

# PROVINCIA DE BUENOS AIRES CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## ESTUDIO REGIONAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

### INFORME FINAL

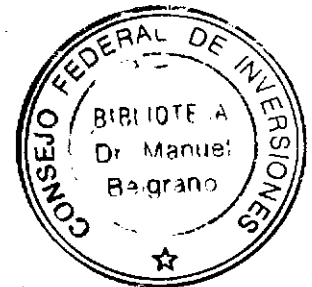
0397  
MH

Expt 8410

AGOSTO 2007

Procesos  
Folios

### CENTRO IDEB MORON



**AUTORES:**

**DR. DOMINGO JOSE MAZZA**

**DR. ANGEL VICENTE IOMMI**

**DR. SEBASTIAN CLAUDIO CULLARI**

**ING. IND. FEDERICO MANUEL**

**MENDIZABAL**



### V.\*.1 Índice temático

V.	Carátula	1
V.*.1	Índice temático	2
V.*.2	Estudio Regional de las cadenas productivas del Partido de Morón. Informe Final	3
V.*.3	Resumen Ejecutivo del trabajo	4
	Extracto	7
V.*.4	Resumen Ejecutivo del plan de tareas	10
V.*.5	Como leer el informe	12
V.*.7	Objetivo General	15
V.*.7	Objetivo específico	17
V.*.8	Conceptos Clave	19
V	Desarrollo de procesos para la difusión de herramientas públicas locales y provinciales en el marco de las prioridades de desarrollo	21
V.a	Adaptar los servicios públicos provinciales de apoyo a PyMes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodologías de intervención definidas previamente.	24
V.b.	Completar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo.	35
V.c.	Convocar a encuentros, presentaciones y reuniones de atrabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicio a las PyMes	39
V.c.1	Convocatoria para presentación de estudios	40
V.*.9	Resumen	42
V.*.10	Anexos	136
V.c.2	Pantallas utilizadas para la convocatoria propuesta en el punto c.1	137
V.*.11	Fuentes de información secundaria y entidades Páginas de Internet (web)	264
V.*.12	Agradecimientos	266
V.*13	Sumario	268

Estudio Regional de las  
Cadenas Productivas  
Informe Final  
Agosto 2007

# INFORME FINAL

**Extracto**

## Extracto

El Estudio Regional de las Cadenas Productivas en la Provincia de Buenos Aires (1), contribuirá a optimizar estrategias de la política económica territorial con la finalidad de consolidar el tejido productivo local y generar empleo sostenible.

La profundización en el conocimiento de las relaciones intersectoriales e interempresariales, permitirá adecuar la infraestructura de servicios técnicos y de gestión para las MiPyMEs locales.

El estudio contempló: Definición del perfil económico regional y local (2), Identificación de las cadenas de valor más importantes en el territorio y sus eslabones específicos (3), Identificación y caracterización de los actores productivos relevantes en la localidad (4), Identificación de las prioridades estratégicas de los actores locales en materia de desarrollo productivo (5), Desarrollo de procesos para la difusión de herramientas públicas locales y provinciales en el marco de las prioridades del desarrollo (6).

Las instituciones locales y de articulación de apoyos deberán constituir un soporte organizativo, a efectos de una ágil atención orientada a satisfacer las prioridades, que podrían sintetizarse en:

- Asesoramiento para el acceso a fuentes de financiamiento
- Reestructuración Empresarial
- Financiamiento
- Capacitación

(1) Conforme al Exp. N° 84100001

(2) Ver Informe Parcial I

(3) Ver Informe Parcial I

(4) Ver Informe Parcial II

(5) Ver Informe Parcial III

(6) Ver Informe Parcial IV



- Incentivos Fiscales
- Proyectos de inversión
- Asistencia técnica

Los servicios institucionales a instrumentar deberán contemplar las siguientes conclusiones surgidas del estudio:

- Escaso encadenamiento productivo.
- Renuencia a la asociatividad
- Falta de infraestructura
- Desconocimiento de mecanismos de apoyo
- Capacidad operativa ociosa
- El control de calidad es casi nulo
- No se detectan estrategias comerciales
- Escasa exportación
- No prevén inversiones en capacitación
- Proyectos de inversión están orientados a la adquisición de máquinas/ equipos
- No existen procedimientos administrativos claramente establecidos

A efectos de corresponder con las necesidades y conclusiones manifestadas en el estudio, se propone desarrollar procesos para la difusión de herramientas públicas, locales y provinciales en el marco de las prioridades del desarrollo.



# Módulo V

## Resumen Ejecutivo del trabajo

### V. \*.3 Resumen ejecutivo del trabajo

El trabajo tiene como finalidad proveer información útil que promueva la creación de empleo productivo y sustentable en la región. (1) (2)

En los dos primeros módulos se desarrolló pormenorizadamente el estudio del perfil económico regional y local, identificando las fuentes de información, las variables económicas más relevantes; determinando las cadenas de valor más importantes en el territorio y sus eslabones específicos. (3)

El tercer módulo abordó la identificación y caracterización de los actores productivos relevantes en la localidad. (4)

Para cumplir con este trabajo fue necesario llevar adelante tareas de tipificación e individualización que permitieron la obtención de identidad y características.

En tal sentido fue necesario escoger a los actores productivos de cada rubro para ponderar su relevancia.

A partir de esto se obtuvieron datos que sometidos a un proceso sistemático permitieron conocer las necesidades de los actores relevantes, como sus proyectos, potencial asociativo y grado de adecuación para el desarrollo de sus actividades en el contexto local.

Los resultados obtenidos permitieron el desarrollo del módulo IV (5) que facilitó la identificación de las prioridades estratégicas del municipio para el fomento y desarrollo productivo.

(1) Surge del Acuerdo correspondiente al contrato de obra según Exp. N° 84100001 del presente estudio

(2) Ver acuerdo respectivo "Finalidad"

(3) Ver Informe Parcial I

(4) Ver Módulo III del acuerdo antes mencionado

(5) Ver Informe Parcial III





El presente informe, que se corresponde con la última etapa del estudio (módulo V), está referido a la adaptación y complementación de los servicios públicos provinciales y locales de apoyo que permitan el fortalecimiento del sector productivo en el municipio de Morón.

Simultáneamente se da inicio a los encuentros, presentaciones y reuniones para la difusión e implementación de los servicios a las PyMEs.

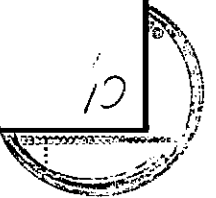


# Módulo V

---

---

## Resumen Ejecutivo de las tareas



#### **V.\*.4 Resumen ejecutivo del plan de tareas**

El plan de tareas correspondiente al desarrollo del Módulo V incluye las siguientes fases:

- a) Adaptar los servicios públicos de apoyo a Pymes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodológicas de intervención definidas previamente.
- b) Complementar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo.
- c) Convocar a encuentros, presentaciones y reuniones de trabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicios a las PyMEs .



---

---

# Módulo V

---

---

## Como leer el informe

### **V.\*.5 Como leer el informe**

Luego de analizados los resultados obtenidos durante el desarrollo del módulo III (6) quedaron en evidencia las prioridades de los actores productivos.

Como consecuencia de ello se analizaron las prioridades estratégicas de los actores institucionales locales y provinciales para intervenir en el fomento de la producción y la consolidación de las cadenas de valor en la región, a través de la creación de nuevos servicios o la adecuación de los que ya se brindan (7).

Se puso de manifiesto la importancia que reviste el desarrollo de una tarea conjunta de dichos actores institucionales.

El desarrollo del informe mantiene el orden preestablecido por el Acuerdo.

Cabe señalar que se incluyen en el informe, acciones que a la fecha se llevan a cabo y otras que aún no se han implementado pese a estar diseñadas.

No se incluyen anexos con tablas de valores y gráficos para facilitar la interpretación a través de una ágil lectura.

Los anexos se encuentran correspondientemente separados de los items del plan de tareas, pero formando parte del cuerpo principal de este trabajo.

En el presente Informe final se incluyó como anexo un resumen del Informe Parcial III (correspondiente al módulo IV) para facilitar la lectura, dada la estrecha vinculación de los temas tratados.

(6) Ver Informe Parcial II

(7) Ver Informe Parcial III



Es importante resaltar que como nota aclaratoria se ha utilizado en el tramo del anexo como resumen general del presente módulo, números indicadores precedidos por una barra a la derecha de algunos párrafos, que representan el folio en que se encuentra la señal específica de trabajos anteriores.

Cuando ha sido necesaria su utilización, las referencias se han colocado al pie de página.



# Módulo V

## Objetivo General

### **V.\*.6 Objetivo General**

Es objetivo general del presente trabajo, promover la creación de empleo productivo y sustentable en la región, impulsando la incorporación de variables económicas territoriales y locales para ajustar los instrumentos y servicios de fomento productivo.





# Módulo V

## Objetivo Específico

### **V.\* 7 Objetivo Específico**

Es objetivo específico del presente trabajo, la adaptación de los instrumentos públicos provinciales de apoyo a PyMEs a las necesidades locales, ajustándose a las previamente definidas estrategias y mecanismos de intervención (8).

Conjuntamente, la complementación de los servicios provinciales con los locales que conduzcan a una consolidación del apoyo al sector productivo.

(8) Ver Informe Parcial III.



# Módulo V

## Conceptos clave

## V.\*.8 CONCEPTOS CLAVE

- Certificación de Calidad
- Difusión
- Exportación
- Infraestructura
- Adecuación
- Actores institucionales públicos y privados
- Articulación de apoyos
- Desarrollo productivo
- Financiamiento
- Formación y Capacitación
- Modernización tecnológica
- Complementación
- Sensibilización
- Necesidades insatisfechas
- Prioridades estratégicas
- Política económica territorial
- Servicios de apoyo
- Vinculaciones intersectoriales e interempresariales
- Potencial asociativo
- Proyectos de inversión e innovación
- Crédito fiscal
- Intervenciones sectoriales
- Metodología de actuación

# Módulo V

**Desarrollo de procesos para la  
difusión de herramientas  
públicas locales y provinciales  
en el marco de las prioridades  
del desarrollo**

El análisis de los resultados que surgieron del desarrollo de los módulos I, II y III del presente estudio, donde se pusieron de manifiesto las reales necesidades y preocupaciones en el ámbito empresarial local (9), permitió un primer planteo de estrategias a nivel municipal, provincial y nacional que contribuyesen a los objetivos propuestos (10).

Previo al inicio de las acciones concretas y específicas, es necesario tener respuesta a preguntas como:

- Se buscará primero consolidar el desarrollo de las empresas existentes o se promoverá la creación de nuevas empresas en actividades faltantes ?
- A través de que mecanismos de información se dará difusión a las estrategias y metodologías de actuación ?
- Cómo se instrumentará el accionar conjunto de todos los actores comprometidos con el apoyo al sector productivo ?

Para resolver estas preguntas es necesario la búsqueda de respuestas a través de mecanismos de articulaciones conjuntas entre actores políticos locales, provinciales y nacionales.

La actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos debería considerar ciertos detalles que lo constituyan en un verdadero soporte organizativo.

- 1) La institución deberá capacitar personal técnico destinado exclusivamente a la difusión y promoción de los servicios que puede brindar a las empresas.
- 2) Este personal técnico debe ser provisto de equipamiento informático de uso exclusivo para tal fin, ya que en él operará bases de datos, sistemas de seguimiento de su gestión, diseñará la/s página/s web asociadas con su tarea, diseñará el material necesario para la promoción de los servicios ofrecidos.

(9) Ver Informes Parciales I y II.

(10) Ver Informe Parcial III.



- 3) También necesitará incluir en el equipo mencionado, base de datos de instituciones prestadoras de los servicios promovidos.
- 4) Tendrá a su cargo el asesoramiento respecto al acceso a las diferentes alternativas de apoyo.
- 5) Las instituciones deberán asegurarse de contar con personal técnico y administrativo debidamente capacitado a efectos de una correcta y ágil atención.
- 6) Dado que las instituciones atenderán prestaciones muy variadas se requiere un muy fluido diálogo con todos los actores institucionales públicos y privados a nivel local, provincial y nacional.

Muy probablemente la mayoría de los requerimientos empresariales en el municipio de Morón giran sobre los siguientes temas:

- Asesoramiento para el acceso a fuentes de financiamiento
- Programa de Reestructuración Empresarial
- Financiamiento Fuerza PyME / Fonapyme / Fondo local
- Capacitaciones: Cursos sobre Calidad, Exportación, otros
- Crédito Fiscal local
- Proyectos de inversión
- Asistencia técnica

Así, como en el punto 2 nos referíamos al soporte informático necesario para la etapa de promoción de servicios, igualmente importante, es contar con equipamiento para el seguimiento de las prestaciones y la medición de resultados.



# Módulo V

**a. Adaptar los servicios públicos provinciales de apoyo a Pymes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodologías de intervención definidas previamente**



**V. a. Adaptar los servicios públicos de apoyo a Pymes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodológicas de intervención definidas previamente.**

A los efectos de adaptar los servicios públicos de apoyo a Pymes a las necesidades de las mismas en la región, cabe enunciar y describir algunos de los organismos que cuentan con instrumentos y estructura a tal fin.

Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires  
Subsecretaría de la pequeña, mediana y microempresa (11)

Servicios actuales de la subsecretaría de la pequeña, mediana y microempresa de la Provincia de Buenos Aires:

- Fuerza Pyme
- Experiencia Pyme
- BAexporta
- Cooperativas
- FOGABA
- Distritos Productivos
- Agrupamientos industriales
- Microempresas
- Registro Pyme
- Comprebonaerense
- Agencias de desarrollo local
- Comercio
- Defensa del consumidor
- Minería
- Zona Franca
- Puertos

(11) En el Informe Parcial III punto IV.\*.10.2.1 se incluye la información detallada de cada una de las dependencias del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires (autoridades, domicilios, teléfonos, e-mails).



## V. a. 1. Detalle de los principales servicios vinculados a asistencia empresarial y financiamiento

### ➤ Fuerza PYME

Línea de crédito para el Sector MiPyME

Requisitos

#### 1) Encuadrar como PyME

El encuadramiento se corresponde con los valores expresados en la siguiente tabla.

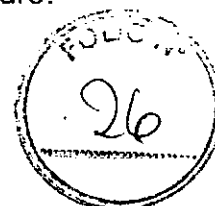
Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

(\*) Los valores indicados corresponden a montos de facturación anual.

2) Desarrollar una actividad que no sea: Financiera o Agropecuaria Tradicional

3) Radicada en la provincia de Buenos Aires o que el proyecto a financiarse se desarrolle en ella.

4) Empresa en marcha, en pleno funcionamiento y con un proyecto de futuro.



- 5) Con resultados económicos operativos positivos en el último año.
- 6) En situación impositiva y previsional regular.
- 7) Préstamos de hasta \$ 1.000.000 para personas jurídicas, y de hasta \$ 750.000 para personas físicas.
- 8) Para aplicación en capital de trabajo e inversiones de capital.
- 9) No estar inhabilitado por el Banco Provincia.

**Características de la línea**

Montos máximos: de hasta \$1.000.000 para personas jurídicas y \$750.000 para personas físicas.

Plazo en meses	12	24	36	48	60 (*)
T.N.A.V. inicial para el tomador	9,90 %	9,90 %	10,15%	10,15%	10,15%

(\*) Exclusivamente para el financiamiento de bienes de capital a la industria y la minería.

**Destinos:**

- Capital de trabajo y evolución comercial (hasta 24 meses).
- Financiación de nuevas inversiones: Para la adquisición de bienes de capital y otros bienes nuevos y usados, nacionales y extranjeros nacionalizados, obra civil, tecnológica y / o servicios para ser aplicados a la producción de bienes y servicios (hasta 48 meses con hasta 6 meses de gracia para el pago del capital).



**Porcentaje de Financiamiento:**

- Bienes nuevos: hasta el 100% de la inversión neta de IVA.
- Bienes usados: hasta el 100% del valor de compra o tasación, de ambos el menor, neto de IVA.

**Aprobación:** en un plazo máximo de 30 días (desde la entrega completa de la información).

**Amortización:** sistema alemán con cuotas mensuales, trimestrales o semestrales.

**Período de gracia:** de hasta 6 meses para financiación de nuevas inversiones.

**Garantías:** Si a consideración del banco, el interesado no posee garantía suficiente, podrá obtenerla a través del Fondo de Garantías Buenos Aires (FO.GA.BA.).

**Exclusivo para Parques Industriales:**

Aquellas empresas que soliciten préstamos con el objeto de relocalizar su actividad en un parque industrial o para ampliar, modernizar, optimizar sus construcciones, instalaciones, equipos y otros elementos ya radicados en un parque, tendrán condiciones especiales.

En dicho caso, los préstamos se otorgarán bajo las siguientes condiciones:

Plazo: 48 y 60 meses.

Tasa de interés: Será del 8,50% TNA fija



## Información requerida

Para acceder a la línea de crédito se deberá presentar la siguiente información:

### Legal

- ›Contrato societario debidamente inscripto. (J)
- ›Actas de asamblea y directorio, donde conste la designación de las actuales autoridades. (J)
- ›Certificado de habilitación municipal (F-J)
- ›Inscripción en el registro Industrial de la Nación (F-J)
- ›DNI (F)

### Contable

- ›Últimos 2 estados contables auditados por contador público (J)
- ›Datos complementarios al balance (J) (Formulario 150)
- ›Detalle de inmuebles (F-J) (Formulario 118)
- ›Manifestación de bienes y recursos.(F) (Formulario 1293)
- ›Anexo a la manifestación de bienes (F)

### Impositiva

- ›Comprobante de inscripción en AFIP y Rentas (F-J)
- ›Manifestación de situación fiscal en la Provincia de Buenos Aires (F-J) (Form. 926)
- ›Manifestación sobre cumplimiento de obligaciones previsionales (F-J) (Form. 925)
- ›DDJJ impuesto a las ganancias de los 2 últimos ejercicios fiscales. (F-J)
- ›DDJJ anual de IVA e IIBB del último ejercicio fiscal (F-J)
- ›DDJJ mensuales de IVA e IIBB de los meses post cierre del último ejercicio. (F-J)
- ›DDJJ anual del impuesto sobre los bienes personales (F)

(J): Sociedades comerciales, cooperativas y otras.

(F): Personas físicas o sociedades de hecho que no confeccionan balances comerciales

En la sucursal o agencia de desarrollo, el interesado recibirá todo el asesoramiento que requiera.



## **V. a. 2 Propuesta de adecuación**

Si bien encontramos tanto a nivel Provincial como Nacional, diversas líneas de crédito a tasa blanda destinadas al financiamiento de proyectos de inversión, existen muchas Pymes en el Partido de Morón, que no acceden a las mismas ya sea por desconocimiento de su existencia, por desconfianza o por no considerarse sujetos de crédito.

Es fundamental fomentar la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de acceder a la cultura del financiamiento, lo cual implica incorporar el planeamiento a la visión sus negocios.

Cabe destacar la necesidad de establecer un paso previo ante las distintas alternativas de financiación para el sector.

Un programa de Asistencia en materia de Preparación para el financiamiento podría ser la instancia que le permitiría a la empresa un acercamiento al sistema financiero.

Los objetivos estarían vinculados con la evaluación de su situación actual como sujeto de crédito, los proyectos de negocios y el proceso de toma de conocimiento de las distintas líneas de crédito disponibles que posibiliten un crecimiento económico sustentable.

En varias oportunidades los empresarios Pymes, por no poseer conocimientos técnicos ni asesoramiento pertinente pasan por experiencias frustrantes al solicitar créditos en el sistema financiero.

Tal como lo establecimos en el módulo anterior mencionamos a continuación una breve reseña del Programa Tentativo para lograr superar los inconvenientes actuales.

### **V. a. 3. Asistencia para el financiamiento**

#### **Misión**

- ✓ Facilitar el acceso de las empresas PyMEs al financiamiento.
- ✓ Provocar un cambio cultural para que las empresas Pymes puedan desarrollar proyectos de negocios viables y de esta forma acceder a distintas alternativas de financiamiento.

#### **Objetivos**

- ✓ Realizar un Diagnóstico de Acceso a efectos de determinar si la empresa puede ser sujeto de crédito.
- ✓ Ayudar al empresario a definir estrategias de financiamiento acordes con sus necesidades y a elegir las líneas de crédito más convenientes.
- ✓ Asistir a la empresa en la preparación de la documentación crediticia para su presentación ante los bancos.

#### **Destinatarios:**

- Empresas en Actividad ( Sector Industrial – Comercial – Servicios)
- Proyectos de inversión

#### **Alcance de los servicios**

En términos generales los servicios están orientados a brindar asistencia profesional para obtener financiamiento de proyectos empresarios orientados a incorporar activos fijos, tecnologías blandas (sistemas informáticos, normas de calidad, etc.) y a



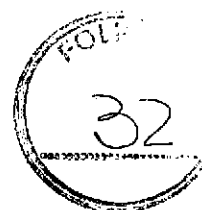
incrementar activos corrientes (aumentos de actividad que demanden mayores inventarios y/o crédito a clientes).

Las prestaciones de Preparación para el Financiamiento comprenden:

- ✓ El relevamiento y análisis de la información necesaria para acceder al crédito.
- ✓ La formulación de un Diagnóstico de Acceso que permita determinar si la empresa es o no sujeto de crédito.
- ✓ La asistencia y colaboración en la cumplimentación de los requisitos formales exigidos por las entidades bancarias para obtener el acceso a las líneas de crédito. Esta prestación es el Servicio de "Documentación crediticia".

Los servicios no comprenden:

- ✓ La asistencia profesional para refinanciamiento de pasivos.
- ✓ La certificación acerca de la veracidad de la información suministrada por la empresa para la elaboración del Diagnóstico de Acceso.
- ✓ Gestiones ante las entidades bancarias y financieras para colaborar con la empresa en la agilización de su solicitud de créditos.
- ✓ Gestiones similares ante las entidades de información (Banco Central, AFIP, Veraz o similar) para la modificación de la calificación o la situación de la empresa en el sistema financiero.
- ✓ El financiamiento de eventuales gastos derivados de la implementación de las prestaciones.
- ✓ El otorgamiento de garantías y avales.





## Descripción de los servicios

✓ Sub-servicio Diagnóstico de Acceso

Determinará la aptitud de la empresa para ser sujeto de crédito.

Los objetivos específicos del servicio son:

- ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario analizando la clasificación y calificación en el sistema financiero.
- ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario en base al análisis de la situación patrimonial, económica y financiera y de su situación fiscal y previsional.

✓ Servicio Documentación crediticia

La asistencia se prepara bajo las normas y exigencias del BCRA, por lo que permite la presentación de la empresa al sistema financiero en forma completa, adecuada y ordenada.

En forma previa se realiza un análisis de las distintas alternativas de financiamiento que poseen las entidades financieras, a efectos de elegir aquella que sea más adecuada de acuerdo a la problemática crediticia de la empresa.

- Experiencia PyME (Programa del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires)



Experiencia PyME es un Programa cuyo objetivo es acercarle a las empresas experiencia y conocimientos comprobados en las áreas que hacen al funcionamiento de las mismas.

El Programa pone a disposición de las empresas una Base de Datos de Profesionales expertos seleccionados, todos ellos ex jefes, gerentes y directores de empresas de primera línea.

El buscador de Experiencia PyME, le permite a cada interesado en recibir los servicios, seleccionar directamente él, el experto por rubro, área de especialidad, zona geográfica y/o profesión.

El servicio podrá contratarse en dos etapas sucesivas e independientes:

- Etapa de Diagnóstico y elaboración del plan de acción subvencionado en su totalidad por el Ministerio de la Producción

- Etapa de Implementación del Plan de Trabajo.

Subvencionado el 50% por el Ministerio de la Producción. El beneficiario deberá pagar el 50% restante.

Para emprendedores y Microempresas, el servicio comprende una única etapa de hasta 12 jornadas que incluirá evaluación, diagnóstico e implementación.

Las 10 primeras jornadas subsidiadas al 100% por el Ministerio de la Producción y de las 2 últimas el 50 % estará a cargo del empresario.

Cada empresa demandante tendrá derecho a la cantidad de servicios y en las condiciones, que el programa autorice.



## Módulo V

**b. Completar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo**

**V. b.- Complementar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo.**

Adecuación de los servicios del Municipio de Morón

Recapitulando lo expuesto en el informe anterior (12), resulta importante generar una oferta de servicios específicos para Pymes a partir de la demanda existente en el partido de Morón.

De acuerdo con lo conversado oportunamente con responsables de las distintas áreas vinculadas al tema, se recomienda llevar a cabo relevamientos sectoriales específicos para detectar las necesidades concretas y objetivas en cuanto a servicios de asistencia y capacitación.

Por otra parte, la generación de charlas y reuniones periódicas con los empresarios interesados generaría un mayor contacto con los industriales y la posibilidad de mayor acercamiento a sus problemáticas.

De las conclusiones del estudio se pudo observar que, en general, no hay demasiado interés por parte de las empresas en las distintas ofertas de programas destinados al sector. Los escasos tiempos del empresario actual, producto de su estructura misma y del contexto que le propone un crecimiento vertiginoso dejan sin efecto la abundante oferta de prestaciones de servicios y cursos de capacitación provenientes tanto de organismos públicos como de consultoras privadas.

Como lo expresamos oportunamente, es fundamental explotar el concepto de asociatividad. El Parque la Cantábrica constituye un claro ejemplo, más aún teniendo en cuenta el proyecto de ampliación de este conglomerado de industrias(13).

(12) Ver Informe Parcial III.

