buen líder. Experiencias.
- Capacitadora: Lic. Valeria Fuentes
- Horario : 19,30 hs a 21,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

### *Miércoles 5 de Octubre*

- Taller sobre: Rol del coordinador. Mecánica. Etapas de conformación y consolidación de grupos. Conciliación de intereses. Objetivos comunes. Mecanismos de contención. Experiencias en grupo pasa de uva.
- Capacitador: Lic. Roberto Gutiérrez
- Horario : 19,30 hs a 21,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

### **3º SEMANA: 11/10 – 15/10**

#### *Lunes 11 de octubre*

- Taller sobre: Desarrollo de la primera exportación. Acceso a la información Organización de la oferta. Proyectos de inversión y Fuentes de financiamiento. Experiencias
- Capacitador: Lic. Roberto Gutiérrez
- Horario : 19,30 hs a 21,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

#### *Jueves 14 de Octubre*

- Taller sobre: Logística : Compras de insumos y materias primas. Venta y cobranza internacional. Transportes y seguros. Gestión y certificación de normas de calidad. Experiencias en grupo de productos orgánicos.
- Capacitador: Contador Francisco Márquez
- Horario : 19,30 hs a 21,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

### **4 º SEMANA: 18/10 – 22/10**

#### *Miércoles 20 de octubre*

- Taller sobre: Técnicas de negociación. Experiencias en grupo ajo y cebolla
- Capacitadora: Lic. Laura Marún
- Horario : 17,30 hs a 19,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

#### *Jueves 21 de Octubre*

- Taller sobre: Logística : Experiencias en los diferentes productos orgánicos.
- Capacitador: Contador Francisco Márquez
- Horario : 17,30 hs a 19,30 hs.
- Modalidad : Expositiva y dinámica grupal

## 5 ° SEMANA: 02/11 – 05/11

### *Lunes 1 de noviembre*

- Taller sobre: Conclusiones, debate y evaluación y entrega de cuestionarios
- Capacitadores: Todos
- Horario : 17,30 hs. a 20,30 hs.
- Modalidad : Debate. Ejercicio de aplicación y evaluación

El taller de esta jornada se desarrolló estableciendo una modalidad evaluativa que consistió en el siguiente procedimiento:

- Conformación de tres grupos de cuatro integrantes cada uno.
- Elaboración de un cuestionario de cuatro preguntas desarrolladas por cada grupo.
- Recepción y lectura de los cuestionarios por parte de los capacitadores.

La mecánica de esta etapa se desarrollo en forma secuencial, de la siguiente manera:

- Lectura del cuestionario, pregunta por pregunta, respondiendo cada grupo de la siguiente manera:  
Pregunta Grupo1. Responde Grupo 3  
Pregunta Grupo 2. Responde Grupo 1  
Pregunta Grupo 3. Responde Grupo 2
  - Indagación por parte del panel capacitador al Grupo que pregunta sobre si fueron satisfechas al expectativas.
  - Ampliación, aclaración, debate y conclusiones de cada pregunta por parte del panel capacitador junto a todos los grupos.
- Cuestionarios elaborados por Grupo:

#### *GRUPO 1*

- a. Como afrontar la primera reunión con los productores
- b. Cual debería ser el rol del coordinador en las reuniones.

- c. Como lograr que el grupo se comprometa con el proyecto.
- d. Como negociar con las compañías navieras.

#### *GRUPO 2*

- a. Ante una situación de conflicto en el grupo, agotada las conversaciones y esfuerzos para encauzar sus objetivos. Cómo actuar.
- b. La competitividad, es el único argumento que se puede justificar para que el grupo implemente normas de calidad.
- c. Que factores debemos considerar como determinantes, a la hora de planificar una exportación enmarcada en un proyecto a largo plazo.
- d. Cómo se puede articular las actividades de cada grupo con la actividad turística dentro del presenta programa.

#### *GRUPO 3*

- a. Con fuerte incremento en los costos de los insumos y transporte internacional. Cómo actuar.
- b. En los contratos de comercialización, para este tipo de productos, que tipo de precio se utiliza mas, cual de ellos conviene, FOB, CIF, etc.
- c. Cual es el fin para el uso d e los fondos operativos del grupo.
- d. Cuales son los servicios de la Cámara de Comercio Exterior de San Juan, para ser utilizados con el grupo.

### **5. Evaluación final de los talleres**

Sobre la base de la metodología propuesta en el proceso de evaluación final, el análisis y evaluación que se realizó al concluir la jornada, se consideraron los siguientes criterios para arribar a una calificación cualitativa del grupo y en forma individual, por parte del panel capacitador:

- Asistencia, predisposición y participación durante los talleres.

Cada capacitador emitió una apreciación respecto al grupo y en forma individual.

Grupal : Buena

Individual : Buena

- Evaluación de los cuestionarios planteados y nivel de las respuestas.

En base al cuestionario planteado por los grupos se observó:

Un enfoque puntual sobre el rol del coordinador y manejo de situaciones conflictivas.

También se advirtió enfoques precisos sobre:

- Estructura de costos
- Condiciones de negociación
- Implementación de normas de calidad
- Integración con el turismo
- Condiciones de políticas macroeconómicas.

Sobre la base de las respuestas, se observó:

- Una correcta internalización sobre conceptos del rol del coordinador y manejo de situaciones conflictivas.
- Asimilación e integración de conceptos básicos que soportan un plan de negocios.
- Una adecuada identificación de las fuentes de información.

## **6. Otras capacitaciones y asistencias a foros.**

Dentro del programa de capacitación se contempló también la participación en foros, talleres, conferencias y seminarios, según el siguiente orden:

- Participación con asistencia perfecta al FORO FRUTICOLA NACIONAL para uva de mesa y frutas de carozo. Organizado por el Ministerio de la Producción del Gobierno de San Juan y la Subsecretaría de Economía Agropecuaria de la Nación. Realizado en el Gran Hotel Provincial. San Juan 14 de Octubre de 2004.
- Participación con asistencia el TALLER DE DESARROLLO TERRITORIAL, dictado por consultor del Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura. ( I.I.C.A) . Realizado en el Instituto Semillero Hortícola dependiente del Ministerio de la Producción. Organizado por la

Subsecretaría de Agricultura y Ganadería de la Provincia. San Juan, 18 de Octubre de 2004.

- Participación con asistencia perfecta a la **TELECONFERENCIA EXPORTANDO A GRAN BRETAÑA**. Organizado por el Ministerio de la Producción y la Embajada Británica. Realizado en el Instituto de Energía Eléctrica, Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de San Juan. San Juan 28 de Octubre de 2004.
- Participación con asistencia perfecta al **SEMINARIO INTERNACIONAL AGROALIMENTOS DEL NUEVO CUYO. CALIDAD PARA PROVEER AL MUNDO**. Organizado por la Subsecretaría de Políticas Agropecuarias y Alimentos de la Nación. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos y el Ministerio de la Producción del gobierno de San Juan. Realizado en el centro de Convenciones y Hotel Alcázar. San Juan, 3 y 4 de Noviembre de 2004.

***III- Tarea 3: Identificación de la metodología para la selección y conformación de los Grupos de Productores (GP) fijando alcanzar como meta 12 grupos como máximo, o los que surgieran durante el periodo asignado.***

La selección se estableció habiendo consensuado previamente con el Ministro de La Producción y Desarrollo Económico Sr. Antonio Jiménez y el Secretario de Producción e Inversiones Lic. Ricardo Zabala la metodología para la selección y conformación de los grupos productivos.

La metodología propuesta se basó aplicando los siguientes criterios:

**1- Participación e interés puesto de manifiesto en la convocatoria realizada para el lanzamiento formal del Convenio Gobierno de San Juan – Consejo Federal de Inversiones referido al Programa Grupos Productivos de San Juan.**

Para el lanzamiento formal del programa, el Departamento de Prensa del Ministerio convocó a las principales Cámaras, Instituciones vinculadas con el agro y Productores allegados al Ministerio para participar del evento, manifestando al coordinador designado el interés de participación en el Programa, las siguientes cámaras e instituciones :

- Cámara de Productores Vitícolas
- Cámara de Industriales de San Juan
- Cámara de Paseros de San Juan
- Asociación de Productores Agrícolas de San Juan de Pocito (APA)
- Productores individuales.

## **2- Indagación en las principales Cámaras o Asociaciones de productores vinculados a los productos seleccionados para la conformación de los Grupos.**

Se estableció reuniones de presentación del programa con las siguientes Cámaras:

- ***Cámara de Productores Vitícolas***

Esta cámara de reciente formación con fuerte protagonismo en el Plan Estratégico Vitivinícola agrupa a productores especializados en la producción de uva de mesa, para pasa de uva, para mosto y vino.

Se realizó una reunión con integrantes de la cámara y productores individuales dedicados a la producción de uva de mesa. En tal reunión asistieron 6 productores presentando el programa y al coordinador designado Lic. Marcos Espejo. Se coordinó nuevas reuniones que son detalladas en el informe del coordinador grupal.

- ***Cámara de Industriales de Productos Alimenticios de San Juan***

Esta cámara de reciente formación agrupa a industriales vinculados a los siguientes productos:

- Tomate procesado
- Dulces y mermeladas
- Encurtidos
- Delikatessen
- Aceitunas de mesa
- Aceite de Oliva

Se coordinó una reunión de presentación formal del programa y de los coordinadores designados Lic. Aurora Roca ( Aceitunas y Aceites) y Lic. Elia Videla ( Conservas Vegetales). Existió un manifiesto interés para comprometerse a reuniones posteriores que se detallan en los informes respectivos de cada coordinador.

- ***Cámara de Pasas de uva de San Juan***

A través de comunicaciones telefónicas y entrevistas con integrantes de la Cámara mencionada, entre ellos los Industriales Hector Paños y José Grossi, se solicitó la identificación y convocatoria de industriales en dónde existiera afinidad y voluntad de asociativismo.

Paso seguido se convocó a una reunión de 5 industriales para la presentación formal del programa y el coordinador designado Contador Daniel Sarmiento, estableciendo la fecha para la próxima reunión, los resultados son detallados en el informe del coordinador grupal.

- ***Asociación de Productores Agrícolas de San Juan***

Esta asociación agrupa a productores del departamento de Pocito, especializados en la producción de Ajos, Cebollas, Tomates frescos y para industrializar, Semillas, Hortalizas y Verduras en general.

Se convocó a aquellos integrantes dispuesto a conformar los Grupos de Cebolla y Semillas para presentar el Programa y a los coordinadores grupales Lic. Marco Recio ( cebollas) y Lic. Javier Frau ( Semillas).

Se realizaron reuniones posteriores que se detallan en informe de cada coordinador grupal.

### **3- Indagación y búsqueda de información en el Ministerio de la Producción sobre la existencia y antecedentes de formación de grupos por la implementación de programas nacionales y/o provinciales.**

En las siguientes reparticiones pertenecientes al Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico se buscó información y antecedentes de grupos o productores individuales:

- **Secretaría de la Producción e Inversiones**

El Secretario Lic. Ricardo Zabala, convocó al Coordinador General a fin de presentar un grupo de 13 productores de ajo con voluntad de asociarse perteneciente al departamento de Pocito.

