

**Estudio comparativo de Instrumentos de
Financiamiento para desarrollar una propuesta
integral y adaptada, que potencie la Cadena Láctea
de la Provincia de Entre Ríos**

Informe Final



Cra. Maria Magdalena Gietz

Bioing. Leandro Planas

Bioing. Ricardo Rodríguez

AGOSTO 2022

1. INDICE

1.	INDICE	2
2.	OBJETIVOS Y ALCANCE.....	4
2.1	Objetivo General	4
2.2	Objetivos Específicos	4
2.3	Alcance.....	4
3.	EQUIPO DE TRABAJO	5
3.1	Consultor Experto	5
3.2	Colaboradores.....	5
4.	INTRODUCCIÓN.....	6
5.	JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	7
5.1	Composición del Sector	7
5.1.1	Crisis, cambios y perspectivas	8
6.	RELEVAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	10
6.1	Análisis de herramientas. Ventajas y limitaciones.....	10
6.2	Selección de informantes calificados del sector lácteo	19
6.3	Breve caracterización del tipo de emprendimiento de la esfera privada	19
6.3.1	Sector primario (tambos/establecimientos agropecuarios).....	19
6.3.2	Sector industrial (Establecimientos productivos).....	20
6.4	Integrantes del ecosistema productivo - Cadena Láctea	20
7.	METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	23
7.1	Matriz de indicadores para la evaluación del sector lácteo entrerriano	23
8.	ANÁLISIS DE DATOS - CONCEPTUALIZACIÓN DE PROBLEMAS Y DEMANDAS	28
8.1	Generalidades de la metodología utilizada.....	28
8.2	Ideas Fuerza de las entrevistas.....	28
8.3	Interpretación de resultados.....	31
8.4	Conceptualización de problemas y demandas.....	43
9.	PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE FINANCIAMIENTO PARA POTENCIAR EL SECTOR.....	45
9.1	Herramienta de financiamiento adaptada a las problemáticas propias del sector lácteo entrerriano.....	45
9.2	Aporte no Reembolsables (ANR)	45
9.3	Propuesta de Bases y Condiciones	46
10.	CONCLUSIONES.....	52

11.	BIBLIOGRAFÍA	53
12.	ANEXOS	54

2. OBJETIVOS Y ALCANCE

2.1 Objetivo General

Potenciar la cadena láctea a partir del desarrollo de una herramienta de financiamiento provincial que contemple las problemáticas del sector y su contexto.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis comparativo de Instrumentos de financiamiento, sistematizando la información generada en torno a las herramientas promocionales propuestas desde el sector público y privado, dirigidas a impulsar el sector lácteo.
- Detectar problemáticas y demandas vigentes del sector según variables e indicadores preestablecidos.
- Desarrollar un instrumento de financiamiento provincial que contemple las problemáticas del sector y los principales obstáculos o limitaciones para el acceso al crédito

2.3 Alcance

Principal cuenca lechera de la provincia de Entre Ríos. (Cuenca Oeste)

Departamentos de Paraná, Nogoyá, Diamante y Tala

Cadena láctea: Sector primario e industrial

3. EQUIPO DE TRABAJO

3.1 Consultor Experto

- Cra. Lic. Maria Magdalena Gietz

3.2 Colaboradores

- Bioing. Ricardo Romeo Rodríguez.
- Bioing. Leandro Planas.

4. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el acceso al crédito para determinados sectores como el lácteo ha sido un tema que ocupó agendas tanto de estamentos públicos como privados, y también de asociaciones de empresarios y productores del sector. Si bien se han desarrollado y concretado diversos programas de alcance nacional y local, no se ha logrado el cometido en su totalidad, pues es grande la brecha entre las iniciativas desarrolladas y el éxito de las mismas. Las problemáticas asociadas a ello responden a un sinnúmero de cuestiones que tiene que ver con el entramado propio de este sector en particular y del contexto en general.

En este trabajo se realizará un análisis pormenorizado de los antecedentes tanto del sector como de las iniciativas que han intentado dar respuesta a los problemas y necesidades de productores y empresarios con una mirada crítica y profesionalizada en pos de encontrar alternativas de acceso que potencien la sinergia y tracción entre todos los integrantes del ecosistema.

En este sentido, se hará una división del trabajo de campo en dos grupos. El primer grupo, comprenderá a los productores primarios, representando aquellas personas u organizaciones que se dedican hace más de 2 años a la producción de leche bajo la configuración tradicional de tambo. El segundo grupo de estudio, estará conformado por empresas directamente relacionadas con la elaboración de productos lácteos.

La herramienta objeto del presente, intentará dar respuesta a las problemáticas y demandas del sector con una mirada de integración y asociativismo, para que de esa forma se optimicen los esfuerzos y mitiguen las debilidades, pregonando una mejora de la competitividad de toda la cadena. Asimismo, tiene el desafío de optimizar los recursos del estado, sin dejar de lado la adaptación a las particularidades locales, en sus eslabones productivo e industrial, complementándose con una eficiente estrategia comunicacional.

5. JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

5.1 Composición del Sector

La producción agropecuaria pampeana se ha caracterizado por la presencia mayoritaria de explotaciones pequeñas y medianas con predominancia de gestión y mano de obra familiar. Durante los últimos años, en particular la competencia por el uso de la tierra, sumado a los avances tecnológicos y otros factores de origen climático y/o económico, han determinado cambios en la producción de leche. Se observa un proceso de concentración y cambios en las unidades productivas del sector primario. Este proceso se caracteriza por un menor número de tambos, de mayor escala y con uso más intensivo de los factores de la producción, especialmente del recurso tierra, resultando en mayores niveles de productividad expresada en litros de leche producidos por unidad de superficie (Baudracco y col., 2016).

Durante los últimos años se observó una reducción del número de explotaciones acompañado por un incremento del tamaño medio de las mismas, y por un incremento en el nivel de productividad del factor tierra. La provincia de Entre Ríos, no se ha mantenido al margen de este proceso y con el paso de los años ha habido una variación sustancial en la producción lechera, no solo en la producción total sino también en el número y localización de establecimientos tamberos, según las bases estadísticas oficiales de SENASA, de del Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico del Gobierno de Entre Ríos y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

La producción de leche a nivel provincial en el periodo 2008-2019 por Cuatrin y Engler (2020) fue de 337,8 millones de litros de leche promedio, lo que representó un aporte del 3,2% a la producción nacional, aunque con variaciones interanuales que denotan la variabilidad de la producción. A partir del año 2011 comenzó una caída en la producción que se vio agudizada en 2015, 2016 y 2017 donde el volumen de leche provincial significó menos del 3% nacional.

Desde 2008, continúan informando Cuatrin y Enlger (2020), que la variabilidad de la producción de leche provincial, ha sido mayor a la variabilidad en la producción de leche nacional. En Entre Ríos, los descensos fueron más marcados (2013-2016), como así también los ascensos (año 2018), llegando al año 2019 con una producción levemente inferior al 2008 (334 millones de litros).

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), la producción nacional de leche durante el 2020 alcanzó los 11.113 millones de litros de leche; lo cual representa un aumento de 7,4 por ciento respecto de 2019, incremento que se sostiene y alcanza al presente año con un aumento del 4% respecto del año anterior liderando el ranking de incremento a nivel mundial (valores a septiembre 2021)

Como política de fortalecimiento del sector lechero, durante el 2020 el Gobierno de Entre Ríos invirtió cerca de 50 millones de pesos para la adquisición de un equipamiento destinado al Laboratorio Regional de Calidad de Leche lo cual permitirá optimizar el manejo de sus recursos, tanto naturales como humanos, lograr una mayor productividad y asegurar la sustentabilidad económica y ambiental.

Esta inversión responde a la serie de medidas de política económica e institucional que implementó el gobierno provincial con el fin de acompañar a este sector, que es de gran pujanza para la provincia y que actualmente se ubica en el cuarto lugar a nivel nacional respecto al volumen de producción de leche, luego de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Contando con 808 tambos que producen 37 millones de litros mensuales de leche, el 3,7 por ciento de la producción nacional. (Datos del Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina SIGLEA).-

5.1.1 Crisis, cambios y perspectivas

La crisis del sector lácteo del año 2015 fue generalizada y afectó especialmente al productor lechero. La concurrencia de variables externas e internas del sector, determinó un desequilibrio en la cadena láctea. Dentro de los aspectos más importantes que operaron se destacaron: la caída sostenida de los precios internacionales de los productos lácteos, disminución significativa en los volúmenes exportados por Argentina, devaluación cambiaria interna, eliminación interna de los derechos de exportación en maíz y reducción en los de soja, aumentos del precio de los combustibles y de la energía eléctrica. Las principales perjudicadas por este contexto fueron las empresas tamberas que constituyen el eslabón primario y, dentro de éste, la situación impactó mucho más sobre los sistemas de baja escala y/o menor eficiencia, que son los predominantes dentro de los establecimientos de Entre Ríos.

La lechería entrerriana ha experimentado cambios en los últimos 10 años. Según los datos analizados, se observó que al igual que a nivel nacional, la producción total se encuentra estancada en promedio en los 350 millones de litros, pero con mucha variabilidad interanual, lo que denota lo sensible que es la producción a eventos climáticos adversos y señales de mercado, (contracciones o expansiones de la demanda interna) con una oferta que no puede ajustarse inmediatamente dada la rigidez de la producción en el corto plazo, generando déficit o excedentes de leche de difícil colocación en el mercado internacional. Estas características hacen necesario analizar el riesgo de la actividad y medidas de gestión del mismo.