(13) Ver Informe Parcial III punto IV.\*.10.5.3



La posibilidad de generar proyectos en forma conjunta potencia la posibilidad de acciones. También es importante generar encuentros dentro del mismo ámbito de trabajo empresarial (14).

El trabajo es arduo, pero intensificar el contacto con los empresarios es fundamental. La generación de alguna visita periódica, que le permita conocer su contexto actual, crear un ámbito de charlas vinculados al mundo empresarial, de manera de tomar contacto con todas las herramientas disponibles a su alcance, como así también los instrumentos de políticas públicas disponibles para llevar a cabo los proyectos en cartera (15).

En definitiva el objetivo es acercar a las PyMEs las herramientas que pueden ayudar a resolver sus problemáticas más comunes.

Intensificar el trabajo del Municipio con las instituciones intermedias es un objetivo que debe continuar como prioridad.

Conjuntamente con las cámaras empresariales, entidades gremiales, el IDEB, la UIO y las Universidades presentes en la región (UM y UTN) deberán aunar esfuerzos, unificar objetivos y lograr una verdadera coordinación.

Las cámaras empresariales deben cumplir un rol protagónico en este proceso de cambio, y deben establecer políticas de adecuación de manera de incrementar su representatividad en el territorio, acercarse más a la realidad empresarial y alimentar el sistema de generación de proyectos y programas.

Cabe señalar que en el orden nacional, la SEPYME está lanzando actualmente el Programa Nacional de Desarrollo Emprendedor (PRONADEM) que tiene como principal finalidad crear empresas (Red Nacer) y consideró acertadamente que necesita desarrollar un tejido sólido de instituciones intermedias para poder descentralizar este programa, operar con mayor efectividad y consolidar las políticas públicas de desarrollo productivo.

(14) Ver Informe Parcial III punto IV.f.

(15) Ver Informe Parcial III punto IV.e.



La participación y el apoyo del Municipio a las instituciones locales que decidan su ingreso al programa en carácter de unidades ejecutoras es vital para potenciar y optimizar los recursos disponibles que puedan generar en la región una verdadera usina de proyectos viables y sustentables que logren un impacto socio-económico positivo.

La presencia de universidades (Universidad de Morón Y Universidad Tecnológica Nacional) resultaría de vital importancia no solo por la transferencia de conocimientos a los posibles emprendimientos, sino porque ellas mismas constituyen un verdadero semillero de emprendedores, provenientes de carreras universitarias vinculadas a tecnologías duras y blandas, como profesionales vinculados a empresas de servicios.

## Módulo V

**c. Convocar a encuentros, presentaciones, reuniones de trabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicios a las Pymes.**

# Módulo V

## c. 1 Convocatoria para presentación de estudios



**V. c. Convocar a encuentros, presentaciones y reuniones de trabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicios a las PyMEs .**

**V.c.1 Convocatorias para la presentación del Estudio**

Se realizó la exposición del presente Estudio en el ámbito de la Universidad de Morón, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Cátedra de Investigación de Mercado, con la participación del Lic. Domingo José Mazza, el CPN Ángel Vicente Iommi, El CPN Sebastián Claudio Cullari, el Ing. Federico Manuel Mendizábal. Contó con la asistencia de la Lic. Sandra Romeo y la CPN Patricia Escabosa. Además fueron invitados otros integrantes de la carrera Licenciatura en Economía, como el Dr. Gerardo Daniel Roozen y el Ing. Héctor Marcelo Conconi y como egresado de la carrera de Economía el Lic. Oscar Camarero.

A su vez se llevó a cabo la presentación de este Estudio en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad de Morón, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, interviniendo su director el Dr. Vicente Humberto Monteverde, docentes y auxiliares de Cátedra.

Estas reuniones tuvieron lugar el lunes 30 de Julio a las 19 y el sábado 4 de agosto a las 8.30.

Conjuntamente se propone convocar a una reunión en la Cátedra Abierta de la Universidad de Morón, con la asistencia de autoridades del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), la Universidad de Morón, Municipio de Morón, Unión Industrial del Oeste, Cámaras Empresariales (UIM, ACIM) y la Comisión de Industria y Comercio del Honorable Senado de la Nación, el objeto central será sensibilizar a los distintos actores incluidos en la propuesta a los efectos de llevar adelante la organización y posibles implementaciones para las prestaciones de servicios a las Pymes.



# Resumen

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES – CFI –  
IDEB MORON  
ESTUDIO REGIONAL  
DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

**V.\*.9 RESUMEN DEL ESTUDIO**



El desarrollo del informe original y del presente resumen mantiene el orden preestablecido por el Acuerdo.

Para facilitar la lectura y relectura se han resaltado los conceptos principales.

Las modificaciones más notorias que presenta este resumen se deben a razones de practicidad y para reducir la extensión total del texto, destacándose las siguientes:

- Se eliminó el índice original y se ubicó el sumario al principio (ya que varían los números de hojas y el sumario era mas detallado).
- Se unieron al final los textos correspondientes al glosario y a las abreviaturas.
- Se eliminaron todas las referencias de personas y direcciones.

## **Resumen Módulo I: Definición del perfil económico regional y local**

### **\*.I a) Identificación de las fuentes de información /18**

En primer lugar se identificaron aquellas instituciones o documentos que mejor representan la información requerida para llevar a cabo la evaluación de la preparación del trabajo “Estudio Regional de las Cadenas Productivas”, por parte de cada uno de los consultores contratados para los estudios respectivos.

### **\*.I b) Sistematización de la información /29**

En la etapa siguiente y según el grado de avance alcanzado, se sistematizó la información, desarrollando un conjunto de articulaciones de los datos obtenidos, para que su proceso fuese un paso genuino hacia la información útil solicitada.



**\*.1 c) Determinación de las características y variables económicas regionales y locales /42**

Para ello se han considerado aspectos generales, geográficos, sociales y económicos del Partido de Morón y la región a la que pertenece (Localización, Población, Producto Bruto geográfico, actividad industrial y comercial, datos institucionales y políticos, entre otros).

**\*.1 d) Determinación de otras variables territoriales y locales que incidan en el desarrollo productivo /161**

En este ítem se puntualizaron aquellos actores relevantes que de una u otra manera también actúan sobre el entorno económico local (Medios de transporte, Educación Superior, Instituciones bancarias y financieras, organismos públicos y privados del partido)

Asimismo se incluyeron datos significativos, como tamaño de las empresas, capacidad exportadora, etc.



## **Resumen Módulo II: Identificación de las cadenas de valor más importantes en el territorio y sus eslabones específicos**

### **\*.II a) Determinar el universo de empresas en el territorio sobre la base de información secundaria disponible /182**

Para esto fue necesaria la utilización de la base de datos obtenida de diversas fuentes y que se expresara en el Módulo I, detallando el listado de empresas según los criterios de clasificación seleccionados.

### **\*.II b) Clasificar el universo de empresas asentadas en el territorio en términos de actividades económicas /227**

De las 870 empresas relevadas, se agruparon por rubro, resultando las más numerosas: Metal-Mecánica (223), Caucho-Plástico (137) y Textil (97), efectuando el listado detallado de las mismas en forma sistematizada.

### **\*.II c) Determinar las cadenas de valor de interés presentes en el territorio /261**

Se identificaron las formas de generar más valor para el cuadro productivo presentado en el Partido de Morón, considerando el conjunto de empresas que se desempeñan y desarrollan su actividad económica (fabricar, comercializar y/o brindar apoyo a terceros) por medio de la prestación de servicios productivos específicos.

Se identificaron las actividades relevantes en términos de actores locales que generen valor y costo en los negocios específicos del Municipio y que comprenden actividades primarias y actividades de apoyo.



**\*.II d) Caracterizar las cadenas identificadas en términos de cantidad de eslabones presentes, cantidad de empresas vinculadas, tamaño de las empresas, cantidad de empleo, valor agregado relativo /289**

Para llevar a cabo este ítem se utilizaron herramientas estadísticas y sus resultados expresados a través de cuadros y gráficos, acompañados de las explicaciones correspondientes.



### **Resumen Módulo III: Estudio Regional de las Cadenas Productivas**

El plan de tareas correspondiente al desarrollo del Módulo III incluyó las siguientes fases:

- a) Identificación y selección de los actores productivos relevantes en base a información institucional pública y privada.
- b) Diseño de encuestas de relevamiento de información de los actores productivos seleccionados.
- c) Identificar las necesidades de las empresas en relación a los factores de mercado.
- d) Identificar proyectos empresariales de inversión.
- e) Identificar proyectos empresariales de innovación tecnológica.
- f) Identificar el potencial asociativo de los actores productivos.
- g) Identificar actividades faltantes o limitadas en base a las necesidades de los encadenamientos en el territorio.

El trabajo tiene como finalidad proveer información útil que promueva la creación de empleo productivo y sustentable en la región, abordando la identificación y caracterización de los actores productivos más relevantes de la localidad.

Para cumplir esta labor fue necesario llevar adelante tareas de tipificación e individualización que permitieron la obtención de identidad y características según lo solicitado en el acuerdo y los objetivos del mismo. Para esto fue necesario escoger a los actores productivos de cada rubro para ponderar su relevancia.

Para el procesamiento de la información obtenida a través de las encuestas realizadas se recurrió a una poderosa herramienta informática como el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

A partir de esto se obtuvieron datos que sometidos a un proceso sistemático, que a través de estadísticas detalladas, gráficos, permitieron conocer las necesidades de los actores relevantes, como sus proyectos, potencial asociativo y grado de adecuación para el desarrollo de primera instancia de sus actividades en el contexto local.





A su vez, se indicaron los encadenamientos productivos y situaciones actuales que afectan a los rubros Caucho-Plástico, Textil, Metal-Mecánica.



## **Resumen Módulo IV:**

### **IV.\*.2 Introducción al informe /2**

Esta investigación procura determinar un diagnóstico claro que permita la creación de empleo productivo y sustentable en la región, sobre la base de las articulaciones de políticas públicas y acciones privadas, que beneficien a las microempresas y pymes del partido de Morón.

A la fecha se llevan desarrollados tres módulos.

El primero trata sobre la definición del perfil económico regional y local.

El segundo módulo se refiere a la identificación de las cadenas de valor más importantes en el territorio y sus eslabones específicos.

Los resultados de ambos módulos se encuentran volcados en el Informe Parcial I.

Con el desarrollo de las tareas correspondientes al Módulo III del Estudio Regional de las Cadenas Productivas, se profundizó la identificación y caracterización de los actores relevantes en el municipio de Morón para este estudio.

El análisis de los resultados obtenidos a través del relevamiento llevado a cabo en esa etapa, constituyó un soporte para la posterior identificación de las prioridades estratégicas en materia de desarrollo productivo.

Con la ampliación del conocimiento de la red de vinculaciones intersectoriales e interempresariales y el detalle de sus actuales problemáticas, se desarrolla el módulo IV con el objetivo de lograr una adecuada infraestructura de servicios técnicos y de gestión para las microempresas y PyMEs locales que brinde soluciones difíciles de alcanzar individualmente.



#### **IV.\*.4 Resumen ejecutivo del plan de tareas /3**

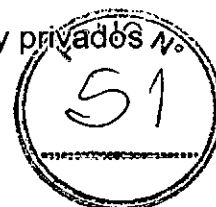
Incluye las siguientes fases:

- a) Presentar la información sistematizada a los actores institucionales públicos y privados a nivel local y provincial.
- b) Analizar la información y evaluar las prioridades de tipo estratégico para el fomento de la producción.
- c) Identificar las prioridades estratégicas del municipio en materia de desarrollo productivo.
- d) Fijar estrategias de intervención para la consolidación de cadenas de valor en la región y la creación de empresas por consenso local.
- e) Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a PyMes.
- f) Desarrollar nuevos servicios necesarios para las intervenciones sectoriales, fijando metodologías de actuación.
- g) Determinar la agenda de actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos a nivel local, provincial y nacional.

#### **IV.\*.5 Resumen Ejecutivo del trabajo /4**

A partir del trabajo desarrollado en el Módulo III, se obtuvieron datos que sometidos a un proceso sistemático permitieron conocer con mayor precisión las necesidades de los actores productivos, sus proyectos, potencialidad asociativa y capacidad de adecuación para el desarrollo de sus actividades en el contexto local.

El análisis de los resultados arrojó un conjunto de conclusiones que darán sustento para el desarrollo del Módulo IV donde los actores institucionales públicos y privados



PROGRAMA P.I.M.E. INDUSTRIAL 24

Objetivo:

Facilitar el acceso a las micro y pequeñas empresas a Programas Integrales de Capacitación y Asistencia Técnica con el objeto de:

- incrementar la capacidad productiva,
- mejorar su competitividad,
- disminuir los riesgos de vulnerabilidad
- y facilitar la inserción de la micro y pequeñas empresas en el tejido productivo.

Medios

1. Brindar capacitación y asesoramiento técnico en áreas específicas que resultan particularmente sensibles en la competitividad de las empresas.
2. Otorgar herramientas cognitivas que les permitan mejorar su situación dentro del tejido productivo.
3. Desarrollar una experiencia que facilite la puesta en ejecución de la formación académica, mejorando las condiciones de competitividad de las mipymes.
4. Contribuir y potenciar los esfuerzos de las empresas para enfrentar la competencia del mundo global, con el apoyo de las instituciones que instaladas en el territorio, pueden aportar en su estrategia de competitividad sistémica.
5. Vincular el saber académico con el mundo del trabajo, en consultoría y en el desarrollo de actividades de capacitación

El programa se estructurará de acuerdo al siguiente esquema:



a nivel local y provincial podrán establecer prioridades estratégicas para la consolidación de un crecimiento productivo.

#### **IV.\*.6 Como leer el informe /5**

Luego de analizados los resultados obtenidos durante el desarrollo del módulo III han quedado en evidencia las prioridades de los actores productivos.

Como consecuencia de ello los actores institucionales públicos y privados podrán contar con la información que les permita identificar las prioridades estratégicas para intervenir en el fomento de la producción y la consolidación de las cadenas de valor en la región, a través de la creación de nuevos servicios o la adecuación de los que ya se brindan.

Se pone de manifiesto la importancia que reviste, a partir de este momento, el desarrollo de una tarea conjunta de dichos actores institucionales.

Si bien esa tarea ya se viene realizando, sería conveniente estrechar filas en procura de resultados en el corto plazo.

Cabe señalar que se incluyen en el informe, acciones que a la fecha se llevan a cabo y otras que aún no se han implementado pese a estar diseñadas.

El desarrollo del informe mantiene el orden preestablecido por el Acuerdo.

No se incluyen anexos con tablas de valores y gráficos para facilitar la interpretación a través de una ágil lectura.

El grupo consultor no ha establecido imposiciones excluyentes para las propuestas, Simplemente ha establecido recomendaciones que se infieren de los datos obtenidos de los respectivos relevamientos.



**IV.\*.7 Objetivo General 17**

Promover la creación de empleo productivo y sustentable en la región, impulsando la incorporación de variables económicas territoriales y locales para ajustar los instrumentos y servicios de fomento productivo.

**IV.\*.8 Objetivo Específico /8**

Articular acciones públicas y privadas, focalizadas a impactar positivamente en las variables económicas territoriales y locales del desarrollo productivo, sus principales actores productivos y sus encadenamientos, sobre la base de la prestación de servicios a las Microempresas y Pymes de la región.

**IV.\*.9 Conceptos clave 9**

Mercados	Mercado interno Exportación Desarrollo de proveedores y clientes
Estrategias empresarias	Necesidades insatisfechas Expectativas de crecimiento Política económica territorial Competitividad Asociación estratégica Actores institucionales públicos y privados Articulación de apoyos Vinculaciones intersectoriales e interempresariales Potencial asociativo Consolidación de cadenas de valor Intervenciones sectoriales Metodología de actuación
Medios de producción	Infraestructura Desarrollo productivo Modernización tecnológica Logística Certificación de Calidad



	Aprovechamiento de recursos informáticos
Recursos Humanos	Formación y Capacitación Empleo sustentable
Finanzas	Financiamiento Proyectos de inversión e innovación Crédito fiscal

**IV.a Presentación de la información sistematizada a actores institucionales públicos y privados a nivel local y provincial. /10**

A la fecha, se han desarrollado en forma completa tres módulos correspondientes al Estudio Regional de las Cadenas Productivas en el Municipio de Morón.

En el Módulo I se revió la información disponible sobre los encadenamientos productivos existentes y se relevó información estadística actualizada con el propósito de definir el perfil económico local y regional.

Con el desarrollo del Módulo II se conformó una base de datos de las empresas locales más representativas. Parte de la información fue suministrada por el Municipio, Cámaras empresariales locales y otras Instituciones afines al tema en estudio.

Se preseleccionó un conjunto de empresas correspondientes a tres sectores productivos representativos a efectos de analizar en profundidad

- sus características,
- su tarea productiva y de gestión administrativa,
- su vinculación con proveedores y clientes,
- sus proyectos de inversión, su potencialidad asociativa,
- sus expectativas de exportación,



- capacidad ociosa, sus necesidades en relación a los factores de mercado, etc.

Esto permitió identificar las cadenas de valor de mayor importancia en el partido de Morón.

En el desarrollo del Módulo III se llevó a cabo una encuesta cuyos resultados fueron sistematizados y permitieron establecer importantes conclusiones sobre los temas mencionados.

Dichos resultados contribuyeron a identificar las reales necesidades y proyectos empresariales.

En estos momentos se está llevando a cabo el desarrollo del Módulo IV con el objetivo de identificar las prioridades estratégicas de los actores institucionales locales y provinciales para el desarrollo productivo y la consolidación de las cadenas de valor en la región.

Para la elaboración de las estrategias, dichos actores institucionales deberán proveerse de toda la información sistematizada dado que constituye un soporte relevante para la toma de decisiones.

Sería recomendable que como complemento de la entrega del material mencionado se efectuasen reuniones con la asistencia simultánea de todos los actores comprometidos. De este modo, los participantes podrán interiorizarse de los mismos temas, en un mismo momento.

De esta manera se podrán compatibilizar acciones, reducir los tiempos de ejecución, evitar duplicidad de esfuerzos y ahorro de recursos disponibles.





Una vez concluido el análisis del Informe Parcial III, por parte del Consejo Federal de Inversiones, se estará en condiciones de realizar la presentación de la información recabada y las propuestas efectuadas.

Esto permitirá, a los actores institucionales comprometidos:

- La implementación de nuevas estrategias conducentes al fortalecimiento y consolidación del desarrollo productivo local.
- La adecuación de los servicios ya existentes de apoyo a PyMEs.
- El desarrollo de nuevos servicios necesarios y la agilización de las intervenciones sectoriales.

Para cumplir con lo determinado por el acuerdo respectivo, se propone llevar adelante una exposición por parte de los consultores autores para mostrar los alcances y el trabajo en si mismo. Será de suma importancia contar con la presencia de autoridades del Consejo Federal de Inversiones, autoridades locales y actores representativos de distintas organizaciones.

#### **IV.b Analizar la información y evaluar las prioridades estratégicas para el fomento de la producción 13**

A partir del procesamiento sistémico de la información obtenida con el desarrollo del Módulo III (que incluía encuestas y 10 entrevistas en profundidad) se pudo conocer con mayor precisión las necesidades de los actores productivos en el contexto local.

El análisis de los resultados permitió calificar y cuantificar los esfuerzos requeridos para el establecimiento y consolidación de un crecimiento productivo. Dicho análisis mostró también la necesidad de un accionar conjunto de todos los actores institucionales públicos y privados comprometidos a nivel local, provincial y nacional.

Si bien las empresas encuestadas manifestaron mayoritariamente:

- Estar en condiciones de satisfacer las demandas actuales de mercado,



- Particular interés en realizar inversiones en maquinarias y equipos y también en recursos humanos (capacitación).

Sin embargo en el año 2006:

- Un 46% de ellas realizó inversiones.
- Sólo el 10 % lo hicieron con fondos provenientes del sector bancario
- El 70 % de las empresas que invirtieron con capital propio,

Por lo tanto para la realización de estos proyectos se recurrió a las disponibilidades internas de la empresa, con sus costos de oportunidad y desperdiciando las ventajas de disponer de más recursos que los que actualmente genera la empresa (efecto Leverage o apalancamiento).

Encontramos entonces una primera necesidad de las empresas del partido, que es la del acceso al crédito, tanto bancario como de entidades públicas de fomento a la producción (es notorio que ninguna de las empresas compulsadas recibió apoyo financiero del sector público).

Un elemento más a tener en cuenta en el rubro financiaciones es que las empresas que accedieron al crédito bancario son empresas del rubro caucho plástico, que si bien no tienen un nivel alto de facturación (hasta 1,25 millones al año) una de ellas tiene una capacidad productiva relativamente alta, siendo una de las pocas del partido que trabaja en 2 turnos, y la otra tiene una superficie destinada a la producción de más de 1500 m<sup>2</sup>, lo que la ubica en el tercio superior de las empresas del partido en ese rubro.

#### **Resumiendo:**

Una de las prioridades estratégicas es proveer a las empresas de acceso al crédito o a capitales de fomento de la producción ya que las falencias identificadas mayoritariamente por los empresarios están referidas a la obsolescencia tecnológica y a la capacitación técnica del personal productivo.



Por otra parte la visión de las empresas de los cambios producidos en el entorno general de su actividad productiva se ven reflejadas en la siguiente tabla:

Rubro	Mejor	Peor	% peor
Energía eléctrica	18	3	14,29%
Seguridad pública	3	23	88,46%
Infraestructura pública	9	3	25,00%
Tributos Municipales	0	11	100,00%
Trib. Provinciales y Nacionales	1	25	96,15%
Situación general	31	65	67,71%

En este cuadro se excluyeron ex-profeso las empresas que manifestaron no haber encontrado cambios en la situación general, a fin de resaltar aun más el cambio percibido.

Como se ve, excepto en la provisión de energía eléctrica y en menor escala en infraestructura pública, las empresas ven que la situación del entorno empeoró (o bien está sin cambios).

Esto nos lleva a considerar como una posible prioridad estratégica para la producción, el nucleamiento de empresas en parques industriales o polos productivos, En ellos resulta más sencillo proveerlas de estas necesidades de entorno.

Se puede llevar a cabo a través de una promoción del tipo impositivo u ofreciéndoles algún tipo de ventaja, de ser posible agrupándolas por tipo de actividad, y descentralizándolas dentro del partido, lo que proporcionaría ventajas adicionales, como ser el desarrollo de zonas donde actualmente la densidad de empresas es baja debido al agrupamiento de éstas dentro de la llamada "zona de Morón centro", promoviendo el desarrollo en otras áreas del partido como El Palomar o Villa



Sarmiento, lo que traería el beneficio adicional de desarrollar estas zonas con el incremento de vías de comunicación, entre otras ventajas.

Si bien no surge directamente de los datos obtenidos dentro del marco de este trabajo, pero sí de modo indirecto por las entrevistas personales realizadas, es de hacer notar que un agrupamiento de este tipo podrá mejorar notoriamente el medio ambiente (que es una preocupación en el ámbito mundial), dado que se pueden reducir los gastos de tratamiento de residuos contaminantes de las empresas al poder nuclearlas alrededor de plantas de tratamiento de desechos contaminantes comunitarias, con lo que se reducirían los gastos por empresa para este tratamiento.

Un dato preocupante dentro de lo que se relevó en las encuestas, es el escaso número de empresas que exportan, apenas un 34 %, y este número es aún menor que años anteriores, a pesar que el 84 % de las empresas del partido generan bienes transables, se hace notorio que una estrategia de desarrollo productivo sería entonces una promoción de exportaciones más activa.

Existe en el partido un organismo denominado “Club de Exportadores de Morón” que funciona desde el año 2000 y que cuenta con apoyo del Gobierno Municipal que provee asistencia y capacitación para promover las exportaciones, sin embargo no parece ser suficiente, ya sea por falta de información y promoción respecto del mismo (apenas un 19% de las empresas notó un mejoramiento temporal de la asistencia a las exportaciones), sino que se hace evidente que además de asistencia técnica, las empresas están requiriendo asistencia económica para ser exportadoras (el 40% no exporta por limitaciones económicas y el 20% por precios poco competitivos).

Un punto negativo en la evaluación de las empresas radicadas en el partido es que sólo un pequeño porcentaje de las mismas tiene certificación de calidad. Esto las pone en desventaja sobre posibles competidores locales, y peor aún a la hora de exportar.



Sin embargo, se detecta una tendencia por parte de los empresarios de revertir esa situación. Esto está avalado por los proyectos de inversión en curso encarados por los empresarios.

Llama positivamente la atención que un 10.5 % de estas empresas consideren necesario mejorar su sistema de calidad, lo que implica un esfuerzo para mejorar su relación con el cliente por una parte, mejorar sus procesos productivos y ponerse a tono con una realidad que exige crecimiento sin deteriorar calidad del producto ofrecido.

También se debe a una concientización de que las mejoras de calidad, son una fuente genuina de rentabilidad en el tiempo.

También es un factor a tener en cuenta en la elaboración de estrategias, la realización de un relevamiento con profundidad de las empresas del partido y la compilación de esta información en una guía industrial y comercial de Morón, dado que sólo un 25 % de las empresas consultadas afirma poder identificar actividades económicas faltantes en el partido, pertinentes a su actividad empresarial.

En otro apartado se identifica como faltante algún tipo de plan de apoyo oficial a la producción, sólo el 31 % de las empresas manifiestan conocer estos planes, lo que nuevamente está indicando una escasa capacidad de comunicación entre organismos estatales y empresas dentro del partido.