- *Grupos de ajos*

Este grupo se encuentra asistido por la fundación Fortalecer, y se realizó una reunión de presentación del programa y el Coordinador Lic. Mauro Herrera.

Se pautaó posteriores reuniones, que son detalladas en el informe del coordinador grupal.

- **Dirección de Asuntos Agropecuarios**

Mediante entrevista realizada con el director de esta repartición Ing. Agr. Renzo Caputo, se accedió a información relacionada con :

- Grupo de espárragos
- Grupo de productores caprinos

- *Grupo de Espárragos*

En los antecedentes de este grupo, el mismo contaba con la asistencia del Plan Social Agropecuario.

Se estableció una reunión con 10 productores, presentando el Programa y la coordinadora designada Lic. Alicia Fontivero. Se comprometió al grupo para una próxima convocatoria, no contando con el interés de involucrarse en el Programa propuesto.

- *Grupo de productores caprinos*

Los antecedentes de este grupo, cuenta en la actualidad con la asistencia del Programa Social Agropecuario, la E.E.A. INTA San Juan

Se estableció una reunión en forma conjunta con los coordinadores de cada institución y 10 productores caprinos, presentando el Programa y al coordinador designado Lic. Cristian Ruarte. Dada la complementariedad de las acciones de las instituciones observaron con agrado la propuesta del programa , ejecutando acciones que se detallan en el informe del coordinador.

- ***Dirección de Asuntos Vitivinícolas***

A través de entrevista con el director Lic. Dante Heredia, se detectó la voluntad de un grupo de empresarios en vías de conformar una figura asociativa con vistas a desarrollar el mercado externo e interno.

- *Grupo de industriales de Vino*

A través de reunión concertada con los 6 integrantes del grupo, se realizó la presentación formal del programa y de la coordinadora grupal Lic. Celina Pereyra .

Se realizaron reuniones posteriores que se detallan en el informe de la coordinadora grupal.

#### **4- Indagación y búsqueda de información en la Estación Experimental INTA San Juan, en el área de extensión. Programa Cambio Rural.**

Se concretó una reunión con el Jefe de Extensión Ing. Orlando González a fin de presentar el programa e informarse sobre la existencia de grupos productivos dispuestos a desarrollar el aspecto comercial.

Los resultados de la reunión se remitieron a la presentación de los siguientes grupos:

- *Grupo Productores de Melón*

Este grupo es asistido en la componente tecnológica de producción por la Agencia de Mediagua de la E.E.A INTA San Juan, en el departamento de Sarmiento, a cargo de la Ing. Agr. Silvia Cortéz. Con la responsable mencionada se concretó una reunión de presentación del Programa y la coordinadora Lic. Paula Saleme.

Luego de dicha reunión se acordaron las próximas convocatorias que son detalladas en el informe de la coordinadora grupal.

- *Grupo Productores de Espárragos*

Se estableció una reunión con el coordinador de extensión del INTA San Juan, Ingeniero Orlando González, fin de indagar la existencia de un grupo de espárragos perteneciente al programa Cambio Rural.

Como resultado de dicha entrevista se contactó al Ing. Kulichevsky coordinador del grupo espárragos perteneciente al programa de Cambio Rural a fin de realizar la convocatoria para la presentación. Esto se encuentra detallado en el informe de la coordinadora grupal Lic. Alicia Fontivero.

## **5- Conocimiento del coordinador general y coordinadores grupales sobre productores interesados en la participar en el Programa**

Sobre la base del conocimiento sobre la existencia de productores individuales interesados en el programa , el coordinador general sugirió la convocatoria de productores e industriales de las diferentes cadenas propuestas a fin de integrarlos a los grupos en formación, entre ellos:

- *Incorporación de 2 productores al grupo en formación de pasa de uva*
- *Incorporación de 5 productores al grupo en formación de uva de mesa*
- ***Convocatoria a la presidenta de la Cámara de Turismo del departamento de Iglesia. Convocatoria de 2 empresarios para sumarse a grupo de la cámara de turismo.***

Con el objeto de ir conformando la primera reunión se establecieron contactos con empresarios de turismo receptivo, turismo aventura, paseos y servicio gastronómico del departamento de Iglesia, en donde se les presentó el programa y la coordinadora designada Lic. Ana María Lillo.

***IV- Tarea 4: Descripción de los 12 grupos de productores. Caracterización general de cada grupo, que permita definir con precisión la metodología adecuada para el desarrollo de las actividades del Programa.***

Establecidas las pautas para la caracterización de los grupos, esta actividad se desarrollo según el siguiente orden secuencial:

**GRUPO: PRODUCCION CAPRINA**

Coordinador: Lic. Cristian Ruarte

**A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo observa buena predisposición frente a propuestas de asociativismo, quedando demostrado a través de la constitución de la figura de Asociación Civil de Puesteros del Departamento 25 de mayo. A su vez son asistidos por el Programa Social Agropecuario y el INTA , encontrando condiciones favorables para desarrollar el programa Grupos Productivos.

El grado de complementariedad advertido por los responsables de los Programas de INTA y el Programa Social Agropecuario y los integrantes del grupo, con el programa grupos Productivos, valoriza la propuesta para mejorar el desarrollo comercial.

Existe compatibilidad de actividades productivas, ya que el grupo se convoca mediante la comercialización de chivitos, cueros y desarrollo de artesanías en artículos de cuero de cabra.

**B- EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMESTICO E INTERNACIONAL.**

La condiciones de precariedad que observa el grupo , con respecto a condiciones de accesos, servicios e infraestructura, limita la capacidad o poder de negociación a la hora de comercializar sus productos. La capacidades para producir se ven restringidas, a causa de la limitaciones que tienen para producir frente a las

deficiencias de agua, transporte y accesos cercanos a los principales centros de consumo.

La forma de comercializar se remite a ventas individuales de cada puestero a la figura de Cabristeros de provincias de San Luis, Córdoba y Mendoza, que son recorredores de la zona y compradores de ganado en pie, determinando el precio y volumen de compra .

Siendo concientes de esta realidad, observan como herramienta válida los objetivos presentados por el programa.

### **C- HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS.**

La asociación se conforma por 42 puesteros, de escasos recursos, limitados en conocimientos legales, administrativos y comerciales.

El tamaño de los integrantes del grupo se remite a un promedio de 180 animales por productor.

### **D- POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR.**

El mercado pecuario caprino presenta una gama importante de oportunidades tanto el espacio interno (mercado domestico), como en el espacio externo (mercado internacional), en lo respecta a la producción de carne de chivo.

Se suman otras alternativas con el desarrollo de artesanías de cuero con alto valor agregado, pero para ello el Gobierno Provincial, es conciente que debe fijar un política activa de desarrollo, que se vincula con :

- Mejorar la provisión de agua para el ganado y el desarrollo de pasturas como alimentación complementaria.
- Proveer de medio de transporte para promover las convocatorias y desarrollo de reuniones.
- Reglamentar la ley de tenencia de las tierras.

Avanzando en estos tres puntos, se crean condiciones favorables para impulsar el potencial del grupo.

En el mercado interno, la provincia de San Juan es un terreno con amplias posibilidades, dado que el producto todavía esta carente de una fuerte planificación estratégica que permita posicionar al mismo dentro de los productos de fuerte consumo interno.

## **E- RELACIÓN GEOGRÁFICA.**

Los productores se hallan ubicados en el Departamento de 25 de Mayo, que tiene como cabecera la Villa Santa Rosa, la superficie del Departamento es de 4519 km<sup>2</sup>. Su población es de 13.048 habitantes. El Departamento se encuentra la sur-este de la provincia de San Juan y esta limitado por los Departamentos de Caucete, 9 de Julio, Sarmiento, las provincias de San Luis y Mendoza.

Sus actividades principales son, el desarrollo pecuario, la agricultura y el cultivo de vides y olivos; en las Casuarinas, Tres Esquinas, Rincón de Tupeli, Los Corredores y Las Trancas, lugares donde se observa el fecundo trabajo del hombre.

Los productores hoy cuentan con un problema de logística dado a que los mismos se encuentran ubicado en forma física en el centro del campo a una distancia de. 20 Km .a ruta más cercana.

Aquí se manifiesta la necesidad de crear un centro de acción en donde se aglutine el movimiento comercial del mercado caprino de 25 de Mayo, y también la creación de una matadero frigorífico construido a escala y que servirá para mejorar los términos de la comercialización de los animales.

Otro de tema de vital importancia y a tener en cuenta es la titularización de la tierra en la que los productores realizan su tarea dada que la misma no es de ellos.

## **F- IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

El presidente de la Asociación Sr. Hugo Moyano ha venido impulsando acciones para el grupo, las cuales se describen a continuación.

- Promotor para lograr la tenencia de las tierras de los puesteros de la asociación.
- Promotor para acceder a los programas del INTA, Social agropecuario y Grupos productivos.
- Participación en jornadas de producción caprina.

Además conocedor sobre las potencialidades y necesidades que requiere el grupo, lo posiciona como interlocutor válido e informante calificado del grupo.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.**

Con respecto al impacto que genera la actividad de este grupo, la misma se remite a satisfacer la necesidades de las familias de cada integrante del grupo.

Partiendo de la base de 42 productores , y con un promedio estimado de 4 integrantes por productor, se arriba a un número de 168 a 200 destinatarios que viven de esta actividad.

El grupo no dispone de :

- Organización comercial
- Costos de producción
- No existe formalidad económica ni financiera
- Estudios de mercado
- Estándares de calidad y producción
- El grupo se remite a la producción de carne para venta de ganado en pie.

Actualmente los integrantes se encuentran capacitándose en el curtido de cuero con el objeto de desarrollar el mercado de artesanías, por lo que se ampliaría el nivel de aprovechamiento del ganado generando nuevos productos en esta actividad .

Dada las condiciones de precariedad y escaso nivel de información, imposibilita medir con precisión el impacto regional y determinar los encadenamientos productivos que genera la actividad del grupo.

Por lo tanto, será indispensable comenzar a avanzar sobre temas de organización del mercado, infraestructura, logística, producción y comercialización.

## **GRUPO: AJO**

Coordinador: Lic. Mauro Herrera

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

Este grupo se encuentra formado por 12 integrantes que presentan las siguientes características :

- Son productores de ajo blanco con buen nivel de especialización.
- Cada integrante dispone entre 1 a 2 propiedades.
- La superficie varía entre 5 a 8 has en cada propiedad.
- Las propiedades se encuentran concentradas en el departamento de Pocito.
- Se encuentran tramitando la figura de Cooperativa.

- Trabajan con los mismos proveedores.
- Poseen alto grado de afinidad.