Por otra parte, los datos indicarían que la actividad ha modificado la distribución provincial, concentrándose en lo que se conoce como la *cuenca oeste* de Entre Ríos, en los departamentos Paraná, Nogoyá, Diamante y Tala (Cuatrin y Engler, 2020).

Asimismo, hay evidencias sobre la existencia de un proceso de concentración y aumento de escala en las unidades de producción. Dos fenómenos económicos que también se observan en el sector lácteo primario a nivel nacional y que dan cuenta del dinamismo de este segmento productivo.

Estas modificaciones observadas en el sector lácteo entrerriano tornan necesario considerar nuevas estrategias de intervención a partir de herramientas de apoyo, por ejemplo la implementación de financiamiento promocional acorde a las necesidades de dicho sector, para así poder dar respuestas a las problemáticas derivadas de estos cambios, que se presenten en los sistemas productivos.

Los diferentes actores de la cadena láctea en Entre Ríos han llevado diferentes estrategias para mitigar las dificultades, enunciadas precedentemente, que se

encuentran en el sector. La conformación del Clúster Lechero del Centro Entrerriano, que se originó en el 2019 es un ejemplo de ello. Dicho Clúster es un grupo de actores de los sectores público y privado vinculados a la lechería en los departamentos de Nogoyá y Tala que busca trabajar en la mejora competitiva del sector. Para ello, a través de un plan estratégico, se realizó un diagnóstico competitivo del sector (productivo, comercial y financiero), en el que se acordó la visión, misión y ejes estratégicos. Dentro de estas estrategias, se destaca la necesidad de disponer de financiamiento acorde, con el fin de darle más sustentabilidad a la cadena y fortalecer no solo los aspectos productivos, sino también facilitar el arraigo y mejora de las condiciones de la familia rural que lleva adelante esa producción.

En base al estado de situación de la cadena láctea entrerriana de los últimos años descrito anteriormente y tomando como antecedente trabajos previos de CFI, especialmente el de Álvarez Daneri y col. (2020), el cual generó un diagnóstico, a partir la información recabada de fuentes secundarias y primarias, de actores relevantes de la cadena láctea, se recomendó diseñar un programa de financiamiento para la mejora de indicadores productivos y de calidad, tanto en sector lácteo y avícola en Entre Ríos, a través de un *Fideicomiso Financiero*, en el que participe el Estado, entidades financieras, y los actores de la cadena productiva (productores, industria, comercializadoras, etc).

Además, en ese mismo trabajo, se menciona como principales obstáculos para acceder al financiamiento a los costos del financiamiento y a que las herramientas de financiamiento de los diferentes agentes financieros no están acordes a las necesidades y perfiles de los productores. En este punto, se hace evidente la diferencia entre la percepción de los entrevistados y la estrategia de comunicación de las líneas de financiamiento, ya que por ejemplo, el CFI ofrece financiamiento con una amplia cobertura, aplicada a diferentes perfiles de demandas y sectores productivos.

Si bien el mencionado trabajo propone como principal idea el diseño de un *Fideicomiso Financiero*, en este estadio de análisis se recoge la idea en términos generales de desarrollar y diseñar una herramienta financiera adaptada y acorde al sector, analizando todas las alternativas posibles, a través de una mirada integral, con la participación técnica de estructuras provinciales, del CFI, del sistema de ciencia y tecnología y de la industria receptora de la producción, contemplando diferentes aspectos: accesibilidad, asistencia técnica, sustentabilidad ambiental, incorporación de buenas prácticas, modernización tecnológica, entre otros.

Para ello se requiere elaborar un análisis comparativo de instrumentos ya aplicados y ofrecidos a esta Cadena productiva desde el sector público y privado. Atendiendo las problemáticas y demandas actuales planteadas por todas las instituciones representativas que conforman la esta cadena productiva y los lineamientos estratégicos plasmadas en las Mesas técnicas de trabajo provinciales conformadas en el marco de la creación de la Mesa de Política Lechera nacional -creada en el 2020- y en el seno del propio Clúster.

6. RELEVAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DISPONIBLE

6.1 Análisis de herramientas. Ventajas y limitaciones

Existen innumerables líneas de crédito y/o subsidio dirigidas al Sector o Cadena láctea, en el cual se incluye tanto a la matriz productiva primaria (tambos, establecimiento agropecuarios) como a la parte industrial, que transforma esta materia prima en productos alimenticios. Se ha observado una escasa aplicación y acceso por las problemáticas propias de cada uno de los eslabones.

También existen iniciativas que no están dirigidas específicamente al Sector que nos ocupa, sino que apuntan a la matriz productiva en general a través de Organismos como el CFI mediante su línea de Asistencia Financiera para la Reactivación Productiva, o bien el COFECYT – Consejo Federal de Ciencia y Tecnología, mediante su línea de financiamiento para proyectos federales de innovación productiva. Nuevamente aparecen dificultades que no contemplan las particularidades propias por ser una herramienta de carácter general.

Un ejemplo de los últimos años es una línea lanzada en el año 2018 por la Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología denominada *Enfocar.te* dirigida específicamente a la industria láctea, y que se desarrolló en 3 etapas bien diferenciadas: Etapa 1, Concurso de Ideas Problema (IP), que finalizó arrojando la problemática “Deficiencia en el uso de Lactosuero como subproducto dentro del sector”, como el indicador a desarrollar en la etapa 2 denominada concurso de Ideas de Solución tecnológica (IST) donde el propósito era ofrecer soluciones a esa problemática a través de las Instituciones de ciencia y tecnología y en conjunto con las empresas. Y por último la etapa 3 denominada Concurso de Proyecto de Innovación, donde Instituciones de Ciencia y Tecnología, con aporte fiscal directo y las asociaciones entre empresas, que cumplieran con los requisitos y acrediten antecedentes en el área tecnológica de la propuesta podrían acceder a través del FONTAR a un crédito de devolución obligatoria. Que se ofrecería bajo la modalidad de crédito por un monto máximo de \$15.000.000. que no podrá representar más del 80% del costo total del proyecto, debiendo el beneficiario aportar el resto.

Se puede notar un movimiento importante de recursos, procesos prolongados en el tiempo, pero escasa llegada a los productores, más bien se busca focalizar los esfuerzos de innovación, creando sinergias entre las instituciones, empresas y grupos de investigación del Sistema Nacional de Innovación y el Estado para desarrollar tecnologías con impacto a mediano plazo, que los eslabones más bajos de la cadena llegan a alcanzar.

En el siguiente cuadro se puede observar una recopilación de programas y herramientas de los últimos 5 años, algunas dirigidas a este sector y otras al sector productivo en general. Se describen tanto los beneficios como las limitaciones de cada una de ellas.

Cuadro N°1 - Antecedentes herramientas de financiamiento públicas y/o privadas (últimos 5 años)

Nº	Nombre del instrumento	Lugar de aplicación	Destinatarios	Fondo	Objetivo	Tipo	Ventajas	Limitaciones	Fuentes	Otros de interés
1	Contrato compraventa de Leche cruda (2017)	Santa Fe	Productores Primarios	Bolsa de Comercio de ROSARIO	Mejorar el perfil de riesgo crediticio de los tamberos p/ acceder a créditos bancarios.	Crédito	Los contratos sirven para mejorar el perfil de riesgo crediticio de los tamberos, dado que el productor de leche puede acreditar un flujo de fondos amparado en un compromiso suscripto por el comprador. Esto le permite ingresar al sistema crediticio formal/bancario.	Acuerdo entre privados. Nivel de formalización necesario: ALTO	https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/los-contratos	El crédito obtenido puede destinarse a: Inversiones, Retención de vientos y Capital de trabajo. Cada ítem tiene características particulares s/c tipo de beneficiario

2	Crédito para inversión productiva - FONDEP (2020)	Argentina	Empresas unipersonales, cooperativas, sociedades anónimas, SRL. y otras organizaciones que estén certificadas como micro y pequeñas	Ministerio de Desarrollo Productivo	Financiar proyectos de inversión productiva	Crédito	<p>Tasa bonificada del 7 % por el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) y plazos de hasta 60 meses.</p> <p>12 meses de gracia. Créditos directos, sin intervención bancaria, destinada a micro y pequeñas empresas y cooperativas que desarrollen proyectos de inversión productiva nacional.</p>	<p>No poseer Certificado MiPyME.</p> <p>Para los casos en que el monto requerido por el Solicitante supere el CIENTO POR CIENTO (100%) del patrimonio neto, la Solicitud será evaluada de modo concomitante con el tipo de garantía respaldatoria.</p> <p>Calificación de SGR.</p> <p>Nivel de formalización necesario: MEDIO</p>	<p>https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva</p>	<p>La Empresa debe acreditar que posee los recursos humanos, tecnológicos y la estructura necesaria para garantizar una adecuada ejecución del proyecto. Se valorará positivamente si la empresa posee antecedentes favorables respecto a la implementación de proyectos de similar naturaleza, así como también, si el proyecto genera nueva mano de obra a incorporar al proceso productivo de la empresa.</p>
---	---	-----------	---	-------------------------------------	---	---------	--	---	--	--

