

0/6.334  
SMD

46739 MM

13009

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Expt 8131000

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

FUNDEI

"DESARROLLO DE PROVEEDORES"

INFORME FINAL

OCTUBRE DE 2007



**AUTORIDADES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Gobernador Ing. Felipe Solá

Delegado del Gobierno de Buenos Aires Sr. Ciancio Julio César

**AUTORIDAD CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Sr. Secretario General del CFI Ing. Juan José Ciáccera.

Sra. Directora de Coordinación Ing. Marta Velázquez.

Sra. Jefe del Área Red de Información Lic. Alicia Rapaccini.

## TÍTULOS Y AUTORES DEL TRABAJO

El presente informe parcial ha sido realizado por:

Coordinadora del Proyecto: Cdra. Noemí E. Saltarelli, Presidente de FUNDEI

Equipo Técnico: Consultor Experto: Ing. Esteban Pignani

Colaboradores: Ing. Marcelo Neuman, Ing. Rubén Grego, Ing. José Domingo Cerviño, Cr. Eduardo Varela, Cr. Alberto Marcelo Altuve.

Asistentes: Lic. Carolina Sessa

**ÍNDICE GENERAL**

	Pág.
<b>Prólogo</b>	<b>I - IV</b>
<b>Resumen</b>	<b>5 - 7</b>
<b>Justificación</b>	<b>7 - 10</b>
<b>Desarrollo</b>	
<b>Tarea 1</b>	<b>10 - 35</b>
<b>Tarea 2</b>	<b>35 - 40</b>
<b>Tarea 3</b>	<b>40 - 56</b>
<b>Tarea 4</b>	<b>56 - 58</b>
<b>Tarea 5</b>	<b>58 - 67</b>
<b>Tarea 6</b>	<b>67 - 76</b>

## RESUMEN

En el marco del proceso de desarrollo local de Bragado y en base a la potencialidad local de ampliar y mejorar actividades existentes, afirmando las capacidades residentes en el territorio, se desarrolla este Proyecto de Desarrollo de Proveedores Locales

El proceso realizado ha sido el siguiente:

1) Selección de las Empresas Clientes en base a criterios apoyados en sectores de la producción, tamaño, cantidad de personal, volumen de operaciones comerciales, capacidad de innovación, estándares de calidad, sustentabilidad medioambiental, políticas en RRHH, Seguridad e Higiene y tecnología. Se analizaron los problemas de subcontratación que tienen y sus prioridades a la hora de seleccionar a sus proveedores, siendo las principales: calidad, precio, facilidad de uso, plazo de Entrega, condiciones de Pago, Conocimientos técnicos, capacidad de producción, servicios, distancia geográfica, situación financiera, servicios comerciales, administrativos y contables. Dirección y gestión, imagen y marca, apoyo comercial y exclusividad.

2) En base a esta información, se identificaron 81 empresas y se preseleccionaron 60 proveedores potenciales y existentes en base a la siguiente metodología;

- Integración de listados que aportaron cada una de las E.C. y se cruzó con información censal y habilitaciones.
- Los criterios de selección fueron: Capacidades operativas, tecnológicas y de innovación, diversificación, apuntalar cadenas de valor relacionadas con nuevas tendencias tecnológicas y preservacionistas del medio ambiente.

Se les realizó un prediagnóstico sistematizado y se evaluó el compromiso para continuar en el proyecto.

3) En base a la evaluación anterior se realizó la selección definitiva de las 30 empresas proveedores existentes o potenciales.

El trabajo posterior estuvo basado en:

- a) entrevistas con los dueños de las Empresas y/o empleados responsables de funciones a relevar.
- b) relevamiento de documentación.

De acuerdo al relevamiento y análisis de la información, se realizó la profundización del diagnóstico dando como resultado la determinación de:

- a) F.O.D.A.
- b) Problemáticas
- c) Recomendaciones
- d) Plan de acción.

Además, se identificaron problemas comunes para lo cual se efectuaron talleres de capacitación/ sensibilización, además de identificar articulaciones y/o cadenas asociativas.

4) Se realizó la Implementación de los PLANES DE ACCION consensuados con cada empresa con asistencia técnica personalizada según las necesidades. Cada Plan contiene: conceptos, acciones, tareas, cronogramas de ejecución e indicadores de evaluación por empresa.

Como evaluación general del proyecto se puede concluir que fue altamente satisfactorio para los objetivos planteados en el Proyecto. En términos generales todas las empresas implementaron sus planes de trabajo obteniendo mejoras en un promedio del 87%, y en ningún caso estuvo por debajo del 70%. Estos indicadores son altos, pensando en el universo de las empresas participantes que tienen la característica de ser muy pequeñas, dueña dependientes y con escasa cultura para la toma de consultoría y capacitación.

Los planes de acción giraron primordialmente alrededor de ocho aspectos internos de las empresas que requerían mejoras. Estos son: Comercialización; Producción y operaciones; Gestión Área Administrativa; costos; control de gestión e informes de gestión; Recursos Humanos; Asistencia técnico-financiera y Mejora de control de stock.

Respecto a la relación de las empresas proveedoras y clientes todos los indicadores son positivos destacando que el 81% de las empresas proveedoras mejoró la relación con las Empresas Clientes y a su vez, éstas manifestaron estar más satisfechas con sus empresas proveedoras, ya que partir de la implementación del proyecto, las mismas mejoraron la calidad de sus productos y/o servicios, los plazos de entrega y los servicios post ventas, entre otras mejoras.

Todos estos indicadores positivos también se traducen en mejoras en la relación proveedor extralocal / proveedor local, y en un incremento de empleo genuino.

El trabajo realizado logró los objetivos del proyecto y significó un aporte para la competitividad territorial, mejoras en los sistemas de gestión de las Pymes, mejoras en las relaciones entre empresa cliente y proveedora, se estimuló procesos asociativos entre las empresas, y contribuyó a mejorar la capacidad instalada local en RRHH para el abordaje de la consultoría a Mipymes como un proceso continuo.

## JUSTIFICACIÓN

Durante el año 2004 se realizó un estudio financiado por la UNPRE del Ministerio de Economía y Producción de la Nación con el objetivo de estudiar la factibilidad de *“Creación de Empleo Sustentable en la Ciudad de Bragado”* siendo uno de los Componentes la “Identificación de la situación productiva y de provisión local de bienes y servicios” analizando la articulación productiva y los eslabonamientos hacia atrás y adelante que acompañen el importante desarrollo de inversiones en el territorio. A partir de este estudio se delinearon acciones desde la Municipalidad para fomentar el desarrollo del Partido y lograr el mayor grado posible de creación de empleo sustentable aprovechando el fuerte proceso de inversión que se registra desde entonces, una de las cuales justifica la presentación de este proyecto.

Una de las líneas a desarrollar, como resultado del estudio anteriormente mencionado, es la de contribuir a la formación de sistemas de cooperación en la relación proveedores-gran empresa con el fin de alcanzar y/o consolidar las prácticas de subcontratación en los sectores agropecuario, siderometalúrgico y textil / indumentaria en el Partido de Bragado, sustituyendo a proveedores extra-regionales con proveedores locales. Asimismo, que estos obtengan niveles de aptitud para transformarse en potenciales proveedores extralocales.

En base al estudio realizado y tomando como eje el nivel de relación entre la oferta local de proveedores y los grandes clientes, se concluye que:

- Existe un elevado grado de aislamiento productivo de las pequeñas y medianas empresas en su relación con otros agentes económicos e instituciones.
- Las MiPymes enfrentan dificultades en su relación con las Grandes empresas y con su entorno de negocios. Estas dificultades debilitan la competitividad de este segmento de firmas ante el actual escenario caracterizado por la supremacía de las redes respecto a la competencia de firmas individuales.
- Existe escaso proceso de creación de capacidades tecnológicas y organizacionales (capacidad innovativa) que les posibilite a las MiPyMEs generar ventajas competitivas ante proveedores externos o extralocales.
- Las firmas proveedoras deben lograr un adecuado nivel de aseguramiento de la calidad y fortalecer la organización del trabajo que optimice sus competencias y desarrolle mejores capacidades.
- Es necesario un proceso de capacitación de la fuerza de trabajo vinculado a los puntos anteriores.

En función de lo anteriormente expresado y a partir del compromiso asumido por las “empresas clientes” (Acerbrag SA., FIASA, Conbra SA., Argentécnica SA., La Bragadense SA., AIBAL SA., Brapico SA.) objeto del estudio antes mencionado, para seguir trabajando en el proceso de desarrollo local de Bragado y en base a que la mayor parte de la potencialidad local reside en ampliar y mejorar actividades existentes, afirmando las capacidades residentes en el territorio, es que se implementa este Proyecto de Desarrollo de Proveedores Locales Etapa I como experiencia piloto a partir de la cual tomar aprendizajes para ampliar el proyecto a mayor cantidad de empresas Clientes y Proveedoras. En el Partido de Bragado, gran parte del universo de empresas proveedoras califican como pequeñas y microempresas las cuales necesitan un entorno institucional que las ayude a potenciar su desarrollo promoviendo instancias de asociatividad empresarial.

Durante el año 2004 se realizó el “Análisis de la competitividad del entramado institucional para el desarrollo” (ILPES – CEPAL: C. Ferraro y P. Costamagna / 2004) y que permitió la creación de una “Mesa” para el desarrollo.

En el año 2005 se realizó el Curso de *Gestión Estratégica del desarrollo local y regional* (ILPES- CEPAL / 2005) en el cual participaron funcionarios del municipio e integrantes de la sociedad civil, generándose una cartera de programas y proyectos, siguiendo la metodología del ILPES / CEPAL.



La *Mesa para el Desarrollo de Bragado* (2005 - 2006), nació a partir del trabajo con el ILPES, fue la instancia informal, previa a la constitución de la Agencia de Desarrollo la cual se formalizó en el año 2006, con la institucionalidad de "ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO".

De esta instancia, y del acuerdo institucional, surge la necesidad de avanzar el proyecto de desarrollo de proveedores con el compromiso de todas las instituciones.

Los elementos descritos, nos refieren a un territorio con un trabajo interinstitucional muy particular, donde el municipio ha liderado el proceso, pero las instituciones han acompañado, apropiándose del mismo. Por lo que surge claramente que el "fermento" generado en el mismo, incrementa notablemente las posibilidades de éxito de los proyectos surgidos de los acuerdos tomados a partir del trabajo de la trama de actores, producto de "las conversaciones sociales" a las que hace referencia Boisier, como elemento fundamental para la creación de "capitales intangibles", tan necesarios como los tangibles, al momento de abrigar expectativas de éxito en estos procesos, tal como expresa el citado especialista chileno.

Como elemento final, es de destacar el compromiso asumido por el municipio junto a las instituciones de la sociedad civil nucleadas en la Agencia de Desarrollo y las empresas "clientes" involucradas en este proyecto, quienes asumen la responsabilidad de involucrarse para respaldarlo.

Es válido reforzar y plantear los objetivos generales del proyecto.

- Contribuir a la formación de sistemas de cooperación en la relación proveedores-gran empresa con el fin de alcanzar y/o consolidar las prácticas de subcontratación en los sectores agropecuario, siderometalúrgico, textil y de transporte en la ciudad de Bragado.

- Propiciar el fortalecimiento de las empresas proveedoras potenciales y existentes; promover la generación de nuevos emprendimientos y la formación para el autoempleo.

Por otra parte estos objetivos generales se refuerzan con los específicos:

1. Aumentar la provisión local de bienes o servicios para sustituir el abastecimiento de origen importado o extralocal de las medianas y grandes

empresas, propiciando la creación de un mercado local de aprovisionamiento que generen nuevos puestos de trabajo genuino.

2. Aumentar la producción local de bienes que tengan como insumos, materias primas y/o productos de empresas radicadas en el municipio y que agreguen valor a la región.

3. Brindar asistencia técnica y capacitar a los cuadros directivos y operativos de las empresas proveedoras para incrementar la competitividad de la cadena productiva.

## **DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **I) TAREA 1**

***I a) Diseño de formularios de relevamiento y diagnóstico para las empresas Clientes y proveedoras, de soporte administrativo para control y monitoreo de asistencia técnica y capacitación a brindar por parte de los consultores.***

Como actividad complementaria al proyecto se diseñó una metodología de trabajo para los consultores involucrados en el Proyecto, estandarizando un modelo de abordaje tanto a las empresas Clientes como a las empresas proveedores para facilitar la realización del diagnóstico y la asistencia técnica. Asimismo esta metodología facilitará el control y monitoreo de las acciones que se realizarán como así también la evaluación final del Proyecto. El documento con la metodología de trabajo y los formularios de soporte fueron adjuntados en el Primer Informe Parcial presentado en diciembre de 2006.

***I b) Definir los problemas de subcontratación más importantes de hasta 12 principales Empresas Clientes***

Siguiendo la lógica del vínculo Empresa Proveedor – Empresa Cliente (para establecer la demanda de la segunda y la oferta actual y potencial de la

primera), se inicia el trabajo con la determinación de las Empresas que denominamos Clientes (E.C.).

Para ello seguimos los siguientes criterios:

- a) Las E.C. pertenecen a los sectores de la producción (industria y rural),
- b) Solo se considerarán E.C. del sector servicios aquellas que aporten bienes (obras) entre sus servicios,
- c) Por su tamaño, medido en cantidad de personal ocupado y/o volumen de operaciones comerciales,
- d) Que las seleccionadas pertenezcan a distintas especialidades, con el objeto de detectar el mayor número de encadenamientos productivos,
- e) Su capacidad de innovación y
- f) Sus estándares de calidad, sustentabilidad medioambiental, políticas en RRHH, Seguridad e Higiene y tecnología.

La nómina de empresas seleccionadas como E.C. es la siguiente:

**ACERBRAG SA**

(Aceros laminados)

Ruta 5 Km. 210, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 422074/930 o 423277/280

[acerplantasecr@ener.com.ar](mailto:acerplantasecr@ener.com.ar)

**FIASA**

FÁBRICA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS SA

(Molinos de vientos, motobombardadores, maquinarias para jardinería)

Rivadavia y Alfredo Palacios, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 439000/430025

[fiasa@fiasa.com.ar](mailto:fiasa@fiasa.com.ar) , <http://www.fiasa.com.ar>

**ARGENTECNICA SA**

(Máquinas envasadoras para medicamentos y alimentos)

Aguirre 142, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 425049/430078

[ventas@macsa.com.ar](mailto:ventas@macsa.com.ar) , <http://www.macsa.com.ar>

**BRAPICO SA**

(Exhibidores comerciales)

Ruta 5 km. 210,5, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 425867/426040

[pavonisa@ener.com.ar](mailto:pavonisa@ener.com.ar) ; [brapicosa@ener.com.ar](mailto:brapicosa@ener.com.ar)

**CONBRA SA**

(Jeans, ropa informal)

Sarmiento 1067, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 430492

[conbra@crebragado.com.ar](mailto:conbra@crebragado.com.ar) ; <http://www.leutthe.com.ar>

**LA BRAGADENSE SA**

(Acopio de cereales y servicios agropecuarios)

Sarmiento y Entre Ríos, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 430290/560/693/844

[bragado@labragadense.com](mailto:bragado@labragadense.com) ; <http://www.labragadense.com>

**AIBAL SERVICIOS AGROPECUARIOS**

(Acopio de cereales y servicios agropecuarios)

Quiroga y Gral. Paz, Bragado (6640), provincia de Buenos Aires.

(02342) 430974/030/288

[aibal@baservice.com.ar](mailto:aibal@baservice.com.ar) ; <http://www.aibal.com.ar>

**RIVARA**

9 de Julio 51 – Alberti

Tel. (02346) 472000

[rivara@rivara.com.ar](mailto:rivara@rivara.com.ar)

**ANDRE S.C.A. Establecimiento “LOS MANANTIALES” – Mechita**

Tel. (02342)493065

[losmanantiales@crebragado.com.ar](mailto:losmanantiales@crebragado.com.ar)

**COOPERATIVA DE TRABAJO FRIGORÍFICO Y MATADERO BRAGADO**

**LTDA.** (ex - frigorif. La Niña)

Dirección: Dardo Rocha S/N

TEL: 02342-46-0464

E-mail: [cooptrabra@hotmail.com](mailto:cooptrabra@hotmail.com)

**COOPERATIVA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE BRAGADO**

**LTDA.**

Dirección: Dardo Rocha e Illia

Tel: 02342-425926

***I b1) Agrupamientos Sectoriales.***

Dada la diversidad de actores y productos que abastecen a las E.C., muchas veces comunes a más de una firma, para realizar balances o diagnósticos, se adoptó el criterio de agruparlas sectorialmente. Los agrupamientos son:

a) Sector Agropecuario: La Bragadense S.A., AIBAL S.A., Molinos Rivara S.A. y Los Manantiales S.A.

b) Sector Indust. Manufacturero – Siderometalúrgico: Acerbrag S.A., FIASA S.A., Argentécnica S.A., Brapico S.A., Cooperativa de Trabajo Frigorífico y Matadero Bragado Ltda. (ex - frigorif. La Niña).

c) Sector Textil – Confecciones: CONBRA S.A.

d) COSPU (Cooperativa de Obras y Servicios Públicos): ésta es transversal a los tres sectores anteriores.

