



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**PROGRAMA PYMES -
DESARROLLO DE GRUPOS
PRODUCTIVOS DE LA
PROVINCIA DEL CHACO**

**INFORME FINAL
NOVIEMBRE DE 2010**



*Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
Agencia Regional de Desarrollo Productivo*

ÍNDICE

Introducción	<i>Pág. 1</i>
Contextualización de la Provincia del Chaco y su Problemática	<i>Pág. 2</i>
Descripción de las tareas	
1. Selección y Capacitación de los Becarios	<i>Pág. 28</i>
1.1. Convocatoria a aspirantes para los puestos de Becarios (2009)	
1.2. Selección de los Becarios según los perfiles requeridos	
1.3. Capacitación de los Becarios en temáticas referidas a formulación de proyectos.	
1.4. Definición de lineamientos y acciones para cada sector productivo de los Coordinadores y becarios.	
2. Divulgación del Programa	<i>Pág. 31</i>
2.1. Publicación en medios gráficos y difusión en medios audiovisuales	
2.2. Búsqueda y promoción de potenciales participantes dentro de cada sector productivo	
2.3. Elaboración de la ficha de inscripción de las empresas	
3. Identificación y Selección de Empresas - Productores Participantes	<i>Pág. 35</i>
3.1. Visita a las empresas-productores inscriptos para participar del proyecto	
3.2. Diagnóstico y descripción sintética de las empresas-productores inscriptos	
3.3. Armado de los grupos productivos	
4. Fortalecimiento de los Grupos Productivos	<i>Pág. 60</i>
4.1. Presentación de los Grupos Productivos	
4.2. Presentación y discusión de los objetivos y planes de trabajo propuestos dentro de cada grupo productivo	
4.3. Consenso de los objetivos, soluciones y recomendaciones para remover las restricciones identificadas, consensuadas con los productores involucrados	
Anexos	<i>Pág. 65</i>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el Informe Final del Programa Pymes-Desarrollo de Grupos Productivos de la Provincia del Chaco. Con el mismo, se pretende dar una idea clara y precisa del efecto real que tuvo el programa y el grado de impacto del mismo.

Las actividades enumeradas y descriptas, en el presente trabajo, han sido llevadas a cabo por la Fundación INTECNOR, en su carácter de contratista.

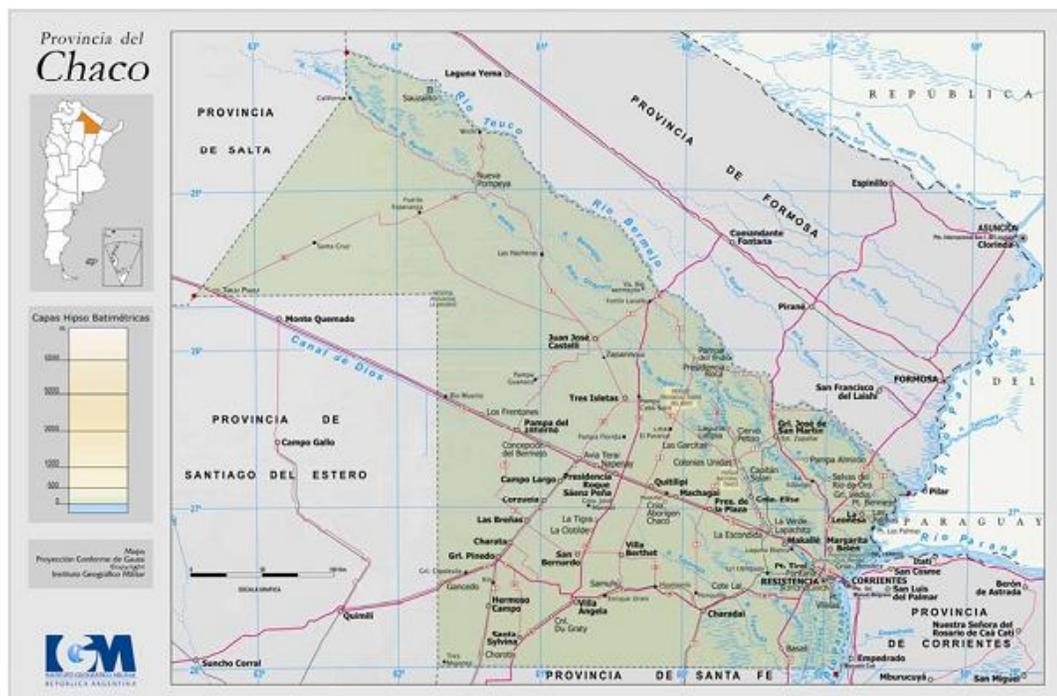
El Programa al que hace referencia este documento (Programa Pymes-Desarrollo de Grupos Productivos de la Provincia del Chaco) tiene por objeto hacer un aporte a la mejora de la productividad, y consecuentemente, la competitividad de las Pymes locales. Para ello, busca alentar las innovaciones en procesos, productos y servicios; las estrategias de diferenciación de productos; las mejoras en la gestión y organización de la empresa; y la búsqueda de nuevos canales de comercialización.

La superación de las barreras que impiden la definitiva inserción de las Pymes locales a los mercados de bienes y servicios implica la elaboración de un Diagnóstico para la Ejecución de un Plan de Acción que colabore en impulsar el surgimiento de nuevos liderazgos e incrementar la capacidad de emprendimiento como base de crecimiento económico sustentable.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROVINCIA DEL CHACO Y SU PROBLEMÁTICA

Caracterización espacial

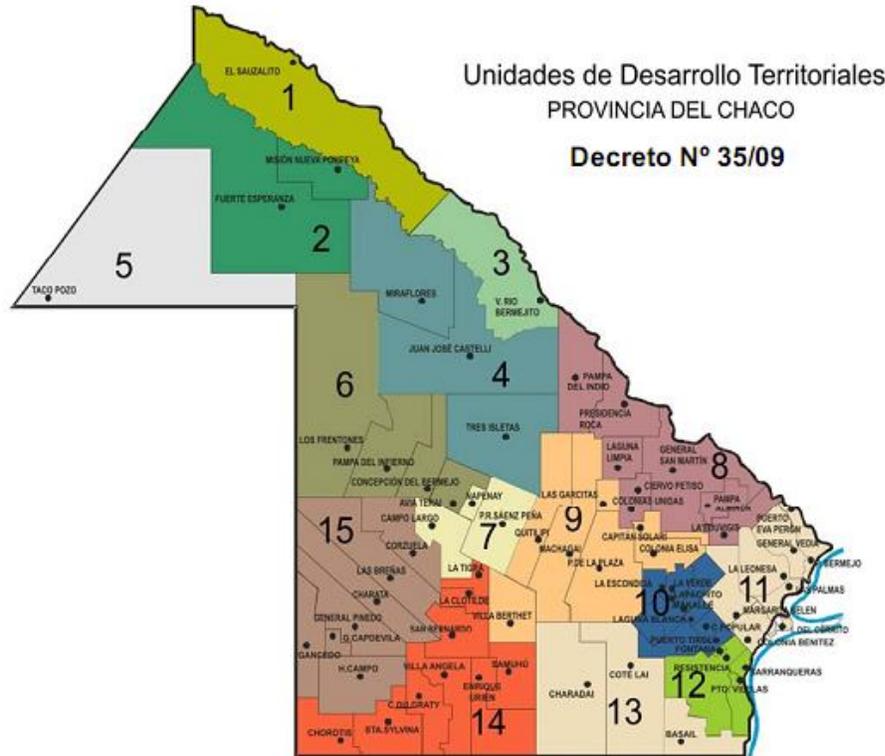
La Provincia del Chaco, con poco más de 130 años de historia, es una de las provincias más jóvenes del país. Situada en el Nordeste de la República Argentina, y con una superficie de 99.633 km² (representa el 2,6% del territorio nacional), entre los paralelos de 24° y 28° de latitud Sur y los meridianos de 58° y 63° de longitud Oeste. Limita al Norte con la provincia de Formosa, al Este con la provincia de Corrientes y con la República del Paraguay, al Sur con la provincia de Santa Fe, y al Oeste con las provincias de Salta y Santiago del Estero, formando parte de la llamada región chaco - pampeana. Su ubicación geográfica privilegiada sobre el corredor bioceánico Atlántico – Pacífico y la Hidrovía Paraná - Paraguay la convierten en un centro logístico natural. (Mapa N° 1)



Desde el punto de vista de su organización político-administrativa está dividida en 25 Departamentos y 68 Municipios.

En el marco de la Estrategia Territorial de Intervención del gobierno provincial, se crearon por decreto N° 35/09, 15 Unidades de Desarrollo Territoriales - UDTs, concebidas como un espacio de actuación sobre cuya dinámica sea posible intervenir para alcanzar su transformación a partir de la participación e inclusión de

las demandas de las organizaciones de la sociedad civil y la convergencia de las acciones de cada área ministerial, incluida la gestión del financiamiento nacional e internacional (Mapa N° 2).



Mapa N° 2

Fuente: Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados

El territorio provincial integra la unidad fisiográfica denominada Región Chaqueña, la que constituye una extensa llanura caracterizada por su uniformidad topográfica, la reducida energía del relieve y una leve pendiente en dirección Noroeste – Sudeste. Los principales factores que permiten diferenciar los ambientes son la diversidad climática, la disponibilidad de agua y la variedad de los suelos y de la vegetación. El ambiente se caracteriza por su clima cálido y la distribución de las lluvias que disminuyen en forma gradual de Este a Oeste, perfilando una estación seca en el invierno.

En la provincia se diferencian 11 subregiones ecológicas, definidas siguiendo la estructura y el diseño del paisaje, los que se mantienen en una situación de equilibrio dinámico, pudiendo alterarse por causas naturales o antrópicas.

Las situaciones de extremos hídricos (sequías e inundaciones) que definen al ambiente chaqueño están influenciadas por el desequilibrio en la distribución

mensual de las precipitaciones, las que producen variaciones en el régimen hidrológico. En este marco, en las zonas donde no abundan los cursos de agua, el escurrimiento superficial debe almacenarse para satisfacer el consumo humano y productivo.

Las precipitaciones medias fluctúan en torno a los 800 mm anuales en la región occidental y alcanzan los 1.300 mm en la región oriental de la provincia. A su vez, la temperatura media del mes más cálido (enero) varía entre 27 °C y 28 °C y la media del mes más frío (julio) oscila entre 14 °C y 15 °C.

Los períodos de extremos hídricos se presentan con tiempos de recurrencia inferiores a cinco años y afectan a la agricultura y a la ganadería, registrándose pérdidas económicas de diferente magnitud. Las consecuencias de este fenómeno se evidencian en las campañas posteriores al incidir sobre las posibilidades de siembra y sobre el desarrollo de la vegetación nativa que representa la base de la alimentación ganadera, tanto las sequías como las inundaciones, deterioran la posición de los grupos sociales con menores posibilidades económicas para adoptar medidas conducentes a la mitigación de estas situaciones. En tal sentido, desde el punto de vista social en las últimas décadas se ha acentuado el proceso de concentración de población de mayores ingresos en los centros urbanos.

Las características de los regímenes térmico y pluviométrico permiten diferenciar tres regiones climáticas de Este a Oeste:

- a) Región subhúmeda-húmeda: clima subtropical marítimo, sin estación seca definida.
- b) Región subhúmeda-seca: clima subtropical marítimo con precipitaciones superiores en verano y otoño (oriente) y en verano (occidente).
- c) Región semiárida: clima subtropical continental con estación seca invernal y lluvias concentradas principalmente en verano.

Hidrografía

La conformación del sistema hídrico responde a un diseño con múltiples deltas que ha modelado una red de drenaje que se encuentra colmatada. Existen numerosos elementos de anomalía que influyen sobre el drenaje, con sistemas fluviales autóctonos y alóctonos en constante desplazamiento horizontal, con acumulación de

agua (bañados, esteros, lagunas, áreas sin drenaje) y madrejones que muestran una marcada inestabilidad, asociada al bajo gradiente de la pendiente, a los desplazamientos tectónicos, al régimen pluviométrico y a los cambios climáticos.

El desequilibrio en la distribución de las precipitaciones a lo largo del año produce variaciones en el régimen hidrológico de los suelos, siendo responsable, además, de la presencia o ausencia de acuíferos aptos para el aprovisionamiento de agua en grandes áreas de la provincia. En el Centro y el Oeste no abundan los cursos de agua superficiales, de carácter permanente, situación que dificulta su empleo en forma directa; por lo tanto, el escurrimiento superficial debe almacenarse para satisfacer el consumo humano y productivo.

El territorio provincial se encuentra surcado por un conjunto de cursos de agua permanentes que siguen una pendiente con dirección Noroeste – Sudoeste. Entre estos cursos se destacan los siguientes ríos: Tragadero, de Oro, Negro, Salado y Tapanagá; los riachos Saladito, Quía, Guaycurú, Iné y Palometa; y los arroyos Cangüi Chico, Zapirán, Palometa y Saladillo. La mayoría de estos cursos de agua se originan al Este de la isohieta de 900 mm y desembocan en los grandes colectores (Ríos Paraná y Paraguay).

Recursos edáficos

La provincia reúne 2,82 millones de ha de suelos con aptitud agrícola, los que ofrecen limitaciones o riesgos ligeros a moderados para esta actividad (Clase II y III). A la superficie anterior se suman 3,69 millones de hectáreas en donde la agricultura puede desarrollarse con limitaciones y riesgos severos (Clase IV). El siguiente cuadro muestra la distribución de las clases de suelos y su participación en la superficie total provincial:

Suelos con aptitud agrícola

CLASES	SUPERFICIE (HA)	PARTICIPACIÓN
CLASE II	1.396.590	14%
CLASE III	1.427.820	14%
CLASE IV	3.691.190	37%
CLASE V	828.970	8%
CLASE VI	2.137.300	22%
CLASE VII	481.330	5%

FUENTE: DIRECCIÓN DE SUELOS Y AGUAS RURALES

La comparación de la aptitud de los suelos con el uso actual muestra que menos del 40% del área agrícola, con riesgos limitados a moderados, es utilizada para esta finalidad. El resto está ocupado por la ganadería o se encuentra cubierto por formaciones arbóreas. El 40% de los suelos es susceptible a la degradación por erosión hídrica, estimándose que alrededor de 1.390.000 hectáreas están afectadas en forma moderada, mientras que 745.000 hectáreas en forma grave.

Con relación al uso actual de las tierras, en los últimos años se ha observado un notorio corrimiento de la frontera agrícola hacia el Noroeste del territorio provincial, debido a la difusión de tecnologías como la siembra directa, el uso de agroquímicos, el desarrollo genético y la utilización de prácticas intensivas de cultivo como la doble cosecha trigo - soja, girasol - maíz o soja de segunda sobre soja de primera. La expansión de estos cultivos se ha efectuado a expensas de las áreas ocupadas por el cultivo de algodón y por las formaciones arbóreas nativas.

En algunas áreas se observan procesos de salinización y compactación de suelos, como así también la pérdida de la cobertura vegetal. Por otro lado, el sistema de explotación forestal aplicado durante décadas, basado en el aprovechamiento selectivo de las especies de mayor valor maderable o económico del monte nativo y ritmos de extracción superiores a su capacidad de regeneración, ha provocado la degradación de la calidad biológica de las masas forestales y una disminución de las funciones de protección del suelo y de regulación del ciclo hídrico.

En el contexto anterior, se estima que los procesos de degradación de la vegetación afectan a 3.308.500 ha de pastizales autóctonos, las que se encuentran alteradas

por el tipo de uso al que fueron sometidas, de las cuales 2.168.500 ha presentan una degradación moderada y 1.140.000 ha. una degradación intensa.

En cuanto a las masas boscosas, se estima que 4.414.500 ha. de montes se encuentran degradadas, 2.750.000 ha en forma moderada y 1.664.500 ha. de manera intensa.

Caracterización socio demográfica

Teniendo en cuenta la tasa media anual de crecimiento demográfico del período inter-censal 1991 – 2001 (1,6%) la población ascendería, en el año 2010 a 1.076.520 habitantes (2,6% del total del país). La densidad poblacional es de 9,9 habitantes por km².

Se tiene en cuenta que los datos analizados datan del último censo demográfico, creemos que existen razones suficientes para considerar que si bien existieron cambios en la composición demográfica estos no han sido de manera significativa y en gran medida se mantiene una estructura poblacional equivalente.

El 37% de los habitantes reside en el Gran Resistencia, aglomerado integrado por las localidades de Resistencia, Barranqueras, Fontana y Puerto Vilelas.

La tasa de crecimiento demográfico en el último período inter-censal fue de 17,2%, superior a la tasa registrada para el país en su conjunto (11,1%), pero inferior al aumento poblacional observado en el Chaco entre 1980 - 1991 (19,7%). Si se consideran los aspectos más dinámicos de la población, este resultado estaría relacionado con la elevada tasa de mortalidad, superior a la media nacional, y a los saldos migratorios negativos de las últimas décadas, los que habrían operado moderando el crecimiento poblacional.

La estructura demográfica muestra una elevada presencia de jóvenes (el 31,63% de la población tiene menos de 14 años), mientras que el porcentaje de adultos mayores de 65 años es relativamente bajo, superando apenas el 6,49% de la población total. Esta situación se asocia con los movimientos migratorios ocurridos en las décadas del '60 y '70, los que implicaron el desplazamiento de población en edad económicamente activa hacia otras regiones del país.

La característica más destacable, desde el punto de vista socio-demográfico, es la predominancia de hogares numerosos (4,1 personas), donde el 56% contiene a

menores de 15 años. Un indicador adicional de vulnerabilidad social es que el 25,5% de los hogares cuenta con jefatura femenina, situación que implica, en muchos casos, un solo receptor de ingresos. Los adultos jefes de hogar mayores de 65 años constituyen el 16% del total, presentando problemas de subsistencia debido a que el 60% carece de cobertura de servicios de seguridad social.

El 79,4% de la población reside en áreas urbanas y en la última década sobresale el crecimiento demográfico de las localidades situadas en el Oeste y Noroeste de la provincia: Gancedo (246,7%), Los Frentones (136,9%), Pampa del Infierno (113,4%), El Causalito (107,6%) y J. J. Castelli (95%). A su vez, las localidades con menor crecimiento poblacional fueron Las Palmas (3,6%) y La Leonesa (7,3%), conjuntamente con La Verde (15,1%) y La Escondida (17,2%). Las dos primeras afectadas por el cierre del ingenio azucarero que sustentaba la economía local, y las segundas por la reducción del nivel de actividad de la industria tánica.

En cuanto al comportamiento del Gran Resistencia, las localidades que manifestaron un mayor crecimiento demográfico fueron Fontana (83,9%) y Puerto Vilelas (27,1%). Este comportamiento no está relacionado con la existencia de un polo de atracción de fuerza laboral, sino con razones que las convierten en receptoras de población expulsada desde otras localidades de la provincia, observándose también un intenso proceso de reubicación en asentamientos de familias proveniente de las ciudades de Resistencia y Barranqueras.

La población rural representa el 20,6% de la población total. Este porcentaje desciende al 16,5% si se considera únicamente a la población dispersa en campo abierto y se excluye a la población residente en localidades con menos de 2.000 habitantes. La proporción de población rural de la provincia se sitúa por debajo del promedio regional (23,6%) y por encima del promedio del país (10,7%).

La evolución de la población rural chaqueña muestra un crecimiento continuo, en términos absolutos hasta 1960, momento en que comienza a declinar. En 1970 la población rural todavía superaba a la población urbana, situación que se revierte a partir de la década del '70 y se acentúa en las siguientes, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Evolución de la Población Urbana y Rural

Población	Censos Nacionales						
	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001
Total	46.247	430.555	543.331	566.613	701.392	839.677	983.087
Urbana	10.671	129.629	205.463	266.488	426.844	600.660	780.440
Rural	35.603	300.926	337.868	300.125	274.548	239.017	202.647
Rural/Total	76.9%	69.9%	62.2%	53%	39.1%	28.5%	20.6%

FUENTE: DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y CENSO DEL CHACO

Indicadores sociales

Según los datos del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, el 27,6% de los hogares de la provincia posee Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

Con relación a 1991, la proporción de población con NBI se redujo del 38,4% al 33% situación que refleja un estancamiento de la evolución de la situación social. Si bien el país ha exhibido en los últimos años tasas de crecimiento significativas de la economía, que se han visto reflejadas también en una sensible reducción de los índices de desempleo, de pobreza y de la mortalidad infantil, el resultado no ha permitido resolver inequidades regionales históricas de desarrollo.

En ese contexto, la situación económica y social en la Provincia del Chaco, que ya era grave en el año 2000, se deterioró aún más como lo refleja el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que registra un valor de 0,752 en el 2000 y de 0,755 en el 2004, en comparación con una media nacional de 0,797 y 0,788 en los mismos años. La precaria situación socio-sanitaria de gran parte de la población provincial se refleja en datos sensibles, como la variación negativa del Índice de Desarrollo Humano Provincial (IDHP) que descendió de 0,687 a 0,669 en el período 2000-2004, al incorporar en el cálculo la tasa de mortalidad infantil de la provincia.

En el último año, el comportamiento de los indicadores de pobreza e indigencia, evidenciados a través de las EPH – INDEC para el Gran Resistencia, muestra una significativa reducción. En efecto, en el primer semestre del 2007, los hogares bajo la línea de pobreza alcanzaban al 34,1%, mientras que para el primer semestre de 2008 se ubican en el 25,5%, e implica una disminución del 25,2%. En tanto las

personas bajo la línea de la pobreza, pasan de 45,6% en el primer semestre de 2007, a 35,4% en el primer semestre de 2008, representando un descenso de 22,4%.

Los indicadores de indigencia también presentan tendencia negativa de un período a otro. Los hogares bajo la línea de indigencia se redujeron un 39%, pasando de 15,4% en el primer semestre de 2007 a 9,4% en el primer semestre de 2008. En tanto que el porcentaje de las personas bajo la línea de indigencia disminuyó un 36,8%, alcanzando valores de 23,1% y 14,6% para el primer semestre de 2007 y 2008, respectivamente.

La provincia presenta situaciones deficitarias en el parque habitacional, el que resulta precario e insuficiente. A esto se agrega la escasa cobertura de los servicios esenciales en las zonas rurales y en las localidades con menor cantidad de habitantes, como así también las dificultades económicas por las que atraviesan las familias para acceder a estos servicios. Los principales indicadores sociales permiten constatar que el Chaco presenta situaciones cercanas al promedio regional, aunque deficitarias en comparación con el conjunto del país.

El 22,5% de la población no tiene acceso al servicio de agua por red, el 75,4% carece de acceso a desagües por red o cloacas y el 12,9% no tiene acceso a energía eléctrica por red, cifras que constituyen indicadores que califican la dotación de servicios de infraestructura básica de la provincia.

Por otro lado, la totalidad de la población carece de servicio de gas por red y el 21% de alumbrado público, mientras que sólo el 53,1% se provee de agua por cañerías dentro de las viviendas.

La situación sanitaria resulta deficitaria y el 65,5% de la población no posee cobertura de obra social y/o plan de salud mutual o privado, condición vinculada con las dificultades de acceso a los servicios de atención de la salud, a la insuficiencia de ingresos y a la informalidad laboral. La tasa de mortalidad infantil es de 20,9‰, mientras que la tasa de mortalidad neonatal es de 13,3‰. El porcentaje de defunciones generales es del 6,5‰.

La provincia presenta un 8,7% de analfabetismo entre la población de 15 años o más, de los cuales el 54,13 son mujeres y el 45,87% varones. La tasa de asistencia escolar muestra diferencias entre el Gran Resistencia y el resto de la provincia entre

los niños de hasta 5 años (66,2% y 31%), mientras que entre los niños de 6 a 12 años resulta más homogénea (98,3% y 95,6%), ampliándose la brecha entre niños de 13 a 14 años (96,6% y 86,5%).

La provincia exhibe severas dificultades en el nivel de enseñanza medio y la tasa de asistencia de jóvenes de 15 a 17 años es de 77,1%, inferior a la media regional (82,3%) y nacional (85,2%). Esta situación se agrava en el estrato de jóvenes de 18 a 24 años, donde la tasa de asistencia se reduce al 53,2%, siguiendo un comportamiento similar al observado para la región (52,4%). Asimismo, se observa un porcentaje elevado de alumnos con sobre edad, originado en la repitencia, el ingreso tardío y los egresos y reingresos al sistema educativo.

Estructura ocupacional

El rasgo particular del mercado de trabajo chaqueño es su escaso dinamismo para la generación de oportunidades de empleo. Un indicador de esta condición es que la provincia presenta la menor proporción de incorporados a empleos formales registrada entre los beneficiarios del Programa de Inclusión Social Jefes de Hogar (3,9‰).

Los datos estadísticos muestran un aumento de la tasa de actividad y la tasa de empleo, entre el 2° trimestre del 2007 y el 4° trimestre del 2008. Así mismo, la tasa de desocupación ha descendido, al igual que la tasa de subocupación.

Un aspecto a destacar, respecto a los niveles de ocupación, es la influencia del Programa Jefes de Hogar, donde algunas personas pueden realizar una contraprestación laboral y manifestar la condición de ocupados. Esto comprende a todos aquellos que estuvieron trabajando, como mínimo una hora en la semana de realización de la EPH. En este contexto, la existencia de 101.700 beneficiarios en el Chaco ha influido notoriamente en la disminución de la desocupación.

El 75,5% de los ocupados son asalariados, el 20,8% cuenta propia, el 3,4% patrón o empleador y el 0,3% pertenece a otras categorías. La rama de actividad que concentra la mayor cantidad de asalariados es el comercio (17,4%), seguida por la administración pública, defensa y seguridad social (14,9%), la enseñanza (14,3%) y los servicios sociales y de salud (11,1%). Por otro lado, el servicio doméstico, con el

9% de los asalariados, supera a los ocupados en la industria manufacturera (8,7%) y en la construcción (7,1%).

A continuación se muestra las encuestas permanentes de hogares (EPH) para Gran Resistencia:

Gran Resistencia. EPH

TRIMESTRE	TASA DE DESOCUPACIÓN	TASA DE ACTIVIDAD	TASA DE EMPLEO	TASA DE SUBOCUPACIÓN
2° T 2007	5,6	32,5	30,7	9,9
3° T 2007	6,5	35,1	32,9	7,1
4° T 2007	5,8	34,2	32,2	7,8
1° T 2008	4,3	33,3	31,8	4,5
2° T 2008	5,0	35,2	33,4	8,1
3° T 2008	3,7	35,4	34,1	7,1
4° T 2008	2,4	32,9	32,1	6,9

FUENTE: ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y CENSO DEL CHACO

Situación económica

La provincia del Chaco se inserta en la economía nacional como productora de bienes de origen primario con escaso grado de industrialización, destinados fundamentalmente al mercado interno. En este marco, el funcionamiento de la economía está fuertemente influenciado por el ingreso de recursos fiscales nacionales que se destinan al financiamiento del gasto público pero que, en gran medida, egresan de la provincia a través de un reflujo financiero. Como producto de este esquema se observa una asimetría entre el flujo de inversiones y la formación de capital, situación que acentúa las deficiencias estructurales y sociales.

En la comparación de los datos de superficies, población y participación en el PIB de la provincia del Chaco, se verifica el atraso relativo con respecto a otras provincias y regiones. Según los datos censales, el Chaco concentra el 2,6% de la superficie del país y alrededor del 3% de la población total. Sin embargo, la participación en el PIB

apenas alcanza el 1,2%. Estos datos permiten constatar que la población guarda cierta proporción respecto a la superficie. Sin embargo, muy distinta es la relación al analizar la participación relativa del PBG en el PIB. De los porcentajes expresados se desprende que el PIB per cápita provincial representa un tercio de la media del país. En tal sentido, no cabe duda que el Chaco, en comparación con el resto de la nación, se encuentra marcadamente atrasado en términos productivos. El atraso relativo de la economía, con respecto al promedio del país, redundará en peores indicadores sociales. Por ello, el porcentaje de pobreza e indigencia es considerablemente mayor que en el promedio del país. El mismo fenómeno se observa analizando el porcentaje de población con

Necesidades Básicas Insatisfechas, al igual que en el caso de la mortalidad infantil y la tasa de analfabetismo.

Ahora bien, los indicadores sociales responden, en gran medida, a las condiciones del sistema productivo, que resulta atrasado en términos relativos con respecto al país, en particular en los aspectos referidos a la incorporación de innovaciones tecnológicas y la integración territorial de las cadenas de valor.

Producción en términos de Bienes y Servicios. En valores nominales

AÑOS	PBG	SECTORES PRODUCTORES DE BIENES	SECTORES PRODUCTORES DE SERVICIOS
2000	3.448.232.125	743.846.012	2.704.386.113
2001	3.356.518.318	702.771.550	2.653.746.768
2002	3.832.313.000	1.121.963.150	2.710.349.850
2003	4.558.992.487	1.665.097.885	2.893.894.602
2004	4.967.066.794	1.721.660.102	3.245.406.692
2005	5.912.744.738	1.910.042.368	4.002.702.370
2006	7.120.354.411	2.125.677.538	4.994.676.873
2007	9.564.088.732	3.178.159.675	6.385.929.057
2008	12.219.737.741	4.060.784.301	8.158.953.440

FUENTE: DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y CENSO DEL CHACO

La economía chaqueña ha presentado un crecimiento del 17% interanual, a valores corrientes, en el período analizado, donde la evolución favorable de los sectores primario y secundario fue contrarrestada por la caída registrada en el sector terciario.

El crecimiento en el sector productor de bienes ha sido del 24% interanual mientras que el comportamiento en el sector de servicios registró un 14% en el mismo periodo de tiempo.

Si bien el PBG no constituye un indicador directo de la distribución del ingreso en una jurisdicción geográfica, si se lo compara con la tasa de crecimiento demográfico del mismo período puede inferirse el ingreso per cápita de la población. En este sentido, tomando como referencia la tasa media anual de crecimiento demográfico inter-censal (1991 – 2001), que alcanzó al 1,6%, y considerando los datos del PBG, a precios constantes de 1993, el ingreso per cápita en 1991 ascendía a 2.399,2 pesos, mientras que en el 2004 había disminuido a 2.352,8 pesos y al 2010 se ha vuelto a incrementar a 4.159,11 pesos, todos evaluados a precios corrientes de 1993.

Caracterización de los principales sectores de actividad

i) Agrícola

Las actividades agrarias por sobre todo, conjugado con las actividades ganaderas, de caza y silvicultura, han jugado un rol importante en el crecimiento económico chaqueño, ya sea como generadoras de empleo e ingresos o como proveedoras de materia prima para la agroindustria y la exportación. En este contexto, la participación de las actividades primarias en el PBG alcanza alrededor del 16%, cifra que implica la generación de 2.009 millones de pesos anuales aproximadamente, teniendo en cuenta que el PBG estimado alcanza a 12.219 millones de pesos (menos del 1% del PBI Nacional). La base productiva se modificó en los últimos años como consecuencia de la evolución de los precios relativos de los productos y el margen neto de las actividades. Esta situación, sumada al desarrollo genético de nuevas variedades y los avances en las tecnologías de siembra y protección de los cultivos, produjo un corrimiento de la frontera agrícola cultivada con oleaginosas y cereales, a expensas de la superficie sembrada con algodón y ocupada por montes nativos.

La agricultura es diversificada, con cultivos como soja, girasol, algodón, maíz, trigo, sorgo y arroz que, en conjunto, superan los 1,4 millones de hectáreas sembradas.

Superficie Sembrada y Cosechada 2006 a 2008

CULTIVO	2006 - 2007			2007 - 2008		
	SUPERFICIE (Ha)		PN (TN)	SUPERFICIE (Ha)		PN (TN)
	SEMBRADA	COSECHADA		SEMBRADA	COSECHADA	
ALGODÓN	254.900	244.150	248.895	180.000	174.000	265.350
ARROZ	4.300	4.300	27.950	5.500	5.000	40.000
GIRASOL	399.100	378.150	475.610	317.850	317.850	516.515
MAÍZ	87.650	86.250	230.250	125.000	120.000	360.000
SOJA	573.700	567.000	1.145.610	683.350	635.500	1.239.410
SORGO GRANIFERO	67.450	65.450	205.755	84.620	70.000	252.000
TRIGO	40.535	28.210	19.308	9.120	9.120	10.032

FUENTE: CHACO EN CIFRAS 2008

ii) Ganadería

La base productiva pecuaria se asienta en la ganadería bovina, la que reúne a 2,66 millones de cabezas. El crecimiento de las existencias se ha incrementado desde el año 2000 hasta el 2008 en un 82%, alcanzando un pico de 2,77 millones de cabezas en el 2007. Por su parte, la ganadería caprina congrega alrededor de 522.000 cabezas, siendo relevante en el Noroeste de la provincia, donde se encuentra asociada a la cría bovina. Las restantes actividades pecuarias están representadas por la ganadería ovina 112.998 cabezas y porcina 131.942 cabezas, registrándose también un importante crecimiento en la apicultura (1.500 toneladas anuales de miel con un descenso en el año 2008 de hasta un 30% debido a razones climáticas).

Con los casi 2,7 millones de cabezas de ganado bovino, el Chaco se perfila como la provincia extra pampeana con mayor potencial para el desarrollo ganadero y la integración de la cadena de valor, con posibilidades de asegurar el abastecimiento del mercado chaqueño e insertarse competitivamente en el mercado nacional e internacional.

Pese a la amplia distribución geográfica de la actividad, sólo cinco jurisdicciones departamentales (Libertador San Martín; Fontana; San Fernando; Tapenagá y 25 de Mayo) concentran el 45,9% de las existencias.

La producción de carne fluctúa según la aptitud de los campos y las prácticas de manejo utilizadas, alcanzado un promedio de 25 kg/ha/año. Esta cifra está muy influenciada por la superficie ganadera de los Departamentos Almirante Brown y General Güemes, los que reúnen el 52% del total, pero sólo contienen al 11% de las existencias bovinas de la provincia.

Cantidad de Cabezas de Ganado Bovino Faenadas en Mataderos

TIPO DE GANADO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	227.161	277.044	263.996	240.325	259.878	314.289
Novillos	46.833	52.163	50.771	64.809	54.898	65.065
Novillitos	24.751	29.153	32.349	48.308	55.513	74.297
Vacas	69.156	90.385	92.315	75.832	87.500	87.951
Vaquillonas	26.209	29.048	29.210	39.443	43.494	57.671
Terneros	47.938	61.740	42.325	2.322	8.435	19.076
Terneras	3.923	5.022	5.935	556	872	2.325
Toros y bueyes	8.351	9.533	11.091	9.055	9.166	7.904

FUENTE: CHACO EN CIFRAS 2008

iii) Forestal

La totalidad del territorio provincial está incluido dentro de la formación del Parque Chaqueño, ambiente caracterizado por la variedad de especies con valor maderable, las que fueron sometidas a un intenso proceso de explotación selectiva en los últimos 100 años.

Los rollos son industrializados en aserraderos y carpinterías donde se realiza la primera y segunda transformación de la madera. El 86% de la producción corresponde a tres especies: algarrobo (20%), quebracho blanco (19%) y quebracho colorado (47%). Los rollizos incluyen desbastes de quebracho colorado destinados a la producción de tanino y alcohol, mientras que la leña comprende productos de distintas especies, aunque la mayoría proviene de itín y quebracho colorado, y se utiliza para la elaboración de carbón.

El siguiente cuadro muestra la evolución registrada por la producción forestal:

Estructura de la Producción Forestal

Tipo de Producto	Toneladas / Año				
	2004	2005	2006	2007	2008
Rollos y Rollizos	431.190	474.513	437.807	345.507	401.676
Leña	865.364	824.254	856.633	687.549	712.685
Postes	38.197	41.570	47.334	19.490	19.070
Total	1.334.751	1.340.337	1.341.774	1.052.546	1.133.431

FUENTE: CHACO EN CIFRAS 2008

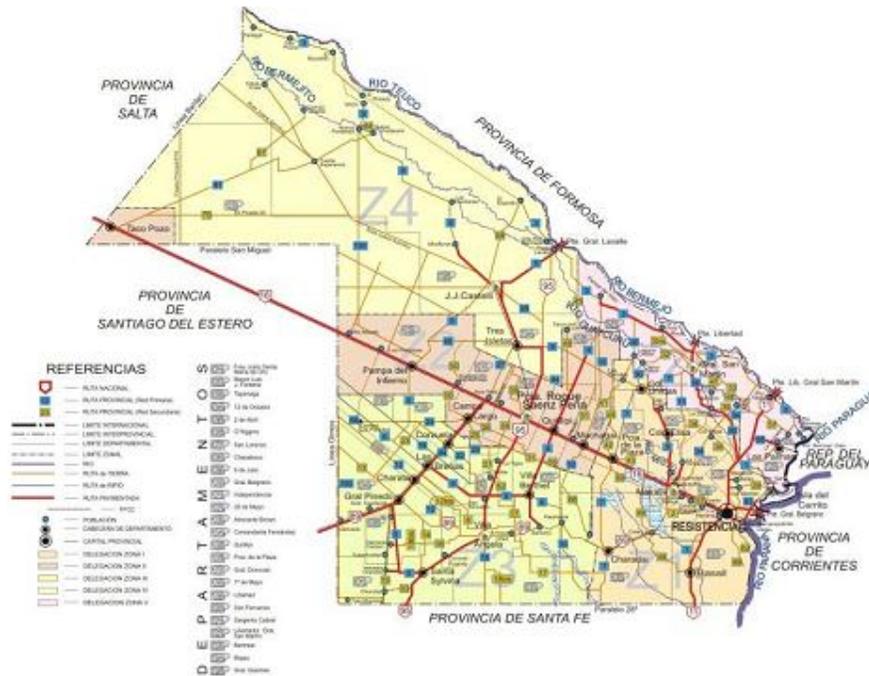
Rasgos generales de la infraestructura

i) Vial

La provincia cuenta con una red vial de 33.231 km, de los cuales 983 km pertenecen a la red troncal nacional, todas son rutas pavimentadas. De la red provincial, 26.090 km pertenecen a la red terciaria, cuya conservación, en gran proporción, se hace a través de los 96 consorcios camineros existentes. 2.018 km corresponden a la malla secundaria y 3.992 km a la primaria; de éstos, sólo 689 km están pavimentados.

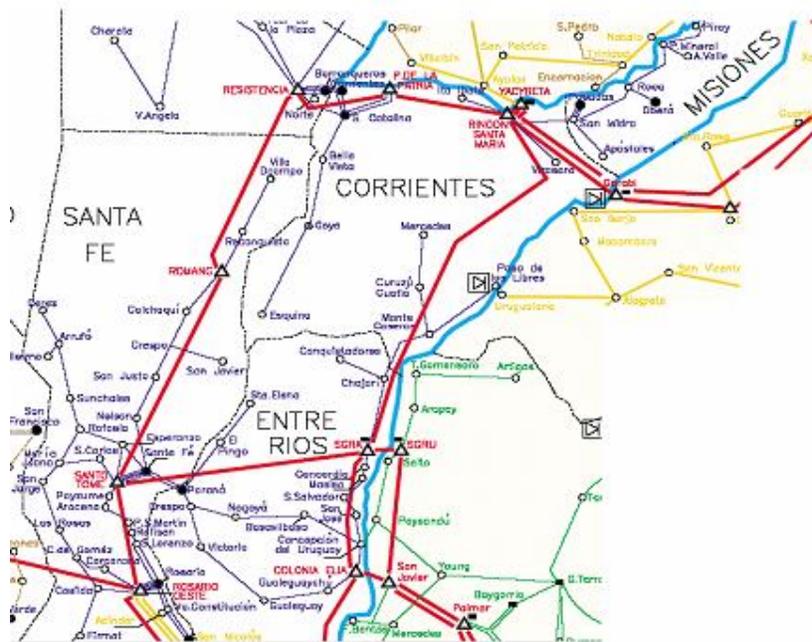
Si se considera la totalidad de la red vial, sólo el 5% está compuesto por rutas pavimentadas, pero si se considera sólo las rutas provinciales este porcentaje baja a menos del 3%.