## **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

El grupo se encuentra formado por productores jóvenes , con antecedentes familiares de producción, tiene buena predisposición para implementar normas de calidad para exportación y existe gran apertura entre ellos para transmitir conocimientos y experiencias de producción.

En cuanto a la comercialización, todos los productores venden a empresas de San Juan y Mendoza el producto sin procesar, es decir sin otorgamiento de valor agregado, y los destinos son principalmente mercado externo y mercado interno.

A este escenario la decisión es comenzar a trabajar en el empaque y procesamiento del producto con el objeto de incrementar el poder de negociación e incursionar en el mercado externo en forma directa.

## **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

Tal como se detalló en el punto A, existe uniformidad en el número de propiedades y superficies que se cultivan, por lo que se arriba a una superficie potencial de que va desde las 60 a 80 has.

## **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El grupo no cuenta con infraestructura de empaque, de frío para procesar y poder comercializar. Todos los productores se encuentran en los mismos niveles tecnológicos productivos. No existe complementariedad entre ellos debido a la falta de infraestructura . Dos integrantes se encuentran implementando normas de calidad, lo que permitiría avanzar en un programa de certificación para todo el grupo. Los integrantes estarían dispuestos aportar un porcentaje de la producción en forma gradual para comercializar a través del grupo, aspirando en el mediano plazo aportar la totalidad de la producción.

El conocimiento de los mercados es muy limitado, de manera tal , que observan el desarrollo del programa con gran expectativa.

## **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

Las propiedades se encuentran en el departamento de Pocito, departamento con tradición en el cultivo del ajo blanco, se caracteriza por un vasto desarrollo agrícola, contando con vías de accesos importantes y en buen estado como la ruta nacional N° 40.

Cuenta además con condiciones edafo-climáticas y calidad de agua adecuadas para este cultivo. Una característica distintiva del departamento es que los productores casi en su totalidad viven en el departamento habiéndose logrado un importante desarrollo urbano. Es importante mencionar que la E.E.A INTA San Juan, tiene su sede en el departamento, con técnicos especializados en la producción de ajo, favoreciendo la transferencia de tecnología hacia los productores.

## **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

El grupo es comandado por el Sr. Roberto Ferrer, productor con una buena trayectoria en la producción de ajos blancos.

Cuenta con una muy buena predisposición para el trabajo, habiendo evaluado y sugerido la participación del grupo en el programa Grupos Productivos.

Como características distintivas impone respeto en el grupo, y es la persona con mayor nivel de conocimiento en producción y comercialización. Aunque admite sus limitaciones en el conocimiento del mercado.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

En base al número de propiedades del grupo, el impacto en la toma de mano de obra se puede estimar, distribuyendo en 40 operarios permanentes y 200 operarios para la etapa de cosecha.

De otorgar valor a la producción, con la incorporación de empaque y frío se podría estimar 200 personas más.

En cuanto a encadenamiento productivo este grupo vende su producto sin darle valor agregado, por lo que no forma en sí mismo una cadena productiva.

## **GRUPO: MELON**

Coordinador: Lic. Paula Saleme

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo se encuentra integrado por catorce productores que cuentan con 35 has de explotación agrícola distribuidas en 9 propiedades, ubicadas en el Distrito Las Lagunas y Distrito Tres esquinas del departamento de Sarmiento.

Las variedades producidas se dividen en variedades de ciclo corto ( 90 días) , entre ellas, Sund Dew y Taki y las de ciclo largo.

Las primeras se caracterizan por ser primicias y de altos rendimientos, con buenos precios en el mercado interno. Las segundas son intermedias y tardías que sirven para mantener la provisión en el mercado. La distribución de explotación es del 70 % para las primicias y 30 % para las el ciclo largo.

### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

La totalidad de los integrantes del grupo comercializan su producción al mercado interno a través de intermediarios, sin otorgar valor agregado al producto. La venta se hace en forma directa en finca. El principal destino es el Mercado Central de Buenos Aires.

Con respecto a la producción han incrementado los rendimientos con calidad, como así también incorporación de nuevas variedades, como resultado del asesoramiento del INTA.

### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

Existe uniformidad en el tamaño de los productores , estimando una producción promedio de 4 has cada uno. Esto realidad permite poder visualizar homogeneidad de producción y calidad, y de alguna manera detectar necesidades y problemas similares.

### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El grupo no cuenta con infraestructura de empaque y frío , lo que dificulta disponer de mayor poder de negociación.

En cuanto a niveles tecnológicos productivos, cuentan con un manejo tradicional optimizado por el asesoramiento del INTA.

Hasta la fecha no cuentan con implementación de normas de calidad, debido a la forma en que comercializan .

Los integrantes están dispuestos a aportar en forma gradual la producción para el grupo, en la medida que se vayan detectando mercados atractivos.

El conocimiento de los mercados es limitado, y solo se remiten a las experiencias comerciales de venta en finca.

Son concientes de la necesidad de comenzar a incursionar en forma directa en el mercado.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

El área de influencia del grupo se sitúa en o que se denomina " La capital del Melón", dado por su tradición y especialización en el cultivo.

La ubicación de las propiedades se sitúan en el distrito Las Lagunas, en el departamento de Sarmiento, a una distancia entre ellas de 1 Km a 2 Km.

Se encuentran a 5 Km de la ruta nacional N° 40, principal acceso de comunicación

### **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

El Sr. Carlos Reyes se presenta como el responsable del grupo, ya que es el productor con mayor nivel de conocimiento, promotor de la incorporación a los programas de Cambio Rural del INTA y Grupos Productivos. Su palabra es muy respetada por los demás integrantes dado su experiencia en producción y conocimientos de mercados.

### **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

Los integrantes de cada grupo aportan su mano de obra permanente con sus familias, a razón de 4 integrantes por productor , estimando una cantidad de 48 a 50 personas en el grupo, incorporando 100 personas para la cosecha.

## **GRUPO: CEBOLLA**

Coordinador: Lic. Marcos Recio

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo esta conformado por 5 productores , con muy buenos antecedentes de producción, alta especialización y tradición en el cultivo de cebolla. Entre los cinco integrantes explotan una superficie estimada en 75 a 80 has. De las cuales cada productor dispone entre 15 a 20 has.

La distribución de variedades se compone de un 70 % de Valenciana y el 30% restante de Valencianita.

Los productores observan un fuerte lazo de amistad, y dada sus características similares en la producción , observan las mismas inquietudes y necesidades, por lo que se advierte objetivos en común , poniendo en evidencia predisposición a trabajar en forma grupal.

Existe además una fuerte compatibilidad de actividades productivas, ya el cultivo convocante, es la cebolla, en dónde demuestran una alta especialización, con un excelente manejo de cultivo en la etapa de producción, estando dispuestos a aportar en forma gradual al grupo hasta alcanzar la totalidad de las superficies.

### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

Tal como se describió precedentemente , cada unos de los integrantes acreditan una fuerte especialización y conocimiento en el manejo del cultivo de cebolla. Esto traducido en los rendimientos por hectárea con calidad.

En la faz comercial, venden sus productos en fincas con operadores, clientes, en gran porcentaje que operan con el Mercado de Brasil. También canalizan sus productos al mercado interno, pero en ninguno de estos casos es el productor quien lleva a cabo la exportación o venta.

Ante esta realidad, los integrantes centran sus expectativas en el Programa Grupos Productivos, con el objetivo de comercializar en forma conjunta.

### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

La uniformidad de las propiedades de cada productor, en cuanto a superficie, distribución de variedades, tecnología de producción y aspectos comerciales, hace que el grupo, sea homogéneo permitiendo fijar metas en común.

### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

Haciendo referencia a la información antes descrita, poniendo en juego la superficie, la tecnología y el grado de homogeneidad, el potencial del grupo es muy importante a la hora de desarrollar un proyecto comercial.

Los integrantes no cuentan con una organización administrativo-comercial, con el objeto de desarrollar mercados.

Si bien cuentan con experiencias en el mercado de Brasil, desconocen otros, y se orientan al mercado interno.

Cada uno de los productores disponen de galpones de empaque, pero ven la necesidad de emprender la construcción de infraestructura de empaque con óptima tecnología para canalizar la producción en forma grupal.

De los 5 integrantes, 2 de ellos se encuentran implementando normas de calidad EUREPGAP, impulsando de alguna manera al resto del grupo a mostrarse interesado en avanzar sobre estas normas.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

El área de influencia de las explotaciones del grupo se ubican en los departamentos de Rawson ( Médano de Oro) y Pocito, zona con excelentes tierras y calidad de agua para producir cebolla. Además con buenas disponibilidad de mano de obra calificada.

Las propiedades se encuentran cercanas entre sí y tiene fácil acceso a ruta nacional N° 40.

### **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

La figura de responsable del grupo, surge de un acuerdo previo entre los cinco integrantes, siendo el productor Marcelo Ferrer, la persona dispuesta a liderar el proyecto. Su perfil de joven productor, con una vasta experiencia en producción, conocimiento en la faz comercial y muy emprendedor, hace que sea escuchado y respetado por el resto del grupo.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVOS.**

El impacto de las actividades del grupo en la faz de producción, observa una captación de mano de obra permanente para las 80 has. de 10 operarios permanentes entre 200 a 300 operarios temporarios.

Para esta temporada se prevé un rendimiento de 2.000 bolsas de 25 Kg cada una, referida a las 80 has, se estaría arribando a una producción de 4 millones de Kg. . producidas de Diciembre a Marzo y con una posibilidad de almacenamiento de hasta tres meses en condiciones adecuadas de conservación. Lo que demuestra un fuerte impacto de la producción y un gran potencial de comercialización.

En cuanto al impacto que tiene la explotación de las hectáreas de cebolla en la localidad de Pocito y Médano de Oro, es de relativa importancia ya que por productor que posee unas 20 hectáreas de cebolla requiere un mano de Obra de unas 45 personas, lo que lleva a cuantificar la incidencia total de la gente que se ve beneficiada por su oferta de empleo es de alrededor de unas 180 personas, ya que la cantidad total de hectáreas en producción son alrededor de 80 has.

## **GRUPO : CONSERVAS VEGETALES**

Coordinador: Lic. Elia Videla

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

Los industriales interesados en integrar el Grupo, son ocho, cada uno de ellos con características distintivas, en relación a los productos que elaboran.

Algunos se diferencian por elaborar y estar altamente especializados en dulce de membrillo, otros en dulces y mermeladas, en tomates desecado y los productos obtenidos a partir de este insumo. Como así también en tomates procesados y encurtidos.

Dentro del grupo existe empresas con mas de 20 años de trayectoria en el mercado local y mercado nacional, con objetivos de alcanzar el mercado externo.

Otras relativamente mas nuevas y con aspiraciones de desarrollar el mercado nacional, mejorar los aspectos tecnológicos y de comercialización.

Esta diferencia potencia el intercambio y experiencias del grupo y se va fijando metas definidas a la hora de conformar una oferta variada de productos del grupo fijando las aspiraciones y destinos comerciales.