Esta falta de información se hace extensiva a la asistencia pública destinada a mejorar el negocio, apenas un 23% de las empresas manifestó haber recibido alguna vez asistencia técnica.

Si bien existe un organismo nacional que está destinado a este tipo de apoyo tecnológico, el I.N.T.I. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), se hace evidente que la escala de producción y la atomización de productos generados por estas empresas dificultan el acceso a la asistencia de este organismo.

Se podría establecer un nexo o interlocutor dentro del partido que facilite y acelere la comunicación con este organismo o lo reemplace cuando se requiera un



asesoramiento no demasiado específico o con un menor grado de complejidad técnica.

Una alternativa sería la Universidad de Morón, con gran capacidad formadora de ingenieros y especialistas en las distintas áreas de la tecnología, sin embargo, y a pesar que está abierta a la comunidad industrial a través de organismos como “Universidad y Empresa”, o institutos nacionales como el mencionado I.N.T.I. o el CEPROCOR, nuevamente se hace notar una falta de comunicación a las empresas de este tipo de servicios, ya que apenas el 6.4% de las empresas recibió alguna vez asistencia de estos organismos.

Encontramos que parte de la falta de apoyo es debida al desconocimiento de los mismos, ya que cuando se preguntó *¿Conoce los planes de apoyo y fortalecimiento de entidades gubernamentales y no gubernamentales , orientadas a las PyMes de la zona del Partido de Morón?*, casi un 50 % de la población encuestada manifestó no conocer estos planes, evidenciando una falencia en la publicidad y difusión de éstos por parte de los organismos públicos y privados que los operan.

Ante la pregunta referida a las principales actividades faltantes o limitadas dentro del Partido referidas a su encadenamiento productivo, Vimos que sólo un 26 % de los empresarios son capaces de identificar estas actividades faltantes y que posiblemente esto tenga que ver con la falta de estadísticas actualizadas.

Puntualmente respecto a la gestión municipal encontramos una manifestación de aceptación, pero en la consulta referida a los tributos municipales se obtuvo una disconformidad por lo que abonan, pese a que los valores son menores con respecto a otras comunas de la provincia de Buenos Aires.

Por otra parte, se observó que las empresas evaluadas están bien posicionadas en cuanto a la utilización de tecnología informática, dos tercios de las mismas tienen sitio web propio y al menos la mitad de éstas recibe órdenes de compra por Internet. Un poco menor (apenas un 23% de las empresas) realizan compras por esta vía, pero ello puede estar asociado a una desconfianza generalizada a nivel nacional sobre la seguridad de este tipo de transacciones, no identificándose en esta área



una necesidad importante de las empresas, excepto quizá por algún tipo de programa de asesoramiento y capacitación.

#### **IV.c Identificar las prioridades estratégicas del municipio en materia de desarrollo productivo /19**

Conocida la información que proveyó el desarrollo del Módulo III del presente estudio (11),

El municipio de Morón podrá:

- Sustentar los actuales programas de apoyo,
- Proponer nuevas alternativas
- Adecuar los servicios institucionales (si así correspondiese), orientados al fomento y crecimiento productivo local.

#### **IV.c.1 Desarrollo productivo en la estructura del gobierno municipal. /19**

Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Morón:

- Se planifican y concretan todas las actividades que faciliten el desarrollo de la economía local y regional.
- En materia de asistencia empresarial poseen distintos programas de apoyo al sector conformado por los microemprendimientos y las Pymes.

Posee 2 direcciones vinculadas al desarrollo productivo local.

- Dirección de Industria
- Dirección de Promoción de Exportaciones

Es importante resaltar, previo a la descripción de los programas de apoyo que en la actualidad el municipio de Morón puede ofrecer:

Un conjunto de prioridades estratégicas que deben ser especialmente atendidas



- 1- Se requiere mayor interconexión entre las empresas del municipio y las entidades públicas y privadas de apoyo. Específicamente nos referimos a interconexiones fluidas:
  - Entre las entidades de apoyo entre sí
  - Entre las entidades de apoyo y las empresas
  - Entre las empresas entre sí
- 2- Dichas interconexiones deberían ser organizadas y operadas a través de un ente local creado a tal fin, comprometido con la actividad local y conformado por entidades locales (incluidos los empresarios), que coordine y aglutine las acciones de los diferentes actores a fin de maximizar los resultados y los recursos.
- 3- Una vez lograda una correcta interconexión entre los actores, es necesario el intercambio fluido de información (novedades, resultados, experiencias, etc).
- 4- Logrado el fluido intercambio de preguntas y respuestas, de problemas y soluciones, se podrán transformar en acciones que brinden los resultados deseados.
- 5- Finalmente, no es menos importante establecer un mecanismo sistemático y continuo que permita analizar los resultados obtenidos versus lo previsto y efectuar las correcciones y mejoras correspondientes.

#### **IV.c.1.1 Dirección de Industria /20**

##### Dirección de Industria

###### Objetivo General

Promover el desarrollo industrial del Partido de Morón, potenciando su crecimiento y consolidación en un contexto altamente competitivo

###### Objetivos Particulares

- Promover la radicación de inversiones a través de Normas y Proyectos especiales.
- Fortalecer las empresas que están en marcha mediante desarrollo de capacidades del dueño, gerentes y empleados de las Pymes del





- Partido para incrementar la productividad y competitividad a corto, mediano y largo plazo atendiendo a las necesidades del mercado
- Posibilitar a las industrias radicadas en el ámbito del Partido contar con distintos instrumentos de marketing que les permitan comercializar y/o dar a conocer sus servicios y productos al mercado nacional e internacional.
  - Acompañar a las industrias durante el proceso de habilitación, y una vez instaladas en el partido, ofreciendo una amplia gama de servicios de asistencia técnica y consultoría.
  - Coordinar y articular con Universidades, Cámaras y otras Instituciones Nacionales y Provinciales a fin de desarrollar herramientas que apunten el fortalecimiento del sector industrial.
  - Promover y apoyar el incremento de la actividad económica del sector industrial facilitando y auspiciando la participación en Ferias, exposiciones, etc.
  - Fomentar la creación de agrupamientos industriales en sus distintos formatos: Parque industrial, Incubadora de empresas, consorcios sectoriales, etc.
  - Diseñar y ejecutar normas municipales de fomento productivo mediante incentivos fiscales a la actividad industrial

Programas y actividades en cartera /21

- Cursos de capacitación empresarial
- Curso de formación de facilitadores bajo la norma ISO 9001
- Programa de tutorías para certificación de norma ISO 9001
- Apoyo a la radicación de industrias y gestión en categorización
- Programa P.I,M.E Industrial
- Centro de formación textil
- Relevamientos Industriales
- Creación y actualización del Directorio Industrial de Morón
- Proyecto de investigación rubro textil
- Centro de diseño
- Servicios de diagnóstico energético, de calidad y ambiental



- Programa Morón WEB
- Anteproyecto de incubadora de empresas
- Manual de radicación de industrias

Programas considerados estratégicos por la Dirección de Industria /22

Capacitación de facilitadores en la gestión de calidad ISO 9001 /22

Diseñó instrumentos de capacitación y asistencia técnica que pretenden impactar positivamente en las capacidades de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, aúna el camino de la Calidad Total.

La Dirección de Industria, en conjunto con la Unión Industrial del Oeste y el Centro IDEB de Morón implementaron el programa que está integrado por tres etapas.

- a. Capacitación
- b. Implementación
- c. Certificación

#### a- Capacitación

Consiste:

En el dictado del curso a cargo de especialistas calificados del Instituto Argentino de Normalización (IRAM).

Objetivo

Formar recursos humanos pertenecientes a la empresa en el conocimiento de la norma.

#### b- Implementación

Luego de la etapa de Capacitación, distintas industrias del Partido se encuentran implementando el Sistema de Gestión de Calidad con diferentes grados de avance y un alto porcentaje ha alcanzado la Certificación.



Ventajas que trae el acceso de las industrias al Programa Calidad ISO 9001:

- o Acceso a mercados que requieren sistemas de calidad certificados
- o Mayor competitividad
- o Aumento del prestigio de las empresas
- o Confianza por parte del cliente
- o Prevención y detección de fallas
- o Ordenamiento general de la empresa
- o Reducción de costos
- o La normalización permite innovar, anticipar y mejorar los productos

Círculos de calidad /23

La globalización de la economía, sumada a la gran competencia de productos, hace imprescindible que aquellas industrias que deseen ampliar su participación o explorar nuevos mercados deban implementar herramientas que permitan optimizar sus recursos, disminuir costos y mejorar la calidad de los procesos y productos.

En este sentido, el Municipio de Morón, conjuntamente con la Unión Industrial del Oeste, apoya a las industrias que inicien la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad a partir de su participación en el curso "Formación de Facilitadores en la Gestión de Calidad Normas ISO 9001", dictado por profesionales del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

Actualmente, quince industrias llevan a cabo la implementación, participando en tres Círculos de Calidad.

El municipio, en virtud de convenios firmados con el IRAM y la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Haedo), apoya económicamente a la PyMEs que adhieran a las etapas de capacitación e implementación



## Apoyo a la radicación industrial y gestión de categorización

Con el objetivo de mejorar e incrementar la actividad en el Partido de Morón, es que el Gobierno Municipal en conjunto con la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Haedo) implementa el Programa “Apoyo a la Radicación Industrial y Gestión de Categorización”.

El mismo está dirigido a todas aquellas industrias:

- a instalarse en el territorio y deban categorizar
- o que ya se encuentren radicadas y necesiten recategorizar para ser encuadradas en alguno de los tres Niveles de Complejidad Ambiental (NCA)

A través de este programa se brinda:

- el servicio para el relevamiento de datos y confección de formularios base Categorización para la presentación ante la Secretaría de Política Ambiental (SPA) de la Provincia de Buenos Aires.
- asistencia técnica por la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Haedo), a través de sus profesionales especializados, con la ventaja de contar con un respaldo académico en las presentaciones y que en virtud del convenio celebrado con la Universidad es totalmente gratuito.



Curso de Capacitación /25

MODULO	TEMATICA	OBJETIVO OPERACIONAL RESPECTO A LOS ASISTENTES ES QUE ADQUIERAN
Modulo I	Introducción a la Pequeña y Mediana Empresa	una visión global de las características y el funcionamiento de las Micro y Pequeñas Empresas de la Argentina.
Modulo II	Administración de Empresas	Herramientas cognitivas que les permitan identificar las posibles falencias de su organización y diseñar nuevos escenarios administrativos para superarlos
Modulo III	Contabilidad	las capacidades necesarias para llevar una contabilidad básica y para interpretar la información contable
Modulo IV	: Costos	Conocimientos acerca de los elementos que integran la estructura de costos para mejorar el proceso de toma de decisiones.
Módulo V:	Comercialización	la habilidad y actitud requerida para la seleccionar un mejor sistema de comercialización para sus productos o servicios.
Módulo VI:	Lay Out de Planta	la habilidad y actitud requerida para la distribución y un mejor sistema de comercialización para sus productos o servicios.

Asistencia Técnica: /28

Definición del producto:

El profesional a cargo ofrecerá al Microempresario:

- las herramientas necesarias para la confección de su autodiagnóstico,
- recomendaciones y posibles opciones de solución a su problema.



Los profesionales se limitarán:

a asistir y a guiar al empresario en temáticas vinculadas exclusivamente al trabajo interdisciplinario que realizarán los participantes durante el transcurso del Programa.

El autodiagnóstico:

permitirá el diseño y puesta en marcha de soluciones destinadas al mejoramiento y a la resolución de aquellos problemas que afectan a la unidad productiva:

Tareas

1. Definición de los mecanismos Administrativos, Contables y Comerciales utilizados.
2. Diagnóstico.
3. Recomendaciones.
4. Informe del estado de la empresa respecto a la problemática detectada.
5. Líneas generales de acciones correctivas.
6. Asesoramiento respecto de los mecanismos de gestión para el caso particular.

#### **IV.c.1.2 Dirección de Promoción de Exportaciones**

Dirección de Promoción de Exportaciones

Objetivo General /29

Impulsar y promover el proceso de internacionalización exportadora de las Pymes locales.

Objetivos Particulares /29

- Acompañar y facilitar las primeras experiencias exportadoras
- Colaborar con las empresas exportadoras en la conquista de nuevos mercados y consolidar la presencia en los destinos alcanzados



- Propiciar la diversificación de la oferta exportable de Morón aspirando a la incorporación de productos con alto valor agregado y de mano de obra intensiva

#### Programas y actividades /29

- Programa P.I.E. (Proyecto de Iniciación Exportadora
- Consorcio de exportación
- Ferias Internacionales y misiones comerciales
- Oficina exportar MORON
- Talleres especializados con distintos niveles de especificidad.
- Cursos orientados a las industrias que exportan o están en sus primeros pasos.
- Curso Intensivo de Comercio Exterior de AIERA (Asociación de Exportadores e Importadores de la República Argentina).

#### Programas considerados estratégicos

##### a- Programa PIE (Proyecto de Iniciación Exportadora) /29

Conduce a insertar a la empresa en los mercados externos. Es una potente herramienta diseñada por el Municipio de Morón para todas aquellas MiPyMEs que quieran dar sus primeros pasos o consolidarse en el comercio internacional.

Dirigido a MiPyMEs radicadas en Morón sin experiencia exportadora con decisión de emprender un proceso exportador planificado.



El PIE tiene una duración de 6 meses y contempla 6 fases: /30

FASES	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Diagnóstico	permite conocer la situación actual de la empresa e identificar los aspectos a reforzar en etapas subsiguientes
Fase 2	Fortalecimiento Empresarial	un eslabonamiento de servicios tendientes a mejorar la potencialidad exportadora, nutren a la empresa en esta fase, donde al accionar de la Dirección de Promoción de Exportaciones se suman las instituciones educativas y tecnológicas especializadas
Fase 3	Diseño del Plan Estratégico de Exportación	a partir del análisis de la situación de la empresa, las acciones de desarrollo y fortalecimiento empresarial y el estudio de los mercados potenciales, se identifica la estrategia exportadora apropiada y se planifica el accionar que deberá seguir la empresa para establecer relaciones comerciales internacionales.
Fase 4	Promoción Comercial en el Exterior	se establecen los primeros contactos comerciales con el mercado de destino, a través del envío de información de la empresa y sus productos por medio de herramientas digitales y el relevamiento del interés detectado.



<p>Fase 5</p>	<p>Viaje de Prospección y Negocios</p>	<p>en esta etapa es donde el empresario da el primer paso del camino de la exportación ya marcado. Concreta una visita al país seleccionado disponiendo de pasaje y estadía, el soporte de todo el trabajo realizado y el apoyo del Municipio de Morón y la Cancillería Argentina; y así comienza a ejecutar el plan de acción diseñado, se reúne con sus potenciales clientes y conoce el mercado al que destinará sus futuras ventas.</p>
---------------	--	---

## b- Consorcio de exportaciones /31

Es un ámbito de cooperación y compromiso de las empresas integrantes que permite a sus miembros conformar una estructura de servicios para:

- la promoción de su oferta exportable en el extranjero
- y mejorar en la competitividad internacional.

El Programa de Consorcios ofrece:

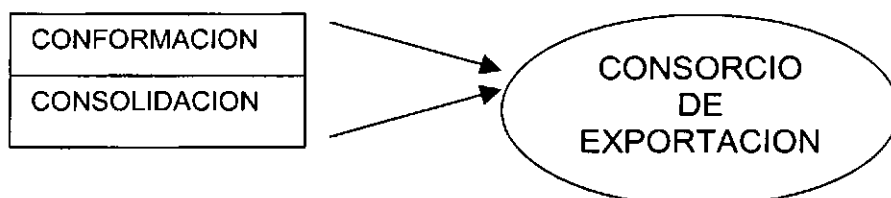
un conjunto de herramientas de capacitación, asistencia técnica y promoción comercial, con aportes económicos no reembolsables, con el fin de fomentar y asistir a las empresas de Morón que deseen consorciarse.

### Beneficios del Consorcio

- Acceso a un patrimonio de conocimientos e información compartido.
- Disminución de los costos de logística.
- Mayor fuerza de negociación contractual.
- Reducción del costo de la inexperiencia.
- Conquista de nuevos mercados y diversificación de clientes.
- Mayor posibilidad de venta al formar parte de una oferta ampliada.
- Economía de escala en promoción, comercialización y administración de la exportación.
- Una imagen de marca fuerte.
- Acceso a recursos financieros y programas de apoyo oficiales.

### Metodología del trabajo /32

El programa se instrumenta en dos etapas, con funciones diferenciadas pero complementarias:



### Conformación

En esta etapa:

- se convoca a las empresas,
- se coordina el proceso de conformación de los grupos
- y se brinda asistencia técnica en cada fase.

	Fases para la conformación del consorcio
1	Definición de visión de grupo
2	Actividades de integración
3	Diagnóstico de competitividad internacional
4	Elaboración del reglamento interno de funcionamiento
5	Contratación del gerente del consorcio
6	Plan de negocios internacional

### Consolidación

Una vez que se conformó el Consorcio, el grupo transita por una etapa de consolidación con el propósito de proyectarse comercialmente al exterior. El Municipio brinda acciones de asistencia técnica, capacitación y promoción comercial.

	Fases para la consolidación del consorcio
1	Capacitación asistida
2	Estrategia de imagen
3	Ejecución de plan de negocios internacional
4	Eventos promocionales en el exterior
5	Responsabilidad social empresaria

c- Ferias internacionales y misiones comerciales

/33

Son eventos de promoción en el exterior que tienen

Objetivo

Colaborar con las empresas exportadoras en la conquista de nuevos mercados y consolidar su presencia en los destinos alcanzados.

Desde el Municipio se estimula la participación empresaria en ferias y misiones para facilitar a los empresarios el acercamiento a los mercados externos y propiciar su exploración, conocimiento y conquista, promocionar y posicionar productos, generar nuevos contactos y concretar negocios.

De esta manera, se busca fortalecer la competitividad y el crecimiento del sector de la pequeña y mediana empresa local y permite mostrar el potencial económico del distrito.

Beneficios /33

- Promoción de la oferta exportable local en el mercado.
- Asistencia técnica al empresario antes, durante y posteriormente al evento.
- Subsidio en el valor del stand de las ferias internacionales en la que participe el Municipio de Morón.
- Capacitación previa respecto del mercado que se visita.
- Información comercial específica por producto.

d- Oficina Morón Exportar

/33

Desde septiembre del 2001, fecha en que se inauguró, continúa trabajando conjuntamente para:

- Dar respuesta a una creciente demanda en materia de información y asesoramiento de comercio exterior,



- Ofrecer a la comunidad empresarial de la región acciones concretas de promoción comercial que faciliten la realización de negocios.

Esto permite acceder de manera directa a la información que brinda su red informatizada de oficinas comerciales argentinas en el exterior para la identificación de compradores y la colocación de productos argentinos.

**Beneficios /33**

- Información comercial por sector.
- Informes de mercado.
- Oportunidades Comerciales.
- Listado de Importadores.
- Perfiles de Mercado.

La estrategia de la Dirección de Industria en materia de promoción y desarrollo productivo:

- Continuar con los programas establecidos en los puntos anteriores.
- Continuar con los programas de implementación de normas ISO 9001 e incorporar en el corto plazo su complementación con las Normas ISO 14000 para reforzar uno de los objetivos prioritarios:
- Establecer un sistema de calidad en las industrias de Morón que permita mejorar notoriamente su competitividad, de manera de expandir sus horizontes comerciales tanto en el mercado interno como en el exterior y de esta manera colaborar con el fortalecimiento empresario.

Por otra parte los servicios de capacitación y asistencia técnica constituyen un factor fundamental para el empresario, apoyando su presencia y crecimiento en el contexto actual. El P.I.M.E. Industrial intenta ofrecer a través de un programa de capacitación integral y asistencia técnica específica, las herramientas de gestión necesarias para una adecuada administración de la empresa. La idea fundamental es la adaptación



de este programa a las nuevas exigencias del mercado y poder cubrir las expectativas actuales de las miPymes.

Las prioridades estratégicas serían las siguientes:

- Continuar con la conformación de Consorcios asociativos de manera de potenciar la posibilidad de las pymes del partido de acceder a mercados externos. Actualmente se encuentra constituido un consorcio de empresas del rubro eléctrico, el próximo paso sería avanzar en la conformación de un consorcio de autopartistas.
- En materia de asistencia técnica a empresas, el objetivo es continuar brindando apoyo a las Pymes sin experiencia o con experiencia incipiente en materia de exportaciones, en la búsqueda de oportunidades comerciales en mercados externos y de esa manera lograr su fortalecimiento comercial. La continuidad del Programa P.I.E. es esencial en la consolidación de los objetivos.

Por otra parte se plantea la necesidad de generar una segunda etapa del mencionado programa ( P.I.E. II) consistente en brindar herramientas de gestión que puedan fortalecer a las pymes en sus proceso decisorios

#### **IV. d Fijar estrategias de intervención para la consolidación de cadenas de valor en la región y la creación de empresas por consenso local /37**

En el presente módulo se identificaron las prioridades estratégicas básicas del municipio en materia de desarrollo productivo, las cuales serán definidas por el ente allí propuesto.

Sin embargo, a fin de establecer un marco orientativo consideramos que las mismas deben estar dirigidas al desarrollo de estos elementos básicos, que se complementan y potencian entre sí:

- Organización / Planificación
- Medios de comunicación
- Información (contenidos)





Para ello es necesario desarrollar una verdadera usina de pensamiento que sea profunda y práctica, que elabore y/u oriente la información necesaria para las empresas.

La propuesta consiste en promover la generación de un grupo asociativo (red de empresas) perteneciente a un determinado sector productivo en el partido de Morón, a efectos de conformar inicialmente un cluster productivo del rubro en el municipio, integrando posteriormente a toda la cadena de valor que participa en ese sector.

Un cluster:

es el agrupamiento de un número significativo de empresas en un área geográfica delimitada que tiene un claro perfil de especialización y en el cual el grado de división del trabajo y de interacción entre las empresas es elevado.

Verdaderamente, ninguna aglomeración industrial constituye un sistema cerrado. Las empresas suelen tener muchas relaciones con otras firmas e instituciones dentro y fuera de la misma región geográfica.

Por eso, hay que distinguir entre redes empresariales

- con enfoque territorial
- y con enfoque funcional.

Las actividades que implican asociatividad son más fáciles de iniciar entre empresas que desarrollan actividades o productos que se complementan, si existe proximidad.

Los estudios sobre sistemas integrados de empresas, así como muchos programas de fomento, enfatizan la dimensión territorial dado que la proximidad espacial facilita ciertas transacciones y puede bajar los costos operativos y logísticos de los programas de apoyo.

Las primeras etapas de conformación de un cluster son generalmente lentas y conflictivas, pero fundamentales para el logro de sus objetivos.





El grupo asociativo inicial requiere de:

- una homogeneidad de criterios empresariales
- y un fuerte compromiso para una tarea conjunta a mediano y largo plazo.

En la actualidad el municipio de Morón cuenta en su estructura con una Secretaría de Desarrollo Económico encargada de planificar y concretar todas las actividades que faciliten el desarrollo de la economía local y regional.

Esta Secretaría, a través de la

- Dirección de Industria
- y de la Dirección de Promoción de Exportaciones

se encuentra en condiciones de administrar distintos programas de apoyo al sector productivo que potencien su crecimiento y consolidación.

Por lo tanto, una vez establecidas las prioridades estratégicas del municipio en materia de desarrollo productivo, surgirán sectores que serán de especial interés y sobre los cuales se podrán volcar los recursos disponibles que correspondan.

La Secretaría de Desarrollo Económico deberá:

- Asegurar que los actores no productivos como universidades, instituciones bancarias, agrupaciones gremiales, ONG`s, cuya participación hubiesen comprometido, se encuentren en condiciones de proveer los bienes y/o servicios involucrados en la asistencia del proyecto.
- Asegurada la provisión de asistencia a brindar, se procedería a invitar formalmente a todas las empresas preseleccionadas con el objeto de informar todos los detalles de la situación del sector, como así también los de la asistencia que el grupo a conformarse tendría a su disposición (asesoramiento, coordinación, financiamiento, capacitación, etc.).

a- Al conjunto de empresas se les señalarían las ventajas que una asociatividad de estas características les proporcionaría, como por ejemplo: compartir proveedores desde un plano más ventajoso, aprovechamiento conjunto de canales de distribución y transporte, disponer de herramientas



comercialización que le permiten dar a conocer sus productos y/o servicios tanto en el mercado interno como en el externo, compartir el apoyo técnico brindado por universidades y centros de investigación, alcanzando objetivos que probablemente no lograrían actuando en forma individual.

- b- Esta primera conformación deberá ser respaldada a través de un reglamento interno de funcionamiento y se deberán asentar claramente por escrito los objetivos.
- c- Las decisiones y las acciones que se ejecuten estarán a cargo y serán responsabilidad de los empresarios que conforman el grupo asociado. Los actores no empresarios sólo brindarán la asistencia que se les requiera.
- d- A efectos de un seguimiento ordenado de las actividades del grupo, se recomienda la contratación de un coordinador externo de la actividad interna.
- e- La asociatividad en sí misma no es suficiente. Debe estar perfectamente organizada y ser lo suficientemente dinámica para dar respuestas rápidas que permitan generar una sinergia para poder competir en forma favorable y sostenida, incrementando cada vez más sus ventajas competitivas.

### Resumiendo

Podemos estimar que mucho contribuirá al crecimiento local la generación de la asociatividad de las PyMES, con apoyo efectivo, eficiente y eficaz de los entes gubernamentales y no gubernamentales relacionados (municipio, universidades, uniones industriales, etc.),:

- Fomentando las relaciones entre empresas locales
- Con la utilización de mano de obra local
- Facilitando el acceso de capitales
- Fomentando las exportaciones.