3	Línea para el Fortalecimiento de la Cadena Láctea (2021)	Buenos Aires	Empresas unipersonales, cooperativas, sociedades anónimas, SRL y otras organizaciones que estén certificadas como micro y pequeñas	Banco Provincia, Grupo Provincia y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca	Fortalecer el crecimiento y desarrollo económico de los productores y productoras tamberos y tambos-fábricas bonaerenses mediante el otorgamiento de créditos para obras de infraestructura	Crédito	Créditos por parte de Banco Provincia de hasta \$5.000.000 por beneficiario, con una tasa de interés preferencial del 30% para quienes reúnan todos los requisitos de la Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva de MiPyMEs del Banco Central de la República Argentina, y una tasa fija del 38% para aquellos que estén por fuera de dichos requisitos. Fondo Fiduciario Provincia en Marcha realizará una bonificación de 4, 6 u 8 puntos según la escala y volumen de producción de los destinatarios.	Garantías formales. Nivel de formalización: ALTO	https://www.bancoprovincia.com.ar/home	Tasa de interés del 30% para quienes reúnan todos los requisitos de la Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva de MiPyMEs del Banco Central de la República Argentina, y una tasa fija del 38% para aquellos que estén por fuera de dichos requisitos.
---	--	--------------	--	---	---	---------	--	---	---	---

5	Financiamiento para Productores Tamberos (CRÉDITO ROTATIVO TAMBERO PROVINCIA) - 2021	Entre Ríos	Productores Primarios	Gobierno de Entre Ríos	Mejorar el volumen y calidad de la producción, aumentar la inversión en equipamientos y acceder a la automatización de salas de ordeño.	Crédito	Crédito a valor producto de hasta 700.000 pesos. CANCELACIÓN del crédito: a 4 años, es decir Un (1) año de Gracia y dieciocho (18) cuotas bimensuales consecutivas (3 años). No se necesita garantía	Destinado a productores que alcancen hasta 30.000 litros de leche anuales –es decir, 1.000 litros diarios Deben acreditar estar en condiciones de ser sujetos de crédito + certificación de litros últimos doce meses.	https://www.entrerios.gov.ar/minpro/userfiles/files/CREDITO%20ROTATIVO%20TAMBERO%20PROVINCIAL(1).pdf	Garantía: personal (mediante pagaré), través de la firma de un Convenio Mutuo Devolución del crédito: a Valor Producto; conforme el Precio promedio nacional de \$/litro de leche publicado en el TABLERO DE CONTROL SECTORIAL emitido por LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LECHERÍA el mes anterior al de la fecha del vencimiento.
6	Desarrollo Agrario - financiamiento para tamberos para infraestructura	Buenos Aires	Productores tamberos y tambos fábricas (tamberos maseros y tamberas maseras)	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	Financiar obras de infraestructura que permitan a productores y productoras regularizarse como tamberos maseros.	Crédito	Hasta \$800.000 Max. Plazo: 12 meses Tasa de interés: 0% No se necesita garantía	Productores tamberos y tambos fábricas (tamberos maseros y tamberas maseras) de la Provincia de Buenos Aires.	https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/FA/financiamiento	Esta línea busca la regularización de la actividad, además de ampliar su capacidad productiva.

			de la Provincia de Buenos Aires							
7	Financiamiento BAPRO para tamberos por tratamiento de efluentes	Buenos Aires	Productores tamberos y tambos fábricas (tamberos maseros y tambras maseras) de la Provincia de Buenos Aires	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	Subsidio de tasa a medianos o pequeños tamberos, en créditos otorgados para financiar inversiones de capital y/o mejora y/o implementación de sistemas de tratamiento de efluentes (purines).	Crédito	Desde \$800.000 hasta \$5.000.000 por crédito desde \$800.000 hasta \$5.000.000 por crédito Plazo: hasta 48 meses. Tasa de interés: 30% o 38% (según requisitos BCRA), subsidio de tasa entre 4 y 8 puntos según volumen de producción.	Productores tamberos y tambos fábricas (tamberos maseros y tambras maseras) de la Provincia de Buenos Aires	https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/FA/financiamiento	Se busca reducir el impacto negativo derivado de los incrementos de la producción tambrera y mitigar la contaminación ambiental, sobre todo en napas y suelos. Además, pone a disposición de los productores una herramienta que les permita realizar un manejo integral de efluentes acorde a las distintas escalas productivas.

8	Financiamiento para Productores	Chaco	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ya sean personas humanas o jurídicas, que acrediten la condición de productores industriales en la Provincia del Chaco.	CFI	Proveer asistencia financiera a los productores industriales de la Provincia.	Fideicomiso - Crédito	Sirve para atender pequeñas y medianas empresas con dificultades de garantías, que se dedicaban a producir un bien que eventualmente podía ser manejado como garantía del Fideicomiso ante el CFI o cuando el motivo del financiamiento podía resultar un bien fideicomitido de rápida ejecución	Personas humanas o jurídicas, que acrediten la condición de pequeños productores agropecuarios o consorcios productivos de servicios rurales.	https://fiduciariadelnorte.com.ar/	-
---	---------------------------------	-------	--	-----	---	-----------------------	--	---	---	---

9	Línea de crédito para la Reactivación Productiva	Argentina	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ya sean personas humanas o jurídicas, que acrediten la condición de productores industriales	CFI	Fortalecer el desarrollo de las actividades productivas regionales a través del mejoramiento competitivo de sus sistemas de producción y venta	Crédito	Depende del tipo de empresa. Hasta el 80% de la inversión a realizar. Monto máximo: \$ 1.125.000 Plazo máximo de amortización: 48 meses con un máximo de 12 meses de gracia. Hasta el 80% de la inversión a realizar. Monto máximo: \$ 15.000.000. Para capital de trabajo o preinversión \$ 4.500.000. Plazo máximo de amortización 84 meses, con un máximo de 24 meses de gracia.	Se necesitan garantías Reales, con márgenes de cobertura no inferiores al ciento treinta por ciento (130 %) del monto total del préstamo. Los créditos de hasta \$ 750.000 se otorgarán a sola firma o con garantías personales, a satisfacción del agente financiero.	https://www.cfi.org.ar/lineas-de-trabajo/financiamiento/linea-de-credito-para-la-reactivacion-productiva	-
---	--	-----------	---	-----	--	---------	---	--	---	---

10	Créditos para la Agricultura Familiar (2021)	Argentina	Agricultores familiares que estén inscriptos en el Registro Nacional de Agricultura Familiar.	FOND AGRO y BNA	Destinada a capital de trabajo y a mejoras productivas.	Crédito	Línea de financiamiento del Banco de la Nación Argentina (BNA) de hasta \$100 mil, a un plazo de 36 meses y a una tasa bonificada del 21% y del 19% (con un 2% subsidiado adicional para los emprendimientos liderados por mujeres).	Necesidad de contar con 1 año de antigüedad de inscripción ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), sea Monotributo, Monotributo Social o Responsable inscripto. El segundo requisito es estar inscripto en el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF).	https://www.argentina.gob.ar/noticias/financiamiento-para-producir-creditos-para-la-agricultura-familiar-por-500-millones https://www.argentina.gob.ar/agricultura/fonagro/fogar-linea-agricultura-familiar
----	--	-----------	---	-----------------	---	---------	--	---	--

6.2 Selección de informantes calificados del sector lácteo

Los informantes claves en todo análisis cumplen un rol preponderante pues aportan a la mirada calificada e interna de un determinado sector. En este caso el propósito fue ahondar en la actualidad post pandemia del sector, en cada una de sus dimensiones, y las nuevas problemáticas que pudo haber dejado el paso de esta eventualidad imposible de prever.

La selección se basó en aquellos que contaran con experiencia en el sector desarrollando tareas de gestión pública, y por ocupar lugares de decisión; así como también quienes tuvieran experiencia desde el interior de la gestión empresarial, y por el conocimiento técnico académico.

Se pretendió lograr una mirada macro del contexto actual, pero a su vez con el detalle que cada uno desde su lugar, puede aportar en el armado del estado de situación.

Previo a definir quiénes conforman este ecosistema y puedan, parte de ellos, ser seleccionados para ser informantes claves de este sector, es importante caracterizarlo en sus diferentes dimensiones.

Esfera privada: en la cual se ubican las empresas y establecimientos de carácter privado del cual se obtendrá una mirada empresarial tanto de la rama industrial, como los productores.

6.3 Breve caracterización del tipo de emprendimiento de la esfera privada

6.3.1 Sector primario (tambos/establecimientos agropecuarios)

La producción primaria en la provincia se presenta como establecimientos o unidades productivas de diferentes formas, y grados de complejización y formalidad. Existen los tambos que solo producen leche, los tambos quesería y los ganaderos, inscritos como tal, pero que además de carnes producen leche.

La variabilidad es muy amplia y en cada registro existe un grupo de productores con sus características particulares. Actualmente están agrupados de ese modo y desde la provincia se los tiene bien identificados, como pertenecientes a uno u otro registro.

Los diferentes registros a los cuales nos referimos son:

SIGLEA: Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina

Renspa Tambo y ganaderos: El RENSPA es el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios que abarca a todas las actividades agrícolas ganaderas y forestales y asocia al productor con la producción y el predio.

RENAF: El Registro Nacional de la Agricultura Familiar (ReNAF) que revela información personal y productiva de los Núcleos de Agricultura Familiar (NAF) del país.

En lo que refiere a los productores primarios de tambo industria, que pertenecen a la caracterización como inscriptos en Siglea y que abastecen no solo a empresas locales sino también a las grandes empresas nacionales (solo algunos), se tienen registrados 550 tambos y alrededor 300 se encuentran fuera del sistema.