A partir de la selección de las Empresas clientes que participarán en este proyecto, se realizaron contactos personales con los responsables de las Oficinas de Compra o con referentes de los niveles gerenciales para explicarles los objetivos del proyecto y el Plan de trabajo planteado a desarrollar con el mismo. La respuesta de las Empresas Clientes fue muy satisfactoria respecto a la utilidad que significa para ellas el poder desarrollar nuevos proveedores locales sino también en la posibilidad de fortalecer y aumentar la competitividad de proveedores existentes en su cadena de provisión.

Por otro lado estas empresas que participan activamente en el Consejo Asesor de la Agencia de Desarrollo de Bragado, están comprometidas con el desarrollo local de Bragado y la posibilidad de generación de empleo sustentable.

A partir de esta primera aproximación, se concertaron entrevistas para iniciar el proceso de relevamiento de información sobre sus sistemas de subcontratación y la posibilidad de sustituir proveedores extralocales con empresas radicadas en el partido de Bragado.

Los informes realizados con el relevamiento de datos necesarios para iniciar las primeras etapas del proyecto realizado a cada una de las empresas clientes fueron presentados en el Segundo Informe de Avance presentado en abril de 2007.

A partir de la información obtenida se construyó la siguiente matriz teniendo en cuenta las demandas de productos y servicios de las Empresas Clientes y el peso relativo de las mismas.

***1 b 2) Agrupamiento Sectorial de Actividades demandadas según su importancia relativa.***

<b>Peso relativo</b>	<b>Actividades del Sector Agropecuario</b>
<b>Mayor</b>	Cultivo de cereales, oleaginosas y forrajeras Producción de semillas Servicios agropecuarios Molienda de trigo y de otros cereales Alimentos balanceados Refinación de petróleo Fertilizantes y plaguicidas Estructuras metálicas, tanques, depósitos y generadores de vapor Forja, laminado y tratamiento de metales Artículos de cuchillería y ferretería y herramientas de mano Engranajes, hornos, elevadores y otras maquinarias de uso general Tractores y maquinaria agrícola Otra maquinaria de uso especial Motores, generadores y transformadores eléctricos Transporte terrestre de carga

	<p>Transporte marítimo</p> <p>Servicios veterinarios</p>
<b>Medio</b>	<p>Madera y sus productos</p> <p>Química básica</p> <p>Pinturas y barnices</p> <p>Productos medicinales</p> <p>Otros productos químicos</p> <p>Fibras sintéticas manufacturadas</p> <p>Cubiertas, cámaras y recauchutado de cubiertas</p> <p>Productos de caucho</p> <p>Productos de plástico</p> <p>Cemento, cal y yeso</p> <p>Artículos de hormigón, cemento y yeso</p> <p>Industrias básicas de hierro y acero</p> <p>Metalurgia de no ferrosos</p> <p>Fundición de metales</p> <p>Otros productos metálicos</p> <p>Motores, turbinas, bombas y compresores</p> <p>Máquinas de oficina e informática</p> <p>Aparatos de control y distribución de energía eléctrica</p> <p>Hilos y cables aislados</p> <p>Acumuladores y pilas</p> <p>Lámparas eléctricas y equipos de iluminación</p> <p>Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes</p> <p>Vehículos automotores</p> <p>Carrocerías y remolques</p> <p>Autopartes</p> <p>Otras industrias manufactureras</p> <p>Electricidad</p> <p>Gas</p> <p>Agua</p> <p>Construcción</p> <p>Comercio mayorista</p>

	<p>Comercio minorista</p> <p>Transporte por tuberías</p> <p>Actividades de transporte complementarias</p> <p>Correos</p> <p>Telecomunicaciones</p> <p>Instituciones financiera</p> <p>Seguros</p> <p>Servicios a las empresas y profesionales</p> <p>Actividades inmobiliarias</p> <p>Administración pública y defensa y planes de la seguridad social</p> <p>Enseñanza pública</p> <p>Enseñanza privada</p> <p>Salud humana pública</p> <p>Salud humana privada</p> <p>Servicios de saneamiento</p> <p>Actividad de asociaciones</p> <p>Servicios personales, de reparación, act. deportivas y de esparcimiento</p>
<p><b>Menor</b></p>	<p>Tubos y transmisores de radio, TV y telefonía</p> <p>Extracción de otros minerales</p> <p>Acabado de productos textiles</p> <p>Fabricación de productos textiles</p> <p>Tejidos de punto</p> <p>Prendas de vestir, terminación y teñido de pieles</p> <p>Curtido y terminación de cueros</p> <p>Marroquinería y talabartería</p> <p>Calzado y sus partes</p> <p>Aserraderos</p> <p>Papel y cartón ondulado y envases de papel y cartón</p> <p>Productos de papel y cartón</p> <p>Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones</p> <p>Edición de periódicos y revistas</p> <p>Impresiones y reproducción de grabaciones</p>



	<p>Jabones, detergentes y cosméticos</p> <p>Vidrio y productos de vidrio</p> <p>Muebles y colchones</p> <p>Hoteles</p> <p>Restaurantes</p> <p>Transporte terrestre de pasajeros</p> <p>Transporte aéreo</p> <p>Servicios de cine, radio y televisión</p>
<b>Peso relativo</b>	Actividades del Sector Indust. Manufacturero – Siderometalúrgico
<b>Mayor</b>	<p>Extracción de minerales metalíferos</p> <p>Extracción de otros minerales</p> <p>Refinación de petróleo</p> <p>Química básica</p> <p>Producto de cerámica refractaria y no refractaria</p> <p>Cemento, cal y yeso</p> <p>Artículos de hormigón, cemento y yeso</p> <p>Industrias básicas de hierro y acero</p> <p>Estructuras metálicas, tanques, depósitos y generadores de vapor</p> <p>Forja, laminado y tratamiento de metales</p> <p>Artículos de cuchillería y ferretería y herramientas de mano</p> <p>Motores, turbinas, bombas y compresores</p> <p>Engranajes, hornos, elevadores y otras maquinarias de uso general</p> <p>Otra maquinaria de uso especial</p> <p>Motores, generadores y transformadores eléctricos</p> <p>Aparatos de control y distribución de energía eléctrica</p> <p>Hilos y cables aislados</p> <p>Lámparas eléctricas y equipos de iluminación</p> <p>Electricidad</p> <p>Gas</p> <p>Construcción</p> <p>Comercio mayorista</p> <p>Transporte terrestre de carga</p>

<p><b>Medio</b></p>	<p>Extracción de petróleo, gas, carbón y uranio          Aceites y subproductos oleaginosos          Madera y sus productos          Pinturas y barnices          Otros productos químicos          Cubiertas, cámaras y recauchutado de cubiertas          Productos de caucho          Productos de plástico          Metalurgia de no ferrosos          Fundición de metales          Otros productos metálicos          Tractores y maquinaria agrícola          Máquinas de oficina e informática          Acumuladores y pilas          Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes          Vehículos automotores          Carrocerías y remolques          Otras industrias manufactureras          Agua          Comercio minorista          Transporte por tuberías          Transporte marítimo          Transporte aéreo          Actividades de transporte complementarias          Telecomunicaciones          Instituciones financiera          Seguros          Servicios a las empresas y profesionales</p>
<p><b>Menor</b></p>	<p>Fabricación de productos textiles          Prendas de vestir, terminación y teñido de pieles          Curtido y terminación de cueros          Marroquinería y talabartería          Calzado y sus partes</p>

<p><b>Menor</b></p>	<p>Aserraderos                  Papel y cartón ondulado y envases de papel y cartón                  Productos de papel y cartón                  Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones                  Edición de periódicos y revistas                  Impresiones y reproducción de grabaciones                  Productos medicinales                  Jabones, detergentes y cosméticos                  Fibras sintéticas manufacturadas                  Vidrio y productos de vidrio                  Autopartes                  Muebles y colchones                  Hoteles                  Restaurantes                  Transporte terrestre de pasajeros                  Correos                  Actividades inmobiliarias                  Administración pública y defensa y planes de la seguridad social                  Enseñanza pública                  Enseñanza privada                  Salud humana pública                  Salud humana privada                  Servicios de saneamiento                  Actividad de asociaciones                  Servicios de cine, radio y televisión                  Servicios personales, de reparación, actividades deportivas y de esparcimiento</p>
<p><b>Peso relativo</b></p>	<p><b>Actividades del Sector Textil – Confecciones</b></p>
<p><b>Mayor</b></p>	<p>Acabado de productos textiles                  Fabricación de productos textiles                  Tejidos de punto                  Prendas de vestir, terminación y teñido de pieles</p>

	<p>Fibras sintéticas manufacturadas</p> <p>Comercio mayorista</p>
<b>Medio</b>	<p>Curtido y terminación de cueros</p> <p>Marroquinería y talabartería</p> <p>Calzado y sus partes</p> <p>Madera y sus productos</p> <p>Papel y cartón ondulado y envases de papel y cartón</p> <p>Productos de papel y cartón</p> <p>Impresiones y reproducción de grabaciones</p> <p>Pinturas y barnices</p> <p>Jabones, detergentes y cosméticos</p> <p>Cubiertas, cámaras y recauchutado de cubiertas</p> <p>Artículos de hormigón, cemento y yeso</p> <p>Estructuras metálicas, tanques, depósitos y generadores de vapor</p> <p>Artículos de cuchillería y ferretería y herramientas de mano</p> <p>Engranajes, hornos, elevadores y otras maquinarias de uso general</p> <p>Otra maquinaria de uso especial</p> <p>Máquinas de oficina e informática</p> <p>Motores, generadores y transformadores eléctricos</p> <p>Aparatos de control y distribución de energía eléctrica</p> <p>Lámparas eléctricas y equipos de iluminación</p> <p>Tubos y transmisores de radio, TV y telefonía</p> <p>Vehículos automotores</p> <p>Autopartes</p> <p>Muebles y colchones</p> <p>Electricidad</p> <p>Gas</p> <p>Agua</p> <p>Construcción</p> <p>Comercio minorista</p> <p>Transporte terrestre de carga</p> <p>Actividades de transporte complementarias</p> <p>Telecomunicaciones</p>

	<p>Instituciones financiera</p> <p>Seguros</p> <p>Servicios a las empresas y profesionales</p> <p>Actividades inmobiliarias</p> <p>Enseñanza pública</p> <p>Enseñanza privada</p> <p>Servicios personales, de reparación, actividades deportivas y de esparcimiento</p>
<p><b>Menor</b></p>	<p>Extracción de otros minerales</p> <p>Aserraderos</p> <p>Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones</p> <p>Edición de periódicos y revistas</p> <p>Química básica</p> <p>Productos medicinales</p> <p>Otros productos químicos</p> <p>Productos de caucho</p> <p>Productos de plástico</p> <p>Vidrio y productos de vidrio</p> <p>Cemento, cal y yeso</p> <p>Forja, laminado y tratamiento de metales</p> <p>Hilos y cables aislados</p> <p>Acumuladores y pilas</p> <p>Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes</p> <p>Carrocerías y remolques</p> <p>Otras industrias manufactureras</p> <p>Hoteles</p> <p>Restaurantes</p>
<p><b>Menor</b></p>	<p>Transporte terrestre de pasajeros</p> <p>Transporte por tuberías</p> <p>Transporte marítimo</p> <p>Transporte aéreo</p> <p>Correos</p> <p>Administración pública y defensa y planes de la seguridad social de</p>

afiliación obligatoria Salud humana pública Salud humana privada Servicios de saneamiento Actividad de asociaciones Servicios de cine, radio y televisión
--

### ***I b 3) Análisis del Origen de los Proveedores***

#### *Sector Agropecuario*

- Bragado y la región muestra buenos índices de provisión en lo que se refiere a bienes / servicios provenientes de actividades con “bajos” requerimientos de inversión y tecnología. El 35% de la demanda de estos bienes / servicios se satisface sin necesidad de salir de la región. Se trata de actividades como: Aserraderos; Agua; Construcción; Hoteles; Restaurantes.

- Ampliando el concepto anterior, la provisión resuelta exclusivamente en el espacio geográfico de Bragado y la región comprende en este caso 10 actividades, de las cuales solo 2 son de “alto” peso entre los proveedores del sector: Cultivo de cereales, oleaginosas y forrajeras y Servicios veterinarios, el resto corresponde a provisiones menores dominadas por “pequeñas” empresas con “bajos” requerimientos de inversión, tecnología y calidad.

- Sin embargo, es dable destacar al menos la existencia de oferta local en rubros de complejidad “media” aunque la gama puede no ser tan completa y variada como la demandada. Se trata de actividades como: Acabado de productos textiles; Fabricación de productos textiles; Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones; Edición de periódicos y revistas; Impresiones y reproducción de grabaciones; Industrias básicas de hierro y acero; Metalurgia de no ferrosos; Fundición de metales; Otros productos metálicos; Otra maquinaria de uso especial; Acumuladores y pilas; Otras industrias manufactureras; Transporte por tuberías; Administración pública y defensa y planes de la seguridad social de afiliación obligatoria; Enseñanza pública;) Enseñanza privada.

- A medida que dichos requerimientos aumentan a “altos y alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional. Ocurre esto con el 36% de dichos bienes / servicios correspondientes a actividades

como: Molienda de trigo y de otros cereales; Fibras sintéticas manufacturadas; Productos de caucho; Productos de plástico; Vidrio y productos de vidrio; Cemento, cal y yeso; Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes; Autopartes; Instituciones financieras.

De las conversaciones con las "Empresas Clientes" fueron surgiendo algunos rubros donde el Partido de Bragado es deficiente.

Se sobreentiende que esto requiere un estudio de mercado de mayor profundidad y análisis, pero como listado ilustrativo enumeramos dichos rubros.

- Consultora de RRHH

*Relevamiento y Selección de Personal*

Asistencia en Planes de Capacitación

Diagrama organizacional

Elaboración de esquemas de gestión de RRHH

- Informática y Telecomunicaciones

*Seguridad informática*

Conectividad

Soporte de Centrales Telefónicas

Voz sobre IP

- Software

*Falta oferta de Software corporativo para empresas*

Venta de licencias corporativas y sistemas de Upgrade

- Agricultura de Precisión

Falta desarrollo y empresas involucradas en recolección de datos, manejo y diseño de la información

Falta desarrollo en el mantenimiento y asistencia posventa de los equipos

- Balanzas y Volcadoras

Faltan empresas dedicadas al mantenimiento, Control y Puesta a Punto de Balanzas y Volcadoras

- Imprentas y Consultoras de Marketing

Faltan empresas que se dediquen a la elaboración de Formularios, Sobres, Preimpresos, Papelería y Folletería para Empresas

- Cosecha de Semillas

Faltan máquinas especializadas en la Cosecha de semillas pequeñas, como forrajeras o cultivos no tradicionales

*Sector Indust. Manufacturero – Siderometalúrgico*

- Bragado y la región muestra buenos índices de provisión en lo que se refiere a bienes / servicios provenientes de actividades con “bajos” requerimientos de inversión y tecnología. El 38% de la demanda de estos bienes / servicios se satisface sin necesidad de salir de la región. Se trata de actividades como: Aserraderos; Agua; Hoteles; Restaurantes; Actividades inmobiliarias.

- La provisión resuelta exclusivamente en el espacio geográfico de Bragado y la región comprende en este caso 10 actividades, de las cuales solo 1 es de “medio / alto” peso entre los proveedores del sector: Agua, el resto corresponde a provisiones menores dominadas por “pequeñas” empresas con “bajos” requerimientos de inversión, tecnología y calidad.

- Es de destacar cierta oferta local en rubros de complejidad “media” aunque la gama puede no ser tan completa y variada como la demandada. Se trata de actividades como: Fabricación de productos textiles; Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones; Edición de periódicos y revistas; Impresiones y reproducción de grabaciones; Otros productos metálicos; Otra maquinaria de uso especial; Acumuladores y pilas; Otras industrias manufactureras; Administración pública y defensa y planes de la seguridad social de afiliación obligatoria; Enseñanza pública.

- A medida que dichos requerimientos aumentan a “altos y alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional. Ocurre esto con el 36% de dichos bienes / servicios correspondientes a actividades como: Fibras sintéticas manufacturadas; Productos de caucho; Productos de plástico; Vidrio y productos de vidrio; Producto de cerámica refractaria y no refractaria para uso no estructural; Cemento, cal y yeso; Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes; Autopartes; Transporte por tuberías; Instituciones financieras.



*Sector Textil, Indumentaria, Confección*

- Bragado y la región registran buenos índices de provisión en lo que se refiere a bienes / servicios provenientes de actividades con “bajos” requerimientos de inversión y tecnología. El 35% de la demanda de estos bienes / servicios se satisface sin necesidad de salir de la región. Se trata de actividades como: Aserraderos; Agua; Hoteles; Restaurantes; Actividades inmobiliarias.