Referido a compatibilidad de actividades productivas las empresas cuentan con una gran versatilidad industrial que permite definir los productos a desarrollar comercialmente en forma conjunta.

La decisión de cual debería ser el aporte con que cada empresa contribuiría al grupo, se establecería en el momento de presentarse un oportunidad comercial.

De todas maneras el grupo acordó aportar en forma gradual en la medida que se visualicen aperturas de mercado.

Relacionado con la afinidad del grupo, se observa una buena predisposición a trabajar en forma conjunta, aceptando las reglas de juego que sugiere el programa Grupos Productivos, reconociendo que, es la única manera de emprender nuevos mercados.

En cuanto a la grado de compatibilidad de actividades productivas, se observa que si bien disponen de una oferta variada de productos, pueden centrar la producción para el grupo en productos objetivos, complementándose sus capacidades de producción, es decir las de mayor capacidad colaborando con las de menos capacidad industrial.

## **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

En el grupo se observa una diferencia marcada en los que hace a experiencia en producción y comercialización, tres de ellas han logrado un fuerte protagonismo local y nacional, han tenido experiencias de ventas la exterior en forma ocasional, respondiendo a pedidos puntuales.

Las restantes están recién desarrollando el mercado local y nacional. Esta asimetría no dificulta el funcionamiento del grupo sino, que los objetivos comunes que se definen es alcanzar tanto el mercado nacional como el externo en forma conjunta.

## **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO D E LAS FIRMAS**

Tal como se describió no existe uniformidad en el tamaño de las firmas, pero si existiría complementariedad en función a la especialización de los productos que se procesan, determinando una oferta variedad de productos.

Esta asimetría lograría compensarse mediante la posibilidad de fijar objetivos para que aquellas firmas de menor capacidad desarrollen su infraestructura y tecnología en el periodo impulsado por el programa.

### **C . POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El grupo cuenta con integrantes de vasta experiencia en la comercialización y logística, poniendo a disposición esta experiencia al resto de los integrantes.

El potencial para comercializar existente en el GP, es muy bueno, ya que algunos de sus integrantes tienen vasta experiencia en el área, además han desarrollado la logística necesaria, lo cual le otorga al grupo, cierto potencial para enfrentar futuras oportunidades comerciales.

De igual manera en lo que hace a infraestructura, tecnología, capacidad de producción, estructura comercial existe tres empresas ampliamente desarrolladas, el resto se encuentran en proceso de desarrollo.

Referido a la implementación de normas de calidad hay 2 integrantes que están implementado Buenas Prácticas de Manufactura y aspiran a implementar el sistema HACCP, esto sirvió como referencia para impulsar al resto del grupo comenzar a desarrollar el tema de calidad.

En cuanto al conocimiento de mercados en las empresas de mayor experiencia, el mercado local y nacional es altamente desarrollado, no contando con referencias ni estudios de mercados en el Exterior.

### **D. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

El área de influencia del grupo se encuentra distribuida en los departamentos de Albardón, Santa Lucía y Capital. Sus ubicaciones son accesibles a la principales vías de acceso, como la Avenida de Circunvalación y su comunicación con las rutas nacionales 20 y 40 o que permite manejar una logística de producción y comercialización ágil y eficiente.

### **E. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

El grupo se encuentra en la etapa de consolidación, perfilándose 2 integrantes para asumir la responsabilidad del grupo, pero hasta la fecha todavía no ha surgido el responsable previamente acordado en el grupo.

### **F. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVOS**

La característica principal de las industrias productoras de conservas es que poseen mano de obra permanente, con capacitación para realizar sus tareas, y además en épocas de mayor producción emplean personal temporario, el cual también capacitan.

En cuanto a los encadenamientos productivos estas empresas necesitan proveerse de materias primas, insumos, transporte, personal idóneo en el área productiva, comercial; por lo tanto abarcan toda la cadena productiva.

## **GRUPO: ACEITE DE OLIVA Y ACEITUNAS DE MESA**

Coordinadora : Lic. Aurora Roca

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo se compone de 5 empresas, dedicadas a la elaboración de aceite de oliva y aceitunas de mesa.

Son empresas que presentan cierta asimetría en cuanto a capacidad de procesamiento, desarrollo comercial e infraestructura.

En cuanto a la trayectoria comercial las cinco empresas tiene participación en mercado local y mercado nacional, algunas con mayor protagonismo que otras.

Los integrantes observan al programa como la posibilidad concreta de uniformar calidad de producción fijando como meta el desarrollo del mercado externo e interno.

Considerando la diferencia de capacidad de procesamiento de las firmas, el grupo ha acordado que de presentarse oportunidades comerciales, enfrentarán el desafío complementándose unos con otros.

Con respecto al aporte de cada empresa al Grupo, el mismo , se definirá en forma gradual atendiendo la demandas que surjan de alguna oportunidad comercial.

El grupo ha demostrado buena predisposición al desarrollo del programa, lo que facilita la posibilidad de entendimiento entre los integrantes en la búsqueda de objetivos comunes, promoviendo y consolidando la afinidad entre ellos.

### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

Los integrantes del grupo acreditan experiencia comercial en el mercado local y nacional .

También demuestran conocimiento de los niveles de calidad y producción que requieren para satisfacer sus demandas.

Son concientes que deben mejorar el nivel tecnológico, si apuntan al desarrollo del mercado externo.

Uno de sus integrantes cuenta con experiencia en el mercado internacional, como resultado de un pedido puntual y en forma ocasional.

El grupo reconoce que es necesario trabajar en forma conjunta a fin de mejorar de los niveles tecnológicos, de calidad y volumen , otorgando el valor agregado necesario para desarrollar el mercado externo.

### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS.**

Si bien existe diferencias ente las empresas integrantes del grupo, considerando capacidad de producción, nivel tecnológico, mano de obra empleada, infraestructura, etc, se observa que en cuanto a volumen de producción se encuentra en niveles similares.

La empresas de menor infraestructura son concientes y aspiran a mejorar sus condiciones actuales en el plazo de ejecución del Programa, a fin de nivelarse con el resto de los integrantes.

### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El potencial para comercializar del grupo se sustenta en la trayectoria comercial en el mercado local y nacional, con participación en ferias y exposiciones a nivel nacional de dos de sus integrantes.

Relacionado con la infraestructura y logística, algunas de las empresas cuentan con ciertas limitaciones , que de alguna manera se verían compensadas por la capacidad de las otras firmas.

Los integrantes del grupo reconocen que deben hacer esfuerzos para mejorar los niveles tecnológicos de producción como así también implementar normas de calidad exigidas por el mercado internacional, por lo que, estos aspectos, lo fijan como metas prioritarias a cumplir en el mediano plazo.

Referido a niveles de conocimiento de mercado internacional, no acreditan en sus empresas estudios o perfiles de mercado internacional, solo disponen información parcial aportadas por colegas en el rubro, referentes a nichos determinados.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

El área de influencia de las empresas del grupo se concentran en el departamento de Pocito. Cuentan con accesos en buen estado y rápida comunicación a la Ruta Nacional 40. Esto facilita la llegada de la materia prima a las respectivas plantas de procesamiento, como así también la provisión de insumos y despacho de producto final.

## **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

Si bien los integrantes el grupo se encuentran en una etapa de conocimiento, se advierte que hay predisposición y expectativa, por su perfil de persona con decisión, carisma y experiencia, sobre la persona del Sr. Miled Marún. Siendo este empresario el que vinculó al grupo y mostró amplio interés con el programa.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

El impacto que el grupo desarrolla en su entorno es importante, ya que procesan en casi un 90% producción de materia prima propia, captando flujos importantes de mano de obra en la cosecha, mano de obra para la elaboración de los productos, además de contar con personal técnico y administrativo durante todo el año.

En cuanto a encadenamientos productivos, estas empresas contemplan toda la cadena, que va desde la producción primaria, cosecha, procesamiento y comercialización .

## **GRUPO : UVA DE MESA**

Coordinador: Lic. Marcos Espejo

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo cuenta se compone de 5 integrantes, todos productores con buen nivel de desarrollo tecnológico considerando que se encuentran en el estrato de productores medianos.

Tres de ellos son ingenieros agrónomos con un vasto conocimiento en tecnología de producción primaria, conocimiento de variedades, empaque, conservación frigorífica, logística y comercialización. Estos antecedentes se avalan en el asesoramiento técnico de importantes emprendimientos agrícolas en el área de uva de mesa, siendo técnicos con un importante protagonismo en el medio y hoy convertidos en productores.

Los dos integrantes restantes son productores tradicionales de la provincia, con alta especialización en producir uva en fresco. Uno de ellos ha desarrollado una importante planta frigorífica de tecnología de punta, para satisfacer su propia producción y brindar servicios a terceros.

Los cinco integrantes observaron un fuerte interés en la participación y desarrollo del programa, convencidos en la necesidad de consorciar oferta en forma conjunta.

Los productores cuentan con una superficie implantada estimada en 150 hectáreas , con unidades productivas similares, distribuidas en las variedades Superior 70 % y Red Globe 30%.

Por lo descripto, se observa excelente compatibilidad y complementariedad de actividades productivas.

## **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL**

Los productores del grupo cuentan con una reconocida experiencia tanto en la producción y comercialización de la uva de mesa.

Considerando que tres de ellos son técnicos, que se han especializado, han emprendido viajes para participar en ferias, en recorridos y visitas tecnológicas a países como Chile, Italia, USA, Sudáfrica y México, entre otros, como así también controlar la calidad de arribo y monitorear precios en mercados de la Unión Europea, demuestran una aquilatada experiencia en el tema.

Los otros productores cuentan con experiencia de trabajar con las principales empresas exportadoras del medio, como así también haber emprendido exportaciones en forma individual.

En lo que hace a mercado interno, 2 ellos son proveedores de cadenas de supermercados a nivel nacional y el resto proveedores del Mercado Central de Buenos Aires.

Como se observa los integrantes presentan un conocimiento profundo tanto en producción y comercialización, viendo la necesidad de agruparse para programar exportaciones en forma grupal incrementando sus retornos y ampliar su poder de negociación con empresas exportadoras del medio

## **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

Se puede decir que existe uniformidad en los tamaños de las firmas, considerando la superficie implantada , distribución varietal y distribución territorial. Esto se relaciona con el carácter primicia de la uva en función a la variedad y la zona dónde se encuentran ubicadas. Permitiendo distribuir un oferta variada de fruta en el tiempo, en los periodos de mayor demanda.

#### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

En base a los puntos descritos precedentemente, se observa que el potencial del grupo es muy importante. De un total de 150 has, se puede estimar una producción cercana a los 2 millones de kilos con destino a la exportación .

Si bien no se pondría la totalidad de la producción para el grupo, ya que cada productor mantienen compromisos con empresa exportadoras , que le prefinancian los costos de producción y empaque, detectan la necesidad de comenzar emprender en forma gradual exportaciones en forma asociativa en la presente temporada.