El 77% se encuentra en buen estado, un 19% regular y únicamente el 4% presenta alguna deficiencia. El mapa de rutas provinciales se grafica a continuación:

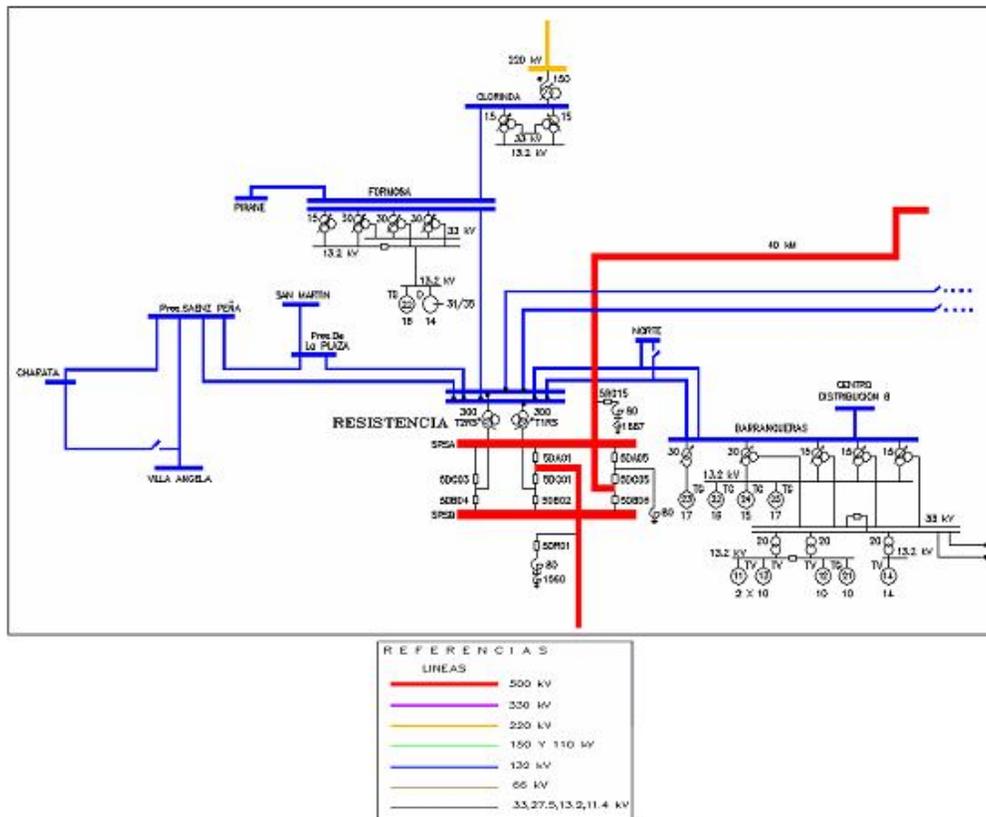


ii) Energética

La provincia del Chaco se encuentra conectada al Sistema Argentino de Interconexión (SADI), en una tensión de 500 kV. Mediante la Estación Transformadora de Resistencia se vincula a la Estación Transformadora Paso de la Patria, en la Provincia de Corrientes y a la Estación Transformadora de Santo Tomé, en la Provincia de Santa Fe. Esta vinculación eléctrica permite a la provincia recibir energía desde el sistema interconectado y operar en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), con los beneficios que implica desde el punto de vista de la calidad, confiabilidad y economía del suministro. El siguiente mapa muestra este sistema:



El abastecimiento del sistema eléctrico provincial se efectúa a través de la Estación Transformadora Resistencia. Ésta se vincula al SIN mediante dos líneas en 500 kV. Una de estas líneas conecta la ET Resistencia con Paso de la Patria – Rincón de Santa María – Central Hidroeléctrica de Yacyretá. Este vínculo significa una alta seguridad de abastecimiento considerando la envergadura de la central. La segunda línea conecta la ET Resistencia con Romang – Santo Tomé (Santa Fe), en el sistema Litoral, vinculado a la Central Hidráulica de Salto Grande. Este vínculo brinda seguridad de suministro ante eventuales contingencias en la primera línea. La ET Resistencia cuenta con una capacidad de transformación 500/132 kV, de una potencia de 2 X 300 MVA. Desde esta instalación parten 7 líneas de 132 kV para abastecer la demanda provincial y, adicionalmente, existen dos líneas en 132 kV que vinculan la ET Resistencia con el sistema de la Provincia de Corrientes. Por otra parte, existe una vinculación en 132 kV con el sistema eléctrico del Paraguay, con una capacidad de transformación de 150 MVA, mediante un auto transformador 220/132 kV instalado en Clorinda (Provincia de Formosa). El sistema se extiende en 33 kV cubriendo la mayor parte de la provincia, como puede visualizarse en el siguiente esquema eléctrico unifilar de la red eléctrica:



En la Provincia opera también la Central Térmica Barranqueras, próxima a la localidad del mismo nombre, con una potencia instalada de 120 MW, compuesta por máquinas turbo vapor y turbinas de gas. Asimismo, Servicios Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial (SECHEEP) posee grupos de generación para los sistemas aislados, líneas de subtransmisión y redes de distribución, incluyendo parte de las redes de electrificación rural.

Por otro lado, 17 cooperativas de usuarios prestan servicios eléctricos en zonas rurales mediante redes en media y baja tensión. Las obras principales han sido ejecutadas, en su mayor parte, por la DGE y son operadas en tenencia y uso por las cooperativas. Éstas asumen la operación, el mantenimiento, la facturación y la cobranza del servicio, efectuando también obras de ampliación con el aporte de recursos de los asociados. En general, estas organizaciones prestan servicios agropecuarios, motivo por el cual no todos los asociados cuentan con servicio eléctrico.

En 2001 los habitantes rurales sin energía eléctrica alcanzaban al 5,5% de la población rural agrupada y al 57,8% de la población rural dispersa. Los usuarios

rurales con energía eléctrica de red suman 55.000 habitantes, de los cuales el 80% son abastecidos por 17 cooperativas y el 20% por SECHEEP. Esta empresa distribuye la energía que adquiere en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), con excepción de las poblaciones que poseen generación propia (Fortín Belgrano, Tartagal, Tres Pozos, El Sauzalito, El Sauzal, Wichí, Nueva Pompeya, Fuerte Esperanza y Comandancia Frías), ubicadas en el Departamento General Güemes. A su vez, la localidad de Taco Pozo (Almirante Brown), es alimentada desde la Provincia de Salta.

iii) Tecnologías de la información y comunicación

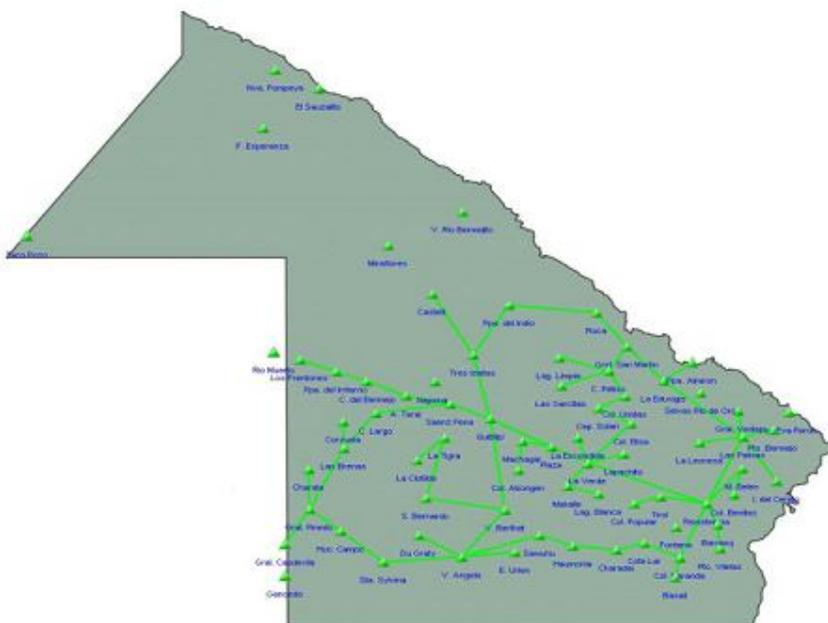
ECOM Chaco S.A., es la herramienta tecnológica e informática del estado provincial, especializada en el manejo de las TIC para la toma de decisiones del estado. El Data Center alojado en el edificio central de la ECOM, cuenta con diferentes tipos de servidores, unidades de almacenamiento y equipamiento para dar soporte a la red, también basados en distintas plataformas tecnológicas para los servicios de procesamiento de datos y conectividad que brinda la empresa. Se dispone de servidores IBM AS 400, modelo 720 y 170, y servidores SUN modelos SFV880 y Se 3510. Estos servidores proveen la capacidad de procesamiento necesaria para mantener operativos a los sistemas de información de gran porte. Asimismo, también se dispone de tecnología HP para dar soporte a servicios de servidores FTP, WWW, mail, autenticación de usuarios, proxy, monitoreo de red, base de datos, standalone, archivos.

ECOM se encuentra en la etapa de actualización total de su Data Center con tecnología de punta para soportar su estructura informática, su proyección de negocios, y la mejora continua de los servicios que presta actualmente. Esto permitirá:

- Contar con soporte técnico especializado.
- Contar con el respaldo de profesionales expertos.
- Minimizar riesgos de pérdida de la información.
- Garantizar la continuidad de sus operaciones.
- Garantizar la integridad y seguridad de sus datos.
- Garantizar el nivel de servicio por contrato.

- Reducción de costos de mantenimiento y operaciones.
- Alta disponibilidad.

La infraestructura de comunicaciones de ECOM llega con su red informática a lugares donde no llegan otras empresas telefónicas. Tiene proyectado la ampliación de su alcance, la mejora en el tráfico actual y el incremento de los niveles de seguridad para brindar otros servicios que forman parte de nuevos desarrollos de comunicaciones.



iv) Transporte

El Puerto de Barranqueras está situado en el km 1.188 del Río Paraná, en la orilla derecha del riacho del mismo nombre. Generalmente es utilizado por embarcaciones pequeñas y barcazas por el escaso calado para la navegación. El acceso tiene un calado máximo de aproximadamente 12 pies.

El elevador de granos tiene una capacidad de 100.000 tn, un sitio de atraque donde pueden operar dos barcazas simultáneamente con una entrega de 1.000 tn/hs. La recepción de la mercadería es por camión de 500 tn/hs y de vagón 750 tn/hs.

La empresa propiedad de la provincia del Chaco, Servicios Ferroviarios del Chaco (SEFECHA) realiza el servicio de transporte de pasajeros en ramales chaqueños pertenecientes al Ferrocarril General Belgrano de la red ferroviaria argentina,

anteriormente explotados por Ferrocarriles Argentinos. Sus coches motores recorren dos circuitos: uno que va desde la localidad de Puerto Tirol hasta Barranqueras pasando por Fontana y Resistencia, y el otro que comienza en Resistencia pero cambia en Fontana para dirigirse hasta la ciudad santafesina de Los Amores, pasando en el recorrido por varias localidades chaqueñas.

v) Irrigación

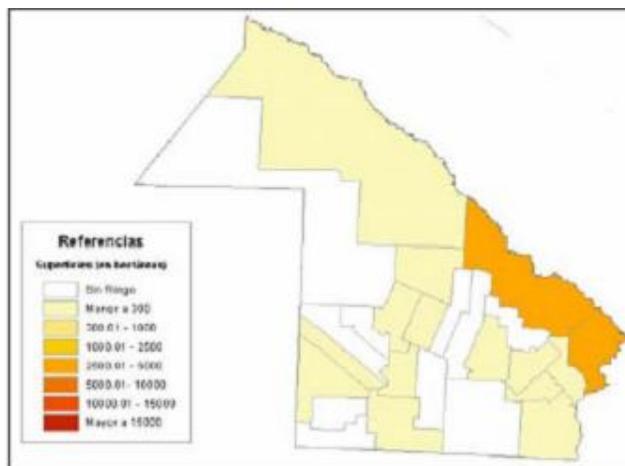
Se riega en 15 de los 25 departamentos. Las 7.550 ha regadas la ubican en el puesto número 18 en el orden nacional:

Total regado provincial/ Total regado nacional = 0,56 %

Total regado provincial/ Superficie total provincial = 0,08 %

A nivel jurisdiccional, el 52 % de los departamentos que tienen riego están ubicados en el rango de 0,01 a 300 ha; el otro rango con riego (2 departamentos) se encuentra entre las 2.500 y 5.000 ha.

Por otra parte, si se computa la superficie el 94 % de la superficie regada está en el rango de 2.500 a 5.000 ha, y el 6% restante está en el rango de 0,01 a 300 ha.



v) Parques industriales

El Parque Industrial de Puerto Tirol ubicado dentro del gran Resistencia, y por lo tanto conectado a redes viales importantes, consta de 60 ha de superficie total. Actualmente, cuenta con casi el 98% de su capacidad ocupada con distintos niveles de utilización y variedad en cuanto a tipos y escalas de emprendimientos industriales. Esto se debe al marcado desarrollo de la infraestructura interna, tanto

de servicios comunes como de un importante y creciente mejoramiento de la red vial interna de pavimento y ripio.

La zona industrial de Comandante Fontana, si bien no cuenta con las características de parque industrial, merece ser considerada como un emprendimiento de concentración industrial y alternativa de localización de industrias, debido a su ubicación en la zona metropolitana del gran Resistencia, al desarrollo de la infraestructura de la red vial interna de pavimento y ripio, y a su superficie de 48 ha. El nivel de ocupación actual es del 75%.

Se encuentran en faz de implementación, con diferentes grados de avance, los proyectos de parques industriales de Roque Sáenz Peña, Margarita Belén, Villa Ángela y General San Martín.

El estado provincial no tiene instalada estructura de acopio, planta de empaque, ni cadena de frío.

Ejes para el desarrollo agroindustrial

La base tradicional de la estructura productiva chaqueña se concentra en el sector primario, en particular en las actividades algodoneras, ganaderas y forestales, y en años recientes registra el crecimiento notable de la producción de oleaginosas. El sector primario del Chaco ha sido recurrentemente afectado por un conjunto de condiciones climáticas y fenómenos naturales que desafiaron, y desafían, su capacidad de reacción y supervivencia.

A nivel industrial, las últimas décadas fueron el escenario de crisis tendencial de los sectores textil y taninero, los dos procesos de transformación de materias primas locales que mayor importancia alcanzaron en la historia económica del Chaco.

En paralelo, y como consecuencia de aquellas crisis, las estadísticas muestran el actual predominio del sector servicios, cuyo peso en la estructura económica provincial (aproximadamente 70% del Producto Bruto Geográfico del Chaco) evidencia un proceso de tercerización que, lejos de reflejar la modernización de la estructura productiva y social, denuncia que la crisis estructural en el sector productor de bienes ha tendido a ser enfrentada con un mayor dinamismo del empleo en el sector público y en los servicios urbanos conexos.

El desempeño económico provincial está fuertemente influido por la evolución de la economía nacional, evolución que en las últimas décadas ha sido traumática. La realidad nacional ha influido sobre la economía provincial también a través de canales alternativos a los generados por la inestabilidad macroeconómica. La extrema concentración económica en la región central que caracteriza a la Argentina ha actuado históricamente contra las posibilidades industrializadoras locales.

El desarrollo agroindustrial provincial está dirigido a diseñar e implementar una política industrial orientada a utilizar todos los instrumentos de política pública de que se disponen para promover, si resulta eficiente, la localización en la provincia de las distintas etapas de las cadenas industrializadoras de las materias primas locales. De esta manera, privilegiando la industrialización de las producciones que, con el menor costo en términos de los recursos fiscales que implique su promoción, se pretende generar empleos locales, y el mayor efecto multiplicador en la etapa industrial, en la etapa de provisión de materias primas y en la etapa de los servicios conexos de apoyo a la industria.

Los determinantes de la localización y el surgimiento de industrias en cualquier sector pueden englobarse en cuatro conjuntos amplios, a saber:

1. La disponibilidad local de materias primas de costo y calidad competitiva en relación a la existente en otros puntos del país (o del mundo).
2. La disponibilidad local de factores de producción especializados y/o de insumos clave para esas industrias (facilitada en muchos casos por la misma aglomeración de industrias en la región). En términos amplios, esto incluye la infraestructura regional y puede extenderse al “capital social” (la cantidad y calidad de los recursos humanos, el nivel de cohesión social y la ética del trabajo que caracterizan a la región).
3. La fortaleza de la demanda local producida por la cercanía de centros de consumo masivo.
4. Las políticas provinciales y nacionales (crediticias, arancelarias o impositivas) que influyen sobre el sector y sobre la distribución espacial del mismo.

El diseño de la política industrial del Chaco procede según el siguiente esquema:

- ✓ Seleccionar las producciones a analizar en forma prioritaria en base a un criterio que identifique su importancia para la economía provincial

ponderando, por ejemplo, la capacidad generadora de empleo (y de allí el impacto social) y el valor agregado aportado por el sector. El rango de materias primas chaqueñas susceptibles de industrialización es amplio: algodón, distintas oleaginosas, carne, madera, miel, y otras varias.

- ✓ Fortalecer y estabilizar las principales producciones primarias, articulando en forma de sugerencias de política los principales problemas, demandas e inquietudes que viertan los distintos sectores involucrados en la producción e industrialización básica de materias primas en el Chaco.
- ✓ Analizar cómo funciona el respectivo sector industrial en el país, cuáles son las características básicas de sus procesos productivos y los determinantes de su localización en cada etapa de la cadena de valor, para identificar luego las causas que hasta aquí han bloqueado la industrialización local de estas producciones y diseñar el conjunto de políticas que podrían compensar o revertir dichos factores de bloqueo a la industrialización de las materias primas del Chaco.
- ✓ La política agro industrial debe generar nichos de rentabilidad capaces de inducir el despegue de las inversiones, teniendo en cuenta los siguientes criterios básicos:
 1. La densidad de los eslabonamientos locales que posea la industria en cuestión, depende básicamente de los eslabonamientos locales de cada industria: a mayor cantidad de estos, mayor capacidad de dinamización productiva, conectadas con las principales producciones primarias del Chaco, es decir con aquellas producciones en que la provincia posee ventajas comparativas en el ámbito nacional.
 2. La dinámica interna de cada industria, capacidad de introducción de nuevos productos, de nuevas tecnologías o de nuevas técnicas de comercialización.
 3. El grado de competencia existente en cada industria, lo que determina los costos de entrada de nuevas empresas y los costos de supervivencia de las empresas existentes.

En base al primer criterio, el gobierno provincial decidió centrar la estrategia en industrias pertenecientes a las cadenas textil, ganadera, cerealera, oleaginosa y forestal.

El segundo y tercer criterio hacen que debe centrarse en la industria de la confección, la industria del mueble, la industria frigorífica, y la industria de alimentos balanceados.

Sus posibilidades de introducir innovaciones en el plano local, sus capacidades de generación de empleo y sus estructuras de competencia en el plano nacional las señalan como los sectores más factibles para empezar una estrategia exitosa de dinamización productiva.

El gobierno provincial está orientado a la construcción estratégica de eslabonamientos ausentes o perdidos en el proceso de desarticulación productiva.

Ejemplos de eslabonamientos ausentes se encuentran en la industria frigorífica respecto de la comercialización minorista de carne y del procesamiento del cuero, en la industria de la confección y su potencial demanda de tejidos, y en la industria del mueble respecto de la experimentación con maderas alternativas. El Gobierno del Chaco busca impulsar la industrialización eficiente de su producción primaria, mediante una política industrial provincial que promueva y estimule, si resulta viable en términos económicos, la localización en el Chaco de las distintas etapas de las cadenas de industrializadoras de las materias primas locales.

Lineamientos para el desarrollo agroindustrial

Los lineamientos específicos para el desarrollo agroindustrial son:

- ✓ Política industrial provincial
- ✓ Política de promoción
- ✓ Industrialización competitiva
- ✓ Viabilidad económica
- ✓ Localización de cadenas de valor
- ✓ Empleo como objetivo
- ✓ Empleo como criterio de promoción
- ✓ Sustentabilidad ambiental

CAPITULO 1

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS BECARIOS

1.1 Convocatoria a aspirantes para los puestos de Becarios

El programa cuenta con una estructura de Recursos Humanos que va más allá de los Coordinadores Grupales afectados ya que se hace imprescindible el seguimiento de actividades de introspección por parte de las empresas, así como también un contacto más cotidiano local; para ello un conjunto de Becarios ha sido seleccionado.

Complementariamente, la inclusión de estos Becarios participantes implica la posibilidad de que los mismos vayan generando lazos con las empresas de su medio, convirtiéndose en una experiencia muy valiosa para su formación profesional.

La convocatoria se realizó en la casa de altos estudios de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), teniendo en cuenta las carreras más afines a la temática propia del programa “Grupos Productivos”, como ser las que se dictan en las Facultades de Ciencias Económicas, Ingeniería y Humanidades. La convocatoria también se hizo extensiva a la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) – Facultad Regional Resistencia (FRRE).

Se ha invitado a todos los interesados a presentar su Currículum Vitae para realizar una preselección de los aspirantes a cubrir los puestos necesarios teniendo en cuenta no solamente los requisitos de formación académica sino también aquellos relacionados a la localización geográfica de las empresas participantes, de manera de que exista un nexo local y así lograr una mayor facilidad en el contacto con las empresas participantes.

Como requisito *sine qua non* es imprescindible que la mano de obra que se absorba sea residente de la localidad, es decir necesariamente debe residir en la Provincia

del Chaco. Se anexa la normativa en donde se crea el “Programa de Asistencia Económica para Estudiantes Universitarios”

1.2 Selección de los Becarios según los perfiles requeridos

Dado que se busca poner énfasis en los procesos productivos, los perfiles de los becarios se relacionan estrechamente a éste fin. El perfil buscado se centró en que sea residente de la Provincia del Chaco, de 22 a 25 años de edad; y finalmente que sea estudiantes avanzado y/o recién egresado de Carreras de Ingeniería, Ciencias Económicas, y/o Ciencias Sociales.

De acuerdo al perfil antes explicitado, y priorizando la localidad de residencia, se han seleccionado nueve Becarios de un total de ochenta y siete aspirantes a quienes se procedió a capacitar. Se anexa el listado de becarios seleccionados que participaron de la nomina.

1.3 Capacitación de los Becarios según los perfiles requeridos

Dada la necesidad de capacitar a los Becarios en temáticas referidas a la formulación de proyectos, la fundación INTECNOR contó con la colaboración de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), Facultad Regional Resistencia (FRRE), quien dispuso de los materiales necesarios (muebles e inmuebles) y capacitadores para llevarla adelante.

La capacitación consistió inicialmente en el dictado de clases teóricas. Luego de que los conceptos básicos ya habían sido expuestos, se procedió al inicio de las aplicaciones prácticas de los contenidos teóricos, donde los participantes debían aplicar los conceptos y contenidos vistos en la parte teórica de la capacitación, resolviendo problemas de casos reales, y así obteniendo verdadera práctica en lo referente a la formulación de proyectos.

Las capacitaciones se llevaron a cabo en los meses de Noviembre y Diciembre del 2009 en las instalaciones del Anexo de la UTN, situadas en la calle French 828 de la ciudad de Resistencia.

1.4 Definición de lineamientos y acciones para cada sector productivo de los Coordinadores y Becarios

A través del Ministerio de Economía, Producción y Empleo se realizaron jornadas informativas con los Coordinadores, los Becarios y los distintos Responsables Técnicos del Gobierno Provincial.

En las mencionadas jornadas, se informó a Becarios y a Coordinadores acerca de todos los programas y acciones desarrollados.

El resultado de tales jornadas permitió definir los objetivos generales para cada sector productivo de la Provincia. Como conclusión general, puede decirse que el principal objetivo común para todos los sectores productivos es la mejora de la competitividad de los distintos productores locales. (Tal mejora pretende ser lograda mediante distintos canales).

CAPITULO 2 **DIVULGACIÓN DEL PROGRAMA**

Con el fin de convocar a las empresas de los distintos sectores productivos se llevaron a cabo tareas referentes a la divulgación del Programa.

A través de gestiones llevadas a cabo conjuntamente por la Fundación INTECNOR y el Gobierno de la Provincia se intentó hacer lo más extensiva posible la invitación a los interesados a inscribirse para participar del programa; utilizando para ello la mayor cantidad de medios de difusión posibles.

2.1 Publicación en medios gráficos y difusión en medios audiovisuales

En lo que a promoción se refiere, haciendo uso de medios gráficos, el programa se dio a conocer a través de publicaciones en distintos medios de comunicaciones, como ser escritas, radial y de conectividad internet. Además se promocionó al Programa a través de afiches colocados en puntos estratégicos de las localidades de Resistencia, Barranqueras, Presidencia Roque Sáenz Peña, Charata, Presidencia de la Plaza, General Pinedo, Fontana y Puerto Tirol. La selección de estos puntos estuvo determinada por la cantidad de transeúntes que transitan usualmente sus inmediaciones.

Además, se hizo uso de medios audiovisuales como ser, la emisora radial “Radio Facultad” que transmite en la frecuencia 91.1 Mhz. Esta radio depende de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Resistencia.

Por otro lado, también se ha publicado en Internet, en la página oficial del Ministerio de Economía, Industria y Empleo de la Provincia del Chaco y en la página oficial de la Fundación INTECNOR información acerca del programa, de manera de convocar a la mayor cantidad de productores que pudieran estar interesados en participar del Programa.

AFICHE DE DIVULGACIÓN DEL PROGRAMA

**Ministerio de Economía,
Industria y Empleo**

GOBERNACIÓN
CHACO
GESTION CAPITANICH

**CONSTRUYAMOS
Juntos un
CHACO
INDUSTRIAL**

GRUPOS PRODUCTIVOS del Chaco

POR MEDIO DEL PROGRAMA
Grupos Productivos del Chaco
PODÉS ACCEDER GRATUITAMENTE
A LA EXPERIENCIA DE PROFESIONALES
ESPECIALIZADOS AL SERVICIO DE TU PYME

PORQUE EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL
IMPONEN LA NECESIDAD DE SER CADA VEZ MÁS
PRODUCTIVOS Y COMPETITIVOS PARA PODER
COMERCIALIZAR LA PRODUCCIÓN LOCAL,
TANTO EN LOS MERCADOS NACIONALES COMO
EN LOS INTERNACIONALES.

Se brindará **ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS** en:

- CALIDAD
- COMERCIO EXTERIOR
- CONTROL DE GESTIÓN
- DESARROLLO DE PRODUCTOS
- DESARROLLO DE NEGOCIOS
- DISEÑO INDUSTRIAL
- LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN
- MARKETING
- PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Coordina el Proyecto:

INTECNOR
INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Apoyan el Proyecto:

FECHACO **UICH** **CFI**
UNIÓN INDUSTRIAL DEL CHACO CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2.2 Búsqueda y promoción de potenciales participantes dentro de cada sector productivo.

El Gobierno provincial, a través del Ministerio de Economía, Industria y Empleo tiene identificados a gran parte de los potenciales participantes del programa. Esto se debe a, principalmente, la interacción continua que se da entre actores privados y el mencionado Ministerio. Adicionalmente, el Ministerio de Economía, Industria y Empleo viene llevando adelante una serie de programas de apoyo a los productores locales de los distintos sectores, entre ellos se encuentran “Madera y Muebles”, “Metal Mecánica”, “Proveedores Locales”, etc.

Adicionalmente, se ha realizado una convocatoria a distintas Entidades Intermedias. Entre ellas a la Unión Industrial del Chaco (UICH) y a la Federación Económica del Chaco (FECHACO). La UICH es una asociación civil de carácter gremial empresario representativa de todos los sectores y regiones de la Provincia del Chaco. La

Federación Económica del Chaco es una entidad gremial empresaria que nuclea a empresas de distinta índole, principalmente a empresas de los rubros de Comercio y Servicios. La convocatoria de estas entidades intermedias está estrechamente relacionada con la importancia que tienen en la economía provincial, debido al porcentaje de empresas del total que nuclean.

De esta manera, la convocatoria intentó ser lo más abarcadora posible, de forma tal que las distintas empresas interesadas en participar puedan conocer el programa, su contenido, orientación y objetivos; permitiendo así la pre-inscripción al programa.

Además del grupo de empresas que participan del programa, se convocaron a los expertos que mejor se adaptaran a las necesidades que, a priori, fueron consideradas como la problemática a tratar. Dado que las actividades y el enfoque dependerán fundamentalmente del tipo de empresas que componen cada grupo productivo, en algunos casos el trabajo pasará por fortalecer la gestión de las Pymes, y en otros se enfocará en el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, entre otras temáticas a desarrollar por los expertos.

2.3 Elaboración de la ficha de Inscripción de las empresas

Cada una de las empresas con interés en participar en el programa ha completado una ficha de inscripción. Dicha ficha tenía por finalidad brindar cierta información de las empresas interesadas en participar, de manera de conocer previamente su actividad, su tamaño y sus necesidades, o más bien, las razones que la hicieron aplicar al programa, además de la información de contacto básica de cada empresa, es decir, para elaborar un perfil de la empresa.

Las principales consideraciones de cada una de las empresas han sido extraídas y mencionada en el informe final de los coordinadores. Por razones de confidencialidad no se expone las fichas dentro del presente informe. En resumen, las fichas de inscripción elaborada solicitan como información básica:

- *Razón social.*

- *Rubro que desempeña su actividad.*
- *Datos de contactos.*
- *Productos comercializados.*
- *Mano de obra empleada en forma permanente. Grado de calificación y Profesionalización de la misma.*
- *Antecedentes de creación de la empresa.*
- *Descripción de las ventas. Facturación anual.*
- *Canales de comercialización.*
- *Principales clientes.*

Se anexa el modelo final de la ficha de inscripción que las empresas participantes han completado para su participación.

CAPITULO 3

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS – PRODUCTORES PARTICIPANTES

Afortunadamente, los esfuerzos realizados para la convocatoria de empresas-productores participantes han logrado posicionar la adhesión al Programa dentro de los parámetros esperados.

Del total de las empresas que han aplicado un alto porcentaje ha sido seleccionado siguiendo un criterio de pertinencia al Programa, sus bases y objetivos.

3.1 Visita a las empresas-productores inscriptos para participar del proyecto

El Coordinador responsable técnico de cada grupo productivo, junto con un Becario, han visitado las empresas - fábricas inscriptas. De esta manera, los datos de las fichas de inscripción entregadas por las empresas han sido confirmados. Adicionalmente a lo antes expuesto, se elaboró un breve diagnóstico de actualidad y potencialidades de cada una de las empresas inscriptas.

3.2 Diagnóstico y Descripción Sintética de las empresas-productores inscriptos

A continuación se expondrá brevemente la situación actual visualizada por el Coordinador respectivo en sus primeras visitas a cada una de las empresas participantes.

EMPRESA: PELIMPLAMPLU

TITULAR: Analía Erika García

SECTOR PRODUCTIVO: TEXTIL

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Diseño y Confección de prendas para Bebés y niños de hasta 11 años.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Prendas para Bebés y Niños de hasta 11 años de edad.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: La titular acusa problemas en las siguientes áreas o actividades: Materias Primas, Insumos, Compras, Mano de Obra, Producto, Métodos de Trabajo, Lugar Físico, Organización, Comercialización, Stocks.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con la titular, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En ese orden, en las próximas visitas se desarrollará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permita – culminar el relevamiento – efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes a disminuir sustancialmente la problemática descubierta, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresario.

EMPRESA: FLUXUS S.A.

CUERPO DIRECTIVO: ANABELLA OVIEDO, NORMA FERREIRA

SECTOR PRODUCTIVO: TEXTIL

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Diseño y Fabricación de Ropa Deportiva.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Ropa deportiva Femenina.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Los Directores plantean inconvenientes en las siguientes áreas y tareas: Materias Primas, Insumos, Compras, Scrap, Mano de Obra, Producto, Maquinarias, Mantenimiento, Métodos de Trabajo, Lugar Físico, Organización, Administración de Producción, Stocks, Comercialización.

PRE-DIAGNÓSTICO: Durante la primera reunión con los directores de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global se puede observar que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se realizará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de lograr – al finalizar el relevamiento – efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes a salvar sustancialmente la

problemática relevada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: Confecciones y Servicios S.A.

CUERPO DIRECTIVO: EDGARDO IVANIER, VICTOR MOGUILNER.

SECTOR PRODUCTIVO: TEXTIL.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fabricación Integral de Indumentaria.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Indumentaria en General.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber: Insumos, Compras, Mano de Obra, Producto, Maquinarias, Mantenimiento, Métodos de Trabajo, Organización, Administración de Producción, Stocks, Comercialización. Asimismo, siendo que el emprendimiento posee apoyo del Gobierno Provincial, los Directores informan de la existencia de conflictos respecto del manejo del Proyecto.

PRE-DIAGNÓSTICO: Del primer contacto realizado con los directores de la Empresa, y tras el recorrido de la misma, de una manera general se pudo detectar que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se trabajará ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes a disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: ORIZA S.A.

CUERPO DIRECTIVO: ROMINA FINK, ROBERTO FINK

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL: PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE ARROZ.

PRINCIPALES PRODUCTOS: ARROZ DE DISTINTAS CALIDADES COMERCIALES.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber: Mano de Obra, Administración de la Producción, Comercialización, Mejoras en Productos y Procesos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Oriza S.A, planta arrocerera (La leonesa), en su proceso de producción, acondiciona, automatiza fases y adecua su empaque al sector de comercialización. Es un establecimiento con posibilidades de crecimiento. La capacitación y acompañamiento del sector público, mediante el uso de distintas herramientas (programas-ferias-exposiciones-beneficios-tasas-etc.), son necesarios para el desarrollo del empresario Pyme Chaqueño.

EMPRESA: Fideos Rosca de Oro

RAZÓN SOCIAL: VICTOR HUGO RAMIREZ

DIRECTOR: OSCAR LUQUE

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de Pastas Secas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Fideos Secos.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por el Director, a saber: Costos, Provisión de Insumos, Administración de la Producción, Gestión de Stock, Comercialización, Mejoras en Productos y Procesos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras establecer contacto con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma somera puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se estudiará en detalle, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: LAS LENGAS

TITULAR: MATÍAS FILIPCHUK

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de pastas frescas y panificados.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Tapas de empanadas, Fideos Frescos, Ravioles Frescos, Pre Pizzas, entre otros.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por el Director, a saber: Administración de la Producción, Gestión de Stocks, Logística, Comercialización, Cartera de Clientes, Mejoras en Productos y Procesos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Luego de la primera reunión con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, de manera general se puede apreciar que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, manteniendo su desenvolvimiento en un estado sub-óptimo en relación con su potencial. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio detallado a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática divisada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: FIDEOS LA ITALIANA S.R.L.

DIRECTOR: HECTOR MALDONADO

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de Pastas Secas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Fideos secos.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por el Director, a saber: Administración de la Producción, Gestión de Stocks, Comercialización, Cartera de Clientes, Mejoras en Productos y Procesos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el contacto realizado con el director de la Empresa, y tras inspección a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, manteniendo su desenvolvimiento en un estado sub-óptimo en relación con su potencial. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a fin de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes a reducir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: SOJA NEA.

DIRECTIVOS: NANCY MABEL KLEIN, MARTIN ARECO KLEIN.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de Milaneras de Soja.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Milaneras de Soja de distintas variedades.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber: Administración de la Producción, Capacitación de la Mano de obra, Logística, Comercialización, Mejoras en Productos y Procesos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, manteniendo su desenvolvimiento en un estado sub-óptimo en relación con su potencial. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir

sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: ESTABLECIMIENTO FRIGORÍFICO LAS COLONIAS S.R.L.

DIRECTOR: LUIS LIPPS

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fabricación de Embutidos y Chacinados.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Embutidos y Chacinados en General.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber: Administración de la Producción, Logística, Comercialización (Desarrollo de Marca).

PRE-DIAGNÓSTICO: : Tras el incipiente contacto realizado con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, manteniendo su desenvolvimiento en un estado sub-óptimo en relación con su potencial. Sin embargo, es válida la aclaración de que el potencial de la empresa es muy alto, en gran parte debido a la rama de la actividad en la que se desenvuelve. Además, el grado de tecnificación observado es alto en términos relativos y absolutos. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: COOPERATIVA LA UNIÓN LTDA.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de Chacinados y Embutidos.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Chacinados y Embutidos en general.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por la Cooperativa, a saber: Costos, Provisión de Insumos, Administración de la Producción, Capacitación de la Producción, Gestión de Stock, Logística, Comercialización.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con el representante de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, manteniendo su desenvolvimiento en un estado sub-óptimo en relación con su potencial. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración de la Cooperativa.

EMPRESA: GUALOK S.R.L.

RESPONSABLES: Néstor y Fernando (hijo) Brecciaroli.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E HIGIENE.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Si bien desarrolla varias actividades la principal es la elaboración de hipoclorito de sodio utilizado en la potabilización del agua para consumo humano y preparación de lavandinas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Hipoclorito de Sodio, Lavandinas y Detergentes.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Los representantes acusan problemáticas en el área de Comercialización, entendida ésta en su sentido más lato o abarcador.

PRE-DIAGNÓSTICO: Habiendo potencial para la línea de productos envasados en el segmento de segundas marcas de la región, es un negocio desaprovechado y que no cuenta con buena atención a los clientes. Por lo que parecería conveniente trabajar en establecer la estrategia para los productos envasados y evaluación de los recursos necesarios para implementarla.

EMPRESA: FAVAN S.R.L.

TITULAR: ATILIO VANCORBEIL

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E HIGIENE.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fabricación de Pañales Descartables.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Pañales Descartables.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la reunión con el titular, se vislumbran distintos problemas destacados por él. Principalmente, relacionados con el crecimiento de la empresa y su financiamiento.

PRE-DIAGNÓSTICO: Proyecto encarado individualmente que si bien ha alcanzado metas importantes (es el único productor regional de esta línea de productos y ha sido certificado por la ANMAT), no cuenta con el aporte de capital necesario, lo que le limita dos aspectos:

- 1- No se pueden encarar instalaciones pendientes (almacenaje, logística, equipamiento para empaquetado).
- 2- No cuenta con el capital de trabajo para sostener la producción en forma continua.

Parecería necesario trabajar en la elaboración de un plan de negocios para valorizar los ingresos potenciales y recursos necesarios, que permitan evaluar la factibilidad del proyecto y el retorno de la inversión, especialmente del capital de trabajo faltante (condición crítica).

EMPRESA: CITERTEX S.R.L.

DIRECTIVOS: RUBEN Y CRISTIAN TRAVERSI.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E HIGIENE

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Hilandería de algodón. Trabaja para terceros a fazón. Sus clientes son empresas textiles que elaboran medias, gabardinas, jersey, etc.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Tejidos de Algodón.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la reunión con los representantes, ellos manifestaron problemáticas en el área de Comercialización y Gestión de Cartera de Clientes.

PRE-DIAGNÓSTICO: Estratégicamente depende de las compras de un único cliente. Si bien la situación es muy especial desde su inicio es una situación de debilidad manifiesta. La obsolescencia tecnológica (equipo con 25 años de antigüedad) hará que en pocos años más su producción se aleje de los requerimientos de costos y calidad. Parecería acertado evaluar la factibilidad de la inversión en equipamiento nuevo y su eventual traslado a un parque industrial. También trabajar en establecer una estrategia comercial que modifique la debilidad mencionada.

EMPRESA: PAPELERA CHARATA

CUERPO DIRECTIVO: Ricardo y Matías Tejedor

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E HIGIENE

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fraccionador de papel higiénico. Adquiere bobinas de papel reciclado, lo corta y envasa en los rollos tradicionales.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Papel higiénico.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la visita a planta y la charla con sus directivos, éstos acusaron problemáticas en distintas áreas, a saber: Administración de la Producción, Tecnificación de la Producción, Financiamiento, Mano de Obra, Capacitación, Comercialización y Logística.

PRE-DIAGNÓSTICO: Funciona en forma artesanal. No tiene posibilidad de fraccionar papeles con corte de hoja, mejorar su línea de productos utilizando papel de calidad superior por falta de equipamiento.

Parecería oportuno evaluar acciones que le permitan aumentar su producción, acceder al segmento de segundas marcas (hoy sólo vende en base a precio bajo), diversificar productos, ampliar radio de cobertura. Ello llevaría a analizar si es viable adquirir equipamiento (máquina gofradora, conera, selladoras, etc), implementar la logística, capacitación necesaria, etc. Necesidad de incorporar mano de obra.

EMPRESA: SODJA HERMANOS S.R.L.