- La provisión resuelta exclusivamente en el espacio geográfico de Bragado y la Región comprende en este caso 6 actividades, de las cuales ninguna es de “alto” peso entre los proveedores del sector, todas son provisiones menores dominadas por “pequeñas” empresas con “bajos” requerimientos de inversión, tecnología y calidad.

- Existe cierta oferta local en rubros de complejidad “media” aunque la gama puede no ser tan completa y variada como la demandada. Se trata de actividades como: Fabricación de productos textiles; Edición de libros, folletos grabaciones y otras ediciones; Edición de periódicos y revistas; Impresiones y reproducción de grabaciones; Otra maquinaria de uso especial; Acumuladores y pilas; Otras industrias manufactureras; Administración pública y defensa y planes de la seguridad social de afiliación obligatoria; Enseñanza pública.

- A medida que dichos requerimientos aumentan a “altos y alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional. Ocurre esto con el 33% de dichos bienes / servicios correspondientes a actividades como: Fibras sintéticas manufacturadas; Productos de caucho; Vidrio y productos de vidrio; Cemento, cal y yeso; Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes; Autopartes; Transporte por tuberías; Instituciones financieras.

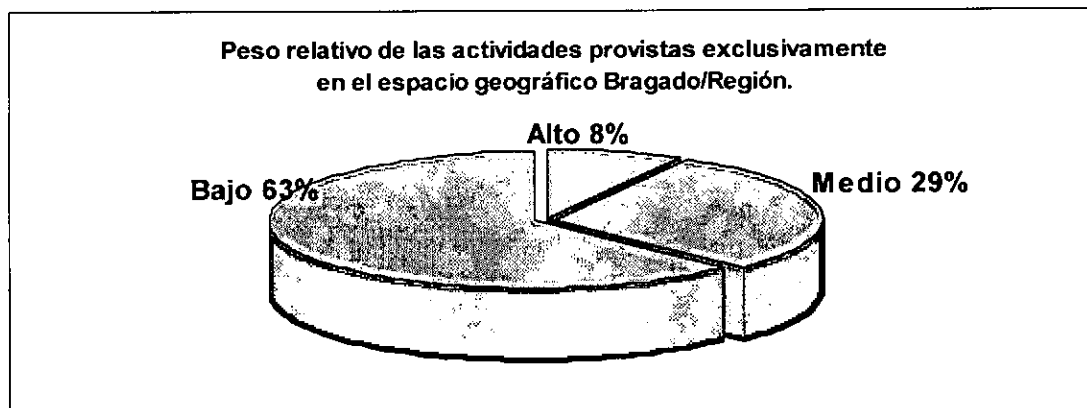
**Observaciones**

El aprovisionamiento resuelto con exclusividad en el espacio geográfico de Bragado y la región se corresponde en general con actividades de “bajo” peso relativo entre los proveedores, salvo en el caso del sector Agropecuario. Por otra parte, las “pequeñas” empresas son la especie dominante en sectores que tienen “bajos” requerimientos de inversión y tecnología.

La oferta de aprovisionamiento en actividades con requerimientos en inversión y tecnología “medios” es importante, fundamentalmente en variedad,

circunstancia en general relacionada con un sector comercial diversificado con posibilidades de expansión. Una tendencia similar aunque más leve se observa en los servicios.

La demanda de bienes / servicios de "alta" performance encuentra referencia a nivel local, principalmente desde el comercio, pero predomina su satisfacción a escala Nacional y en ciertos casos Internacional.



***I c) Establecer las prioridades de los contratistas. Análisis de la Gestión de Abastecimiento***

a) Prioridades del contratista. Las E.C. responden en general a la lógica de aplicación de los siguientes criterios:

a - 1 Criterios propios del producto y propuesta comercial: calidad. Precio. Facilidad de uso. Plazo de Entrega. Condiciones de Pago.

a - 2 Criterios propios de las E.P: Conocimientos técnicos. Capacidad de producción. Servicios y cooperación. Distancia geográfica. Situación financiera. Servicios comerciales, administrativos y contables. Dirección y gestión. Imagen y marca.

a - 3 Otros: Racionalización de productos y E.P. Apoyo comercial. Exclusividad.

En la práctica las E.C. privilegian: calidad, precio, plazo de entrega, financiamiento y confianza en los sistemas del proveedor. El orden de prelación de los cuatro primeros es el indicado para una demanda de rutina. En casos fuera de rutina domina el concepto costo-beneficio.

***I d) Clasificación de Problemas.***

Los problemas más comunes que encuentran las E.C. en el abastecimiento local son:

- Precios
- Plazos de entrega
- Calidad
- Falta de gestión para encadenamientos productivos
- Informalidad fiscal
- Baja capacidad financiera por parte de las E.P.
- Discontinuidad
- Incumplimiento de Normas de Seguridad e Higiene
- Baja capacidad tecnológica (Hard y Soft)
- Deficiencia en sistemas informáticos (inventarios, facturación, codificación, etc.)
- Deficientes comunicación
- Falta de asistencia post venta y difusión de nuevos productos o servicios
- Baja apropiación de conceptos como: “ Mejora continua” y “Trazabilidad”

***I e) Balance diagnóstico de provisión local por Empresa Cliente***

Para este punto hemos agrupado las E.C. en sectores, dado los aspectos comunes de ellas según se observa en los puntos anteriores. Se desarrolla una nómina de productos / servicios con potencial de crecimiento o formación.

***a) Sector Agropecuario***

*Fundición (ferrosa y no ferrosa)*

Componentes y partes de maquinarias agrícolas

Bujes antifricción

Piezas no seriadas sobre plano

Repuestos no seriados para maquinarias agrícolas

*Matricería y tornería*

Componentes y repuestos. Piezas para mecanización agrícola

*Estructuras metálicas*

Tanques, depósitos, ciclones, zarandas elevadores, celdas, silos, cangiloneras, torniquetes y bisagras

*Fontanería*

Zinguería de conductos pluviales: codos, embudos, canaletas, caños, "T", "Y"

*Elementos de seguridad*

Escaleras de Evacuación

Alarmas

*Electricidad*

Soldadoras eléctricas

Transformadores

Tableros de comando y control

Jaulas de protección eléctrica

Aerogeneradores

Generadores fotovoltaicos

Electrificadores rurales

Rotores y estatores para motores hasta 50 HP

Transformadores hasta 250 KVA

*Industria del cuero*

Guarniciones, empaquetaduras y correas

*Industria plástica*

Tolvas para sembradoras

Recipiente para fumigadoras

Tanques y depósitos

Varillas para hilos de electrificador rural y para alambrados

*Industria de la madera*

Tranqueras, varillas, comederos, postes, bretes, tirantería

Cereales y oleaginosas

Agroquímicos

*Indumentaria*

Ropa de Trabajo; guantes puño corto / largo, delantales y polainas de descarné; uniformes; equipos de lluvia; lonas y bolsas; guantes tejidos.

*Construcción*

Hormigón elaborado

Encofrado

Obras civiles industriales

Postes, columnas para electrificación rural, aguadas, placas premoldeadas para tanques australianos

*Comercio*

Rodamientos, crapodinas, retenes, ferodos, discos de embrague y freno

Componentes eléctricos

Combustibles y lubricantes

Repuestos automotores, hidráulicos, mecánica general

Hardware y software

Equipos extinción de incendios

Equipos de comunicaciones

Mangueras estándar y de alta presión

Electrodos

Caños negros y protegidos

Bulonería

Artículos de librería papelería

Artículos de limpieza

Pinturas

Neumáticos

Productos veterinarios, agroquímicos

Ferretería en general

Otros

*Servicios*

Comunicaciones

Financieros

Transporte y logística

Servicios profesionales

Capacitación y logística para conferencias

Asesoramiento impositivo, contable, legal y financiero.

Asesoramiento agropecuario  
Salud, emergencias médicas  
Instalaciones electromecánicas  
Seguridad e Higiene  
Talleres  
Talleres de reparación automotor  
Talleres de alineación y balanceo  
Seguridad  
Papelería, folletería, cartelería, etiquetas y rótulos.  
Reparaciones internas y externas en gral.  
De limpieza. Mantenimiento de parques y jardines  
Mantenimiento de techos y desagües pluviales  
Aduaneros y asesoramiento en comercio internacional  
Montaje de campaña  
Servicios veterinarios  
Control de plagas  
Vidriería

***b) Sector Industrial Manufacturero Siderometalúrgico***

*Fundición*

Cilindros laminadores en caliente  
Cilindros conformadores en frío  
Anillos y rodajes laminadores en caliente  
Anillos y rodajes conformadores en frío  
Placas de respaldo para matrices de corte  
Piezas no seriadas sobre plano  
Piezas de acero refractario sobre plano para los hornos de aceración y laminación.

*Matricería y tornería*

Piezas de Consumo y desgaste construidos sobre planos  
Cilindros laminadores en caliente  
Cilindros conformadores en frío

Anillos y rodajes laminadores en caliente  
Anillos y rodajes conformadores en frío  
Guías  
Cuchillas de corte  
Matrices de conformado y corte  
Ejes  
Bridas  
Anillos de sujeción  
*Calderería*  
Guías canteadoras  
Canales guidores de laminación en caliente  
Cimbras  
Cadenas metálicas de transporte  
Capacho  
Cestas de carga de chatarra  
Vigas refrigeradas  
Tronquetos de colada continua  
Aros de bóveda  
Cucharas de colado  
Traversas de izaje  
*Fontanería*  
Zinguería de conductos pluviales no estandarizados  
Codos, embudos, "Y"  
*Elementos de seguridad*  
Calzado de seguridad  
Cáncamos  
Escaleras de evacuación / seguridad y barandas de protección  
Electricidad  
Soldadoras eléctricas  
Transformadores  
Tableros de comando y control  
Jaulas de protección eléctrica  
Rotores y estatores para motores hasta 50 HP  
Transformadores 250 KVA

Industria del cuero

Guarniciones y empaquetaduras

*Industria plástica*

Carcasas para cortadoras de césped

Carcasas para electrificador rural

Varillas para hilos para electrificador rural

*Industria de la madera*

Taller de modelo

Pallets

*Indumentaria*

Ropa de trabajo; guantes puño corto / largo; delantales y polainas de descarné; uniformes; equipos de lluvia; paños y recortes; etc.

*Construcción*

Hormigón elaborado

Encofrado

Obras civiles industriales

Bloques

Reparaciones internas y externas en general

*Comercio*

Rodamientos, crapodinas, retenes, ferodos, discos de embrague y freno

Componentes eléctricos

Combustibles y lubricantes

Repuestos automotores, hidráulicos, mecánica general

Hardware y software

Drogas industriales

Gases industriales

Equipos extinción de incendios

Equipos de comunicaciones

Herramientas de mano

Mangueras estándar y de alta presión

Electrodos

Caños negros y protegidos

Bulonería

Artículos de librería papelería



Artículos de limpieza  
Pinturas  
Neumáticos  
Otros  
*Servicios*  
Comunicaciones  
Financieros  
Transporte y logística  
*Servicios profesionales*  
Capacitación y logística para conferencias  
Asesoramiento impositivo, contable, legal y financiero  
Aduanero y asesoramiento en comercio internacional  
Salud, emergencias médicas  
Montajes industriales  
Instalaciones electromecánicas  
Seguridad e Higiene  
Gastronomía  
*Talleres*  
Talleres de alineación y balanceo  
Talleres de reparación automotor  
Hotelería  
Seguridad  
Tratamientos térmicos, cincado electrolítico e inversión  
De limpieza  
Mantenimiento de parques y jardines  
Mantenimiento de techos y desagües pluviales  
Papelería gral. Folletería, Cartelería, etiquetas y rótulos.  
Vidriería

**c) Sector Textil, Indumentaria, Confección**

*Matricería*  
De corte; punzones; sacabocados  
*Fontanería*

Zinguería de conductos pluviales: codos, embudos, canaletas, caños, "T", "Y"

*Elementos de seguridad*

Alarmas

Electricidad

Transformadores; tableros de comando y control; rotores y estatores para motores

*Industria de la madera*

Estanterías y mesas no estándar; panelería; marcos de jablón

*Metalúrgica liviana*

Estanterías

*Indumentaria*

Ropa de trabajo; uniformes; guardapolvos

Obras civiles

*Comercio*

Componentes eléctricos

Hardware y software

Equipos extinción de incendios

Equipos de comunicaciones

Artículos de librería papelería

Artículos de limpieza

Pinturas

Otros

*Servicios*

Comunicaciones

Financieros

Transporte y Logística

*Servicios profesionales*

Capacitación y logística para conferencias

Asesoramiento impositivo contable, legal y financiero.

Aduaneros y en comercio internacional

Salud, emergencias médicas

Montajes industriales

Instalaciones electromecánicas

Packaging (bolsas y cajas)  
Seguridad e Higiene  
Seguridad  
De limpieza  
Mantenimiento de parques y jardines  
Mantenimiento de techos y desagües pluviales  
Mantenimiento mecánico y eléctrico especializado  
Vidriería

### ***Observación relevante***

Las E.C. pusieron especial énfasis en desarrollar **proveedores de servicios** en el orden local aprovechando las ventajas geográficas comparativas de los residentes.

## **II) TAREA 2**

***II a) Definir una nómina preliminar de hasta “60 empresas proveedoras” (incluyendo actuales y potenciales).***

Una de las actividades más importantes es la de definir la nómina preliminar de empresas posibles de participar de este proyecto como empresas proveedores actuales o potenciales. Esta definición se realizó en base a los resultados del análisis de abastecimiento de las empresas Clientes. Estas empresas fueron seleccionadas en base a la siguiente metodología

- Metodología
  - Se integraron los listados de las Empresas Proveedoras (E.P.) que aportaron cada una de las E.C.
  - El listado integrado se depuró evitando repeticiones, se cruzó con información censal y habilitaciones.
  - Se chequeó primera conformidad de las E.C., atendiendo a los problemas relevados en las actividades de la Tarea I.

- Criterios

- Capacidades operativas, tecnológicas y de innovación.
- Diversificación
- Apuntalar cadenas (desarrollo incipiente) relacionadas con nuevas tendencias tecnológicas y preservacionistas del medio ambiente

***Nómina de Empresas Proveedoras (actuales y potenciales)***

Siguiendo el criterio de diversificación, indicamos “60 empresas proveedoras” (actuales y potenciales). La nómina es mayor a efectos de suplir eventuales bajas. Se privilegiaron productoras de bienes y servicios frente a comercio por su efecto multiplicador y de eslabonamiento. Los comercios considerados, son aquellos altamente demandados por las E.C. y cuyos productos son inviables de producir.

- Agroquímicos: Laboratorio Ceruba – Itarsagro S.A.- Angel Cassarini
  - Cereales y oleaginosas: Produc. Carlos Alberto Chiappe
  - Cerrajería: Savalio
  - Construcción: Tugores Construcciones. Caporale Construcciones. Garruba Construcciones. Premoldeados Bragado
  - Comercio: Agrobulonera Siri. Rodamientos Bragado. Electro Tes. Corralón
- 1º de Mayo
- Calderería: Metalúrgica Pereyra Hnos. y Metalúrgica Belén
  - Calzados: Jáuregui
  - Estructuras Metálicas: Metalúrgica Manzanares Jorge. Berrotarán Montaje
  - Elementos de Seguridad: Casas Ratón
  - Electricidad: SGM Electromecánica. LS Electromecánica. Casa Alfonso. Switch Electrónica. Ingelec S.A. CEPLAC. Lubribat. HEC CAR
  - Fundición: Broncería De Risio. Acerbrag S.A.(planta fundición de abastecimiento interno)
  - Fontanería: Sierra Hns. Y Fontanero
  - Industria de alimentos y Bebidas: Torreta Hnos. Tracelli SA Iceberg Bragado SA. Fundación Estudios Superiores del Oeste. La Casita
  - Industria del Plástico. Ingeplast

- Industria Gráfica: Morales. Copy Desing
- Informática y comunicaciones: Mi PC computación. Loft computación.

CUGAT SA. Centro Informático.

- Industria de la Madera: Andino Maderas. Don Luigi. Jano
- Indumentarias: NTV. Laura Barengi. Skoop´s. Ropa Fuerte. Confecciones

Manzione

- Matricería y Tornería: J.M.Sonza e Hijos SA. RyM SERTEC SRL.
- Marmolería y Granito: Marmolería Bragado
- Metalúrgia liviana: Sama. Stocco. Camicha. Alubrag. Cassani. Stoppini.
- Oleohidráulicas: Hidráulica Cassi
- Plagas control: López Harburu
- Servicios Transporte: Coop. de Transporte. UNITRANS. Méndez. Minibús

'93. Lopumo. Transist Tours.

- Servicio Hotelaría: Coll. Del Parque. Único. Halley.
- Servicio de Gastronomía: El Capricho. Guste Aquí. Coll. Morelli.
- Servicios de Alquiler equipos Logística: Heckets Multiservicios.
- Servicios Profesionales: Sanatorio del Círculo Médico Bragado. Hospital

Bragado. Agencia de investigaciones y seguridad privada. Lavadero industrial Sauco. Emergencias médicas SIMETEC. Veterinaria Rucalem. Frenos y Embragues Barichelo.