La totalidad de los integrantes producen y empacan, uno de ellos completa la cadena aplicando tratamientos frigoríficos en su propia planta y comercializa en un 50 % su producción en forma individual.

Los niveles tecnológicos productivos son óptimos, contando con tecnología de punta en el manejo de riego y fertilización ( sistema de riego presurizado), alcanzando rendimientos óptimos de producción.

Tres productores se encuentran implementando normas EUREPGAP, lo que promueve el impulso necesario para los demás integrantes.

#### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

De acuerdo a la distribución de las propiedades del grupo, la producción se sitúa en los departamentos de Pocito, Zonda ( Zonas Primicias) y San Martín , Caucete, 25 de Mayo y 9 de Julio ( Zonas Intermedias).

Todos estos departamentos se comunican a través de rutas provinciales y nacionales como la 40 y 20 .

Considerando la ubicación de la planta frigorífica de uno de los productores, que se sitúa en el departamento 9 de Julio, estratégicamente se convierte en el nodo principal de afluencia, teniendo una equidistancia con el resto de las propiedades, permitiendo establecer programas de exportación acotados y definidos, facilitando los traslados y operatividad de para el ingreso de la fruta a frigorífico y despachos a puerto de embarque.

#### **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

El productor que se perfila como conductor del grupo, es el Ing. José Molina, un profesional y productor de reconocida trayectoria en el medio.

Actualmente promovió la constitución de la Cámara de Productores Vitícolas, siendo designado como presidente. Dicha cámara fue una de las instituciones donde se presentó el programa. Su nivel de conocimiento sobre el tema, sumado a una excelente relación con sus colegas, lo posicionó como el principal impulsor para conformación del grupo y participación en el programa Grupos Productivos. Además cuenta con perfil conciliador, emprendedor y carismático, lo que lo posiciona como líder del grupo.

### **G -IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO.**

El grupo como se presenta, cuenta con un fuerte impacto regional.

En los departamentos donde se sitúan las propiedades, considerando los tamaños de las implantaciones, tienen un fuerte captación de mano de obra calificada, tanto permanente como temporaria. También incorporan técnicos agrícolas para desarrollar las tareas de control de labores durante el año y de control de calidad en cosecha y empaque.

Como cadena productiva, se puede inferir que contempla todas las etapas, que van de la producción primaria, cosecha, empaque, tratamientos frigoríficos y comercialización.

### **GRUPO: PASA DE UVA**

Coordinador: Contador Daniel Sarmiento

#### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo se conforma por 5 integrantes, tres de los cuales cuentan con experiencia en el mercado nacional e internacional, los dos restantes operan con el mercado nacional.

Cuatro de ellos disponen de producción primaria propia y el restante productor compra la materia prima.

Todos los integrantes cuentan con plantas de procesamiento, con una capacidad total de producción de 2300 toneladas.

En base a lo descrito presentan un alto grado de compatibilidad de actividades productivas, ya que lo convoca un mismo producto.

Existe un alto grado de afinidad del grupo, ya que los mismos pertenecen a la Cámara de Pasas de Uva, y guardan una estrecha amistad entre ellos. Mostrando apertura y colaboración recíproca en temas productivos, tecnológicos y de mercado. Además aceptaron con mucha expectativa la convocatoria para la presentación del Programa, entendiendo que el asociativismo es la forma de incrementar los volúmenes de venta y apertura de nuevos mercados.

#### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

Los integrantes demuestran conocimiento y experiencia tanto en la producción como en la comercialización para mercado interno y mercado externo.

Tres de las firmas presentan una trayectoria de mas de 15 años en el mercado de la pasa, con experiencias en los mercados principalmente de Brasil, Europa y USA.

Los dos restantes cuentan con experiencias en el mercado nacional.

Observan que con desarrollo del programa, se puede lograr nuevas oportunidades comerciales en forma grupal, para no depender casi en un 80% del Mercado de Brasil.

#### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

La capacidad de procesamiento, como los niveles tecnológicos de las plantas procesadoras, observan cierta uniformidad, lo que permite un buen nivel de acoplamiento a la hora de definir un plan de negocios en forma conjunta.

#### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

La comercialización, tema convocante, para el grupo, observa en sus integrantes un fuerte desarrollo en el Mercado de Brasil e interno.

Esta dependencia de dos mercados, impulsa a los integrantes a tratar de desarrollar nuevas oportunidades en forma conjunta.

La plantas procesadoras muestran tecnologías de producción y capacidades similares, en tres de ellas se están implementando normas de calidad como el sistema HACCP.

En general trabajan con los mismos proveedores de insumos, algunos de ellos disponen de informes de mercado y conocen sobre la situación del mercado mundial de la pasas.

Estas facetas ponen de manifiesto el potencial que muestra grupo para definir un proyecto de exportación en forma asociativa, dada la complementariedad y relación existente entre ellos.

#### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

La relación geográfica que observa el grupo es muy operativa considerando la ubicación de las plantas industriales.

Tres se encuentran en el departamento de Santa Lucía, en un radio no mayor a los 4 km. Una de ellas en el Departamento de Capital, cercana a las anteriores, y la última en el departamento de Angaco a 25 km de la Capital.

Todas las plantas tienen acceso casi directo a la Av. de Circunvalación, arteria comunicada a las principales rutas nacionales, como la Ruta 20 y la 40., esto favorece la agilidad para la logística de transporte de la materia prima a las plantas de procesamiento y despacho de mercadería a los principales centros de consumo.

#### **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

Dado el conocimiento y grado de afinidad, sumado a la experiencia y trayectoria en producción y comercialización que observan todos los integrantes, todavía no se visualiza sobre quién recaerá la tarea de o el rol como responsable del grupo.

Por otro lado el respeto y la prudencia que se advierte en los empresarios es tal, que hasta la fecha no han visto necesario proponer a un responsable del grupo.

#### **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

La actividad que desarrolla el grupo, genera un impacto regional significativo, considerando el valor agregado que se le otorga al producto.

Partiendo de la captación de mano de obra intensiva, durante las tres etapas que comprende el proceso de industrialización de la pasa, que son producción primaria, secado e industrialización.

Si estas etapas le incorporamos la comercialización, se observa que el grupo abarca todos los eslabones de esta de valor.

## **GRUPO: VINOS**

Coordinador: Lic. Celina Pereyra

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El grupo se conforma por 10 productores vitivinícolas.

Dichos productores son empresarios que están dedicados a diferentes actividades comerciales. Con el objeto de incursionar en nuevos negocios para dar respuestas a las implantaciones en producción, deciden impulsar la agrupación con el objeto de desarrollar el mercado del vino varietal.

Los integrantes del grupo posee en promedio tres propiedades, ubicadas en los departamentos de Cauce, Albardón y 25 de Mayo.

La distribución varietal implantada es amplia, disponiendo de variedades blancas como Chardonnay, Torrontés, Viognier, Sauvignon Blanc y variedades tintas como Bonarda, Malbeck, Cabernet Sauvignon y Sirah.

Disponen de planta industrial para la elaboración de vinos que capta una producción estimada de 8 millones de kilogramos, esta se ubica al norte de la Capital, en el Departamento Chimbabue, con una capacidad de procesamiento de 9 millones de litros. En la actualidad se están realizando mejoras de infraestructura y tecnológicas para la próxima vendimia.

Con respecto al grupo cuentan con alto grado de afinidad y además poseen reglas claras de convivencia, por lo que se lo ve muy consolidado, contando con muy buena predisposición para participar en el programa, acordando entre ellos formar parte del mismo.

El grupo demuestra un alto grado de compatibilidad de actividades productivas, ya el producto convocante es el vino.

### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

La experiencia que tiene el grupo se limita a la producción de uva para vinificar. En el área de comercialización han incursionado como bodegas trasladistas, ventas de vino a granel, con algunas experiencias en el mercado externo como Brasil, China y USA, con un desarrollo incipiente del mercado local y nacional.

Por tal motivo ven con expectativas al programa, haciendo uso de esta herramienta con el objeto de desarrollar nuevos mercados.

### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

Al no contar todavía con la información detallada del grupo, se puede inferir que por el número de propiedades de cada integrante y la cupificación que autodeterminaron para el ingreso de la uva a bodega, es de suponer que existe homogeneidad en el tamaño de los productores.

### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El potencial que presenta el grupo es alto, partiendo de la producción primaria en donde cuentan con una distribución varietal óptima según los requerimientos de mercado, contando con el asesoramiento del INTA .

Además cuentan con planta industrial, que va incorporando tecnología y mejoras de infraestructura, con el objeto de aprovechar su capacidad total para la elaboración de vinos varietales con calidad.

En cuanto a norma de calidad se refiere, son concientes de la necesidad de implementarlas tanto en producción como en bodega, en un futuro próximo según lo vaya requiriendo el mercado.

Las experiencias realizadas en el mercado externo y mercado interno otorgan al grupo un buen nivel de conocimientos sobre la comercialización del vino, definiendo políticas empresarias de comenzar a abordar los mercados de Córdoba y Capital Federal.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

Tal como se mencionó anteriormente , las propiedades de los productores se encuentran distribuidas en los departamentos de Albardón , Caucete y 25 de Mayo.

Las distancias a la planta industrial varían de 15 a 40 Km, la cual se localiza en el departamento Chimbass al norte de la Capital , ubicada sobre calle Salta, arteria de acceso comunicada con la Av. de Circunvalación que permite el un acceso rápido de la producción de las explotaciones agrícolas hacia la bodega, mediante rutas provinciales y nacionales tales como la 40.

### **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

El responsable del es el Sr. Salvador Gonzalez , integrante del grupo que fue elegido previo acuerdo y determinación del resto de los integrantes.

Muestra un perfil altamente emprendedor, acreditando conocimientos como productor agropecuario, una excelente trayectoria en el rubro comercial supermercadista fundamentalmente en la comercialización de productos alimenticios y bebidas. Como así también en la negociación de contratos de compra de vinos a bodegas y distribuidores. Dicho perfil lo posiciona con el beneplácito del resto de los integrantes como el responsable del grupo.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

El impacto que genera la actividad del grupo, tomando como referencia la cantidad de materia prima que se procesa, dimensiona la importancia de la captación mano de obra temporaria y permanente para las etapas de producción primaria, cosecha y procesamiento industrial.

Si se considera que estos productores, vendían sus producciones a otras bodegas, y hoy concentran su totalidad en bodega propia, incursionando en el desarrollo comercial tanto en mercado interno y externo, demostrando que conforman el eslabonamiento productivo en esta cadena de valor

## **GRUPO : SEMILLAS**

Coordinador: Lic. Javier Frau

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El número de integrantes del grupo son productores con características similares, determinadas por su alta especialización en el producción de semillas hortícolas y forrajeras y cultivos hortícolas como tomate y cebolla .

Si bien cuentan con propiedades concentradas en los departamentos de Pocito , Rawson, Sarmiento y San Martín, en muchos casos alquilan tierras para producir semillas con aislamiento de la producción.