PRESIDENTE: JOSÉ SODJA

SECTOR PRODUCTIVO: INDUSTRIA PUBLICITARIA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Diseño y Fabricación de Carteles Publicitarios

PRINCIPALES PRODUCTOS: Cybergrafia y carteles publicitarios.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la visita a planta y la charla con su presidente, éste acusó problemáticas principalmente en lo referente a Comercialización y Administración de Cartera de Clientes.

PRE-DIAGNÓSTICO: empresa de larga trayectoria en el rubro, con clientes internacionales (Coca Cola – Movistar), nacionales grandes y medianos y comercios locales. Dada la situación financiera internacional, las empresas de origen extranjero se orientaron a pequeños publicistas para obtener mejores precios dejando de lado la calidad del producto. Al ser las empresas internacionales las que generaban el mayor flujo de ingresos, la empresa SODJA entro en una etapa de estancamiento.

EMPRESA: NATIMAR S.A

TITULAR: Martin Gualdoni.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fraccionamiento, envasado y comercialización de miel de abejas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Miel de abejas (“ABEJA REINA”).

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por su titular, a saber: Administración de la Producción, Capacitación de la Mano de obra, Logística, Comercialización.

PRE-DIAGNÓSTICO: Dado que hasta hace poco contaban con una limitada producción de miel, se dedicaban únicamente a la venta a granel. Actualmente han superado ese estadio, propiciando la venta fraccionada para la expansión de la empresa. Dicha expansión debe ser ordenada, de manera que las variables críticas del negocio no se vean afectadas. La elaboración de un plan de expansión parecería ser una herramienta acertada ante ésta situación.

EMPRESA: COPAP – Cooperativa productores Apícolas

PRESIDENTE: ALBINO JOSÉ CHÍCHARI.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Recepción, Almacenamiento y Comercialización de Miel de abejas a granel.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Miel de abejas a granel.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: La cooperativa pretende empezar la actividad de fraccionamiento por cuenta propia, incluyendo el desarrollo de una marca propia.

PRE-DIAGNÓSTICO: Han adquirido maquinaria para fraccionar miel incorporando tecnología de avanzada. Muy buena impresión de la planta. La próxima etapa es la promoción y distribución de miel en envases a comercios y blísteres a los hoteles.

EMPRESA: RESINEA.

TITULAR: LUIS MARCELO SÁEZ

SECTOR PRODUCTIVO: PROVEEDORES INDUSTRIALES Y COMERCIALES

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fabricación de bolsas de polietileno con material reciclado.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Bolsas de polietileno.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por su titular, a saber: Administración de la Producción, Capacitación de la Mano de obra, Logística, Comercialización.

PRE-DIAGNÓSTICO: El titular, joven emprendedor de 27 años, tiene un potencial fuera de lo común para convertir a Recinea en una gran empresa. Debe expandir el negocio.

EMPRESA: PAPELERA NORTE S.R.L.

CONSEJO DIRECTIVO: ALFREDO ZABALZA y FERNANDO BASAIL.

SECTOR PRODUCTIVO: INDUSTRIA DEL PAPEL.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: PROCESAMIENTO DE PAPEL.

PRINCIPALES PRODUCTOS: bobinas de papel comerciales, lisas e impresas; papel en hojas (en distintos tipos de papel, medidas y gramajes); bolsas para

comercios (medidas Nº 1 a 10); servilletas gofradas, lisas e impresas y; bolsas industriales (para carbón, azúcar, arroz, fideos, alimentos balanceados, etc.).

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: los directores de la empresa no han manifestado problemas puntuales, más bien, la problemática está dada intrínsecamente por el crecimiento de la empresa.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto, parecería ser que la empresa se utiliza el Marketing solo como una herramienta menor, que podría ayudar a vender lo que se produce. Parecería adecuado evaluar profundamente esto, y de ser necesario, realizar una revisión profunda de las políticas y acciones de marketing, para elevar su eficacia. Seguramente las ventas se encuentran muy por debajo de su potencial.

EMPRESA: BIOENERGY.

TITULAR: ISIDORO WOJTUÑ.

SECTOR PRODUCTIVO: BIOCOMBUSTIBLES.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN DE BODIESEL Y LA PROVISIÓN DE PRENSAS DE ACEITE VEGETAL. ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BODIESEL.

PRINCIPALES PRODUCTOS: MAQUINARIA PARA BODIESEL Y PRENSAS DE ACEITE VEGETAL.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por su titular, a saber: Control de Gestión, Finanzas, Administración de la Producción, Gestión de Cartera de Clientes.

PRE-DIAGNÓSTICO: La empresa es innovadora, en cuanto a sus productos y procesos. Sin embargo, existen falencias en su generación de información propia para la toma de decisiones. Parecería acertado trabajar en un sistema simple de información que le permita conocer aspectos clave de su negocio con celeridad. También parecería importante trabajar en lo referente a su consolidación organizativa.

EMPRESA: RAUSH INGENIERÍA MICROMECAÁNICA INTEGRAL

TITULAR: JOSÉ RAUSH.

SECTOR PRODUCTIVO: MICROMECAÁNICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Fabricación de repuestos de pequeñas dimensiones, en especial de origen extranjero: para la industria textil, para la industria aérea regional, fotocopiadoras, impresoras, engranajes desde 5 mm., entre otros; Diseño y fabricación de instrumental y aparatos específicos para uso en laboratorios y medicina y; Asesoramiento técnico especializado sobre ingeniería micromecánica.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Repuestos de pequeñas dimensiones para distintas aplicaciones.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por su titular, a saber: Control de Gestión, Finanzas, Gestión de Cartera de Clientes.

PRE-DIAGNÓSTICO: La empresa es innovadora, en cuanto a sus productos y procesos. Sin embargo, existen falencias en su generación de información propia para la toma de decisiones. Parecería acertado trabajar en un sistema simple de información que le permita conocer aspectos clave de su negocio con celeridad. También parecería importante trabajar en lo referente a su consolidación organizativa.

EMPRESA: MELLI HERMANOS S.A.C.I.F. y A.

CONSEJO DIRECTIVO: OMAR MELLI, WALTER MELLI, LEONEL MELLI y LUISINA MELLI.

SECTOR PRODUCTIVO: CONSTRUCCIÓN.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Construcción de viviendas tipo FONAVI para organismos públicos provinciales (90%); Carpintería en maderas, para la elaboración de pisos interiores, pisos exteriores, tableros multilaminados, decks, escaleras, aberturas, mesas y tapas entre otros (5%) y; Cría, engorde y venta de ganado vacuno (5%).

PRINCIPALES PRODUCTOS: Viviendas, productos en madera, ganado en pie.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la visita a las oficinas centrales de la empresa y la reunión con sus Directivos, ellos dejaron entrever problemáticas en: Administración de la Producción, Control de Gestión, Comercialización.

PRE-DIAGNÓSTICO: Falta de formalización de la Misión, Valores y Políticas de actuación principales de la firma. Falta de conocimiento del Resultado

Económico/Cash Flow Mensual de la Empresa. Falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los integrantes de la familia.

EMPRESA: IRALOF.

CONSEJO DIRECTIVO: RAMÓN FERNÁNDEZ.

SECTOR PRODUCTIVO: METAL MECÁNICA.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Maquinas agrícolas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Maquinas e implementos agrícolas. Equipos perforación y extracción de agua, molinos de vientos, etc.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: No consigue mano de obra capacitada; necesita financiar compra de maquina plegadora, la provincia no le compra.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tiene capacidad para ser subcontratista de un grande como por ej. Wouchuk, si este le pudiera ceder una dobladora de chapa, con la cual podría trabajar y realizar trabajos complementarios a él.

EMPRESA: AURUS

CONSEJO DIRECTIVO: ROSENDO FRANK, WALTER FRANK, DANTE FRANK.

SECTOR PRODUCTIVO: METAL MECÁNICA.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Maquinas agrícolas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Equipamiento para la producción y la industria sembradora y cosechadora de algodón con limpieza.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: La provincia no apoya a los productores que entonces no le pueden comprar equipos; los pooles no entienden su tecnología superior.

PRE-DIAGNÓSTICO: Su fabrica es más bien un taller de fabricación y armado por proyecto y le faltaría una disposición más acorde para la fabricación en serie. Es difícil para delegar y compartir.

EMPRESA: WOUCHUK

CONSEJO DIRECTIVO: GERARDO WOUCHUK y GRACIELA WOUCHUK.

SECTOR PRODUCTIVO: METAL MECÁNICA.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Maquinas agrícolas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Fabrica de Equipos para cosechadoras de algodón en surco estrecho.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Está conforme pero dice que es muy difícil compartir con los de mas; tiene mucho trabajo pero poco tiempo y necesita apoyo.

PRE-DIAGNÓSTICO: Creo que es indudablemente la mejor de las empresas y el líder ideal para conducir este posible clúster. Está exportando y precisa apoyo de todos para seguir progresando.

EMPRESA: SERI

CONSEJO DIRECTIVO: JUAN PABLO SERI Y JOSÉ SERI.

SECTOR PRODUCTIVO: METAL MECÁNICA.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Maquinas agrícolas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Mini topadoras, rolos pos desmontes, saca tronco, desraizador, rastras, acoplados, etc.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: No consigue personal técnico capacitado para proyectos; necesita financiamiento para poder seguir creciendo.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tiene un muy buen proyecto pero necesita un técnico que le realice la ingeniería de detalle; tiene complementariedad con las maquinas grandes de Wouchuk.

EMPRESA: IBE S.A.

CONSEJO DIRECTIVO: ROBERTO LUGO.

SECTOR PRODUCTIVO: COMERCIO.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: SUPERMERCADO.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Productos de consumo masivo.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la primera visita a la planta y la primera reunión con los Directivos y encargados, ellos dejaron entrever el interés de la empresa en hacer un trabajo que permita que a partir de los informes que emite su propio software, se llegue a delinear punto de equilibrio, presupuestos y si fuera posible tablero de comando.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que teniendo

en cuenta los objetivos de la empresa, parecería estar bien encaminada. Sin embargo, en ese orden, en las próximas visitas al establecimiento se efectuará un estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, y aquellos que pueden llegar a preverse a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: CASA BORRAS S.A.

CONSEJO DIRECTIVO: MARIO MORO.

SECTOR PRODUCTIVO: COMERCIO.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Distribución de comestibles y bebidas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Comestibles y bebidas en general.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la primera visita y reunión con el Director de la Empresa, se han planteado como áreas en las que existen problemáticas de diversa índole a las siguientes: Recursos humanos, Control de Gestión, Finanzas y Logística.

PRE-DIAGNÓSTICO: En este caso la problemática a encarar se orienta a fortalecer los fundamentos de empresa de familia, estudios de rentabilidad entre líneas de productos y posibles alternativas de inversión, presupuestos financieros o cash-flow, análisis de los pro y contra de su propia logística.

EMPRESA: CENTROFICINA S.R.L.

CONSEJO DIRECTIVO: VERÓNICA SOLIS

SECTOR PRODUCTIVO: COMERCIO

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Comercialización de muebles y equipamiento de oficinas.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Muebles de Oficina en general.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: En este caso, el pedido de asistencia profesional está dirigido a practicar unos estudios sobre una nueva actividad que ya comenzaron de manera aun incipiente, pero que exigirá otros estudios técnicos: por ejemplo, un sistema de costos.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, parecería estar bien encaminada. Sin embargo, en ese orden, en las próximas visitas al establecimiento se efectuará un estudio individual de los requerimientos particulares de la misma, ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión la conveniencia o no de continuar con sus planes, quedando dichas conclusiones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: GRUPO SANTA LUCIA S.A.

CONSEJO DIRECTIVO: JORGE SÁNCHEZ

SECTOR PRODUCTIVO: TURISMO

ACTIVIDAD PRINCIPAL: ADMINISTRACIÓN DE HOSTERÍA – TURISMO AVENTURA.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Paquetes turísticos

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Desarrollo e implementación de un nuevo paquete turístico en la zona.

PRE-DIAGNÓSTICO: Dos alternativas, una de mayor importancia a través de conjugar en un asociativismo mediante la formación de un clúster turístico; u otra alternativa consiste en armar un emprendimiento menor direccionado a la formación de una agencia de viajes con planes de turismo nuevos para el lugar. Ambas alternativas a evaluar.

EMPRESA: MAQUINOX S.A.

CONSEJO DIRECTIVO: ALFREDO BRADFORD

SECTOR PRODUCTIVO: METAL MECÁNICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Tratamiento y Conversión de Acero Inoxidable.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Maquinarias para áreas hospitalarias y la producción de alimentos.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: El Director de la empresa ha planteado que encuentra una serie importante de dificultades en las siguientes áreas: Recursos

Humanos, (Capacitación y Rotación del Recurso); Vinculación y comunicación con el Sector Público y autoridades competentes; Cuestiones Tributarias e Impositivas.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con los directores la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, tanto de la problemática visualizada por el consultante como la visualizada por el consultor a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: COLORJET S.R.L.

CONSEJO DIRECTIVO: RICARDO JUAN KHAYAT

SECTOR PRODUCTIVO: INDUSTRIA PUBLICITARIA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Impresión off set y digital láser para la elaboración de afiches, volantes, catálogos, revistas, libros e incluso indumentaria.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Impresiones Publicitarias en General.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: El Director de la empresa ha planteado que encuentra una serie importante de dificultades en las siguientes áreas: Recursos Humanos; Vinculación y comunicación con el Sector Público y autoridades competentes; Cuestiones Referentes a la Administración Financiera.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con los directores la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que pueden estar generando un estado sub óptimo a la situación de la empresa en relación con su potencial. Sin embargo, vale aclarar que, como primera impresión, la empresa está muy bien posicionada en el medio. En este orden de cosas, se estudiarán los distintos ítems visualizados por la empresa y por

el consultor, de manera de poder conocer la operatividad de las restricciones y cuellos de botella presente o previsible.

EMPRESA: DISTRIBUIDORA IVÁN.

CONSEJO DIRECTIVO: BASILIO SACZUK.

SECTOR PRODUCTIVO: PRODUCTORES DE ALIMENTOS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración y Distribución de Snacks.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Snacks sin TACC.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la primera visita y la primera reunión con su Director, éste plasmó a las siguientes como problemáticas a tratar: Productos y Procesos, Packaging, Comercialización, Logística.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo. En definitiva, se observan modificaciones que podrían llevarse a cabo para acercar la realidad de la empresa a su potencial. En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, tanto de la problemática visualizada por el consultante como la visualizada por el consultor a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

EMPRESA: CIBERGRAFIA

CONSEJO DIRECTIVO: DIEGO SODJA

SECTOR PRODUCTIVO: INDUSTRIA PUBLICITARIA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Diseño y Fabricación de Carteles Publicitarios

PRINCIPALES PRODUCTOS: Cybergrafía y carteles publicitarios.

PROBLEMÁTICA PLANTEADA: Tras la primera visita y la primera reunión con su Director, éste plasmó a las siguientes como problemáticas a tratar: Administración de la producción, control de gestión y planificación organizacional, potencialidad de incorporar nuevas líneas de producto para su posterior internalización en el mercado. Logística.

PRE-DIAGNÓSTICO: Tras el incipiente contacto realizado con el director de la Empresa, y tras la visita a la misma, se puede determinar que la industria está basada en una gran parte en la creación de los productos, y como en el caso de la mayoría de los creadores, se desarrolla en un ambiente funcionalmente poco orgánico que tiende a agravarse si la inversión no alcanza o no tiene la velocidad de respuesta que la creación en sí misma exige. Por lo cual, se deberá estudiar la potencialidad de acceso al crédito tendiente a incrementar la capacidad de producción.

Vale aclarar que todos los establecimientos, y principalmente los industriales mostraron una gran preocupación por el servicio de energía eléctrica, al cual calificaron como “no satisfactorio” tanto en la calidad del servicio como en lo referente a las tarifas vigentes. También, todos aquellos que necesitan generación de calor en sus procesos, se mostraron muy disconformes por la falta de provisión de gas natural en la provincia, y el consecuente costo mayor al que deben incurrir por el uso de garrafas. Además hay casos donde se usa leña como combustible, con el consecuente daño ambiental que esto trae aparejado y la falta de sustentabilidad de la actividad que implica.

La ausencia de infraestructura productiva básica trae aparejada una desventaja competitiva fuerte con respecto a otras áreas del país. Sin embargo, en este sentido, toda la zona Nordeste de la Argentina se encuentra en igualdad de condiciones.

3.3 Armado de los grupos productivos

Una vez llevadas a cabo las primeras visitas a los establecimientos productivos y las primeras charlas con sus representantes, junto con la ficha respectiva que cada empresa-productor presentó, se ha podido tener una noción acerca de la voluntad participativa y asociativa de cada una, los productos fabricados, su capacidad productiva (capacidad instalada), el nivel de tecnología empleado, su grado de formalización, y principalmente una idea acerca de lo que las empresas perciben como dificultades, restricciones o cuellos de botella.

Haciendo uso de la información recabada por los medios antes expuestos y valiéndose de la opinión calificada de los distintos coordinadores grupales se definieron los diferentes grupos productivos estableciendo la siguiente composición:

Grupo N° 1:

Factores en Común:

Necesidades: Mejoras en Productos y Procesos. Administración de la Producción. Comercialización.

Sector Productivo: Productores de alimentos.

Localización: Presidencia Roque Sáenz Peña, Resistencia y zonas aledañas.

Coordinador Grupal Afectado: Francisco Fernando García Plorutti –
DNI: 11.995.857

Empresas - Productores participantes: Soja NEA, Fideos La Italiana S.R.L., Víctor Hugo Ramírez (Fideos Rosca de Oro), ORIZA S.A., Establecimiento Frigorífico “Las Colonias”, Cooperativa La Unión LTDA., Matías Filipchuk (Pastas Frescas y Panificados “Las Lengas”).

Grupo N° 2

Factores en Común:

Necesidades: Materias Primas, Insumos, Compras, Mano de Obra, Producto, Métodos de Trabajo, Lugar Físico, Organización, Comercialización, Stocks.

Sector Productivo: Productores Textiles.

Localización: Gran Resistencia.

Coordinador Grupal Afectado: Eugenio Najman – DNI: 10.921.175

Empresas - Productores Participantes: FLUXUS S.A., Confecciones y Servicios S.A., PELIMPLAMPLU.

Grupo Nº 3

Factores en Común:

Necesidades: Comercialización. Desarrollo de planes crecimiento.

Sector Productivo: PRODUCTORES DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA E HIGIENE.

Localización: Gran Resistencia, Charata y Presidencia Roque Sáenz Peña.

Coordinador Grupal Afectado: Luis Doce – DNI: 10.923.097

Empresas - Productores Participantes: GUALOK S.R.L., FAVAN S.R.L., Papelera Charata, CITERTEX.

Grupo Nº 4

Factores en Común:

Necesidades: Recursos Humanos, Capacitación, Canales de Comercialización, Expansión Comercial.

Sector Productivo: METAL MECÁNICA.

Localización: Presidencia Roque Sáenz Peña, Presidencia La Plaza, Las Breñas, General Pinedo

Coordinador Grupal Afectado: Roberto Verri – DNI: 8.588.074

Empresas - Productores Participantes: IRALOF, AURUS, WOUCHEK, SERI.

Grupo Nº 5 Unión Industrial del Chaco 1

Factores en Común:

Necesidades: Control de Gestión, Finanzas, Gestión de Cartera de Clientes.

Sector Productivo: Heterogéneo.

Localización: Gran Resistencia.

Coordinador Grupal Afectado: Raúl Ernesto Tommasi – DNI:
7.723.303

Empresas - Productores Participantes: BIOENERGY, RAUSH
INGENIERÍA MICROMECAÍNICA INTEGRAL, MELLI HERMANOS S.A.C.I.F. y
A, PAPELERA NORTE S.R.L.

Grupo Nº 6 Unión Industrial del Chaco 2

Factores en Común:

Necesidades: Recursos Humanos, (Capacitación y Rotación del
Recurso); Vinculación y comunicación con el Sector Público y autoridades
competentes; Cuestiones Tributarias e Impositivas.

Sector Productivo: Heterogéneo.

Localización: Gran Resistencia.

Coordinador Grupal Afectado: José Alfredo Domínguez – LE:
2.991.853

Empresas - Productores Participantes: SODJA S.R.L.,
DISTRIBUIDORA IVÁN, MAQUINOX.

Grupo Nº 7 FEDERACIÓN ECONÓMICA DEL CHACO 1

Factores en Común:

Necesidades: Recursos humanos, Control de Gestión, Finanzas y
Logística.

Sector Productivo: Comercio.

Localización: Gran Resistencia

Coordinador Grupal Afectado: Gustavo Alfredo Repetto – DNI:
4.428.915

Empresas - Productores Participantes: IBE S.A., Farmacia La
Leonor, Centro Oficinas S.A., CASA BORRAS, Grupo Santa Lucia S.A.

Grupo Nº 8 FEDERACIÓN ECONÓMICA DEL CHACO 2

Factores en Común:

Necesidades: Administración de la Producción, Capacitación de la Mano de obra, Logística, Comercialización.

Sector Productivo: Heterogéneo.

Localización: Gran Resistencia.

Coordinador Grupal Afectado: Roberto Hansen – DNI: 8.234.772

Empresas - Productores Participantes: SODJA HERMANOS S.R.L., NATIMAR S.A. (Miel Abeja Reina), COPAP-Cooperativa de Productores Apícolas, RESINEA.

Una vez conformados los grupos, las empresas - productores han sido informadas acerca de las condiciones y obligaciones que asumen a partir de la aceptación de participar, a saber; a) designar una persona que esté a disposición del proyecto (desde la empresa hacia adentro), b) participar de las reuniones y actividades del grupo.

CAPITULO 4

FORTALECIMIENTO DE LOS GRUPOS PRODUCTIVOS

4.1 Presentación de los Grupos Productivos

Una vez identificados todos los participantes del programa se procedió a invitarlos a la presentación oficial del mismo, que se llevo a cabo en Casa de Gobierno el día 15 de junio del presente año a las 16:00 hs., en el “Salón Verde” del Ministerio de Economía de la Provincia. En esta ocasión el Ministro Lic. Eduardo Aguilar, expuso los principales lineamientos a seguir por el Programa y las expectativas que se tienen en función de sus resultados, pues remarcó, que persigue facilitar el camino a las Pymes locales en la detección y posibles vías de solución de sus problemas y orientar al Estado Provincial en la implementación de acciones que colaboren en este sentido. La Fundación INTECNOR, los expertos que coordinan cuatro de los grupos productivos que se encontraban trabajando en ese momento en la Provincia, las Empresas del medio y demás entidades presentes, participaron activamente junto al Ministro Lic. Eduardo Aguilar, el Subsecretario Lic. Juan Sebastián Agostini y el Presidente de la Fundación de INTECNOR Ing. Gustavo Bernaola de la rueda de prensa.

Algunos de los principales conceptos enunciados por el Ministro fueron:

“La formación de grupos productivos pretende, en principio, avanzar en la propia conquista del mercado local, consolidando las bases de operaciones que permitan al Chaco dar saltos regionales y nacionales. Para ello es necesario tener la capacidad que las empresas desarrolladas a nivel nacional tienen, porque el proceso de crecimiento e innovación no siempre es descubrir nuevos productos y procesos, sino que tiene una brecha respecto a lo que son las mejores prácticas desarrolladas a nivel país; y puede bien tratarse de acortarla”.

Los grupos productivos van a estar trabajando aproximadamente durante cinco meses periódicamente en la provincia, con el apoyo de coordinadores locales. La

idea es terminar en cada una de las empresas con algún plan de acción que refleje las mejoras y los pasos que faltan dar para tener en este sentido un apoyo nacional por parte del Estado”.



Foto. El Ministro Eduardo Aguilar, junto a autoridades de la Provincia, de la Fundación INTECNOR y demás participantes en la presentación oficial del Programa “Grupos Productivos de la Provincia del Chaco” en Casa de Gobierno.

“Hay muchos aspectos que hay que mejorar, esos aspectos tienen que ver tanto con lo que los gobiernos desarrollan como apoyos tradicionales como los que tienen que ver con créditos, subsidios, con aportes con reintegros incluso con capacitación de mano de obra”.

“Además de los aspectos que no son los tradicionales que hacen a la capacitación de las mismas empresas como la organización interna, la innovación en procesos, productos y servicios y la posibilidad de encontrar estrategias que permitan diferenciar productos”.

4.2 Presentación y discusión de los objetivos y planes de trabajo propuestos dentro de cada grupo productivo

En términos generales, los objetivos propuestos dentro de cada grupo productivo están relacionados a la mejora de la productividad, y consecuentemente, de la competitividad de las Pymes locales para ello se hará uso de distintos métodos tradicionales y no tradicionales enfocándose principalmente en innovaciones en procesos, productos y servicios; en estrategias de diferenciación de productos; en mejoras en la gestión y organización de la empresa y la búsqueda de nuevos canales de comercialización.

Específicamente dentro de cada grupo productivo se busco detectar los cuellos de botellas, dificultades y limitaciones de cada productor en forma individualmente considerado con el objeto de abordar la problemática y proponer soluciones asequibles para cada realidad particular. Algunas de las limitaciones detectadas han sido manifestadas por los propios empresarios, mientras que otras de ellas han sido detectadas por el coordinador grupal complementando así la perspectiva global de la situación, esto es desde adentro y fuera de la empresa.

Afortunadamente esta etapa del programa conto con la plena predisposición de los empresarios quienes dieron a conocer a los coordinadores grupales información que puede considerarse con característica de confidencialidad en pos del óptimo desarrollo del programa y su maximización en los beneficios alcanzados. Vale aclarar que el Grupo Numero 8 tuvo incompatibilidad de disponibilidad de tiempo en la ejecución por lo cual ha sufrido la suspensión de sus actividades en una fecha anterior a la finalización del programa no logrando así los objetivos propuestos.

El programa forma parte de un conjunto de políticas que desde el Gobierno Provincial, y específicamente desde el Ministerio de Economía Industria y Empleo de la provincia del Chaco se vienen llevando adelante. Dichas políticas, buscan preparar a los productores para poder competir no sólo a nivel local, sino a nivel regional y nacional.

El programa busco hacer énfasis en el mejoramiento de la eficiencia y el encadenamiento de los eslabones de los diferentes sectores productivos chaqueños; condición sine qua non para el grado de competitividad que la realidad actual exige para la supervivencia de las empresas locales. La importancia de estas empresas radica en nada menos que en la generación de empleo genuino y productivo; mejorando así de forma directa e indirecta la calidad de vida de las personas. Al respecto, vale destacar que el Nordeste Argentino es la Región con menos emprendimientos productivos privados en el país; y dada la importancia que en el sistema económico tienen estos, ningún gobierno que se digne de tener como objetivo el aumento del empleo genuino puede afrontar el costo de su desaparición por la inacción estatal.

4.3 Consenso de los objetivos, soluciones y recomendaciones para remover las restricciones identificadas, consensuadas con los productores involucrados

Detallaremos los planes de acción que para cada una de las empresas el coordinador grupal, dentro del grupo productivo, presenta y la estrategia de intervención para cada caso teniendo en cuenta sus efectos directos (propósitos) e indirectos (objetivos) y el grado de sensibilización que deberá satisfacer teniendo en cuenta los supuestos críticos que cada proyecto o estudio podría presentar, los riesgos de diversa índole, en donde pueden ser expresados como supuestos que deberán ser superados para poder avanzar en cada tarea. Se identifica los riesgos de cada etapa y su descripción con los posibles medios para administrarlos correctamente.

Es necesario indicar los supuestos para poder justificar eventuales apartamientos de los Términos de Referencia, por motivo de la materialización de dichos supuestos.

.

Este apartado se completa con el último anexo en el que figuran los informes de cada coordinador grupal en donde detalla los planes de acción sugeridos para llevar adelante en una eventual segunda etapa del programa o bien llevar adelante por

cada empresa en forma individual ya que los planes se han presentado bajo esa metodología.

ANEXO I: DECRETO 3875 - Programa de Asistencia Económica para Estudiantes Universitarios. 6 de Noviembre del 2008

"2008 - Año de Prevención de la Violencia Juvenil"
Ley Provincial N° 6085

3875

PROVINCIA DEL CHACO
PODER. EJECUTIVO

RESISTENCIA, **06 NOV 2008**

VISTO:

La Actuación Simple E11-030908-4503 "A" del Registro de Mesa de Entradas y Salidas del Ministerio de Economía, Producción y Empleo; y

CONSIDERANDO:

Que el Gobierno Provincial ha adoptado como centro de su política productiva la promoción e impulso de la industrialización del Chaco, en el marco de un eficiente aprovechamiento de los recursos naturales, y la configuración de ventajas competitivas a través de la innovación tecnológica;

Que además de otras medidas tomadas en ese sentido, es necesario apoyar este proceso formando recursos humanos que sostengan el crecimiento industrial, y lo apuntalen desde la creación de pericia y conocimiento;

Que a fin de concretar lo descripto en el párrafo anterior es menester la conformación de un programa de becas para estudiantes universitarios y aspirantes a serlo, en carreras vinculadas al desarrollo industrial y a servicios de fuerte vinculación con el mismo;

Que la Contaduría General de la Provincia ha tomado la intervención que le compete y prestado conformidad;

Por ello;

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DEL CHACO
DECRETA:**

Artículo 1º: Créase el "Programa de Asistencia Económica para Estudiantes Universitarios", consistente en el otorgamiento de ayudas económicas a estudiantes universitarios y/o aspirantes a serlo.

Artículo 2º: Los posibles beneficiarios de las ayudas económicas deberán estar cursando y/o manifestar la intención de hacerlo, según corresponda, las carreras de:

- a) Ingeniería Electromecánica,
- b) Ingeniería Mecánica,
- c) Ingeniería Química,
- d) Ingeniería Industrial,
- e) Ingeniería en Alimentos,
- f) Ingeniería en Sistemas de Información.

Las carreras citadas serán aquellas que se dicten en la Facultad Regional Resistencia de la Universidad Tecnológica Nacional y en facultades de las Universidades Nacionales del Nordeste y del Chaco Austral.

Artículo 3º: Los estudiantes universitarios que pretendan acceder a las ayudas económicas creadas en el presente deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Estar cursando del segundo al cuarto año de las carreras citadas,
- b) Tener residencia en la Provincia,
- c) Ser menor de treinta (30) años de edad.

ES FOTOCOPIA FIEL DEL ORIGINAL

Lic. Eduardo A. Aguilar
MINISTRO DE ECONOMÍA,
PRODUCCIÓN Y EMPLEO

RODOLFO RUIZ DIAZ
DIRECTOR
DIRECCIÓN DE CONTROL Y NORM. LEGISLATIVA
AUTORIZADO POR RES. N° 066/07 000
GOBERNACION

PROVINCIA DEL CHACO
PODER EJECUTIVO

3875

- d) Haber aprobado como mínimo tres (3) materias en el ciclo lectivo del año anterior al de la solicitud de la ayuda económica,
- e) Haber aprobado, desde la fecha de ingreso a la carrera, como mínimo el setenta por ciento (70%) de las materias previstas por el Plan de Estudios de la misma,
- f) Poseer un promedio superior a siete (7).

Artículo 4º: Aquellos jóvenes que manifiesten la intención de cursar las carreras enumeradas en el Artículo 2º, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener estudios de educación media completos o en etapa de finalización,
- b) Tener residencia en la Provincia,
- c) Ser menor de veinte (20) años de edad,
- d) Poseer un promedio superior a ocho (8) en los dos (2) últimos años de la escuela secundaria o polimodal.

Artículo 5º: El programa de ayudas económicas estará compuesto de dos clases de becas, a saber:

- a) Becas para residentes de la misma localidad donde se encuentra situada la Facultad, por la suma de Pesos doscientos cincuenta (\$ 250) mensuales, durante diez (10) meses del año, con destino a solventar la adquisición de materiales de estudio, transporte y refrigerio,
- b) Becas para residentes de localidades distantes a más de cincuenta (50) kilómetros de donde se encuentra situada la Facultad, por la suma de Pesos quinientos (\$ 500) mensuales, durante diez (10) meses del año, para afrontar los gastos de alojamiento, materiales de estudio, transporte y refrigerio.

Artículo 6º: El Ministerio de Economía, Producción y Empleo, en su carácter de Autoridad de Aplicación del presente, determinará la cantidad de becas a otorgar, el cupo que se asignará a cada carrera y efectuará la convocatoria y fijará el plazo de duración de la misma.

Asimismo, reglamentará el modo de solicitar las ayudas por parte de los postulantes a las mismas, la documentación a presentar, y conformará la comisión técnica que adjudicará las becas.

Artículo 7º: La comisión técnica que seleccione a los beneficiarios deberá basar su decisión en base a los siguientes parámetros:

- a) Promedio del postulante,
- b) Regularidad académica,
- c) Nivel socio económico de los hogares de los postulantes, calculado en función a los ingresos declarados y la cantidad de miembros del grupo familiar, según edad y sexo,
- d) Condición de actividad del principal aportante del hogar,
- e) Situación familiar del postulante, conforme tenga hijos o no,
- f) Edad del postulante, comparativa a la media de edad para la carrera,
- g) Tasa de dependencia, definida como la relación entre el total de personas del grupo familiar que perciben algún ingreso, incluido el postulante, y el total de personas que lo componen,
- h) Nivel de instrucción de los padres,
- i) Cobertura del postulante.

Artículo 8º: El gasto que demande la realización del programa creado en este Decreto será imputado a la jurisdicción 11-Ministerio Economía, Producción y Empleo- según la

LICENCIADO J. J. Aguilar
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
PRODUCCIÓN Y EMPLEO

ES FOTOCOPIA FIEL DEL ORIGINAL

RUBEN DOLFO RUIZ DIAZ
DIRECTOR
COMISION CONTROLADA Y MONITOREO LEGISLATIVA
AUTORIZADO POR RES. N° 388/07 888
SECRETARIA

PROVINCIA DEL CHACO
PODER EJECUTIVO

naturaleza del gasto, y la partida necesaria para su ejecución en el ejercicio 2009 deberá estar prevista en el proyecto de presupuesto de dicho ejercicio.

Artículo 9º: Comuníquese, dése al Registro Provincial, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

DECRETO N° 3875


Lic. Eduardo A. Aguilar
MINISTRO DE ECONOMÍA,
INDUSTRIA Y EMPLEO


DR. JORGE MILTON CAPITANICH
Gobernador
Provincia del Chaco

ES FOTOCOPIA FIEL DEL ORIGINAL


RODOLFO RUIZ DÍAZ
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN,
COMUNICACIÓN Y NORMA LEGISLATIVA
AV. GARCÍA POR RÍO N° 053/07 800
GOBERNACIÓN

ANEXO II: NOMINA DE BECARIOS

APELLIDO	NOMBRE	EDAD	CARRERA	UNIVERSIDAD	LOCALIDAD ALUMNO	LOCALIDAD UNIVERSIDAD
AGUIRRE	Federico Alberto	24	Ing. Industrial	UNNE	Resistencia	Sáenz Peña
ALVAREZ	Fabiana Elisabeth	23	Ing. Química	UNNE	Pcia. De la Plaza	Sáenz Peña
ALVARES	Ornella Estefanía	24	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
ARIAS	Ángel G.	19	Ing. Química	UNNE	Resistencia	Resistencia
BARRIENTOS	Mauro Ariel	20	Ing. Electromecánica	UNNE	Sáenz Peña	Resistencia
BERNABE	Álvaro Fabricio	18	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
BODACH	Leandro Emmanuel	25	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
BREISTENSTEIN	Wilson Danilo	22	Ing. Electromecánica	UNNE	Meson de Fierro	Resistencia
CASCO	Sebastian Pedro Esteban	19	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
CHIESA	Rodolfo Danilo	-	Ing. en Alimentos	UNNE	Villa Ángela	Sáenz Peña
CLAVERO	Verónica Vanina	26	Ing. en Alimentos	UNNE	San Bernardo	Sáenz Peña
CONCI	Pablo Alejandro	18	Ing. Electromecánica	UNNE	Quitilipi	Resistencia
DELLAMEA	María Gabriela	23	Ing. Química	UTN	Quitilipi	Resistencia
DEPPELER	Nerina Valeria	24	Ing. Industrial	UNNE	Villa Ángela	Sáenz Peña
DÍAZ	Anselmo Sebastián	26	Ing. Electromecánica	UNNE	Resistencia	Resistencia
DOMÍNGUEZ	Mauricio Juan	26	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
DUBRAVA	Diego Adrián	23	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Villa Berthet	Sáenz Peña
FACHINOTTI	Juan José	24	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia
FERENS	Claudio Fabián	24	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
FERNANDEZ	María Paula	21	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia

FERNANDEZ	Nancy Lidia	22	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
FILIPOF	Milton Axel	22	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
FRANCO	Julián	22	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
GALEANO BRUSCHI	Marcos Damián	26	Ing. en Sistemas	UTN	Fontana	Resistencia
GARCÍA	Fabiola Karina	24	Ing. Industrial	UNNE	Sáenz Peña	Sáenz Peña
GIACOPELLO	Nicolás Fernando	21	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia
GIL	Jennifer Estefanía	23	Ing. Química	UTN	Misión Nueva Pompeya	Resistencia
GONZALEZ	Ricardo Diego	20	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Charata
GONZALEZ	Edgardo Leonel	22	Ing. Electromecánica	UNNE	Machagai	Resistencia
GUIRADO	Luis Roberto	24	Ing. Electromecánica	UNNE	Fontana	Resistencia
HORDODJI	Lucas Paul	22	Ing. Química	UNNE	San Bernardo	Sáenz Peña
JUAN	Dilson	23	Ing. Electromecánica	UTN	Sáenz Peña	Resistencia
KOLLN	Julio Hernán	20	Ing. Industrial	UNNE	Quitilipi	Sáenz Peña
KOYCHOFF	Sergio Ariel		Ing. Electromecánica	UNNE	San Bernardo	Resistencia
LARIO	Pamela Alejandra	25	Ing. Química	UTN	Sáenz Peña	Resistencia
LECLERC	Juan Luis	25	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
LEDESMA	Wilson Ramón	20	Ing. Mecánica	UNNE	Charata	Charata
LIVA PÉREZ	Erika Elizabeth	22	Ing. Química	UNNE-FAI	Pcia. De la Plaza	Sáenz Peña
LOTO	Jorge Luis	26	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Charata	Sáenz Peña
MAIDANA	Silvina Lorena	26	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Taco Pozo	Sáenz Peña
MANSILLA	Matías Alejandro	21	Ing. Electromecánica	UNNE	Charata	Resistencia
MARTINEZ	Andrea Soledad	25	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
MAZZANTI	Francisco Alejandro	26	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
MEIER	Hernan	24	Ing. Química	UTN	Sáenz Peña	Resistencia

Guillermo						
MIGUELES	Matías	24	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia
MILICH	Franco Gabriel	23	Ing. Electromecánica	UNNE	Villa Ángela	Resistencia
MOREIRA	Mario Daniel	24	Ing. Electromecánica	UNNE	Resistencia	Resistencia
MUCK	Andrea Elisabeth	24	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Charata	Sáenz Peña
MUÑOZ	Eduardo Alberto	21	Ing. Electromecánica	UNNE	Charata	Resistencia
OSISKA	Hugo Andres	21	Ing. Electromecánica	UTN	Sáenz Peña	Resistencia
OTAZÚ	José	21	Ing. electromecánica	UNNE	Tres Isletas	Resistencia
PALAVECINO PRPICH	Carlos Vicente	22	Ing. Electromecánica	UNNE	Quitilipi	Resistencia
PANIAGUA ZAMORA	Pablo Hernán	26	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
PASSARELLO	María Carolina	29	Ing. en Sistemas	UTN	Resistencia	Resistencia
RIQUELME	Raúl Danilo	21	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Tres isletas	Sáenz Peña
RIQUELME	Noelia Vanesa	26	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Laguna Limpia	Sáenz Peña
ROMERO	Andrea Inés	22	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
ROMERO	Cecilia Alejandra	25	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
ROMERO	Francisco Marcelo	21	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia
ROSHDESTW ENSKY	Sergio Emilio	25	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
RUIZ	Silvana Cecilia	23	Ing. en Alimentos	UNNE	Resistencia	Sáenz Peña
SABO	Martin	23	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia
SALAS	Ricardo	23	Ing. Electromecánica	UNNE	Resistencia	Resistencia
SALOMÓN DIMARTINO	Juan Manuel	24	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
SÁNCHEZ	José Daniel	24	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña
SÁNCHEZ	Sergio Hernán	25	Ing. en Alimentos	UNNE-FAI	Sáenz Peña	Sáenz Peña

SARTORI	Franco Oscar	24	Ing. Electromecánica	UNNE	Charata	Resistencia
SAWOCZKA	Mario Alberto	21	Ing. Industrial	UNNE-FAI	Campo Largo	Sáenz Peña
SBARDELLA	María	25	Ing. Química	UTN	La Leonesa	Resistencia
SCHELOVER DOMÍNGUEZ	Santiago Miguel	23	Ing. Electromecánica	UNNE	Resistencia	Resistencia
TORRES	Cesar Luis	24	Ing. Electromecánica	UNNE	La Tigra	Resistencia
TORRIELLI	Mariano Adrián	23	Ing. Química	UNCAUS	Charata	Sáenz Peña
UBERTI	Agostina	24	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
URLICH	Ayrton Alain	21	Ing. Electromecánica	UNNE	Quitilipi	Resistencia
URSINY CONSOLANI	María José	26	Ing. Química	UNNE-FAI	Villa Ángela	Sáenz Peña
VALLEJOS	Noelia Alejandra	24	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
VARGAS	Edgardo Alcides	-	Ing. Electromecánica	UNNE	Quitilipi	Resistencia
VIRGONA	Franco Andres	22	Ing. Electromecánica	UNNE	San Martin	Resistencia
VIRGONA	Ariel Alejandro	22	Ing. Química	UTN	Gral. San Martin	Resistencia
YAPPERT	Kleber Leonardo	22	Ing. Industrial	UNNE	Sáenz Peña	Sáenz Peña
YULAN	Jonathan Gabriel	18	Ing. Electromecánica	UNNE	Miraflores	Resistencia
YULAN	Mariano Waldemar	23	Ing. Electromecánica	UNNE	Miraflores	Resistencia
YULAN	Juan Rodrigo	22	Ing. Industrial	UNNE	Sáenz Peña	Sáenz Peña
ZAMBÓN	Matias Nahuel	21	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
ZANATTA	Elida Anabel	22	Ing. Química	UNNE	Resistencia	Resistencia
ZANELLATO CALDERÓN	Carla Romina	21	Ing. Química	UTN	Resistencia	Resistencia
ZURLO	Luis Marcelo	23	Ing. Electromecánica	UTN	Resistencia	Resistencia

ANEXO III: FICHA TIPO DE INSCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

NOMBRE DE LA EMPRESA		
FORMA JURÍDICA:		
DOMICILIO:		
T.E./FAX:	WEB:	
PERSONA DE CONTACTO:		
CARGO:	T.E./MAIL:	
RUBRO:		
PRODUCTOS:		
EQUIPO DE TRABAJO PERMANENTE:		
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAS Y CLIENTELA		
FACTURACIÓN ANUAL APROXIMADA:		
PRINCIPALES CLIENTES:		
PRINCIPALES PROVEEDORES E INSUMOS DE PRODUCCIÓN		
<u>RAZÓN SOCIAL</u>	<u>INSUMOS</u>	<u>UBICACIÓN</u>

ANEXO IV: INFORMES DE LOS COORDINADORES GRUPALES

Pymes Chaqueñas

Informe Final

Grupo Productivo Productos de Limpieza

(a cargo de Luis Doce)

Completada la última etapa de reuniones de trabajo con:

Gualok SRL

Papelera Charata

Citertex SRL

Favan SRL

Hemos alcanzado la situación que a continuación se describe para cada caso.