***II b) Analizar la madurez de las empresas, sus capacidades de innovación y evolución y su voluntad de mejorar en competitividad cooperando con una empresa cliente.***

En base al universo de empresas seleccionadas en esta primera etapa del proyecto y a la información preliminar obtenida, se advierte que estas empresas muestran una mayor propensión hacia un comportamiento económico más dinámico y con una tendencia a incrementar la posibilidad de generación de empleo, lo cual se constata a priori por una aún incipiente capacidad de adaptación o flexibilidad ante los cambios crecientes de la demanda, en razón de sus reducidos costos fijos y su proximidad al consumidor; así como los menores costos laborales unitarios y la menor conflictividad laboral.

Asimismo, se observa que, a pesar de presentar cierta debilidad (la que se pretende revertir a partir de la aplicación del proyecto) están decididas a salir del aislamiento en que en general se encuentran las mipymes, debido a que realizan acciones para ganar nuevos mercados; acceder a información recurriendo a las instituciones de apoyo, proveedores y clientes; intentan implementar nuevas formas de vinculación con el mercado; actualizar las técnicas de gestión empresarial; etc. Esta situación nos muestra que, en función de la información brindada por las empresas clientes respecto a los servicios o productos factibles de ser provistos por este grupo de empresas locales, poseen un nivel de madurez mayor respecto a sus expectativas de mejorar su competitividad, como así también la disponibilidad de la tecnología adecuada y conocimiento para cumplir con las nuevas posibilidades de subcontratación. Para poder acceder a esta posibilidad cierta y, de acuerdo a los parámetros manifestados por las empresas clientes, es fundamental el apoyo que deberá brindar el proyecto de desarrollo de proveedores a efectos de lograr que, por un lado, las empresas interactúen más estrechamente con el universo de empresas clientes y con el entramado institucional local, en este caso con la Agencia de Desarrollo, la que se constituye en pieza central del proceso, por ser la facilitadora por excelencia de la interacción de ambos grupos de empresas.

***II c) Análisis del sector de actividad a nivel local y el know how en la especialidad requerida para el desarrollo de nuevos proveedores.***

***Sector Agropecuario***

- Mientras que un 54% de los productos califica como “estándar”, se observa una complejidad creciente de los mismos: sin convertirse en “diferenciados”, el 68% requiere algún tipo de Certificación u Homologación.
- Otro indicador que muestra la creciente complejidad tecnológica de los bienes provistos radica en que el 43% de los mismos involucra niveles “altos / medios” de mano de obra.
  - En Bragado y la región predomina la provisión de bienes / servicios con calificaciones de la mano de obra “medio / baja”.
  - A medida que dichos requerimientos aumentan a “alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional.

- Los equipos destinados a la producción de los bienes analizados presenta en la mayoría de los casos (66%) niveles de complejidad “altos y medios”.

### **Sector Industrial Manufacturero – Siderometalúrgico**

- El 36% de los productos califica como “estándar”, pero se observa una complejidad creciente de los mismos: sin convertirse en “diferenciados” el 73% requiere algún tipo de Certificación u Homologación.
- Otro indicador que muestra la creciente complejidad tecnológica de los bienes provistos radica en que el 48% de los mismos involucra niveles “altos/medios” de mano de obra.
- Nuevamente en Bragado y la región predomina la provisión de bienes / servicios con calificaciones de la mano de obra “medio / baja”.
- A medida que dichos requerimientos aumentan a “alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional.
- Los equipos destinados a la producción de los bienes analizados presenta en la mayoría de los casos (60%) niveles de complejidad “altos y medios”.

### **Sector Textil, Indumentaria, Confección**

- El 57% de los productos califica como “estándar”, con un avance en la complejidad de los mismos: sin convertirse en “diferenciados” el 78% requiere algún tipo de Certificación u Homologación.
- Otro indicador que muestra la creciente complejidad tecnológica de los bienes provistos radica en que el 44% de los mismos involucra niveles “altos / medios” de mano de obra.
- Nuevamente en Bragado y la región predomina la provisión de bienes / servicios con calificaciones de la mano de obra “medio / baja”.
- A medida que dichos requerimientos aumentan a “alto / medios” la demanda tiende a ser saciada mayoritariamente a escala Nacional e Internacional.
- Los equipos destinados a la producción de los bienes analizados presenta en la mayoría de los casos (55%) niveles de complejidad “altos y medios”. Menos que los otros dos sectores.

### **Observaciones**

El sector Industrial Manufacturero - Siderometalúrgico presenta la menor proporción de productos Estándar, la mayor necesidad de Certificaciones u Homologaciones y la mayor necesidad de mano de obra con “altos” niveles de capacitación. Los requerimientos de los otros dos sectores son menores pero igualmente importantes.

De manera consistente con lo observado, los niveles de calificación de la mano de obra y la complejidad de los equipos requeridos para el abastecimiento son altos en comparación con los actualmente disponibles en la ciudad. El sector Agropecuario tendría los mayores requerimientos en materia de equipos mientras que el Manufacturero requiere mayores calificaciones. El sector Textil presentaría niveles menos exigentes.

Lo anterior refleja el hecho que cualquier intento de apalancar el desarrollo de proveedores locales no puede obviar la necesidad de: fortalecer el sistema educativo formal; desarrollar nuevos sistemas de capacitación de acceso local; incentivar política de investigación y desarrollo tendientes a elevar el nivel y complejidad del entramado productivo; desarrollar instrumentos financieros que posibiliten la inversión en maquinaria y equipo

#### ***II d) Definir un primer acuerdo referente a la voluntad de cooperación entre las partes (cliente proveedor)***

Se elaboró un Primer Acuerdo de Cooperación que fue discutido y consensuado con las partes intervinientes en el cual se definen los compromisos a asumir para avanzar en el Plan de Trabajo establecido que incluye tareas y cronograma de las mismas. Este Acuerdo fue adjuntado en el primer Informe Parcial de fecha diciembre de 2006.

### **III) TAREA 3**



**III a) Analizar el proceso de fabricación de cada empresa proveedora, evaluar el material y su potencial, analizar la gestión de la calidad, analizar el sistema de producción, tecnología, realizar un FODA.**

En base a la información obtenida de las Empresas Clientes y a la selección de las Empresas Proveedoras se realizaron las siguientes acciones:

- Se hicieron contactos personales con las empresas seleccionadas para informarles sobre los objetivos del proyecto y también de las tareas a realizar con ellas. Las actividades informadas a las que tenían que comprometerse eran las de brindar información para poder realizarles un prediagnóstico a los fines de analizar su proceso de fabricación o prestación de servicios, evaluar el material y la tecnología utilizada, su gestión de calidad, sus sistema de elaboración o prestación de servicios y realizar un informe FODA general de la empresa.

Las empresas que fueron preseleccionadas para realizarse el Prediagnóstico son las siguientes:

<b>PREDIAGNOSTICO 65 EMPRESAS PROVEEDORAS</b>					
<b>Nº</b>	<b>Nº de Informe</b>	<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
1	58	Agrobulonera SIRI S.H	Ventas de artículos de Ferretería y Bulonería	Gral. Paz 560	02342-421339
2	37	Aramendi Juan Ramón	Venta de combustibles y lubricantes	San Eduardo 21 - O'Brien	02342-498145
3	57	Artemio R.Cassi S.H.	Reparación de Sistemas Hidráulicos en Gral. y venta de repuestos	Irigoyen 944.	02342-427007
4	17	Bodacious	Fabricación de ropa exclusiva para jóvenes	Brown 249	02342-431755/422397
5	50	Bragas SRL	Estación de Servicio, Taller de GNC y Servicompas	Elizondo y Cbte. de San Lorenzo	02342-427000-077-138
6	18	Casa Alfonso	Reparación y Bobinado de Motores Eléctricos	Rauch 278	02342-425984
7		Casa Oliva	Venta de herramientas, repuestos, tractores y	Pellegrini y Alsina	02342-430972

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

	<b>38</b>		motosierras		
8	<b>21</b>	Casa Ratón	Venta de gas envasado, oxígeno y prod. de ferretería	Maroni y Alem	02342-423194
9	<b>59</b>	Centro Informático	Capacitación, ventas y reparación de P.C	Núñez 88.	02342-431387
10	<b>11</b>	Ceruba S.A.	Análisis comercial de muestras de Granos	San Martín 1673	02342-430735
11	<b>39</b>	Cicon S.A.	Venta de materiales para la construcción	Sarmiento 1735	02342-421257
12	<b>60</b>	Comisionista Raúl Lopumo	Comisiones a Capital y Gran Bs.As.	Rivadavia 1.336. Local 29.	02342-422465.
13	<b>22</b>	Constructore S.A.	Construcciones ind.- Montajes-Galpones	Dardo Rocha y Juncal	02342-15461110
14	<b>25</b>	Coop. de Transportistas de Bragado	Transportes Agrícolas e Industriales	Ruta 5 Km 208,4	02342-425003
15	<b>41</b>	Coop. Rural Eléctrica C.R.E.	Distr.energía eléctrica y servicio de Internet y venta de columnas de hormigón	Pellegrini 1983	02342-430110
16	<b>23</b>	Copy Desing	Trabajos informáticos y artículos de promoción	Gral.Paz y Maroni	02342-15403171
17	<b>3</b>	Corralón 1º de Mayo	Venta de materiales gruesos para la construcción	Sarmiento 1856	02342-431753
18	<b>61</b>	Decibe Servicios	Equipamientos para camiones y maquinarias.	Ruta Nac. Nº 5. Km. 208.	02342-422758/02346-15564699
19	<b>46</b>	Eduardo Morales Impresiones	Impresiones de Folletería en gal. Sellos de goma.	Santa María 574	02342-430301
20	<b>5</b>	El Capricho	Servicios de gastronomía	Brown 450	02342-1540-4374
21	<b>47</b>	ELECTRO-TES	Ventas de art. de electricidad, electrónica y ferretería	Rivadavia 1143.	02342-423218
22	<b>6</b>	Embriagues Barichelo	Reparación de frenos y embriagues	Urquiza 179	02342-422425

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

23	<b>53</b>	EME-A. Bordados Industriales	Bordados de prendas	Sarmiento 937.	02342-430480.
24	<b>42</b>	Establecimiento 16 de Enero	Granos y carne	Cuartel IV	
25	<b>43</b>	Fontanero S.A.	Venta de artículos de plomería y gas	Elizondo 3002	02342-424131
26	<b>44</b>	Fundación Estudios Superiores del Oeste	Fabricación y venta de productos lácteos	Elizondo 2455	02342-430106
27	<b>49</b>	Herrería B.J.	Herrería pesada en gral. (camiones)	Coronel Del Busto 2.446.	02342-15403264
28	<b>7</b>	Hotel Coll	Servicios de hotelería, eventos y gastronomía	Maroni 15	02342-431190
29	<b>28</b>	Hotel del Parque	Servicios de hotelería	Alsina 355	02342-424177
30	<b>8</b>	Hotel Friend's House	Servicios de hotelería	Rivadavia 2035	02342-425964
31	<b>9</b>	Hotel Único	Servicios de hotelería	Rivadavia 1469	02342-431111
32	<b>62</b>	ICEBERG BRAGADO S.A.	Elaboración de aguas, hielo-cristal y soda.	Rauch 453	02342-430340
33	<b>63</b>	INGELEC	Ventas de artículos eléctricos y asesoramiento para empresas	Alsina 30	02342-421719
34	<b>24</b>	Ingeplast-Bragado	Fabricación de productos plásticos por rotomoldeo.	El Pampero 262	02342-423784
35	<b>10</b>	J&M Sistemas	Alarmas y monitoreo	Saavedra 669	02342-430004
36	<b>11</b>	Jano Muebles	Fabricación y venta de muebles	Escalada 1270	02342-431174
37	<b>2</b>	Kosamui S.A	Ventas y distribución de Productos Siderúrgicos	Elizondo 4060	02342-425111
38	<b>45</b>	La Manchada S.A.	Granos	Cuartel III	
39	<b>12</b>	Librería Láser	Venta de artículos de librería e insumos de computación	Brandsen 585	02342-426342

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

40	13	Loft Computación	Venta de hardware, software, insumos y servicios relacionados	Balcarce 184	02342-424525
41	40	López Harburu. Control de Plagas	Control de Plagas Urbanas	Suárez 157	02342-422155
42	54	López Raúl	Matafuegos, Carteles seguridad, Asistencia técnica	Sarmiento 1370	02342-424815
43	26	LS Electromecánica	Instalaciones eléctricas e ingeniería de Obras "llave en mano" para proceso de semillas	Sarmiento 1.340	02342-421690/426059
44	52	Lubri - Bat	Cambio de aceite y filtro, baterías	Elizondo 2380	02342-430010
45	4	Maderera Don Luiggi	Venta de maderas para la construcción y/o revestimientos	Moya 569	02342-423503
46	51	Manzanares Jorge	Mecanización de plantas de silos	F.Argentinos y Del Busto	02346-15659340
47	20	Mármoles y Granitos de Ana Inés Gastaldello	Fabricación y Ventas mesadas, revestimientos, anexos	Brandsen 887.	02342-430410
48	55	Mi PC Computación	Servicio técnico de PC, venta equipos	Pellegrini 2018	02342-421111
49	31	NTV	Fabricación y venta de ropa deportiva y de publicidad	San Martín y Moya	02342-430948
50	32	PER-BRA	Ventas de Repuestos para tractores	Santa Rosa 417	02342-424355
51	56	Pereyra Hnos.	Reparación de Camiones y Acoplados (Metalúrgica)	Avellaneda 2293	02342-424603
52	14	Peteta Diesel	Reparación completa del sistema de inyección de vehículos livianos y pesados	Elizondo 4195	02342-430422
		Premoldeados	Fabricación de	Quiroga 989.	02342-

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

53	<b>1</b>	Bragado SRL (La Nortit)	premoldeados y venta de materiales de construcción		426267/427601
54	<b>15</b>	Rodamientos Bragado	Venta de rodamientos y retenes	Pellegrini 1701	02342-422928
55	<b>33</b>	Sierra e Hijo	Servicio Integral en Construcciones para Sector Agropecuario	12 de Octubre 774	02342-421204
56	<b>16</b>	SIMEC S.A.	Prestación de emergencias y asistencia médica domiciliaria	Belgrano e Italia	02342-427936
57	<b>27</b>	Sonza e hijos S.A.	Tornería Mecánica	Balcarce 288	02342-424219
58	<b>36</b>	Sucesión de Baltasar Voss	Fabricación de ropa para bebés y niños.	Sarmiento 575	02342-430035
59	<b>34</b>	T.T.B S.R.L	Metalurgia	Parque Industrial	02342-426931
60	<b>35</b>	TRAFO-BRAG	Serv. de Mant. eléctrico para empresas Bobinados y Reparación Artefactos eléctricos.	Sarmiento 1.957.	02342-430092
61	<b>29</b>	Transit Tour	Transporte de pasajeros	Laprida y Alem	02342-430938
62	<b>65</b>	Tugores Const. S.A.	Construcción (obras civiles e industriales)	Conesa y Belgrano	02342-431103
63	<b>30</b>	Veterinaria Rucalem	Atención Veterinaria a Grandes y Pequeños animales	Pellegrini 1179	02342-430507
64	<b>48</b>	Zapatería Jáuregui	Ventas y reparación de calzados. Fabricación de productos de cuero	Rivadavia 1.435	02342-427310
65	<b>64</b>	Caporale Construcciones	Empresa Constructora y de venta de materiales para la construcción	Cnel. Pringles 215	02342-431255

▪ Posteriormente, se acordaron agendas de visitas y se procedió a realizar los prediagnósticos a las empresas seleccionados que fueron adjuntados en detalle en el Segundo Informe Parcial presentado en abril de 2007.

Antes de informar sobre el análisis de los prediagnósticos es necesario realizar algunos comentarios. Los cambios operados en la economía (local en particular), impulsados (preponderantemente) a partir del proceso expansivo del sector agropecuario, cambiaron sustancialmente el flujo de inversiones y negocios, para las PyMES del Partido.

Si bien es cierto, los cambios comenzaron antes de la presentación del proyecto, los alcances de la onda expansiva ha sido muy importante., por Ejemplo: campos en la zona, que entre fines del 2001 y la fecha multiplicaron por 12 veces su valor y el mayor gradiente fue entre 20005/06/07.

Cuando desarrollamos el proyecto, por razones históricas y antecedentes (Proyecto BID e Inversiones Empresas Líderes (ACERBRAG-METALMECÁNICAS\_ TEXTILES. Etc.)), las magnitudes de los montos de inversiones "concretadas" y su grado de "concentración" hacían excluyentes el análisis y lógica adoptada (hay apreciaciones contemporáneas de importantes dirigentes locales con igual visión).