Esto se debe a que las exigencias establecidas en los contratos con empresas multinacionales, son muy estrictos a la hora de exigir calidad.

El grupo demuestra un grado de afinidad óptima, ya que son productores con fuertes lazos de amistad, además han conformado grupos de trabajo con el programa de Cambio rural de INTA, por lo que la experiencia de haber trabajado en forma grupal es conocida. Todos son productores reconocidos en el medio por su especialidad. Además están convencidos con la idea de integrarse al programa, viéndolo como una alternativa de diversificación comercial.

#### **B. EXPERIENCIA DE LOS INTEGRANTES EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

No todos los productores cuentan con experiencias en la comercialización. Dos de los integrantes concretan ventas directas para el mercado interno y los otros integrantes se encuentran produciendo para mercado externo sin intervenir en la comercialización directa.

#### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

Los productores observan uniformidad en el tamaño de sus explotaciones de acuerdo a sus manifestaciones y conocimiento mutuo.

También disponen de plantas de procesamiento similares en cuanto a capacidad, lo que de alguna manera uniforma al grupo.

#### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El potencial que demuestra el grupo es alentador, ya que la capacidad en cuanto a infraestructura es buena, contando con grandes extensiones para desarrollar con mayor amplitud la producción de semillas, además cuentan con plantas de procesamiento de semillas con adecuada tecnología.

Dada su especialidad presentan un buen nivel de conocimiento en la faz tecnológica, siendo concientes que la incorporación de nueva maquinaria de procesamiento o mejoramiento de la actual permitirá mejorar los niveles de calidad.

Tres productores trabajan con la normativa establecida por el SENASA y se encuentran implementando el protocolo EUREPGAP.

Ante este panorama se observa que el grupo muestra un alto potencial para encarar un proyecto comercial.

## **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

Las propiedades dedicadas a la explotación de semillas se sitúan en los departamentos de Sarmiento, Pocito, Rawson y San Martín.

A los primeros tres departamentos se accede desde la capital por la ruta Nacional 40 y se ubican en forma colindante a partir del departamento Rawson hacia el sur. Al departamento de San Martín se accede por ruta provincial.

## **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

El productor Luis Ferrer, previo acuerdo de los integrantes es sugerido como responsable del grupo. El perfil del productor observa las siguientes características, especialización en producción de semillas, conocimiento de temas contables, impositivos y comerciales ya que es contador público nacional, prudencia y predisposición al consenso.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVOS.**

En los departamentos citados en donde se sitúan las propiedades, se observa que la captación de mano de obra es importante, ya que se demanda operarios temporarios para las etapas de siembra, cosecha, tendido al sol y posterior procesamiento en los galpones de limpieza y selección de semilla.

Además cada propiedad cuenta con obreros permanentes que realizan las tareas de riego, limpieza y fertilización.

Como cadena de valor se advierte que para el caso de comercialización en el mercado interno abarca todos los eslabones. No así para el caso de el mercado externo, las empresas comercializadoras compran el producto terminando a granel y el valor agregado es otorgado en otros países.

## **GRUPO: ESPARRAGOS**

Coordinador : Lic. Alicia Fontivero

### **CONFORMACIÓN DE NUEVO GRUPO**

#### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.**

El nuevo grupo se encuentra en vías de conformación y estaría constituido por 5 integrantes con especialización en la producción de este cultivo.

Son productores de la localidad Médano de Oro, Departamento de Rawson .

Durante las reuniones establecidas se observó un buen grado de afinidad entre los integrantes, debido a que su relación existe como integrantes de un grupo de Cambio Rural del INTA. Concientes de la situación por la hoy atraviesan muchos de los integrantes, en dónde el mercado de venta es solamente el local y nacional, y los precios no satisfacen las expectativas, observan que participar en el programa Grupos Productivos sería una buena opción para comenzar a trabajar con el mercado externo.

El grado de compatibilidad de actividades productivas, es alto, solamente uno de los productores se encuentra con un nivel de integración casi total, que va desde la producción, empaque, conservación frigorífica y comercialización.

#### **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

Tal como se describió en el punto anterior, un solo productor cuenta con una vasta experiencia en el mercado externo, fundamentalmente USA e Inglaterra.

Su nivel de integración es tal, que involucra todas las etapas de la cadena de valor, comercializando su propia producción y la terceros.

El resto d e los integrantes son productores que comercializan su producción a mercado local y nacional a través de intermediarios y no en forma directa.

### **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS.**

Todavía al contar con la información precisa sobre la superficie cultivada de cada productor, los datos recavados que surgieron de la primera reunión, se estima que tres productores se encuentran en un promedio de 30has y el resto en 10 has.

### **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR.**

El potencial del grupo para comercializar, estaría impulsado por uno de los productores que cuenta con importante nivel de infraestructura y tecnología.

Tal como se detalló precedentemente, dicho productor involucra todas las etapas de la cadena, cuenta con extensión estimada de 30 ha, dispone de planta de empaque y selección, con la tecnología de frío necesaria para la conservación del producto y ha desarrollado un mercado selectivo como es el Inglés, habiéndose convertido en proveedor de unas de las cadenas de supermercado más importantes. Para alcanzar el mercado mencionado, tuvo que implementar normas de calidad como el protocolo EUREPGAP.

El resto de los productores, se encuentran en la etapa primaria de la producción, remitiéndose a la venta del producto al mercado local.

Dichos productores ven con agrado participar junto al productor más desarrollado en la faz comercial, ya sea fortaleciendo el mercado actual y abriendo nuevos.

Ante esta expectativa estarían dispuestos a emprender la etapa de implementación de normas de calidad, y de alguna manera ir mejorando los niveles tecnológicos productivos.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA.**

El área de influencia del grupo, es la localidad Médano de Oro, Departamento de Rawson ubicado al Sur de la Capital. Las propiedades se encuentran en radio no mayor a los 20 km, teniendo todas acceso a Ruta Nacional 40.

Esta zona, dada las condiciones edafoclimáticas y disponibilidad de agua, hace que se convierta en una zona con aptitudes para el cultivo de espárrago, siendo un lugar con tradición en la producción de esta hortaliza.

## **F. IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

Dado que recién se logrado establecer tres reuniones, todavía no se definido quién de los productores asumirá la conducción del grupo.

Pero se advierte que por los antecedentes mostrados, su vasto conocimiento en producción y desarrollo comercial, el productor Diego Iglesias es el guarda el perfil para emprender esta tarea. Por otro lado el resto de los integrantes lo consultan en forma permanente y le guardan una alto respeto.

## **G. IMPACTO REGIONAL Y ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.**

Para la Zona del Médano de Oro, el espárrago es el cultivo emblemático, ya que el nivel de calificación de la mano de obra en el manejo y cosecha del producto es alto. Por otro lado la captación de mano de obra es alta durante el periodo de cosecha y empaque del producto.

Y en cuanto a encadenamientos productivos, tal como se describió con anterioridad, solamente un productor involucra todas las etapas de esta

## **GRUPO: TURISMO**

Coordinador: Ana María Lillo

### **A. POTENCIAL ASOCIATIVO Y COMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El numero estimado de integrantes de este grupo surge de los socios de Cámara de Turismo del departamento de Iglesia, el número de interesados de conformar el grupo son catorce.

Ante la presentación del programa y las reuniones posteriores observan con expectativa este instrumento y lo ven con herramienta válida de organización, estrategias y desarrollo de los servicios de cada uno de los integrantes en forma conjunta sustentado en la complementariedad.

Al ser un grupo altamente representativo del departamento, existe una buena relación entre los integrantes, basada en la amistad, respeto ,apoyo mutuo y sentido de pertenencia por el departamento.

## **B. EXPERIENCIA EMPRESARIAL, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO DOMÉSTICO E INTERNACIONAL.**

Cada de uno de los integrantes del grupo, cuentan experiencia en la producción y comercialización de sus servicios.

Entre ellos se observan dos integrantes altamente especializados en la actividad de Wind-Surf que se realizan en el dique Cuesta Del Viento, lugar reconocido en como uno de los mejores espejos del mundo por sus condiciones de viento permanente., contando en temporada alta durante los meses de Octubre a Mayo, con visitantes de diversas partes del país y el mundo.

Seis de los integrantes cuentan con complejos de cabaña, ofertando el servicio de recepción para albergar a los deportistas del Surf , y visitantes de resto del país.

Dos integrantes han desarrollado el servicio gastronómico ofertando platos típicos de la zona, complementando las demás actividades.

Un integrante cuenta con un paseo, donde ofrece los servicios del lugar, ventas de artesanías de la zona, este paseo es ya conocido a nivel visitantes locales, nacionales y extranjeros

Un integrante ofrece el servicio de pesca deportiva, servicio complementario a los anteriores.

Un integrante propone turismo aventura en doble tracción accediendo a valles cordilleranos, este servicio muy solicitado por turistas locales, nacionales e extranjeros.

Un integrante cuenta con camping, emprendimiento financiado por el C.F.I. ,con un gran desarrollo e importante afluencia de visitantes locales y nacionales.

## **C. HOMOGENEIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIRMAS**

El tamaño de las firmas en general, cuentan con aspectos uniformes en cuanto a su infraestructura y capacidad ociosa, ya que se estima que solo comercializan solo 40 % de su oferta o capacidad receptiva durante el año calendario.

## **D. POTENCIAL PARA COMERCIALIZAR**

El potencial del grupo, evaluando la belleza natural de los valles cordilleranos, el dique con un espejo de agua, segundo el mundo por las condiciones naturales para la práctica del Surf, aguas termales y paso internacional hacia Chile, entre otras

aptitudes del Departamento, describen condiciones óptimas para el desarrollo del grupo.

Ya como se describió en los puntos precedentes el paquete de servicios que el grupo puede ofertar en forma conjunta es más que atractivo, con un potencial de crecimiento muy alentador.

### **E. RELACIÓN GEOGRÁFICA**

La zona de influencia de los prestadores de servicios que comprende el grupo, se sitúa en los valles del departamento de Iglesia, a la cuales se accede desde la Capital hacia el Noroeste, por ruta Internacional a una distancia de 170 Km.

Las localidades donde se localizan los servicios son Bella Vista, Las Flores y Rodeo, comprendido en un radio de 20 km.

### **F- IDONEIDAD DEL RESPONSABLE DEL GRUPO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO.**

El grupo ya cuenta con una responsable del grupo, y cumple las funciones de presidenta de la Cámara de Turismo de Iglesia, y se perfila como líder del grupo.

Sus características la posicionan como un joven emprendedora, fuerte carácter inspirando respeto de los demás integrantes.

Además es Chef profesional, muy innovadora y propietaria del mejor servicio gastronómico del departamento. Su nombre es Carla Meglioli.

### **G- IMPACTO REGIONAL**

Sin duda al actividad del grupo en el departamento, genera un impacto en la zona más que importante, sustentado en la toma de mano de obra temporaria en las fechas de temporada alta, como así de personal permanente y promueve el desarrollo de artesanías como dulces y conservas, productos de lana, cueros, etc.