La conformación de este grupo asociativo:

- Deberá ser prontamente informado
- y posteriormente difundida su evolución con el objeto de promover similares asociatividades en el resto de los sectores productivos,
- con el objetivo final de lograr la integración de la cadena de valor del sector industrial, con la incorporación de nuevos actores productivos.

Se deberán analizar algunos aspectos que son fundamentales para entender cómo podría producirse la evolución desde una cadena más o menos lineal y secuencial (aunque heterogénea) hacia una estructura en red.

Para ello habrá que considerarse:

- *Topología de la cadena*, es decir la forma en que está constituida, teniendo en cuenta sus *nodos* (agentes empresariales de diversos tipos) y sus *enlaces* (canales de comunicación y de relación comercial entre agentes).
- Identificación de las *funciones y operaciones* que realiza cada uno de los agentes empresariales en la red, en el direccionamiento de los flujos transaccionales entre consumidores y productores.
- El *valor agregado* que para otros agentes de la cadena de valor se crea a través de la intervención de cada agente en particular.

Queda claro que dependiendo de qué tipos de productos, servicios y mercados, una misma transacción puede encaminarse de formas muy diferentes, dando lugar a la intervención de distintos agentes empresariales y a un reparto distinto del valor.

Corresponderá a los agentes no empresarios el seguimiento, análisis y ajustes necesarios que faciliten la aplicación del modelo en otros sectores productivos fundamentalmente en lo que haga a una pronta implementación.

La sustentabilidad y crecimiento de proyectos asociativos de esta naturaleza radica en el compromiso del grupo empresarial.



Planteando la sustentabilidad del proyecto, sobre la actividad privada de las empresas, no se pone en riesgo la continuidad de las acciones por cambios de dirección política.

Deberá asegurarse una fluida relación entre las instituciones intervinientes y los distintos grupos que actuarán asociadamente, como así también fomentarse una actitud positiva de mejora continua que deberán mantener los actores productivos en el desarrollo del proyecto.

A la fecha, el municipio de Morón, a través de las mencionadas Direcciones dependientes de la Secretaría de Desarrollo Económico, viene aportando un conjunto de programas de asistencia entre los cuales se destacan:

- Capacitación empresarial
- Capacitación de facilitadores en la gestión de calidad norma ISO 9001
- Programa P.I.M.E. Industrial
- Programa P.I.E. (Proyecto de Iniciación Exportadora)

Las características y detalles de cada uno de estos programas se encuentran incluidas en el presente informe.

Todos estos servicios de capacitación y asistencia técnica constituyen un aporte fundamental para el empresario, apoyando su presencia y crecimiento en el contexto actual.

La mayoría de los programas y servicios fueron diseñados a partir de las problemáticas genéricas de las empresas, recurriendo para su ingeniería a las universidades, institutos de investigación, consultores privados, etc.

Además, los programas son acordes a similares actividades ofrecidas por otros organismos gubernamentales (nacionales y provinciales).



Sin embargo y a pesar de los grandes beneficios que ofrecen los programas, no son muchas las empresas en el partido, que utilizan los servicios del municipio en materia de desarrollo productivo, ya sea por desconocimiento o porque en algunos casos los mismos no forman parte de su cultura empresarial.

Lo mismo ocurre con programas propuestos desde otros organismos como la Subsecretaría de PyMes o el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Es por ello que la participación conjunta de las autoridades del municipio, con los miembros de la Unión Industrial del Oeste y del Centro IDEB Morón debe ser considerada como de fundamental importancia.

#### **IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes /44**

El municipio de Morón posee una batería de productos y servicios destinados al sector de Microemprendimientos y Pymes industriales. Cada uno de ellos está destinado a brindar apoyo específico a distintas problemáticas actuales de la empresas y fortalecer su crecimiento.

Cabe señalar que no se pretende adecuar, simplemente se proponen alternativas de adecuación de los servicios de apoyo existentes.

En principio los programas actuales cubren parcialmente en forma satisfactoria las necesidades actuales de un conjunto de Mipymes, brindando herramientas y soluciones que de otra manera les resultaría imposible lograr. Por ejemplo el acceso de una pequeña organización a mercados externos, o la intervención de un profesional brindando servicios de consultoría a un microemprendimiento.

La mayoría de los servicios fueron diseñados a partir de las problemática genéricas de las empresas, recurriendo para su ingeniería a las universidades, institutos de investigación, consultores privados, etc.



Por otra parte, los programas se encuentran en sintonía con actividades similares ofrecidas desde otros organismos gubernamentales.

Sin embargo y a pesar de los grandes e indiscutibles beneficios que ofrecen los programas, existen muchas empresas en el partido, que no utilizan los servicios del municipio en materia de desarrollo productivo, ya sea por desconocimiento o porque en algunos casos los mismos no forman parte de sus prioridades en materia de crecimiento y gestión empresarial.

La misma suerte ocurre con programas propuestos desde otros organismos como la Subsecretaría de Pymes o el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

La realidad del Sector MiPyMe, tal como surge en los informes parciales anteriores del presente Estudio, exige un análisis más profundo en cuanto a la esencia del empresario argentino, su visión de la situación económica del país, su formación, sus prioridades en cuanto a objetivos, y el horizonte que éste percibe a mediano y largo plazo.

De acuerdo con el análisis efectuado, el empresario Pyme, se encuentra en un proceso de transición luego de la crisis del sector industrial que terminó con la eclosión de diciembre de 2001. A partir de ese entonces y ante un nuevo escenario volvió a resurgir la pequeña y mediana industria que mostraba una marcada inactividad en nuestro país.

Las experiencias del pasado marcaron profundamente a los dueños de las empresas, las continuas crisis atravesadas y superadas implicaron nuevas lecciones aprendidas, el panorama actual es distinto pero la percepción en cuanto a la inestabilidad continúa y la confianza es un factor vital para el desarrollo económico y productivo.

De las entrevistas con los empresarios de los distintos sectores, surgen las siguientes cuestiones comunes: la incertidumbre sobre el futuro económico, las necesidades imperiosas de financiamiento, las dificultades para la incorporación de



personal con conocimientos técnicos para todas las áreas de la empresa fundamentalmente en producción, las dificultades en el aprovisionamiento de materias primas dado que en muchos casos se encuentran manejadas por monopolios que imponen y cambian permanentemente las reglas de juego y ante los que no poseen poder de negociación, la falta de seguridad y finalmente los problemas de relocalización dentro del municipio.

En síntesis, en reiteradas oportunidades, las urgencias del empresariado local, no le permiten apreciar ni interesarse por las bondades de los productos que se encuentran actualmente a su alcance.

La propuesta implicaría en principio lograr mayor interacción con las pymes, establecer puntos de encuentro de manera de generar un marco en donde puedan transmitir sus necesidades y sus demandas concretas. ]

Esto permitiría generar servicios funcionales al sector MiPyme y adaptar los programas actuales.

Es interesante crear un foro de empresarios que se reúnan en forma periódica con los distintos responsables de las instituciones gubernamentales, vinculados a las áreas de promoción, con la participación de las distintas instituciones intermedias involucradas (Unión Industrial del Oeste, Centro IDEB Morón, Cámaras, Universidades), de manera de establecer un ámbito de debate que permitirá la discusión de prioridades estratégicas en cuanto a herramientas necesarias para el sector Pyme.

De una charla mantenida con el jefe operativo del Centro IDEB Morón surgió la propuesta de crear la figura de facilitadores para Pymes, se trataría de un cuadro de profesionales especializados en el sector, que puedan mantener un vínculo permanente con el empresariado recibiendo demandas y transmitiendo las distintas herramientas disponibles a las empresas en materia de capacitación, asistencia técnica y asistencia financiera.

#### **IV.f. Desarrollar nuevos servicios necesarios para las intervenciones sectoriales, fijando metodología de actuación /47**

Para poder satisfacer las intervenciones sectoriales adecuadamente se recomienda desarrollar nuevos servicios y/o metodologías de acción referidos a los ejes estratégicos mencionados.

Lo contenido en el tratamiento de este ítem debe entenderse como una propuesta de nuevos servicios y no como un estricto desarrollo de los mismos.

##### **1- Comunicación**

No se pueden crear cadenas y redes de empresas sin adecuada comunicación. Por lo tanto, por razones de costo y practicidad se debe integrar la red más conocida y usada, como lo es Internet. Para materializarlo se considera necesario crear *un propio sitio web*, que además de operar como medio oficial de comunicación de las distintas actividades, aglutine a oferentes y demandantes, y sea fuente de información práctica.

##### **2- Reconponer la relación staff-línea en las micro y pequeñas empresas. /47**

Desde el punto de vista cuantitativo el sector mayoritario destinatario de esta red de empresas son las micro y las pequeñas empresas, considerando las ya existentes y aquellas que son esperable crear tanto para cubrir necesidades faltantes como para generación de empleo. O sea, vemos que trataremos con empresas de menos de 20 personas en total.

Por lo tanto es importante recalcar este concepto: No es conveniente considerar que las Micro y Pequeñas empresas deben estructurarse como empresas grandes.

Cuando se trata del manejo de índices operativos como son la eficiencia, rentabilidad, satisfacción al cliente en la cantidad, calidad y tiempo pactado,





las grandes empresas diseñan los denominados "tableros de comando" que son operados con personal propio especializado que monitorea y corrige las desviaciones. En cambio la pequeña empresa, en general, no puede sostener dicha estructura, ni tampoco costear una consultora externa que trabaje especialmente a tal efecto para ella. Tampoco se trata de tener solamente una persona capacitada. Por más conocimientos que tenga el máximo directivo de la pequeña empresa, además de las tareas operativas de línea (abastecimiento, producción, ventas) son necesarias las tareas de staff (estudios de mercado, desarrollo de productos, finanzas, etc.). Por lo tanto por más capacitación que tengan los directivos de las PyMes y su personal es necesario que cuente con un fuerte apoyo staff que al mismo tiempo sea económico.

### 3- Sistema de asociación de empresas mediante ente aglutinante /48

A fin de solucionar el dilema creado en el punto anterior se propone un sistema que ha sido probado exitosamente en Argentina.

Este tipo especial de franquicias permite que los trabajos staff, desarrollo de campañas publicitarias, marketing, desarrollo de productos y máquinas, etc. lo haga una institución que puede sustentarse a través de pequeños aportes de muchos clientes (ya que un mismo trabajo, esfuerzo de investigación y desarrollo, son subvencionados por muchos asociados).

Además este sistema tiene una característica que es muy apreciada por los empresarios argentinos: mantener el manejo y la autonomía de su empresa, no perder su identidad, ya que es diferente tener lazos de asociatividad técnica a incorporar un socio estable en la empresa.

### 4- Criterio Humanista. /49

En general, en una empresa, se considera que el 50 % de los problemas es de origen técnico y hay que resolverlo técnicamente pero el restante 50 % es de



origen humano y hay que resolverlos usando técnicas relacionadas con el comportamiento humano.

Dentro de este aspecto hay dos muy importantes:

- Una está referida a las técnicas de resolución adecuada de conflictos como son la negociación, la mediación y otras técnicas de resolución no adversarial de conflictos.
- la otra se refiere a las técnicas de motivación que permiten no desanimarse ante los problemas latentes en toda pequeña empresa, y a reforzar emprendedores.

#### 5- Confiabilidad

Dentro de los aspectos humanos que deben inculcarse y desarrollarse no solo en una empresa sino además en forma especial en todo grupo que necesite la asociatividad, es la confiabilidad.

- Confianza en uno mismo
- Confianza en los demás
- Ser confiable para los demás

#### 6- Adaptación de ejemplos locales exitosos. /50

En la actualidad hay municipios en la Argentina que aplican el criterio indicado anteriormente, mediante el cual pueden lograr una cantidad y calidad de desarrollo a pesar de las desventajas regionales, y que ya son fuente de estudio por parte de entidades universitarias.

Uno de ellos es Rafaela (Santa Fe), cuyas empresas industriales exportan a más de 80 países en el mundo. Una de ellas (Basso S.A), fabricante de válvulas para automotores es proveedor oficial de Ferrari, Harley Davidson. Otro de sus clientes es Peugeot Citroen de Francia, a la que entrega bajo el régimen Just In Time, 2 veces



por semana a sus plantas de ese país, y que recientemente ha sido designado el proveedor del año para todo el grupo empresario.

Los maximos directivos municipales y empresarios concluyeron que el secreto de su desarrollo regional es aplicable a otras regiones de Argentina e incluso a los Municipios del Gran Buenos Aires y se basa en los siguiente puntos:

- La confianza en si mismo, recalcada bajo el lema *Se puede*.
- Esfuerzo, no claudicar ante los problemas que aparecen día a día.
- Generar redes de confianza.
- Diálogo
- Desarrollo de un sano orgullo basado en valores y avalado por logros locales.
- Vocación por encontrar repuestas propias.
- Vinculación con el Mundo.
- No considerar al sector público y privado como dos carriles distintos, sino como entidades que resuelven en común problemas que le son comunes.
- Generar instituciones realmente representativas, con verdadera vocación de servicio donde los objetivos generales superen a los de los propios integrantes.
- Planificar
- Buena administración de recursos: gastar bien.
- Crear y fomentar una cultura del trabajo, generando y adaptando las propias fuentes de formación técnica a las necesidades concretas.
- Preservar fuentes laborales y en ello juega un importante papel el desarrollo de PyMes.

7- Armado y actualización de la página WEB /51

Se debe organizar y facilitar la información que los empresarios necesitan para operar y coordinar las tareas.



Muchos productos y/o servicios entre empresas y/o entidades locales no se desarrollan por falta de información suficiente y/o no llegar por el canal adecuado (para el emisor y/o el receptor).

El empresario debe encontrar rápidamente la información que requiere. Una página que lo guíe para obtener la información que necesita, tanto por sus contenidos como por sus links cuando sea necesario.

La web tiene muchísima información pero deben ser ubicadas y seleccionadas las fuentes confiables, ya que cualquiera puede incluir cualquier cosa.

#### 8- Desarrollo de Capitales /52

El capital aparece cuando se ofrecen buenos negocios y proyectos operados por gente seria.

Los fideicomisos, bien desarrollados son una figura jurídica y operativa muy interesante.

#### 9- Calidad Certificada

Las técnicas actuales de calidad llevan a controlar más a los procesos que a los productos porque se parte de la premisa que si se hace bien (proceso) el resultado (producto) es el correcto y por lo tanto éste no necesita ser controlado (o controlados en temas críticos respecto a tema seguridad).

Es importante generar un ente verificador calificado y responsable. La Universidad de Morón bien podría cumplir dicho rol y/o intervenir activamente en el mismo. También está capacitado para desarrollar productos y efectuar controles de laboratorio.

#### 10- Resolución de controversias.

Desarrollar un centro local de resolución de controversias (mediación y arbitraje) para agilizar las operaciones y generar confianza.



11- Necesidad de financiamiento /52

Uno de los puntos esenciales surgido del resultado de las encuestas está vinculado a la necesidad de financiamiento del sector PyMEs.

Ante el crecimiento actual de la economía, el proceso de sustitución de importaciones, la recuperación del mercado interno, la diversificación en la demanda de productos y la posibilidad de expandir sus límites a través del comercio internacional, las pymes se encuentran en un momento de expansión en donde su principal objetivo es incrementar su capacidad productiva, ya sea a través de la incorporación de maquinarias y tecnología , la ampliación edilicia , la relocalización de la planta industrial o la incorporación de personal técnico en el área de producción.

Es evidente que este proceso expansivo implica proyectos de inversión que requieren de financiamiento externo.

En muchos casos, según las entrevistas personales, y dado las experiencias sufridas, existe una resistencia en las empresas para recurrir a los bancos en busca de créditos a largo plazo para financiar proyectos de inversión. Muchas veces prefieren recurrir a la financiación a través de proveedores o clientes y/o a la búsqueda de inversores particulares o conocidos. Lo cierto es que existe un distanciamiento entre la Pyme y el sistema bancario, se desconocen las principales líneas crediticias disponibles actualmente para el sector.

Es importante generar un programa que logre eliminar la brecha existente entre ambos sectores, dado que probablemente existan muchas empresas Pymes que sean potenciales sujetos de crédito y no puedan aprovechar la variedad de ofertas crediticias que emanan de los bancos y de determinados organismos gubernamentales.



Por tal motivo se ha incluido en el Anexo del informe un modelo que facilita al empresario la posibilidad de acceso a la oferta crediticia que impera en el mercado. Se trata de la adaptación de un programa de asistencia financiera originado en el IDEB..

#### **IV.g Determinar la agenda de actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos a nivel local, provincial y nacional /54**

En virtud de los estudios que se han realizado en los módulos I, II y III y el análisis de los resultados obtenidos, las instituciones podrán elaborar estrategias para el desarrollo de una infraestructura de servicios técnicos y de gestión para las MIPyMEs locales, con la finalidad de consolidar el tejido productivo y generar empleo sustentable.

Dada la jerarquía de las instituciones intervinientes, no corresponde a los autores del presente estudio determinar su agenda de actuación.

La actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos debería considerar ciertos detalles que lo constituyan en un verdadero soporte organizativo.

- 7) La institución deberá capacitar personal técnico destinado exclusivamente a la difusión y promoción de los servicios que puede brindar a las empresas.
- 8) Este personal técnico debe ser provisto de equipamiento informático de uso exclusivo para tal fin, ya que en él operará bases de datos, sistemas de seguimiento de su gestión, diseñará la/s página/s web asociadas con su tarea, diseñará el material necesario para la promoción de los servicios ofrecidos.
- 9) También necesitará incluir en el equipo mencionado, base de datos de instituciones prestadoras de los servicios promovidos.



10) Tendrá a su cargo el asesoramiento respecto al acceso a las diferentes alternativas de apoyo.

11) Las instituciones deberán asegurarse de contar con personal técnico y administrativo debidamente capacitado a efectos de una correcta y ágil atención.

12) Dado que las instituciones atenderán prestaciones muy variadas se requiere un muy fluido diálogo con todos los actores institucionales públicos y privados a nivel local, provincial y nacional. /55

Muy probablemente la mayoría de los requerimientos empresariales en el municipio de Morón giran sobre los siguientes temas:

- Asesoramiento para el acceso a fuentes de financiamiento
- Programa de Reestructuración Empresarial
- Financiamiento Fuerza PyME / Fonapyme / Fondo local
- Capacitaciones: Cursos sobre Calidad, Exportación, otros
- Crédito Fiscal
- Proyectos de inversión
- Asistencia técnica

Así, como en el punto 2 nos referíamos al soporte informático necesario para la etapa de promoción de servicios, igualmente importante, es contar con equipamiento para el seguimiento de las prestaciones y la medición de resultados.



#### **IV.\*.10.2.1 Provincia de Buenos Aires /59**

Ministerio de la Producción

- Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales
- Subsecretaría de Actividades Portuarias /62

#### **IV.\*.10.2.2 Instrumentos de apoyo a nivel nacional /63**

La Subsecretaría PyME dependiente del Ministerio de Economía de la Nación ofrece alternativas para el financiamiento y obtención de garantías.

##### **Crédito a Tasa Subsidiada**

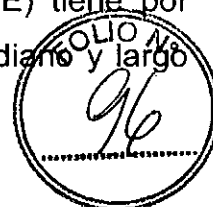
Para facilitar el acceso de las MiPymes al crédito, el Estado instrumentó este régimen por el cual se hace cargo de una parte del costo financiero de los préstamos que los bancos otorguen a pymes argentinas.

El financiamiento podrá destinarse a:

- Adquisición de bienes de capital nuevos vía préstamo o leasing
- Constitución de capital de trabajo
- Prefinanciación y financiación de exportaciones de bienes y servicios
- Creación y desarrollo de nuevos emprendimientos
- Industrialización de bienes y servicios desarrollados por innovación tecnológica
- Actividades de investigación científico-tecnológicas, modernización e innovación productiva.

##### **Financiamiento a la actividad productiva /64**

El Fondo Nacional de Desarrollo para la MiPyME (FONAPyME) tiene por objeto realizar aportes de capital y brindar financiamiento a mediano y largo





plazo. Está destinado a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas existentes o a ser creadas como así también a distintas formas asociativas.

El destino de los préstamos es Multisectorial y se financian inversiones en activo fijo nuevos y usados y capital de trabajo para proyectos, que estén orientados al mercado interno, con principal énfasis en la sustitución de importaciones, y que contemplen un alto impacto en el desarrollo regional, generación de empleo y valor agregado.

#### Apoyo a la Reestructuración Empresarial /65

El Programa de Reestructuración Empresarial (PRE) es un Programa cuyo objetivo es apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y mejorando la oferta de dichos servicios.

#### Programa Global de Crédito para Mipymes /65

A través del Programa Global de Crédito la Subsecretaría cuenta con dos líneas de crédito para MIPyMES cuya facturación anual no exceda el equivalente en pesos a U\$D 20 millones.

Créditos en pesos

Créditos en dólares /66

Para las empresas que requieren garantías para la obtención de financiamiento se instrumentaron las:



#### Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR):

Su objeto es facilitar el acceso al crédito a través del otorgamiento de garantías ante cualquier obligación asumida por micro, pequeñas o medianas empresas.

#### **IV.\*.10.2.3 Agencias de desarrollo productivo /67**

La Red de Agencias de Desarrollo Productivo es una herramienta para la integración regional y sectorial de las MiPyMEs y tiene por objeto promover y desarrollar políticas de apoyo a la empresa nacional para contribuir a su crecimiento y consolidación en todo el país.

Los principios que rigen el funcionamiento de la Red son los de colaboración y cooperación institucional, la asociación entre el sector público y el privado, y el cofinanciamiento entre la Nación, las provincias y los municipios.

La Red de Agencias de Desarrollo Productivo constituye un instrumento clave para el logro de los objetivos de la Subsecretaría PYME, pues opera como una plataforma institucional que contempla la visión local, desde la cual es posible llevar adelante la complementariedad estratégica entre los roles de tres dimensiones diferentes, nacional, provincial y local.

El funcionamiento de la Red se sustenta en la calidad de la asistencia y de los servicios brindados por las Agencias de Desarrollo adheridas a la misma en todo el territorio nacional.

Las Agencias son instituciones sin fines de lucro, que tienen como objetivo:

- establecer contacto con las MiPyMEs,
- y propender al desarrollo económico local y/o regional



a partir de la difusión y promoción de los instrumentos provenientes tanto del sector público como de la oferta directa de servicios dirigidos a las Pymes y microempresas locales,

- diseñada en base a las necesidades detectadas localmente
- en pos del mejoramiento de la competitividad de estas empresas en el territorio.

La importancia del concepto de descentralización se ve plasmada en la integración de estas instituciones por los actores locales vinculados al sector, quienes son los que mejor conocen la problemática específica de cada distrito, provincia o región.

#### Tareas que desarrolla una Agencia /68

- Identifica sectores económicos dinámicos para la región que, a través de la producción de bienes y servicios, contribuyan a la creación de nuevas empresas y al mejoramiento de su nivel competitivo.
- Brinda o canaliza servicios de asistencia financiera y técnica de modernización empresarial, con el objeto de mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de su área de influencia.
- Apunta a lograr un incremento y mejora permanente en las condiciones de empleo local.
- Identifica los problemas que hagan necesaria una reconversión de determinados sectores productivos.



**IV.\*.10.2.4 Listado de Agencias de Desarrollo Productivo de la Provincia de Buenos Aires /69**

Localidad-Agencia

Avellaneda-Centro Ideb Avellaneda  
Balcarce-Asociación Balcarce para el desarrollo local  
Baradero-Centro Ideb Baradero  
Bragado-Centro Ideb Bragado  
Campana-Agencia de Desarrollo Campana  
Cañuelas-Agencia de Desarrollo De Cañuelas  
Colón-Asociación de Desarrollo Económico Colonense  
Coronel Suárez-Agencia Ideb Coronel Suárez  
Junin-Agencia de Desarrollo Productivo De Junin  
Lobos-Agencia de Desarrollo Local De Lobos  
Mercedes-Centro Ideb Mercedes  
Moreno-Centro Ideb Moreno  
Morón-Centro Ideb Morón  
Olavarría-Centro Ideb Olavarría  
Salliqueló-Agencia de Desarrollo del Distrito de Salliqueló  
Tigre-Centro Ideb Tigre  
Tres Arroyos-Agencia de Desarrollo Productivo

**IV.\*.10.2.5 Municipalidad de Morón /70**

**Secretaria de Desarrollo Económico Local**

Dirección de Industria  
Dirección de Comercio  
Dirección de Exportaciones



#### **IV.\*.10.3 Consejo Federal de Inversiones /71**

El Centro Documental del CFI posee una gran diversidad de estudios, generales y particulares, referidos a las diferentes temáticas abordadas en sus más de 41 años de vida (económicas, sociales, institucionales, etc.).

A través de la base de datos se podrán consultar los abstracts de dichos estudios y en la sede del CFI

Base de documentos y enlaces a sitios web, relacionados con la economía y la producción, principalmente de Argentina.

Bases de datos numéricos y documentales estructurados por provincia, de actualización permanente, creadas por el CFI con el objeto de dar apoyo a sus Estados Miembro y a la actividad privada para la toma de decisiones. Las bases disponibles son:

- Exportaciones provinciales
- Producto Bruto geográfico
- Parques industriales
- Zonas Francas
- Las provincias en cifras
- Indicadores sociales

Bases de datos con el resultado de relevamientos de Oportunidades de Negocios e Intercambio Comercial para las Pymes argentinas e Iniciativas de Inversión privada en la Argentina. También se puede encontrar en las bases un importante Directorio de empresas extranjeras. /72

#### **IV.\*.10.4 IDEB – Morón /73**

El IDEB MORON Es una Organización no Gubernamental (ONG), que involucra y relaciona a todos los actores socioeconómicos locales que trabajan para el



desarrollo y fortalecimiento de las PyMEs de la región. Contribuye de esta manera al desarrollo económico local.