Resistencia, Octubre de 2010.

Gualok:

RESUMEN

Actividad: Si bien desarrolla varias actividades la principal es la elaboración de hipoclorito de sodio utilizado en la potabilización del agua para consumo humano y preparación de lavandinas.

Otras: Elaboración de detergentes y lavandinas a granel y envasados que incluye la fabricación de sus propios envases.

Elaboración de otras líneas de productos de limpieza complementarias: lavavajillas, desodorante de pisos, suavizantes para ropa, detergentes para automotores, insecticidas acuosos, etc.

Venta de envases plásticos a terceros.

Fabricación de tanques de plástico para almacenaje de agua domiciliaria.

Historia: Emprendimiento iniciado hace aproximadamente 20 años por tres hermanos: Néstor, Fernando y Oscar Brecciaroli.

Entrevistados: Néstor y Fernando (hijo) Brecciaroli, Responsable Comercial y la Ingeniera responsable técnica de la Planta Fontana.

Localización y tamaño: Cuenta con una planta de elaboración de envases plásticos en Resistencia, la planta de elaboración de hipoclorito de sodio y envasado (lavandinas y detergentes) en Fontana, ambas en Chaco y con una sucursal en Posadas que funciona como distribuidora. Ocupa 40 personas.

Problema: Habiendo potencial para la línea de productos envasados en el segmento de segundas marcas de la región, es un negocio desaprovechado y que no cuenta con buena atención a los clientes.

Objetivo: Establecer la estrategia para los productos envasados y evaluación de los recursos necesarios para implementarla.

Analizado con el área productiva las capacidades disponibles, aparece como cuello de botella más crítico para cualquier plan de crecimiento el de envasado de Lavandinas en 1 y 2 Litros (especialmente el primero de los casos).

Visto desde el área comercial este es un condicionante excluyente pues el resto de la línea es muy difícil expandirla (detergentes, lavavajillas, suavizantes, desodorantes, insecticidas, etc.) en la medida que no haya una fluida distribución de lavandinas. En pocas palabras, la lavandina traccionaría al resto de la línea, de lo contrario la bloquearía.

En ese marco el primer paso es hallar la solución a ese limitante.

En un principio la necesidad a cubrir parecía no ser de un volumen mínimo que justificara una inversión en los equipos que el mercado ofrece, que excederían los pronósticos más optimistas. En ese aspecto, se asesoró a la empresa respecto a las especificaciones a solicitar y se los contactó con un proveedor local y otro del exterior que fabrican equipos (chicos) que se acercan a la realidad de los volúmenes que maneja Gualok.

En ese aspecto ya han tomado contacto con un proveedor y están solicitando la información para confirmar si puede ser el equipo adecuado.

Por otra parte, se está trabajando en el procesamiento de información para obtener las matrices de volúmenes y márgenes de los productos (por presentación) en cada canal. Con esa información se aspira a tener un panorama de las magnitudes del negocio que se maneja para reorientar la línea existente y establecer prioridades.

El objetivo es crear las condiciones de infraestructura y los programas comerciales necesarios para tener un fabricante y comercializador de productos de limpieza en el Chaco que pueda liderar el segmento de segundas marcas en la provincia.

En las reuniones finales hemos incorporado todos los elementos que complementan el objetivo de desarrollar la línea de productos de lavandinas y detergentes envasados, en aspectos relacionados con la capacidad instalada, integración del proceso fabricación de envases y llenado, nueva distribución de planta en el Parque Industrial Fontana e Incorporación de normas vigentes.

En términos de etapas o proyectos podemos mencionar cinco claramente identificados:

- 1) Reingeniería del Proceso - Determinación de la Estrategia Comercial
- 2) Ampliación de la capacidad instalada de llenado de lavandina en envases de 1 y 2 litros.
- 3) Traslado de la planta de soplado de envases del éjido urbano de Resistencia al Parque Industrial Fontana.
- 4) Redefinición del lay out de las áreas operativas cubiertas de la Planta Fontana.
- 5) Mejora de las instalaciones para dar cumplimiento a Normas de Higiene, Seguridad, ANMAT, etc
- 6) Redefinición de la línea de productos y establecer una estrategia comercial para relanzar los productos envasados de limpieza.

Para cumplimentar los primeros 4 items se construirá una nave de aproximadamente 720 m². Una primera aproximación a la magnitud de la inversión nos lleva a hacer la siguiente estimación:

Nueva Nave	\$ 500.000
Traslado sopladoras	\$ 70.000
Nueva Llenadora de lavandina de 1 y 2 Litros	\$ 80.000
Instalaciones según Normas	\$ 100.000

Esto totalizaría \$ 750 mil, estimados con un margen de error que creemos es del orden del 30 %. Está valorizado sobre una base conservadora y considerando que se aprovechan materiales y estructuras existentes.

Por otra parte, se continúa trabajando en el procesamiento de información para obtener las matrices de volúmenes y márgenes de los productos, por presentación, en cada canal (esta actividad ha tenido demoras pues debería haberse finalizado). Estos datos brindarán los elementos para reorientar la línea existente y establecer prioridades.

Como fue dicho en informes anteriores, el objetivo es crear las condiciones de infraestructura y los programas comerciales necesarios para tener un fabricante y comercializador de productos de limpieza en el Chaco que pueda liderar el segmento de segundas marcas en la provincia.

El paso siguiente es la Formulación del Proyecto y el posterior Desarrollo de las Etapas mencionadas una vez obtenida la financiación de cada una.

Plan de Acción Tentativo, versión borrador:

Último Bimestre 2010: Reingeniería de Proceso – Determinación de Estrategia Comercial

Primer Cuatrimestre 2011: Elaboración del Layout – Construcción Nueva Nave – Elaboración de la matriz de Volúmenes y Márgenes por Canal.

Segundo Cuatrimestre 2011: Adquisición Llenadora de 1 y 2 litros – Traslado Sopladoras de envases

Tercer Cuatrimestre 2011: Incorporación de Normas – Redefinición Línea de Productos -

Primer Cuatrimestre 2012: Elaboración programas comerciales.

Nota: De producirse demoras de ejecución, los periodos podrían ser como opción semestrales. De producirse demoras en el arranque del proyecto por atrasos en la obtención de financiación o aprobación de la asistencia técnica de alguna de las etapas deberán trasladarse hasta el efectivo inicio del proyecto o de la etapa que correspondiere.

Citertex:

RESUMEN

Actividad: Hilandería de algodón. Trabaja para terceros a fazón. Sus clientes son empresas textiles que elaboran medias, gabardinas, jersey, etc.

Historia: Hace 10 años cuando cerró la empresa textil en donde era gerente, a Rubén Traversi le ofrecieron trabajar bajo la modalidad mencionada. El debía montar las instalaciones y la maquinaria textil usada le fue facilitada y la está pagando con producción a quien a su vez le compra toda su producción.

Localización y tamaño: Ubicado en la ciudad de Saenz Peña, trabaja 3 turnos todos los días del año. Ocupa 25 personas.

Entrevistados: Rubén y Cristian Traversi.

Problema: Estratégicamente depende de las compras de un único cliente. Si bien la situación es muy especial desde su inicio es una situación de debilidad manifiesta.

La obsolescencia tecnológica (equipo con 25 años de antigüedad) hará que en pocos años más su producción se aleje de los requerimientos de costos y calidad.

Objetivo: Evaluar la factibilidad de la inversión en equipamiento nuevo y su eventual traslado a un parque industrial. Establecer una estrategia comercial que modifique la debilidad mencionada.

En un inicio se planteó un ambicioso proyecto de modernización de la hilandería con eventual localización en un parque industrial. Este objetivo si bien no debe abandonarse y ser permanente no es de ejecución inmediata y excede las posibilidades de esta asistencia que ofrece cinco reuniones de trabajo.

Sin embargo, en el curso de las reuniones surgió un proyecto de concreción en el corto plazo y a priori atractivo.

Se trata de incorporar una tejedora que permitiría procesar lo que hoy es un rezago y que se "vende" como tal, mientras que el resto de la producción (de la hilandería) se vende para que sea tejido en el gran Buenos Aires (y que eventualmente retorne como producto terminado al Chaco).

Se trata de adquirir una elaboradora de hilado pabilo que se utiliza en la fabricación de trapos de piso a comercializar en el mercado local e inclusive podría incursionarse en provincias vecinas de alcanzarse los volúmenes posibles.

La inversión necesaria rondaría los \$ 400.000 (pesos) y todo indica que sería rentable, de todos modos estamos trabajando para elaborar el respectivo cash flow y hacer una evaluación concreta del proyecto.

La dificultad aparece en que el empresario no puede reunir el 25 % con fondos propios y que no está en condiciones de ofrecer garantías hipotecarias.

Por este motivo, como caso alternativo también presentaremos un proyecto acotado, donde si bien se elabora el producto final, se prescinde de la tejedora debiéndose comprar el tejido para la confección del trazo de piso. Esto reduce la inversión a \$ 120.000, donde obviamente los fondos propios son

menores y se plantearía la posibilidad de ofrecer una prenda sobre los equipos de la hilandería y/o un seguro de caución.

Lo ideal sería encarar el proyecto original, todo indicaría que el retorno ayudará en esa dirección, la cuestión es si se puede llegar a ofrecer un paquete de garantías prendarias y cauciones que sumado a la trayectoria de los miembros de la empresa amerite autorizar el otorgamiento de la financiación necesaria.

El aliciente para esta alternativa es triple:

- 1) Se integra la producción y se logra la elaboración en la provincia del trapo de piso desde el capullo algodón hasta la góndola.
- 2) Se utiliza toda la materia prima de origen natural con el correspondiente beneficio ecológico.
- 3) Se incorporaría progresivamente mano de obra, llegando si se trabajaran tres turnos a incorporarse hasta 14 personas (adicionales a las 25 de hoy).

Es importante recalcar que la empresa ya produce otro tipo de hilado de algodón, con una producción de 70 toneladas mensuales, las cuales son comercializados en Capital Federal y en la provincia de Buenos Aires. En fábrica entran mensualmente 90 toneladas de fibra de algodón, una vez procesadas quedan alrededor de unas 15 toneladas de fibrilla, conocido como desperdicios y desechos textiles, ahí es donde se incorporaría la inversión plantada: la instalación de la máquina para la producción de hilado pabilo que se hace con los mencionados desperdicios de fibra, esto introduciría importante valor agregado a lo que hoy se comercializa como desperdicios únicamente.

Actualmente, ya fabrica artículos textiles de limpieza (trapos de piso), para ello el hilado es comprado como materia prima en otras fabricas del país, por lo tanto con esta inversión estaríamos reprocesando desperdicios, se haría el hilado que hasta ahora se compra, con el cual una parte de la producción sería consumido para elaboración propia de trapos de piso, rejillas, etc. y otra parte sería comercializado a otras fabricas que utilicen este hilado pabilo como materia prima.

La inversión del proyecto asciende a \$ 400.000,-

En base al estudio de costos de producción y comercialización, se aprecia que los márgenes permitirían recuperar la inversión en alrededor de 3 años.

Teniendo en cuenta estos elementos el flujo de fondos proyectado indicaría que en 24 - 30 meses arrojaría valores de parámetros económicos más que atractivos.

Datos relevantes:

Los productos a fabricar son 100% algodón, por lo tanto se utiliza únicamente fibras naturales, no se utilizan fibras sintéticas como el poliéster, plástico, etc. favoreciendo el impacto ambiental.

El mercado objetivo es el segmento de supermercados mayoristas, minoristas, autoservicios, mini mercados, despensas, comercios, empresa de servicios de limpieza, del Chaco y provincias vecinas.

En cuanto a la comercialización de hilado pabilo, el mercado al que apuntamos son las industrias que fabrican artículos textiles de limpieza, como trapos de piso, rejillas, etc.

Máquinas y Equipos:

Se incorporarían 9 equipos (usados) con una inversión del orden de 80.000 dólares más un costo de instalación de 5.000 dólares adicionales.

Mano de Obra:

La mano de obra utilizada en el rubro textil está reglamentada por el convenio colectivo de trabajo 287/97.

La plantilla de personal requerido será en una primera instancia:

-En el sector de fabricación de hilado pabilo de algodón tres operarios en un turno de 8 horas.

-Un ayudante de maquinista, terminación y acabado, para envoltorio y empaquetado en el sector tejeduría para la fabricación de hilado pabilo de algodón.

- Es esta la plantilla para la producción de un turno diario. En el caso de ocupar un segundo y/o un tercer turno, se incrementaría la plantilla de personal en una segunda y tercera etapa llegando a un total de 12 operarios completando las 24 horas de producción.

Estas personas trabajarían 40 horas semanales en turnos de 8 horas diarias.

Con este panorama, hay dos factores a verificar para validar las hipótesis trabajadas:

- 1) Testear los volúmenes de demanda esperables de hilado de pabilo (fabricantes de artículos textiles de limpieza) a los precios vigentes actualmente. La producción propia de productos terminados ya está hoy demandada.
- 2) La vida útil esperada de los equipos (usados).

El otro elemento determinante es obtener la financiación necesaria considerando que los únicos avales que están en condiciones de ofrecer es preñar los equipos propios de la hilandería que ya está funcionando más los equipos a adquirir.

Plan de Acción:

Establecer Estrategia Comercial:	Febrero 2011
Obtención de Financiamiento:	Marzo 2011
Adquisición de Hiladora de pabilo y equipos auxiliares:	Abril 2011
Alquiler de Galpón en Presidente Roque Saenz Peña:	Mayo 2011
Instalación de Equipamiento y Puesta en marcha:	Junio 2011
Inicio de la Producción:	Julio 2011
Inicio de la comercialización:	Agosto 2011
Establecer Programas Comerciales y Asociativismo:	Septiembre 2011

Papelera Charata:

RESUMEN

Actividad: Fraccionador de papel higiénico. Adquiere bobinas de papel reciclado, lo corta y envasa en los rollos tradicionales.

Historia: Hace 25 años el Sr. Ricardo Tejedor inició esta actividad como complemento de su profesión docente.

Localización y tamaño: Ubicado en la ciudad de Charata, funciona en el fondo de la casa de la familia Tejedor. Ocupa mano de obra sólo en forma eventual, pues el grupo familiar se ocupa de todas las tareas, especialmente su hijo Matías.

Entrevistados: Ricardo y Matías Tejedor.

Problema: Funciona en forma artesanal. No tiene posibilidad de fraccionar papeles con corte de hoja, mejorar su línea de productos utilizando papel de calidad superior por falta de equipamiento.

Objetivo: Evaluar acciones que le permitan duplicar sus ventas (producción), acceder al segmento de segundas marcas (hoy sólo vende en base a precio bajo), diversificar productos, ampliar radio de cobertura (todo se complementaria). Lo que implicaría analizar la viabilidad de adquirir equipamiento (máquina gofradora, conera, selladoras, etc), implementar la logística, capacitación necesaria, etc. Necesidad de incorporar mano de obra.

Ya se ha presentado el proyecto en la Subsecretaría de Programación Económica.

Si bien se han observado cuestiones de forma las mismas ya se han corregido y todo indica que sería considerado favorablemente.

El emprendedor que como ya fuera dicho, está en conocimiento de la documentación faltante para satisfacer los requerimientos de la Fiduciaria del Norte, en estos momentos está completando la documentación aún pendiente, especialmente debe acompañar información de los equipos a adquirir.

Plan de Acción:

Obtención de Financiación:	Enero 2011
Adquisición máquina Gofradora y Equipos Anexos:	Febrero 2011
Instalación de equipos:	Marzo 2011
Inicio de la Producción:	Abril 2011
Inicio de la Comercialización:	Mayo 2011

Favan:

Actividad: Elaboración de pañales descartables.

Historia: Emprendimiento iniciado hace 4 años por el Sr. Atilio Vancorbeirl, cuenta con el asesoramiento del Lic. Pablo Cosenza en temas comerciales y el área técnica tiene un Encargado (Diego) que es el especialista en la puesta en régimen de la máquina y de alcanzar los estándares de costos y calidad. La producción se inició hace un año.

Localización y tamaño: Ubicado en el Parque Industrial Tirol, están en condiciones de manufacturar mensualmente 80000 pañales para adultos y 175000 pediátricos. Ocupa hasta 10 personas.

Entrevistados: Atilio Vancorbeirl, Lic. Pablo Cosenza y el Encargado de Producción.

Problema: Proyecto encarado individualmente que si bien ha alcanzado metas importantes (es el único productor regional de esta línea de productos y ha sido certificado por la ANMAT), no cuenta con el aporte de capital necesario, lo que le limita dos aspectos:

- 3- No se pueden encarar instalaciones pendientes (almacenaje, logística, equipamiento para empaquetado).
- 4- No cuenta con el capital de trabajo para sostener la producción en forma continua.

Objetivo: Elaborar un plan de negocios para valorizar los ingresos potenciales y recursos necesarios, que permitan evaluar la factibilidad del proyecto y el retorno de la inversión, especialmente del capital de trabajo faltante (condición crítica).

Se ha tomado contacto con la Lic. Tania Yedro de la Consultora Prolatina de Corrientes Capital. Sin embargo la situación no ha cambiado: Discontinuidad de la producción, Entregas únicamente ante pedidos puntuales de entes provinciales y Permanente anemia financiera.

Adicionalmente, se produjeron algunas bajas en el equipo de colaboradores de Atilio Vancorbeirl, y no hubo avances en presentar un plan de negocios, programas comerciales, ni alternativas que tiendan a la destrabar el problema.

Dada la criticidad de lo expuesto, tuve una reunión en la Subsecretaría de Programación Económica con A. Vancorbeirl y analizamos las prioridades. En ese marco surgió como alternativa la "tercerización" del soporte administrativo y de marketing (hoy inexistentes) concentrándose el emprendedor en el área productiva y logística (contaría sólo con un Supervisor - Diego – capacitado en la puesta en régimen de la producción).

El próximo paso, que esperemos se cumpla, es concretar una reunión con el estudio que brindaría ese servicio a fin de evaluar el alcance y compromiso con que participarían y si puede considerarse como un aporte a la solución de las carencias actuales en la gestión.

En ese caso se le solicitaría:

- 1) Un plan de negocio por lo menos para el corto plazo
- 2) Un esquema de reportes de la situación financiera dado su carácter de moroso con la Fiduciaria

- 3) Elaborar un plan de pagos que tienda a corregir esa situación.

De la reunión participó el Sr. Atilio Vancorbeirl (emprendedor) a quienes transmití la necesidad de desarrollar de inmediato:

- 4) Un plan de negocio con énfasis y detalle para el corto plazo.
- 5) Un esquema de reportes de la situación comercial y financiera dado su carácter de moroso con la Fiduciaria del Norte.
- 6) Elaborar un plan de pagos que tienda a corregir esa situación.

Al momento de redactar este informe no ha habido avances en la elaboración de los mencionados planes, de modo que no hay elementos objetivos que indiquen como o porqué se revertiría la situación descrita en los anteriores informes.

Ante la situación descrita **no se puede elaborar un Plan de Acción** sobre bases ciertas.

EMPRESA: MAQUINOX

UBICACIÓN: Resistencia - Chaco

TITULAR: Ing. Alfredo Bradford

ACTIVIDAD

**METALMECANICA - CONVERSIÓN DE ACERO
INOXIDABLE**

INFORME DE DIAGNOSTICO – OCTUBRE 2010

Consultor Pyme: José Alfredo Domínguez

Palometa 1324 – (7167) Pinamar – Pcia. Buenos Aires

Tel: 02254-480644 – Móvil: 02254 15441323

Descripción de la empresa

Con planta en el km 1005.1 Puente Alto Nivel CP 9500 Resistencia y Tel 03722-464334, el Ing. Alfredo Eduardo Bradford desarrolla la actividad industrial metalmecánica con especialización en el tratamiento y conversión del acero inoxidable como actividad principal.

- Es opinión del consultante que en las condiciones generales actuales a las Pymes les resulta sumamente engorroso encontrar canales de comunicación para la resolución de problemas con las autoridades para exponer problemas que sufre la actividad en general en forma rápida y definitiva.
- Expone también acerca de las secuelas tributarias que le ha dejado la crisis de 2000 a 2002, período que aún le queda pendiente de resolución y que en las actuales condiciones planteadas por la Afip para su regularización se le hace prácticamente imposible su resolución, aunque carece de deudas en la materia posteriores al período indicado.
- Que encuentra muy serias dificultades para poder conseguir mano de obra directa especializada con una mínima pero sólida formación en metalmecánica, lo que le acarrea costos adicionales por demoras en el trabajo diario y la necesidad de involucrarse personalmente en la corrección de errores que no deberían producirse de contar con mano de obra confiable.

Este consultor realizó en la mañana del 15/06 su primera visita a la planta, donde observó los folletos y catálogos de las obras realizadas sobre todo en las áreas hospitalarias e implementos para las industrias alimentaria y de biodiesel, entre otras. A primera vista cuenta con un excelente know-how, sus detalles de terminación son de calidad y muestran preocupación por desarrollar piezas o mecanismos de acuerdo a la comprensión del cliente para tomar el uso de los implementos más razonable y versátiles.

De esta manera, se basa en agregar valor mediante la transformación del acero inoxidable – producto principal de su comercialización – como equipamiento hospitalario de infraestructura entre otros, con más el agregado de trabajos complementarios a veces necesarios para su emplazamiento, con el agregado adicional de accesorios para lugares de acceso público, logrando así una serie de productos de alta calidad, de alto diseño profesional.

Con miras a incursionar en negocios conexos con el equipamiento en el segmento ABC1 como un medio de incremento de la oferta de venta lotes de consumo solos o combinados con otros en general. Eso lo veremos en el transcurso del presente informe.

Para ello cuenta con:

- Espacio físico especialmente adecuado a los niveles de venta actuales y en el futuro inmediato.
- Buenos conocimientos y experiencia en la producción de este tipo de materiales en general y particularmente en especialidades de infraestructura.
- Buenos conocimientos de la actividad y sus alcances, con un muy buena capacidad de análisis y desarrollo
- Respeto por las buenas normas industriales de esta especialidad, sus rutinas y consecuencias, lo cual es poco frecuente en este tipo de emprendimientos.
- Buen nivel de diseño industrial y planificación, los que resultarán insuficientes en el mediano plazo para el desarrollo y crecimiento del emprendimiento.
- Inscripciones y certificaciones adecuadas por parte de la autoridad de aplicación.



A - Sondeo

Datos primarios

La comercialización se realiza en base a ideas y con diseños de negocio propios dentro de las líneas generales de este mercado.

Se comenzó, a interés de este consultor, por abordar el tema del abastecimiento de energía eléctrica. El consumo es muy bajo, siendo de 2 KVA la potencia contratada con un consumo promedio de 900 KWh mensuales. Goza de una bonificación del 30% por la actividad industrial y una bonificación adicional del 10% por aumento de personal. En este sentido el Gobierno Provincial muestra una voluntad de estímulo muy fuerte para una provincia deficitaria en generación eléctrica.

También gozan de exención al Impuesto a los IIBB.

Haciendo una rápida mención a la facturación de 2010, la misma ha seguido los siguientes niveles:

Enero	110.000
Febrero	70.000
Marzo	45.000
Abril	104.000
Mayo	75.000
Junio	83.000
Julio	110.000
Total	597.000
Promedio mensual a Julio 2010	85.300



Respecto de las prioridades que Maquinox se ha establecido **para el corto y mediano plazo**, las mismas son:

1. Capacitación

Debe entenderse a la capacitación no solamente como un conjunto de normas y movimientos que deben realizarse para llevar a cabo una tarea, sino que además debe tener un importante componente de seguridad industrial y un cambio de cultura tanto en el pensamiento cuanto en las acciones que se llevan adelante para lograr un objetivo.

En los métodos para capacitar es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Así, un curso de técnicas generales puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión debería consistir en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales, las formas y contenidos de la capacitación constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear

La Instrucción directa sobre el puesto se debería impartir durante la jornada de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción debería ser impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del capacitador se debe centrar en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. Se la brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación, el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto, se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las prácticas se repetirán hasta que la persona domine la técnica.

Finalmente se le pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión.

Evidentemente todo esto tiene un costo importante que a veces una Pyme no está en condiciones de afrontar dado que carece de los tiempos y recursos para llevar a cabo semejante inversión. Constituye, para muchos, un círculo vicioso.

2. Marketing

Hay una gran preocupación en el Ing. Bradford por lograr una forma de **comunicar en forma efectiva y eficaz todo el potencial de Maquinox** tanto a nivel local cuanto regional.

Según Philip Kotler (considerado por algunos el *padre del marketing*) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia (cabe aclarar para evitar confusiones que el Marketing

pertenece a la ciencia de la Administración, este es una sub-ciencia o área de estudio de esta) de **satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.**

El marketing involucra:

- estrategias de mercado
- estrategia de ventas
- estudio de mercado
- posicionamiento de mercado
- etc.

Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

Acerca de las ideas de marketing y ventas

La información de los trabajos realizados está muy bien archivada y organizada; sería interesante crear la impronta de ese trabajo sobre folletería bien diseñada o bien en una importante carpeta de presentación, tanto en papel como en CD multimedia, apoyándose también en una página web de innovador diseño, ágil y entretenida, en la que se observe a primera vista una copiosa cantidad de elementos.

La información a hacer llegar al potencial cliente debería ser de buen nivel técnico, pero lo suficientemente clara e informativa de modo que no sólo la pueda comprender solamente un consumidor avezado. Estos últimos son aquellos contratantes que prefieren que sea la empresa la que le resuelva los problemas y le proponga las soluciones.

3. Ampliación de la capacidad de diseño

El diseño de nuevos productos es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas. Aunque existen algunas firmas que experimentan muy poco cambio en sus productos, la mayoría de las compañías deben revisarlas en forma constante.

En las industrias que cambian con rapidez, la introducción de nuevos productos es una forma de vida y se han desarrollado enfoques muy sofisticados para presentar nuevos productos.

El diseño del producto casi nunca es responsabilidad única de la función de operaciones, sin embargo ésta se ve muy afectada por la introducción de nuevos productos y viceversa. La función de operaciones es el "receptor" de la introducción de nuevos productos. Al mismo tiempo, estos nuevos productos se ven limitados por las operaciones existentes y la

tecnología. Por lo tanto, resulta extremadamente importante comprender el proceso de diseño de nuevos productos así como su interacción con las operaciones.



Las decisiones sobre el producto afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones de operaciones, por lo tanto, las decisiones sobre los productos deben coordinarse de manera íntima con las operaciones para asegurarse de que esta área queda integrada con el diseño del producto. A través de una cooperación íntima entre operaciones y mercadotecnia, la estrategia del mercado y la estrategia del producto se pueden integrar con las decisiones que se relacionan con el proceso, la capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

La definición del producto es el resultado del desarrollo de una estrategia empresarial. Por ejemplo, la estrategia empresarial podría exigir una línea de productos completa para servir a un sector particular de los clientes. Como resultado, se definirán nuevos productos para completar la línea de productos. Estas definiciones de nuevos productos se convierten entonces en un insumo para la estrategia de operaciones y las decisiones de operaciones se ajustan para acoplarse a la estrategia de nuevos productos. Al tener una participación activa desde el comienzo, las operaciones pueden asumir un papel de apoyo externo de etapa 4 en términos de su estrategia de operaciones y toma de decisiones.

El diseño del producto es un pre requisito para la producción al igual que el pronóstico de volumen. El resultado de la decisión del diseño del producto se transmite a operaciones en forma de especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las

características que se desea tenga el producto y así se permite que se proceda con la producción.

Por su estructura de desarrollo, Maquinox basa su estrategia en el diseño de productos que por lo general son tailor-made, esto es, a la medida exclusiva del cliente. Maquinox debe interpretar cabalmente el pedido del cliente, diseñar el producto de acuerdo a su interpretación, discutir o debatir la utilidad de la creación del producto con el cliente y recién en ese momento se encuentra en condiciones de cotizar. Si la empresa no amplía su capacidad de diseño, perderá innumerables potenciales negocios que se le presentan casi a diario y que a veces debe rechazar por la imposibilidad que la falta de tiempo de diseño se le presenta como un gran escollo en su desarrollo.

4. Financiación

Sin crédito no hay economía que avance, las empresas no pueden crecer y las Pymes no pueden financiar su expansión y los cambios tecnológicos. Con un exceso de deudas, las firmas quiebran cuando cambia la tendencia positiva de los negocios y cambios de tendencia hay siempre (los ciclos).

En las crisis, el sistema económico se depura a sí mismo y elimina los excesos, pero es mejor ir anticipándolos, pues las crisis, inevitables cuando se pasan ciertos límites, pueden ser mucho más suaves o no ocurrir, si tomamos las medidas adecuadas antes de que sea tarde. Si los gobiernos y la política que creen que todo va a seguir igual, suelen pasar esos límites y después no tienen retorno, pero las consecuencias son pagadas por las empresas, los trabajadores y el país entero.

Nuestro problema no es el exceso sino la escasez de crédito. El crédito al sector privado en nuestro país **solo llega al 11% del PBI en 2009**, en tanto que en Asia (en promedio) llega al **77%**, en los países desarrollados al **74 %**, en América Latina al **31 %** y en África al **18%**. Ergo, estamos, en esta materia, por debajo del menos desarrollado. Cómo habremos abusado en este aspecto que ya estamos por debajo del promedio de África. Estas cifras se pueden encontrar en el nuevo libro del BID **La era de la Productividad** (2010). También nos informa el BID que en Asia y los países desarrollados, donde hay crédito, crece la productividad, en tanto que en las demás regiones, está estancada o decrece.

¿Por qué no tenemos crédito? Entre otras cosas por la inflación, que deteriora el poder de compra del dinero y si alguien presta dinero, esa deuda se va licuando en términos reales, pues los precios la van erosionando mes a mes. Por lo tanto, el sistema bancario va quedando con muy pocos recursos monetarios. Solo queda allí el dinero necesario para las transacciones (cuentas corrientes, caja de ahorro y plazos fijos a 30 días o muy corto plazo). Con este ahorro, solo se puede prestar dinero para consumo, *para muy corto plazo*, pues de lo contrario se corre con mucho riesgo de descalce de plazos. La entidad financiera tiene depósitos a 30 días y si los prestara a 5 años a una empresa y en el medio viniera una crisis muy fuerte, el banco no tendría el dinero disponible para devolver el depósito a los 30 días. Esto fue lo que pasó en 2001 y 2002, y las entidades no quieren volver a sufrir el mismo

problema, que fue mal explicado por las autoridades a la población. **Por lo tanto ahora prestan en la moneda de los depósitos (pesos) y al plazo de los depósitos (corto plazo).**

La inflación es la fiebre, pero ¿la enfermedad dónde está? Así que con inflación no podemos esperar mucha recuperación del crédito, pues el que presta sabe que está perdiendo su dinero.

Para crecer a largo plazo hacen faltan muchas medidas consistentes, una de ellas es la **disponibilidad de crédito.**

El crédito implica crear, implica por lo tanto **hacer todo bien, sin errores.** No hay crédito por medio de medidas burocráticas que obliguen a prestar, eso no es crear, no es crédito. Debemos convencernos de la bondad de las políticas y del conjunto de medidas consistentes que tomen para que volvamos a confiar. Mientras esto no ocurra, ni habrá credibilidad ni habrá crédito. Si hay más confianza, los plazos de los depósitos se irán alargando y lo mismo ocurrirá con el plazo de los préstamos, y el porcentaje de créditos sobre el PBI se volverá más normal y así la productividad podría mejorar continuamente y podríamos vivir mejor. Esto es más fácil decirlo que hacerlo.

Proyección

Para alcanzar los objetivos mencionados, **la firma deberá disponer de algún acceso a líneas de crédito promocionales blandas** para realizar inversiones de capital vitales, dado que con los elementos actuales es imposible alcanzar las cifras potenciales proyectadas de ventas **sin la adecuada promoción que la impulse.**

Información

Falta desarrollar un extenso trabajo de asistencia a exposiciones, eventos, promociones, seminarios etc. de los que se extrae información valiosa para la actividad, se da a conocer la empresa, **como forma de iniciar un intenso trabajo de campo para hacer conocer el potencial de la empresa y la calidad de su trabajo.**

La materia prima

Por otra parte se abordó el tema del abastecimiento de la principal materia prima: el acero inoxidable.

Sus proveedores tradicionales, de más de 20 años de relación comercial, son empresas importadoras y distribuidoras radicadas en Buenos Aires. Como el acero inoxidable no se produce en el país, los mismos distribuidores suelen variar en el origen de la materia prima, pudiendo algunas veces ser de USA, Alemania, China, Brasil y otros, lo cual obliga al consultante a hacer sus previsiones de que una misma obra se empiece y se termine con

acero del mismo origen. En efecto, salvo ensayos destructivos, no hay laboratorio en el país capaz de certificar origen y composición exacta del acero inoxidable.

Los aceros son aleaciones de hierro carbono, aptas para ser deformadas en frío y en caliente. Generalmente el porcentaje de carbono no excede el 1,76%.

El acero se obtiene sometiendo el arrabio a un proceso de descarburación y eliminación de impurezas llamado afino (oxidación del elemento carbono)

Atendiendo al porcentaje de carbono, los aceros se clasifican en:

- Aceros hipoeutectoides, si su porcentaje de carbono es inferior al punto S (eutectoide), o sea al 0,89%.
- Aceros hipereutectoides, si su porcentaje de carbono es superior al punto S.

Desde el punto de vista de su composición, los aceros se pueden clasificar en dos grandes grupos:

1. **Aceros al carbono:** formados principalmente por hierro y carbono
2. **Aceros aleados:** Contienen, además del carbono otros elementos en cantidades suficientes como para alterar sus propiedades (dureza, puntos críticos, tamaño del grano, templeabilidad, resistencia a la corrosión)
3. Con respecto a su composición, puede ser de baja o alta aleación y los elementos que puede contener el acero pueden ser tanto deseables como indeseables, en forma de impurezas.

Elementos que influyen en la resistencia a la corrosión.

El cromo favorece la resistencia a la corrosión; integra la estructura del cristal metálico, atrae el oxígeno y hace que el acero no se oxide.

El molibdeno y el wolframio también favorecen la resistencia a la oxidación.

En los **aceros inoxidables**, la acción de los elementos aleados es sustancial, además de estructural, y depende del porcentaje del o los elementos de la aleación

El cromo es el elemento aleado que más influye en la resistencia a la oxidación y a la corrosión de los aceros. Un 12% de cromo ya impide la corrosión por el aire ambiente húmedo. Para la oxidación a altas temperaturas se puede necesitar hasta un 30 %. El cromo es un metal de transición duro, frágil, gris acerado y brillante. Es muy resistente frente a la corrosión. Su estado de oxidación más alto es el +6, aunque estos compuestos son muy oxidantes. Los estados de oxidación +4 y +5 son poco frecuentes, mientras que los estados más estables son +2 y +3. También es posible obtener compuestos en los que el cromo presente estados de oxidación más bajos, pero son bastante raros. El acero inoxidable contiene entre un 8 y un 12 % de cromo, y es el principal responsable de que sea inoxidable. Muchas herramientas están fabricadas con aleaciones de hierro cromo y vanadio. El nicrom o cromoniquel se emplea para fabricar resistencias eléctricas.

Debido a las dificultades de la metalurgia de cromo cuando es necesario aplicarlo se emplean básicamente el recubrimiento electrolítico. Este procedimiento realizado con cromo es extensivamente usado en la industria para proteger metales de la corrosión y mejorar su aspecto. También se emplea para restaurar piezas metálicas o conseguir superficies muy duraderas y con bajo coeficiente de rozamiento (cromo duro).

El Níquel mejora la resistencia a la corrosión de los aceros al cromo y el Molibdeno mejora la resistencia a la oxidación altas temperaturas. Los depósitos de níquel pueden ser usados con fines decorativos, en ingeniería o en electroformado.

Los niquelados decorativos se logran de un electrolito conteniendo agentes de adición orgánicos de diversos tipos. Los depósitos obtenidos resultan protectores, lisos, de alta nivelación y con un brillo especular.

Las aplicaciones en ingeniería, utilizan electrolitos que depositan níquel puro, y las características habitualmente necesarias para este tipo de aplicaciones son:

1. Alta resistencia a la corrosión.
2. Resistencia a la abrasión.
3. Soldabilidad.
4. Propiedades magnéticas.

Los aceros inoxidable son resistentes a la corrosión atmosférica, a los ácidos y álcalis y a la oxidación a temperaturas no muy elevadas.

Como puede apreciarse, es de vital importancia conocer exactamente el tipo de acero inoxidable que se adquiere en plaza como materia prima de la actividad que nos ocupa.

SUB-FASE DE RELEVAMIENTO

Fuerzas y debilidades del proyecto

En Argentina el mercado de **productos de tipo especialidades en inoxidable** está mrífanamente desarrollado. Las razones fundamentales de ello son:

la falta de conocimiento por parte del consumidor de los productos a los que puede acceder, sus ventajas y valor agregado de acceso a niveles de consumo general.