Desde de el punto de vista de la complementariedad de actividades se puede decir que se transforma en una cadena de valor de fuerte impacto en el departamento.

Al no contar con los datos del grupo , se diseño un cuestionario tipo encuesta, a fin de dimensionar el impacto socio-económico del grupo en el departamento.

En base a la información que se encuentra en proceso, se inducirá al grupo a promover acciones que se vinculen con :

- Acrecentar la afluencia turística interna y externa de la localidad en términos de visitantes por año.
- Mejorar las prestaciones de servicios básicos.
- Extender las prestaciones de servicios complementarios.
- Aumentar la absorción de personal permanente y temporario de cada producto-servicio.
- Optimizar las infraestructuras existentes tanto privadas como públicas.

## **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y CONCLUSIONES PARCIALES**

Dentro del marco metodológico implementado para desarrollar el programa, respondiendo al fiel cumplimiento de la tareas comprendidas en el plan de trabajo de los coordinadores grupales y el coordinador general, es importante resaltar la implementación de actividades complementarias que fortalecen las tareas fijadas en el Programa.

### **Actividades Complementarias**

Las actividades complementarias al Programa, se relacionan entre otras con:

1. Reuniones semanales con el equipos de coordinadores, en estas reuniones se desarrollan
  - a. Seguimiento del plan de tareas
  - b. Exposición de cada coordinador sobre nivel de avance
  - c. Identificación de obstáculos en el desarrollo del plan.
  - d. Planteos de estrategias para cada grupo con la participación de todos los coordinadores, intercambios de ideas, sugerencias, plan de acciones.
  - e. Identificación de problemas e inquietudes de cada grupo no contempladas en el programa , para interceder y plantear sobre necesidades ante el Gobierno provincial.
  - f. Identificación de fuentes de información en tópicos de mercados, políticas para cada sector, recursos financieros, programas

provinciales, nacionales e internacionales de apoyo para financiamiento para implementación y certificación de normas de calidad, tecnología , capital de trabajo e infraestructura, participación en ferias y misiones comerciales.

- g. Vinculación con programas como Cambio Rural e INTA, Programa Social Agropecuario y Programa Fortalecer del FOMIN –PNUD.
- h. Fijación de agenda temática por grupo para cumplimentar durante la semana.

- 2. Reuniones semanales de cada coordinador con su grupo.
- 3. Participación en reuniones del coordinador general en forma quincenal o según el coordinador grupal y el grupo lo requiera.
- 4. Gestión del coordinador general ante el Ministerio para plantear necesidades de los grupos y de los respectivos coordinadores.

### **Conclusiones Parciales**

En base al desarrollo del programa contemplado en el plan de tareas, se arriba las siguientes conclusiones parciales:

- 1. Dada la diversidad de grupos, cada uno con sus características diferenciadas, basadas en el nivel de calificación de los productores, condiciones actuales del sector, nivel de complejidad de cada actividad, estrato productivo al que pertenecen, grado de desarrollo productivo y comercial, disponibilidad de recursos financieros, etc. se observa que el cumplimiento de las tareas se han logrado satisfactoriamente.
- 2. Las estrategias para lograr acceder a la información de cada grupo, que en parte es parcial, se basó en intercambiar “favores”, avanzando en temas no contemplados en el plan , como contactos con operadores comerciales, listado de importadores y vinculaciones con otros programas.

3. Ajustar el plan de tareas a cada grupo requirió de un gran esfuerzo por parte de los coordinadores grupales y coordinador general, debido a lo descrito en el punto 1, dada la prioridad de necesidades que establecía cada grupo, ignorando o queriendo pasar por alto los aspectos formales del programa.
4. Los informes de cada coordinador reflejan fielmente la información y actividades desarrolladas que lograron concretarse con cada grupo.
5. Se podría haber logrado mayor información, pero las limitaciones surgidas durante la última semana de diciembre y gran parte de enero en muchos grupos, a causa de una alta intensidad de trabajo por encontrarse los grupos en plena temporada de cosecha y procesamiento de sus cultivos, tal es el caso de uva de mesa, semillas, ajos, cebollas, melón, turismo la asistencia a las reuniones fijadas era limitada y muchos casos nula. Por lo que cada coordinador debía realizar grandes esfuerzos visitando en forma individual a cada integrante.

Otros grupos tales como el conservas vegetales, aceite de oliva y aceitunas, pasa de uva, vinos y espárragos, la mayoría de sus integrantes se encontraban en periodo vacacional, por lo que los coordinadores avanzaron en temas no contemplados en plan de tareas, y tuvieron que ajustarse a reuniones mas postergadas, con pocos integrantes.

***V. Tarea 5 :Elaborar y consensuar la metodología general y los lineamientos de clasificación de las restricciones. Dicha tareas se realizaran conjuntamente con los Coordinadores grupales de Grupos Productivos que se implanten en el período, y con la provincia.***

Esta tarea se desarrolló definiendo la metodología de identificación de las principales restricciones con el objeto de poder determinar los problemas prioritarios

La misma se baso en la confección de un cuestionario que permitiera determinar los problemas, abarcando diferentes tópicos.

La implementación de cada cuestionario se dividió en tres etapas.

**1º Etapa : Capacitación a los coordinadores grupales sobre el contenido y la modalidad de implementación.**

Esta etapa se desarrolló un taller de dos horas de capacitación, explicitando el contenido, consensuando la metodología, su adaptabilidad y modalidad de aplicación a los diferentes grupos.

El contenido confeccionado y consensuado fué :

<b>CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS</b>
Describa brevemente los principales <b>problemas</b> que identifica en los siguientes aspectos del proceso productivo y comercial. Posteriormente, para cada uno de ellos, identifique las <b>causas</b> que según Ud. generan dichos problemas:
<b>a) En la organización, gerenciamiento y gestión</b> (selección de personal, falta de coordinación, de compromiso del personal, fallas estratégicas, herramientas de mejoramiento continuo, etc.)
<b>Problemas:</b>
<b>Causas:</b>

<p><b>b) En el acceso al financiamiento y manejo financiero</b> (falta de créditos, ausencia de líneas específicas de crédito, falta de personal capacitado, ausencia de estrategias bancarias específicas al sector, etc.)</p>
<p><b>Problemas:</b></p>
<p><b>Causas:</b></p>
<p><b>c) En la provisión de insumos</b> (escasez de materias primas, retrasos en las entregas, alta fluctuación de los precios, problemas logísticos con proveedores, ausencia de compras conjuntas con otras empresas, otros)</p>
<p><b>Problemas:</b></p>
<p><b>Causas:</b></p>
<p><b>d) En el proceso de producción</b> (capacidad instalada, servicio técnico, disponibilidad y costo de los repuestos, control de calidad, distribución de la maquinaria para el flujo de producción, maquinaria adecuada, etc.)</p>
<p><b>Problemas:</b></p>
<p><b>Causas:</b></p>
<p><b>e) En el desarrollo de nuevas tecnologías, productos y servicios,</b> (información sobre gustos y preferencias de consumidores, sector de I&amp;D, relación con universidades e institutos técnicos, etc.)</p>
<p><b>Problemas:</b></p>
<p><b>Causas:</b></p>
<p><b>f) En las ventas</b> (acceso a mercados, capacidad exportadora, problemas de marketing, packaging, personal de venta, conflictos entre sectores internos, falta de estrategias de ventas conjuntas con otras empresas -asociatividad-, etc.)</p>
<p><b>Problemas:</b></p>
<p><b>Causas:</b></p>

<b>g) En la infraestructura</b> (comunicaciones, riego, servicios, etc.)
<b>Problemas:</b>
<b>Causas:</b>
<b>h) En las normativas y políticas</b> nacionales y/o provinciales vinculadas al sector (trabas provinciales, nacionales, excesiva burocracia, falta de información de las políticas disponibles, diseño de políticas no adecuado, etc.)
<b>Problemas:</b>
<b>Causas:</b>

**2º Etapa : Implementación de talleres usando como referencia el cuestionario confeccionado.**

Cada coordinador desarrolló un taller con su grupo, estableciendo la siguiente secuencia metodológica:

- 1- Poner en conocimiento al grupo sobre la actividad de identificación de problemas y restricciones, promoviendo la participación y expresión de los integrantes sobre la definición de los problemas que a su criterio consideren de relevancia.
- 2- Habiendo definido los problemas, se orientó y ordenó los conceptos vertidos por los integrantes, en base al cuestionario confeccionando.  
En esta etapa del taller los integrantes reafirmaron sus conceptos e incluyeron temas no considerados por ellos, contemplados en dicho cuestionario.

**3º Etapa : Implementación de taller de evaluación de las restricciones de cada grupo junto todos los coordinadores.**

Este taller tuvo como objetivo poner en mesa de discusión y evaluación junto al coordinador general los resultados obtenidos de cada grupo y a la vez identificar el perfil de cada grupo en cuanto a las necesidades prioritarias, sobre la base de las restricciones detectadas.

***VI- Tarea 6 :Capacitación en la conformación y desarrollo de planes de negocios y planes operativos para todos los grupos o los que se implanten en el período establecido.***

Habiendo identificado las restricciones y fijado los objetivos de cada grupo, el paso siguiente se relacionó con el desarrollo de los planes de negocio y planes operativos. Para ello fue primordial fijar como etapa previa, la capacitación y determinación de la metodología a implementar, la cual debe ser versátil y aplicable a cada grupo.

A tal efecto se ejecutó la capacitación a través de talleres con los coordinadores grupales según el siguiente orden secuencial.

**1. Indagación y búsqueda de modelos de planes de negocio y planes operativos**

Esta actividad se realizó tomando como referencia diferentes modelos de planes de negocio y planes operativos, a fin de generar un ámbito de discusión e intercambio de opiniones junto a los coordinadores grupales para determinar el modelo que más se adecuaba a la generalidad de los grupos.

**1.1. Definición del modelo más adecuado y metodología a implementar**

El desarrollo de esta etapa se ejecutó de la siguiente manera:

**1.1.a. Exposición de diferentes modelos de planes**

Para la ejecución de este taller se fijaron como metas:

- Establecer un ordenamiento de dos grupos de trabajo, compuesto cada uno por seis coordinadores.

- Cada grupo de coordinadores debió preparar un modelo aplicable y compatible a los grupos productivos que asesoran , contemplando el estado de situación y la fijación de los objetivos planteados de los grupos.
- Desarrollo de los modelos preparados disponiendo de un tiempo de exposición de una hora cada grupo.
- Confrontación de los modelos expuestos, identificación de tópicos en común, intercambio de opiniones y conformación del modelo consensuado.