Funciona como una asociación civil de derecho privado, en la que se integran:

- el sector público (a través del municipio)
- y el privado (mediante las cámaras empresarias que pertenecen a diferentes sectores económicos),
- junto a de las Universidades.

Asistencia Técnica /73

#### Financiamiento

Se asiste a las empresas en la Formulación y Evaluación de proyectos que respondan a necesidades de inversión y/ o financiamiento, que posibiliten una mejor planificación de las actividades y su vinculación con organismos de crédito.

El Centro IDEB Morón apoya a las micro pequeñas y medianas empresas en el acceso al financiamiento a través de líneas gubernamentales de fomento de la producción.

#### Capacitación

##### Desarrollo de Negocios

El Centro IDEB Morón promueve la formación de grupos de aprendizaje donde empresarios con intereses comunes intercambian experiencias, se resuelven necesidades de información y se analizan temas para la mejora del desempeño empresario.

Esta acción tiene como objetivo promocionar la oferta exportable local y asistir a los empresarios en la inserción de sus productos en el mercado.

El problema de la PyMEs no es ser pequeñas, sino estar aisladas.



Y la asociatividad surge como la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño, para enfrentar los cambios y desarrollarse en una competencia desigual.

El Centro IDEB Morón facilita la vinculación tecnológica con las universidades locales y otros organismos técnicos. La competitividad de las PyMEs se apoya en el desarrollo de la capacidad de innovación en productos y procesos. /74



#### **IV.\*.10.5.1 Acceso al crédito /75**

De acuerdo con lo expuesto es fundamental establecer un programa que facilite al empresario la posibilidad de acceso a la oferta crediticia.

A tal efecto se muestra la adaptación de un programa de asistencia financiera originado en el IDEB

#### **Asistencia para el financiamiento /75**

##### **1. Misión /75**

- ✓ Facilitar el acceso de las empresas PyMEs al financiamiento.
- ✓ Provocar un cambio cultural para que las empresas Pymes puedan desarrollar proyectos de negocios viables y de esta forma acceder a distintas alternativas de financiamiento.

##### **2. Objetivos /75**

- ✓ Realizar un Diagnóstico de Acceso a efectos de determinar si la empresa puede ser sujeto de crédito.
- ✓ Ayudar al empresario a definir estrategias de financiamiento acordes con sus necesidades y a elegir las líneas de crédito más convenientes.
- ✓ Asistir a la empresa en la preparación de la documentación crediticia para su presentación ante los bancos.

#### **Destinatarios: /76**

- Empresas en Actividad ( Sector Industrial – Comercial – Servicios)
- Proyectos de inversión





### 3. Alcance de los servicios /76

En términos generales los servicios están orientados a brindar asistencia profesional para obtener financiamiento de proyectos empresarios orientados a:

- incorporar activos fijos, tecnologías blandas (sistemas informáticos, normas de calidad, etc.)
- y a incrementar activos corrientes (aumentos de actividad que demanden mayores inventarios y/o crédito a clientes).

Las prestaciones de Preparación para el Financiamiento comprenden:

- ✓ El relevamiento y análisis de la información necesaria para acceder al crédito.
- ✓ La formulación de un Diagnóstico de Acceso que permita determinar si la empresa es o no sujeto de crédito.
- ✓ La asistencia y colaboración en el cumplimiento de los requisitos formales exigidos por las entidades bancarias para obtener el acceso a las líneas de crédito. Esta prestación es el Servicio de "Documentación Crediticia" .

Los servicios no comprenden:

- ✓ La asistencia profesional para refinanciamiento de pasivos.
- ✓ La certificación acerca de la veracidad de la información suministrada por la empresa para la elaboración del Diagnóstico de Acceso.
- ✓ Gestiones ante las entidades bancarias y financieras para colaborar con la empresa en la agilización de su solicitud de créditos.
- ✓ Gestiones similares ante las entidades de información (Banco Central, AFIP, Veraz o similar) para la modificación de la calificación o la situación de la empresa en el sistema financiero.



- ✓ El financiamiento de eventuales gastos derivados de la implementación de las prestaciones.
- ✓ El otorgamiento de garantías y avales.

#### 4. Descripción de los servicios 177

- ✓ Sub-servicio Diagnóstico de Acceso  
Determinará la aptitud de la empresa para ser sujeto de crédito.

Los objetivos específicos del servicio son:

- ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario analizando la clasificación y calificación en el sistema financiero.
  - ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario en base al análisis de la situación patrimonial, económica y financiera y de su situación fiscal y previsional.
- ✓ Servicio Documentación crediticia

La misma se prepara bajo las normas y exigencias del BCRA, por lo que permite la presentación de la empresa al sistema financiero en forma completa, adecuada y ordenada.

En forma previa se realiza un análisis de las distintas alternativas de financiamiento que poseen las entidades financieras, a efectos de elegir aquella que sea más adecuada de acuerdo con la problemática crediticia de la empresa.



**MODELO DE DIAGNOSTICO DE ACCESO /79**

**DATOS DE LA EMPRESA /80**

- A. 1.3 Organización y Estructura de la empresa /81
- A. 2. PRODUCCION /82
  - A. 2.1 Infraestructura
  - A. 2.2 Proceso productivo y equipamiento
    - A. 2.2.1 Procesos
    - A. 2.2.2 Equipos /83
  - A. 2.3 Gestión de Producción /83
    - A. 2.3.1 Ingeniería de productos y procesos
    - A. 2.3.2 Aprovechamiento de la Capacidad Instalada /84
    - A. 2.3.3 Planeamiento y Control de la producción /85
    - A. 2.3.4 Control de Calidad /86
    - A. 2.3.5 Mantenimiento /87
    - A. 2.3.6 Materias Primas /87
      - A. 2.3.6.1 Principales materias primas y su participación en los productos
      - A. 2.3.6.2 Principales proveedores /88
      - A. 2.3.6.3 Otros aspectos referidos a las Materias Primas /88
- A. 3. COMERCIALIZACIÓN /89
  - A. 3.1 Productos y mercados
    - A. 3.1.1 Productos/Servicios
    - A. 3.1.2 Canal/89
    - A. 3.1.3 Regiones /90
  - A. 3.2 Estrategia y gestión comercial /90
    - A. 3.2.1 Posicionamiento
    - A. 3.2.2 Marcas /91
  - A. 3.3 Productos y servicios /91
    - A. 3.3.1 Calidad
    - A. 3.3.2 Definición de la oferta /92
  - A. 3.5 Clientes
    - A. 3.5.1 Composición de la cartera
  - A. 3.6 Promoción y publicidad /94



- A. 3.6.1 Medios
- A. 3.7 Fuerza de ventas
  - A. 3.7.1 Composición
  - A. 3.7.2 Remuneración /95
  - A. 3.7.3 Fijación de Objetivos de Venta
- A. 3.8 Facturación /96
  - A. 3.8.1 Facturación por producto, en pesos y unidades, para los 3 últimos ejercicios
  - A. 3.8.2 Facturación total, en miles de pesos, durante los últimos 12 meses
- A. 3.9 Competencia /96
  - A. 3.9.1 Definición de la competencia
  - A. 3.9.2 Principal Fortaleza y Debilidad de cada competidor /97
  - A. 3.9.3 Situación competitiva de la empresa respecto a su principal competidor
- A. 4. ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS /98
  - A. 4.1 Organización y Estructura
    - A. 4.1.1 Composición del capital y funciones de los socios
    - A. 4.1.2 Personal de conducción y distribución de funciones
  - A. 4.2 Recursos Humanos /99
    - A. 4.2.1 Remuneraciones
    - A. 4.2.2 Aspectos de los Recursos Humanos /100
- A. 5. ADMINISTRACION Y SISTEMAS DE INFORMACION /101
  - A. 5.1 Organización del Sector
    - A. 5.1.1 Respecto del personal
    - A. 5.1.2 Procesos administrativos
  - A. 5.2 Sistema de costos /102
  - A. 5.3 Información para Toma de Decisiones /103
- A. 6. SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA /104
  - A. 6.1 Estado de Resultados comparativos ejercicios 2006-2005
  - 6.2 Estado de situación patrimonial comparativos 2005-2006 ( Análisis Horizontal y Vertical )
  - A. 6.3 INDICADORES ECONOMICOS – PATRIMONIALES Y FINANCIEROS /107
  - A. 6.4 Estado de Resultados por costeo directo de los últimos 3 meses /108
- COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTOS /109
- GASTOS FIJOS 110



A. 6.5 Estado de situación patrimonial últimos 3 meses	/111
6.6 ESTADISTICAS DE VENTAS	/115
A. 7. OBJETIVOS Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	/116
A. 8. PROYECTOS A FINANCIAR	/117
A. 9. ANÁLISIS FODA	/119
A. 9.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	
A. 10. DIAGNOSTICO	/120

### **A. 10.1 Ventajas Competitivas**

Se entiende por “ventajas competitivas” a aquellas:

- fortalezas que no son comunes respecto de su competencia
- y a las oportunidades que dependen, en su implementación o ejecución, únicamente de decisiones empresarias.

### **A. 10.2 Problemática /121**

La “problemática” comprende:

- las debilidades que afectan y condicionan la evolución de los negocios
- y las amenazas que pueden neutralizarse, total o parcialmente, con decisiones empresarias.

### **A. 10.3 Tendencias probables (en caso de no realizar cambios) /122**

Trataremos de precisar cuáles serían las consecuencias probables, en el desarrollo de negocios y en la estructura patrimonial, en caso que la Empresa continuara su actividad sin efectuar cambios tendientes a modificar aspectos limitantes o a potenciar aspectos relevantes.

*En el corto plazo*

*En el largo plazo*



**A. 11. Recomendaciones/123**

Las recomendaciones que se informan a continuación surgen del análisis del diagnóstico, las cuales deberán ser analizadas para su puesta en marcha como alternativas que permitan trascender situaciones estructurales y coyunturales que condicionen su evolución, o que amenacen su continuidad o el desarrollo adecuado de sus negocios.

<p style="text-align: center;"><b>RECOMENDACIONES</b></p> <p style="text-align: center;">(Deben neutralizar cada uno de los problemas indicados en “Problemática”)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES</b></p> <p style="text-align: center;">(secuencia para la implementación de las recomendaciones)</p>
--	---

**IV.\*.10.5.2 Proyecto de inversión y presupuesto económico – financiero /124**

En concordancia con lo expuesto en el desarrollo del plan de tareas correspondientes al Módulo IV (20) (21), las instituciones de apoyo podrán asistir en conjunto con el objetivo de:

- Dotar al empresariado de las herramientas esenciales para la toma de decisiones en la evaluación de inversiones para actividades productivas, comerciales y de servicios.
- Análisis y estudio de factibilidad económica y financiera de un proyecto de inversión.
- Asesoramiento en la obtención de información para llevar a cabo la evaluación del proyecto.
- Poner en conocimiento al empresariado de las herramientas disponibles a considerar para el desarrollo de un emprendimiento económico.

Destinatarios: /124

- Potenciales inversores y empresarios de todas las actividades económicas ( Industrial – Comercial – Servicios)



- Empresas en actividad que desean encarar nuevos proyectos (ampliación edilicia, incorporación de tecnología, nuevas líneas de productos, procesos productivos etc.)

Metodología: /124

- Recopilación de datos ( ver Anexo datos requeridos )
- Presentación de informes ( Presupuesto económico – Flujo de Fondos Proyectado – Tasa interna de Retorno – Recupero de la inversión)
- Informe Final: Conclusiones

Anexo : Proyecto de inversión /125

Datos comerciales y del mercado /125

- Describir la composición de la cartera de productos y servicios y definir la participación de cada uno de ellos en el ingreso total.
- Unidades físicas por cada tipo de producto a vender en los próximos 5 años, teniendo en cuenta estacionalidad.
- Precios establecidos por artículos.
- Segmento de clientes al cual están dirigidos los productos.
- Canales de comercialización a utilizar.
- Financiación de ventas.
- Regiones donde se venderán. Mercado interno / MERCOSUR / Otros mercados externos.
- Estrategia comercial de penetración el mercado.
- Utilización de marcas.
- Posibles y potenciales clientes.
- Actividades de promoción y publicidad a desarrollar.
- Definir fuerza de venta. Composición y forma de remuneración.
- Competencia interna y externa. Fortalezas y debilidades. Participación del mercado.



Tecnología e infraestructura /125

- Estructura edilicia. Definir metros cuadrados Planta industrial y oficinas administrativas y comerciales. Alquiler/compra de inmuebles. En caso de compra forma de financiación.
- Remodelaciones y refacciones.
- Instalación en parque industrial.
- Personal de vigilancia.
- Equipos de computación por área. Cantidades y costos. Financiación.
- Implementación de software integral. Cantidades y costos – Financiación.
- Adquisición de rodados. Cantidades y costos – Financiación.
- 

Producción /126

- Producción en serie / por órdenes.
- Definir capacidad de producción por unidades de cada producto y turnos de trabajo.
- Personal a contratar para el sector productivo. Cantidad, tareas y sueldos.
- Tercerización de procesos productivos, indicar costos.
- Describir tecnología a implementar, costo de adquisición y forma de compra (Financiación). Teniendo en cuenta costos de instalación y honorarios profesionales.
- Honorarios profesionales para el diseño de planta.
- Sueldos personal indirecto de fábrica ( supervisores, control de calidad, Profesionales, inspectores, empleados oficina técnica etc)
- Honorarios mensuales de profesionales externos.
- Implementación de normas ISO 9000.
- Gastos de combustibles.

Organización y recursos humanos 126

- Composición de la gerencia funciones por área.
- Organigrama de la empresa, describiendo Responsables de áreas, niveles intermedios y personal a cargo.





- Personal a contratar por cada área. Cantidad, funciones, sueldos fijos y variables, sistemas de incentivos.
- Definir los sueldos del personal gerencial y dueños.
- Definir políticas de retiros y distribución de utilidades.

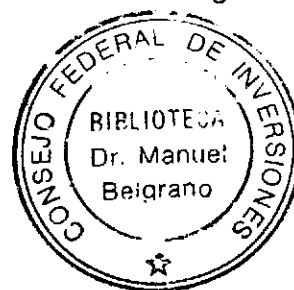
Estructura económica /127

#### Costos directos

- Definir materias primas, materiales e insumos y su participación en los productos ( Precio unitario – Producto en el que participa – unidades físicas requeridas para el producto - % relación MP/Costo Total).
- Principales Proveedores – Local / externo – Materia primas, materiales e insumos proporcionadas – Participación sobre el total de las compras.
- Existen distintas fuentes de aprovisionamiento de materias primas, materiales e insumos.
- Financiación en la compra.
- Planificación de las compras: Niveles de inventario operativos – materias primas, insumos, materiales y productos terminados.

Costos fijos administración - comercialización – producción /127

- Cantidad de personal del área y sueldos.
- Honorarios de profesionales intervinientes ( Contador, asesores, consultores etc).
- Seguros a contratar integrales, rodados, ART, seguros de vida, etc. (coberturas y montos).
- Logística de distribución: vehículos propios o de terceros.
- Gastos de combustible.
- Gastos de viáticos.
- Costos de publicidad de lanzamiento, publicidad de mantenimiento (folletería, publicaciones, página web etc).
- Costo de tasas y servicios públicos. ( energía eléctrica – gas – teléfonos – Internet ).
- Tasas municipales.
- Impuesto inmobiliario.
- Tasa societaria.



- Gastos de mantenimiento de bienes de uso.
- Gastos generales y bancarios.
- 

Aspectos legales /128

- Tipo Societario a adoptar.
- Situación ante el impuesto a los ingresos brutos.
- Encuadramiento legal régimen Pymes.
- Situación de los productos ante el valor agregado.
- Regímenes específicos del sector.
- Formas de contratación del personal.

Distribución de planta /129

Objetivos

- Determinar los tipos de procesos productivos que permiten la elaboración del producto / productos.
- Analizar la distribución / disposición de Planta actual de la empresa.
- Determinar la mejor disposición / distribución de las instalaciones físicas; o sea edificios, máquinas y sistemas de servicios; los que son factores principales que conforman la planta.
- Reducir los costos del producto terminado.
- Minimizar los costos por manejo de materiales.
- Reducir los tiempos perdidos por el desplazamiento de materias primas, partes componentes o el mismo personal.
- Determinar la adecuada superficie para talleres, almacenes y demás áreas de servicio.
- Modificar o reducir la longitud de los circuitos productivos, disminuyendo distancias entre los centros de trabajo y economizando espacio, sin que esto afecte a la operatoria personal y maquinarias



- Lograr la mayor eficiencia, tanto en una distribución de planta constituida actualmente o lograr la mayor efectividad en la disposición / distribución de nuevos proyectos de ampliación que generen un aumento o modificación de la instalaciones; tales como la incorporación de tecnología, nuevas líneas de productos, nuevos procesos productivos, incorporación de mano de obra, etc.
- Minimizar la inversión inicial de planta.
- Atenuar los riesgos de deterioro de material, equipos, mano de obra, instalaciones, etc.
- Posibilitar ampliaciones y modificaciones futuras, buscando la flexibilidad en la disposición / distribución
- Facilitar el cumplimiento de normas de seguridad y programas de mantenimiento.

#### Destinatarios/130

- Empresas en actividad.
- Empresas en proceso de creación y / o expansión.

#### Metodología de trabajo /130

- Determinación del tipo de proceso de producción a través de la recopilación de datos. (Ver Anexo adjunto).
- Recopilación de datos actuales de equipos, modificaciones edilicias, productos, tecnologías, servicios o mano de obra, etc. (Ver Anexo adjunto)
- Recopilación de datos de equipos, modificaciones edilicias, productos, tecnologías, servicios o mano de obra a incorporarse en el futuro (Ver Anexo adjunto).
- Presentación de informes de disposición / arreglo actuales. (Distribución de planta actual, diagrama de recorrido actual, diagrama de hilos actuales, características de los servicios actuales, espacio de circulación, etc). (Ver Anexo adjunto).



- Propuesta de modificación de la distribución / disposición. (Presentación de nuevos planos de planta, nuevos diagramas de recorrido, nuevos diagramas de hilo, etc). (Ver Anexo adjunto).
  - Informe final y conclusiones.
- 
- Informe final y conclusiones. /136

#### Una buena distribución en planta

- es importante porque evita fracasos productivos y financieros, contribuyendo a un mejoramiento continuo en los procesos.
- es un fundamento de la industria, ya que determina la eficiencia y en algunas ocasiones la supervivencia de una empresa.
- Se obtiene es a través de una planificación, en la cual:
  - primero se planifica el producto, luego el proceso de producción con sus respectivos circuitos, y por último se enfoca el planeamiento de la planta, la cual estará correctamente diseñada para contener los procesos de producción pertinentes.

#### **IV.\*.10.5.3 Parque Industrial La Cantábrica /138**

##### El EPIBAM

El ente tripartito creado para la administración del Parque Industrial, es una entidad autárquica provincial cuyo Directorio se encuentra integrado por un representante del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, el intendente de Morón y el presidente de la Unión Industrial del Oeste.

Su objetivo:



La radicación de establecimientos industriales y productivos en general, dentro de los límites del Parque Industrial, estimulando la participación privada y la autogestión.

Es de destacar, que este proyecto no tuvo costo fiscal para el Estado provincial, el adelanto aportado por la Provincia de Buenos Aires para la compra de inmuebles es restituido por los empresarios según la ley 11949.

La construcción de la infraestructura común (pavimentos, redes de agua, desagües, electricidad etc.) y los gastos de funcionamiento del Parque Industrial fueron solventados con recursos del sector privado.

Las empresas construyeron y reciclaron sus plantas industriales, resultando naves de máxima calidad. Mejoraron la organización de la producción, implementaron nuevos procesos, certificaron normas de calidad y cumplen con las normas ambientales.

En todo el proceso ha sido fundamental la participación de la Unión Industrial del Oeste, aportando certidumbre como representante privado en el ente tripartito, para que las empresas creyeran en el Parque Industrial a pesar de distintos ofrecimientos de otros países de la región.

Este emprendimiento fortaleció y forjó un espíritu asociativo entre todos los empresarios, que hoy es un rasgo distintivo del Parque Industrial La Cantábrica. Se fue creando un ámbito propicio para que las PyMes se desarrollen, tanto desde lo individual como desde lo grupal.

Se siguió avanzando, y hoy está concretada la consolidación jurídica del proyecto, entendiéndose como tal:

- la transferencia del dominio de los inmuebles a las empresas,
- la liquidación del EPIBAM
- y la administración del Parque Industrial por las propias empresas.



De este modo las 41 empresas que ya son parte de este polo de desarrollo hacen un tributo al sentido de pertenencia al grupo, explotan al máximo los valores agregados que se suman en forma permanente al proyecto y valoran el beneficio de formar parte del emprendimiento más ambicioso que se haya generado en la región oeste del conurbano bonaerense en los últimos años.

**Programas municipales relacionados con el parque industrial /140**

El Municipio de Morón desarrolla actualmente otros programas de apoyo a los emprendimientos, compuestos por diferentes equipos, que a los efectos de potenciar y apoyar la creación de nuevos negocios que estarán directamente asociados al desarrollo de los Proyectos Cantábrica II y III.

**Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas (CUARE) Ventanilla Unica Empresarial. /139**

Programa que se inicia a partir de la firma de convenio entre el Municipio de Morón y el Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo objetivo es facilitar la inversión privada a través de la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas en el Municipio de Morón, desarrollando un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas.

Adicionalmente, su articulación con trámites y gestiones de orden nacional o provincial relativos a las fases iniciales de formalización de empresas.

El modelo busca generar un efecto-demostración que a futuro, pueda ser replicado en otros municipios y extrapolado a los demás niveles de la administración pública de la República Argentina.

Los beneficiarios directos del Programa serán principalmente emprendedores del Municipio de Morón y empresas ya constituidas que realizan sus trámites de modificación, actualización, baja y cierre de habilitaciones.



representados en cerca de 12.600 actividades industriales o comerciales.

Este mismo universo de empresarios se verá beneficiado por una:

- mayor transparencia del proceso,
- reducción de tiempos,
- costos
- Gestiones
- y, fundamentalmente, creación de un entorno equitativo para los negocios a partir de reglas claras para ejercer actividades en igualdad de condiciones de formalidad entre todas las unidades productivas.

De forma indirecta, se beneficiarán las organizaciones del sector empresarial como las cámaras empresarias, que podrán prestar mejores servicios a sus afiliados, con los consecuentes beneficios.

La Unidad Ejecutora deberá incluir a todas las cámaras empresarias sin discriminación.

Por su parte, la administración pública municipal, verá aumentados sus ingresos a través de una mayor formalización y por ende, mayores recaudaciones impositivas; reducirá costos en que incurre para la tramitación del proceso o para los procesos de inspección a empresas, aumentará la transparencia de gestión, logrará mayor acatamiento de las normas por los empresarios gracias al mejoramiento de los procesos previos al trámite y de vigilancia posterior.

## **Proyecto de Iniciación Exportadora (PIE)**

/140

Para las empresas radicadas en Morón que no tienen experiencia exportadora con deseos y decisión de dar sus primeros pasos en el comercio internacional de manera profesional y planificada, este Proyecto es una valiosa e



importante herramienta de consultoría, asistencia técnica y promoción comercial implementada por la Dirección de Promoción de Exportaciones.

Su diseño se realizó junto a la Unión Industrial del Oeste y el Centro IDEB (organización no gubernamental que involucra y relaciona a todos los actores socioeconómicos locales que trabajan para el desarrollo y fortalecimiento de las PyMEs de la región).

El PIE tiene una duración de seis meses y contempla las siguientes fases y/o etapas:

- Diagnóstico
- Fortalecimiento
- Plan Estratégico de Exportación
- Promoción Comercial en Exterior
- Viaje de Prospección y Negocios

En el año 2005 el PIE tuvo dos reconocimientos institucionales: fue seleccionado por el Ministerio del Interior de la Nación, en el marco del Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Municipal y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), siendo además incorporado en el banco de experiencias locales de las Universidades Nacionales de Quilmes y General Sarmiento, instituciones pioneras en la formación intelectual y técnica en Políticas de Desarrollo Local.

## **Normativa ISO 9001:2000 /141**

Teniendo en cuenta los nuevos retos que deben afrontar las empresas actuales, en cuanto deben ofrecer un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y satisfacer totalmente las expectativas de sus clientes.





desde el Municipio de Morón a través de la Dirección de Industria, se ayuda a que las MiPyMES puedan dar el salto cualitativo a partir de la implementación de un sistema de gestión de la calidad certificado.

Desde el año 2004 se viene implementando el Programa “Calidad ISO 9001” con el objetivo que las PyMEs locales implementen el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en sus empresas y obtengan la certificación ISO 9001:2000 y, de esta manera, puedan optimizar su desempeño y lograr una a gestión más eficaz.

El acceso a Programas de Certificación a través de la norma ISO 9000 genera a las empresas una serie de ventajas, como por ejemplo: reducción de costos; la sistematización de los procesos disminuye los tiempos de elaboración aumentando la eficacia operativa; innovar y anticiparse para mejorar los productos; mayor competitividad; prevención y detección de fallas, confianza de parte del cliente; cumplimiento de plazos operativos; acceso a mercados que requieren sistemas de calidad certificados; reducción de accidentes de trabajo. En síntesis, posiciona a la empresa de cara a las nuevas exigencias.