- a) La carencia y/o insuficiencia de fondos presupuestarios en las empresas para llevar adelante una promoción masiva de este tipo de productos, sus ventajas y alcances tecnológicos, del tipo "consumo es cultura".
- b) La ausencia de controles eficaces sobre los productos que se ofrecen en el mercado, a consecuencia del propio desconocimiento del consumidor como también de las guías prácticas de metodología operativa.

Aunque la percepción diga lo contrario, el **consumo de este tipo de productos es hoy muy bajo** si se compara con países como Suiza, Alemania, Holanda, Bélgica, EE.UU., Suecia, Noruega, Japón, Francia, Dinamarca, Brasil, China, Korea, España o Italia. En los últimos años se registra una paulatina – aunque lenta - expansión del mercado interno, debido a la mayor importancia del consumo de **productos de calidad, sobre todos los sanitarios**, la necesidad de ascenso social y la lenta difusión que hacen algunos medios como TV y gráfica, aunque de llegada limitada en cuanto al número de potenciales compradores.

Las composiciones de los productos ofrecidos al mercado aún no son valoradas en su verdadera dimensión por no ser aún altamente significativos el consumo y la producción, pero por su creatividad, y características, la demanda para consumo directo en el mercado interno, en que el desarrollo de diseño es escaso, es interesante si se piensa en su crecimiento futuro.

Actualmente se observa un cambio de tendencia por parte de las industrias productoras: el público **exige una mayor calidad de productos en general. Y ello hace que las expectativas de crecimiento productivo vayan aumentando.**



El **mercado interno** se encuentra muy atomizado debido a que **la demanda es creciente**. Se trata en general de un estrecho espectro de entre pequeñas y grandes empresas que **abastecen directamente tanto a puntos de venta cuanto a otras empresas de mayor tamaño relativo**. A mayor tamaño de empresa, menor el grado de especialidad y creatividad tecnológica.

El nivel de empleo en estas empresas aumenta muy lentamente, aunque cabe decir que se trata fundamentalmente de personal que se desempeña en el área metalmecánica y servicios – inicialmente – como en una actividad artesanal, poco calificado en general, en el que debe invertirse inicialmente en entrenamiento especializado dadas las características de los productos y al consumidor al que van dirigidos.

Las ventajas que se encuentran al proyecto son:

- Aumento de la demanda en general, aunque lento. Sin embargo debe hacerse un gran esfuerzo para ocupar todos los nichos de mercado posibles dado su escaso desarrollo.
- Escasa oferta de productos importados de precio competitivo y sus desventajas para abastecimientos fluidos.
- Mayor consumo de productos **sanitarios y de alta calidad**.
- Mercados cada vez más exigentes en materia de **productos de calidad**

- **Nuevos compradores, como por ejemplo los consumidores que van ingresando a niveles de consumo de escala cualitativa superior que - aunque conocían su existencia y potencial - recién ahora tienen mejor poder de compra que en el quinquenio pasado.**

Fortalezas:

- Excelente calidad y muy buen gusto en los productos hasta ahora desarrollados.
- Metodología de ventas disponible acorde y a costos razonablemente bajos.
- Posibilidades de ofrecer otros productos; diferenciados o tipificados.
- Actividad generadora de ocupación local y a calificar (movilidad social).



Las desventajas relativas:

Amenazas:

Creciente competencia de la competencia local, aunque por ahora escasa.

Disminución de algunos precios de venta puntuales por cierta competencia desleal.

Mayores requisitos y exigencias comerciales crecientes para la colocación del producto

Incumplimiento de la Ley de Compre Chaqueño

Vale la pena desarrollar este último punto:

Ley de Compre Local o Compre Chaqueño

El Decreto 1874/00 es reglamentario de la Ley 4713 llamada de Preferencia Local, que según el Ing. Bradford no se cumple, tiene en sus dos primeros considerandos los siguientes:

- que la ley n.4713 ha sido dictada con la finalidad de estimular el desarrollo actividad económica de la provincia;
- que deviene sumamente necesario *promover el incremento de las fuentes de trabajo*, lo que traerá aparejado una mejora sustancial en el nivel de vida de la población

La firma Maquinox se ha sentido muchas veces perjudicada en los mecanismos de contratación del estado provincial en razón de que las firmas adjudicatarias de las licitaciones no observan ni respetan en muchas ocasiones estas normativas y se siente desprotegida al quedar el espíritu de la ley fuera de discusión en los procesos licitatorios. Cabe destacar dentro del articulado del Decreto Reglamentario los siguientes:

- **artículo 8.-** las empresas que se presentaren a licitación o que sean contratadas por cualquier otro medio, por el estado provincial, deberán cumplir con los fines contractuales mencionados en el artículo 4 de la ley, de manera obligatoria, salvo que acrediten por cualquier medio idóneo la inexistencia de materiales, materias primas y mano de obra de origen provincial necesarios, o la insuficiente disponibilidad para el cumplimiento del contrato; la cláusula que obligue el oferente a adquirir bienes o contratar servicios de origen provincial, necesarios para el cumplimiento del contrato, deberá estar inserta en el pliego de bases y condiciones de la compra que se quiera realizar. la autoridad de aplicación se reserva el derecho de aplicar sanciones económicas y/o inhabilitaciones en los registros correspondientes en caso de detectar irregularidades en el cumplimiento de lo reglado.
- **artículo 9.-** se considerara que existen normas inmodificables que impidan la aplicación de la ley n.4713, cuando la entidad u organismo otorgante del financiamiento, crédito o préstamo, supedita la concesión, adjudicación u otorgamiento del mismo, a la aplicación de otro régimen legal, norma o cláusulas específicas, lo que deberá ser determinado por la autoridad de aplicación, previo dictamen de fiscalía de estado.

Este consultor no analiza si los casos motivo de la queja del Ing. Bradford se encuadran dentro de la letra del decreto, ni tampoco ahonda sobre si la empresa Maquinox ha llevado adelante las formalidades de los mecanismos de queja previstos en la normativa en el artículo 10, pero prima facie solicita asistirle razón en cuanto a la posición de desventaja de volumen económico que a veces los hace sentir quedar fuera de los objetivos enumerados entre los considerandos del Decreto

El 18 de Junio de 2010 fue publicado el texto de la Ley 6544 creando el **Programa de Incentivos para el Desarrollo de Proveedores Locales**. En su artículo 3º, esta ley menciona **el acceso al financiamiento con destino a activos fijos y capital de trabajo; el surgimiento y/o fortalecimiento de vínculos comerciales entre Proveedores Locales y comercios locales, el diseño y presentación de materiales audiovisuales que contribuyan a su posicionamiento preferencial en las elecciones del consumidor.**

El artículo 9 de la ley, seguramente en concordancia con el espíritu del Decreto 1874/00, dice textualmente que **El Poder Ejecutivo deberá impulsar las acciones necesarias para estimular que el gasto público provincial, efectuado de manera directa por el Estado, o de forma indirecta a través de sus asalariados, se dirija al consumo de productos locales de toda naturaleza, induciendo con tal fin la concreción de convenios de compra abastecimiento entre los productores locales y la red de comercios que funcionan en la Provincia.**

Es posible que existan otras normativas que justifique la desazón de esta firma al no poder muchas veces participar activamente como proveedor directo o indirecto del estado provincial. El objetivo de este ítem de informe es poner en conocimiento de quien mejor corresponda del estado de ánimo de Maquinox en este sentido.

Debilidades:

Oferta atomizada y limitada organización de la comercialización y marketing.

Poca oferta (cuantitativa) de productos con más alto valor agregado.

Escaso desarrollo comercial de productos diferenciados

Limitado desarrollo del mercado interno.

Problemas calidad puntuales en general en este tipo de mercados y aún desconocidos por el público.

No disponer de un soldador láser de alta potencia.

Sobre este último punto diremos:

Innovación Tecnológica y ventajas comparativas

Por estrictas razones de costos operativos y de inversión, Maquinox terceriza el corte y doblado de las chapas de acero inoxidable que utiliza en sus proyectos. Esa tercerización la realiza a través de proveedores locales hasta el momento sin demasiados inconvenientes.

Pero la tecnología avanza y las necesidades de actualizar los procedimientos de producción que deriven en una mejor calidad y mejor aprovechamiento de las materias primas utilizadas hacen que la empresa se encuentre frente a la necesidad de invertir en innovación tecnológica que le permita ampliar sus posibilidades de desarrollo.

El corte de las chapas de acero inoxidable tiene – entre otros – dos factores de importancia. El primero hace a la calidad del corte en sí mismo, lo cual deriva en una calidad superior en el producto final. El segundo es que la precisión del corte es un importante factor de ahorro de material importado y de alto valor.

La ***Ingeniería de Procesos de Corte y Soldadura por Laser*** resultaría para esta empresa un salto cualitativo de importancia.

Al cortar, la **calidad del haz** es particularmente importante. Por este motivo, se trabaja con un rayo altamente focalizado, que se caracteriza por la llamada distribución normal (campana de Gauss). Actualmente, esta distribución óptima de la energía se consigue hasta potencias de en torno a los 2kW. Los láseres de corte de más de 3kW implican ya una distribución más alta. Se emplea principalmente para acero no aleado en chapas dentro de una franja de espesores de hasta 15mm, acero de alta aleación de hasta 10mm y aluminio de hasta 8mm. La anchura de las hendiduras de corte oscila entre 0,2 y 0,5mm.

Para obtener un buen resultado de corte sin retocar la pieza cortada, resultan decisivas tanto la correcta focalización como la **posición del foco**. Al cortar acero no aleado mediante oxicorte por láser, el foco se sitúa en el tercio superior del espesor de la chapa. Para aceros altamente aleados, sin embargo —aquí se trata de un proceso de corte por fusión—, se enfoca por debajo del borde inferior de la chapa. También el aluminio se corta por fusión a alta presión, enfocando generalmente en el tercio inferior del espesor de la chapa.



oldadura: En primer lugar se plantea la pregunta: El láser de CO₂ es el que domina, pues con él se obtienen las potencias más altas. Con un láser de CO₂ de 6kW, en una chapa de 5mm, se alcanzan velocidades de corte superiores a los 2m/min. La ventaja del láser es que el rayo se puede dirigir con flexibilidad mediante fibra óptica, lo cual supone una ventaja para la robotización. El rayo láser de CO₂ se conduce mediante un espejo de desviación.

Tolerancia de componentes/alambre de aportación: Muchos tipos de soldadura se llevan a cabo sin alambre de aportación, en cuyo caso las dimensiones de la hendidura se pueden delimitar en torno a 0,1mm. Empleando alambre de aportación es posible soportar tolerancias más altas. De esta manera, se dispone de un abanico de procesos más amplio. Para el aluminio también se utiliza alambre de aportación, por motivos metalúrgicos. Los

sistemas de dirección del alambre son exactamente iguales a los empleados para la soldadura TIG con alambre frío.

La **colimación de energía** también es importante en la soldadura. Sin embargo, no hay que enfocar con tanta intensidad como en el corte. Normalmente, es posible acogerse a una distribución más alta. Las principales aplicaciones de soldadura son las de potencia entre 3 y 6kW para el láser de CO₂. No obstante, también se utilizan sistemas de 10kW y más.

Flujo de gas central o descentrado? El láser de CO₂ genera una nube de plasma por encima del borde superior de la chapa. Por un lado, ésta es necesaria para el llamado acoplamiento, pero no debe estar muy desarrollada. Con el flujo de gas, ya sea central (coaxial al rayo láser) o descentrado (no axial, a través de una boquilla externa para gas), se gana influencia sobre ella. En la mayoría de los casos, el gas protector se inyecta de forma descentrada. Los flujos central y descentrado pueden combinarse.

Hecho a medida o confeccionado en serie, ésta es la cuestión en la técnica láser. Para los gases de corte se emplean estándares amplios. Por el contrario, para la soldadura a menudo merece la pena utilizar mezclas gaseosas especiales.

Gas de resonador para láser de CO₂: El resonador del láser de CO₂ contiene CO₂ como gas de láser propiamente dicho, así como nitrógeno y helio. En función del tipo de instalación, se realiza la mezcla in situ o se trabaja con gases previamente mezclados. Para garantizar la pureza del gas necesaria, el sistema de suministro debe estar adaptado. Esto afecta tanto al reductor de presión como a los conductos de suministro.

Gases de corte: Para el oxicorte por láser de acero no aleado se emplea oxígeno de gran pureza (3.5). El nitrógeno se utiliza en el corte por fusión de acero de alta aleación. En casos extraordinarios también se usa argón. En razón de los consumos de gas correspondientes, por regla general es recomendable un suministro central basado en un frigorífico evaporador, es decir, un suministro líquido.

Gases protectores para soldadura: Por regla general, la soldadura láser se efectúa bajo un gas protector. El más universal es el helio. También el argón se emplea con frecuencia. Las recién llegadas son las mezclas gaseosas, con argón y helio como base y distintos aditamentos activos, en función del tipo de soldadura y del material. Raramente se utiliza nitrógeno.

Desgraciadamente por ahora llegar a esta tecnología innovadora tiene un costo de alrededor de USD 450.000. Si bien el momento es oportuno para esta inversión, ya que se percibe que es momento de equiparse, hoy Maquinox no tiene acceso a ese monto en crédito blando promocional. Aunque si se pudiera obtener, se convertiría en la única empresa regional metalmeccánica de este tipo que estaría en condiciones de competir con los grandes proveedores del estado y empresas de envergadura. **Para tener en cuenta.**

SUB-FASE INFORME CONCLUSIVO

El **plan básico** de este emprendimiento se sostiene en tres desarrollos confluentes:

- a) **La comercialización para el mercado local y regional.**
- b) **La venta a distintas ciudades del interior.**
- c) **El mercado de productos especiales..**

Para ello **se cuenta con un sólido proyecto**. Se tienen las habilitaciones municipales pertinentes y adecuadas a las reglamentaciones vigentes y deberán mejorarse toda vez que sería bueno tender a un desarrollo de ventas a distinta escala que la de hoy, presentando mayor exposición interna que en la situación actual.

Del Desarrollo de Productos

Además de las composiciones actuales, se aconseja el **desarrollo de comercialización de productos y servicios de mayor valor agregado**.

Uno de los objetivos y orientaciones básicas del negocio es agregar valor mediante la incorporación de productos que en algunos casos son de consumo limitado y en otros como los son los que puede considerárseles de muy alta calidad por su presentación y composición.

A todos estos nos referimos especialmente cuando expresamos " productos de mayor valor agregado ". En efecto, lo que queremos significar que si bien a productos de bajo valor relativo se les agrega valor mediante la incorporación de técnicas adecuadas de marketing y algunos otros ítems de valor relativo más elevado pero en baja proporción, dado que consideramos muy buena la intención de la empresa en este sentido por la originalidad y el buen gusto, no es ajeno al análisis del consumidor de productos de alto precio relativo que está pagando solamente por la calidad y la originalidad. Muchos estudios han señalado que el comprador de productos de alto valor cualitativo premia el riesgo con su preferencia de compra y aunque no promete fidelidad a la boca de venta, sí la brinda al buen gusto del diseño que se le ofrece a la vista.

Diferenciarse en las promociones con **productos base de alta calidad y precio relativo alto**, como por ejemplo el caso de parrillas de acero inoxidable, etc. Hay un campo casi infinito para ensayar, entrar y salir temporariamente.

Volvemos a hacer referencia al comentario acerca de la calidad del diseño, presentación de los productos y buscar la forma de ir produciendo espacios preferenciales de exposición en general, al estilo de las grandes empresas en exposiciones y eventos.

No obstante lo antedicho, el producto más importante que se vende en esta empresa está encerrado en que el producto a la venta es " **Vamos a disfrutar del diseño, la calidad y la confiabilidad** " antes que del producto mismo. Eso no es lo que venden los talleres, precisamente. Pero a veces con la forma de presentar el ambiente de la tecnología sin reparar en gastos, se intenta poner esa idea a la venta, pero sin la **atención personalizada**. Ahí dejan el nicho a disposición de empresas como Maquinox.

De la Organización Administrativa

Este punto es uno de los que mayor fortaleza presenta hasta el momento. La opinión del consultante es que "el Ing. Bradford tiene en sus manos las riendas del negocio" en el aspecto de la calidad de administración. Este consultor no opina lo mismo.

Veamos:

- La atención del negocio es prácticamente personal, con muy poca delegación de responsabilidades, le brinda un control casi absoluto de las operaciones.
- El conocimiento y planificación de las ventas también es casi personal, aunque está asistido por empleados quienes no tienen la última palabra en las decisiones de fondo.
- El control de caja y las cuentas a pagar existe, aunque no se dispone de datos por este consultor en lo que a sistematización se refiere.
- Los stocks e inventarios están bajo control.
- La relación con los proveedores es personal.

Administrar un negocio es contar con información confiable y al minuto para poder tomar decisiones correctas. No significa que tener un buen sistema de administración es la llave del éxito y un seguro de ganancia. Simplemente es: tener información sistematizada, correcta, a prueba de errores y fácil de entender, para que ante cualquier contingencia se pueda disponer de todos los datos para la toma de decisiones. Después de todo esto, si las decisiones que se toman no son las correctas, el fracaso no podrá ser atribuible a la falta de información. Será consecuencia de un error de apreciación, siempre subjetivo.

Es necesario aclarar qué erogaciones representan costos operativos y cuáles se incorporan al capital. No toda la salida del dinero de caja es gasto. Parte de él cambia de nombre y pasa a activo circulante. Es una cuestión semántica pero no de fondo.

Administrar los Activos Circulantes

El nivel de activos que mantienen las empresas industriales en general depende en parte de la naturaleza del negocio. Además de mercadería, las contribuciones mayores a la evolución del negocio son los gastos de venta y la mano de obra.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de todos los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación global, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general a retribuir al propietario un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que permanezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables, propiedades de renta, etc.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de los materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción de ventas y de esta forma afrontar la demanda.

En la actualidad, para el mundo financiero es muy importante determinar cuál es la cantidad óptima para invertir en un inventario; para el empresario su interés será el que se cubra el stock necesario para la venta en el momento en que ésta va a ser demandada y para los vendedores el saber que cuentan con respaldos suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa y para ésta conocer de que manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

PROPUESTA DE DESARROLLO

Ante el alto precio de una herramienta de corte laser de potencia adecuada, el Ing. Bradford hace esta propuesta que se detalla a continuación:

1- Misión de la Empresa y descripción del negocio

Somos un taller metalúrgico dedicado a la más variada gama de construcciones en acero inoxidable

Los productos son muy diversos y de aplicación en muchísimas otras industrias. (Ver anexo I)

Los principales argumentos de la empresa:

- a) la elaboración del acero inoxidable
- b) la capacidad instalada con tecnología de punta

El comienzo de la actividad data de julio de 1996 y ha evolucionado considerablemente después de la crisis de 2001-2002

Estamos afincados en un mercado casi sin competencia, siendo líderes en el nordeste con las siguientes fortalezas:

- a) capacidad de diseño de los más diversos productos abarcando innumerables otras actividades industriales y de servicio.
- b) rápida respuesta al Cliente con una estructura ágil y dinámica.

- c) Servicio integral de cálculo, diseño, construcción, montaje y si es necesario, puesta en marcha de nuestros productos.
- d) Calidad sanitaria de nuestros productos, aprobados por bromatología, Oncca, Anmat o quien corresponda.
- e) Nuestros productos se identifican con la marca “Maquinox”

2- Dirección de la Empresa y propietario

Propietario: Ing. Alfredo Bradford

Edad: 64 años

Formación: Ingeniero Industrial (U.B.A)

Trayectoria: “Envacel” fábrica de tripa sintética par embutidos

“Black Clawson Arg., fábrica de máquinas para la industria del papel

“IAMSA” fábrica de carpintería metálica y estructuras

“Pezza” gas carbónico

“La Oxígena” gases industriales y soldadura

“Winimet” fábrica de carpintería metálica y estructuras

3- Ubicación geográfica:

Oficinas y planta productora en Ruta N° 11 Km 1005,1, Resistencia, Chaco; en el acceso a la ciudad, sobre pavimento, zona industrial, corredor del Mercosur.

La edificación consta de dos plantas de 140 m² más un galpón de 190 m² más un terreno de 430 m². Incluye oficinas, dos baños, y área de stock y producción.

La propiedad es alquilada.

4- Mercado y marketing

El mercado actual es muy amplio y diverso. Abarca todas las industrias y cadenas de distribución de los alimentos, desde las carnes hasta las bebidas. Las actuales exigencias de los organismos de control más las políticas propias sanitarias a iniciativa de la empresa indican un futuro inmediato de potencial gran expansión.

La industria de la construcción está demandando ingentes equipamientos de acero inoxidable –termotanques solares, vidrieras, barandas, pasamanos, cartelería, etc.- en permanente evolución.

La venta al Cliente individual se orienta preponderantemente a la parrilla para hacer asados y sus accesorios, un producto de potenciales grandes dimensiones proyectado al mercado nacional. Con diseños propios de amplio reconocimiento en el mercado del nordeste, ***estimamos de un crecimiento exponencial.***

5- La competencia:

En la región nordeste solo existen algunos talleres tradicionales sin el equipamiento específico ni la especialidad metalúrgica del acero inoxidable, especialmente su diseño, soldadura y pulido.

La competencia extrarregional se ubica desde el centro de la provincia de Santa Fé al sur.

En casos de concursos de precios hemos verificado el buen posicionamiento de nuestras ofertas en equipamiento de hasta mediana complejidad.

Por volumen y calidad somos líderes en la región, nuestras compras de materiales inoxidables para elaboración propia supera en volumen y variedad a los distribuidores locales de Resistencia y Corrientes.

6- Los Clientes

Breve reseña de nuestros clientes habituales:

Agroservicios SRL	Resistencia
Aguirre Rolando (Box)	Resistencia
Ahumados del Litoral	Corrientes
Alto Paraná Constructora	Corrientes
Arenera del Litoral	Barranqueras
Arrocera San Carlos	La Leonesa - Chaco
Avícola Giuliani	Resistencia
AZ Construcciones SA	Corrientes
Barrientos I. (Pastas Ale)	Corrientes

Bylsa SA	Resistencia
Casinos Gala SA	Resistencia
Centro Médico SA	Corrientes
Cimbaro Construcciones	Pcia. R. Sáenz Peña
Clínica de Cirugía Mininvasiva S.A.	Corrientes
Clínica Maternal del Iberá S. A.	Corrientes
Cooperativa Trento Chaqueña	Resistencia
Covasa SRL	Formosa
Edifikar SRL	Formosa
Editorial Chaco S.A.	Resistencia
Fábrica SRL	Resistencia
Frigochaco	Pto. Tirol
Frig. Pirané	Pirané-Formosa
Frigorífico Toba S.A.	Pto. Tirol
Fun-ca-corr	Corrientes
García J.A Construcc. S A	Resistencia
Hotel Covadonga SAICAI	Resistencia
Industrial y Constructora	Formosa
Inst. Privado Santa María SRL	Pcia. R. Sáenz Peña
Kurten Carchano Construcciones SRL	El Dorado - Misiones
La Estación S. A.	Formosa
Mateo G.de Emp. Constrc.	Formosa
Mega Construc. / Mear	Corrientes
Min. de Salud Pub.	Misiones Posadas
Nitrosol SRL	Bella Vista - Corrientes
Novelli Sacifica	Resistencia
Obrar SRL	Resistencia

Pipan Obras y Servicios SRL	Corrientes
Ricetec S.A.	Pto. Tirol
San José SRL	Resistencia
Segovia Arq. Carlos M.	Corrientes
Servifiestas Bilma	Resistencia
Solmax SRL	Barranqueras
Textil Warbel S.A.	Resistencia
UNNE Ctes. Fac. Veterinaria	Corrientes
Urbiter SRL	Formosa
Vincenti Lidia C. de	Resistencia
Visentín Cigüeñales	Resistencia
Wojtun Isidoro	Resistencia
Xemex S.A.	Santa Ana – Corrientes

7- VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 12 MESES:

Octubre 2009	75.590
Noviembre 2009	244.160
Diciembre 2009	27.650
Enero 2010	113.210
Febrero 2010	71.600
Marzo 2010	45.070
Abril 2010	145.180
Mayo 2010	67.920
Junio 2010	84.720
Julio 2010	111.890
Agosto 2010	54.820

Setiembre 2010

50.630

8- MAQUINAS E INSTALACIONES:

3	Amoladora angular	Ø 4 ½" GWS 6-115 Bosch	09
1	Amoladora angular	Ø 7" Argentec LP127	09
1	Bombito	CYR manual	96
1	Caladora	PST 54 PE Bosch	96
1	Compresor Tipo "G"	16 k/cm2 Loidi	96
1	Cortadora Sensitiva	De Walt 870	97
1	Cortadora Sensitiva Fusión	8 HP C y M	96
1	Corte plasma	Plasmarco 50	96
1	Extractor Campana	1 Hp	07
1	Guillotina de chapa	Schulz	98
1	Guillotina de barras	Sol 5	02
2	Impulsor neumático	6 k/cm2 Wurth	09
2	Lijadora orbital	250 w Bosch	96
1	Practilosa	Losarc 250	96
1	Prensa Hidráulica	30 t HB Torletti	05
1	Pulidora a tripa	2 HP C y M	96
1	Pulidora de pie	4 HP C y M	96
1	Piedra Banco Hedu	0.5 HP 1,30 A	96
1	Pulidora lineal	250 w Walter	07
1	Pulidora Line Mate III	250 w Walter	09
1	Soldadora Alte Frecuenc	Miller	96
1	Soldadora plasma	20 amperes	90

1	Soldadora plasma	40 amperes	96
1	Soldadora punto	7 kw SE	96
1	Soldadora punto	Valmaira spv-20 Kw	09
1	Soldadora TIG	Prestopac 165 amperes	97
1	Soldadora TIG	Prestopac 180 amperes	06
1	Soldadora TIG	Citógeno WSM 200 Amp	10
1	Taladro	Mandril Ø 13 mm Bosch	08
1	Taladro	Mandril Ø 13 mm DeWalt .	09
1	Taladro Banco	Mandril Ø 16 mm 96	96
1	Torno paralelo	60 70 20 Bta	07

9- PROVEEDORES

Air Liquide Arg S.A

Famiq SA www.famiq.com.ar

Prodmet S.A prodmet@prodmet.com

10- PLAN DE INVERSIONS:

La expectativa del crecimiento económico de la región, el volumen de la obra pública en ejecución y proyectado para los próximos dos años –escuelas, hospitales, etc.- las radicaciones industriales en ejecución y proyectadas –parques industriales y otros- impulsadas por el gobierno, y las consecuentemente traccionadas por las diferentes cadenas de valor, en la actual estabilidad macroeconómica, ampliarán indudablemente nuestro mercado potencial. En este sentido concordamos con la visión a mediano plazo de la Unión Industrial del Chaco.

Este panorama nos lleva a proyectar la necesidad de incrementar de nuestra capacidad de producción actual para cubrir la demanda futura de los productos fabricados a pedido y bajo planos.

Aleatoriamente nuestros sondeos de mercado nos han permitido identificar un nicho insatisfecho a nivel nacional que consiste en la fabricación de “parrillas de hacer asados” y sus accesorios –pantalla, brasero, herramientas, etc.- en acero inoxidable, ya en franca

expansión en nuestro mercado del nordeste, en el que se ha evidenciado el liderazgo de nuestros diseños y calidad.

Tal expansión solo resultaría factible con acceso a créditos blandos destinados a:

- Ampliación de nuestra área de producción en aprox. 160 m² (75%) de la superficie actualmente disponible (210 m²)
- Ampliación de nuestras instalaciones fijas de gases industriales, electricidad y agua.
- Cerramiento del predio por la línea municipal
- Imagen de nuestra fachada –cartelería-
- Mejora de nuestra capacidad operativa de la oficina técnica
- Traslado de oficinas administrativas a la planta alta del edificio existente
- Ampliación de baños del personal
- Desarrollo de un sitio web
- Ampliación de los racks de stock de materiales, chapas y barras
- Mejora del área de tratamiento químico de decapado y pasivado con extracción forzada
- Modificación del lay-out de planta
- Capacitación de nuestro personal y el que deberemos incorporar paulatinamente.

- Incorporación de bienes de uso y herramientas a saber
 - 1 Soldadora a de punto temporizada
 - 2 Soldadoras TIG
 - 1 Zorra hidráulica para movimiento de materiales y productos
 - 2 Bancos de trabajo
 - 1 Cortadora múltiple de barras de materiales
 - Vs Herramientas eléctricas manuales –amoladoras, lijadoras, pulidoras-

 - Vs Herramientas manuales

Ing. Alfredo Bradford

15/10/10

CONCLUSIÓN

Como puede observarse, la visión y presentación del Ing. Bradford coincide en general con las apreciaciones previas de este consultor a lo largo del presente informe.

Nuestra recomendación es:

- Atender los requerimientos para la mejora del diseño
- Contemplar la financiación blanda de los elementos enumerados por el Ing. Bradford en la página anterior.
- Financiar el incremento del capital de trabajo necesario para mejorar la actual administración de activos.
- Contribuir a la capacitación de personal de la industria metalmecánica. En este punto puede ser de utilidad toda colaboración que pueda prestar en este tema la Fundación Intecnor.

Ing. José Alfredo Domínguez

Palometa 1324 – Pinamar (7167) – Provincia de Buenos Aires

Tel.: 02254-480644

Móvil: 02254-15441323

Mail: tecnofood@telpin.com.ar

josealfredodominguez@telpin.com.ar

**EMPRESA: DISTRIBUIDORA IVÁN SRL – PRODUCTOS
OVNI**

UBICACIÓN: RESISTENCIA (CHACO)

TITULAR: BASILIO SACZUK

ACTIVIDAD

**PRODUCCION Y DISTRIBUCIÓN DE
SNACKS: CHIZITOS, PAPAS FRITAS, MANÍ FRITO,
ETC.**

OCTUBRE 2010

FASE 1: DIAGNOSTICO

Descripción de la empresa

Se trata de una empresa Pyme de tipo familiar, dedicada principalmente a la producción de snacks a granel (bolsas) y en envases menores.

Cuenta con una unidad de Administración situada en el predio de su propiedad, emplazada en el propio edificio de la unidad productiva, contando con depósitos para materias primas y productos terminados.



A – SUB-FASE DE SONDEO

Datos primarios

La empresa posee una planta fabril muy cómoda, bien emplazada, ubicada sobre la Ruta 16 Km 19. Se trata de una Pyme con un nivel de facturación según estados contables de \$ 2 M, de tipo familiar, cuya actividad principal consiste en la elaboración de productos snack, libres de gluten, aptos para celíacos.

La descarga de materias primas y material de empaque cuanto la carga del producto terminado se realiza dentro del predio, en forma cómoda y segura.

Proyección

La depresión económica de principios de la década produjo en la actividad estragos muy dolorosos y de engorrosa recuperación por la falta de crédito y el efecto de arrastre de los quebrantos financieros generalizados en toda la actividad económica nacional.

De esta manera, se basa en agregar valor a harinas de maíz, papa, mandioca y arroz – principalmente - más otras materias primas, aromas, aditivos alimenticios, especias, etc., y mediante un proceso de transformación de índole puramente físico lograr con ellos una serie de productos artesanales de calidad y dirigida – además - al mercado de personas pacientes de enfermedad celíaca, sintomáticas o asintomáticas, tanto en el mercado interno cuanto en el mercado regional y en general.

Durante la entrevista abordada en la mañana del 15/06 se trazaron los siguientes temas:

- Preocupación e interés por mejorar sus líneas de producción y packaging en general.
- Mejorar la oferta de la línea de productos existentes en variedad, cantidad y calidad.
- Dado que el consultante desarrolla también la actividad gremial empresaria, existe marcado interés por desarrollar y mejorar los canales de comunicación existentes con las autoridades provinciales.

Para ello cuentan con:

- Espacio físico especialmente adecuado a los niveles de producción actuales y en el futuro inmediato.
- Sólidos conocimientos y experiencia en manufactura de este tipo de alimentos en general y particularmente en la calidad apta para los pacientes celíacos.
- Buenos conocimientos de la actividad y sus alcances
- Respeto por la elaboración, sus rutinas y consecuencias, lo cual es poco frecuente en este tipo de emprendimientos.

- Cierta diseño de packaging y algunos elementos de trabajo y maquinarias, los que resultarían insuficientes para el eventual pero inevitable desarrollo y crecimiento del emprendimiento.
- Inscripciones de productos y certificaciones por parte de las entidades ligadas y relacionadas con los pacientes celíacos.

Las harinas de trigo, avena, cebada y centeno contienen gluten. Esta es un complejo proteico que le confiere lo que se llama en la industria "aptitud panadera" siendo esta una definición muy particular ya que en realidad **Gluten** es una proteína ergástica amorfa que se encuentra en la semilla de muchos cereales combinada con almidón. Representa un 80% de las proteínas del trigo y está compuesta de **gliadina (del grupo de las prolaminas) y gluteninas**. El gluten es responsable de la elasticidad de la masa de harina, lo que permite su fermentación, así como la consistencia elástica y esponjosa de los panes y masas horneadas.

Una vez cocido, el gluten adquiere una consistencia firme y toma un poco del sabor del caldo en que se cocina. Esta propiedad hace que sea apreciado como sustituto de la carne en las cocinas vegetarianas y budista. En el horneado, el gluten es el responsable de que los gases de la fermentación se queden retenidos en el interior de la masa, haciendo que ésta suba. Después de la cocción, la coagulación del gluten es responsable de que el bollo no se desinfla una vez cocido.

En la harina de trigo se han identificado 5 proteínas distintas: albúmina, globulina, proteosa, prolamina (gliadina) y glutelina o glutenina. Las 3 primeras tienen poca importancia y se presentan en cantidades reducidas, como ser: albúmina 0.3 %, globulina 0.6 % a 0.7% y la proteosa 0.3 %. Las 2 primeras pueden extraerse mediante soluciones salinas diluidas, la 3^o puede formarse por degradación de las anteriores.

La 4^o y 5^o son las más importantes y constituyen **el gluten**, en el trigo aproximadamente cada una de ellas se encuentra en un 4 %. **La glutenina comunica solidez al gluten y la gliadina comunica ligazón.**

Algunas personas tienen **alergia al gluten**, otras tienen **intolerancia al gluten (celiaquía)**, pero **ambas tienen que hacer dietas libres de gluten**. A las personas con intolerancia el gluten les daña la mucosa del intestino delgado, impidiendo una digestión normal. Tras eliminar el gluten de la dieta el intestino vuelve a funcionar con normalidad.

Las personas **celíacas** tienen una predisposición genética, heredada, a la intolerancia al gluten, pero no necesariamente desarrollan la enfermedad (asintomáticos). Se recomienda no dar gluten a los bebés antes de los seis meses, ya que su administración temprana podría desencadenar la intolerancia.

Cuando se manifiesta la enfermedad celíaca muchas veces puede ir acompañada de una intolerancia a la lactosa, que en muchos casos es pasajera y desaparece con el tiempo. Los **autistas pueden ser sensibles al gluten y a la caseína** (una proteína presente en la leche); **ambas sustancias parece que tienen un efecto opiáceo en ellos.** Otra enfermedad que **puede requerir dieta libre de gluten es la dermatitis herpetiforme.**

Aunque el gluten se encuentra en la mayoría de los cereales como trigo, cebada o centeno) hay cereales libres de gluten:

- Arroz, en todas sus variedades
- Maíz
- Trigo sarraceno o alforfón

Tampoco contienen gluten la soja ni las semillas de girasol, por ejemplo.

El **GLUTEN** es – entonces - un conjunto de proteínas individuales que se pueden clasificar en dos grupos: prolaminas (solubles en etanol 40-70%) y gluteninas (insolubles).

Las prolaminas de los diferentes cereales son:

Cereal	Tipo de Prolamina	Contenido en %
Trigo	Gliadina	69%
Centeno	Secalina	30-50%
Cebada	Hordeina	46-52%
Avena	Avenina	16%
Borona	Panicina	40%
Maíz	Zeína	55%
Arroz	Orzenina	5%
Sorgo	Kafirina	52%

Las prolaminas tóxicas para los celíacos son:

Gliadina (Trigo)

Secalina (Centeno)

Hordeina (Cebada)

Avenina (Avena)

Por tanto, cabe pensar que el término coloquial "**SIN GLUTEN**" podría no ser del todo riguroso. Si queremos ser puristas, podríamos – por ejemplo - sustituirlo por "**SIN GLIADINA, SIN SECALINA, SIN HORDEINA Y SIN AVENINA**".

En algunos países de Sudamérica se ha adoptado el término "**SIN TACC**" (sin trigo, sin avena, sin cebada y sin centeno) mientras que en la lengua inglesa se utiliza a menudo el acrónimo "**GF**" (gluten free).

En cualquier caso, parece extendida la costumbre de utilizar el término "**SIN GLUTEN**" como abreviatura de "**APTO PARA LA DIETA DEL CELÍACO**", sin duda una definición más clara y concisa.

Se desconoce cuál es el límite de gluten tolerado por los celíacos, por lo que la ingesta del mismo debería ser **ceró** para evitar complicaciones futuras y riesgos innecesarios.

El hecho de ingerir gluten y no manifestar síntomas no quiere decir que se esté tolerando, pues está demostrado que pequeñas cantidades de gluten pueden dañar severamente las vellosidades intestinales o provocar otras alteraciones.

La Federación de Asociaciones de Celíacos de España (F.A.C.E.) ha establecido para el año 2006 como límite crítico **20 ppm** y reducirlo a partir del año 2007 hasta **10 ppm**. Para ello ha creado su marca de garantía "**Controlado por F.A.C.E.**"

En Argentina algunos agregan en sus productos la leyenda "**SIN TACC**" y otros el emblema. Para el caso de los productos Ovni, se incluyen ambos: leyenda y emblema.

El proyecto más importante de Distribuidora Iván SRL, que comercializa los Productos Ovni, hoy en carpeta es el de **fraccionamiento y envasado de chizitos en envases de 20 y 50 gr.**

A los efectos de completar el sondeo, este consultor recibió información pormenorizada del proyecto y desarrollo de los requerimientos de las nuevas instalaciones proyectadas.

Esta unidad fabril de producción de snacks se trata de una planta mediana, nueva, muy bien ideada e instalada y con todas las comodidades necesarias para desarrollar la actividad de producción y fraccionamiento de snacks en general, tales como chizitos, papas fritas, maní frito salado, Cuenta con oficinas de administración, vestuarios y sanitarios nuevos, playa de descarga de materias primas e insumos, espacio para materia prima y depósito de productos terminados que da a un plajón de carga de la producción.

Las máquinas e instalaciones responden a las exigencias bromatológicas vigentes, siendo gran parte del equipo terminado en pintura sanitaria, comodidad y fácil circulación interna, paredes y pisos sanos y de calidad, con el potencial productivo que se detalla más adelante.

Faltaría terminar de desarrollar la generación de energía calorífica para optimizar la capacidad productiva en forma eficiente y económica, ya sea por generación de agua/aire caliente o bien vapor. Para ello resulta de singular importancia el acceso a la red de gas natural - problema crónico para la industria chaqueña - para el establecimiento, resultando de un precio mucho más conveniente que el del gas licuado a granel.

La operatoria de **distribución y venta en el mercado interno**, se lleva adelante contando con una gran experiencia para la búsqueda exitosa de distribuciones adecuadas, no solamente a nivel local sino también a nivel regional.

La irrupción en el mercado minorista con envases de chizitos de 20 y 50 gr le permitiría mejorar notablemente toda la operación del negocio. Esto es así, ya que incide directamente en los costos de insumos, precios pagados por materia prima, precio promedio final del kg de producto, cash-flow, desarrollo de calidades y tipos de productos y también la atención de ciertos nichos de mercado. **Obviamente deberá ir incrementándose el volumen de capital de trabajo y asumir la carga financiera que ello implica. Aquí juega un rol muy importante la atención que el consultante reciba en este último sentido por parte del Estado Provincial, toda vez que el objetivo primario de los Programas elaborados por el Ministerio de la Producción de la Provincia del Chaco está canalizado en esa dirección.**

B – SUB-FASE DE PREPARACIÓN

Información

Como se describió arriba, se trata de una empresa de tipo familiar, transitando hacia la formación de una estructura sólida y definitiva.

Procesos

Las instalaciones de la planta de pueden ser mejoradas y aún ampliadas a futuro, a medida que el negocio vaya mejorando la rentabilidad que permita el desarrollo de un plan de inversiones. Para la elaboración específica de chizitos, la planta cuenta con tres extrusoras con una capacidad de producción de 45-50 kg/hora cada una. Para tener una dimensión cuasi visual de ello, debemos considerar que 5 kg de chizitos ocupan un cilindro de aproximadamente 1 mt de altura por 40 cm de diámetro.