### 1.1.b. Modelo consensuado

Como resultado de las etapas anteriores el modelo elegido fue:

<b>PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN OPERATIVO DEL GRUPO</b>	
1.	Evaluación Preliminar del Grupo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes del Grupo.</li> <li>• Caracterización.</li> </ul>
2.	Evaluación de los escenarios de negocios nacionales e internacionales.
3.	Análisis de las variables internas y externas. "F.O.D.A."
4.	Detectar las ventajas competitivas y los factores claves del éxito.
5.	Analizar las variables de la mezcla comercial.
6.	Diseñar el Plan de Acción.
<b>1.</b>	<b>Evaluación Preliminar del Grupo</b>
	<b>a. Integrantes del Grupo</b>
	<b>b. Caracterización del Grupo</b>
	Situación actual y potencialidades.
	<b>c. Caracterización del Líder del Grupo.</b>
<b>2.</b>	<b>Evaluación de los escenarios de negocios nacionales e internacionales.</b>
	Definición del mercado objetivo. Estrategia. Competencia
<b>3.</b>	<b>Análisis de las variables internas y externas. "F.O.D.A."</b>

<b>4. Detectar las ventajas comparativas y competitivas y los factores claves del éxito.</b>
<b>5. Analizar las variables de la mezcla comercial.</b>
<b>a. Producto</b>
Características y condiciones del producto para competir en el mercado objetivo.
<b>b. Precio</b>
Valor de mercado, competencia y composición de costos.
<b>c. Promoción</b>
Participaciones en ferias, eventos y misiones comerciales. Publicidad informativa y comparativa. Diseño de pagina Web. Folletería institucional .
<b>d. Plaza</b>
Canales de comercialización y distribución. Modalidades de Comercialización.
<b>6. Conformación del Plan de Acción.</b>
Este se ejecutará considerando los objetivos fijados en todos lo grupos considerando:
<i>Objetivos a Corto Plazo.</i>
<b>A. Creación de una Imagen Institucional.</b>
<i>Actividades a realizar:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y creación de un nombre de Grupo,</li> <li>• Diseño de estímulos visuales identificadores del grupo. (logotipo).</li> <li>• Creación de Tríptico y folleterias.</li> <li>• Creación de Pagina Web.</li> <li>• Creación de presentación Institucional en Power Point.</li> <li>• Participación en Ferias Nacionales o Internacionales.</li> </ul>
<b>B. Búsqueda de clientes potenciales</b>
<i>Actividades a realizar:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevar información de mercado</li> <li>• Establecer búsqueda de agentes o representantes comerciales.</li> <li>• Acceder a listado de importadores</li> <li>• Identificar ferias y rondas de negocios</li> <li>• Relevar información sobre misiones comerciales y misiones inversas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de contactos comerciales en Rondas de negocios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar estudios de mercado.</li> </ul>
<b>C. Desarrollo de proveedores</b>
<i>Actividades a realizar</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una jeraquización de insumos prioritarios del grupo en sus diferentes etapas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en conjunto de agroquímicos claves en la producción primaria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en conjunto de combustible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en conjunto de envases y materiales de embalaje</li> </ul>
<i>Objetivos a Mediano Plazo</i>
<b>A. Búsqueda de financiamiento para capital de trabajo e infraestructura</b>
<i>Actividades a realizar:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de líneas de créditos en la banca oficial y privada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de líneas de financiamiento fomentadas por iniciativa de políticas nacionales y provinciales, para capital de trabajo, bienes de capital, tecnología, financiación de exportaciones e infraestructura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de líneas de asistencia financiera, subsidios parciales o totales para innovación tecnológica, innovación de proceso, implementación de normas de calidad, etc. a través de programas nacionales y provinciales.</li> </ul>
<b>B. Implementación y certificación de las normas de Calidad</b>
<i>Actividades a realizar:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las normas exigidas por el mercado objetivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de líneas de créditos que financien la implementación y certificación de las normas de calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los consultores para la implementación de las normas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de la empresa certificadora de las normas.</li> </ul>

**VII- Tarea 7: Explicitar las recomendaciones sobre las acciones de capacitación y asistencia técnica a implementar en la segunda etapa de Programa, incluyendo objetivos, plan de trabajo, alcances, resultados esperados y presupuesto.**

La segunda etapa del programa se desarrollará en base al siguiente ordenamiento.

## **1- ANTECEDENTES**

Los resultados alcanzados durante el desarrollo de la 1º etapa del programa, se remiten a la descripción del diagnóstico de cada grupo, su situación actual y los objetivos planteados para la segunda etapa.

En general los grupos cuentan con restricciones , necesidades y fijación de objetivos en común , lo que facilita la tarea de establecer el plan de trabajo general para la segunda etapa.

Los grupos que respondieron al cumplimiento del plan de trabajo de la primera etapa del programa fueron once. El grupo de vinos desistió de la asistencia del programa, por lo que en la actualidad se esta convocando y de conformando uno nuevo.

En todos los grupos con menor o mayor intensidad se advierten restricciones vinculadas a la falta de otorgamiento de valor agregado de sus productos, ya sea por falta de infraestructura de empaque y comercialización, por deficiencias en la producción, en el aspecto tecnológico y en el acceso a líneas de crédito que financien capital de trabajo, bienes de capital e infraestructura.

Este panorama, permite visualizar la importancia de la implementación de la segunda etapa del programa , fundamentalmente focalizando el plan de trabajo en acciones que gradualmente faciliten la consolidación de cada grupo, en función a los objetivos que se fijen y resultados esperados. Todo esto tendiente a desarrollar mercados en base a una estrategia que sustente los planes de negocio y planes operativos.

## **2- OBJETIVOS**

El desarrollo del plan de negocios como el operativo, involucra los objetivos de esta 2º etapa del programa .

Entre ellos se fijan:

- Desarrollar imagen institucional del grupo
- Establecer compras en conjunto de insumos prioritarios.
- Conformar la oferta potencial comercial
- Buscar clientes potenciales
- Implementar normas de calidad
- Identificar líneas de crédito para financiar capital de trabajo, bienes de capital, innovación y modernización tecnológica, infraestructura y exportaciones.
- Conformar figuras asociativas.

## **3- RESULTADOS ESPERADOS**

- Grupos identificados con nombre, logotipo, trípticos descriptivos, pagina Web y marca propia.
- Disponer de listado de ferias y rondas de negocios. Participación en las mismas
- Compras en conjunto de insumos prioritarios
- Conformación de oferta comercial, presentado a la misma por producto, variedad y tipos de envases, etc.
- Conformación de estudios de mercado, listado de importadores, condiciones de venta, costos y precios.
- Implementación de normas de calidad
- Relevamiento de la oferta crediticia para acceder a financiamiento de capital de trabajo, tecnología, infraestructura y exportaciones.
- Conformación de figuras asociativas, como cooperativas, consorcios de exportación, etc.

#### **4- TAREAS y METODOLOGÍA**

##### ***A. Desarrollo de imagen Institucional.***

Esta tarea se relaciona con la formación de la imagen del grupo a través de su producto convocante, determinando nombre, marca si es posible, trípticos descriptivos, creación de página Web para la participación en ferias especiales.

##### ***B .Relevamiento sobre la existencia de ferias y rondas de negocios que integren al producto de cada grupo.***

Esta consistirá en la búsqueda de información en la Dirección de Comercio Exterior y Fundación Exportar sobre el programa de ferias.

##### ***C. Asistencia al grupo para definir los insumos prioritarios y ejecutar compras en conjunto, con el objeto de incrementar el poder de negociación orientado a la disminución de costos.***

##### ***D. Conformación de la oferta comercial del grupo***

Esta tendrá como objetivo presentar el o los productos, consignando especie, variedad, cantidad, calidades comerciales, tipos de presentación , costos, precios, etc.

##### ***E. Solicitar estudios de mercados sobre el destino objetivo, acceder al listado de importadores, establecer contactos y fijar las condiciones de venta, precios, forma de pago, etc.***

##### ***F. Preparar y ejecutar talleres de capacitación para los grupos sobre: Cómo Exportar?***

##### ***G. Iniciar proceso de implementación de normas calidad***

**H. Relevar las principales líneas de crédito que se orienten hacia el financiamiento de capital de trabajo, bienes de capital, infraestructura tecnología y exportaciones, indagando programas nacionales, provinciales, banca privada y banca oficial.**

**I. Preparar y ejecutar talleres de capacitación sobre Figuras Asociativas.**

Esta actividad se llevará a cabo mediante la ejecución de talleres dando una visión sobre las diferentes formas legales de conformación de sociedades para los diferentes grupos.

**J. Asesoramiento por G.P en el periodo de implementación del Programa**

El coordinador brindará asistencia técnica y facilitará las gestiones en todas las acciones que se relacionen con temas de gestión oficial, productivos, comerciales y financieros.

**K. Informe general de compatibilización y asesoramiento al Ministerio de la producción**

## 5. CRONOGRAMA DE TAREAS

PERIODO(MESES) TAREAS	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
A. Desarrollo de Imagen	■	■	■									
B. Relevamiento de ferias		■	■									
C. Asistencia compra insumos		■	■									
D. Conformación de oferta			■	■	■							
E. Estudio de mercado.				■	■	■						
F. Taller sobre como Exportar							■					
G. Implementación de calidad							■	■	■	■	■	■
H. Relevamiento líneas de crédito								■	■			
I. Taller Figuras Asociativas										■	■	
J. Asesoramiento por GP.										■	■	■
K. Informe General al Ministerio de la Producción										■	■	■

## 6. PRESUPUESTO

HONORARIOS Y GASTOS de Coordinadores Grupales	1° SEMESTRE 75%	2° SEMESTRE 50%	TOTAL
Honorarios por coordinador de Grupo	\$ 900	\$ 600	
<b>Honorarios para los 12 coordinadores Honorarios por semestre x 12 x 6 meses SUBTOTAL 1</b>	<b>\$ 64.800</b>	<b>\$ 43.200</b>	<b>\$108.000</b>
Gastos a cargo de los C.G.P , oficina, papeleria, insumos PC, vehiculo particular, acceso a internet.	\$ 180	\$ 180	
<b>Gastos para los 12 coordinadores Gastos por semestre x 12 x 6 meses SUBTOTAL 2</b>	<b>\$ 12.960</b>	<b>\$ 12.960</b>	<b>\$ 25.920</b>
<b>Total coordinadores grupales TOTAL1 = SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2</b>	<b>\$ 77.760</b>	<b>\$ 56.160</b>	<b>\$133.920</b>

HONORARIOS Y GASTOS COORDINADOR PROGRAMA	MENSUAL	MESES	TOTAL
Honorarios por coordinador de Grupo	\$ 1.800	12	\$ 21.600
Gastos a cargo de los C.G.P , oficina, papeleria, insumos PC, vehiculo particular, acceso a internet.	\$ 180	12	\$ 2.160
Auxiliar administrativo	\$ 500	12	\$ 6.000
<b>TOTAL 2</b>	<b>\$ 2.480</b>	<b>12</b>	<b>\$ 29.760</b>

<b>TOTAL GENERAL 2° ETAPA PROGRAMA TOTAL 1 + TOTAL 2</b>	<b>\$ 133.920 + \$ 29.760 = \$ 163.680</b>
--	--