El programa, desarrollado en conjunto con la Unión Industrial del Oeste y el Centro IDEB Morón, consta de tres etapas: Capacitación, Implementación del SGC y Certificación ISO 9001-2000.

### **Capacitación:**

En esta etapa las empresas participan del curso “Formación de Facilitadores en Gestión de Calidad ISO 9001-2000”, adquiriendo adquieren conocimientos sobre la Norma ISO 9001 y las herramientas necesarias para transformarse en facilitadores de calidad que puedan instrumentar el cambio dentro de sus organizaciones.

El Municipio tiene a su cargo la organización y logística del curso, en tanto que acompaña económicamente a las empresas participantes subsidiando el costo.



**Implementación del SGC /142**

Una vez finalizada la instancia de capacitación, las empresas que participaron pueden formar parte de los Círculos de Calidad, a través de los cuales comienzan a documentar y establecer los procedimientos de calidad.

Estos círculos están integrados por los facilitadores de cinco empresas, contando durante doce meses con una tutoría a cargo de especialistas de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Haedo, quienes los guían y asisten en todos los aspectos referidos a la implementación del SGC y realizan un seguimiento del proceso interno de cada empresa.

El Municipio acompaña económicamente a las empresas participantes durante toda la fase de implementación, subsidiando el costo de la tutoría.

**Fundación Export.Ar /143**

Es una entidad sin fines de lucro, constituida por los sectores público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones.

Todo ello se encuentra apoyado en actividades coordinadas con acciones que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económicas / Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo.

En 2001 el Municipio firmó un convenio con la Fundación Export.Ar para instalar una oficina de ese organismo en Morón bajo responsabilidad y administración de la Secretaría de Desarrollo Económico Local, con el



propósito de coadyuvar al impulso de la penetración de terceros mercados en beneficio de la producción local.

Esta oficina nos permite acceder de manera directa a la información que brinda su red informatizada de oficinas comerciales argentinas en el exterior para la identificación de compradores y la colocación de productos argentinos. Es primordial para fortalecer nuestros objetivos y asistir a los empresarios del oeste bonaerense.

También en 2001, la Fundación Exportar reconoció el trabajo realizado por el Municipio de Morón en la promoción de exportaciones con el primer premio en la categoría “Organismos públicos: servicios de apoyo al proceso exportador”.

#### **Parque Industrial La Cantábrica II /144**

Se propone la ampliación del Parque Industrial La Cantábrica en un predio de diez hectáreas adyacentes al actual emplazamiento donde se proyecta construir 70 mil metros cuadrados de superficie cubierta.

En este caso el Municipio se encuentra actuando junto a la Unión Industrial del Oeste y el gobierno provincial, para obtener del Estado Nacional las tierras donde se avanzará con el proyecto.

Con esta intervención se busca duplicar el número de empresas PyMEs del Parque, incrementando así la oferta laboral.

Los fondos correspondientes al pago de la 1º etapa del Parque Industrial La Cantábrica se utilizarían para realizar la infraestructura de éste proyecto



## Propuesta de adecuación según acuerdo

El análisis de los resultados que surgieron del desarrollo de los módulos I, II y III del presente estudio, donde se pusieron de manifiesto las reales necesidades y preocupaciones en el ámbito empresarial local permitió un primer planteo de estrategias a nivel municipal, provincial y nacional que contribuyesen a los objetivos propuestos

Previo al inicio de las acciones concretas y específicas, es necesario tener respuesta a preguntas como:

- ¿Se buscará primero consolidar el desarrollo de las empresas existentes o se promoverá la creación de nuevas empresas en actividades faltantes?
- ¿A través de qué mecanismos de información se dará difusión a las estrategias y metodologías de actuación?
- ¿Cómo se instrumentará el accionar conjunto de todos los actores comprometidos con el apoyo al sector productivo?

Para resolver estas preguntas es necesario la búsqueda de respuestas a través de mecanismos de articulaciones conjuntas entre actores políticos locales, provinciales y nacionales.

La actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos debería considerar ciertos detalles que lo constituyan en un verdadero soporte organizativo.

13) La institución deberá capacitar personal técnico destinado exclusivamente a la difusión y promoción de los servicios que puede brindar a las empresas.

14) Este personal técnico debe ser provisto de equipamiento informático de uso exclusivo para tal fin, ya que en él operará bases de datos, sistemas de seguimiento de su gestión, diseñará la/s página/s web asociadas con su tarea, diseñará el material necesario para la promoción de los servicios ofrecidos.



- 15) También necesitará incluir en el equipo mencionado, base de datos de instituciones prestadoras de los servicios promovidos.
- 16) Tendrá a su cargo el asesoramiento respecto al acceso a las diferentes alternativas de apoyo.
- 17) Las instituciones deberán asegurarse de contar con personal técnico y administrativo debidamente capacitado a efectos de una correcta y ágil atención.
- 18) Dado que las instituciones atenderán prestaciones muy variadas se requiere un muy fluido diálogo con todos los actores institucionales públicos y privados a nivel local, provincial y nacional.

Muy probablemente la mayoría de los requerimientos empresariales en el Municipio de Morón giran sobre los siguientes temas:

- Asesoramiento para el acceso a fuentes de financiamiento
- Programa de Reestructuración Empresarial
- Financiamiento Fuerza PyME / Fonapyme / Fondo local
- Capacitaciones: Cursos sobre Calidad, Exportación, otros
- Crédito Fiscal local
- Proyectos de inversión
- Asistencia técnica

Así como en el punto 2 nos referíamos al soporte informático necesario para la etapa de promoción de servicios, igualmente importante, es contar con equipamiento para el seguimiento de las prestaciones y la medición de resultados.



**a. Adaptar los servicios públicos de apoyo a Pymes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodológicas de intervención definidas previamente.**

El Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Subsecretaría de la pequeña, mediana y microempresa, brinda los siguientes servicios:

- Fuerza Pyme, Experiencia Pyme, BAexporta Cooperativas, FOGABA, Distritos Productivos, Agrupamientos industriales, Microempresas, Registro Pyme, Comprebonaerense, Agencias de desarrollo local, Comercio, Defensa del consumidor, Minería, Zona Franca, Puertos

**Propuesta de adecuación**

Si bien encontramos tanto a nivel Provincial como Nacional, diversas líneas de crédito a tasa blanda destinadas al financiamiento de proyectos de inversión, existen muchas Pymes en el Partido de Morón que no acceden a las mismas, ya sea por desconocimiento de su existencia, por desconfianza o por no considerarse sujetos de crédito.

Es fundamental fomentar la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de acceder a la cultura del financiamiento, lo cual implica incorporar el planeamiento a la visión de sus negocios.

Como paso previo, establecer un programa de Asistencia en materia de Preparación para el financiamiento podría ser la instancia que le permitiría a la empresa un acercamiento al sistema financiero.

Los objetivos estarían vinculados con la evaluación de su situación actual como sujeto de crédito, los proyectos de negocios y el proceso de toma de conocimiento de las distintas líneas de crédito disponibles que posibiliten un crecimiento económico sustentable.



## **Asistencia para el financiamiento**

### **1. Misión**

- ✓ Facilitar el acceso de las empresas PyMEs al financiamiento.
  
- ✓ Provocar un cambio cultural para que las empresas Pymes puedan desarrollar proyectos de negocios viables y de esta forma acceder a distintas alternativas de financiamiento.

### **2. Objetivos**

- ✓ Realizar un Diagnóstico de Acceso a efectos de determinar si la empresa puede ser sujeto de crédito.
  
- ✓ Ayudar al empresario a definir estrategias de financiamiento acordes con sus necesidades y a elegir las líneas de crédito más convenientes.
  
- ✓ Asistir a la empresa en la preparación de la documentación crediticia para su presentación ante los bancos.

### **Destinatarios:**

- Empresas en Actividad ( Sector Industrial – Comercial – Servicios)
- Proyectos de inversión

### **3. Alcance de los servicios**

En términos generales los servicios están orientados a brindar asistencia profesional para obtener financiamiento de proyectos empresarios orientados a incorporar activos fijos, tecnologías blandas (sistemas informáticos, normas de calidad, etc.) y a



incrementar activos corrientes (aumentos de actividad que demanden mayores inventarios y/o crédito a clientes).

Las prestaciones de Preparación para el Financiamiento comprenden:

- ✓ El relevamiento y análisis de la información necesaria para acceder al crédito.
- ✓ La formulación de un Diagnóstico de Acceso que permita determinar si la empresa es o no sujeto de crédito.
- ✓ La asistencia y colaboración en la cumplimentación de los requisitos formales exigidos por las entidades bancarias para obtener el acceso a las líneas de crédito. Esta prestación es el Servicio de "Documentación crediticia".

#### 4. Descripción de los servicios

- ✓ Sub-servicio Diagnóstico de Acceso (\*)  
Determinará la aptitud de la empresa para ser sujeto de crédito.

Los objetivos específicos del servicio son:

- ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario analizando la clasificación y calificación en el sistema financiero.
- ⇒ Evaluar si la empresa puede calificar como sujeto de crédito bancario en base al análisis de la situación patrimonial, económica y financiera y de su situación fiscal y previsional.
- ✓ Servicio Documentación crediticia
- Experiencia PyME (Programa del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires)





**b.- Complementar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo.**

Adecuación de los servicios del Municipio de Morón

Se recomienda llevar a cabo relevamientos sectoriales específicos para detectar las necesidades concretas y objetivas en cuanto a servicios de asistencia y capacitación.

Por otra parte, la generación de charlas y reuniones periódicas con los empresarios interesados generaría un mayor contacto con los industriales y la posibilidad de mayor acercamiento a sus problemáticas.

De las conclusiones del estudio se pudo observar que, en general, no hay demasiado interés por parte de las empresas en las distintas ofertas de programas destinados al sector. Los escasos tiempos del empresario actual, producto de su estructura misma y del contexto que le propone un crecimiento vertiginoso dejan sin efecto la abundante oferta de prestaciones de servicios y cursos de capacitación provenientes tanto de organismos públicos como de consultoras privadas.

Es fundamental explotar el concepto de asociatividad. El Parque la Cantábrica constituye un claro ejemplo, más aún teniendo en cuenta el proyecto de ampliación de este conglomerado de industrias.

La posibilidad de generar proyectos en forma conjunta potencia la posibilidad de acciones. También es importante generar encuentros dentro del mismo ámbito de trabajo empresarial

Intensificar el contacto con los empresarios es vital. Por ejemplo la generación de alguna visita periódica, que permita conocer su contexto actual, crear un ámbito de charlas vinculados al mundo empresarial, como así también los instrumentos de políticas públicas disponibles para llevar a cabo los proyectos en cartera



En definitiva el objetivo es acercar a las PyMEs las herramientas que pueden ayudar a resolver sus problemáticas más comunes.

Intensificar el trabajo del Municipio con las instituciones intermedias es un objetivo que debe continuar como prioridad.

Conjuntamente con las cámaras empresariales, entidades gremiales, el IDEB, la UIO y las Universidades presentes en la región (UM y UTN) deberán aunar esfuerzos, unificar objetivos y lograr una verdadera coordinación.

Las cámaras empresariales deben cumplir un rol protagónico en este proceso de cambio, y deben establecer políticas de adecuación de manera de incrementar su representatividad en el territorio, acercarse más a la realidad empresarial y alimentar el sistema de generación de proyectos y programas.

Cabe señalar que en el orden nacional, la SEPYME está lanzando actualmente el Programa Nacional de Desarrollo Emprendedor (PRONADEM) que tiene como principal finalidad crear empresas (Red Nacer) y consideró acertadamente que necesita desarrollar un tejido sólido de instituciones intermedias para poder descentralizar este programa, operar con mayor efectividad y consolidar las políticas públicas de desarrollo productivo.

La participación y el apoyo del Municipio a las instituciones locales que decidan su ingreso al programa en carácter de unidades ejecutoras es vital para potenciar y optimizar los recursos disponibles que puedan generar en la región una verdadera usina de proyectos viables y sustentables que logren un impacto socio-económico positivo.

La presencia de universidades (Universidad de Morón Y Universidad Tecnológica Nacional) resultaría de vital importancia no solo por la transferencia de conocimientos a los posibles emprendimientos, sino porque ellas mismas constituyen un verdadero semillero de emprendedores, provenientes de carreras universitarias vinculadas a tecnologías duras y blandas, como profesionales vinculados a empresas de servicios.



**c. Convocar a encuentros, presentaciones y reuniones de trabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicios a las PyMEs .**

Convocatorias para la presentación del Estudio

Se realizó la exposición del presente Estudio en el ámbito de la Universidad de Morón, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Cátedra de Investigación de Mercado,

A su vez se llevó a cabo la presentación de este Estudio en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad de Morón, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,

Estas reuniones tuvieron lugar el lunes 30 de Julio a las 19 y el sábado 4 de agosto a las 8.30.

Conjuntamente se propone convocar a una reunión en la Cátedra Abierta de la Universidad de Morón, con la asistencia de autoridades del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), la Universidad de Morón, Municipio de Morón, Unión Industrial del Oeste, Cámaras Empresariales (UIM, ACIM) y la Comisión de Industria y Comercio del Honorable Senado de la Nación.



#### IV.\*.10.1 Glosario /56

- **Identificar** es hacer que dos cosas distintas se consideren como una sola. Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca. Llegar a tener las mismas ideas o propósitos que otro.
- **Prioridad** es el elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención
- **Estrategia** son los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.
- **Actor** es el que representa. .
- **Local** es Pertenecer al lugar.
- **Desarrollo** Es un proceso transformador en que nos vemos involucrados todos.

Es un proceso continuo, ordenado en fases, a lo largo del tiempo, que se construye con la acción del sujeto al interactuar con su medio adaptándose gradualmente.

Proceso de transformación de una cualidad, que contribuye a perfeccionar a un individuo, ya sea mental o social.

- **Producción** es el proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.



Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección desde el punto de vista técnico.

- **Sistema** es el conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.
- **Información** es la acción de informar o informarse. Averiguación de un hecho. Dato, noticia.

Agregación de datos que tiene un significado específico más allá de cada uno de éstos. Un ejemplo: 2, 0, 0 y 1 son datos; 2001 es una información. La información ha sido siempre un recurso muy valioso, revalorizado hoy más aún por el desarrollo y la expansión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

- **Dato** es un Informe, antecedente necesario para conocer algo.  
Unidad mínima entre las que componen una información. Es una palabra latina que significa "lo que se da" y que apenas se utiliza en inglés, donde se suele utilizar "data" tanto para el singular como para el plural. Ver también: "data information" .

- **Sistematizar** es organizar según un sistema. /58



**IV.\*.10.5.5 Abreviaturas /146**

<b>AMFE</b>	Análisis Modal de Fallas y Efectos
<b>CEPROCOR</b>	Agencia Córdoba Ciencia - SE
<b>CUARE</b>	Centro Unico de Asesoramiento y Registro de Empresas
<b>EPIBAM</b>	Ente de Promoción Industrial Buenos Aires - Morón
<b>FODA</b>	Fortalezas – Oportunidades – Debilidades- Amenazas
<b>FONAPYME</b>	Fondo Nacional de Desarrollo para la MiPyME
<b>I.N.T.I.</b>	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
<b>IRAM</b>	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>MiPyMEs</b>	Micro,Pequeñas y Medianas Empresas
<b>NCA</b>	Niveles de Complejidad Ambiental
<b>PIE</b>	Proyecto de Iniciación Exportadora
<b>PIME</b>	Programa de Incentivos del Ministerio de Educación
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRE</b>	Programa de Reestructuración Empresarial
<b>RSU</b>	Residuos Sólidos Urbanos



<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>SGR</b>	Sociedad de Garantías Recíprocas
<b>SPA</b>	Secretaría de Política Ambiental
<b>SSEPyMEyDR</b>	Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
<b>SUSS</b>	Sistema Unico de Seguridad Social
<b>UTN</b>	Universidad Tecnológica Nacional



# Módulo V

## Anexos





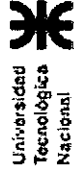
# Módulo V

**c. 2 Pantallas utilizadas para la  
convocatoria propuesta en el  
punto c. 1**



# ESTUDIO REGIONAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

IDEB MORÓN - CFI



# Índice

- IV.\*.1 Índice Temático
- IV.\*.2 Introducción al informe
- IV.\*.3 Estudio Regional de las cadenas productivas
- IV.\*.4 Resumen Ejecutivo del plan de tareas
- IV.\*.5 Resumen Ejecutivo del trabajo
- IV.\*.6 Como leer el informe
- IV.\*.7 Objetivo General
- IV.\*.8 Objetivo específico
- IV.\*.9 Conceptos Clave
- IV.\*.10 Anexos

- **IV.a Presentación** de la información a instituciones públicas y privadas a nivel local y provincial. (pág.10)
- **IV.b Analizar** la información y evaluar prioridades estratégicas para el fomento de la producción (pág.13)
- **IV.c Identificar** prioridades del municipio en materia de desarrollo productivo (pág.19)
- **IV.d** Fijar estrategias de intervención para la consolidación de cadena de valor en la región y la creación de empresas por consenso local (pág.37)
- **IV.e Adecuar los servicios** de apoyo a PyMEs (pág.44)
- **IV.f. Desarrollar** nuevos servicios para las intervenciones sectoriales, fijando metodología de actuación (pág.47)
- **IV.g Determinar** la agenda de actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos a nivel local, provincial y nacional (pág. 54)

#### IV.\*.2 Introducción al informe

**Un diagnóstico claro**

que permita

**Creación de empleo productivo y sustentable**

sobre la base de

**Políticas públicas y acciones privadas**

beneficiando a

**Microempresas y PYMEs del partido de Morón**

**Desarrollado en tres módulos**



#### IV.\*.2 Introducción al informe

- **Primer Módulo:**  
Definición del **perfil económico** regional y local
- **Segundo Módulo:**  
Identificación de las **cadenas de valor**  
más importantes en el territorio  
y sus eslabones específicos
- **Tercer Módulo:**  
Identificación y caracterización  
de los **actores relevantes**  
en el Municipio de Morón

#### IV.\*.5 Resumen Ejecutivo del trabajo

### Obtener datos

Para conocer las **necesidades** de los actores productivos, sus **proyectos**, potencialidad **asociativa** y capacidad de **adecuación** para el desarrollo de sus actividades.

### Análisis de los resultados

### Conclusiones

Son el sustento del Módulo IV, donde los actores institucionales públicos y privados a nivel local y provincial podrán establecer prioridades estratégicas para la consolidación de un **crecimiento productivo**.



#### IV.\*.7 Objetivo General

Promover la **creación de empleo productivo** y sustentable en la región,

impulsando la **incorporación de variables económicas** territoriales y locales,

para ajustar los instrumentos y servicios de **fomento productivo**.



**IV.\*.8 Objetivo Específico**

**Articular acciones públicas y privadas, focalizadas a impactar en las variables económicas locales del desarrollo productivo, los actores productivos y sus encadenamientos, sobre la base de la prestación de servicios a las Microempresas y Pymes de la región.**

#### IV.\*.9 Conceptos clave

Necesidades insatisfechas  
Expectativas de crecimiento  
Política económica territorial  
Competitividad  
Asociación estratégica  
Actores institucionales públicos y privados  
Articulación de apoyos  
Vinculaciones intersectoriales e interempresariales  
Potencial asociativo  
Consolidación de cadenas de valor  
Intervenciones sectoriales  
Metodología de actuación

### Estrategias Empresarias

Mercado interno  
Exportación  
Desarrollo de proveedores y clientes

### Mercados



## IV.\*.9 Conceptos clave

Infraestructura

Desarrollo productivo

Modernización tecnológica

Logística

Certificación de Calidad

Aprovechamiento de recursos informáticos

**Medios de  
Producción**

Formación y Capacitación

Empleo sustentable

**RR HH**

Financiamiento

Proyectos de inversión e innovación

Crédito fiscal

**Finanzas**



IV.a Presentación de la información a nivel local y provincial.

Se revió la información disponible sobre los encadenamientos productivos existentes

**Se relevó información estadística actualizada**

Se conformó una **base de datos** de las empresas locales más representativas

Se preseleccionó un conjunto de empresas de tres sectores para analizar:

- sus características,
- su tarea productiva y de gestión administrativa,
- su vinculación con proveedores y clientes,
- sus proyectos de inversión, su potencialidad asociativa,
- sus expectativas de exportación,
- capacidad ociosa, sus necesidades en relación a los factores de mercado, etc.



IV.a Presentación de la información a nivel local y provincial.

Esto permitió identificar las cadenas de valor de mayor importancia

Se llevó a cabo una **encuesta** que permitió establecer importantes **conclusiones**

Identificar las **reales necesidades** y **proyectos** empresariales.

Una vez concluido el análisis del Informe, por parte del **Consejo Federal de Inversiones**



presentación de la información y las propuestas



IV.a Presentación de la información a nivel local y provincial.

**Esto permitirá, a los actores institucionales comprometidos:**

La implementación de nuevas estrategias conducentes al fortalecimiento y consolidación del **desarrollo productivo** local

La adecuación de los servicios ya existentes de **apoyo a PyMEs.**

El desarrollo de **nuevos servicios** necesarios y la agilización de las intervenciones sectoriales.

IV.b Analizar la información y evaluar prioridades para la producción

### **Si bien las empresas:**

- Manifestaron estar en condiciones de satisfacer las demandas de mercado
- Mostraron interés en realizar inversiones en maquinarias y en recursos humanos (capacitación).

### **Sin embargo en 2006:**

- Un 46% de ellas realizó inversiones,
- Sólo el 10 % lo hicieron con fondos provenientes del sector bancario,
- Contra un 70 % de las empresas que invirtieron con capital propio, desperdiciando las ventajas de disponer de más recursos que los que genera la empresa.



IV.b Analizar la información y evaluar prioridades para la producción

Una de las prioridades estratégicas es **proveer a las empresas de acceso al crédito o a capitales de fomento de la producción**

Principales falencias: obsolescencia tecnológica y fallas en la capacitación técnica del personal.





IV.b Analizar la información y evaluar prioridades para la producción

Las empresas ven que la situación del entorno empeoró (o bien está sin cambios).

Una posible prioridad estratégica para la producción, es el nucleamiento en **parques industriales** o polos productivos.

**Alternativas:**

- Promoción del tipo impositivo
- Agrupándolas por tipo de actividad
- Descentralizándolas dentro del partido, promoviendo el desarrollo en otras áreas del partido como Villa Sarmiento o El Palomar.

IV.b Analizar la información y evaluar prioridades para la producción

- **Sólo el 34% de las empresas exportan**

El “Club de Exportadores de Morón” no parece ser suficiente, por falta de información y promoción (apenas un 19% de las empresas notó un mejoramiento de la asistencia a las exportaciones )

**Además de asistencia técnica, las empresas están requiriendo asistencia económica para ser exportadoras**



IV.b Analizar la información y evaluar prioridades para la producción

## Aspectos a mejorar

- Apenas un pequeño porcentaje de las empresas tiene certificación de calidad.
- Es necesaria una guía industrial y comercial de Morón.
- Plan de apoyo oficial a la producción, (sólo el 31% de las empresas manifiestan conocer estos planes).
- Escasa capacidad de comunicación entre organismos estatales y empresas dentro del partido.

## **Desarrollo productivo**

en la estructura del gobierno municipal

El Municipio de Morón podrá:

- Sustentar los actuales programas de apoyo,
- Proponer nuevas alternativas
- Adecuar los servicios institucionales, orientados al fomento y crecimiento productivo local.

## **Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Morón:**

- Allí se planifican y concretan todas las actividades que faciliten el desarrollo de la economía local y regional.
- En materia de asistencia empresarial poseen distintos programas de apoyo al sector conformado por los microemprendimientos y las Pymes.

Posee 2 direcciones vinculadas al desarrollo productivo local:

- Dirección de Promoción de Exportaciones**
- Dirección de Industria**

## **Prioridades Estratégicas**

Mayor **interconexión** entre las empresas del municipio y las entidades públicas y privadas de apoyo.

Interconexiones organizadas y operadas por un **ente local**, que coordine acciones de los diferentes actores a fin de maximizar resultados y recursos.

**Intercambio** fluido de **información** necesaria (novedades, resultados, experiencias, etc.).

Establecer un **mecanismo** que permita:

Analizar resultados obtenidos vs. previstos.

Efectuar correcciones y mejoras correspondientes

## **Dirección de Industria**

### **Objetivo General**

Promover el desarrollo industrial del Partido de Morón, potenciando su crecimiento y consolidación en un contexto altamente competitivo

## **Dirección de Industria**

### **Objetivos Particulares**

- Cursos de **capacitación** empresarial
- Curso de formación de **facilitadores** bajo la norma **ISO 9001**
- Programa de **tutorías** para certificación de norma **ISO 9001**
- **Apoyo a la radicación de industrias y gestión** en categorización
- Programa **P.I.M.E Industrial**
- Centro de formación textil
- **Relevamientos** Industriales
- Creación y actualización del **Directorio Industrial** de Morón
- Proyecto de **investigación rubro textil**
- Centro de **diseño**
- Servicios de **diagnóstico energético, de calidad y ambiental**
- Programa **Morón WEB**
- Anteproyecto de **incubadora de empresas**
- **Manual de radicación de industrias**



## **Programas estratégicos de la Dirección de Industria**

- Capacitación de facilitadores en la gestión de calidad ISO 9001
- Diseñó instrumentos de capacitación y asistencia técnica, para impactar positivamente en las capacidades de desarrollo de la PyMes y allanar el camino de la Calidad Total

**La Dirección de Industria, en conjunto con la  
Unión Industrial del Oeste y el  
Centro IDEB de Morón**

implementaron el programa que está  
integrado por tres etapas

- Capacitación**
- Implementación**
- Certificación**

## **A- Capacitación**

**Consiste** en el dictado del curso a cargo de especialistas calificados del Instituto Argentino de Normalización (IRAM)

### **Objetivo**

Formar recursos humanos pertenecientes a la empresa en el conocimiento de las normas

## B- Implementación

Distintas industrias del Partido se encuentran implementando el **Sistema de Gestión de Calidad** y un alto porcentaje ha alcanzado la Certificación.