Hoy, a la luz de los hechos , vemos que iguales montos de inversión realizan los aproximadamente 600 productores rurales del partido, en plazos que no superan los 3 años con el poderoso agregado que el mayor % de sus inversiones circulan en nuestra región, aspecto que en el caso de las "concentradas" sólo es un % menor.

Esta situación hace que el eje de interés de las PyMEs rotara y se reorientara hacia:

Mayor diversificación. Cartera No cautiva. Clientes conocidos Menores inversiones en bienes de Capital para satisfacer una mayor demanda, etc., etc.

La expansión (Nacional y local) causó fuerte impacto en actividades altamente "multiplicadoras" como la "construcción" (basta ver los índices de la actividad en lo Nacional y Local en particular) y los "servicios complementarios". (Los diarios locales reproducen permanentemente este fenómeno y las autoridades locales realizan anuncios en igual sentido).

Lo anterior motivó no sólo el interés de las PyMEs en ser "Proveedoras" de las "famosa cadena" sino que ven horizontes más amplios y esos son los "nuevos intereses". Quieren ser "ellas" también las beneficiarias de las cadenas

como "clientes" para ampliar sus mercados y capacidades de abastecimiento de demandas domésticas e internacionales.

ESO HACE A LA NECESIDAD DE DAR ENFASIS AL ENTRAMADO, además de las "cadenas convergentes".

Por otro lado es necesario destacar también algunas dificultades a la hora de realizar el trabajo de campo en las empresas

El incremento de la actividad encontró a muchas PyMEs algo desarmadas en distintos aspectos (estructura, logística, capacidades, etc.). Muchas de ellas hoy viven las dificultades del crecimiento. Si bien esto es auspicioso a los objetivos de asesoramiento del Proyecto, acarrea dificultades muy seria para la formalización de una tarea medianamente organizada y eficiente.

En la mayoría de las Pymes participantes del proyecto, el dueño es el actor indiscutido. Todo pasa por él. Esto hace que logradas las entrevistas, los consultores se presentan a las citas y son sorprendidos conque a veces no es posible concretarlas por que se "ausentó por urgencias". Y esto se repite en muchos casos con el agravante de recurrencias de hasta tres o cuatro frustradas tentativas en igual lugar.

Otra dificultad es aquella que el Empresario, tiene buena predisposición, pero por sus limitaciones de tiempo y hasta falta de claridad de respuesta derivan el tema a "sus" contadores. Si bien estos profesionales son claves en la relación con las Pymes, en general están contratados para actividades específicas (impuestos, laboral, contable), entre las que no están presupuestadas la atención de estas encuestas o entrevistas.

Por lo que el esfuerzo a realizar por los consultores es mayor a la hora de que el empresario en forma directa destine horas a la luz del relevamiento de la información, situación que no hace eficiente los tiempos comprometidos en el proyecto.

### ***Análisis general de los Prediagnósticos realizados***

A modo de resumen y síntesis de la situación de las Pymes prediagnosticadas y sus principales problemas podemos concluir en lo siguiente.

En la mayoría de las empresas se ha detectado que poseen Experiencia en el rubro con el acompañamiento de algunos desarrollos o aplicaciones de

Tecnología logrando productos o servicios de calidad aceptables para el mercado en el que participan.

Todas plantean la necesidad de ampliar o expandir su mercado para obtener una mayor rentabilidad.

En general se vislumbran limitaciones relacionadas con el desarrollo organizacional en sus distintos niveles, gastos fijos elevados, falta de crédito o en realidad el desconocimiento de ciertas líneas de crédito vigentes, que inevitablemente influyen en términos de crecimiento empresarial, ya sea para ampliación de la capacidad instalada o incorporación de nuevas tecnología.

Asimismo, se refleja a través de las entrevistas con los empresarios, la existencia de Competidores actuales y potenciales destacando el desarrollo del mercado de Bragado que hace atractiva las posibilidades de ingresar al mismo y las necesidades de las empresas locales de expandir su mercado a nivel regional o estralocal.

Estas características adversas que poseen las empresas junto con la cultura individualista de los mismas, hacen que las mismas no puedan desarrollarse en forma competitiva, ya que solas deben tener capacidad para estar atentos a los movimientos del mercado, a la innovación tecnológica, a la capacitación permanente, a las alianzas estratégicas, a recurrir a organismos del Estado, contar con asesoramiento de expertos, etc.

Todas estas cuestiones son de vital importancia para el desarrollo integral de las empresas, y muchas veces, éstas no están habituadas a tratar con tantas variables a la vez que presenta el contexto en el cual están inmersas.

Lamentablemente esto representa un conjunto de debilidades y amenazas para la empresa, que hoy en día es necesario identificar para poder lograr superarlas. Sin dejar de lado obviamente la posibilidad de potenciar fortalezas existentes en cada una de las empresas, a través del fomento de capacitaciones adecuadas, asistencia técnica y, promover la interacción con otras empresas, etc...

Las conclusiones que surgen de los prediagnósticos en general son comunes a todas las Pymes del país y esto se pueden explicar y respaldar por conclusiones realizadas en el Estudio, efectuado por FUNDES Argentina y la Universidad Nacional de General Sarmiento a través de Gabriel Yoguel, Virginia Moori-Koenig (coordinadores), Pablo Angelleli, Graciela Gutman, Darío Milesi, Rodrigo Rabetino, Daniel Novak, Francisco Gatto, Sonia Roitter como autores del



Estudio denominado “LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS. DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS Pymes ARGENTINAS”, como ser las siguientes:

Las conclusiones abarcan no sólo aspectos de la gestión interna de las empresas, sino también se analiza su relación con el entorno, desde el punto de vista institucional y regulatorio, sirviendo como marco conceptual para contextualizar las problemáticas de las Pymes de la ciudad de Bragado.

En ese marco, se distinguen dos niveles de restricciones identificadas por las firmas: Por un lado, las de tipo horizontal que afectan a todas las empresas con relativa independencia de sus características particulares.

Ellas son el limitado acceso al financiamiento, la inseguridad jurídica, el elevado costo de algunos servicios públicos privatizados y las dificultades asociadas a la apertura de la economía. Estas restricciones cuentan con mayor consenso relativo e inciden principalmente en el accionar corriente de las firmas.

### ***Restricciones con mayor grado de consenso***

· *Financiamiento*: Limitaciones de los bancos para efectuar una evaluación del riesgo. Enfoque hacia la garantía y no hacia el proyecto. Tasas de interés muy elevadas en términos reales. Débil gestión financiera por parte de las firmas y preferencia por el financiamiento con recursos propios y deuda de corto plazo.

· *Inseguridad jurídica*: Afecta el clima de negocios y genera conductas oportunistas. Altos costos y plazos para solucionar conflictos debido a la ineficiencia en los servicios de justicia.

· *Elevados costos de los servicios públicos privatizados*: A pesar de la mejora de la calidad de la oferta, las firmas perciben que los elevados costos de las telecomunicaciones, infraestructura vial, electricidad y gas atenta contra su competitividad

· *Dificultades derivadas de la apertura de la economía*: La falta de regulación para asegurar la competencia y la ausencia de controles a las importaciones atenta contra el desempeño del mercado.

El segundo conjunto de restricciones incluye las que tienen un menor nivel de consenso en cuanto a su gravedad. Este grupo abarca algunas restricciones asociadas al marco regulatorio; tales como el impacto negativo de los aspectos

impositivos, el funcionamiento del mercado laboral, y las trabas para exportar e importar. Agrupa también a aquellas ligadas a la generación de externalidades para la creación y fortalecimiento de las capacidades competitivas de las firmas en el mediano y largo plazo, tales como la escasa participación en políticas públicas y programas de apoyo y la baja utilización de servicios de capacitación y consultoría.

***Restricciones asociadas al marco regulatorio y al desarrollo de competencias de los agentes***

· *Regulaciones impositivas*: La opinión de las firmas es ambigua en cuanto a su incidencia negativa. La restricción impositiva podría ser compensada en la práctica mediante declaraciones que subvalúan el giro real del negocio. Por el contrario, para las instituciones ésta constituye una restricción prioritaria.

· *Regulaciones laborales*: La existencia de cierta flexibilidad laboral de hecho explicaría por qué no existe un consenso claro acerca de su incidencia. Los empresarios rescatan que la reducción en las contribuciones patronales podría permitirles aumentar la demanda de mano de obra y, a su vez, apoyan alternativas adicionales de flexibilización. Existe una tensión entre la demanda de flexibilización y la priorización de competencias en la búsqueda de recursos humanos.

Como en el caso anterior, para las instituciones esta restricción tiene mayor importancia relativa.

· *Trabas para exportar e importar*: La mayoría de las empresas enfrenta un mix de trabas endógenas y exógenas para mejorar su inserción externa, entre las que se destacan los problemas de escala, de competitividad en precios, calidad, financiamiento, información, falta de apoyo público, trámites y regulaciones aduaneras y devolución de impuestos. El fortalecimiento del perfil exportador requeriría de un abordaje integral.

· *Políticas de apoyo*: Escasa utilización por parte de las firmas. Acceden las de mayores competencias endógenas, mayor tamaño relativo, antigüedad en el mercado e inserción externa.

Problemas de difusión y reducida participación del sector privado en el diseño

· *Capacitación y consultoría*: Bajo acceso en especial en consultoría por elevados precios e inadecuación a las características de la demanda. Capacitación

centrada en niveles gerenciales con escaso efecto derrame. Falta de mecanismos que coordinen las necesidades de las firmas con los oferentes de servicios de asistencia técnica públicos y privados.

El diagnóstico de las restricciones que enfrentan las PyMEs, tanto desde la perspectiva empresarial como institucional, se completa con dos limitantes adicionales que se infieren del estudio realizado: el elevado grado de aislamiento en el que se desenvuelven las firmas y la falta de correspondencia entre el accionar de las instituciones y los problemas prioritarios de las PyMEs que ellas identificaron. Estos elementos reflejarían un escaso desarrollo del entramado institucional y de su capacidad para generar mecanismos de participación, asociación y concertación entre actores tendientes a mejorar las condiciones de desenvolvimiento de las firmas (alianzas estratégicas).

### ***Restricciones inferidas del estudio***

- *Aislamiento de las PyMEs:* Sólo una muy reducida proporción de firmas posee vínculos de importancia efectiva con un número significativo de agentes que se caracterizan por su adecuada frecuencia, estabilidad y relevancia de los temas tratados. Los referentes institucionales más significativos son las cámaras empresariales, los bancos y las municipalidades. La vinculación con instituciones específicas de apoyo es muy reducida.

- *Respuestas institucionales:* Importante grado de desajuste entre los problemas que las instituciones gremiales empresariales y los centros de apoyo a las firmas identifican como prioritarios para las PyMEs y las acciones directas e indirectas que emprenden para superarlos o atenuarlos.

El estudio revela además un fuerte vínculo entre los problemas endógenos (internos) de las firmas y las restricciones exógenas (externas). En ese sentido, para la mayor parte de las restricciones discutidas, la asociación entre ambos planos es muy significativa. En otras palabras, similares restricciones exógenas son decodificadas e influyen de forma desigual en las restricciones endógenas de los agentes y alcanzan distintos gradientes de gravedad. Es decir, ni las restricciones exógenas son totalmente independientes de las capacidades que las firmas poseen, ni el desarrollo de estas últimas se encuentra totalmente desvinculado de aquellas, sino que existe un cierto rango de interacción entre ambas. En tal sentido, las

restricciones exógenas configuran un marco que puede facilitar o limitar la generación de capacidades de las firmas, mientras que la posesión o no de esas capacidades incide fuertemente en la posibilidad que éstas tienen para amortiguar los efectos negativos o sacar provecho de las oportunidades que el entorno les presenta. En otras palabras, los agentes con mejor desarrollo de sus competencias tienen mayor capacidad para identificar y reconocer las restricciones de su entorno y viceversa.

Es interesante señalar que los supuestos de comportamiento de los agentes no son neutros con respecto al análisis del impacto de las restricciones de entorno y del efecto de las políticas sobre las firmas. En tanto el análisis se aparta de los supuestos convencionales de racionalidad perfecta, información completa y ausencia de incertidumbre, los senderos evolutivos diferenciales de los agentes importan e influyen en la forma en que éstos perciben las restricciones de entorno y en el impacto que tienen sobre su performance. En consecuencia, dado que las vinculaciones entre las cuestiones endógenas y exógenas son importantes, el diseño de los instrumentos de apoyo no puede ser independiente de las competencias diferenciales de los agentes, de la forma como éstos perciben el entorno, y del efecto que éste tiene sobre ellos.

Las evidencias recogidas permiten destacar y priorizar campos de acción estratégicos en varios planos. En el plano macro, parece indispensable accionar sobre i) el desarrollo "efectivo" de un mercado financiero para PyMEs –que involucre no sólo a las instituciones de la oferta, sino además un cambio de actitud hacia el uso de herramientas financieras adecuadas por parte de las firmas -; ii) la introducción de regulaciones que aumenten la competencia y que tiendan a disminuir el precio relativo de los servicios privatizados; iii) el mejoramiento de la oferta de justicia y iv) el apoyo integral al mejoramiento del perfil de inserción externa de las firmas. En el plano meso se destacan i) la necesidad de efectuar una reingeniería institucional de cámaras y asociaciones gremiales para promover su transformación en activos promotores y estimuladores de la gestión de sus socios y ii) la necesidad de promover una intermediación entre agencias, programas y políticas, por una parte, y los beneficiarios potenciales, por la otra.

Por último, en el plano micro, las acciones deberían focalizarse sobre i) la sensibilización de las PyMEs para el accionar conjunto y el aumento del grado de conciencia sobre sus necesidades en materia tecnológica, de capacitación y

consultoría, y comercio exterior; ii) el diseño de instrumentos de apoyo que operen en forma personalizada sobre los espacios de interacción entre firmas y entre firmas e instituciones.

En el marco del Proyecto de Desarrollo de Proveedores como respuesta a varias de las restricciones descriptas, es que justamente se hará foco en aquellas referidas al aislamiento de las Pymes, al acceso a la capacitación y consultoría y a las respuestas institucionales a través de la interacción de las Pymes locales con la Agencia de Desarrollo Local de Bragado. Estas respuestas se darán a las empresas seleccionadas para su participación definitiva en el proyecto a través de la realización de diagnósticos y las recomendaciones respectivas. A partir de ahí, se consensuará con cada empresario el Plan de Trabajo para su implementación y también se realizarán actividades que promuevan la interacción entre empresas.

### ***Observaciones Prediagnósticos:***

- FUNDACIÓN DEL OESTE (Inst Agrotécnico); su inclusión dentro de las empresas prediagnosticadas surge a partir que toda su gestión está basada en una gestión empresarial y es importante que pueda resolver algunas debilidades de su gestión, que les permita autosustentarse y crecer. Su autonomía es importante para el desarrollo de su potencialidad explicitada en los siguientes puntos:

1. Es Proveedora de Mano de Obra especializada al sector más dinámico y gestora de potenciales emprendedores.
2. Es un ámbito de investigación, impulsor de innovación, formador y difusor de prácticas de calidad y mejora continua de servicios.
3. Desarrolla nuevos productos.
4. Trabaja en colaboración con proveedores y clientes.
5. Tiene Capacidad para formar círculos de calidad entre actores de la red. (en su doble rol de "empresario" e Instituto).

- EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO LOCAL como empresas Clientes: La etapa de "prediagnósticos" evidenció la fuerte presencia en carácter de "cliente" al Sector público Local (Municipio, Hospital Municipal, Laboratorio de Monodrogas, Servicios, etc.) no incluido en el Proyecto entre las "empresas clientes" por su carácter público. Su demanda es base de sustento (no exclusivo) de

varias empresas que a su vez traccionan a otras. Por esta razón es que aparecen emprendimientos ligados indirectamente a la lógica radial hacia las "empresas clientes" del programa, pero que constituyen "nodos singulares" en el entramado económico local.

**III b) Realizar una selección de hasta 30 empresas proveedoras existentes y potenciales para continuar con el programa de asistencia técnica. Realizar un Diagnóstico, FODA y Recomendaciones**

En base al análisis de las empresas prediagnosticadas y en función de los criterios que se mencionan a continuación se seleccionaron 30 empresas para continuar con las etapas posteriores del Proyecto:

- Identificación con el Proyecto.
- Buena aceptación y visualización recíproca en el vínculo : cliente/proveedor - proveedor/cliente (en los distintos niveles de la cadena).
- Ductilidad y propensión a la innovación.
- Potencialidad y efecto multiplicador alineado con el salto económico producido por el sector agropecuario.
- Empresas con cierta predisposición y afinidad para desarrollar algún proyecto asociativo para su propio crecimiento.
- Diversificación, con el objeto de mostrar un caso en cada sector.
- Mayor potencialidad de generación de puestos de trabajo directo o indirecto.
- Grado de viabilidad de implementar mejoras con los recursos disponibles.