6.3.2 Sector industrial (Establecimientos productivos)

Una pyme láctea es una empresa que procesa en promedio 20.000 litros de leche por día y que elabora quesos de pasta blanda, semidura y dura, leche en sachet y yogur, dulce de leche o especialidades. Elaboran productos de alta rotación, con tecnología tradicional y en forma artesanal.

Las pymes de la región utilizan menos tecnología en su proceso de producción, por lo que emplean más mano de obra que las grandes industrias con mayor automatización de procesos.

Las pymes emplean y capacitan mano de obra en sus comunidades, favoreciendo la ocupación en el espacio rural.

Un porcentaje importante de las pymes lácteas posee tambos propios que las abastecen de una parte significativa de la materia prima, con calidad semejante a las grandes empresas. En general, se abastecen de tambos muy cercanos y proveen de productos a las zonas aledañas, reduciendo los costos de transporte.

En definitiva quienes agregan valor y producen lácteos con cierto grado de complejización en sus procesos en la zona de la costa del Paraná, se mencionan: Lácteos Tonutti, Esperanza Blanca, lácteos LW, Estancia Maria Luisa.

Esfera pública: se hace referencia a todos aquellos organismos públicos que de manera directa o indirecta sus políticas tienen injerencia en el futuro del Sector. Como lo son la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la provincia, la Secretaría de Industria y Comercio, la Secretaría de Ambiente, Secretaría de Ciencia y Tecnología, la Coordinación de Lechería, la Dirección General de Comercio Interior, la Dirección General de Comercio Exterior, la Dirección de Gestión Ambiental de la Costa del Paraná, la Dirección General de Desarrollo Territorial, el Instituto de Control de Alimentación y Bromatología (ICAB)

Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico: quienes estudian y analizan al sector aportando conocimiento y datos concretos con diferentes usos. Entre los cuales se puede mencionar a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Entre Ríos, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI),

Instituciones y/o asociaciones que nuclean y representan intereses del sector. En este sentido se puede decir que en Entre Ríos se conformó la Mesa técnica del Sector Lácteo, destinada las Industrias Lácteas, que la integran representantes del Centro de Industrias Lácteas de Entre Ríos (Ciler), la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (Apymel) y el Centro de Industria Lechera (CIL).

6.4 Integrantes del ecosistema productivo - Cadena Láctea

Cuadro N°2 -Informantes clave de la industria y el sector primario

Nombre y apellido	Empresa/Establecimiento	Caracterización	
Maria Jose Paulini - Empresaria Láctea	Esperanza Blanca	Esfera privada	https://esperanzablanca.com.ar/

Catriel Tonutti Empresario Lácteo	- Lácteos Tonutti	Esfera privada	http://lacteostonutti.com.ar/
Raúl Conte Empresario Lácteo	- Estancia Doña Luisa	Esfera privada	http://estanciamarialuisa.com.ar/
Veik, Víctor Productor tambero y Coordinador del Clúster Lechero de la Región Centro de Entre Ríos	- Ing. Agrónomo y asesor técnico profesional.-	Esfera privada	Dpto. Tala Nogoyá
Florencia Herrera Empresaria Láctea	- Cra a cargo de la empresa Lácteos LW y propietaria de tambo	Esfera privada	https://lacteoslw.com.ar/ Dto Paraná

Cuadro N°3 - Informantes calificados de diferentes organismos públicos y privados, y académicos con conocimiento y experticia en la cadena agroindustrial láctea

Nombre y apellido	Empresa/Establecimiento	Caracterización	
Jorge Esperanza	Apymel	Instituciones y/o asociaciones que nuclean y representan intereses del sector	https://apymel.com.ar/
Érica Schmidt	Apymel	Instituciones y/o asociaciones que nuclean y representan intereses del sector	https://apymel.com.ar/
Horacio Jaureguiberry	Coordinación de Lechería	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Lucio Amavet	Secretaría de Agricultura y Ganadería de la provincia	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Fernando Caviglia	Secretaría de Industria y Comercio	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Martín Barbieri	Secretaría de Ambiente	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Jorge Gerard	Secretaría de Ciencia y Tecnología	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora

Jesús Mendoza	Pérez	Dirección General de Comercio Interior	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Juan Mansur		Dirección General de Comercio Exterior	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Alcides Alanis		Dirección de Gestión Ambiental de la Costa del Paraná	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Oscar Bustamante		Dirección General de Desarrollo Territorial	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Karina Meier		ICAB	Esfera pública	En poder de la Unidad Ejecutora
Zandra Giustina	Della	FCA - UNER	Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico	En poder de la Unidad Ejecutora
Cesar Ivan Gonzalez		FCA - UNER	Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico	En poder de la Unidad Ejecutora
Álvarez Daneri Diego		FCA – UNER	Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico	En poder de la Unidad Ejecutora
Walter Mancuso		INTI	Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico	En poder de la Unidad Ejecutora
Engler Patricia		INTA	Instituciones del Sector Académico y Científico Tecnológico	En poder de la Unidad Ejecutora
Francisco Uranga		Consejo Empresario de Entre Ríos	Instituciones y/o asociaciones que nuclear y representan intereses del sector	En poder de la Unidad Ejecutora

7. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

7.1 Matriz de indicadores para la evaluación del sector lácteo entrerriano

El presente trabajo está pensado bajo un enfoque mixto, es decir cuali y cuantitativo, transversal y de características fundamentalmente descriptivas y observacionales. En este sentido, se realizará una investigación lo más objetiva posible aprovechando los instrumentos de recolección de datos elaborados. Al mismo tiempo, se contemplan las ventajas de las investigaciones cualitativas, las cuales proporcionan profundidad de los datos obtenidos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización de los ambientes o entornos, detalles y experiencia únicas de los actores intervinientes.

En función del planteo anterior se desarrollaron 2 tipos de herramientas de recolección de datos bien definidas. La primera es una entrevista semiestructurada para ser aplicada con los informantes claves seleccionados según los criterios de relevancia anteriormente descritos. La segunda es una encuesta (codificada en formulario de google), basada en una serie de indicadores, ya sea para el sector primario o industrial, que pueden observarse en la Tabla 1: *Matriz de indicadores del sector primario y del sector industrial*, como también los criterios de elaboración, alcances y objetivos de los mismos en el marco del presente trabajo.

Vale destacar, que dicha matriz de indicadores fue validada en la primera entrevista realizada con un experto en la temática.

Tabla 1- Matriz de indicadores del sector primario y del sector industrial

INDICADORES DEL SECTOR PRIMARIO DE LA CADENA LÁCTEA					
Nº	Nombre indicador	Tipo	Descripción	Valores	Objetivo del mismo
1	Facturación Anual	Administrativo/ Financiero	Total de ventas realizadas en 12 meses (\$)	Pesos (\$)	Analizar el tamaño del negocio/empresa/establecimiento productivo a partir de una variable económica
2	Tipo de Estructura Jurídica	Administrativo/ Financiero	Identidad que asume legalmente la empresa/el negocio/ establecimiento productivo teniendo en cuenta su titularidad y a la responsabilidad que sus propietarios tienen en términos legales.	Monotributista / RI / SA / SRL / SAS / SS / SH / Otra	Analizar la estructura jurídica de los negocios que conforman el sector primario
3	Bancarización	Administrativo/ Financiero	Utilización de instrumentos financieros tradicionales según las necesidades de la empresa/el negocio/ establecimiento productivo	Si/No	Analizar el nivel de formalidad financiera de la empresa/el negocio/ establecimiento productivo que conforman el sector primario
4	Garantías	Administrativo/ Financiero	Disponibilidad de mecanismos/elementos para asegurar el cumplimiento de una obligación	Reales del negocio / Seguro de Caución / SGR / Bienes de los socios o propietarios del negocio	Analizar la capacidad y disponibilidad de garantías del sector primario
5	Recursos Humanos disponibles (administración del	Administrativo / Financiero	Nivel de formación de los RRHH disponibles en el sector administrativo de la empresa /	Profesionales / Técnicos / Secundario	Analizar la profesionalidad de los recursos humanos disponibles en el sector administrativo del negocio.

	negocio)		negocio / establecimiento productivo.	Completo / Primario Completo / Sin estudios	
6	Recursos Humanos disponibles (producción)	Productivo	nivel de formación de los RRHH disponibles en el sector productivo de la empresa/negocio/establecimiento productivo	Profesionales / Técnicos / Secundario Completo / Primario Completo / Sin estudios	Analizar la profesionalidad de los recursos humanos disponibles en el sector productivo del negocio
7	Nivel de Producción	Productivo	Cantidad de litros de leche producidos mensualmente	Litros/Mes	Analizar la capacidad productiva de la empresa/el negocio/establecimiento productivo
8	Unidades Productivas	Productivo	Cantidad de vacas disponibles para producción	Unidades	Analizar la capacidad productiva de la empresa/el negocio/establecimiento productivo
9	Innovación Tecnológica	Productivo	Modificación de procesos productivos a partir de la incorporación de nuevas tecnologías.	Si/No	Analizar la apropiación del sector de nuevas tecnologías o procesos productivos disponibles
10	Necesidades de financiamiento	Productivo	Destino de los fondos	Capital de trabajo / Incorporación de Tecnología / Consultorías y Servicios / Otros	Analizar el uso potencial que se le daría al ingreso de recursos económicos.