Ventajas que trae el acceso de las industrias al Programa

Calidad ISO 9001:

- Acceso a nuevos mercados
- Mayor competitividad
- Aumento del prestigio de las empresas
- Confianza por parte del cliente
- Prevención y detección de fallas
- Ordenamiento general de la empresa
- Reducción de costos
- La normalización permite innovar, anticipar y mejorar los productos

# Círculos de calidad

La globalización y la gran competencia, obligan a quienes desean ampliar su participación o explorar nuevos mercados, a implementar herramientas para:

- optimizar sus recursos
- disminuir costos
- y mejorar la calidad de los procesos y productos.

El Municipio de Morón con la Unión Industrial del Oeste, apoyan conjuntamente a las industrias que inicien la implementación de un **Sistema de Aseguramiento de la Calidad**.

# Círculos de calidad

Ambos impulsan el curso “Formación de Facilitadores en la **Gestión de Calidad Normas ISO 9001**”, dictado por profesionales del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (**IRAM**).

15 industrias llevan a cabo la implementación, participando en **3 Círculos de Calidad**.

El Municipio, en virtud de convenios firmados con el IRAM y la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Haedo), **apoya económicamente** a la PyMEs que adhieran a las etapas de capacitación e implementación

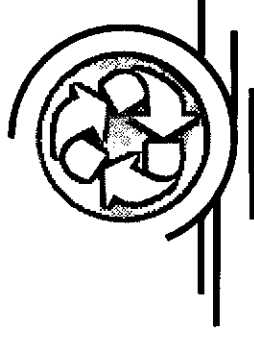
Para mejorar e incrementar la actividad en el Partido de Morón, el Gobierno Municipal con la UTN (Reg. Haedo) implementaron el Programa:

### **“Apoyo a la Radicación Industrial y Gestión de Categorización”**

Dirigido a las industrias:

- a instalarse en el territorio y deban categorizar
- que ya se encuentren radicadas y necesiten recategorizar

Para ser encuadradas en alguno de los 3 Niveles de Complejidad Ambiental (**NCA**)



Este programa brinda:

- el servicio para el relevamiento de datos y confección de formularios base Categorización para la presentación ante la **Secretaría de Política Ambiental (SPA)** de la Prov. Bs. As.
- **asistencia técnica gratuita** las presentaciones de parte de **UTN (Reg. Haedo)** con respaldo académico de sus profesionales.



## Programa P.I.M.E. Industrial

### Objetivo:

Facilitar el acceso a las micro y pequeñas empresas a Programas Integrales de Capacitación y Asistencia

Técnica para:

- ▶ incrementar la capacidad productiva,
- ▶ mejorar su competitividad,
- ▶ disminuir los riesgos de vulnerabilidad
- ▶ y facilitar su inserción en el tejido productivo.

## Programa P.I.M.E. Industrial

### Medios

- Brindar capacitación en áreas específicas a su competitividad.
- Otorgar herramientas cognitivas para mejorar su situación dentro del tejido productivo.
- Facilitar la formación académica, mejorando las condiciones de competitividad de las MiPyMEs.
- Contribuir y potenciar los esfuerzos de las empresas para enfrentar la competencia del mundo global, con el apoyo y aporte de las instituciones locales a su estrategia de competitividad sistémica.
- Vincular **el saber académico con el mundo del trabajo**, en consultoría y en capacitación
- El programa se estructurará de acuerdo al siguiente esquema:

## Curso de Capacitación

Enseñar las capacidades y conocimientos básicos:

- De cómo llevar una **contabilidad básica** e interpretarla
- De la **estructura de costos** para mejorar la toma de decisiones.
- Para seleccionar un mejor **sistema de comercialización** para sus productos/servicios.
- la **distribución** productos o servicios.

## Asistencia Técnica

Definición del producto a través del aporte del profesional a cargo al Microempresario:

- las herramientas necesarias para la confección de su autodiagnóstico,
- recomendaciones y posibles opciones de solución a su problema.
- Asistencia y guía en temáticas vinculadas exclusivamente al trabajo interdisciplinario de los participantes durante el transcurso del Programa.

El autodiagnóstico:

Para diseñar y poner en marcha soluciones destinadas a mejorar y resolver problemas de la unidad productiva:

Tareas

- Definir los mecanismos Administrativos, Contables y Comerciales usados
- Diagnóstico.
- Recomendaciones.
- Informe estado de la empresa vs. problemática detectada.
- Líneas generales de acciones correctivas.
- Asesorar sobre los mecanismos de gestión para el caso particular

## **Dirección de Promoción de Exportaciones**

### **Objetivo General**

- Impulsar y promover el proceso de internacionalización exportadora de las Pymes locales.

### **Objetivos Particulares**

- Acompañar y facilitar las primeras experiencias exportadoras
- Colaborar con las empresas exportadoras en la conquista de nuevos mercados y consolidar la presencia en los destinos alcanzados
- Propiciar la diversificación de la oferta exportable de Morón aspirando a la incorporación de productos con alto valor agregado y de mano de obra intensiva

## **Dirección de Promoción de Exportaciones**

### **Programas y actividades**

- **Programa P.I.E.** (Proyecto de Iniciación Exportadora)
- Consorcio de exportación
- Ferias Internacionales y misiones comerciales
- Oficina Export.ar Morón
- Talleres especializados con distintos niveles de especificidad.
- Cursos orientados a las industrias que exportan o están en sus primeros pasos.
- Curso Intensivo de Comercio Exterior de AIERA (Asociación de Exportadores e Importadores de la República Argentina)

## **Dirección de Promoción de Exportaciones**

### **Programa PIE (Proyecto de Iniciación Exportadora)**

- Es una potente herramienta diseñada por el Municipio de Morón para todas aquellas MiPyMEs que quieran dar sus primeros pasos o consolidarse en el comercio internacional
- Dirigido a MiPyMEs radicadas en Morón sin experiencia exportadora con decisión de emprender un proceso exportador planificado
- Conduce a insertar a la empresa en los mercados externos.

### **Fase 1 - Diagnóstico**

Para conocer la situación actual de la empresa e identificar los aspectos a reforzar en etapas subsiguientes

### **Fase 2 - Fortalecimiento Empresarial**

El eslabonamiento de servicios para mejorar la potencialidad exportadora. A la Dirección de Promoción de Exportaciones se suman las instituciones educativas y tecnológicas especializadas

### **Fase 3 - Diseño del Plan Estratégico de Exportación**

Del análisis del: diagnóstico, las acciones de desarrollo y fortalecimiento empresarial y el estudio de los mercados potenciales, se identifica la estrategia exportadora apropiada y se planifica el accionar que deberá seguir la empresa para exportar.



#### **Fase 4 - Promoción Comercial en el Exterior**

Establece los primeros contactos comerciales con el mercado de destino. Envío (mediante herramientas digitales): información de la empresa y sus productos. Relevamiento del interés detectado.

#### **Fase 5 - Viaje de Prospección y Negocios**

Donde el empresario da el primer paso de la exportación ya marcada. Concreta una visita al país seleccionado. Disponiendo de: el pasaje y estadía, el soporte de todo el trabajo realizado, el apoyo del Municipio de Morón y la Cancillería Argentina.

Así comienza a ejecutar el plan de acción diseñado: se reúne con sus potenciales clientes y conoce el mercado al que destinará sus futuras ventas.

## **Dirección de Promoción de Exportaciones**

### **Consorcio de exportaciones**

Ámbito de cooperación y compromiso de las empresas integrantes

Permite a sus miembros conformar una estructura de servicios para:

- **Promocionar** su oferta exportable en el extranjero
- Mejorar en la **competitividad** internacional

## **El Programa de Consorcios ofrece:**

Capacitación, asistencia técnica y promoción comercial, con aportes económicos no reembolsables, con el fin de fomentar y asistir a las empresas de Morón que deseen consorciarse.

## **Beneficios del Consorcio:**

- Acceso a un patrimonio de conocimientos e información compartido.
- Disminuir los costos de logística.
- Mayor fuerza de negociación contractual.
- Reducir el costo de la inexperiencia.
- Conquistar nuevos mercados y diversificar clientes.
- Mayor posibilidad de venta al formar parte de una oferta ampliada.
- Economía de escala en promoción, comercialización y administración de la exportación.
- Una imagen de marca fuerte.
- Acceso a recursos financieros y programas de apoyo oficiales.

El programa se instrumenta en 2 etapas,  
con funciones diferenciadas pero complementarias

### **a- Conformación**

- se convoca a las empresas,
- se coordina el proceso de conformación de los grupos
- se brinda asistencia técnica en cada fase:
  - 1-Definición de visión de grupo
  - 2-Actividades de integración
  - 3-Diagnóstico de competitividad internacional
  - 4-Elaboración del reglamento interno de funcionamiento
  - 5-Contratación del gerente del consorcio
  - 6-Plan de negocios internacional

## **b- Consolidación**

Una vez conformado el Consorcio, el grupo se consolida para proyectarse comercialmente al exterior. El Municipio brinda asistencia técnica, capacitación y promoción comercial.

### **Las fases de la consolidación son**

- 1- Capacitación asistida
- 2- Estrategia de imagen
- 3- Ejecución de plan de negocios internacional
- 4- Eventos promocionales en el exterior
- 5- Responsabilidad social empresaria

## **c- Ferias internacionales y misiones comerciales**

### **Eventos de promoción en el exterior**

#### **Objetivo :**

- Colaborar con las empresas exportadoras en la conquista de nuevos mercados y consolidar su presencia en los destinos alcanzados.
- Desde el Municipio: estimular la participación empresarial en ferias y misiones para que se acerquen a los mercados externos, propiciar su exploración, conocimiento y conquista, promocionar y posicionar productos, generar nuevos contactos y concretar negocios.
- Fortalecer la competitividad y el crecimiento del sector de la PyMe local y mostrar el potencial económico del distrito.

## **c- Ferias internacionales y misiones comerciales**

### **Beneficios**

- Promoción de la oferta exportable local en el mercado.
- Asistencia técnica al empresario antes, durante y posteriormente al evento.
- Subsidio en el valor del stand de las ferias internacionales en la que participe el Municipio de Morón.
- Capacitación previa respecto del mercado que se visita.
- Información comercial específica por producto.

## **d- Oficina Morón Exportar**

### **Desde 2001, trabaja conjuntamente para:**

- Responder la creciente demanda de información y asesoramiento de comercio exterior
- Ofrecer al empresario local acciones de promoción comercial y facilitar la realización de negocios.
- Dar acceso directo a la información que brinda la red informatizada de Oficinas Comerciales Argentinas en el exterior para identificar compradores y la colocación de productos argentinos.



## **d- Oficina Morón Exportar**

### **Beneficios**

- Información comercial por sector.
- Informes de mercado.
- Oportunidades Comerciales.
- Listado de Importadores.
- Perfiles de Mercado

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

## **Fijar Estrategias para consolidar cadenas de valor en la región**

Se identificaron las **Prioridades Estratégicas** básicas del municipio en materia de desarrollo productivo, definidas por el ente allí propuesto.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

Consideramos que deben dirigirse al desarrollo de estos elementos básicos, que se complementan y potencian entre sí:

- **1. Organización / Planificación**
- **2. Medios de comunicación**
- **3. Información** (contenidos)

- En este ítem definirán y detallarán los alcances de esos ejes estratégicos.
- Luego se proponen nuevos servicios para las intervenciones sectoriales, fijando metodologías de actuación.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

- **Organización / Planificación**
  - Plantear objetivos,
  - Delimitar las tareas,
  - Planificar,
  - Organizar,
  - Implementar y coordinar las diferentes acciones

## 2. Medios de comunicación

La comunicación fluida es el elemento básico y fundamental para entablar **conexiones** entre empresas, para:

- **Conocerse** mutuamente
- Plantear sus **inquietudes**, necesidades e intereses
- Negociar satisfaciendo a las mutuas y genuinas **necesidades**.
- comunicar de modo adecuado los **planes** especialmente a muchos y diferentes destinatarios.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

### **3. Información**

Los contenidos a comunicar deben:

- Ser de interés para las empresas
- Responder a las diferentes problemáticas presentadas

**Es necesario desarrollar una usina de pensamiento que sea profunda y práctica y elabore y/u oriente la información necesaria para las empresas.**

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

## **Asociatividad**

La propuesta consiste en promover la generación de un **grupo asociativo** (red de empresas) perteneciente a un determinado sector productivo en el partido de Morón, a efectos de conformar inicialmente un **cluster productivo** del rubro en el municipio, integrando posteriormente a **toda la cadena de valor** que participa en ese sector.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

## **Asociatividad**

### **Cluster**

Es el agrupamiento de un número significativo de empresas en un área geográfica delimitada que tiene un claro perfil de especialización y en el cual el grado de división del trabajo y de interacción entre las empresas es elevado.



## **Asociatividad**

Ninguna aglomeración industrial constituye un sistema cerrado.

Las empresas suelen tener muchas relaciones con otras firmas e instituciones dentro y fuera de la misma región geográfica.

Por eso, hay que distinguir entre redes empresariales

- **Con enfoque territorial**
- **Con enfoque funcional**

## **Asociatividad**

- Las actividades son más fáciles de iniciar entre empresas que desarrollan actividades o productos que se complementan, si existe proximidad.
- La proximidad espacial facilita ciertas transacciones y puede bajar los costos operativos y logísticos de los programas de apoyo.
- Las primeras etapas de conformación de un cluster son generalmente lentas y conflictivas, pero fundamentales para el logro de sus objetivos.
- El grupo asociativo inicial requiere de:
  - Homogeneidad de criterios empresariales
  - Fuerte compromiso para una tarea conjunta a mediano y largo plazo.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

El municipio de Morón cuenta con su **Secretaría de Desarrollo Económico** para planificar y concretar todas las actividades que faciliten el desarrollo de la economía local y regional.

Esta Secretaría, a través de:

- **Dirección de Industria**
- **Dirección de Promoción de Exportaciones**

puede administrar distintos programas de apoyo al sector productivo que potencien su crecimiento y consolidación.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

Una vez establecidas las prioridades estratégicas del municipio en materia de desarrollo productivo, surgirán sectores que serán de especial interés, sobre los cuales se podrán volcar los recursos disponibles que correspondan.

## La Secretaría de Desarrollo Económico deberá:

1. Asegurar que los actores no productivos como universidades, bancos, agrupaciones gremiales, ONG`s, que comprometieron su participación estén en condiciones de proveer los bienes y/o servicios necesarios.
2. Invitar a las empresas preseleccionadas para informar todos los detalles de la situación del sector y la asistencia que el grupo a conformarse tendría a su disposición (asesoramiento, coordinación, financiamiento, capacitación, etc.).

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

**Con una asociatividad de estas características pueden alcanzar objetivos que probablemente no lograrían actuando en forma individual**

Por ejemplo:

- Compartir proveedores, aprovechar canales de distribución y transporte, herramientas de comercialización para mercados internos y externos, compartir el apoyo técnico de universidades y centros de investigación, etc.
- Establecer un reglamento interno de funcionamiento, asentando los objetivos.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

- Las **decisiones y acciones** estarán a cargo de los empresarios que conforman el grupo asociado. Los actores no empresarios sólo brindarán la **asistencia** que se les requiera.
- La **asociatividad** debe estar **organizada** y ser **dinámica** para dar respuestas rápidas que generen sinergia para competir en forma favorable y sostenida, incrementando las ventajas competitivas.
- Se recomienda contratar un **coordinador externo** de la actividad interna para el seguimiento ordenado de las actividades del grupo.

## Resumiendo

Contribuirá al crecimiento local la generación de la asociatividad de las PyMES, con apoyo efectivo, eficiente y eficaz de los entes gubernamentales y no gubernamentales relacionados (**municipio, universidades, uniones industriales, etc.**) referido a:

- fomentar las relaciones entre empresas locales
- utilizar mano de obra local,
- facilitar el acceso de capitales
- fomentar las exportaciones.



IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

La conformación de este **grupo asociativo** deberá ser prontamente informado y difundida su evolución con el objeto de **promover similares** asociatividades en el resto de los sectores productivos, para lograr la integración de la cadena de valor del sector industrial, con la incorporación de nuevos actores productivos.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

Aspectos fundamentales para entender la evolución desde una cadena más o menos lineal y secuencial (aunque heterogénea) hacia una **estructura en red**:

- *Topología de la cadena.* Es la forma en que está constituida, considerando sus **nodos** (agentes empresariales de diversos tipos) y sus **enlaces** (canales de comunicación y de relación comercial entre agentes).
- Identificación de las **funciones y operaciones** que realiza cada agente empresarial en la red, en el direccionamiento de los flujos transaccionales entre consumidores y productores.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

**El valor agregado** creado para otros agentes de la cadena de valor a través de la intervención de cada agente en particular.

Una **transacción**, en función de los tipos de productos, servicios y mercados, puede encararse modos diferentes, y da lugar a la intervención de distintos agentes empresariales y a un reparto distinto del valor.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

- Corresponderá a los agentes no empresarios el seguimiento, análisis y ajustes necesarios que faciliten la aplicación del modelo en otros sectores productivos especialmente relacionados con la pronta implementación.
- La sustentabilidad y crecimiento de proyectos asociativos de esta naturaleza radica en el compromiso del grupo empresarial.
- Planteando la sustentabilidad del proyecto, sobre la actividad privada de las empresas, no se pone en riesgo la continuidad de las acciones por cambios de dirección política.

**Para operar se deberá:**

- Asegurar la fluida relación entre las instituciones intervinientes y los distintos grupos que actuarán asociadamente
- Fomentar una actitud positiva de mejora continua que deberán mantener los actores productivos en el desarrollo del proyecto.

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

---

El municipio de Morón, a través la Secretaría de Desarrollo Económico, viene aportando un conjunto de programas de capacitación y asistencia técnica tales como:

- **Capacitación empresarial**
- Capacitación de facilitadores en la gestión de calidad norma **ISO 9001**
- **Programa P.I.M.E. Industrial**
- **Programa P.I.E. (Proyecto de Iniciación Exportadora)**

IV. d Fijar estrategias para consolidar cadenas de valor en la región

### **La mayoría de los programas y servicios:**

Fueron diseñados a partir de las problemáticas genéricas de las empresas, recurriendo para su ingeniería a las universidades, institutos de investigación, consultores privados, etc.

Son fundamentales para el empresario y apoyan su presencia y crecimiento en el contexto actual.

Son acordes a similares actividades ofrecidas por otros organismos gubernamentales (nacionales y provinciales).

Es usado por pocas empresas en el partido, pese a los grandes beneficios que ofrecen, ya sea por desconocimiento o por diferir de su cultura empresarial)

Lo mismo ocurre con programas propuestos desde otros organismos como la Subsecretaría de PyMes o el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.



IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes

El Municipio de Morón posee **productos y servicios** para Microemprendimientos y **Pymes** industriales que cubren las distintas problemáticas de la empresas y fortalecen su crecimiento.

No es adecuado. Solo se proponen **alternativas de adecuación** de los servicios de apoyo existentes.

Los **programas actuales** satisfacen las necesidades de un conjunto de MiPymes brindan herramientas y soluciones imposibles de lograr de otro modo. (acceder a mercados externos, o que un profesional brinde servicios de consultoría a un microemprendimiento).





IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes

**Los servicios** se diseñaron partiendo de problemas genéricos de las empresas. En su diseño se recurrió a las universidades, institutos de investigación, consultores privados, etc.

Los programas sintonizan con actividades similares ofrecidas por otros organismos gubernamentales.

Pese a los beneficios que ofrecen los programas, **pocas empresas** usan los servicios del municipio en materia de desarrollo productivo, (por desconocimiento o porque los temas no son sus prioridades en materia de crecimiento y gestión empresarial. También ocurre con programas propuestos por otros organismos. (Subsecretaría de Pymes o el Ministerio de la Producción Prov. Bs. As.)

IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes

- Vimos que el Sector MIPyme, exige un análisis más profundo sobre la esencia del empresario argentino, su **visión** de la situación económica del país, su formación, sus prioridades, objetivos, y el horizonte percibido a mediano y largo plazo.
- La crisis del 2001 marcó a los dueños de las empresas. Ante un **nuevo escenario** volvió a resurgir la pequeña y mediana industria que mostraba una marcada inactividad en nuestro país.
- Las continuas **crisis** atravesadas y superadas implicaron **nuevas lecciones** aprendidas.
- El panorama actual es distinto pero la percepción de inestabilidad continúa y la **confianza** es un factor vital para el desarrollo económico y productivo.

IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes

### **Problemas comunes:**

- **Incertidumbre** sobre el futuro económico.
- Necesidades imperiosas de **financiamiento**.
- Es difícil incorporar personal con **conocimientos técnicos** para todas las áreas de la empresa, fundamentalmente en producción,
- Dificultades en obtener **materias primas**. Muchas se encuentran manejadas por monopolios que imponen y cambian permanentemente las reglas de juego y ante empresas sin poder de negociación
- Falta de **seguridad**
- Problemas de **relocalización** dentro del municipio.
- Las **urgencias** del empresariado local, les impiden apreciar e interesarse por productos que hoy están a su alcance.



IV.e Adecuar los servicios institucionales existentes de apoyo a pymes

## La propuesta implicaría en principio:

- Lograr **mayor interacción** con las pymes,
- Establecer **puntos de encuentro** para generar un marco que transmita sus necesidades y sus demandas concretas. Esto a generará servicios funcionales al sector MiPyme y adaptará los programas actuales.
- Se sugiere crear un **foro de empresarios** que periódicamente se reúna con los distintos responsables de las instituciones gubernamentales vinculadas a las promociones e instituciones intermedias
- El Centro IDEB Morón propuso crear la figura de **facilitadores para Pyme: profesionales especializados** en el sector, con vínculo permanente con el empresario, que reciba demandas y transmita a las empresas las distintas herramientas disponibles en materia de capacitación, asistencia técnica y asistencia financiera.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## PROPUESTAS

### 1- Comunicación

- Las cadenas y redes de empresas necesitan buena comunicación. Por eso deben crear ***un propio sitio web que:***
- Opere como medio oficial de comunicación de las distintas actividades
- Aglutine a oferentes y demandantes,
- Sea fuente de información práctica



IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **2- Reconponer la relación staff-línea en las micro y pequeñas empresas.**

- El sector mayoritario destinatario de esta red de empresas: las Micro y Pequeñas Empresas (con menos de 20 personas en total).
- Las Micro y Pequeñas Empresas no deben estructurarse como empresas grandes miniaturizadas.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

- La gran empresa diseña su “**tablero de comando**” para manejar los índices operativos (eficiencia, rentabilidad, satisfacción al cliente en la cantidad, calidad y tiempo pactado, etc.. Los opera con personal propio especializado que monitorea y corrige las desviaciones.
- La pequeña empresa **no puede sostener** esa estructura, ni costear una consultora externa en exclusividad para ella
- También **excede a las posibilidades físicas** de su máximo directivo pues además hace tareas línea (abastecimiento, producción, ventas) y de staff (estudios de mercado, desarrollo de productos, finanzas, etc.).
- Por más capacitación que tengan los directivos de las PyMes y su personal **es necesario** que cuenten con un **fuerte apoyo staff**, que además sea económico.



IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

### **3- Sistema de asociación de empresas mediante ente aglutinante**

Se usa con éxito en Argentina desde hace décadas (Sodas IVESS, CIMES, etc.),

- Es un especial de franquicias. Los trabajos staff, desarrollo de campañas publicitarias, marketing, desarrollo de productos y máquinas, etc., los hace una institución que se sustenta por pequeños aportes de muchos clientes
- Apreciada por los empresarios argentinos pues
  - mantienen el manejo y la autonomía de su empresa.
  - Prefieren lazos de asociatividad técnica a incorporar un socio en la empresa.





IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## 4- Criterio Humanista.

En general, en una empresa,

- el 50 % de los problemas son de origen **técnico** y hay que resolverlos técnicamente.
- El otro 50 % de los problemas son de origen **humano** Para resolverlos hay que usar técnicas relacionadas con el comportamiento humano.

Dentro de ellas hay dos muy importantes.

- Las técnicas de **resolución adecuada de conflictos** como son la negociación, la mediación, etc,
- Las técnicas de **motivación** para no desanimarse ante los problemas latentes en toda pequeña empresa, y a reforzar el espíritu emprendedor.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **5- Confiabilidad**

La confianza debe inculcarse y desarrollarse en cada empresa y en todo grupo que necesite asociatividad, el factor disparador y determinante de los grandes desarrollos pacíficos y sustentables no fueron raciales ni geográficos, sino *la confianza*, expresada en tres ejes simultáneos:

- **Confianza en uno mismo**
- **Confianza en los demás**
- **Ser confiable para los demás**

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **6- Adaptación de ejemplos locales exitosos.**

Un ejemplo es el Municipio de Rafaela (Prov. Santa Fe)

Sus industrias exportan a más de 80 países. Basso S.A, fabrica válvulas para automotores. Es proveedor oficial de Ferrari, Harley Davidson, Peugeot Citroën a quien le entrega Just In Time 2 veces/semana en sus plantas de Francia, la designó “*Proveedor del año*” para todo el grupo empresario.