Las principales materias primas son harina de maíz, aceite de girasol y queso, entre otros. Se acordó con el consultante avanzar en algunos aspectos de shelf-life de los productos finales y el diseño de una línea de envasado de productos de hasta 15 – 20 gr por unidad,



Las instalaciones del sector de fraccionamiento están bien ideadas, aunque debe preverse que las operaciones de recepción de materia prima deberán mecanizarse tanto como sea posible a los efectos de lograr un nivel de calidad operativa acorde con los planes de producción presupuestados.

Poniendo este consultor especial énfasis en la producción de chizitos (palitos de maíz), anillos de maíz, pelotitas de maíz, maíz inflado (Tutuca), papas fritas, maní salado, etc.,

La Reseña de Ventas promedio de productos por mes es la siguiente:

Producto de Maíz	Peso Neto	Cantidad	Kgs
Palitos de maíz	5 Kg	925	4625
Palitos de maíz	1 Kg	5549	5549
Anillitos de maíz	5 Kg	40	200
Anillitos de maíz	1 Kg	393	393
Pelotitas de maíz	5 Kg	55	275
Pelotitas de maíz	1 Kg	1851	1851

Maíz inflado	5 Kg	46	230
Maíz inflado	1 Kg	1604	1604
Totales			14727

Estos productos de maíz son los que se desea presentar en unidades de 20 y 50 gr, lo cual, según análisis propios, los valores de venta podrían incrementarse entre un 60-70%.

En efecto:

- El precio promedio para los productos envasados en 1 Kg y 5 Kg es de \$ 0,35.
- Los mismos productos envasados ahora en 50 gr obtendrían un precio promedio de \$ 0,56.



Asimismo se produciría con mejor tecnología y una calidad superior en el packaging.

La calidad bromatológica del producto que llegaría – además – al consumidor sería óptima al evitarse el fraccionamiento por parte de algunos comerciantes.

C – SUB-FASE DE RELEVAMIENTO

Fuerzas y debilidades del proyecto

El consumidor argentino promedio consume cerca de medio kilo (0,500 Kg) de snacks salados por año. Esto representa un valor de mercado de aproximadamente \$ 200 millones al año en ventas, que se compone principalmente de papas fritas, y el resto lo conforman segmentos como maníes, pellets, extruidos, productos a base de trigo y otros.

El mercado de snacks salados es parte de un mercado mayor, denominado Macro-Snacks, que se compone de galletitas dulces y saladas, chocolates, alfajores, caramelos, chicles y barras de cereales.

Argentina tiene uno de los mercados de Macro-Snacks más desarrollados de Sudamérica, **con más de 11kg. per cápita de consumo por año**, con una gran oferta de productos y empresas y un mercado que representa unos \$ 1.800 millones por año.

Los consumidores de snacks salados son, en su mayoría, compradores por impulso, esto quiere decir que no planifican su compra, sino que la hacen “tentados” por la oferta. Por lo tanto, se valora mucho la visibilidad que se le da al producto, la variedad de la oferta y la disponibilidad en el punto de venta.

Los dos segmentos más grandes del mercado de snacks salados continúan siendo las papas fritas y los chips de maíz. Estos dos segmentos combinados representan casi el 49% de las ventas en los canales de supermercados, sin incluir a Wal-Mart. Los frutos secos y las semillas consumidas como snacks, con un moderado crecimiento del 2,9% en el período 2004-2006, continúan siendo el tercer segmento más grande y representan el 16,4% de las ventas del año 2007.

Por definición, **la sal es un componente principal de los snacks salados**. Los proveedores visionarios podrían considerar distintas maneras de usar la sal como factor de diferenciación para el futuro. Debido a que las sales exóticas provenientes de todo el mundo son cada vez más populares (por ejemplo, la Sal Hawaiana, la Sal del Himalaya, la Sal Ahumada Vikinga Danesa, etc.) es de suponer que una marca gourmet de snacks salados pueda **hacer de la sal un factor de venta**. La población de consumidores ha hecho crecer la importancia de las ofertas de alimentos bajos en sodio. Sin embargo, es posible que los consumidores de mayor edad, que efectivamente se dan un gusto con alimentos salados, deseen tener disponible una mayor variedad de opciones para sentir que realmente han disfrutado de una “explosión de sal”. Por otra parte, la mayoría de los consumidores de snacks no se preocupan demasiado acerca de la ingesta de sal. Entre los consumidores, casi todos (97%) utilizan la variedad salada, mientras que un porcentaje relativamente bajo (14%) elige la opción sin sal.

Más de la mitad (57%) de los adultos que consumen snacks salados dicen hacerlo después de la cena. El porcentaje es marcadamente superior al de los adolescentes (50%) y niños (38%) que hacen lo mismo. Ello refleja el beneficio que podría obtenerse posicionando a los snacks salados entre las notas de sabor más sofisticadas como complemento de las noticias de las 8 PM o de la televisión a altas horas de la noche.

Durante los últimos cuatro años, una gran cantidad de productos alimenticios ha sido destinada a las mujeres. Los productos “para mujeres” no son solamente alimentos para dietas: también incluyen sectores tales como las barras nutricionales, el pan, el té que ayuda a la fertilidad o a la digestión e incluso el queso. Una gran cantidad de estos productos fueron mejorados con vitaminas y suplementos, tales como la vitamina D, el ácido fólico y el calcio. Los fabricantes de snacks salados deberían considerar la posibilidad de investigar el área de los alimentos dedicados a las mujeres. Esta investigación podría incluir el desarrollo de productos que mejoren la salud de la mujer a través de los alimentos (nutracéuticos), o bien, alguna marca podría simplemente “celebrar la femineidad” con una imagen clara y con estilo.

Los actores del mercado han sido capaces de satisfacer, de manera muy acertada, los deseos de los consumidores con respecto a alternativas más sanas y nuevos sabores. Sin las innovaciones en el sabor y una más amplia selección de productos multicereales, naturales y libres de grasas trans, las ventas del mercado podrían mejorar.

De acuerdo con la base de datos mundial de nuevos productos de Mintel, durante 2006 se lanzó una cantidad récord de nuevos snacks salados al mercado mundial. El aumento de 698 lanzamientos en 2005 a 1.048 en 2006 refleja el desesperado esfuerzo por mantenerse al ritmo de la competencia dentro del mercado de los snacks salados y dentro del mercado de los snacks en general (es decir, los snacks salados compiten con las galletas saladas y las barras). Los nuevos productos sufrieron varias transformaciones, entre las que se incluyen los productos sanos, los más tentadores, los de porción controlada, los bajos en sodio, los fritos versión “kettle-cooked”, los saborizados especiales/exóticos, los saludables para el corazón, los adecuados y los sanos para niños, los orgánicos, los completamente naturales y los integrales.

En el desarrollo de nuevos productos, muchos fabricantes de snacks salados buscan el equilibrio perfecto de los elementos “buenos para la salud”, sin afectar el placer de darse un gusto. El cambio al aceite de girasol para papas fritas beneficia la salud (reducción del 50% de grasas saturadas) sin agregar un “nuevo” producto a las góndolas de supermercados y pequeños almacenes. Esta movida visionaria se inserta en la tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y es probable que aumente la confianza de los consumidores en la marca.

Los avisos publicitarios de la marca describen el contenido de aceite de girasol como un atributo saludable del producto y aún más natural. Los productos contienen una etiqueta que indica que el producto está “elaborado con aceite de girasol”.

Mientras que algunas líneas de snacks salados están siendo reformuladas para su transformación en productos más saludables, otras están tomando un rumbo diferente: son

dulces. Los fabricantes de snacks salados están combinando el sabor dulce con las tradicionales recetas saladas y/o alterando una línea salada para darle una extensión dulce.

En Argentina el mercado interno está bastante desarrollado. Las razones fundamentales son **el hábito de consumo, la fuerte competencia y el conocimiento de las propiedades del producto y de la calidad que se ofrece en la góndola.**

Actualmente se observa un cambio de tendencia por parte de las industrias alimenticias: **exigen una mayor calidad de producto. Y ello hace que las expectativas de producción vayan creciendo.**

Esta es la descripción de la realidad del mercado hoy.

Las ventajas que se encuentran al proyecto son:

- Buena demanda en todos los segmentos
- Mayor consumo de productos **naturales y sanos**
- Mercados cada vez más exigentes en materia de **alimentos de calidad**
- Creciente demanda de **productos orgánicos**

Fortalezas:

- Buena calidad de la materia prima argentina
- Altos rendimientos de producción
- Tecnología disponible acorde a los estándares internacionales
- Posibilidades de elaborar otros productos diferenciados o tipificados.
- Actividad generadora de ocupación
- Mayores controles para asegurar la calidad del producto final.

Las desventajas relativas:

Amenazas:

Creciente competencia de la oferta nacional e importada

Mayores requisitos y exigencia creciente para la colocación del producto

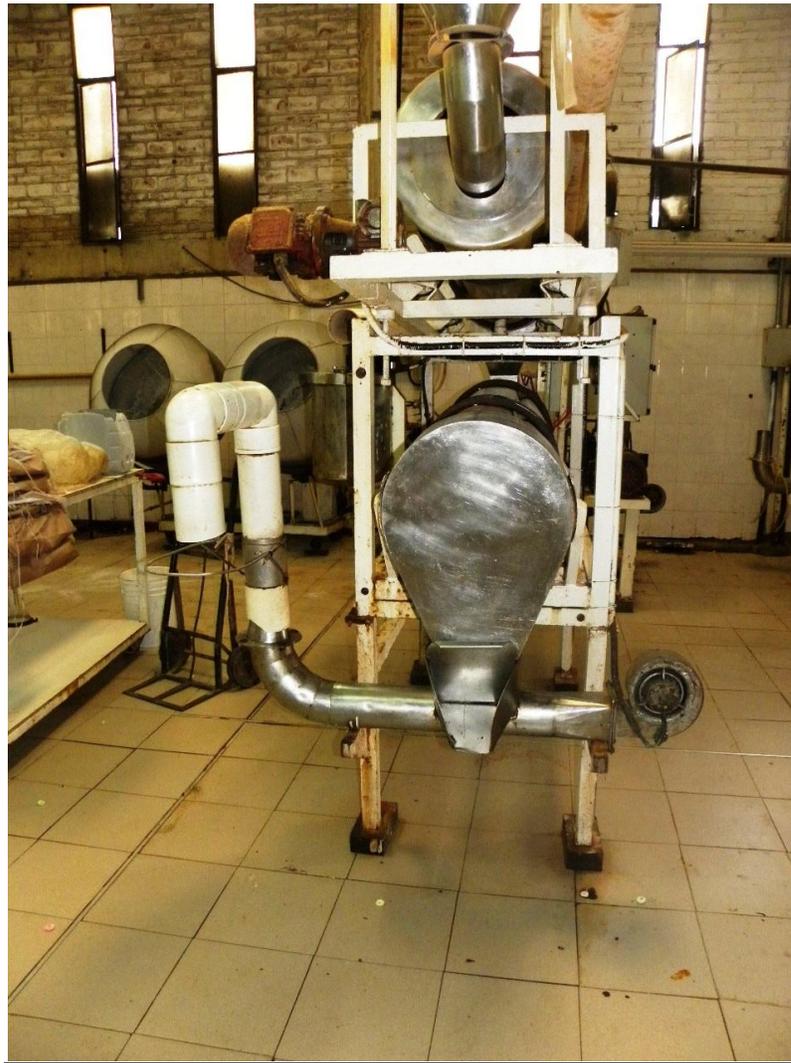
Debilidades:

Oferta concentrada en envases institucionales y limitada organización de la producción

Poca oferta de productos con valor agregado extra

Escaso desarrollo de productos diferenciados

Competencia desleal en el mercado interno: adulteraciones



Acerca del proyecto de la unidad productiva

Se ha obtenido un presupuesto de una máquina envasadora con dosificador VTG, construida en acero SAE 1010 recubierta con convertidor de óxido y esmalte sintético. Posee un sensor fotoeléctrico IFM programable para el centrado de impresión en film.

La máquina tiene un cabezal dosificador VTG de 4 tazas telescópicas regulables, tolva de carga standard, caño dosificador en acero inoxidable AISI 304 y patas autocentrantes regulables.

El cierre de los envases se realiza con mordazas longitudinal y transversal a temperatura por pulso mediante cinta de níquel o constante (según film). La tracción del film de envase es a rodillos con velocidad variable. El comando eléctrico de la unidad está dentro de gabinete estanco. Posee formador de bolsas.

Debe adicionarse a la máquina una unidad electroneumática (compresor). La alimentación es de 380 V.

La velocidad de producción de esta máquina es de hasta 40 golpes por minuto, dependiendo del peso, del tipo de producto y del tipo de film que se utilice.

Esta máquina ha sido cotizada en USD 18400, a los que deben agregarse los costos de:

- Compresor de potencia adecuada a la máquina
- Bandejas portacables desde el suministro de tensión hasta la unidad
- Cableado
- Aparatos de seguridad de operación
- Mano de obra de instalaciones incluyendo las fundaciones
- Adicionales a la envasadora como: cinta de salida, equipo fechador hot-stamping marca Dinder, válvula con más su regulador, el formador de bolsas (uno para 20 g y otro para 50 gr) y equipo de frío (polietileno). Solamente estos adicionales a la envasadora suman unos USD 6500.
- Cinta de carga (USD 2600)
- Alimentador de cinta (USD 650)

El presupuesto de la envasadora es FOB Rosario y no incluye flete ni 10,5% de IVA.

La máquina envasadora:



Y el detalle del cabezal dosificador:



D – SUB-FASE INFORME CONCLUSIVO

El **plan de expansión** empresaria de Distribuidora Ovni se sostiene por ahora en el desarrollo del **fraccionamiento para el mercado interno y regional**.

Para ello se cuenta con un sólido proyecto, tal como se mencionara más arriba. **Es necesario contar con la financiación adecuada para el mismo**

- El mercado más importante para nuestro producto a granel fue tradicionalmente el local y el regional.
- Se trata de consolidar el mercado regional con un excelente producto de gran demanda.
- Se mejora el precio promedio por kilogramo de producto vendido.
- Facilita la ocupación de mano de obra.

EL CONTROL DE LOS PROCESOS

El sistema de puntos críticos

Un punto crítico de control (PCC), dentro cualquier actividad puede ser considerada como un procedimiento donde se establecen criterios específicos que permitan el aseguramiento de calidad de cada uno de los productos que intervienen en el proceso de transformación.

En el procesamiento de la harina de maíz **tales controles deben seguir un estricto manejo de los procedimientos y del producto en general de manera que se eviten los riesgos de contaminación y pérdida de calidad del producto**. Ha de entenderse que la calidad final debe mantenerse dentro de los criterios de control de calidad, como una actividad industrial que persigue el mantenimiento de la calidad del producto a niveles óptimos y que satisfaga las exigencias del consumidor, mejorando la rentabilidad del producto.



El concepto de **análisis de riesgos (HAZARD)**, de alguna manera está determinado por las **Buenas Prácticas de Manufactura (GMP ó BPM)**, que en el caso de los snacks debe converger a cero defectos. En el caso de los PCC donde se pueden controlar una serie de problemas determinados se hace necesario discriminar entre los puntos de aseguramiento que afianza el control de un riesgo peligroso PCC1 o que conduce a reducir al mínimo un riesgo, sin que asegure su control PCC2.

La línea de trabajo en la mayoría de los sistemas se llevará bajo estricta vigilancia, siguiendo condiciones de control a través del sistema de puntos críticos.

Los criterios de calidad del producto final han de ser evaluados dentro de las normativas que deben ser fijadas por el consultante a fin de garantizar no solo la naturaleza del producto sino la certificación de su origen geográfico.

Entonces:

Para lograr un producto de buena calidad que satisfaga las expectativas de los consumidores y que no genere ningún riesgo para los mismos, **se estudiarán los puntos críticos del proceso de fabricación de los productos y se tomarán las medidas necesarias para asegurar la calidad del producto final.**

El concepto de análisis de riesgos está determinado por las buenas prácticas de fabricación, que en el caso de los snacks **debe converger a cero defectos o conducir a la reducción al mínimo riesgo.**

Ing. José A. Domínguez

Palometa 1324

(7167) Pinamar – Pcia. Buenos Aires

02254-480644

02254-15441323

EMPRESA: SODJA S.R.L.

UBICACIÓN: RESISTENCIA (CHACO)

TITULAR: Diego Sodja

ACTIVIDAD

INDUSTRIA PUBLICITARIA - CARTELERIA

INFORME DE DIAGNOSTICO – OCTUBRE 2010

Consultor Pyme: Ing. José Alfredo Domínguez

Palometa 1324 – (7167) Pinamar – Pcia. Buenos Aires

Tel: 02254-480644 – Móvil: 02254 15441323

Descripción de la empresa

La misma está emplazada en la calle Gral. Paz N° 226 de Resistencia sobre un lote de 400 m², con local al frente y entrada de vehículos.

Su producción está enfocada al diseño gráfico, cartelería y comunicación visual. Su titular, el Sr. Diego Sodja, posee una amplísima experiencia de casi 50 años en el tema, lo cual surge como conclusión de una enriquecedora entrevista.



Podemos decir que el **diseño gráfico es el proceso de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de elementos para producir objetos visuales** destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

La función principal del diseño gráfico será entonces transmitir una información determinada por medio de composiciones gráficas, que se hacen llegar al público destinatario a través de diferentes soportes, como folletos, carteles, trípticos, etc.

Se busca transmitir las ideas esenciales del mensaje de forma clara y directa, usando para ello diferentes elementos gráficos que den forma al mensaje y lo hagan fácilmente entendible por parte de los destinatarios del mismo.

Diseñar gráfica no significa crear un dibujo, una imagen, una ilustración, una fotografía. Es algo más que la suma de todos esos elementos, aunque para poder conseguir poder comunicar visualmente un mensaje de forma efectiva el diseñador debe conocer a fondo los diferentes recursos gráficos a su disposición y tener la imaginación, la

experiencia, el buen gusto y el sentido común necesarios para combinarlos de forma adecuada. Esta condición se observa muy claramente en el consultante.

El resultado final de un diseño gráfico se denomina **grafismo**, y es una unidad por sí misma, aunque esté **compuesto por multitud de elementos diferentes**. Podemos establecer una analogía entre un grafismo y un plato de cocina. Ambos están compuestos por diferentes elementos individuales que, unidos correctamente y con sabiduría, componen una obra final única y definida que va más allá de la suma de las partes que la forman.

Es una creación, Y como en el caso de la mayoría de los creadores, se desarrolla en un ambiente casi caótico que tiende a agravarse si la inversión no alcanza o no tiene la velocidad de respuesta que la creación en sí misma exige.

Toda obra de comunicación visual nace de la necesidad de transmitir un mensaje específico. Un diseñador gráfico no es un creador de formas, sino un **creador de comunicaciones**, un profesional que mediante un método específico (diseño) construye mensajes (comunicación) con medios visuales (grafismos). No es el creador del mensaje, sino su intérprete.

El principal componente de toda composición gráfica es pues el mensaje a interpretar, la información que se desea hacer llegar al destinatario a través del grafismo. Esta información se debe representar por medio de diferentes elementos gráficos, que pueden ser muchos y variados, aunque los más comunes son:

- Elementos gráficos simples: puntos y líneas de todo tipo (libres, rectas, quebradas curvas, etc.)
- Elementos geométricos, con contorno o sin él: polígonos, círculos, elipses, óvalos, etc.
- Tipos: letras de diferentes formas y estructura, utilizadas para presentar mensajes textuales.
- Gráficos varios: logotipos, iconos, etc.
- Ilustraciones
- Fotografías
- Cualquier otro elemento visual apto para comunicar un mensaje.

Estos elementos básicos se combinan unos con otros en un grafismo, y de esta combinación surge un resultado final en el que tienen mucha importancia una serie de conceptos propios del diseño gráfico, entre los que destacan:

Las **agrupaciones**: conjuntos de elementos relacionados mediante proximidad, semejanza, continuidad o simetrías. La **forma**: forma de cada elemento gráfico aislado y de las agrupaciones de elementos. Los **contornos**: límites de los elementos, que permiten distinguirlos de los demás y del fondo, pudiendo estar definidos mediante bordes, cambios de color o cambios de saturación. La **ubicación**: lugar que ocupa cada elemento gráfico o agrupación de ellos en el espacio del grafismo. El **tamaño**: tamaño relativo de cada elemento gráfico respecto los que le rodean (Escalas).

El **color**: color de cada elemento individual, colores de cada agrupación de elementos, conjunto total de colores usado en un grafismo, disposición relativa de los elementos con color y armonía entre colores. El **contraste**: intensidad de visualización de cada elemento con relación a los que le rodean y al grafismo completo. El **equilibrio**: cada grafismo

conlleva un sistema de referencia espacial que consigue un nivel de equilibrio mayor o menor. La **simetría**: disposición espacial regular y equilibrada de los elementos que forman la composición gráfica.

Los diferentes elementos de un grafismo son percibidos por el destinatario de acuerdo con la influencia que ejercen cada uno estos conceptos a nivel individual, grupal y total. Pero la unión de todos ellos, la obra gráfica, es una entidad comunicativa individual y completa, cargada de complejos elementos humanos asociados con el lenguaje, la experiencia, la edad, el aprendizaje, la educación y la memoria.

Todo esto se ha percibido presente en las creaciones de Sodja.

En cuanto a la **cartelería**, diremos que se percibe que al hablar de carteles **se entiende por cartel aquel diseño impreso que sobrepasa el tamaño DIN A3.**

La función de un cartel es destacar visualmente un anuncio de cualquier tipo, como por ejemplo locales comerciales. Su inmediato objetivo es captar la atención del **público que está en movimiento**. En ese sentido, un cartel debe tener dimensiones considerables y un diseño de alto impacto, para ser divisado a grandes distancias.

Las imágenes, gráficos, tipografías, fotos, luminosidad y textos deben tener un equilibrio justo entre sí para generar dinamismo y sensación de movimiento. Para ello se debe contar con un muy buen equipo técnico, para que el cartel cuente con todos los puntos de información cuidadosamente estudiados para captar la atención del potencial cliente.

Las tecnologías y métodos utilizados para transmitir la comunicación visual se han ido modificando sucesivamente. Esta actividad, que hoy conocemos como diseño gráfico, abarca muchos aspectos. Sus límites quedan difusos, hasta el punto de confundir el campo de actividades y competencias que debería serle propio, incluyendo, por supuesto, sus lejanas fuentes originales. **Así conviven el dibujo con la herrería, la carpintería con la informática, etc. Todo en recintos aislados pero necesariamente contiguos.**

Es dentro de la competencia del libre mercado cuando surge la publicidad y, con ella, la evolución del diseño gráfico como forma de comunicar, atraer y salir con éxito frente a los competidores.

La actual ubicación de la actividad hoy sufre las limitaciones de crecimiento que no le permite los movimientos adecuados al volumen de los letreros fabricados. Los vehículos de la empresa, a 50 metros de la calle peatonal se transforman en un estorbo para la circulación, un problema permanente con los inspectores de tránsito difícil de resolver y una gran dificultad para la carga y descarga de los propios insumos y materiales.

Los poco más de 1000 m² que utiliza la empresa para sus desarrollos en este local con dos plantas más un segundo para guardar algunos insumos, **además de significar una altísima inversión por la ubicación céntrica, no le alcanza para trabajar con comodidad y seguir creciendo.** Este consultor estima que hoy necesita unos 2000 m² de superficie total

y poder contar – además – con una playa de carga y descarga con estacionamiento de vehículos.



Este problema fue trasladado y manifestado al Lic. Agostini en ocasión de la reunión mantenida el día 16 del mes de Septiembre.

Para desarrollar la actividad cuenta hoy con:

- Espacio físico especialmente inadecuado a los niveles de venta actuales y en el futuro inmediato.
- Muy buenos conocimientos y experiencia en la comercialización de este tipo de productos en general y particularmente en especialidades de cartelería.
- Óptimos conocimientos de la actividad y sus alcances, con un muy buen gusto artesanal
- Respeto por el buen gusto en el diseño de estas especialidades, sus rutinas y consecuencias, lo cual es poco frecuente en este tipo de emprendimientos.
- Buen nivel de diseño y algunos elementos de trabajo y decoración, los que resultarán insuficientes en el mediano plazo para el desarrollo y crecimiento del emprendimiento.
- Inscripciones y certificaciones adecuadas por parte de la autoridad de control.

A - Sondeo

Datos primarios

La comercialización se realiza en base a ideas y con diseños de negocio propios dentro de las líneas generales de este mercado. También cuenta con eficientes servicios de colocación, instalación y mantenimiento.

Facturación mensual de los últimos 12 meses, desde 09/2009 hasta 08/2010 Informes a partir de planillas de cajas realizadas en la empresa):

Mes	Venta de Letreros	Venta Cartelerías varias	Venta Espacios Publicitarios	Ingresos Por Locación	Servicios De Grúas	Servicios Mantenimiento Letreros	Ventas Totales
9/09	32675.00	39529.59					72204.59
10/09	16314.00	57034.47					73348.47
11/09	86171.98	23683.29					109855.27
12/09	159916.37	8185.20	34098.34			1366.53	203566.44
01/10	54865.23	9732.91					64598.14
02/10	73745.25	5991.51					79736.76
03/10	185226.28	42032.75	44826.50				272087.53
04/10	25396.00	-1197.08	4040.50	27780.21			56019.63
05/10	40814.00	22487.74	2040.50	53770.00	3080.00		122192.24
06/10	69588.00	61297.58	32694.38	42603.97			206183.93
07/10	13760.00	61763.08	69890.08				145413.16
08/10	16846.43	42604.35	21452.90	61165.60			142069.29
Total	775320.54	373145.39	209043.20	185319.78	3080.00	1366.53	.1547275.44

Rodados:

RODADOS	Valor Origen	Amortización Acumulada	Valor Residual
Moto Honda Wave NF100 c/rayos	3.373,78	2.024,27	1.349,51
Camión Hyundai (FSH799)	27.149,33	16.289,60	10.859,73
Furgón Kangoo Exp. Confort	32.195,48	19.317,29	12.878,19
Rodado Kia K2500	59.728,51	23.891,40	35.837,11
Rodado Kia K2500	66.696,83	26.678,73	40.018,10
Totales	189.143,93	88.201,30	100.942,63

Costos de mano de obra:

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES - BALANCE 2009					
MES	Sueldo Bruto	Asignaciones No Remunerativas	Total Remuneraciones	Cargas Sociales	TOTAL
09/09	12.796,34	6.317,69	19.114,03	4.685,84	23.799,87
10/09	11.592,98	5.705,28	17.298,26	4.302,09	21.600,35
11/09	12.014,24	5.916,20	17.930,44	4.683,05	22.613,49
12/09	19.863,73	9.682,97	29.546,70	7.585,97	37.132,67
01/10	13.797,06	9.167,52	22.964,58	5.416,18	28.380,76
02/10	14.656,09	8.823,58	23.479,67	5.832,70	29.312,37
03/10	14.155,91	8.811,19	22.967,10	5.668,96	28.636,06
04/10	13.934,87	8.739,44	22.674,31	5.593,72	28.268,03
05/10	14.747,74	8.271,18	23.018,92	5.932,40	28.951,32
06/10	19.246,66	19.238,67	38.485,33	8.423,65	46.908,98
07/10	13.566,01	10.826,02	24.392,03	5.699,54	30.091,57
08/10	13.779,69	9.532,47	23.312,16	5.651,80	28.963,96
Totales	174.151,32	111.032,21	285.183,53	69.475,90	354.659,43

Maquinarias:

M A Q U I N A R I A S	Valor Origen	Amortización Acumulada	Valor Residual
Dro Bosch GSB 24	701,48	701,47	0,01
Ator DEWALT	481,08	481,07	0,01
Computadora Diplomatic y monitor LG 17	2.080,54	2.080,53	0,01
Rotulador Ancho 132 cm CCP52	11.869,69	11.869,68	0,01
Computadora-Impresora-teclado	3.979,45	3.183,56	795,89
Computadora-Impresora-teclado	3.504,52	2.803,61	700,91
Motosoldadora	4.528,61	4.528,60	0,01
Server UPS 3kt_Ex	2.886,00	2.885,99	0,01
Impresora Okidata Color	1.628,96	1.628,95	0,01
PC Samsung Pentium IV	3.088,68	3.088,67	0,01
PC AMD Atlon Linux	1.447,02	1.447,01	0,01
Notebook Sony Vaio	3.347,51	2.231,67	1.115,84
Plotter de Impresión Roland	208.000,00	0,00	208.000,00
PC Olivetti + Monitor LCD 19	5.162,86	3.441,91	1.720,95
Monitor + PC Diplomatic	1.356,26	904,17	452,09
Taladro Bosch	2.231,82	1.487,88	743,94
Uniplan E Sold. Ionas 20 mm	14.723,13	2.944,63	11.778,50
Computadora-Impresora-teclado	4.319,56	0,00	4.319,56
Totales	275.337,17	45.709,40	229.627,77

Proyección

Para alcanzar os objetivos mencionados, la firma **deberá disponer de acceso a líneas de crédito blando para realizar inversiones de capital vitales**, dado que con los elementos y

ubicación actuales es imposible alcanzar cifras potenciales proyectadas de ventas sin la adecuada promoción que la impulse.

Información

Hay un extenso trabajo de asistencia a exposiciones, eventos, promociones, seminarios, etc. Tanto en el país cuanto en el exterior, de los que se extrae información valiosa para la actividad.

Así, por ejemplo, un supermercado –hoy, por hoy- se ha convertido en un negocio de renta de espacios, con distintos precios según la ubicación del producto en la góndola. El precio del alquiler del espacio está oculto en los descuentos y/o plazos de diferimiento de pago que se le otorgan desde las empresas productoras a cambio de espacios preferenciales.

De la misma forma, este consultor estima que Sodja y empresas similares deberían utilizar el ejemplo de operatoria de los supermercadistas para con las cartelerías de empresas clientes. Si el cartel comercial está bien ubicado, se ha posicionado en su zona de influencia, si se cuenta con un activo circulante importante y el flujo de caja es el correcto, todo ello acompañado de una exhibición Premium, hay grandes posibilidades de lograr un extenso desarrollo del negocio.

Aquí podemos agregar:

Hemos vuelto a las épocas en que el cartel era en el frente de cualquier tipo de negocio una costumbre insoslayable heredada de los ancestros comerciales..

Pero más allá de las razones lógicas de hacerse conocer en su ubicación, hoy el cartel es entre el mundo empresarial una necesidad a la que nos dejamos llevar por las buenas razones que propone. Tenemos muy buenos diseños y muy buenos precios por su gran calidad, es comercialmente saludable tener un buen cartel. Hasta en el interior de los supermercados las góndolas ofrecen una variedad de carteles que aumenta día tras día y lleva a descubrir las más nuevas ofertas a precios cada vez en mejor relación con calidad.

.Hay grandes carteles que son para pasar largo rato admirándolos, en muchos casos para elegir mejor, las promociones ayudan, tiantan, y se compra. En la vía pública está la mejor experiencia, los carteles que proponen productos y servicios diferentes con algo en común,.

SUB-FASE DE RELEVAMIENTO

Fuerzas y debilidades del proyecto

En Argentina el mercado de la industria de cartelería contiene dos **tipos de carteles: los tipos informativos y los formativos.**

Los primeros fueron planeados para comunicar eventos, cursos, reuniones, conferencias espectáculos, etc. Este tipo de carteles puede ser dado a conocer sólo en formato de texto por lo cual se necesita emplear letras grandes sobre un fondo de color que contraste. Los textos de dicho cartel deben darle al espectador sólo la información de carácter indispensable. Estos carteles también pueden presentarse acompañados de imágenes, las mismas pueden estar hechas a base de tipografías de sujetos, formas u objetos y suelen acompañar textos cortos.

Por otro lado los carteles formativos se utilizan para proporcionar el establecimiento de hábitos tales como salud, higiene, limpieza, orden seguridad, etc. También pueden ser utilizados para fomentar actitudes de confianza, esfuerzo, actividad, conciencia, etc. **En los carteles formativos las imágenes poseen una gran preponderancia sobre el texto**, el mensaje se expresa gráficamente en forma concisa y clara en donde el texto tiene un escaso margen de aparición, la función del mismo es darle énfasis a la imagen que estamos percibiendo.

El mensaje que aparece en los carteles **debe ser de tipo global**, cada elemento debe integrarse armónicamente y dar a luz a una unidad estética de alto impacto, para poder facilitar el manejo y aprendizaje de estos elementos tendremos que dividirlos en dos: **elementos físicos y psicológicos**.

- c) la falta de conocimiento por parte del consumidor de los productos a los que puede acceder, sus ventajas y valor agregado de acceso a niveles de consumo especializados.
- d) La carencia y/o insuficiencia de fondos presupuestarios en las empresas para llevar adelante una promoción masiva de sus productos, sus ventajas y alcances, del tipo "consumo es cultura".
- e) La ausencia de controles eficaces sobre los productos de cartelería que se ofrecen en el mercado, a consecuencia del propio desconocimiento del contratante como también de las guías prácticas de metodología operativa.

Aunque la percepción diga lo contrario, el **consumo de cartelería de es hoy muy bajo** si se compara con países como Suiza, Alemania, Holanda, EE.UU., Francia, Japón, Korea o Italia. En los últimos años se registra una paulatina – aunque lenta - expansión del mercado interno, debido a la mayor importancia del consumo de algunos **productos muy promocionados**, la necesidad de ascenso social y la difusión básica de apoyo que hacen algunos medios como TV y gráfica, aunque de llegada limitada en cuanto al número de potenciales receptores.

Las composiciones de los productos ofrecidos al mercado aún no son valoradas en su verdadera dimensión, pero por su creatividad, diseño y características, la demanda es interesante si se piensa en su crecimiento futuro.

Actualmente se observa un cambio de tendencia por parte de las industrias productoras: el público **exige una mayor calidad de productos en general y necesita ser comunicado**

permanentemente de su existencia. Y ello hace que las expectativas de crecimiento del negocio vayan aumentando.

El nivel de empleo en estas empresas aumenta muy lentamente, aunque cabe decir que se trata fundamentalmente de personal que se desempeña en la industria de servicios – inicialmente – como en una actividad artesanal, no demasiado calificado en general, en el que debe invertirse inicialmente en entrenamiento especializado dadas las características de los productos y al público al que van dirigidos.

Las ventajas que se encuentran al proyecto son:

- Aumento de la demanda en general, aunque lento. Sin embargo debe hacerse un gran esfuerzo para ocupar todos los nichos de mercado posibles dado su escaso desarrollo.
- Escasa oferta de productos importados de precio competitivo y sus desventajas para abastecimientos fluidos.
- Mayor consumo de productos **creativos y de alta calidad.**
- Mercados cada vez más exigentes en materia de **eficacia y calidad**
- **Nuevos compradores, como por ejemplo las empresas que van ingresando a niveles de escala cualitativa superior que - aunque conocían su existencia y potencial - recién ahora tienen mejor poder de compra que en el quinquenio pasado.**

Fortalezas:

- Excelente calidad y muy buen gusto en los diseños hasta ahora presentadas.
- Metodología de ventas disponible acorde y a costos razonablemente bajos.
- Posibilidades de ofrecer otros productos; diferenciados o tipificados.
- Actividad generadora de ocupación local y a calificar (movilidad social).

Las desventajas relativas:

Amenazas:

Creciente competencia de la competencia local, aunque por ahora escasa.

Disminución de algunos precios de venta puntuales por cierta competencia desleal.

Mayores requisitos y exigencias comerciales crecientes para la colocación de los productos

Debilidades:

Oferta atomizada y limitada organización de la comercialización y marketing.

Poca oferta (cuantitativa) de productos con más alto valor agregado.

Escaso desarrollo comercial de productos diferenciados

Limitado desarrollo del mercado interno.

Problemas calidad puntuales en general en este tipo de mercados y aún desconocidos por el público.

SUB-FASE INFORME CONCLUSIVO

El **plan básico** de este emprendimiento se sostiene en cuatro desarrollos confluentes:

- d) **La adecuación de la producción en un ámbito de mayor comodidad, quintuplicando al menos la superficie.**
- e) **La organización de la venta a niveles competitivos en el ámbito regional y nacional.**
- f) **El mercado de eventos.**
- g) **La rápida rehabilitación de maquinaria fuera de servicio.**

Para ello **se cuenta con un sólido proyecto**. Se tienen las habilitaciones municipales pertinentes y adecuadas a las reglamentaciones vigentes y deberán mejorarse toda vez que sería bueno tender a un local de infraestructura a distinta escala que la de hoy, presentando menor exposición interna que en la situación actual.

A – Del Desarrollo de Productos

Además de las composiciones actuales, se aconseja el **desarrollo de comercialización de productos y servicios de mayor valor agregado**.

Uno de los objetivos y orientaciones básicas del negocio es agregar valor mediante la incorporación de productos que en algunos casos son de conocimiento previo limitado y en otros como los son los que puede considerárseles cuasi artísticos por su presentación y composición.

A todos estos nos referimos especialmente cuando expresamos " productos de mayor valor agregado ". En efecto, lo que queremos significar que si bien a productos de bajo valor relativo se les agrega valor mediante la incorporación de promociones y algunos otros ítems de valor relativo más elevado pero en baja proporción, dado que consideramos muy buena la intención de la empresa en este sentido por la originalidad y el buen gusto, no es ajeno al análisis del comprador de productos de alto precio relativo que está pagando solamente por la calidad y la originalidad. Muchos estudios han señalado que el comprador de productos de alta calidad premia el riesgo con su preferencia de compra y aunque no promete fidelidad, sí la brinda al buen gusto que se le ofrece a la vista.

Diferenciarse en las promociones con **productos base de alta calidad y precio relativo alto**, hay un campo casi infinito para ensayar, entrar y salir temporariamente.

Volvemos a hacer referencia al comentario acerca de la decoración de los locales, presentación de los productos y buscar la forma de ir produciendo espacios preferenciales de exposición tipo show-room en general, al estilo de las grandes empresas americanas.

No obstante lo antedicho, el producto más importante que se vende en esta empresa está encerrado en que el producto a la venta es " **Vamos a disfrutar del trabajo intenso** " antes que la creación misma. Eso no es lo que venden los clientes, precisamente. Pero a veces con la forma de diseñar, con arte y buen gusto, se convence al comprador.

B – De la Organización Administrativa

Este punto es el que mayor debilidad presenta hasta el momento. La opinión del consultante es que " no tiene en sus manos las riendas del negocio " en el aspecto de la calidad de administración. Este consultor no opina lo mismo.

Veamos:

- La atención del negocio es prácticamente personal, con muy poca delegación de responsabilidades, lo que le brinda un control casi absoluto de las operaciones.
- El conocimiento y planificación de las ventas también es casi personal, aunque está asistido por empleados quienes no tienen la última palabra en las decisiones de fondo.
- El control de caja y las cuentas a pagar existe, aunque precario en lo que a sistematización se refiere.
- Los stocks e inventarios están bajo control relativo.
- La relación con los proveedores es personal.

Administrar un negocio es contar con información confiable y al minuto para poder tomar decisiones correctas. No significa que tener un buen sistema de administración es la llave del éxito y un seguro de ganancia. Simplemente es: tener información sistematizada, correcta, a prueba de errores y fácil de entender, para que ante cualquier contingencia se pueda disponer de todos los datos para la toma de decisiones. Después de todo esto, si las decisiones que se toman no son las correctas, el fracaso no podrá ser atribuible a la falta de información. Será consecuencia de un error de apreciación, siempre subjetivo.

Debe sistematizarse la decisión de reorden de compra de insumos y repuestos. Más adelante se deberá decidir sobre cuáles podrían ser los criterios de reaprovisionamiento.

Es necesario aclarar qué erogaciones representan costos operativos y cuáles se incorporan al capital. No toda la salida del dinero de caja es gasto. Parte de él cambia de nombre y pasa a activo circulante. Es una cuestión semántica pero no de fondo.

C - Administrar los Activos Circulantes

El nivel de activos que mantienen las empresas comerciales o industriales en general depende en parte de la naturaleza del negocio. Además de mercadería, las contribuciones mayores a la evolución del negocio son los gastos de venta y la mano de obra.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de todos los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación global, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general a retribuir al propietario un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que permanezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables, propiedades de renta, etc.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de los materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción de ventas y de esta forma afrontar la demanda.