Las 30 empresas seleccionadas son las siguientes:

<b>Nº de Orden</b>	<b>Nº de Informe</b>	<b>Nombre de la Empresa</b>
1	<b>37</b>	Aramendi Juan Ramón
2	<b>57</b>	Artemio R.Cassi S.H.
3	<b>17</b>	Bodacious
4	<b>41 a</b>	C.R.E. (FABRICA)

5	<b>41 b</b>	C.R.E. (Serv.de INTERNET)
6	<b>64</b>	Caporale Construcciones
7	<b>38</b>	Casa Oliva
8	<b>19</b>	Ceruba S.A.
9	<b>25</b>	Coop. de Transportistas de Bragado
10	<b>61</b>	Decibe Servicios
11	<b>46</b>	Eduardo Morales Impresiones
12	<b>53</b>	EME-A. Bordados Industriales
13	<b>44</b>	Fundación Estudios Superiores del Oeste
14	<b>49</b>	Herrería B.J.
15	<b>24</b>	Ingeplast-Bragado
16	<b>12</b>	Librería Láser
17	<b>13</b>	Loft Computación
18	<b>26</b>	LS Electromecánica
19	<b>4</b>	Maderera Don Luiggi
20	<b>51</b>	Manzanares Jorge
21	<b>55</b>	Mi PC Computación
22	<b>31</b>	NTV
23	<b>1</b>	Premoldeados Bragado SRL (La Nortit)
24	<b>54</b>	Raúl López
25	<b>33</b>	Sierra e Hijo
26	<b>36</b>	Sucesión de Baltasar Voss
27	<b>34</b>	T.T.B S.R.L
28	<b>35</b>	TRAFO-BRAG
29	<b>65</b>	Tugores Construcciones S.A.
30	<b>30</b>	Veterinaria Rucalem
31	<b>48</b>	Zapatería Jáuregui

A partir de esta selección definitiva se realizaron los diagnósticos respectivos y recomendaciones sugeridas que en detalle fueron adjuntados en el Segundo Informe Parcial presentado en abril de 2007.

Aclaración: La Coop Rural Eléctrica (C.R.E.), en la etapa de "prediagnósticos" fue relevada como "UNA" empresa. Su condición de prestadora privada de un servicio público de gestión privada de energía eléctrica no la hace parte del "programa". Pero, desarrolla dos actividades EMPRESARIAS adicionales: a) de SERVICIOS INTERNET y b) FABRICA productos de hormigón premoldeados y vibrados. Ambos de gestión empresaria individual, con fuerte significación en el sector rural y proveedor excluyente de la "empresas clientes" del sector tomadas como líderes. En la etapa de Diagnóstico se tomó como dos Unidades de Negocios Independientes.

Es importante destacar que a partir de la devolución realizada a los empresarios respecto al diagnóstico y a las recomendaciones, en la etapa siguiente se trabajará en forma consensuada para definir las acciones que se priorizarán para implementar en la etapa de asistencia como así también se identificarán problemáticas comunes para realizar capacitaciones que complementen la etapa de consultoría

#### IV) TAREA 4

***IV a) Producir un scoring de "empresas proveedoras", que se consideren calificadas para iniciar y comprometerse a un proceso de mejoras.***

En función de lo elementos analizados en los diagnósticos realizados en las empresas seleccionadas y teniendo en cuenta algunos aspectos cualitativos en cuanto a la potencialidad de las empresas en comprometerse a un proceso de mejoras se realizó el siguiente cuadro:

Los criterios o atributos cualitativos son los siguientes:

- Identificación con el Proyecto.
- Buena aceptación y visualización recíproca en el vínculo: cliente/proveedor - proveedor/cliente (en los distintos niveles de la cadena).
- Ductilidad y propensión a la innovación.
- Potencialidad y efecto multiplicador alineado con el salto económico producido por el sector agropecuario.
- Empresas con cierta predisposición y afinidad para desarrollar algún proyecto asociativo para su propio crecimiento.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

N° de Orden	Nombre de la Empresa	Criterios o Atributos					
		Identificación con el Proyecto (A)	Buena visualización recíproca (cliente/proveedor/cliente) (B)	Ductilidad y propensión a la innovación (C)	Potencialidad (D)	Efecto Multiplicador (E)	Afinidad Asociativa (F)
1	Aramendi Juan Ramón	X	X		X		
2	Artemio R.Cassi S.H.	X	X		X	X	
3	Bodacious	X		X	X		
4	C.R.E. (FABRICA)	X	X	X			X
5	C.R.E. (Serv.de INTERNET)	X	X			X	X
6	Caporale Construcciones	X	X			X	
7	Casa Oliva	X	X		X		
8	Ceruba S.A.	X	X	X	X		
9	Coop. de Transportistas de Bragado	X	X		X	X	X
10	Decibe Servicios	X	X		X		
11	Eduardo Morales Impresiones	X	X	X	X		
12	EME-A. Bordados Industriales	X	X	X	X	X	X
13	Fundación Estudios Superiores del Oeste	X	X	X	X	X	X
14	Herrería B.J.	X	X		X		
15	Ingeplast-Bragado	X	X	X	X	X	X
16	Librería Láser	X	X	X	X		
17	Loft Computación	X		X	X		
18	LS Electromecánica	X	X	X	X	X	X
19	Maderera Don Luiggi	X	X		X		
20	Manzanares Jorge	X	X		X	X	
21	Mi PC Computación	X		X	X		
22	NTV	X	X	X			
23	Premoldeados Bragado SRL (La Nortit)	X	X		X	X	
24	Raúl López	X	X		X		

25	Sierra e Hijo	X			X	X	X
26	Sucesión de Baltasar Voss	X	X				
27	T.T.B S.R.L	X		X	X	X	X
28	TRAFO-BRAG	X	X		X	X	X
29	Tugores Construcciones S.A.	X	X	X	X	X	X
30	Veterinaria Rucalem	X	X	X	X	X	
31	Zapatería Jáuregui	X	X		X	X	

***IV b) Definir un segundo acuerdo entre las empresas clientes y proveedoras destinado a fijar los objetivos y metas que deben lograrse según lo que se establecerá a través de diagnósticos de cada empresa***

En el marco del proyecto de Desarrollo de proveedores en el partido de Bragado celebrado entre FUNDEI Organización para el Desarrollo Empresario e Institucional y el Consejo Federal de Inversiones, promovido por la Municipalidad de Bragado y la Agencia de Desarrollo de Bragado, se elaboró un Segundo Acuerdo de colaboración en el cual las partes intervinientes se comprometen a participar activamente en la etapa de Asistencia técnica de hasta 6 meses que surja del Diagnóstico y del Plan de Trabajo consensuado. Como así también brindar información para realizar el monitoreo y evaluación de las actividades previstas

El texto completo del Acuerdo fue presentado en el Segundo Informe Parcial presentado en abril de 2007.

**V )TAREA 5**

***Analizar los requerimientos de las “empresas cliente” efectuando recomendaciones de mejoras para las empresas proveedoras.***

***Profundizar el diagnóstico de las empresas proveedoras efectuando recomendaciones de mejoras referidas a los procesos productivos, el control de los costos, la política de los precios, la calidad, la propiedad de los bienes muebles, la logística y el medio ambiente.***

***Aportar soluciones concretas de asistencia técnica y capacitación a las falencias detectadas, estableciendo los mecanismos más idóneos y la responsabilidad de los actores.***

***Determinar un cronograma de aplicación efectiva de la asistencia técnica y capacitaciones.***

***Realizar la asistencia técnica y capacitaciones.***

En esta etapa del proyecto se trabajó fundamentalmente en definir y priorizar las recomendaciones a implementar en acuerdo con las demandas de las Empresas Clientes y también de otras Pymes que participan de la cadena de valor de cada sector. A partir de este intercambio con los empresarios y en función de sus disponibilidades, capacidades y recursos con los que cuenta se definieron los planes de acción y el cronograma de los mismos presentados en el Primer Informe de Avance presentado en junio de 2007.

En esta etapa del proyecto, las principales acciones están destinadas a colaborar, asistir y acompañar al empresario a que cumpla con el Plan de Trabajo consensuado.

A veces esta acción se ve dificultada porque se confirma en el trabajo con los empresarios algunas cuestiones que son comunes a todas las Pymes como son que en general toda la gestión empresarial está centralizada en el dueño, son “dueños intensivos” y centralizan la toma de decisiones. También se ve que en muchos de los casos el conocimiento del dueño está focalizado en la faz productiva pero tienen serias limitaciones en el gerenciamiento. Y por supuesto casi todas trabajan en forma aislada y encapsulada respecto a su entorno de negocios.

En general trabajan en forma intuitiva, no están acostumbrados a planificar y cumplir con un esquema de tareas programadas en el tiempo. Además, no están habituados a tomar consultoría profesional, en muchos casos por falta de hábito, por desconfianza, por falta de convicción o por falta de recursos materiales. Es por eso que este proceso de asistencia técnica no solo tiene el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas sino también tiene como objetivo concientizar al empresario y promover los beneficios de la consultoría profesional externa que lo ayude a dar un salto cualitativo en su gestión.

**Caracterización de las Empresas Participantes**

Se trató de caracterizar el universo de las empresas participantes a fin de comprender el perfil de las mismas que determina por un lado la complejidad o simpleza de los planes de trabajo propuestos y consensuados con los empresarios. Por otro lado, sin pretender hacer una proyección estadística, resultan ser una muestra bastante fiel del universo de empresas instaladas en la ciudad de Bragado.

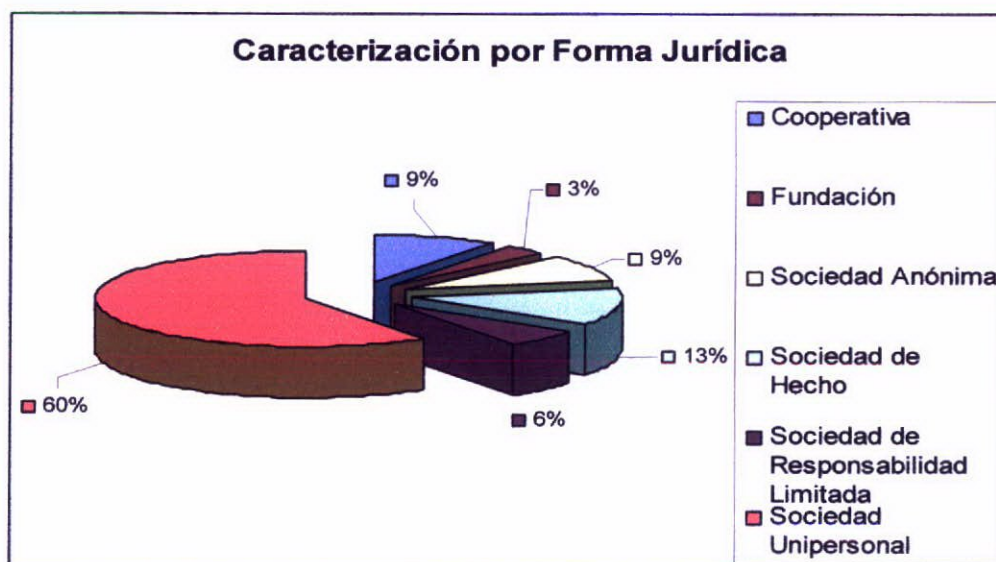
Del total de empresas bajo análisis, podemos agrupar a las mismas según el siguiente esquema:

- 6 se dedican únicamente a brindar servicios
- 5 se dedican a ejercer el comercio y brindar servicios
- 6 se dedican únicamente a ejercer el comercio
- 7 se dedican a ejercer el comercio y al desarrollo industrial.
- 6 se dedican únicamente al desarrollo industrial
- 1 se dedica al desarrollo industrial y metalúrgico

Si efectuamos un análisis por su conformación jurídica encontramos que la mayoría de las empresas son Unipersonales (59,4%), mientras que el resto tiene algún tipo de estructura societaria, en el siguiente cuadro se expone la distribución en forma íntegra:

Forma Jurídica	Tipo de Empresa	Total	%
Cooperativa	Industria	1	
	Servicios	2	
			9,4
Fundación	Industria/Comercio	1	
			3,1
Sociedad Anónima	Comercio	1	
	Servicios	2	
			9,4
Sociedad de Hecho	Comercio/ Servicios	2	
	Comercio/Industria	1	
	Industria	1	
			12,5

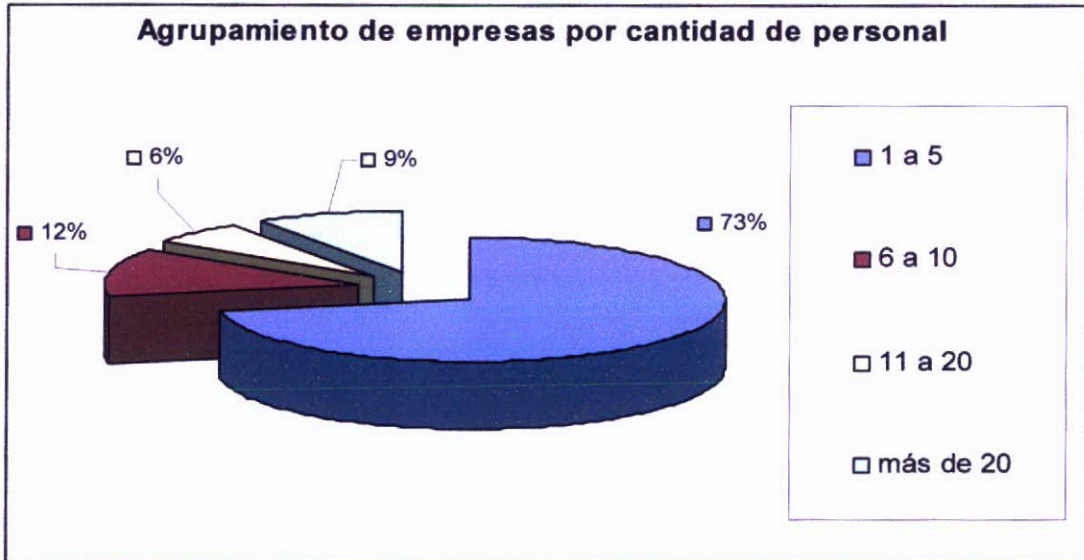
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Industria / Comercio	1	
	Industria/Servicios	1	
			6,3
Sociedad Unipersonal	Comercio	4	
	Comercio/ Servicios	2	
	Industria	4	
	Industria metalurg.	1	
	Industria/Comercio	4	
	Servicio	2	
	Servicio/Comercio	1	
			59,4
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100</b>



Si agrupamos a las empresas por rangos, en cuanto a cantidad de personal, observamos que la mayoría de las empresas (71,9%) posee entre 1 y 5 personas que llevan adelante las distintas actividades de la misma, situación que evidencia que existen pocas empresas que concentran gran cantidad de personal. En el siguiente cuadro se pueden visualizar los correspondientes valores:

Rangos	Cantidad de empresas	%
1 a 5	22	71,9

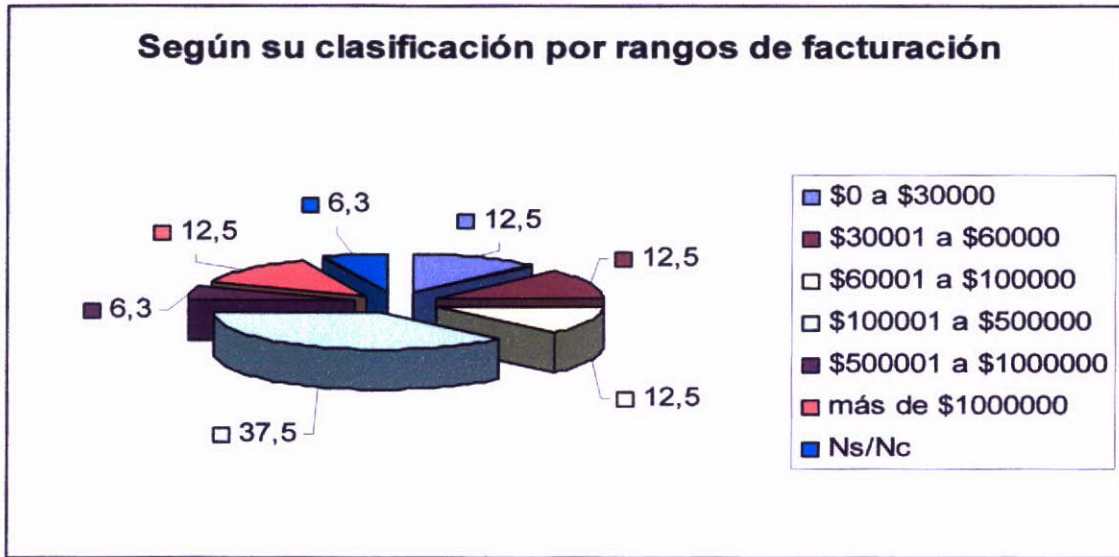
6 a 10	4	12,5
11 a 20	2	6,3
más de 20	3	9,4
Total	31	100



Si clasificamos a las empresas con respecto a su *nivel de facturación* la distribución es la siguiente:

Facturación	Cantidad de empresas	%
\$0 a \$30.000	4	12,5
\$30.001 a \$60.000	4	12,5
\$60.001 a \$100.000	4	12,5
\$100.001 a \$500.000	11	37,5
\$500.001 a \$1.000.000	2	6,3
más de \$1.000.000	4	12,5
Ns/Nc	2	6,3
Total	31	100





A partir de cada uno de los cuadros expuestos y sus correspondientes gráficos podemos concluir que la mayoría de las empresas son muy pequeñas, en general unipersonales y familiares, con bajos niveles de facturación y de mano de obra ocupada.