INDICADORES DEL SECTOR INDUSTRIAL/TRANSFORMADOR DE LA CADENA LÁCTEA

Nº	Nombre indicador	Tipo	Descripción	Valores	Objetivo del mismo
1	Facturación Anual	Administrativo/ Financiero	Total de ventas realizadas en 12 meses (\$)	\$	Analizar el tamaño del negocio a partir de una variable económica
2	Tipo de Estructura Jurídica	Administrativo/ Financiero	Identidad que asume legalmente la empresa teniendo en cuenta su titularidad y a la responsabilidad que sus propietarios tienen en términos legales.	Monotributista / SA / SRL / SAS / SS / SH / Otra	Analizar la estructura jurídica de los negocios que conforman el sector productivo/transformador
3	Bancarización	Administrativo/ Financiero	Utilización de instrumentos financieros tradicionales según las necesidades del negocio	Si/No	Analizar el nivel de formalidad financiera de los negocios que conforman el sector productivo/transformador
4	Garantías	Administrativo/ Financiero	Disponibilidad de mecanismos/elementos para asegurar el cumplimiento de una obligación	Reales del negocio / Seguro de Caución / SGR / Bienes de los socios o propietarios del negocio	Analizar la capacidad y disponibilidad de garantías del sector productivo/transformador
5	Recursos Humanos disponibles (administración del negocio)	Administrativo/ Financiero	Nivel de formación de los RRHH disponibles en el sector administrativo de la empresa/negocio	Profesionales / Técnicos / Secundario Completo / Primario Completo / Sin estudios	Analizar la profesionalidad de los recursos humanos disponibles en el sector administrativo del negocio
6	Recursos Humanos disponibles (producción)	Productivo	Nivel de formación de los RRHH disponibles en el sector productivo	Profesionales / Técnicos /	Analizar la profesionalidad de los recursos humanos disponibles en el

			de la empresa/negocio/establecimiento productivo	Secundario Completo / Primario Completo / Sin estudios	sector productivo del negocio
7	Capacidad Ociosa	Productivo	Diferencia entre la producción posible de alcanzar (capacidad práctica máxima de producción) y la producción realmente efectuada (volumen real de producción)	%	Analizar la capacidad productiva del negocio
8	Innovación Tecnológica	Productivo	Modificación de procesos productivos a partir de la incorporación de nuevas tecnologías.	Si/No	Analizar la apropiación del sector de nuevas tecnologías o procesos productivos disponibles
9	Necesidades de financiamiento	Productivo	Destino de los fondos	Capital de trabajo / Incorporación de Tecnología / Consultorías y Servicios / Otros	Analizar el uso potencial que se le daría al ingreso de recursos económicos.
10	Marcas propias	Comercial	Existencias de marcas propias por parte de la empresa/negocio/establecimiento productivo	Si/No	Analizar la penetración y alcance de la empresa/negocio/establecimiento productivo

8. ANÁLISIS DE DATOS - CONCEPTUALIZACIÓN DE PROBLEMAS Y DEMANDAS

8.1 Generalidades de la metodología utilizada

Para la recopilación de la información que se analizó, como se explicó anteriormente se diseñaron diferentes instrumentos de recolección de datos. Entre ellos podemos nombrar:

- A. **Formulario encuesta online** destinado a productores primarios (tamberos) y agroindustrias transformadoras de materia primas en productos lácteos.
- B. **Entrevistas** libres y semiestructuradas.
- C. **Otras** como mails, llamados telefónicos o artículos en redes sociales de personas relacionadas con el sector.

En este sentido la frecuencia de utilización de cada una de las fuentes puede observarse en el siguiente gráfico.

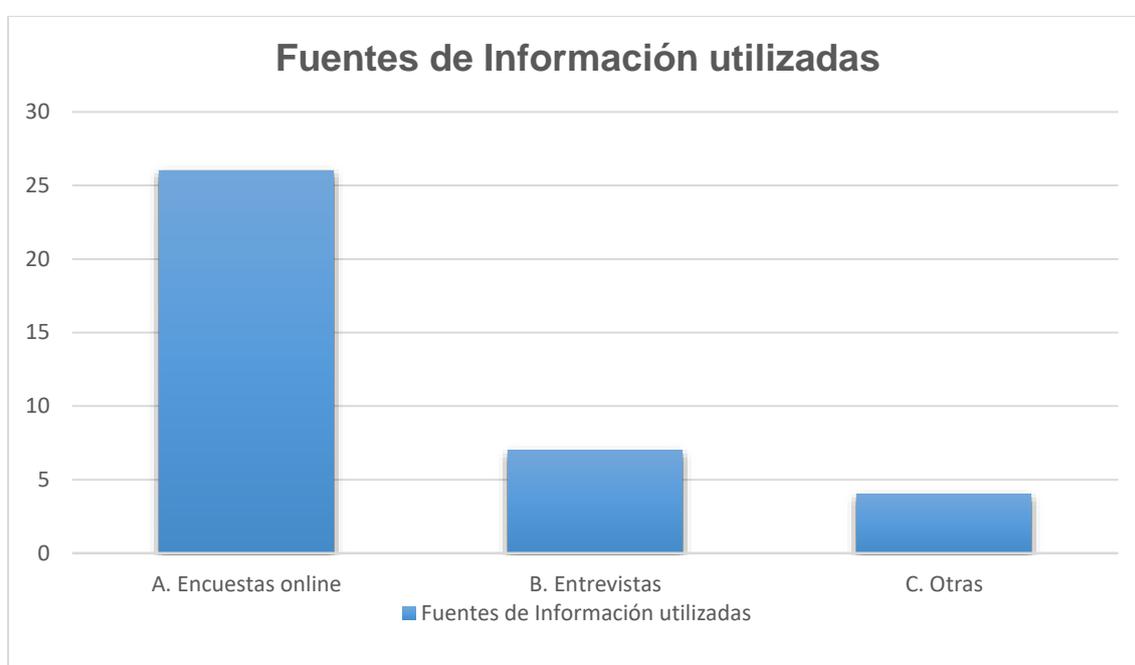


Fig. 01 - Frecuencia del uso de las herramientas de recolección de datos por tipo. Elaboración propia

En todos los casos el mecanismo de vinculación fue mediante dispositivos electrónicos e manera virtual.

8.2 Ideas Fuerza de las entrevistas

Se realizó una entrevista de tipo semi estructurada al Ing. Agrónomo Horacio Jaureguiberry, quien es experto en el sector, como consultor privado (asesor técnico profesional), fue Coordinador del Clúster Lechero de la Región Centro de Entre Ríos (Tala- Nogoyá). y actualmente como funcionario público ocupando el cargo de Coordinador de Lechería de la provincia .La entrevista completa se encuentra en el Anexo

El objetivo de la entrevista es conocer el sector desde adentro, con una mirada profesional y actualizada acerca de las necesidades y potencialidades de esta Cadena. De la misma se obtuvieron una serie de conclusiones preliminares de las que destacamos:

- El incremento de los niveles de producción ha ido en aumento y es una tendencia que se da no solo a nivel local, sino en todo el mundo para este tipo de productos. Se visualiza una potencialidad en la exportación de los excedentes de los productos lácteos luego de la temporada.
- La mayor problemática que afecta a ambos sectores (industrial y primario) es por un lado, el continuo y acelerado incremento de sus costos productivos, y por el otro, el desarrollo de parte de su actividad de manera informal (en negro), lo cual abre una gran brecha la necesidad de financiamiento y lo que realmente logran acceder.
- Se viene trabajando con varias propuestas desde el estado en la asistencia al Sector, en lo que refiere a la obtención de información actualizada y fiable como la que brinda la herramienta *CheqTAmbo*, como también en lo que refiere a asistencia financiera a través del Fondo Rotatorio.
- Se ha comenzado incipientemente a implementar con una porción reducida del conjunto de tambos y empresas, las buenas prácticas a través del clúster lechero
- El sector industrial demanda asistencia para la implementación de certificaciones de calidad a ser financiadas a través de ANR, subsidio o crédito.
- El sector primario demanda fondos y asistencia para acceder a mejoras en sus productos a través de iniciativas de asociación para la pasteurización conjunta
- Ambos sectores demandan acceso a Innovación tecnológica para aplicar a sus procesos y mejorar sus productos como acceso a buenas prácticas productivas y de gestión
- Existe una dependencia mutua entre ambas partes de esta Cadena. Es decir, existe una relaciones de estrecha confianza y de fidelidad a la fuente de abastecimiento que genera relaciones de muchos años de trabajo conjunto; lo que implica una tracción de alta potencialidad
- La figura de un gestor del financiamiento puede ser clave a la hora de acceder, y ejecutar un programa donde intervengan fondos, instituciones, el estado.



Fig. 1- Entrevista 1 – Experto

La segunda entrevista que se plasmarán las ideas principales, es la que se le realizó a la Cra. Florencia Herrera, por la pertinencia de su aporte, como titular tanto de una empresa láctea transformadora como también desde una mirada desde el sector primario, por ser propietaria de un tambo. Asimismo fue representante del sector como presidenta del CILER. A ella también se le realizó una entrevista semi estructurada bajo la modalidad virtual.

El objetivo de esta entrevista es obtener una opinión calificada sobre las problemáticas que afronta la Cadena, principalmente con mirada empresarial del Sector, y se buscó validar las hipótesis de trabajo del presente.