En la actualidad, para el mundo financiero es muy importante determinar cuál es la cantidad óptima para invertir en un inventario; para el empresario su interés será el que se cubra el stock necesario para la venta en el momento en que ésta va a ser demandada y para los vendedores el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa y para ésta conocer de que manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

CONCLUSIONES

Es de suma importancia de la administración del efectivo, ya que para que una empresa sea sana financieramente necesita mantener un nivel adecuado de liquidez o se la capacidad de cumplir con compromisos y pago de deudas a corto plazo y esta capacidad dependerá de que la empresa pueda o no obtener efectivo, bien sea generándolo ella misma convirtiendo en dinero sus activos o pidiendo prestado.

Las empresas deben administrar correctamente su efectivo, controlando y asignando los recursos monetarios correctamente. Para ello requieren de información de calidad que les permita identificar: La forma en que se generó y generará el efectivo (Fuentes) y el destino que se le dio y dará al efectivo

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los

estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

La administración de inventario se centra en cuatro aspectos básicos; como los son: el número de unidades que deberán producirse en un momento determinado, en qué momento debe producirse el inventario, que artículo merece atención especial, y podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario. De esta manera podemos señalar que la administración de inventario consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

Solo por mencionar, las existencias de un producto vendible que no posee un control o administración adecuada puede hacer que una empresa pequeña o mediana baje sus utilidades de forma brusca, por otra parte la mala fluidez en el manejo de los productos de necesidad básica para los consumidores de dichas empresas pueden dar a denotar la misma baja de utilidades o hasta pérdida de clientes. Es por eso que es de vital importancia el conocer los inventarios así como también lo es saber administrarlos.

Ing. José A. Domínguez

Palometa 1324 – (7167) Pinamar – Pcia. Buenos Aires

Tel.: 02254-480644

Móvil: 02254-15441323

Mail: tecnofood@telpin.com.ar

josealfredodominguez@telpin.com.ar

INFORME FINAL – GRUPOS PRODUCTIVOS DEL CHACO – FINALIZACIÓN ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Coordinador: Cdr. /Lic. Raúl E. Tommasi

En mi carácter de Coordinador designado para el Proyecto de Grupos Productivos del Chaco, tengo el agrado de presentar mi tercer Informe relacionado con las cinco visitas realizadas a la ciudad de Resistencia, provincia de Chaco el 14/15-junio, el 19/20/21-julio; el 10/11-agosto; el 20/21 – septiembre y el 12/13-octubre. Con el presente informe doy por finalizado mi trabajo de la etapa de DIAGNÓSTICO de las cuatro empresas que me fueron asignadas.

I. Consideraciones previas:

La escasa cantidad de empresas que me fueron asignadas (4) y el hecho de que todas ellas tengan su domicilio en la localidad de Resistencia, me permitieron, en esta primera etapa de Diagnóstico del Programa de Grupos Productivos de Chaco, no sólo enfocar mi trabajo en tareas de diagnóstico propiamente dichas sino avanzar en las tres empresas más pequeñas, en el diseño y la puesta en marcha de implementaciones tendientes a la mejora de su gestión. Por lo expuesto, ***el presente informe se refiere a los resultados de los trabajos realizados hasta el presente en cada empresa, tanto sea de actividades de diagnóstico como también de implementación de medidas correctivas.***

Las cuatro empresas industriales visitadas tienen actividades disímiles cada una de ellas, lo que me inhabilita a sugerir condiciones para lograr su asociatividad entre ellas.

II. Empresas Asignadas, Actividad y Cantidad de Empleados:

Las cuatro empresas que me fueron asignadas – que corresponden al grupo de la UICH (Unión Industrial del Chaco) y están localizadas en la ciudad de Resistencia -, son las siguientes:

- ***Papelera Norte S.R.L. – Socios-Gerentes: Sr. Alfredo Fernando Zabalza e Ing. Fernando C. Basail*** – Fabricación de productos relacionados con el papel – 7 empleados.
- ***Bioenergy, del Sr. Isidoro Wojtuñ*** – Fabricación de equipos para elaborar biodiesel – 3 empleados.
- ***Raush Ingeniería Micromecánica Integral, del Ing. José A. Raush*** - Fabricación de repuestos e instrumental de pequeñas dimensiones – 3 empleados.
- ***Melli Hnos. Construcciones Chaqueñas S.A.C.I.C.I.F. y A., sociedad anónima familiar – presidente: Omar Melli, vice-presidente: Sr. Walter Melli; gerente de División Construcción: Ing. Leonel Melli*** - Construcción de viviendas tipo Fonavi, Fabricación en serie de productos de carpintería en maderas, Cría y engorde de ganado vacuno – 190 empleados.

III. Fortalezas relevantes de las empresas asignadas

III.1. Evaluación del Perfil de Competencias

En las cuatro empresas asignadas, mediante un cuestionario de ochenta y cinco preguntas (**ANEXO E**), evalué el perfil de competencias de sus directivos (Ing. Leonel Melli, Ing. Luis Alberto Raush; Sr. Isidoro Wojtuñ y

Sr. Alfredo F. Zabalza; calificando dieciséis atributos clave para lograr una conducción eficaz de sus emprendimientos productivos. Las competencias evaluadas fueron las siguientes:

INIC	INICIATIVA
BÚSQ	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES
CONS	CONSTANCIA
BÚSQ	BÚSQUEDA DE INFORMACIONES
EXIG	EXIGENCIA DE CALIDAD
COMP	COMPROMISO
EFIC	EFICIENCIA
ESTA	ESTABLECIMIENTO DE METAS
PLAN	PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA
PERS	PERSISTENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
INDE	INDEPENDENCIA
AUTO	AUTOCONFIANZA
PERS	PERSUASIÓN
RED	RED DE CONTACTOS
MONI	MONITOREO O SEGUIMIENTO
UTIL	UTILIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Los resultados promedio del conjunto de las evaluaciones efectuadas a los directivos de las empresas chaqueñas, en comparación con los resultados de la media de 66 evaluaciones de directivos/personal jerarquizado de empresas mayormente de la provincia de Buenos Aires, se exponen en el **ANEXO F**.

Esta circunstancia y las conclusiones finales que extraje de mis visitas, me permiten destacar que en general, es muy bueno el nivel de conducción empresarial de las sociedades que me asignaron, superior a la media observada en mi experiencia como consultor de mipymes.

III.2. PAPELERA NORTE S.R.L.

a) El principal logro de los pioneros-fundadores de PAPELERA NORTE S.R.L. – Sres. Alfredo Zabalza y Fernando Basail – radica en el hecho de haber puesto en marcha su emprendimiento en 1979 – hace más de treinta años – y que puedan decir con sano orgullo, que habiendo

pasado por numerosas vicisitudes económicas, a que nos tiene habituados nuestro país, llegaron a tener en el presente una empresa formalmente constituida, consolidada y rentable; una de las líderes en el mercado de empresas gráficas del Chaco; b) Otro aspecto favorable, consecuencia lógica de su espíritu emprendedor y de una sabia elección de estrategia comercial, fue el aprovechamiento de distintas oportunidades de negocio que les fue presentando el mercado, con lo cual lograron una diversificación de actividades gráficas y de clientela, que les permite estar razonablemente seguros en la estabilidad futura de su proyección comercial. Esa evolución comercial tuvo un drástico crecimiento a partir del Ejercicio Ago-2006/Jul-2007; c) Otro punto muy positivo, que, en gran medida, permitió el sano crecimiento de la empresa, fue el hecho de que pensaran en la reinversión de utilidades con fines productivos (especialmente inversión en equipos y bobinas de papel) en lugar del retiro de los excedentes de fondos; d) A mi juicio, resulta una sabia estrategia la de mantener altos stocks (estimados para más de dos años de actividad productiva) de su principal material prima: las bobinas de papel (un commodity); poniendo a la empresa a resguardo de cualquier contingencia ante desabastecimiento o elevación de precios de ese insumo básico para la producción y; e) La solidez económico-financiera de la empresa.

III.3. BIOENERGY

a) Equipos tecnológicamente innovadores en un rubro de actividades que presenta un presente y futuro promisorio; al estar vinculado con el biodiesel, una fuente de energía renovable en la que nuestro país se perfila como importante productor; b) Sencillez, facilidad de uso, confiabilidad y efectividad de los equipos fabricados; c) Posibilidad de hacer

generar excelentes rendimientos económicos a los clientes que usen los equipos producidos por BIOENERGY; c) Conducta de seriedad y cumplimiento estricto de sus obligaciones, sea con su personal, con sus clientes, con sus proveedores y societarias, previsionales e impositivas; d) Personal de la empresa comprometido con el éxito de la gestión, en particular, contando con integrantes de la familia que realizan un valioso aporte a la empresa y por sobre todo son "de confianza"; e) Clima general de laboriosidad, capacidad con humildad y actitud positiva en todos los componentes del equipo de trabajo (en este aspecto Isidoro Wojtuñ, el dueño tiene condiciones innatas de liderazgo ejemplificador para poder motivarlos a desempeñarse con ajuste a los valores predicados: entusiasmo, respeto, creatividad y eficiencia); e) Capacitación permanente del personal; f) Servicios personalizados a sus clientes, con un asesoramiento técnico postventa enfocado a lograr la puesta en marcha exitosa de sus equipos (la principal expectativa de cualquier cliente) y; g) Solidez, de la empresa, desde el punto de vista económico-financiero.

III.4. R.I.M.I.

a) Excelente expertise técnico y efectividad en la fabricación de repuestos e instrumental de tamaño reducido; b) Actualización en los recursos tecnológicos y constante preocupación de su parte por mantener a su empresa "aggiornada" tecnológicamente; c) Selección cuidadosa del personal incorporado a R.I.M.I., facilitada por ser el dueño Ingeniero graduado con cargo de Profesor de la U.N.N.E.; d) Clima general de laboriosidad y actitud positiva en todos los integrantes del equipo de trabajo; y aquí tiene mucho que ver el estilo de liderazgo del Ing. Raush: abierto, participativo, comprometido con la gestión y; velando porque su personal trabaje en un ambiente agradable y con

recursos suficientes y adecuados; e) Orientación a resolver los problemas de los clientes ó; en otras palabras, tratar de que los clientes de R.I.M.I. se sientan contentos con los servicios prestados por su empresa y; f) fortaleza económico-financiera.

III.5. MELLI Hnos. S.A.

a) Ante todo quiero resaltar, el gran logro que significó para los pioneros - los hermanos Hugo y Nelson Melli - poner en marcha su emprendimiento y, el no menos importante trabajo de sus seguidores (Omar y Walter Melli), que permitieron hacerla crecer sanamente, convirtiéndola en líder en el rubro de Construcciones de viviendas y otras, para entes públicos. Es encomiable que, pese a los avatares económicos y políticos de nuestro país y en particular del Chaco, la empresa haya alcanzado actualmente un nivel de desarrollo importante, con una dotación de personal de alrededor de 200 empleados; b) La diversificación de sus actividades significó, a mi juicio, una sabia estrategia concebida, sin lugar a dudas, con el objetivo de poder compensar los malos momentos de un rubro de actividades, con el sustento de otros rubros de actuación. En otras palabras, como se dice vulgarmente: "mantener los huevos en diferentes canastas" o lo que es lo mismo "no tener los huevos en una sola canasta"; c) la preocupación de los directivos de Melli Hnos. de mantener su empresa en un nivel tecnológico avanzado; dotando a su equipo de trabajo de los recursos necesarios para lograr altos índices de productividad y; d) Conducta de seriedad y cumplimiento estricto de sus obligaciones, sea con su personal, con sus clientes, con sus proveedores y societarias, previsionales e impositivas. Es evidente que tras largos años de actuación en el mercado de Chaco, Melli Hnos. es vista en Resistencia como una prestigiosa empresa familiar integrada por "buena

gente sencilla y laboriosa” y ello constituye una fortaleza de imagen, de indudable valor.

IV. Debilidades e Implementaciones efectuadas en las empresas asignadas

Las presentes debilidades e implementaciones efectuadas fueron priorizadas en función de los ocho parámetros de empresas excelentes descriptos someramente en mi artículo empresarial, expuestos en el **ANEXO G**.

IV.1. PAPELERA NORTE S.R.L.

- ✓ **Misión, Valores y Políticas:** No establecidos en la empresa. Les brindé varios ejemplos para su implementación.
- ✓ **Página WEB:** Creo que debería priorizarse como proyecto la actualización de la Página Web de PAPELERA NORTE. La empresa tiene productos cuya elaboración fue certificada por el INTI. Es importante que esto sea destacado en su página, además de que dicha certificación se haga constar debidamente en los productos que salgan al mercado. Además deberían incorporarse los capítulos de Misión y Valores que se hayan definido según el punto anterior.
- ✓ **Medición de la gestión:** Deficiente. En el caso particular de PAPELERA NORTE, consideré oportuno implementar en formato Microsoft Excel, un programa especialmente diseñado para monitorear la gestión económica de Papelera Norte S.R.L., a través de dos indicadores de margen bruto. El programa está previsto para cargar y mostrar datos a partir del 1º de octubre de 2010.
- ✓ **Planes Formales:** no existen en Papelera Norte S.R.L.

IV.2. BIONERGY

- ✓ **Misión, Valores y Políticas:** Implementadas a la fecha, Misión y Valores. En mis tres primeras visitas a la empresa no estaban establecidas. Asistí al Sr. Isidoro Wojtuñ, brindándole varios ejemplos en los que se basó para poder establecer la Misión y los Valores de BIONERGY. Resta delinear y fijar las políticas de la empresa.

- ✓ **Página WEB:** Implementada a la fecha, en un 90%; restan ajustes finales. En mis visitas preliminares, BIONERGY no tenía Página Web. Indujo la importancia del cambio.

- ✓ **Medición de la gestión:** En el caso particular de BIOENERGY, dado que se trata de una empresa, que no tiene problemas relevantes en lo referente al área financiera o de cobranzas – para los cuales es aconsejable medir prioritariamente el flujo de fondos o “cash-flow” -, consideré necesario y posible concentrar mis servicios en implantar, ya en esta etapa de diagnóstico, un modelo que di en llamar “Cuadro de Mando”. Este Modelo nos muestra automáticamente el Resultado Económico mensual de BIOENERGY, incluyendo la apertura de su Margen Bruto y el ranking de clientes; según su facturación y margen. *Tengo que destacar, que su implementación se vio grandemente facilitada en su empresa, porque la interlocutora para este tema fue su hija: la Cdra. Miriam.*

- ✓ **Planes Formales:** no existen en BIOENERGY.

- ✓ **Presupuesto Económico y Control Presupuestario:** no existen en BIOENERGY.

IV.3. R.I.M.I.

- ✓ **Misión, Valores y Políticas:** Hechas por el Ing. Raush. Pendiente mi revisión para su implementación final. En mis primeras cuatro visitas no estaban establecidas. Asistí al Ingeniero con varios ejemplos en los que se basó para delinear la versión actual de la Misión, Valores y Políticas de R.I.M.I..

- ✓ **Medición de la gestión:** En R.I.M.I., siendo una empresa que no soporta graves problemas financieros, consideré prioritario y posible para medir la gestión económica implementar un modelo de “Cuadro de Mando”; que mediante la carga de algunos datos significativos, nos muestra automáticamente el Resultado Económico mensual de R.I.M.I., incluyendo la apertura de su Margen Bruto y el ranking de clientes; según su facturación y margen.
- ✓ **Planes Formales:** no existen en R.I.M.I..
- ✓ **Presupuesto Económico y Control Presupuestario:** no existen en R.I.M.I..

IV.4. MELLI Hnos. S.A.

- ✓ **Misión, Valores y Políticas:** No implementadas por la empresa. Les brindé varios ejemplos para su implementación; entre otros un documento referente a “la Filosofía de la Organización Techint”, escrito por su fundador Agostino Roca en feb-78 pocas horas antes de su deceso.
- ✓ **Marketing** De los resultados de la encuesta de Marketing realizada con las respuestas dadas por el Ing. Leonel Melli, se desprenden algunos temas calificados como deficientes, que merecen ser abordados por la Dirección de la empresa.
- ✓ **Página WEB:** Está actualmente incompleta pues sólo está desarrollada la división Madera, lo que al usuario de Internet que activa la Página, provoca un efecto negativo. Debería incluirse un capítulo especial para resaltar la Misión y Valores postulados por MELLI Hnos..
- ✓ **Medición de la gestión:** Veo en la Falta de Medición de Gestión, la deficiencia actual más importante de MELLI Hnos.. Considero fundamental en cualquier empresa la medición de su gestión pero; lamentablemente me encuentro

con que la esta falta de medición es una debilidad habitual de encontrar en la gran mayoría de las mipymes. Este aspecto, ciertamente es más grave en MELLI Hnos., dada la envergadura que tomó la empresa. Por ello, veo muy positivo que la empresa actualmente se halle embarcada en la implementación de un sistema de medición de la gestión. Una vez que el sistema esté en funcionamiento, debemos pensar en el diseño de un “Cuadro de Mando” mensual que nos muestre indicadores de gestión clave de la marcha de la empresa como un todo y de cada una de las tres Divisiones (Construcción, Madera y Agropecuaria), en particular.

- ✓ **Confección de Presupuestos de Obra - Seguimiento Presupuestario:** Si consideramos que entre el 80 y el 90% de la actividad de la empresa se concentra en la División Construcción, concluiremos que es crucial para MELLI Hnos. contar con un sistema de Presupuesto de Obras que permita uniformar y clarificar el proceso de presupuestación de Obras y permitir posteriormente el Control Presupuestario. A modo de ejemplo que podríamos implementar en MELLI Hnos., le envié al Ing. Leonel Melli un programa diseñado en formato Microsoft Excel para su uso en LERIN S.R.L., una exitosa empresa del rubro de la Construcción, que opera en la localidad de Lomas de Zamora, provincia de Buenos Aires.

- ✓ **Planes Formales:** no existen en MELLI Hnos..

V. Propuesta de Plan de Acción para las empresas asignadas

Considerando las debilidades y estado de implementaciones expuestas en el punto anterior para cada una de las empresas que me fueron asignadas, diseñé los siguientes Planes de Acción para cada una de ellas.

Deseo destacar que el día 12 y 13 de octubre de 2010 he entregado a los directivos de cada una de las cuatro empresas un informe detallado relacionado con sus

fortalezas, debilidades e implementaciones realizadas, incluyendo un punto específico en donde delinee las acciones que se deberían tomar, en la etapa de Plan de Acción (de ser aprobada por Fundación Intecnor la continuación de mis servicios).

V.1. PAPELERA NORTE S.R.L. – Propuesta de Plan de Acción

- 1) Asistir a PAPELERA NORTE en la elaboración final de su Misión, Valores y Políticas de actuación.
- 2) Realizar las modificaciones, ajustes de puesta en marcha y/o capacitaciones necesarias relacionadas con el Modelo de “Indicadores de Margen Bruto” ya en funcionamiento en su empresa.
- 3) Implementar en PAPELERA NORTE un Modelo de Cronograma (denominado por ejemplo: Plan de los 100 días) orientado a de-finir la estrategia de acciones a seguir para mejorar la gestión de su empresa.

V.2. BIOENERGY – Propuesta de Plan de Acción

- 1) Asistir a BIOENERGY en la elaboración final de sus Políticas de actuación.
- 2) Realizar las modificaciones, ajustes de puesta en marcha y/o capacitaciones necesarias relacionadas con el Modelo de “Cuadro de Mando” ya en funcionamiento en su empresa. Hacer un análisis del Resultado Económico real de la Empresa desde el 1º de Enero de 2010.
- 3) Implementar en BIOENERGY un Modelo de Cronograma (denominado por ejemplo: Plan de los 100 días) orientado a definir estrategia de acciones a seguir para mejorar la gestión de su empresa.

- 4) Implementar un Modelo de Presupuesto y Control Presupuestario de BIOENERGY.

V.3. R.I.M.I. – Propuesta de Plan de Acción

- 1) Asistir a R.I.M.I. en la elaboración final de su Misión, Valores y Políticas.
- 2) Realizar las modificaciones, ajustes de puesta en marcha y/o capacitaciones necesarias relacionadas con el Modelo de “Cuadro de Mando” ya en funcionamiento en su empresa.
- 3) Implementar en R.I.M.I. un Modelo de Cronograma (denominado por ejemplo: Plan de los 100 días) orientado a definir estrategia de acciones a seguir para mejorar la gestión de su empresa.
- 4) Implementar un Modelo de Presupuesto y Control Presupuestario de R.I.M.I..

V.4. MELLI Hnos. S.A. – Propuesta de Plan de Acción

- 1) Asistir a MELLI Hnos. en la elaboración final de su Misión, Valores y Políticas de actuación.
- 2) Diseñar un Modelo de Cuadro de Mando de MELLI Hnos., que mensualmente extraiga los datos del Nuevo Sistema, y muestre indicadores relevantes de la empresa en su conjunto, y de cada Unidad productiva por separado (Construcción, Madera y Agropecuaria) y; asistirlos para su implementación exitosa.
- 3) Adaptar el Modelo de Presupuestos y Control Presupuestario de LERIN S.R.L. para su utilización en MELLI Hnos. y; asistirlos para su implementación exitosa.

- 4) Adaptar el Modelo de Cronograma de Acciones Relevantes, utilizado en SIMULTANEWS para su utilización en MELLI Hnos. y; asistirlos para su implementación exitosa.

Por último, para terminar deseo agradecer la confianza que depositaron en mí los niveles ejecutivos que han decidido mi participación en este Proyecto. Por último, también deseo dar gracias por todas las atenciones recibidas durante mis visitas a Resistencia por parte del personal del Gobierno, de la Fundación Intecnor (en particular, la Srta. Mercedes y la Cdra. Hilda) y de los empresarios y personal contactados.

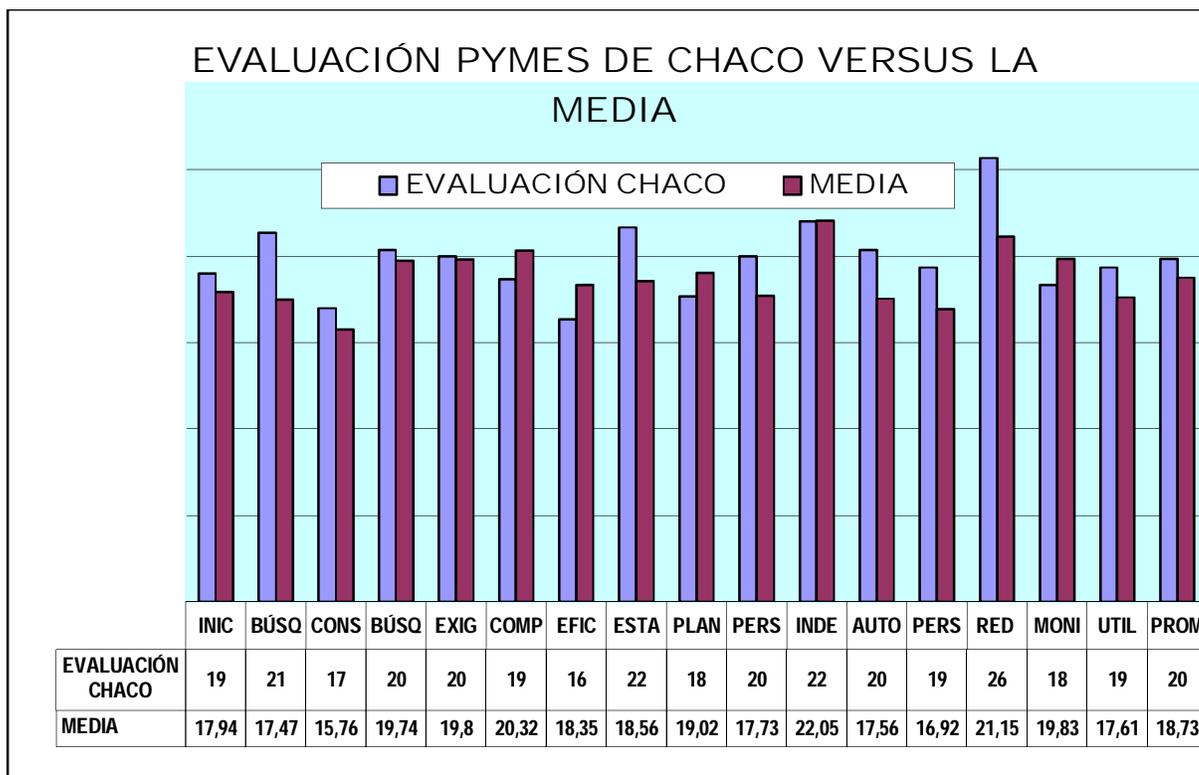
Buenos Aires, 24 de agosto de 2010

Cdr./Lic. Raúl Tommasi

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

1	¿ME ES MÉRITO EN BUSCAR COSAS QUE ES NECESARIO QUE SE HAGAN?
2	¿ME GUSTAN LOS DESAFÍOS Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES?
3	CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFÍCIL, ¿DEDICO LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE SEA NECESARIA PARA ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN?
4	CUANDO COMIENZO UN TRABAJO O PROYECTO, ¿REUNO ANTES TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE?
5	¿ME MOLESTA CUANDO LAS COSAS NO SE HACEN COMO SE DEBE?
6	¿ME ESFUERZO MUCHO PARA REALIZAR MI TRABAJO?
7	¿ENCUENTRO LA MANERA DE HACER LAS COSAS MÁS RÁPIDAMENTE?
8	¿ESTABLEZCO MIS PROPIAS METAS?
9	¿PLANO UN TRABAJO GRANDE DIVIDIÉNDOLO EN VARIAS ETAPAS?
10	¿PIENSO EN DIFERENTES SOLUCIONES PARA RESOLVER UN PROBLEMA?
11	CUANDO LAS OTRAS PERSONAS NO TIENEN EL DESEMPEÑO ESPERADO, ¿SE LOS DIGO?
12	¿TENGO CONFIANZA DE QUE TENDRÉ ÉXITO EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE ME DISPONGA HACER?
13	¿CONSIGO HACER QUE LOS OTROS APOYEN MIS RECOMENDACIONES?
14	¿DESARROLLO ESTRATEGIAS PARA INFLUIR A OTROS?
15	¿COMPARO MIS EXPECTATIVAS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS?
16	¿SE CUÁNTO DINERO ES NECESARIO PARA DESARROLLAR MIS PROYECTOS O ACTIVIDADES?
17	¿ESCUCHO CON ATENCIÓN A CUALQUIER PERSONA CON LA QUE ESTE CONVERSANDO?
18	¿HAGO LO QUE ES NECESARIO, SIN QUE OTROS TENGAN QUE PEDIRMELO?
19	¿PREFIERO REALIZAR SÓLO LAS TAREAS QUE DOMINO BIEN Y EN LAS QUE ME SIENTO SEGURO?
20	¿INSISTO VARIAS VECES PARA QUE LAS PERSONAS, HAGAN LO QUE QUIERO?
21	¿BUSCO ORIENTACIÓN DE PERSONAS QUE SABEN MÁS DEL NEGOCIO?
22	¿ES IMPORTANTE PARA MI HACER UN TRABAJO DE CALIDAD?
23	¿TRABAJO DURANTE MUCHAS HORAS Y HAGO SACRIFICIOS PERSONALES PARA CONCLUIR MI TRABAJO DENTRO DEL PLAZO?
24	¿NO USO MI TIEMPO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE?
25	¿HAGO LAS COSAS SIN TENER UN RESULTADO ESPECÍFICO EN MENTE?
26	¿ANALIZO CON CUIDADO LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS DE LAS VARIAS FORMAS DE EJECUTAR LAS TAREAS?
27	¿PIENSO EN MUCHOS PROYECTOS?
28	SI ESTOY NERVIOSO O ENOJADO CON ALGUIEN, ¿SE LO DIGO?
29	¿CAMBIO MI FORMA DE PENSAR, SI OTRAS PERSONAS NO ESTÁN DE ACUERDO CONMIGO?
30	¿CONVENZO A OTROS SOBRE MIS IDEAS?
31	¿NO GASTO MUCHO TIEMPO PENSANDO EN CÓMO CONVENCER A LOS DEMÁS?
32	¿REGULARMENTE, VERIFICO A QUÉ DISTANCIA ESTOY DE LOGRAR MIS OBJETIVOS?
33	¿SE CUÁNTO DINERO PODRÉ GANAR EN MIS PROYECTOS?
34	¿ME ABORREZCO CUANDO NO CONSIGO HACER LO QUE QUIERO?
35	¿HAGO LAS COSAS INCLUSO ANTES QUE ESTE CLARO CÓMO SE DEBEN HACER?
36	¿ESTOY ATENTO A LAS OPORTUNIDADES PARA HACER COSAS NUEVAS?
37	CUANDO ALGO IMPIDE LO QUE ESTOY INTENTANDO HACER, ¿BUSCO OTROS MEDIOS PARA HACERLO?
38	¿MUCHAS VECES, TOMO DECISIONES SIN BUSCAR INFORMACIÓN?
39	¿MI RESULTADO EN EL TRABAJO ES MUCHO MEJOR QUE EL DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?
40	¿HAGO LO QUE SEA NECESARIO PARA CONCLUIR MI TRABAJO?
41	¿ME DA BRONCA CUANDO PIERDO?
42	¿HAGO LAS COSAS QUE ME AYUDAN A CONQUISTAR MIS OBJETIVOS?
43	¿INTENTO PENSAR EN TODOS LOS PROBLEMAS QUE PUEDEN PASAR Y PLANO QUE HACER EN EL CASO DE QUE CADA UNO DE ELLOS APAREZCA?
44	¿UNA VEZ QUE HAYA ELEGIDO LA MANERA DE RESOLVER UN PROBLEMA, YA NO LA CAMBIO?
45	¿ME ES DIFÍCIL DARLE ÓRDENES A LAS PERSONAS SOBRE LO QUE DEBEN HACER?
46	¿CUANDO INTENTO ALGUNA COSA DIFÍCIL O QUE ME DESAFÍA, SIENTO CONFIANZA DE QUE TENDRÉ ÉXITO?
47	¿CONSIGO QUE OTRAS PERSONAS VEAN QUE SOY CAPAZ DE EJECUTAR LO QUE ME PROPUSE HACER?
48	¿BUSCO A PERSONAS IMPORTANTES PARA QUE ME AYUDEN A LOGRAR MIS OBJETIVOS?
49	¿NO SE CUÁNTO ME FALTA PARA CONSEGUIR MIS OBJETIVOS?
50	¿NO ME IMPORTAN LAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS DE LO QUE HAGO?
51	¿YA SUFRI FRACASOS EN EL PASADO?
52	¿HAGO LAS COSAS ANTES QUE SE VUELVAN URGENTES?
53	¿INTENTO HACER COSAS NUEVAS Y DIFERENTES DE LAS QUE SIEMPRE HE HECHO?
54	¿CUANDO ENCUENTRO UNA GRAN DIFICULTAD, BUSCO OTRAS ACTIVIDADES?
55	¿CUANDO TENGO QUE REALIZAR UN TRABAJO PARA ALGUIEN, HAGO MUCHAS PREGUNTAS PARA ESTAR SEGURO QUE ENTENDÍ LO QUE LA PERSONA DESEA?
56	¿CUANDO MI TRABAJO RESULTA SATISFACTORIO, NO GASTO MÁS TIEMPO EN MEJORARLO?
57	¿CUANDO ESTOY HACIENDO UN TRABAJO PARA OTRA PERSONA, ME ESFUERZO PARA QUE QUEDE MUY SATISFECHA CON EL RESULTADO?
58	¿BUSCO LAS FORMAS MÁS BARATAS DE HACER LAS COSAS?
59	¿MIS METAS RESPONDEN A LO QUE ES IMPORTANTE PARA MI?
60	¿ENFRENTO LOS PROBLEMAS CUANDO APARECEN, EN VEZ DE IRME ANTICIPANDO?
61	¿PIENSO EN DIFERENTES FORMAS DE RESOLVER PROBLEMAS?
62	¿DEMUESTRO MIS DESACUERDOS CON OTRAS PERSONAS?
63	¿HAGO COSAS QUE SON ARRIESGADAS?
64	¿SOY MUY PERSUASIVO CON LOS DEMÁS?
65	¿CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR MIS OBJETIVOS, ¿BUSCO SOLUCIONES QUE TRAIGAN BENEFICIOS A TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL ASUNTO?
66	¿COORDINO LA ACTUACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN PARA MI?
67	¿TENGO UN BUEN CONTROL DE MIS FINANZAS?
68	¿HAY OCASIONES EN LAS QUE SACO VENTAJAS DE ALGUIEN?
69	¿ESPERO RECIBIR ÓRDENES Y DESPUES ACTÚO?
70	¿SACO VENTAJAS DE LAS OPORTUNIDADES QUE SURGEN?
71	¿INTENTO VARIAS FORMAS DE SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE COMPLICAN LA REALIZACIÓN DE MIS OBJETIVOS?
72	¿BUSCO DIFERENTES FUENTES DE INFORMACIÓN QUE ME AYUDEN EN MIS TRABAJOS Y PROYECTOS?
73	¿QUIERO QUE MI NEGOCIO SEA EL MEJOR DEL RAMO?
74	¿NO DEJO QUE MI TRABAJO INTERFERA EN MI FAMILIA O EN MI VIDA PERSONAL?
75	¿EN GENERAL, LOS DEMÁS PIENSAN QUE UD. ES EFECTIVO, QUE CONCRETA TODO LO QUE ENCARA?
76	¿TENGO UNA VISIÓN CLARA DE MI FUTURO?
77	¿TENGO UN ABORDAJE LÓGICO Y SISTEMÁTICO DE MIS ACTIVIDADES?
78	¿SI UNA DE TERMINADA MANERA DE RESOLVER UN PROBLEMA NO RESULTA RÁPIDAMENTE, DESISTO?
79	¿LES DIGO A LAS PERSONAS LO QUE TIENEN QUE HACER, AUNQUE NO LO QUIERAN HACER?
80	¿ME MANTENGO FIRME EN MIS DECISIONES, INCLUSO CUANDO OTRAS PERSONAS NO ESTEN MUY DE ACUERDO?
81	¿NO CONSIGO QUE PERSONAS CON OTROS PUNTOS DE VISTA CAMBIEN SU FORMA DE PENSAR?
82	¿CONSIGO SABER QUE PERSONAS SON CAPACES DE AYUDARME A ALCANZAR MIS OBJETIVOS?
83	¿CUANDO ESTOY TRABAJANDO CON UNA FECHA DE ENTREGA, VERIFICO REGULARMENTE SI PUEDO TERMINAR EL TRABAJO DENTRO DEL PLAZO?
84	¿MIS PROYECTOS INCLUYEN CUESTIONES FINANCIERAS?
85	¿CUANDO NO SE ALGO, NO TENGO PROBLEMAS EN ADMITIRLO?

EVALUACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS CLAVE



<p>DE 0 A 7 (BAJO) = TENDRÁ QUE ESFORZARSE POR DESARROLLAR SUS COMPETENCIAS COMO EMPRENDEDOR. PRESTE ESPECIAL ATENCIÓN A ESTAS COMPETENCIAS Y DÉLE PRIORIDAD EN SUS PROPÓSITOS DE MEJORA.</p>	<p>DE 8 A 14(REGULAR) = ES POSIBLE QUE CUANDO LA SITUACIÓN LO REQUIERE UD. DEMUESTRE TENER LA CAPACIDAD, PERO NECESITA PRESTAR MÁS ATENCIÓN A ESTOS ASPECTOS DE SU COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR.</p>	<p>DE 15 A 22(BUENO) = SU POTENCIAL EN ESTAS COMPETENCIAS ES BUENO Y DEMUESTRA SUS CONDICIONES COMO EMPRENDEDOR.</p>	<p>DE 23 A 30 (MUY BUENO) = SU DESEMPEÑO EN ESTA COMPETENCIA ES ALTO. ESTAS SON SUS FORTALEZAS.</p>
--	---	---	--

INFORME FINAL: GRUPOS PRODUCTIVOS DEL CHACO

Grupo del Coordinador Lic. Gustavo A. Repetto

1. IBE S.A. (Supermercado).

- a) Con respecto al trabajo realizado con sus contadoras se completó el estudio de dos años de la gestión con una propuesta de presentación nueva y superadora. Se analizaron los resultados, tendencias a nivel empresa y a nivel de los 46 rubros que conforman su grilla de productos para la venta. Por otra parte se definió en la última visita agregar a este trabajo de informe de Gestión, el ajuste por inflación de acuerdo a un índice que ellos mismos pueden establecer mensualmente basado en datos del propio software que poseen. De esta manera podremos comparar los meses pasados con los actuales y luego hacer los presupuestos de manera deflacionada, es decir a moneda constante. Esto es muy importante en una empresa que comercializa miles de artículos ya que trabajar sobre unidades físicas es muy dificultoso y la homogeneización en estos casos se ofrece a través de los valores monetarios, obviamente si pueden corregirse por el efecto inflación. Estamos en plena ejecución de este trabajo que demandará un tiempo prudencial de desarrollo y posteriormente coronarlo con un informe de presupuestos y control presupuestario.
- b) Sobre el tema de “costos” para uno de sus departamentos productivos como se anticipó en el informe anterior, pedido expreso del Sr. Lugo, comenzó su instrumentación. La buena noticia fue que la empresa tomó dos pasantes próximos a recibirse en Ciencias Económicas para realizar este trabajo y además, para que con la capacitación que me solicitaron les haga, puedan intervenir en otros procesos de “costos” y en el mantenimiento permanente de los informes que se le están haciendo a la empresa. El contacto personal con estas dos personas fue muy auspicioso; además de explicarles el objetivo de la tarea (Costeo Directo para toma de decisiones) se diseñó un plan de trabajo de “campo” para que ellos lo comenzaran a desarrollar de inmediato y el envío de material docente y planillas para su comprensión y ejecución. Estamos en permanente contacto con estos pasantes. La finalidad y beneficios de obtener los costos del depto. panificados serán:
 - Una guía para la fijación de precios de venta.
 - Control de eficiencia de la mano de obra y de los descartes de mercaderías en proceso y terminadas.
 - Facilitar el control de una grilla de productos que representen por ejemplo el 85% de las ventas del sector (se producen más de 100 artículos).
 - Facilitar el costeo del packaging por comparaciones y nuevas alternativas
 - Y tal vez lo más importante, herramienta fundamental para la toma de decisiones respecto a vender o no a terceros algunos de los productos que se fabrican. De concretarse una situación como la planteada hay que hacer varios ajustes y modificaciones en el desarrollo del plan de gestión que se le está haciendo a esta empresa ya que agregaría una actividad nueva y diferente a la actual.

Por último cabe señalar como muy meritorio la decisión empresaria de acompañar estos cambios y propuestas en su gestión, incorporando dos nuevas personas calificadas que luego de la pasantía quedarán en el rol estable de la Cía. Tienen todo mi apoyo y ayuda para iniciarlos de manera profesional en esta primera experiencia para ambos.

2. Casa Borrás S.A.(Distribuidora)

Es con la empresa que en mayor grado se encuentra desarrollado el trabajo debido a la información enviada de muy buen nivel. Se operó en dos cuestiones:

- a) Se estableció una metodología de obtener el “punto de equilibrio” a nivel general empresa por períodos determinados de tiempo en base a la información suministrada. Es un sistema muy sencillo y práctico que se puede aplicar a empresas que cuentan con buena información de base. Se realizó el trabajo a nivel empresa, falta ahora el desglose por rubro de sus actividades como distribuidora. La idea es abrir a los fines de estos estudios de Gestión a la empresa en dos: logística y ventas, es decir los dos componentes fundamentales de una empresa distribuidora de alimentos y bebidas. Esto significará desdoblarse el trabajo unificado que se venía haciendo a nivel empresa y sobre el cual se había comenzado a realizar los primeros estudios para encuadrarlo en una operación que arroje resultados, costos, precios de venta y punto de equilibrio de manera diferenciadora. Hay un motivo muy especial de hacer esto por cuestiones internas de la empresa y es lo que se va a encarar en el Plan de Acción. Ellos se encuentran con el conocido problema de hacer muy buenos estudios de costos para de alguna manera reducirlos: cada vez más se nota la diferencia que existe entre algunos fabricantes y/o distribuidores a nivel nacional que por volumen y especialización tienen ventajas comparativas en desmedro de las empresas del interior. Para ello hay que establecer constantemente nuevas estrategias para poder acomodarse a competencias que son muy superiores por su potencialidad. Será un trabajo importante, de bastante extensión en el tiempo y se pondrá todo el esfuerzo posible para que sirva a los fines propuestos por los dueños.
- b) La otra tarea que se desarrolló, de bastante más urgencia, fue por un lado realizar un diagnóstico, estudio de la problemática y material entregables; y por otro presentar un método para tener los costos de su Departamento de Logística. En la última visita se implementó el trabajo efectuado que consideraron satisfactorio. Lo que resta ahora es dejarlo implementado como “sistema” permanente a fin de que sus directivos y empleados jerárquicos los puedan mantener actualizado. Ello incluye la capacitación. También habrá que abrirlo en sub sistemas para que sea útil a situaciones cambiantes ya que hay posible toma de decisiones que pueden y deben hacerse y necesitan verlo reflejado en los resultados en base a ratios y gráficos. Me refiero específicamente a toma de decisiones importantes sobre política de logística, compra o no de camiones, conveniencia o no de financiaciones a través de las líneas anunciadas por el Gobierno, etc.