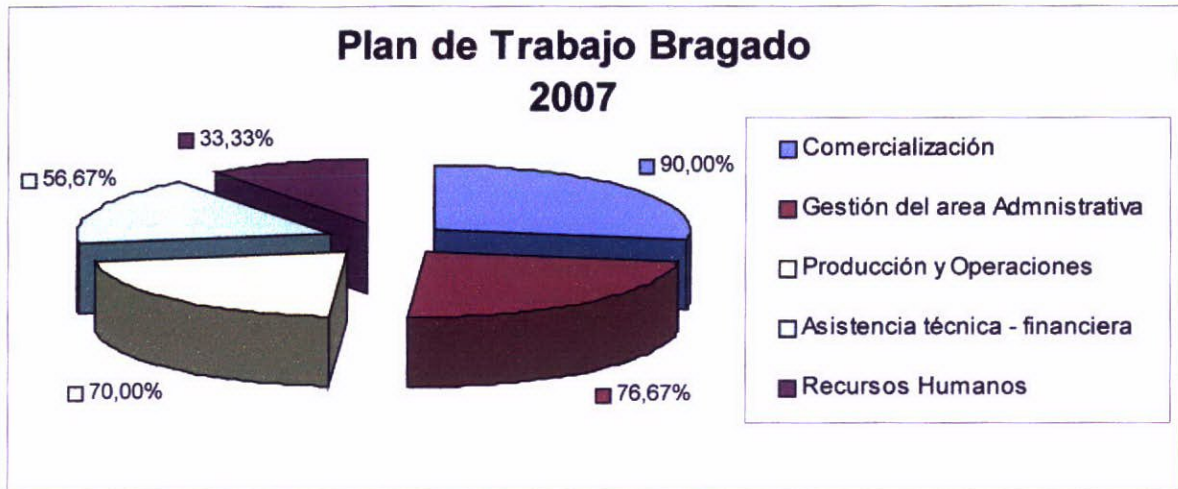
### ***Análisis General de los Planes de Trabajo***

También encontramos bastante uniformidad en los tipos de actividades que se plantearon en los Planes de Trabajo.

Podemos realizar el siguiente análisis:

Los Planes de Trabajo consensuados con los empresarios se caracterizan por ser integrales desde el punto de vista de la variedad de problemas que intentan resolver en la etapa de asistencia técnica, por supuesto, teniendo en cuenta las particularidades propias de cada empresa.

Podemos afirmar que los Planes de Trabajo descritos y desarrollados en las empresas participantes del proyecto abarcan las siguientes Áreas de Gestión de una empresa:



En un análisis sobre las 5 “áreas temáticas” que se han establecido para llevar a cabo los planes de trabajo en las empresas seleccionadas del Partido de Bragado que participan del proyecto, podemos identificar que:

- En el 90 % de las empresas se va a trabajar en el área de Comercialización, y sus principales acciones están dirigidas a implementar conceptos de marketing, facilitar el acceso a especialistas y medios publicitarios que puedan dar a conocer a la industria, negocio o servicios; elección de medios gráficos para publicidad, revistas y diarios; a elaborar carpeta de presentación de la empresa, desarrollo o mejoras de páginas WEB.

- En el 76,67 % de las empresas las principales acciones están dirigidas al área de Gestión Administrativa, y destinadas a definir un sistema de información, selección de un proveedor de sistemas de software que facilite y mejore el sistema de información de la empresa.

- En el 70 % de las empresas se va a trabajar en el área de Producción y Operaciones, y sus principales acciones están destinadas a definir, desarrollar y analizar Lay Out; efectuar el desarrollo organizativo de la producción.

- En el 56,67 % de las empresas las actividades se orientan en el área de Asistencia Técnica - Financiera, y sus principales acciones están destinadas a identificar fuentes de financiamiento, implementar búsquedas de crédito para entre otras cosas renovar el parque automotor, maquinaria existente, etc.

- En el 33,33 % de las empresas uno de los principales ejes es el área de Recursos Humanos, y sus principales acciones están destinadas a desarrollar

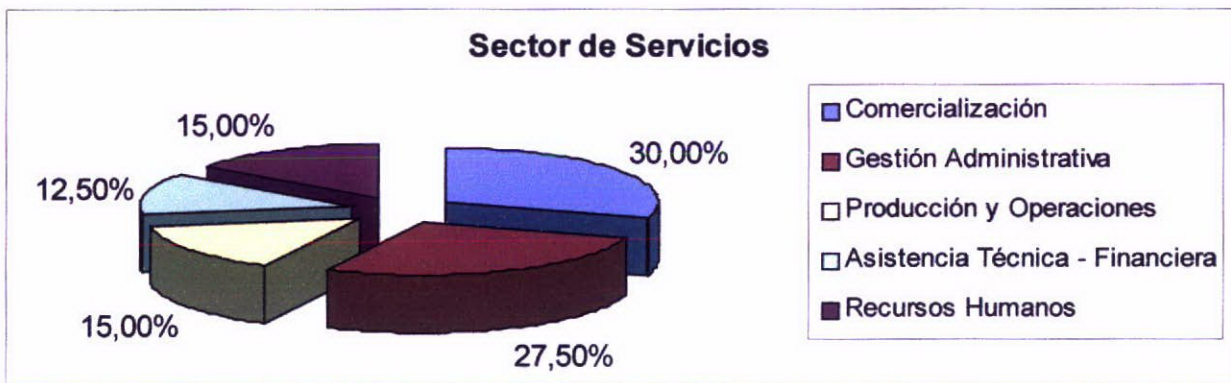


capacitaciones dentro de la empresa, implementar un plan de incorporación de personal idóneo, buscar opciones para poder regularizar la situación actual del personal.

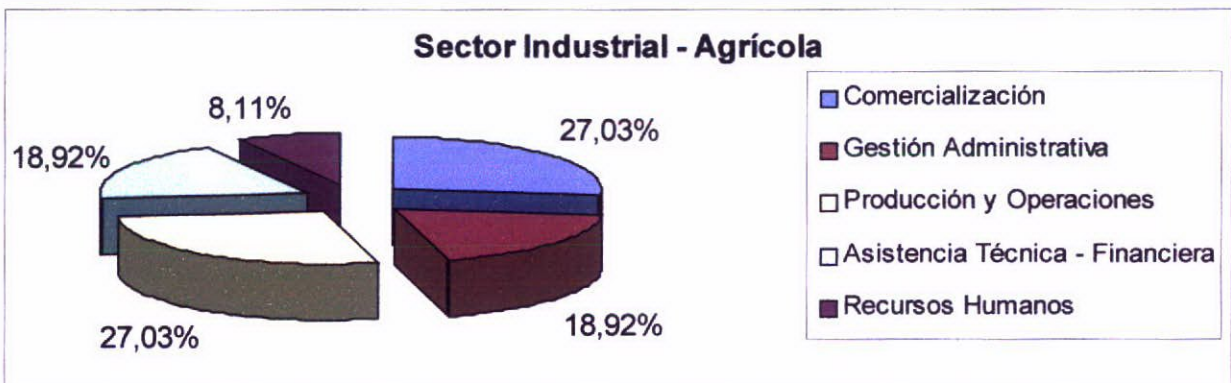
Este análisis nos permite determinar la importancia de que poseen las distintas áreas para las empresas en su conjunto, y también, cuáles son las principales tareas que se van a desarrollar en cada una de las áreas establecidas.

Efectuando un análisis por “Sector Productivo” encontramos que:

- El sector de Servicios (43,33 %) ha requerido por medio del plan de actividades la aplicación en un 30 % en el área de comercialización, en un 27,5 % en el área de gestión administrativa, en un 15 % en el área de producción y operaciones y en el área de recursos humanos y en un 12,5 % en el área de asistencia técnica – financiera.

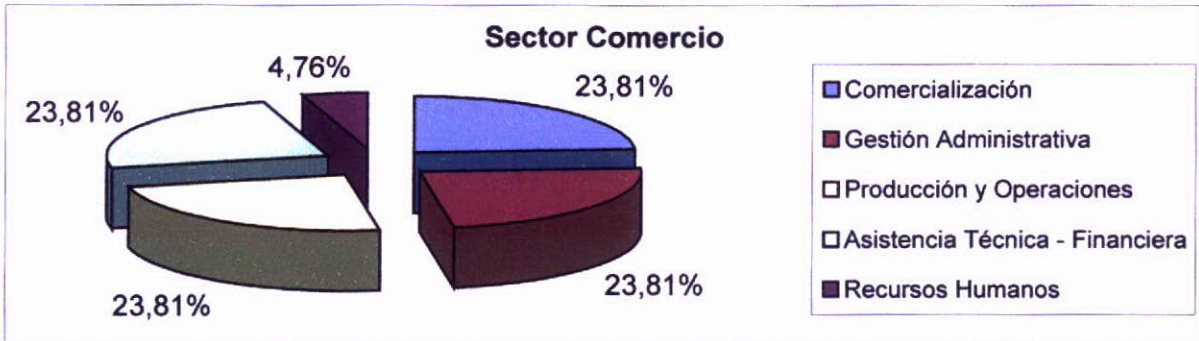


- El sector Industrial - agrícola (40 %) ha requerido por medio del plan de actividades la aplicación en un 27,03 % en el área de comercialización, en un 27,03 % en el área de producción y operaciones, en un 18,92 % en el área de gestión administrativa y en el área de asistencia técnica – financiera y en un 8,11 % en el área de recursos humanos.





▪ El sector de Comercio (16,67 %) ha requerido por medio del plan de actividades la aplicación en un 23,81 % en el área de comercialización, en el área de gestión administrativa, en el área de producción y operaciones y en el área de asistencia técnica – financiera, y en un 4,76 % en el área de recursos humanos.



Por otra parte y como complemento a la etapa de asistencia técnica se han realizado en forma grupal, algunas capacitaciones, con independencia de las que se han dictado al personal de las empresas en el marco de la consultoría realizada.

Como primer actividad se realizó una Taller de Evaluación del Avance del proyecto en el que se convocó a las empresas tanto clientes como proveedores, e Instituciones locales integrantes de la Agencia de Desarrollo. Se realizó el día 4 de julio del corriente y se contó con la presencia del Intendente Ing. Orlando Costa. El objetivo de este encuentro fue la de evaluar en forma conjunta los avances y consensuar actividades de capacitación que den respuesta a problemáticas comunes.

La actividad fue de gran interés, se debatieron las dificultades que en algunos casos encuentran los empresarios para llevar a cabo los planes de trabajo, se revalorizó el rol de la consultoría como soporte para implementar cambios. Además, el Intendente Ing. Costa enmarcó este Proyecto en el proceso sostenido que viene realizando Bragado en cuanto a políticas y herramientas de desarrollo económico local, destacando el rol del Consejo Federal de Inversiones como Institución promotora y de financiación para este tipo de proyectos.

Se adjuntaron fotos del encuentro y presentación realizada en el Tercer Informe Parcial presentado en setiembre de 2007.

Por otra parte, se realizaron cuatro talleres de capacitación de 4 horas para 2 grupos de 15 empresas sobre las siguientes temáticas: Atención y Satisfacción del Cliente Y Finanzas y Costos. Estos temas fueron seleccionados en virtud de las

problemáticas comunes que se detectaron en la etapa de diagnóstico y que también fueron consensuadas con los empresarios en la Actividad Grupal de evaluación del día 4 de julio del corriente. Estos talleres fueron dictados por los consultores Ing. Marcelo Neuman, Cr. Eduardo Varela y Cr. Alberto Altuve y fueron realizados los días 22 y 30 de agosto del 2007.

### ***Ejecución del Plan de Acción Consensuado***

En concordancia con el Plan de Trabajo Consensuado, se hicieron efectivas las implementaciones acordadas. En algunos casos por los cambios estructurales y/o culturales de las PyMES y el análisis de la inversión que conllevan estos cambios sufrieron un atraso en su inicio de implementación, pero sin abandonar la aplicabilidad de los mismos. Esto dio comienzo a algunas acciones de transformación en la gestión de las PyMES en línea con el Plan de Trabajo Consensuado.

Se adjuntaron en el Tercer Informe Parcial presentado en setiembre de 2007 los diagnósticos, planes de acción e informes finales de cada empresa. En los planes de Trabajo se indicaron la evolución y el grado de implementación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

**IM:** significa Indicador Máximo de implementación.

**IA:** significa Indicador de Avance Implementado.

**%A:** Significa porcentaje de Avance Implementado respecto al Indicador Máximo.

### **VI) TAREA 6**

***Diseñar un sistema de control de cumplimiento de objetivos y metas***

***Sentar las bases para un sistema de control de mejoras y recalificación de los contratistas.***

***Confecionar indicadores de medición de impacto del Programa.***

***Aplicar los indicadores confeccionados al grupo de empresas proveedores participantes del programa.***

### ***Informe Final de Evaluación***

La formulación del proyecto de Desarrollo de Proveedores se realizó a partir de la identificación que la mayor potencialidad local residía en ampliar y mejorar actividades existentes, afirmando las capacidades residentes en el territorio.

Una vía para mejorar las cadenas de valor de la región es a partir de la implementación del Plan de Desarrollo de Proveedores cuyo eje principal fue trabajar sobre los problemas internos de manejo y gestión de las firmas proveedoras pero que tienen impacto en el territorio en términos más agregados (como es la relación entre empresas, la mejora productiva y su impacto en el bienestar de la región, el avance en una mayor institucionalidad, la difusión de una mayor conciencia de desarrollo para toda la sociedad en su conjunto, etc).

En este marco, la evaluación de la ejecución del proyecto además de ser necesario para conocer la efectividad del mismo, puede ser útil para identificar problemas y por ende diseñar nuevos instrumentos para ejecutar otros proyectos de mejora en el territorio. Bajo estas dos perspectivas se diseñaron indicadores de evaluación de la implementación del Proyecto de Desarrollo de Proveedores.

Se presentan a continuación cuatro niveles de indicadores. La clasificación de los mismos comienza por aquellos de corte micro hasta aquellos de naturaleza más agregada.

Los primeros identifican y evalúan la ejecución de los planes de acción consensuados entre los consultores y las empresas proveedoras seleccionadas en el proyecto.

Los segundos se refieren a la relación proveedor-cliente y analizan qué tipo de mejoras se vislumbraron en esta relación a partir de la implementación de las mejoras internas de las firmas proveedoras.

El tercer nivel de indicadores evalúa el impacto del proyecto en la región en términos más agregados y acorde a la finalidad inicial planteado en el mismo.

El cuarto y último estrato de indicadores se refiere al papel de la Agencia de Desarrollo Local en Bragado; aquí se intenta conocer qué alcance o visibilidad está teniendo esta institución como interlocutora del sector privado y promotora de políticas públicas concretas para el desarrollo de la región.

**1. Indicadores de mejora de la gestión interna de las empresas proveedoras**

Mide los impactos del Programa de Acción consensuados en las empresas proveedoras seleccionadas. En términos agregados de todas las empresas a las que se asistió puede afirmarse que el grado de avance en la implementación de las mismas fue alto, del 87% en el lapso promedio de 3 meses de trabajo (en un rango de 1 a 6 meses de trabajo)

**1.1 Grado de Avance de los planes de acción consensuados, por empresa**

	Empresa proveedora	Porcentaje de avance de los programas de acción consensuados
1	Aramendi Juan Ramón	83,0%
2	Artemio R.Cassi S.H.	93,0%
3	Bodacious	80,0%
4	C.R.E. (FABRICA)	82,0%
5	C.R.E. (Serv.de INTERNET)	84,0%
6	Caporale Construcciones	87,0%
7	Casa Oliva	83,0%
8	Coop. de Transportistas de Bragado	70,0%
9	Decibe Servicios	92,9%
10	Eduardo Morales Impresiones	93,0%
11	EME-A. Bordados Industriales	76,6%
12	Fundación Estudios Superiores del Oeste	75,0%
13	Herrería B.J.	87,7%
14	Ingeplast-Bragado	78,0%
15	Librería Láser	82,0%
16	Loft Computación	90,0%
17	LS Electromecánica	94,1%
18	Maderera Don Luiggi	87,5%
19	Manzanares Jorge	95,0%
20	Mi PC Computación	90,0%
21	NTV	87,0%
22	Premoldeados Bragado SRL (La Nortit)	76,0%
23	Raúl López	100,0%
24	Sierra e Hijo	86,0%
25	Sucesión de Baltasar Voss	97,96%
26	T.T.B S.R.L	81,4%
27	TRAFO-BRAG	93,0%
28	Tugores Construcciones S.A.	91,0%
29	Veterinaria Rucalem	100,0%
30	Zapatería Jáuregui	92,3%
<b>Tasa promedio de implementación de PAC</b>		<b>87%</b>
<b>Meses promedio de implementación de las acciones</b>		<b>3 meses</b>

**1.2 Planes de Acción consensuados**

Los planes de acción consensuados entre las empresas proveedoras y los consultores giraron primordialmente alrededor de ocho aspectos internos de las

empresas que requerían mejoras. Estos son: Comercialización, Producción y operaciones, Gestión Área Administrativa, Implementar un sistema de gestión que contemple la emisión de presupuestos formales a clientes, costos, control de gestión e informes de gestión, Recursos Humanos, Asistencia técnico-financiera, Búsqueda de créditos y Mejora de control de stock. También se llevaron a cabo acciones para mejorar otros aspectos de desenvolvimiento empresario de las firmas proveedoras, pero que fueron llevada a cabo en un número menor de empresas.