- A nivel tambo se han visualizado muchos cierres no solo por la falta de actualización sino también por la falta de infraestructura y por la diversidad de actividades que realizan. La financiación es baja algo que también sucede a nivel industria. Existe baja formación y carecen de profesionales asesores
- Una problemática clave a nivel general de la industria son los efluentes, es un aspecto muy costoso pero necesario.
- Las inversiones en su caso particular se financian con fondos propios, en alguna oportunidad tomando créditos bancarios y con acuerdos de financiación con proveedores
- La idea de traccionar proveedores tiene múltiples beneficios, se busca relevar a través de informes las necesidades de capacitaciones y que se apliquen las buenas prácticas. Se trabaja con la confianza, y se complementan mutuamente. La empresa de manera propia realiza una especie de desarrollo de proveedor facilitando ciertos insumos que luego el proveedor (tambero) devuelve con mercadería (leche)
- La idea de asociarse con otras industrias para proyectos puntuales, por ejemplo de exportación, es complejo y conlleva mucho trabajo, además de los costos de habilitar la planta para esos fines
- La posibilidad de contar con un laboratorio provincial de leche simplificaría muchos aspectos a nivel productivo y de la calidad de los productos
- A la hora de solicitar financiamiento considero que las problemáticas más frecuentes son la burocracia administrativa, la documentación que se solicita y la demora en los plazos de otorgamiento. Los fondos serían para la adquisición de tecnología.



Fig. 2- Entrevista 2 – Experto

8.3 Interpretación de resultados

A continuación, se expresan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al SECTOR PRIMARIO (Productores lecheros entrerrianos, bajo cualquier forma societaria o unipersonal incluyendo monotributistas, cuya actividad principal es la producción lechera y se encuentren debidamente inscriptos con al menos 2 años de antigüedad desde su primera facturación (tamberos)).

En total participaron 18 personas. Si bien existen distintos tamaños en tornos a las unidades productivas que poseen, se garantizó que la actividad principal que desarrollan este asociada a la actividad lechera.

En relación a la 1^{er} pregunta: ¿Indique cuál es su nivel de facturación anual, contemplando la escala para el sector agropecuario? se observan los siguientes resultados. Como era de esperarse la mayor cantidad de entrevistados (89%) pertenece a la categoría de Micro Empresa (facturación máxima anual \$47.000.000) y el resto (11%) a una categoría mayor denominada Pequeña Empresa (facturación máxima anual \$174.230.000).

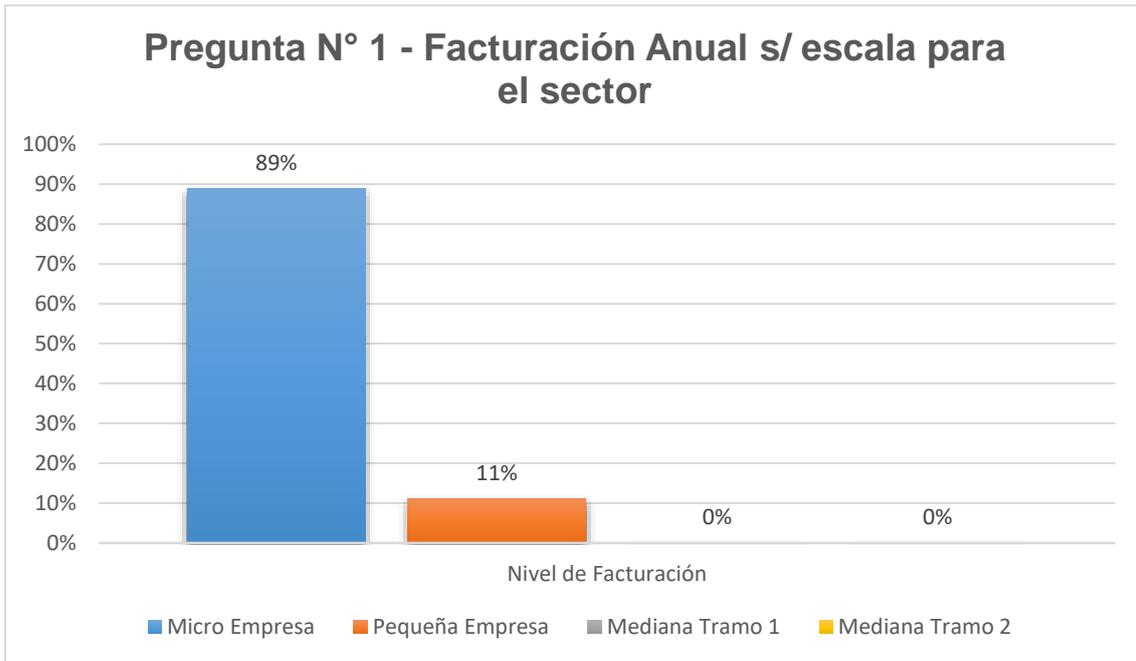


Fig. 02 – Respuestas pregunta 1. Elaboración propia

En relación a la 2^{da} pregunta: ¿Cuál es la estructura jurídica que presenta su negocio? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (50%) están inscriptos como Responsable Inscripto siguiendo las configuraciones de Monotributista (38.8%), Sociedad Anónima (5.5%) y Sociedad de Responsabilidad limitadas (5.5%).

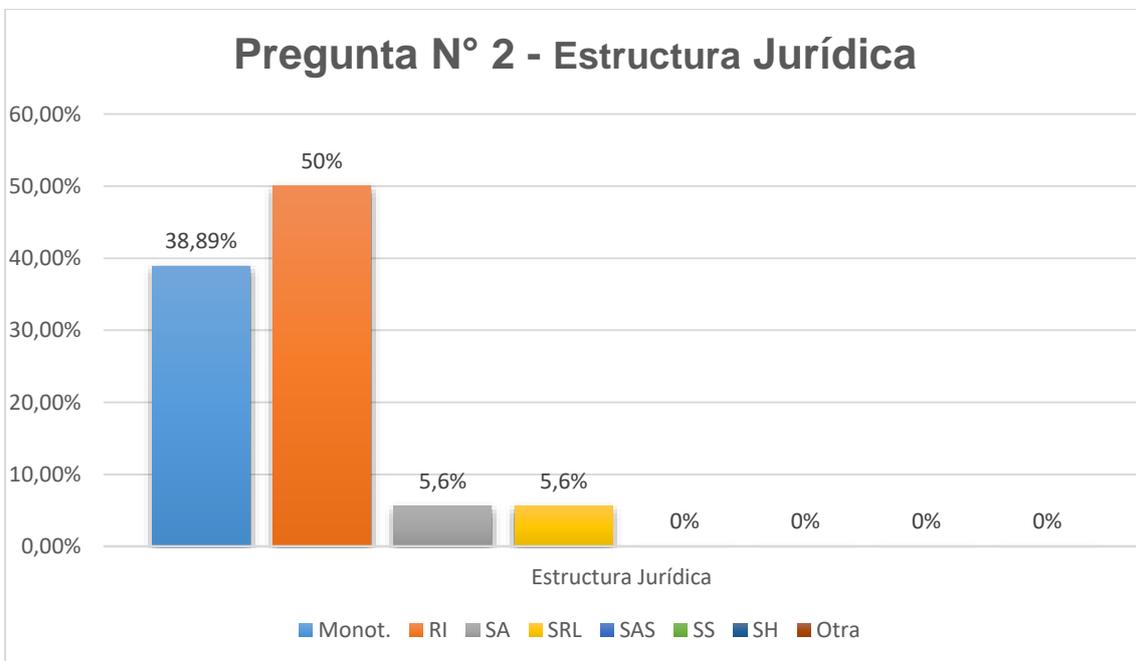


Fig. 03 – Respuestas pregunta 2. Elaboración propia

En relación a la 3^{era} pregunta: ¿El negocio se encuentra bancarizado? se observan los siguientes resultados. El 56% de los encuestados poseen una cuenta bancaria y la

utiliza para operaciones en el marco de su negocio. El resto (44%) opera todo de contado sin bancarizar.