3. Centro Oficinas S.A.

Se realizó una larga reunión con la encargada administrativa para el estudio de su sistema de software. Recordemos que en este caso la tarea encomendada es un trabajo técnico profesional (sistema de costos) sobre una nueva actividad que ellos comenzaron recientemente. Al realizarse la tercera visita se mantuvo reunión con su propietario, el Sr. Alfredo González y se establecieron los lineamientos y requisitos previos que se necesitarán

para realizar el trabajo. Explicó con mayor exactitud la problemática y se comprometió a enviar la información requerida a la brevedad posible. Sin embargo no hubo grandes avances con esta empresa, dado por la incompatibilidad de tiempo con el propietario. En la cuarta visita no se concretó reunión alguna porque su dueño no estaba en Resistencia. Pidió las disculpas del caso. Pero se le reiteró antes de dicha visita y luego hace pocos días, la necesidad del envío de la información solicitada para comenzar los trabajos. En el último mail concretamente se le preguntó si deseaba continuar o no con la asistencia. A la fecha no hubo respuesta. Presumo que esta empresa no continuará con el Programa. Cualquier novedad se informará fehacientemente.

4. Farmacias La Leonor y Hernandarias de Elián Jovanovich

Durante la última etapa del proceso de proyecto se ha presentado a los propietarios de las cadenas farmacéuticas, a su encargada principal y a su contadora, el trabajo realizado del estudio preliminar sobre lo ocurrido en los dos últimos años a nivel de los resultados operativos y finales de esta unipersonal.

Hay que manifestar una cuestión fundamental en este caso: este ramo en Resistencia está afectado por una competencia muy fuerte y poderosa que proviene de cadenas de farmacias nacionales. El problema que enfrentan las farmacias locales y situadas fuera de la zona céntrica de la ciudad es grave. Hay varias que debieron dejar de funcionar y las demás reducirse. Es un negocio que los precios de venta y márgenes de su principal línea de productos, los remedios, son fijos e impuestos a nivel nacional. Además todos aquellos de venta bajo receta normalmente se efectúan a través de una Obra Social y/o prepaga, ergo hay un tiempo de demora en muchos casos bastante extenso para el cobro de una importante parte de la venta. Con respecto a los demás productos no medicamentosos y que hace algunos años comenzaron a vender las farmacias (prácticamente son pequeños supermercados) es indiscutible que una pequeña unidad de compra como son las dos que nos ocupan, no pueden competir por precio con las grandes cadenas. Por lo tanto los números que se estudiaron y las tendencias observadas no es necesario aclarar mucho, son preocupantes por decirlo de alguna manera.

A nivel de un consultor externo, como es mi caso, más allá de que falta aún recibir algunos datos más solicitados a la contadora para dar mayor precisión al relevamiento presentado, se consensuaron con el propietario algunos posibles planes de acción que se detallan:

- a) Continuar con el estudio de los números de ambas farmacias, haciendo una separación entre ambas para tener de manera permanente un resultado de la gestión de cada una de ellas.
- b) Capacitación: se considera importante que la encargada de una de las farmacias haga un curso de “enfermera”. Para el resto del personal, cuatro personas, se va a estudiar la posibilidad de un curso – a presentar por alguno de los programas de la SEPYME – que se orientado a: atención al público, técnicas de ventas, conocimientos del producto (en este caso muy específico) y mejoramiento de la imagen.

- c) Se efectuará un estudio del actual sistema de software para ver la conveniencia o no de su reemplazo en base a resultado costo / beneficio.
- d) Se buscará la posibilidad de asistirlos a través de un PACC de Asistencia Directa a Empresas de la SEPYME en el ámbito de lo que este organismo denomina “Desarrollo de Mercado”. En este caso mis funciones pueden ser de formulador del proyecto o bien hacerlo la Fundación Intecnor en su carácter de Agencia local.
- e) Es conveniente realizar un estudio de “valuación de la empresa” de acuerdo a las técnicas profesionales vigentes, para diversos fines como ser: venta, fusión, transformación, ingreso de inversionista, etc.

5. Grupo Santa Lucia S.A. (Turismo)

El contacto es con el Sr. Jorge Sánchez. El caso es particular ya que se trata de estudiar la situación de la Hostería del Sol, que se encuentra en la Isla del Cerrito, propiedad de la provincia y concesionada a este grupo empresario. Definida la problemática, entre la segunda y tercera visita se le envió al señor nombrado un informe preliminar sobre dos posibilidades a considerar que podrían ejecutarse:

- a) Plan o alternativa sencilla: presentar al interesado fundamental en esta temática el Sr. Jorge Sánchez a un Programa de PACC Emprendedor (se descartó la posibilidad de hacerlo a través de Empresas Madrinas luego de la última visita). En esta situación nuevamente vale lo referido en el punto anterior, puedo colaborar de formulador o bien la Fundación Intecnor directamente.
- b) Plan o alternativa asociativa: es mucho más importante y a mi modesto entender la más conveniente y superadora. Ocurre que hay que juntar voluntades y trabajo de varias personas, entidades, empresas. El objetivo es formular un plan de negocio turístico nuevo e importante para la Provincia. Jorge Sánchez cuenta con los conocimientos e iniciativa suficientes para contextualizarlo. Además previendo esta alternativa está asistiendo a los Cursos para Jóvenes Emprendedores iniciados el pasado 25 de Setiembre organizados por Intecnor, Fedaje y Sepyme. Relevancia tiene casualmente el módulo que dictarán sobre Plan de Negocios. De mi parte, ya que no me considero persona con conocimientos suficientes para desarrollar un programa o paquete turístico de magnitud, tomé contacto con consultores especializados para que las personas que tomen las decisiones evalúen la conveniencia o no de su llamado. Incluso de manera informal envié el C.V. de uno de ellos para que vean a lo que estoy apuntando en esta cuestión.
- c) De todas maneras, ofrezco mis conocimientos para realizar los estudios económicos, administrativos y financieros de un emprendimiento o de una asociatividad, según sea el caso en la continuidad de este proyecto. Personalmente considero y estimo, luego de interiorizarme un poco en cuestiones de turismo de la Provincia del Chaco – que dicho sea de paso está muy poco desarrollado – que debería intervenir de manera explícita el Gobierno provincial apoyando una iniciativa de esta naturaleza dentro del Programa Turístico Chaco Explora.

Para finalizar manifiesto mi agradecimiento a las autoridades que hicieron posible en el Chaco el Programa Grupos Productivos. También a las empresas que están poniendo lo suyo para que esto continúe y finalice acorde con los objetivos propuestos de ser cada vez

más productivos, competitivos en el mercado local o internacional en el caso de corresponder esto último y obtener de esa manera el fortalecimiento del entramado productivo, comercial y de servicios de las PyMES Chaqueñas.

Quedo a disposición de las autoridades y evaluadores de este Programa al que me honra participar para cualquier agregado, comentario, duda o precisión que sobre el presente necesiten. De la misma manera pongo énfasis que el caso personal de mis empresas, por los trabajos que se realizaron y se continúan haciendo, como si fuera una película que se está pasando al papel desde hace ya unos meses, de sus números, resultados tanto económicos como financieros es importante, ya decidida la continuidad del Plan de Acción, hacerlo seguidamente sin interrupciones porque caso contrario se perdería valor agregado a lo actuado y recomenzar varios estudios ya realizados que están ejecutándose al momento.

Buenos Aires, Octubre 2010

Lic. Gustavo A. Repetto

011 15 4050 5526

INFORME DE PRE-DIAGNOSTICO

Empresa

CONFECCIONES & SERVICIOS S.A.

Fabricación Integral de Indumentaria

La Pampa 1486

(3500) Resistencia – Pcia. Del Chaco

Tel. (03722) 416-040 / 416-920

e-mail eivanier@cys-sa.com.ar

Página web www.cys-sa.com.ar

Cuerpo Directivo:

Sr. Edgardo IVANIER

Sr. Víctor MOGUILNER

1. OBJETIVO

Tras la información brindada por la Dirección de la Empresa, en relación con los recursos actuales, se plantea como objetivo el obtener las bases de información que permitan expresar la modalidad y esquema de trabajo existente relacionados con las siguientes Áreas Productivas, a saber:

- Corte
- Bordado
- Estampado
- Costura
- Terminación
- Plancha
- Doblado

- Packaging

Una vez conciliada la problemática existente en dichas áreas definida por los Directores y la detectada por el Asesor, se efectuarán propuestas modificatorias del Sistema que permitan disminuir el efecto causado por dicha problemática, aumentando por consiguiente la eficiencia de cada Sector que componen específicamente las Áreas mencionadas.

2. ÁREAS - PERSONAL AFECTADO -EQUIPAMIENTO

CORTE

Cuenta con un amplio espacio físico, en el que se encuentran dos mesas de 15 m de longitud y 1.90 m de ancho cada una.

Una posee aspiradores neumáticos y ambas carros encimadores de accionamiento manual.

El corte se efectúa manualmente, utilizando para ello dos máquinas rectilíneas y dos circulares.

Trabajan en el Sector dos personas.

ESTAMPADO

El Sector se encuentra en un ambiente espacioso, contando con una Estampadora Neumática del tipo Calesita y dos mesas de estampado manual.

Asimismo, se encuentran bien definidos los espacios para la producción de Cuadros y Schablonas, su limpieza y un lugar destinado a la preparación de Colores.

El sector cuanta con dos empleados.

BORDADO

El Sector se encuentra en un ambiente amplio, contando con dos Bordadoras Automáticas de 15 cabezales cada una, que permiten bordar hasta nueve colores por cabezal y tienen aplicador de lentejuelas

El sector cuanta con un empleado

COSTURA

Trabajan en el Sector alrededor de treinta y cinco personas.

El Taller se encuentra en una habitación de amplias dimensiones.

Se describen las maquinarias existentes:

- Doce Rectas Industriales de una aguja (electrónicas)
- Dos Rectas Industriales de dos agujas
- Veinticuatro Overlocks (entre 3, 4 y 5 hilos).
- Cuatro Collaretas
- Tres Tapacostura Cañón (electrónicas)
- Cuatro Tapacostura Plana. (electrónicas)
- Dos Atracadoras (electrónicas)
- Una Tirillera
- Dos Cintureras
- Una Ojaladora (electrónica)
- Una Pega Botones

TERMINACIÓN

Comprende el Ojalado, Abotonado, Planchado, Etiquetado, Doblado y Packaging de las prendas.

El Sector de Ojal y Botón se encuentra dentro del Taller de Costura.

El Sector de Planchado se encuentra en un ambiente en el que se ubican dos planchas industriales con tapa., con vapor producido por caldera a gas Y dos planchas manuales con caldera eléctrica y mesa de aspirado

Existe además una plancha para Transfers.

Trabajan dos personas en el Sector.

3. PROBLEMÁTICA PLANTEADA

Tras el primer contacto realizado, conforme lo informado por los Directores, se ha detectado la problemática habitual que posee el grupo operativo en todas las áreas vinculadas a la Empresa.

En ese orden, se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber:

- 3.1 Insumos
- 3.2 Compras
- 3.3 Mano de Obra
- 3.4 Producto.
- 3.5 Maquinarias
- 3.6 Mantenimiento
- 3.7 Métodos de Trabajo
- 3.8 Organización
- 3.9 Administración de Producción
- 3.10 Stocks.
- 3.11 Comercialización

Asimismo, siendo que el emprendimiento posee apoyo del Gobierno Provincial, los Directores informan de la existencia de conflictos respecto del manejo del Proyecto.

4 CONCLUSIONES

Tras el incipiente contacto realizado con los directores la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo.

En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

Se confecciona el presente Informe en la Ciudad de Mar del Plata, a los veintiocho días del mes de junio de 2010.

Ing. EUGENIO NAJMAN

INFORME DE PRE-DIAGNOSTICO

Empresa

FLUXUS

Diseño y Fabricación de Indumentaria

Castelli 752

(3500) Resistencia – Pcia. Del Chaco

Tel. (03722) 450-409

e-mail contacto@fluxus.com.ar

Página web www.fluxus.com.ar

Cuerpo Directivo:

Sra. Anabela OVIEDO

Sra. Norma FERREIRA

1. OBJETIVO

Tras la información brindada por los Directores de la Empresa, en relación con los recursos actuales, se plantea como objetivo el obtener las bases de información que permitan expresar la modalidad y esquema de trabajos existentes relacionados con las siguientes Áreas Productivas, a saber:

- Diseño
- Corte
- Pre-Costura (Bordado/Estampado)
- Costura
- Procesos adicionales (Externos e Internos)
- Terminación
- Plancha y Doblado

Una vez conciliada la problemática existente en dichas áreas definida por los Directores y la detectada por el Asesor, se efectuarán propuestas modificatorias del Sistema que permitan disminuir el efecto causado por dicha problemática, aumentando por consiguiente la eficiencia de cada Sector que componen específicamente las Áreas mencionadas.

2. ÁREAS - PERSONAL AFECTADO -EQUIPAMIENTO

DISEÑO

El área la integran los Directores (dos personas).

Comprende las tareas de Diseño, Bases, Muestras y Progresiones.

Los diseños se efectúan conforme los artículos a definir, contemplando dos líneas:

- *Línea Standard.* Comprende Indumentaria Deportiva para Niñas y Damas.
- *Línea Diferenciada.* Comprende Indumentaria Artística.

El Espacio Físico destinado al Sector está disperso en dos o tres pequeños locales intercomunicados.

CORTE

Trabajan en el Sector dos personas. En ocasiones son asistidas por los Directores.

Cuenta con un reducido espacio físico con dos mesas de 2.5 m de longitud y 1 m de ancho.

COSTURA

Trabajan en el Sector un total de siete personas.

El Taller se encuentra en una habitación de dimensiones reducidas (5mx3.5m) aproximadamente.

Se describen las maquinarias existentes:

- Dos Rectas Industriales
- Una Recta Familiar de usos múltiples(Zigzag, Ojal, Bordador)
- Dos Collaretas / Tapacosturas
- Dos Pegaelásticos
- Tres Overlocks de 4 hilos
- Cuatro Overlocks de 3 hilos
- Una Cortacollareta (actualmente sin utilizar)

PROCESOS EXTERNOS

Comprenden básicamente las tareas de Estampado, Bordado, Ojal y botón.

No se destina un lugar específico permanente para el preparado para la Entrega y Recepción de partes y/o prendas que ingresan o egresan del Proceso Externo.

TERMINACIÓN

Comprende el Planchado, Etiquetado y Doblado de las prendas.

Trabaja una sola persona en el Sector.

El espacio físico comprende una habitación de reducidas dimensiones.

3. PROBLEMÁTICA PLANTEADA

Tras el primer contacto realizado, conforme lo informado por los Directores, se ha detectado la problemática habitual que posee el grupo operativo en todas las áreas vinculadas a la Empresa.

En ese orden, se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por los Directores, a saber:

- 3.12 Materias Primas
- 3.13 Insumos
- 3.14 Compras
- 3.15 Scrap
- 3.16 Mano de Obra
- 3.17 Producto.
- 3.18 Maquinarias
- 3.19 Mantenimiento
- 3.20 Métodos de Trabajo
- 3.21 Lugar Físico
- 3.22 Organización
- 3.23 Administración de Producción
- 3.24 Stocks.
- 3.25 Comercialización

5 CONCLUSIONES

Tras el incipiente contacto realizado con los directores la Empresa, y tras la visita a la misma, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal

desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo.

En ese orden, en las próximas visitas a la Planta se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

Se confecciona el presente Informe en la Ciudad de Mar del Plata, a los dieciocho días del mes de junio de 2010.

Ing. EUGENIO NAJMAN

INFORME DE PRE-DIAGNOSTICO

Empresa

ANALIA ÉRICA GARCÍA

(PELIMPLAMPLU)

Diseño y Fabricación de Indumentaria

Pellegrini 147

(3500) Resistencia – Pcia. Del Chaco

Tel. (03722) 413-903 / 441-143

e-mail pelimpamplu@hotmail.com

Titular:

Sra. ANALIA ÉRICA GARCÍA

1. OBJETIVO

Tras la información brindada por la Titular de la Empresa, en relación con los recursos actuales, se plantea como objetivo el obtener las bases de información que permitan expresar la modalidad y esquema de trabajo existente en la misma.

Tras la información vertida por al Titular de la Firma, y las verificaciones a realizar por el Asesor se determinará la problemática existente en la Empresa, para luego efectuar propuestas modificatorias del Sistema que permitan disminuir el efecto causado por dicha problemática, aumentando por consiguiente la eficiencia del conjunto.

2. ÁREAS - PERSONAL AFECTADO -EQUIPAMIENTO

DISEÑO

El área la integra la titular de la Firma.

Comprende las tareas de Diseño, Bases, Prototipos y Progresiones.

Los diseños se efectúan conforme los artículos a definir, contemplando las líneas para Bebés y Niños hasta 11años.

El Espacio Físico destinado al Sector comprende una habitación situada en el domicilio de la Titular.

CORTE

Comprende las tareas de Tizado, Encimado, Corte y Preparación de partes para procesos posteriores.

Al igual que las tareas de Diseño, el Corte lo efectúa la titular en una habitación de su casa particular.

PROCESOS EXTERNOS

Comprenden básicamente las tareas de Estampado, Bordado, Costura y Ojal y botón.

TERMINACIÓN

Comprende la colocación de Broches, Planchado, Etiquetado y Doblado de las prendas.

Al igual que las tareas de Diseño y Corte, la Terminación de las prendas las efectúa la titular en una habitación de su casa particular.

3. PROBLEMÁTICA PLANTEADA

Tras el primer contacto realizado, conforme lo informado por la Titular, se ha detectado la problemática habitual existente en todas las áreas vinculadas a la Empresa.

En ese orden, se detallan a continuación los ítems que presentan inconvenientes, basada en las expresiones vertidas por la Titular, a saber:

- 3.26 Materias Primas
- 3.27 Insumos
- 3.28 Compras
- 3.29 Mano de Obra
- 3.30 Producto.
- 3.31 Métodos de Trabajo
- 3.32 Lugar Físico
- 3.33 Organización
- 3.34 Stocks.
- 3.35 Comercialización

6 CONCLUSIONES

Tras el incipiente contacto realizado con la Titular, en forma global puede apreciarse que existe una diversidad de ítems que dificultan el normal desenvolvimiento de la Empresa, reduciendo su Productividad, e incrementando los Costos Operativos por las ineficiencias existentes en el Proceso Productivo.

En ese orden, en las próximas visitas se efectuará el estudio individual ítem por ítem, a los efectos de clarificar y determinar con suficiente precisión las causales de los problemas existentes, a los efectos de permitir – al finalizar el relevamiento – el efectuar una propuesta de modificaciones a realizar, tendientes disminuir sustancialmente la problemática detectada, quedando dichas modificaciones a consideración del directorio de la Empresa.

Se confecciona el presente Informe en la Ciudad de Mar del Plata, a los veintidós días del mes de junio de 2010.

Ing. EUGENIO NAJMAN

Chaco, GRUPOS PRODUCTIVOS

Informe Final de 2010

De Roberto Verri

EMPRESAS DESIGNADAS:

IRALOF, Presidencia La Plaza (Ramón Fernández)

AURUS, Presidencia Sáenz Peña (Rosendo, Dante, Walter Frank)

WOUCHUK, Las Breñas (Gerardo y Graciela Wouchuk: sobrino)

SERI, Pinedo (Juan Pablo y José Seri)

QUE HACEN:

Fabrican equipos para la siembra y la cosecha del algodón; los más pequeños fabrican también equipos para desmonte y otros implementos agrícolas menores.

COMO LO HACEN:

Son PyMEs radicadas en la zona de la producción de algodón e insertas en el medio desde hace muchos años, son muy conocidas y reconocidas por los agricultores de la región.

Empresas familiares, con entre 4 y 20 empleados la mayor de ellas; unipersonales o SRL. Disponen de maquinaria de taller y en el caso de las mayores de cizallas, plegadoras y cilindradoras de chapa. Todas poseen equipos de soldad MAG.

Poseen amplios conocimientos del tema y mucha experiencia en el diseño, fabricación y hasta en el uso de los equipos que fabrican, lo que les confiere un know-how muy valioso (fortaleza principal).

OBJETIVOS:

Proveer al pequeño y mediano productor (las dos menores) y a los productores mayores (las dos más grandes) con exportación al Brasil y eventualmente expansión regional (Paraguay, Venezuela y por qué no China)

VENTAJAS CUALITATIVAS:

Know-how del algodón y del desmonte.

DIFERENCIACIÓN:

Experiencia práctica con este cultivo.

POSIBILIDADES, SINERGIAS y LIDERAZGOS:

Complementariedad de las dos menores con las dos mayores. Diversidad de productos, entre todas cubren un rango muy completo. Mismos problemas: falta de personal calificado.

ASOCIATIVIDAD

- Clúster, que es? como se forma? que beneficios brinda?
- Objetivos comunes
- Plan de acción a mediano plazo

MISIÓN y VISIÓN del clúster, les propongo consideren y discutan lo siguiente para el grupo:

- Misión del Grupo: Contribuir al desarrollo y al progreso de los agricultores aldoneros del Chaco, construyendo y vendiendo maquinaria agrícola con tecnología de punta que asegure la máxima eficiencia productiva de la

región, generando a su vez fuentes de trabajo calificado que estimulen la capacitación de las personas y las incentiven a progresar.

- Visión Compartida: los integrantes del Grupo Agroindustrial Chaco (o como lo quieran llamar) se proponen trabajaren conjunto para el beneficio de todos y de cada uno de sus integrantes, desarrollando proyectos tecnológicos y comerciales que les sean afines de manera conjunta y/o complementándose según como en cada caso particular se acuerde, respetando el Código de Ética a redactar y firmar por cada uno.

Ref. Grupo Agro Industrial Chaco (GAICH), su formación

INFORME DE RELEVAMIENTO (DIAGNOSTICO) Y RECOMENDACIONES A IMPLEMENTAR EN FASE 2

PROPUESTA:

Fase 1) Diagnostico (cumplida en 5 visitas realizadas en 2010)

Fase 2) Implementación, experimental (2/2011 – 11/2011)

Fase 3) Establecimiento de una ONG, autogestión (12/2011)

Objetivos iniciales: redactar un acta de iniciación definiendo cual es la Misión y Visión compartida del Grupo Agro Industrial Chaco y establecer las bases mínimas de convivencia o reglas de juego a través de un Código de Ética.

En una etapa experimental (Fase 2) designación del Secretario, Ing. Dante Frank.

A fin de poder evaluar los beneficios sociales de este programa, propongo que la representante de la oficina de empleos en P. Sáenz Peña Ing. Anabel Likay realice un censo del personal actualmente empleado por las empresas confeccionando una base de datos y que mensualmente actualice la misma. Asimismo propongo que se la designe para determinar

las necesidades de mano de obra especializada y que investigue la disponibilidad actual, su capacitación y promueva un plan de desarrollo de la mano de obra regional para poder cubrir las futuras necesidades.

Acta de Constitución del Grupo Agro Industrial Chaco (GAICH)

En la ciudad de Presidencia Sáenz Peña, a los días del mes de Noviembre de 2010, se reúnen las siguientes personas en representación de las empresas nombradas aquí mismo, las cuales lo hacen por propia voluntad y convocadas por el Lic. Sebastian Agostini en su carácter de Subsecretario de Programación Económica y Empleo del Ministerio de Economía, Industria y Empleo de la Provincia de Chaco, con el fin de dar inicio a las actividades de una futura ONG que las agrupe, sin excluir a otras empresas que en el futuro decidan también participar y sean aceptadas, para promover su formación legal dentro de un plazo previsto de 12 meses a contar de la fecha, designándose de manera no protocolar como Secretario ad-honorem de este grupo en formación al Ingeniero Dante Frank; todos los nombrados firmantes al pie en prueba de asistencia a esta primera Asamblea y en conformidad con lo aquí manifestado.

Se definen cual es la Misión y la Visión de este grupo agro industrial y se acuerda trabajar en conjunto de acuerdo con un Código de Ética; posteriormente se acordará un Estatuto al momento de conformar la asociación de manera definitiva.

Misión del Grupo: Contribuir al desarrollo y al progreso de los agricultores aldoneros del Chaco, construyendo y vendiendo maquinaria agrícola con tecnología de punta que asegure la máxima eficiencia productiva de la región, generando a su vez fuentes de trabajo calificado que estimulen la capacitación de las personas y las incentiven a progresar.

Visión Compartida: los integrantes del Grupo Agroindustrial Chaco (GAICH) se proponen trabajar en conjunto para el beneficio de todos y de cada uno de sus integrantes, desarrollando proyectos tecnológicos y comerciales que les sean afines de manera conjunta y/o complementándose según

como en cada caso particular se acuerde, respetando el Código de Ética y el Estatuto.

Código de Ética:

1. Como debo actuar. Los miembros de grupo se comprometen de manera individual y conjunta a actuar de buena fe, respetando a los demás como a sí mismos, atendiendo a sus intereses particulares con igual respeto por los intereses de los demás miembros del grupo, trabajando y desarrollando sus negocios dentro de la legalidad y las buenas normas comerciales, manteniéndose unidos en la visión compartida del futuro del grupo y atendiendo a la misión propuesta común a todos y cada uno de ellos evitando caer en prácticas de competencia desleales y autodestructivas.
2. Qué debo hacer. Procurar desarrollar maquinas, equipos e implementos mecánicos y afines de la mayor calidad, con responsabilidad y conciencia del prestigio que todos quieren lograr, prestigiándose y prestigiando la calidad de la producción industrial de Chaco, en un marco de rentabilidad suficiente y adecuado para poder hacer crecer el negocio y hacerlo sustentable en el tiempo. Equipar la fábrica o el taller con maquinaria y equipos adecuados, planificando su crecimiento y desarrollo industrial empresarial para tal fin; capacitar al personal e instruirlo en las normas de procedimiento de categoría internacional, con el objetivo de calificar como empresa y planta fabril dentro de las normas ISO 9000.
3. A donde me dirijo. Mantener en alto la misión y visión del grupo como integrante del mismo, generador de empleo, tecnología agroindustrial y riqueza para la comunidad; producir para la región en primer lugar, el país en segundo lugar y finalmente para el mundo con calidad y cumplimiento de los compromisos comerciales acordados.
4. Quienes me juzgan. Los socios fundadores constituidos en Asamblea y convocados por el Secretario aquí designado son los responsables de velar por el cumplimiento de estas pautas iniciales y por simple mayoría decidir qué hacer en caso de verificarse el incumplimiento por parte de alguno de sus miembros. El Subsecretario y los dos

testigos son los referentes para confirmar las decisiones de la Asamblea hasta tanto el grupo este formado y se autogestione plenamente.

Plan de Acción:

Dentro del periodo preliminar de implementación del grupo – aquí llamado fase 2 - se determinan dos etapas para comenzar a trabajar en equipo:

- I) Del 15 de Noviembre 2010 al 20 de Febrero de 2011 (90 días), para producir 30 maquinas cosechadoras que se sumen al plantel actual y permitan incrementar la cosecha del actual periodo
- II) Del 1 de Marzo de 2011 al 30 de Agosto de 2011 (180 días), para producir 90 sembradoras y del 1 de Sept. al 30 de Nov. (90 días) para producir 50 cosechadoras mas

Los pasos a dar son:

- Definir los lideres y acordar con ellos los respectivos planes de producción y cuáles son sus necesidades de (a) materiales y (b) mano de obra: Auros, Wouchuk y un tercero a determinar e invitar para que también participe
- Definir los subcontratistas principales y asignarlos de común acuerdo para que trabajen con uno de los lideres fabricantes cada uno: Iraloff, Seri y ... algún otro? Analizar conjuntamente con aquellos que pueden hacer y cuales serian sus necesidades de (b) mano de obra y (c) de equipamiento
- Definir la modalidad de otorgamiento de créditos a los fabricantes, por ej. por carpeta aprobada, para clientes de estos que no tengan deudas con Fiduciaria, con la Provincia, con AFIP, con bancos y con otros terceros para poder estar en condiciones de beneficiarse con esta línea de préstamos a los fabricantes para que estos a su vez puedan financiarles la compra de las maquinas. Ver tema contratos de prendas y garantías a requerir
- Analizar el tema (a) materiales y definir:
 - (a1) tipos y cantidades
 - (a2) posibles proveedores

- (a3) presupuesto de costos
 - (a4) determinar porcentajes sobre cada máquina para poder medir avances
 - (a5) aprovisionamiento requerido para cumplir con el plan de fabricación deseado
 - (a6) establecer la forma de financiamiento a otorgar a los fabricantes y estos a su vez a sus clientes
 - (a7) iniciar negociaciones con los posibles proveedores y acordar con estos precios, plazos de entrega y forma de pago de parte de la Provincia
- Analizar el tema (b) mano de obra y definir:
 - (b1) posibilidades de emplear gente en la zona
 - (b2) necesidad de capacitación
 - (b3) niveles salariales previstos y costos presupuestados
 - (b4) posible financiamiento y proyecciones a un año y más
 - Analizar necesidades de (c) equipamiento y definir forma de subvencionar y/o financiar la compra de los mismos según cada caso; una posibilidad que sugiero considerar podría ser a través del ente Parque Industrial para a su vez favorecer el desarrollo del mismo
 - Establecer la forma de medición de, entre otros:

*Avances de fabricación y cumplimiento de entregas, estableciendo en la primera etapa un método de puntuación que sea un factor a tener en cuenta en las asignaciones a realizar para la etapa 2.

* Crecimiento del empleo en la región y cumplimiento de las leyes sociales y previsionales como manera de definir un segundo factor para influir en las asignaciones de la segunda etapa

* Cumplimiento de los compromisos, en particular las entregas y los pagos

* Calidad de fabricación y performance

SOCIOS

En la Fase 1 han participado 4 empresas que propongo sean consideradas Socio Fundador. En la Fase 2 a mi juicio podrían participar algunas empresas más sin exceder un número razonable para poder organizar la producción en una etapa preliminar. Para la Fase 3 estimo que sería lógico considerar la posibilidad de incorporar otras empresas en calidad de Socio o bien como Socio Adherente para empresas de servicios complementarios.

Desde un punto de vista de la capacidad productiva hemos identificado varias empresas que en principio y sin que esto implique nada ya que primeramente la Provincia debe decidir si desea incorporarlas y luego hablar con estas para ver si en definitiva estarían interesadas, podemos agrupar de la siguiente forma:

Grupo 1, empresas líderes:

AUROS – WOCHUK – Zilli (V. Ángela) – Depeller (V. Ángela)

Grupo 2, empresas contratistas:

IRALOFF – SERI – Súper Alcas (Corzuela) – T. San Bernardo

Grupo 3, empresas complementarias:

SIGUARD – YARROS – BERNOTTO - Minhot – Núñez – Paglia Ramírez – Met. Chaco

Pienso que se las debería visitar y eventualmente participar de lo que se está iniciando.

Esta diferenciación debería tener valor en la Fase 3 – autogestión – a los efectos de:

- Designar y ser designado Autoridad
- Votar en las Asambleas con un voto preferencial
- Representar al Grupo frente a las autoridades provinciales, financieras y ante otros grupos industriales regionales y de otras provincias
- Negociar con proveedores, asociaciones gremiales, etc.

CALIDAD ●●●●●
ALIMENTARIA ●●●●●

Asistencia Técnica

Grupos Productivos del CHACO

AgroAlimentos

<p><i>Nombre: Fernando GARCIA PLORUTTI</i></p> <p><i>Fecha: 8 noviembre 2010</i></p> <p><i>T.doc: Informe diagnóstico</i></p>

<p><i>Elaboró</i></p>

CALIDAD ALIMENTARIA Asistencia Técnica		GRUPOS PRODUCTIVOS del CHACO
Versión: 00 Página: 1		

INFORME CONSULTIVO - DIAGNOSTICO

En un período de visitas programadas, tome contacto con un grupo de Empresas Preseleccionadas del sector Agroalimentario Chaqueño para evaluar, las posibilidades de desempeño actual y a futuro en la región del NEA

Analizando las diferentes fases productivas posibles, a partir del ingreso de las materias primas hasta su transformación - acondicionamiento, continuando por la metodología actual aplicada sobre los procesos de elaboración, interpretando toda información suministrada por los titulares de las Pymes.

Un dato importante y llamativo, es que en solo un establecimiento presenta un técnico idóneo al momento de la visita..... Los protocolos de procesos - señalizaciones - prácticas generales y en muchos, la falta de indumentaria apropiada, indican la falta de supervisión por las autoridades sanitarias, con el alto riesgo de contaminación a los consumidores y resto de la población.

La capacitación de todo el Personal vinculado con la manipulación de los alimentos sobre, las BPM buenas prácticas de manufactura, debe ser de cumplimiento pleno. Exigible y Demostrable.

Para asegurar la CALIDAD de los alimentos durante el proceso se deben incluir todas las actividades a lo largo de la cadena - desde la producción primaria (calidad de insumos) gestión relación proveedores hasta la comercialización no dejando de incluir a la gestión de logística y distribución)

Para el desarrollo del Plan de *Acción*, se debe definir la Política de Producción Sustentable de Calidad donde la dirección del GPO. CONFORMADO, se comprometa a cumplir con todos los requisitos exigidos en las normas vigentes de aquellas resoluciones emitidas por la autoridad competente a fin de incorporar un sistema de PRODUCCIÓN DIFERENCIAL que garantice el proceso en la implantación de las BPM y pueda brindar a los chaqueños y consumidores del NEA la seguridad e inocuidad de los alimentos que son elaborados.

ELABORO Fernando García Plorutti	REVISO	FECHA nov-10
-------------------------------------	--------	-----------------

CALIDAD ALIMENTARIA ●●●●● Asistencia Técnica		GRUPOS PRODUCTIVOS del CHACO
Versión: 00 Página: 2		

INFORME CONSULTIVO - OBJETIVOS

- Planificar, desarrollar, implementar, mantener y actualizar un sistema Sustentable Agroalimentario Chaqueño - REGIONAL
- Manipulación y Aseguramiento de Calidad - que nos permita asegurar la inocuidad de los agroalimentos producidos en el NEA.
- Poder demostrar con registros confiables, el cumplimiento de las Reglamentaciones Vigentes de Salud Pública, para la elaboración de alimentos.
- Logar ser diferentes y calificar con nuestros procesos como líderes del Norte argentino
Analizar y tomar en cuenta las ventajas comparativas, ubicación geográfica - distancias
- Nuestros proveedores de materias primas deben conocer y comprometerse con la Calidad y el cumplimiento de entregas programadas, para asegurar el proceso de elaboración.
- Interpretar las necesidades de las Pymes Agroalimentarias..... Precinto industrial: comisión mixta - energía (Potencia KWA - Gas) - Agua potable - desagües y tratamiento de efluentes - disposición final de residuos - otros
- Capacitación permanente a todos los actores de la cadena productiva

El sector Público/Privado..... Debe ser el motor de impulsión del cambio

ELABORO Fernando García Plorutti	REVISO	FECHA nov-10
-------------------------------------	--------	-----------------

CALIDAD ALIMENTARIA Asistencia Técnica		GRUPOS PRODUCTIVOS del CHACO
Versión: 00 Página: 3		

INFORME CONSULTIVO - RECOMENDACIONES

-
- + Crear - Formalizar, un Grupo de Pymes Agroalimentarias Chaqueñas
 - + Planificar la sustentabilidad y desarrollo del sector agroalimentario (créditos + tasas plazos + financiación + exigencias estacionales + semillas + agroQcos)
 - + *Asegurar la continuidad de los Programas y proyectos, para lograr el éxito*
 - + Capacitación permante. Contra prestación Público/Privado. Figura Técnico Responsable
 - + Cumplir con la aplicación de las reglamentaciones, para el funcionamiento de los establecimientos elaboradores de alimentos. CAA
 - + Mayor presencia y participación de las autoridades responsables del control sanitario durante la cadena productiva (M. de Salud - Bromatologías - Medio Ambiente - otras)
 - + Generar - crear, las condiciones necesarias para la radicación de establecimientos agroalimentarios y su ampliación futura
 - + Analizar, la incorporación de nuevos equipos y maquinarias a los procesos de elaboración
 - + Vincular a los organismos oficiales (nacionales - provinciales) Universidades, INTI, INTA, SENASA, otras ONG, con las Pymes Agroalimentarias

Procesos confiables - seguros == Ventas y marketing sustentable == Crecimiento + Desarrollo

ELABORO Fernando García Plorutti	REVISO	FECHA nov-10
-------------------------------------	--------	-----------------

CALIDAD ALIMENTARIA Asistencia Técnica		GRUPOS PRODUCTIVOS del CHACO
Versión: 00 Página: 4		

REGLAMENTACION - PLAN *a desarrollar*

+

- + Ley 18284 - 18/7/69 "Código Alimentario Argentino" - "Codex Alimentarius"
- + Decreto 2126/71 - Reglamentario de la ley 18284
- + CAP I al XX - reglamento técnico permante.... Esta normativa, guarda sobre la salud de la población y las condiciones de los establecimientos elaboradores
- + Decretos Provinciales - Ordenanzas Municipales
- + Inscripción de Establecimiento Elaborador RNE - RPE - INAL (Ley 19549)
- + Inscripción de Producto Alimenticio - RNA - RPPA (ley. 18294 CAA prod. Alimenticios)
- + Ministerio de Asuntos Agrarios - Ministerio de Salud - INAL - Senasa
- + INAL (Instituto Nacional de Alimentos)
- + SENASA - RENSPA

El Plan se fundamenta en la utilización de una serie de herramientas:

- BPA (buenas practicas agrícolas) implementación a/partir 2010
- BPM (buenas practicas de manufactura) - BPE (buenas prácticas de elaboración)
- POES (Precedimientos Estandarizados de Higiene y Sanitización)
- APPCC - HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)
- TRAZABILIDAD

De mayor aplicación y adaptación, según las características propias de cada proceso (vegetal - animal) fresco - tratamiento térmico - natural - semi-elaborado - elaborados.

ELABORO Fernando García Plorutti	REVISO	FECHA nov-10
-------------------------------------	--------	-----------------

CALIDAD ALIMENTARIA Asistencia Técnica		GRUPOS PRODUCTIVOS del CHACO
Versión: 00 Página: 5		

PLAN A DESARROLLAR

El Plan se fundamenta en la utilización de una serie de herramientas aplicables a cada producto elaborado, procedimientos específicos controlados

- BPA (buenas practicas agrícolas) implementación a/partir 2010
GlobalGAP
ChileGAP

- BPM (buenas practicas de manufactura)
BPE (buenas prácticas de elaboración)

- POES (Procedimientos Estandarizados de Higiene y Sanitización)
Equipos - maquinarias - utensilios - personal - instalaciones

- APPCC - HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)
Delinear los posibles riesgos - criterios s/proceso de elaboración

- TRAZABILIDAD
Poder ante un reclamo - NO conformidad - dar respuesta inmediata de retiro.
Conocer la Historia, desde la materia prima hasta el momento de consumo del alimento

De mayor aplicación y adaptación, según las características propias de cada proceso (vegetal - animal) fresco - tratamiento térmico - natural - semi-elaborado - elaborados.

ELABORO Fernando García Plorutti	REVISO	FECHA nov-10
-------------------------------------	--------	-----------------

ANEXO V: NOTAS PERIODÍSTICAS VARIAS