Las máximas autoridades públicas y privadas trabajan en conjunto y coinciden en que su éxito regional radica en;



IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

- **La confianza en si mismo**, recalcada bajo el lema *Se puede*.
- **El esfuerzo**. No claudicar ante los problemas diarios.
- **Generar redes de confianza**.
- **El diálogo**.
- El desarrollo de un sano **orgullo** basado en valores y avalado por logros locales.
- **Vocación** por encontrar repuestas propias.
- **Vinculación** con el Mundo.
- Los sectores público y privado **resuelven en común** problemas que le son comunes.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

- Generar **instituciones representativas**, con vocación de servicio donde los objetivos generales superen a los de los propios integrantes.
- **Planificar**
- Buena administración de recursos: **gastar bien**.
- Crear y fomentar una **cultura del trabajo**, generar y adaptar las propias fuentes de formación técnica a las necesidades concretas.
- **Preservar fuentes laborales**.
- **Desarrollar PyMes**.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **7- Armado y actualización de la página Web**

- Organizar y facilitar la información (contenidos y links confiables) para que los empresarios hallen rápidamente los datos que necesitan para operar y coordinar tareas.
- Muchos productos y/o servicios entre empresas y/o entidades locales no se desarrollan por falta de información en calidad y/o cantidad suficiente o por no usar el canal adecuado.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **8- Desarrollo de Capitales**

- El capital aparece cuando se ofrecen buenos negocios y proyectos propuestos y operados por gente confiable
- Los fideicomisos, bien desarrollados son una figura jurídica y operativa muy interesante.

IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## 9- Calidad Certificada

- Las técnicas actuales de calidad llevan al **Aseguramiento de la Calidad**.
- **Controlar** más a los **procesos** que a los **productos**.  
Si se hace bien (proceso) el resultado (producto) es el correcto y por lo tanto éste no necesita ser controlado. Ser estrictos respecto a piezas relacionadas con la seguridad.
- Generar un **ente verificador** calificado y responsable. La Universidad de Morón bien podría cumplir ese rol y/o participar en él mismo. También puede desarrollar y testear materiales y productos en sus laboratorios.





IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **10- Resolución de controversias.**

Desarrollar un centro local de resolución de controversias (mediación y arbitraje) para agilizar las operaciones y generar confianza



IV.f. Desarrollar nuevos servicios, fijando metodologías de actuación

## **11- Necesidad de financiamiento**

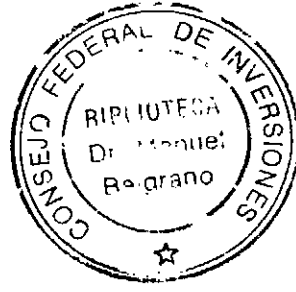
Superada la crisis del 2001 se observa:

- El crecimiento economía, la sustitución de importaciones, la recuperación del mercado interno, la diversificación en la demanda de productos y la posibilidad de exportar
- Las PyMEs se ven motivadas a incrementar la capacidad productiva, (incorporar maquinas y tecnología, ampliación edilicia , relocalizar la planta industrial, incorporar personal técnico en el área de producción).
- Las PyMEs necesitan financiamiento externo
- Es importante generar un programa que logre eliminar la brechas comunicacionales existente entre Bancos y Pymes y planes especiales de organismos gubernamentales.

IV.g Determinar la agenda de actuación de las instituciones

Dada la jerarquía de las instituciones intervinientes, no corresponde a los autores del presente estudio determinar su agenda de actuación.

La actuación de las instituciones locales y de articulación de apoyos debería considerar ciertos detalles que lo constituyan en un verdadero soporte organizativo.



IV.g Determinar la agenda de actuación de las instituciones

- La institución deberá capacitar **personal técnico** destinado exclusivamente a la difusión y promoción de los servicios que puede brindar a las empresas.
- Este personal técnico debe ser provisto de **equipamiento informático** de uso exclusivo para tal fin, ya que en él operará bases de datos, sistemas de seguimiento de su gestión, diseñará la/s página/s web asociadas con su tarea, diseñará el material necesario para la promoción de los servicios ofrecidos.
- También necesitará incluir en el equipo mencionado, **base de datos** de instituciones prestadoras de los servicios promovidos.
- Tendrá a su cargo el asesoramiento respecto al acceso a las diferentes **alternativas de apoyo**.

IV.g Determinar la agenda de actuación de las instituciones

- Las instituciones deberán asegurarse de contar con personal técnico y administrativo debidamente capacitado a efectos de una correcta y ágil atención.
- Dado que las instituciones atenderán prestaciones muy variadas se requiere un muy fluido diálogo con todos los actores institucionales públicos y privados a nivel local, provincial y nacional.

#### IV.g Determinar la agenda de actuación de las instituciones

Muy probablemente la mayoría de los requerimientos empresariales en el municipio de Morón giren sobre los siguientes temas:

- Asesoramiento para el acceso a fuentes de financiamiento
- Programa de Reestructuración Empresarial
- Financiamiento Fuerza PyME / Fonapyme / Fondo local
- Capacitaciones: Cursos sobre Calidad, Exportación, otros
- Crédito Fiscal
- Proyectos de inversión
- Asistencia técnica
- Así como el soporte informático, es importante contar con equipamiento para el seguimiento de las prestaciones y la medición de resultados.

#### IV.\*.10.2.2 Instrumentos de apoyo a nivel nacional

La **Subsecretaría PyME** dependiente del Ministerio de Economía de la Nación ofrece alternativas para el **financiamiento** y obtención de garantías.

- Crédito a Tasa Subsidiada
- Financiamiento a la actividad productiva
- Apoyo a la Reestructuración Empresarial
- Programa Global de Crédito para Mipymes
- Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR)

## **Agencias de desarrollo productivo**

son instituciones sin fines de lucro, que tienen como objetivo:

- establecer contacto con las MiPYMEs,
- y propender al desarrollo económico local y/o regional

diseñada en base a las necesidades detectadas localmente en pos del mejoramiento de la competitividad de estas empresas en el territorio.



## **Tareas que desarrolla una Agencia**

Identifica sectores económicos dinámicos para la región que contribuyan a la creación de nuevas empresas y al mejoramiento de su nivel competitivo.

Brinda o canaliza servicios de asistencia financiera y técnica de modernización empresarial,.

Apunta a lograr un incremento y mejora permanente en las condiciones de empleo local.

Identifica los problemas que hagan necesaria una reconversión de determinados sectores productivos

## **Consejo Federal de Inversiones**

El Centro Documental del CFI posee una gran diversidad de estudios referidos a las diferentes temáticas abordadas en sus más de 41 años de vida (económicas, sociales, institucionales, etc.)

Las bases disponibles son:

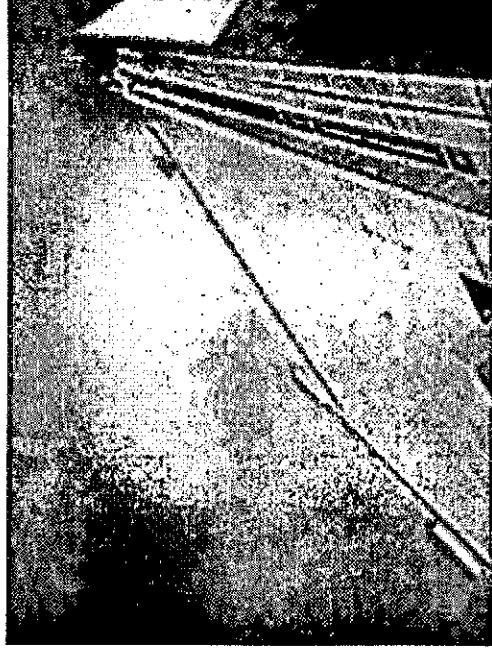
- Exportaciones provinciales
- Producto Bruto geográfico
- Parques industriales
- Zonas Francas
- Las provincias en cifras
- Indicadores sociales

# IDEB – MORÓN

Es una ONG que involucra a todos los actores socioeconómicos locales para el desarrollo de las PyMEs de la región

Funciona como una asociación civil de derecho privado, integrando:

- el **sector público** (el municipio)
- y el **privado** (cámaras empresarias)
- junto a las **Universidades**.



# Asistencia Técnica

## Financiamiento

Formulación y evaluación de proyectos que respondan a necesidades de inversión y/o financiamiento. El Centro apoya a las PyMEs a través de líneas gubernamentales de fomento de la producción.

## Desarrollo de Negocios

El Centro IDEB Morón promueve la formación de grupos de aprendizaje. Esta acción tiene como objetivo promocionar la oferta exportable local y asistir a los empresarios en la inserción de sus productos en el mercado.

## Proyectos de Asociatividad

El problema de la PyMEs no es ser pequeñas, sino estar aisladas

La **asociatividad** surge como la estrategia más poderosa para enfrentar los cambios y desarrollarse en una competencia desigual.

El Centro IDEB Morón facilita la **vinculación tecnológica** con las universidades locales y otros organismos técnicos.

La competitividad de las PyMEs se apoya en el desarrollo de la capacidad de **innovación** en productos y procesos.

## Asistencia para el financiamiento

### 1. Misión

- Facilitar el acceso al crédito.
- Provocar un cambio cultural para que las Pymes puedan desarrollar negocios viables, permitiendo distintas alternativas de financiamiento.

### 2. Objetivos

- Realizar un **Diagnóstico de Acceso** para determinar si la empresa puede ser sujeto de crédito.
- Ayudar al empresario a definir **estrategias de financiamiento**, elegir las **líneas de crédito** más convenientes
- Asistencia en la **preparación de la documentación crediticia** para presentar ante los bancos.

## **Asistencia para el financiamiento**

### **3. Alcance de los servicios**

Brindar asistencia profesional para obtener financiamiento de proyectos empresarios orientados a:

- incrementar activos corrientes
- incorporar activos fijos (sistemas informáticos, normas de calidad, etc.)

### **Las prestaciones comprenden:**

El relevamiento y análisis de la información para acceder al crédito.

**Diagnóstico de Acceso** (determinar si la empresa es o no sujeto de crédito.)

**Documentación Crediticia** (asistencia en el cumplimiento de los

## A. 10.1 Ventajas Competitivas

### Ventajas Competitivas

- **Fortalezas** que no son comunes respecto de su Competencia
- **Oportunidades** que dependen, en su implementación o ejecución, únicamente de decisiones empresarias.

### Problemáticas

- **Debilidades** que afectan y condicionan la evolución de los negocios
- **Amenazas** que pueden neutralizarse, total o parcialmente, con decisiones empresarias.

### Tendencias probables

- Consecuencias en caso que la Empresa continuara su actividad **sin efectuar cambios**





A. 11. Recomendaciones

**RECOMENDACIONES**

**Deben neutralizar cada uno de los problemas indicados en “Problemática”**

**ACCIONES**

**Secuencia para la implementación de las recomendaciones**

## **Objetivos:**

- Dotar de herramientas para la toma de decisiones en la evaluación de inversiones
- Análisis y estudio de factibilidad de un proyecto de inversión.
- Asesoramiento en la obtención de información para la evaluación del proyecto.
- Poner en conocimiento al empresario de las herramientas disponibles para el desarrollo de un emprendimiento económico

## **Destinatarios**

- Potenciales inversores y empresarios
- Empresas en actividad que desean encarar nuevos proyectos

## **Metodología:**

- Recopilación de datos
- Presentación de informes:  
( Presupuesto económico – Flujo de Fondos Proyectado – Tasa interna de Retorno – Recupero de la inversión)
- Informe Final: Conclusiones

## **Anexo : Proyecto de inversión**

Datos comerciales y del mercado

Tecnología e infraestructura

Producción

Organización y recursos humanos

Estructura económica

Costos fijos administración - comercialización - producción

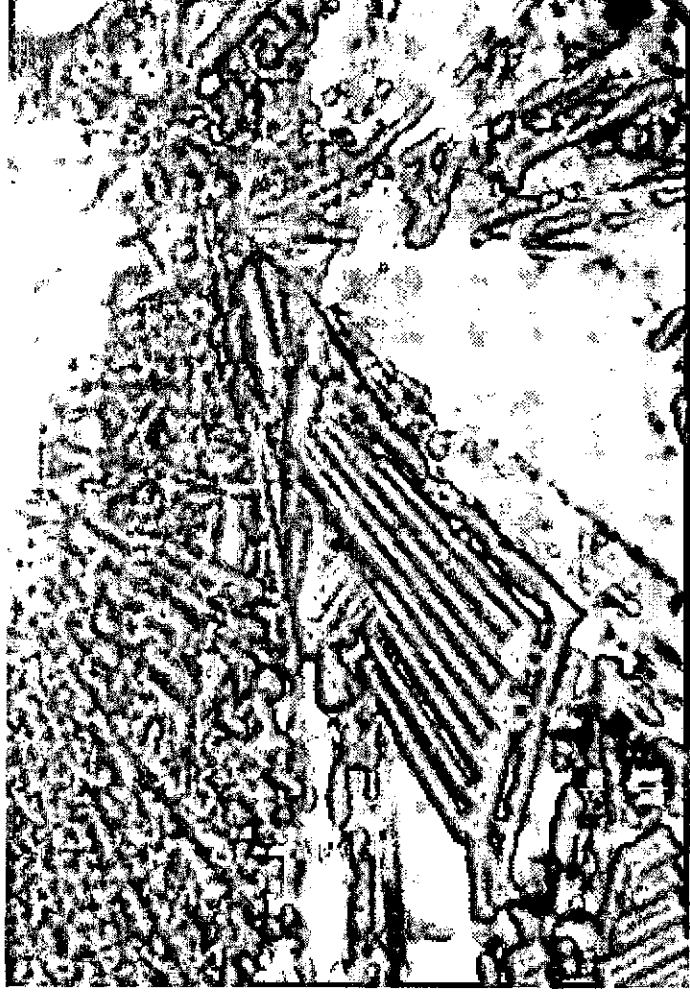
Aspectos legales

Distribución de planta



IV.\*.10.5.3 Parque Industrial La Cantábrica

# Parque Industrial La Cantábrica



#### IV.\*.10.5.3 Parque Industrial La Cantábrica

### **EPIBAM**

Es el ente tripartito creado para la administración del Parque Industrial.

Integrado por un representante del gobierno de la Provincia, el intendente de Morón y el presidente de la Unión Industrial del Oeste.

### **Objetivo:**

Radicación de establecimientos dentro de los límites del Parque Industrial

Este proyecto no tuvo **costo fiscal** para el Estado provincial, el adelanto aportado por la Provincia para la compra de inmuebles es **restituido por los empresarios**.



Ha sido fundamental la **Unión Industrial del Oeste**, aportando como representante privado, para que las empresas creyeran en el Parque Industrial a pesar de distintos ofrecimientos de otros países de la región.

## **Este emprendimiento fortaleció y forjó un espíritu asociativo entre todos los empresarios**

Consolidación Jurídica (actualidad):

- Transferencia del dominio de los inmuebles a las empresas,
- Liquidación del EPIBAM
- Administración del Parque Industrial por las propias empresas.

## **Programas municipales relacionados con el Parque Industrial**

**Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas (CUARE)  
Ventanilla Única Empresarial.**

Convenio entre el **Municipio de Morón** y el **BID**, cuyo objetivo es facilitar la inversión privada a través de la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas

El modelo busca generar un efecto-demostración que pueda ser replicado en otros municipios y extrapolado a los demás niveles de la administración pública de la República Argentina.



## **Los beneficiarios directos del Programa**

Serán cerca de 12.600 actividades industriales o comerciales.

Este mismo universo de empresarios se verá beneficiado por una:

- Mayor transparencia del proceso,
- Reducción de tiempos,
- Costos
- Gestiones
- y, fundamentalmente, creación de un entorno equitativo a partir de reglas claras para ejercer actividades en igualdad de condiciones entre todas las unidades productivas.

## **La Administración Pública Municipal:**

- Verá aumentados sus ingresos a través de una mayor formalización, mayores recaudaciones impositivas.
- Reducirá costos para la tramitación del proceso o para procesos de inspección a empresas.
- Aumentará la transparencia de gestión.
- Logrará mayor acatamiento de las normas por los empresarios gracias al mejoramiento de los procesos previos al trámite y de vigilancia posterior.

## Proyecto de Iniciación Exportadora (PIE)

Es una valiosa herramienta de **consultoría, asistencia técnica** y **promoción comercial** implementada por la Dirección de Promoción de Exportaciones,

Destinado a empresas con deseos de dar sus primeros pasos en el **comercio internacional** de manera profesional y planificada

El **PIE** tiene una duración de seis meses y contempla las siguientes fases y/o etapas:

- Diagnóstico
- Fortalecimiento
- Plan Estratégico de Exportación
- Promoción Comercial en Exterior
- Viaje de Prospección y Negocios

## **Normativa ISO 9001:2000**

Desde el Municipio de Morón a través de la **Dirección de Industria**, se ayuda a que las MiPyMES puedan implementar un **sistema de gestión de la calidad certificado**.

Desde el año 2004 se implementa el **Programa “Calidad ISO 9001”** con el objetivo que las PyMEs locales implementen el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en sus empresas y obtengan la certificación ISO 9001:2000.

El programa consta de tres etapas:

- Capacitación
- Implementación del SGC
- Certificación ISO 9001-2000

## **Fundación Export.Ar**

Entidad sin fin de lucro, constituida por los sectores público y privado para asistir a la comunidad empresarial con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones

En 2001 el Municipio firmó un convenio con la **Fundación Export.Ar** para instalar una oficina Morón bajo responsabilidad de la **Secretaría de Desarrollo Económico**, con el propósito de asistir el impuso de la penetración de terceros mercados en beneficio de la producción local.

Esta oficina nos permite acceder a su red informatizada de oficinas comerciales argentinas en el exterior para la identificación de compradores y la colocación de productos argentinos.

## Parque Industrial La Cantábrica II

Se propone la ampliación del Parque Industrial La Cantábrica en un predio de diez hectáreas adyacentes al actual emplazamiento donde se proyecta construir 70 mil metros cuadrados de superficie cubierta.

En este caso el Municipio se encuentra actuando junto a la Unión Industrial del Oeste y el gobierno provincial, **para obtener del Estado Nacional las tierras** donde se avanzará con el proyecto.

## **Parque Industrial La Cantábrica II**

Con esta intervención se busca **duplicar** el número de **empresas PYMEs del Parque, incrementando así la oferta laboral.**

Los fondos correspondientes al pago de la 1º etapa del Parque Industrial La Cantábrica se utilizarían para **realizar la infraestructura de éste proyecto**

#### IV.\*.10.5.5 Glosario y Abreviaturas

**Identificar** es hacer que dos cosas distintas se consideren como una sola. Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca. Llegar a tener las mismas ideas o propósitos que otro.

**Prioridad** es el elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención

**Estrategia** son los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

**Actor** es el que representa. .

**Local** es Pertener al lugar.





#### IV.\*.10.5.5 Glosario y Abreviaturas

**Desarrollo** Es un proceso transformador en que nos vemos involucrados todos. Es un proceso continuo, ordenado en fases, a lo largo del tiempo, que se construye con la acción del sujeto al interactuar con su medio adaptándose gradualmente.

Proceso de transformación de una cualidad, que contribuye a perfeccionar a un individuo, ya sea mental o social.

**Producción** es el proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección desde el punto de vista técnico.

**Sistema** es el conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.

#### IV.\*.10.5.5 Glosario y Abreviaturas

**Información** es la acción de informar o informarse. Averiguación de un hecho. Dato, noticia. Agregación de datos que tiene un significado específico más allá de cada uno de éstos. Un ejemplo: 2, 0, 0 y 1 son datos; 2001 es una información. La información ha sido siempre un recurso muy valioso, revalorizado hoy más aún por el desarrollo y la expansión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

**Dato** es un Informe, antecedente necesario para conocer algo. Unidad mínima entre las que componen una información. Es una palabra latina que significa "lo que se da" y que apenas se utiliza en inglés, donde se suele utilizar "data" tanto para el singular como para el plural. Ver también: "data information" .

**Sistematizar** es organizar según un sistema.

IV.\*.10.5.5 Glosario y Abreviaturas

<b>AMFE</b>	Análisis Modal de Fallas y Efectos
<b>CEPROCOR</b>	Agencia Córdoba Ciencia – SE
<b>CUARE</b>	Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas
<b>EPIBAM</b>	Ente de Promoción Industrial Buenos Aires - Morón
<b>FODA</b>	Fortalezas – Oportunidades – Debilidades- Amenazas
<b>FONAPYME</b>	Fondo Nacional de Desarrollo para la MiPYME
<b>I.N.T.I.</b>	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
<b>IRAM</b>	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>NCA</b>	Micro, pequeñas y Medianas Empresas
<b>MiPYMES</b>	Niveles de Complejidad Ambiental

#### IV.\*.10.5.5 Glosario y Abreviaturas

<b>PIE</b>	Proyecto de Iniciación Exportadora
<b>PIME</b>	Programa de Incentivos del Ministerio de Educación
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRE</b>	Programa de Reestructuración Empresarial
<b>RSU</b>	Residuos Sólidos Urbanos
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>SGR</b>	Sociedad de Garantías Recíprocas
<b>SPA</b>	Secretaría de Política Ambiental
<b>SSEPyMEy</b>	Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa y
<b>DR</b>	Desarrollo Regional
<b>SUSS</b>	Sistema Único de Seguridad Social
<b>UTN</b>	Universidad Tecnológica Nacional

IV.\*.10.2.1 Provincia de Buenos Aires

**Ministerio de la Producción**

**Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa**

Dirección Provincial de Microempresas y Desarrollo Productivo Local

Experiencia Pyme

Fuerza PyME

Comprebonaerense

Agencias de Desarrollo

Registro PyME

Dirección Provincial de Microempresas y Desarrollo Productivo Local

Experiencia PyME

Fuerza PyME

Compre bonaerense

Registro PyME



IV\*.10.2.1 Provincia de Buenos Aires

**Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería**

Dirección Provincial de Comercio

Dirección Provincial de Desarrollo y Promoción Industrial

Dirección Provincial de Minería

Defensa del Consumidor

Dirección Provincial de Comercio

Dirección Provincial de Desarrollo y Promoción Industrial

Dirección Provincial de Minería

**Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales**

Dirección Provincial de Relaciones Económicas Internacionales

BAExporta

**Subsecretaría de Actividades Portuarias /62**

Dirección Provincial de Actividades Portuarias

Dirección Provincial de Actividades Portuarias

Otras áreas dependientes del Ministerio de la Producción

Área Cooperativas

Programa Desarrollo Cooperativo



# Fin de la Presentación

Índice



# Módulo V

- Fuentes de información  
Secundaria y entidades
- Páginas de internet (Web)



**V.\*8 Fuentes de información consultadas**

[www.fuerzapyme.mp.gba.gov.ar](http://www.fuerzapyme.mp.gba.gov.ar)

[www.fogaba.com](http://www.fogaba.com)

[www.baexporta.gba.gov.ar](http://www.baexporta.gba.gov.ar)

[www.experienciapyme.mp.gba.gov.ar](http://www.experienciapyme.mp.gba.gov.ar)

[www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)

[demprendedor@sepyme.gov.ar](mailto:demprendedor@sepyme.gov.ar)



# Módulo V

## Agradecimientos



## **V.\*. 9 Agradecimientos**

Lic. Adelia Broco  
Evaluadora – Consejo Federal de Inversiones

Dr. Jorge Raúl Lemos  
Presidente - Centro Ideb Morón

Sr. José Parra  
Jefe Operativo - Centro Ideb Morón

Dr. Walter Adrián Juara  
Secretario Desarrollo Económico y Social - Municipalidad de Morón

Ing. Roberto Gallo  
Director de Industria - Municipalidad de Morón

Sr. Pablo Augusto Barril  
Director de Comercio - Municipalidad de Morón

Sr. Javier Terrani  
Director de Promoción de Exportaciones - Municipalidad de Morón



# Módulo IV

## ■ Sumario



**V.\*.14 Sumario**

V.	Carátula
V.*.1	Índice temático
V.*.2	Estudio Regional de las cadenas productivas del Partido de Morón. Informe Final
	Extracto
V.*.3	Resumen Ejecutivo del trabajo
V.*.4	Resumen Ejecutivo del plan de tareas
V.*.5	Como leer el informe
V.*.7	Objetivo General
V.*.7	Objetivo específico
V.*.8	Conceptos Clave
V	Desarrollo de procesos para la difusión de herramientas públicas locales y provinciales en el marco de las prioridades de desarrollo
V.a	Adaptar los servicios públicos provinciales de apoyo a PyMes a las necesidades de las mismas en la región y a las orientaciones estratégicas y metodologías de intervención definidas previamente.
V.a.1	Detalle de los principales servicios vinculados a las asistencia empresarial y financiamiento
V.a.2	Propuesta de adecuación
V.a.3	Asistencia de financiamiento
V.b.	Completar los servicios provinciales con los locales para fortalecer el apoyo al sector productivo.
V.c.	Convocar a encuentros, presentaciones y reuniones de atrabajo para organizar e implementar las prestaciones de servicio a las PyMes
V.c.1	Convocatoria para presentación de estudios
V.*.9	Resumen
V.*.10	Anexos
V.c.2	Pantallas utilizadas para la convocatoria propuesta en el punto c.1
V.*.11	Fuentes de información secundaria y entidades Páginas de Internet (web)
V.*.12	Agradecimientos
V.*13	Sumario

269