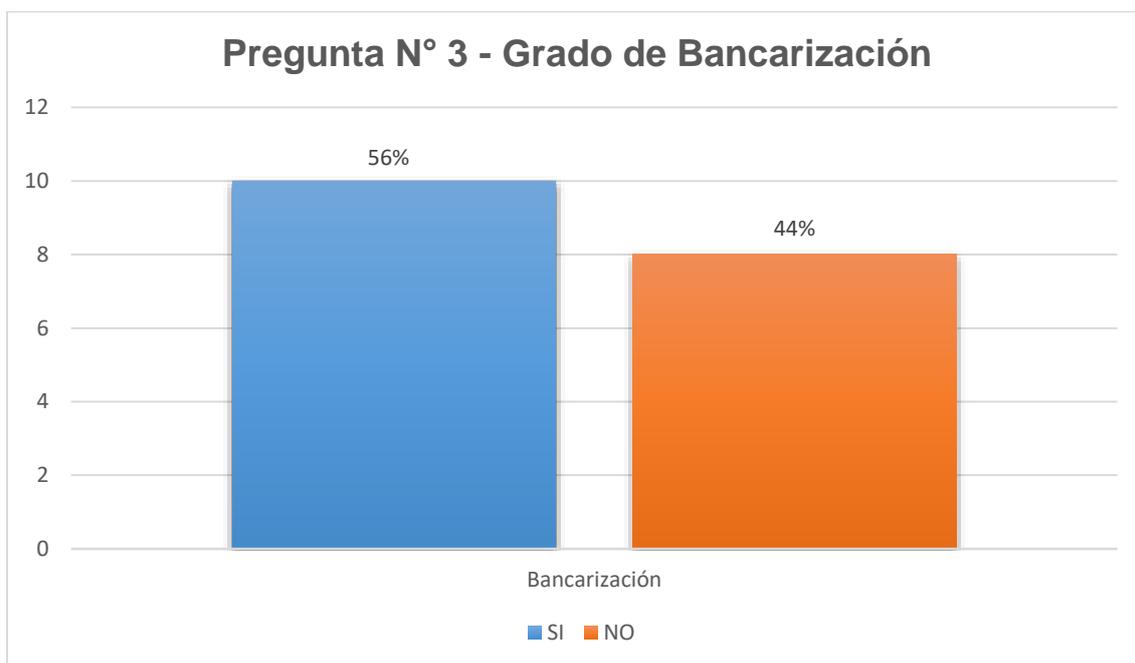


Fig. 04 – Respuestas pregunta 3. Elaboración propia

En relación a la 4^{ta} pregunta: ¿Qué tipo de Garantías tiene disponible el negocio? se observan los siguientes resultados. El 33% de los encuestados establece que posee garantías reales (galpón, predio, maquinaria, animales, etc.) para ofrecer como respaldo. El 28% afirma poder tramitar un seguro de caución en función del monto a caucionar y el 11% argumenta poseer bienes personales a nombre los socios o propietarios del negocio (casa, autos, etc.). Un dato importante es que un 28% de los encuestados no sabe o no responde qué garantías podría ofrecer. Ninguno de los encuestados se encuentra calificados por una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).

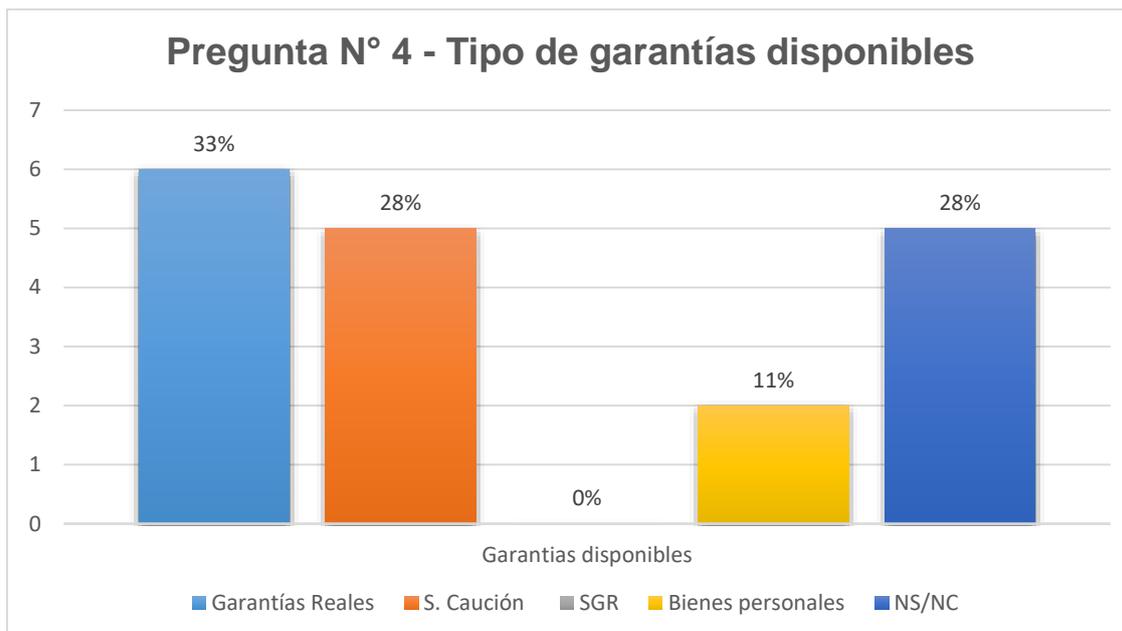


Fig. 05 – Respuestas pregunta 4. Elaboración propia

En relación a la 5^{ta} pregunta: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector administrativo del negocio? se observan los siguientes resultados. El 22% de los encuestados establece que el sector administrativo es comandado por personal con formación académica de grado, un 11% por personal con formación técnica o terciaria y un 67% con secundario completo.

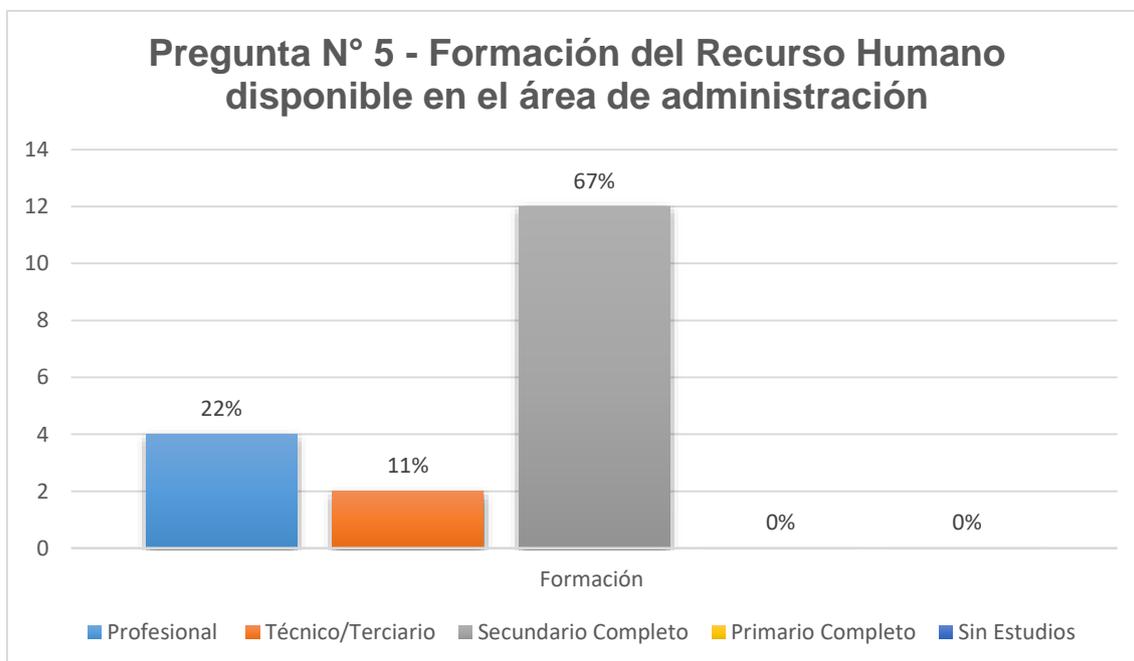


Fig. 06 – Respuestas pregunta 5. Elaboración propia

En cuanto a la 6^{ta} pregunta: ¿Cuál es el nivel de formación académica de la persona responsable del sector productivo del negocio? se observan los siguientes resultados. El 22% de los encuestados establece que el sector productivo es comandado por

personal con formación académica de grado, un 33% por personal con formación técnica o terciaria y un 45% con secundario completo.

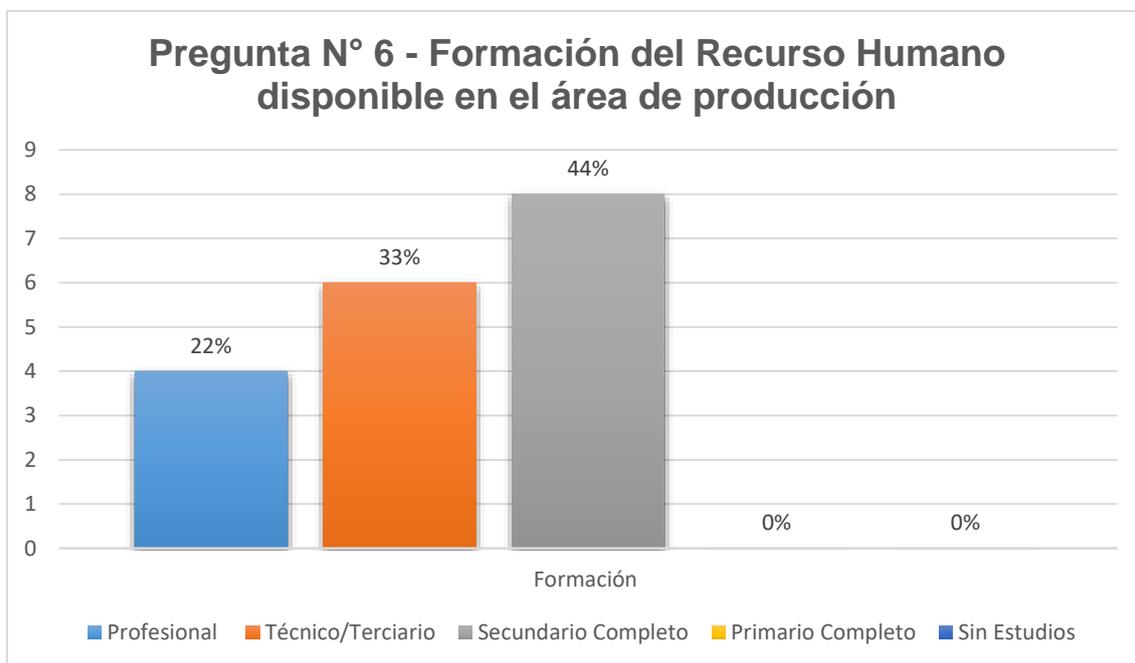


Fig. 07 – Respuestas pregunta 6. Elaboración propia

En cuanto a la 7^{ma} pregunta: ¿Qué cantidad de litros de leche produce su negocio diariamente? se observan los siguientes resultados. En su mayoría (33%), los niveles de producción rondan entre los 1000 y 2000 L/día. El resto se encuentra distribuido en las diferentes escalas.