Se detalla a continuación los diferentes aspectos sobre los que se trabajó en las empresas proveedoras, incluyéndose el grado de avance de las acciones implementadas para mejorar su performance al interior de las firmas proveedoras.

	Concepto	Cantidad de Empresas	Porcentaje de Implementación de las acciones definidas (en promedio para todas las empresas)
1	Comercialización	28	86%
2	Producción y operaciones	14	91%
3	Gestión Área Administrativa	11	93%
4	Implementar un sistema de gestión que contemple la emisión de presupuestos formales a clientes, costos, control de gestión e informes de gestión	9	76%
5	Recursos Humanos	8	91%
6	Asistencia técnico-financiera	7	73%
7	Búsqueda de créditos	7	81%
8	Mejora de control de stock	6	93%
<i>Otras acciones</i>			
9	Búsqueda de créditos	7	100%
10	Mejora de control de stock	6	88%
11	Reforma de local y salon de exposición	3	90%
12	Renovación del parque automotor	3	87%
13	Renovación de maquinaria	3	93%
14	Cobertura ante contingencias..	3	97%
15	Limitar la alta dependencia del dueño en el gerenciamiento del emprendimiento	2	96%
16	Implementar el uso de PC's en la empresa para darle mas agilidad y confiabilidad a la tarea administrativa	2	84%
17	Implementar un sistema de planificación de las compras	2	65%
18	Capitalización	1	100%
19	Contar con predio propio ó alquilado donde se desarrolle la producción e incorporar local de ventas	1	86%
20	Formalizar la figura de la empresa gradualmente	1	100%
21	Desarrollo de una administración más profesionalizada y organizada	1	93%
22	Disminuir la dependencia en pocos clientes	1	90%
23	Disminuir la dependencia con el personal de la construcción	1	100%
24	Aumentar la capacidad de depósito y reordenar el stock existente	1	50%
25	Implementar un sistema de planificación de la producción	1	85%
26	Proyección al Futuro	1	100%

Estas mediciones nos constatan una mayor evolución en promedio del área de Comercialización, Producción y Operaciones, gestión Administrativa y Recursos humanos, lo cual es congruente con las necesidades detectadas en los diagnósticos de las empresas y a las cuales se les prestó más atención en la asistencia brindada.

**2. Indicadores de la relación proveedor-cliente:** medirán en qué medida la implementación del proyecto ha sentado las bases para mejorar:

1. La relación comercial de las empresas proveedoras con sus clientes tradicionales
2. La relación con clientes esporádicos (prolongando y mejorando esa relación)

**2.1. Indicadores de relaciones proveedor-cliente continuas y estables**

2.1.1 Mejora en el plazo de entrega de los productos de las firmas proveedoras a las empresas clientes: *35% de las empresas proveedoras*

2.1.2 Incremento de las ventas de las firmas proveedoras a las empresas clientes: *55% de las empresas proveedoras (en promedio lo hicieron en un 11%)*

2.1.3 Mejora en la calidad de los productos de las empresas proveedoras: *55% de las empresas proveedoras*

2.1.4 Luego de la implementación de los Planes de acción consensuados las empresas proveedoras venden nuevos productos: *45% de las empresas proveedoras*

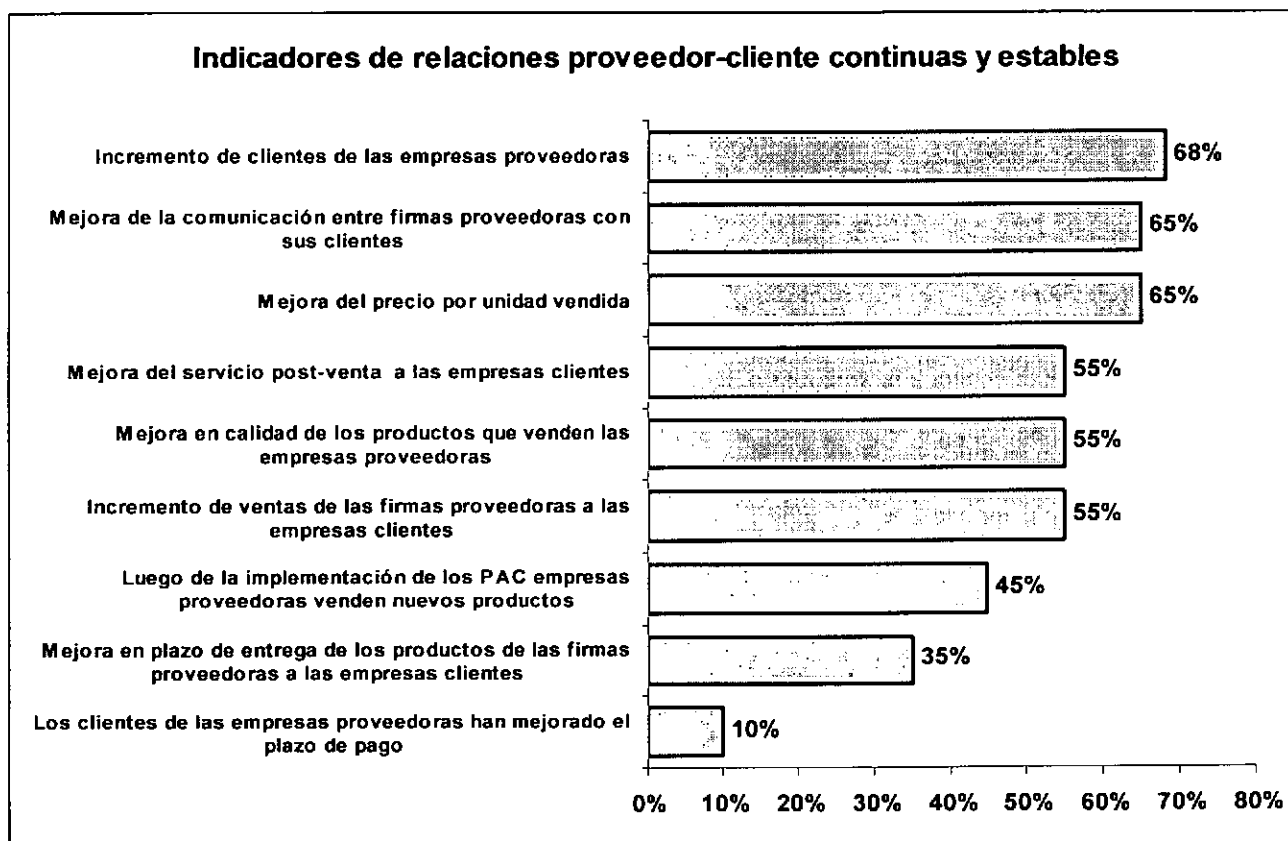
2.1.5 Los clientes de las empresas proveedoras han mejorado el plazo de pago: *10% de las empresas proveedoras*

2.1.6 Incremento de clientes de las empresas proveedoras: *68% de las empresas proveedoras*

2.1.7 Mejora en los precios de venta: *65% de las empresas proveedoras*

2.1.8 Mejora de la comunicación entre firmas proveedoras con sus clientes: *65% de las empresas proveedoras*

2.1.9 Mejora del servicio post-venta a las empresas clientes: *55% de las empresas proveedoras.*



**2.2. Indicadores de la construcción de la relación con las empresas cliente (incluidos o no en el proyecto) con las que poseen compras discontinuas (relación inestable) o que pueden ser clientes concretos luego de la implementación del plan.**

2.2.1. Desde la implementación de los planes de acción consensuados se observó un incremento de las compras por parte de las empresas que no son clientes estables de las empresas proveedoras. Aunque ello puede estar mayormente explicado por las condiciones de crecimiento económico actual.

2.2.2. No obstante lo anterior, esa relación proveedora-empresa cliente inestable, no ha mejorado, es decir, no se han celebrado contratos de compras de más larga data por ejemplo. Es decir, que al inicio se ha tratado de negocios puntuales y esporádicos.

2.2.3. Luego de la ejecución del proyecto los consultores han percibido que el trabajo realizado ha implicado nuevas futuras relaciones comerciales con otros clientes potenciales.



### **3. Indicadores Globales del Proyecto de Desarrollo de Proveedores:**

Estos indicadores se diseñaron con el objeto de medir en términos más generales el impacto del Proyecto de desarrollo de Proveedores en Bragado, desde la perspectiva de las principales finalidades que perseguía el mismo, entre las que se encuentran:

- fortalecimiento de las empresas proveedoras potenciales,
- incrementar la provisión local de bienes o servicios para sustituir el abastecimiento de origen importado o extralocal de las medianas y grandes empresas propiciando la creación de un mercado local de aprovisionamiento que generen nuevos puestos de trabajo genuino,
- el objetivo anterior redundaba en la mejora los encadenamientos productivos agregando valor a la región,

Así, se diseñaron los siguientes indicadores:

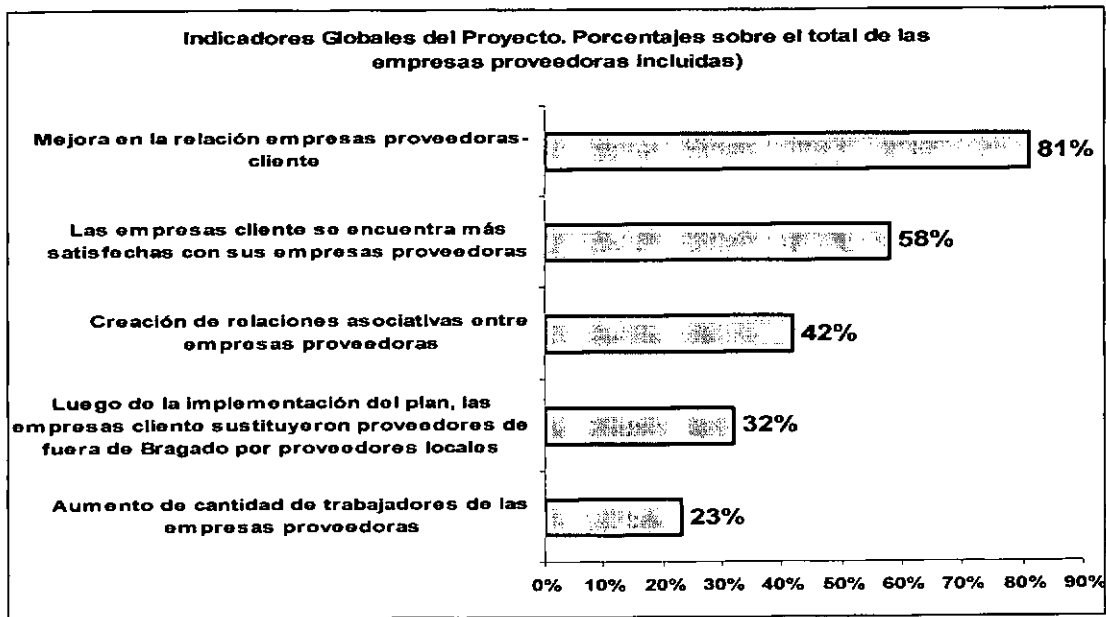
3.1 Creación de relaciones asociativas entre empresas proveedoras (horizontales, agrupaciones para vender, vinculación de pymes entre sí): *42% de las empresas proveedoras*

3.2 Aumento de cantidad de trabajadores de las empresas proveedoras: *23% de las empresas proveedoras (incrementaron el plantel en promedio en un 22%)*

3.3 Luego de la implementación del plan, las empresas cliente sustituyeron proveedores de fuera de Bragado por proveedores locales: *afirmaron el 32% de las empresas proveedoras*

3.4 Mejora en la relación empresas proveedoras- cliente: *81% de las empresas proveedoras*

3.5 Las empresas cliente se encuentra más satisfechas con sus empresas proveedoras: *afirmaron el 58% de las empresas proveedoras*



#### 4. *Papel de la Agencia de Desarrollo Local de Bragado:*

4.1 A partir del plan ¿se ha desarrollado alguna relación de las empresas cliente (incluidas en el proyecto) y proveedoras con la Agencia?

Las empresas cliente ya conocían la existencia de la Agencia de Desarrollo Local de Bragado y las actividades que esta desarrolla, en cambio muchas firmas proveedoras lo hicieron a partir del proyecto. Es decir, puede afirmarse que el proyecto contribuyó de manera definitiva a otorgar mayor visibilidad de la Agencia de Desarrollo en relación a las políticas público - privadas que implementa en el territorio.

4.2 ¿Se han identificado, a partir del Proyecto, planes de acción futuros? (¿es decir, se ha armado una Agenda pública local a partir del proyecto?)

En este punto cabe señalar que fue importante la asistencia técnica recibida por las empresas en la medida que se les brindó no solamente herramientas de gestión sino también de un espacio de reflexión que les permitió repensar su accionar en forma estratégica.

También es oportuno agregar, que el proyecto contribuyó a disparar la discusión de la Nueva Agenda del Desarrollo de Bragado, por parte de la Agencia. Su ejecución paralela al proyecto de desarrollo de proveedores, permitió retroalimentar ambas acciones.

El eje de trabajo de la Nueva Agenda de Desarrollo, ejecutado desde la Agencia de Desarrollo, es de sustancial importancia, pues asegura la continuidad de

los programas y proyectos acordados en ese ámbito, como el que nos ocupa, poniéndolos a resguardo de los cambios de autoridades que se producen tanto en el ámbito público como privado.

### ***Evaluación general del proyecto***

Cuando se realiza la evaluación general del programa se puede concluir que fue altamente satisfactoria para los objetivos planteados en el Proyecto.

En términos generales todas las empresas implementaron sus planes de trabajo en un promedio del 87%, y en ningún caso su implementación estuvo por debajo del 70 %. Estos indicadores son altos pensando en el universo de las empresas en estudio que tienen la característica de ser muy pequeñas, dueña dependientes y con escasa cultura para la toma de consultoría y capacitación.

Los planes de acción consensuados entre las empresas proveedoras y los consultores giraron primordialmente alrededor de ocho aspectos internos de las empresas que requerían mejoras. Estos son: Comercialización, Producción y operaciones, Gestión Área Administrativa, costos, control de gestión e informes de gestión, Recursos Humanos, Asistencia técnico-financiera y Mejora de control de stock. Las actividades previstas se implementaron en todos los casos en más del 70 % siendo la limitación en algunos casos la falta de recursos humanos internos para la ejecución de las mismas. En general todas las empresas manifestaron que continuarán con las tareas pendientes al momento de concluir la asistencia técnica prevista.

Respecto a la relación de las empresas proveedores y clientes todos los indicadores son positivos destacando que el 81% de las empresas proveedoras mejoró la relación con las Empresas Clientes.

A su vez, las empresas Clientes están más satisfechas con sus empresas proveedoras ya que partir de la implementación del proyecto, las mismas mejoraron la calidad de sus productos y/o servicios, los plazos de entrega y los servicios post ventas, entre otras mejoras.

Todos estos indicadores positivos también se traducen en mejora de la provisión local en relación a la provisión extra-local de insumos, productos y

servicios) y en el incremento de empleo genuino ( 5 personas se insertaron laboralmente).

El trabajo realizado logró el objetivo de impulsar un "sistema de cooperación" entre demanda y oferta, permanente y dinamizador de la economía local potenciando y fortaleciendo a las Pymes locales.

Este proyecto significó un aporte para la competitividad territorial, mejoras en los sistemas de gestión de las Pymes, mejoras en las relaciones entre empresa cliente y proveedora, se estimuló procesos asociativos entre las empresas, y contribuyó a mejorar la capacidad instalada local en RRHH para el abordaje de la consultoría a Mipymes como un proceso continuo.

Esta evaluación sirve como elemento disparador para evaluar nuevos instrumentos de desarrollo que potencien lo realizado y acompañe el proceso que viene realizando el Municipio de Bragado.

### ***Acciones o proyectos futuros a implementar en Segunda Etapa***

- Plan de Fortalecimiento Institucional a la Agencia de Desarrollo de Bragado.
- Rondas de Negocios entre Empresas Clientes y proveedores.
- Conformación de grupos asociativos horizontales sectoriales.
- Conformación de Grupos de de Mejora Continua.
- Programa de calidad.
- Programa de internacionalización.