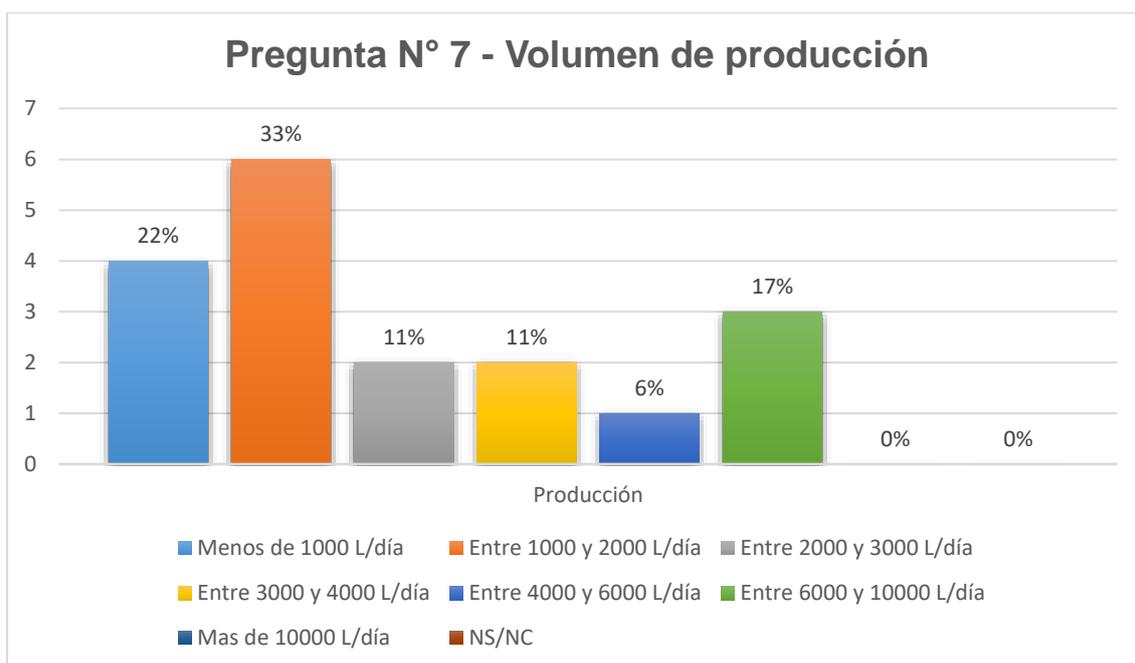


Fig. 08 – Respuestas pregunta 7. Elaboración propia

En relación a la 8^{ava} pregunta: ¿En los últimos 3 años ha incorporado nuevas tecnologías al negocio que hayan modificado o mejorado los procesos existentes en ámbitos administrativos, productivos, comercialización, etc.? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (94%) establecen que han incorporado tecnología en algunos de sus procesos (no se determinan cuales).

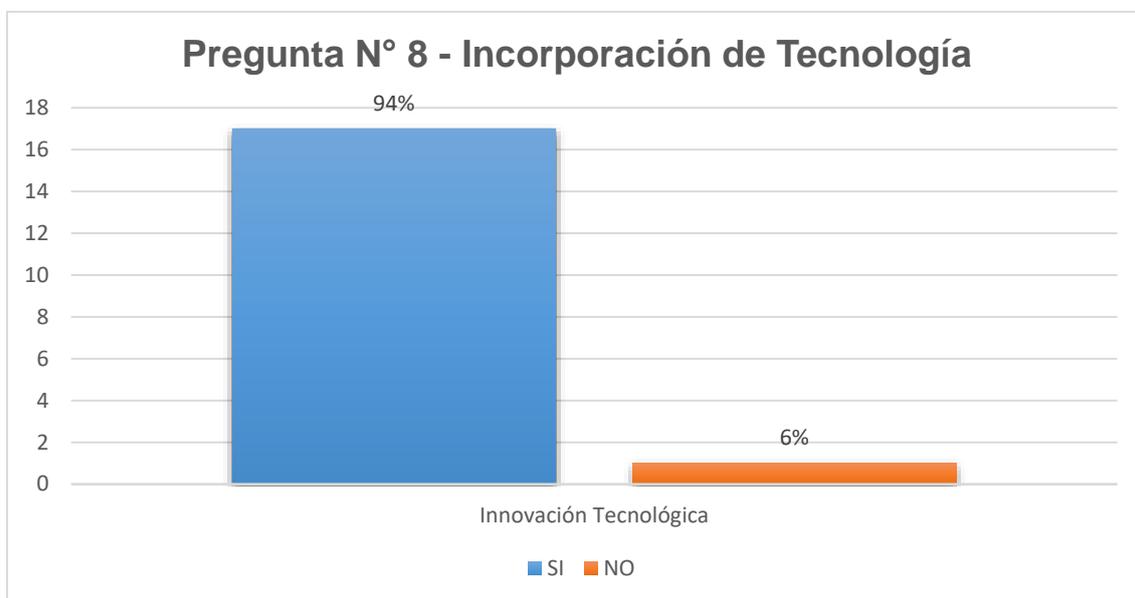


Fig. 09 – Respuestas pregunta 8. Elaboración propia

En relación a la 9^{na} pregunta: ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (44%) expresan que su mayor necesidad es la de contratar servicios profesionales o consultorías técnicas específicas (BP, Gestión de Calidad, Manejo del negocio, etc.). El 28% utilizaría el financiamiento para incorporar nuevas tecnologías y el 17% para capital de trabajo. Solo 2 encuestados no saben cuál es su necesidad de financiamiento.

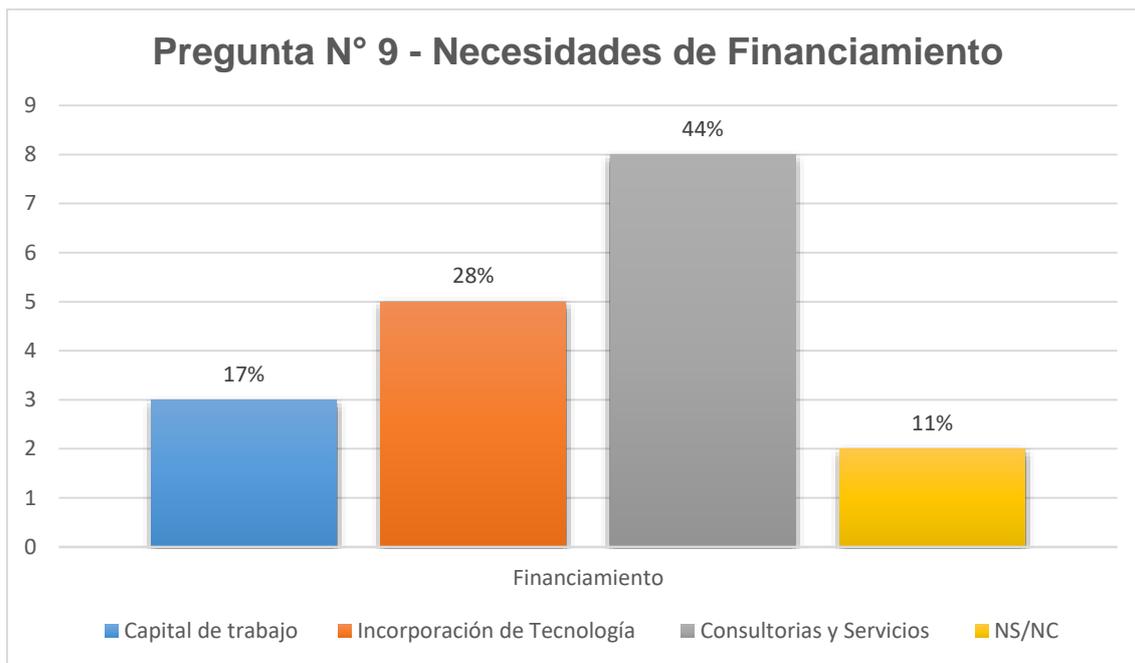


Fig. 10 – Respuestas pregunta 9. Elaboración propia

A continuación, se expresan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al SECTOR INDUSTRIAL lácteo que está compuesto por Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entrerrianas constituidas como tal, bajo cualquier forma societaria cuya actividad principal esté relacionada con la producción de productos lácteos con al menos 2 años de antigüedad desde su primera facturación.

En total participaron 8 personas representando a empresas de diferentes tamaños cuya actividad principal es la transformación de materia prima (leche) en un producto lácteo con agregado de valor.

En relación a la 1^{er} pregunta: ¿Indique cuál es su nivel de facturación anual, contemplando la escala para el sector agroindustrial? se observan los siguientes resultados. Como puede observarse la mayor cantidad de entrevistados (62.5%) pertenece a la categoría de Micro Empresa (facturación máxima anual \$82.730.000) y el resto (37.5%) a una categoría mayor denominada Pequeña Empresa (facturación máxima anual \$618.160.000). No se encuestaron informantes pertenecientes al tramo mediano 1 y 2.

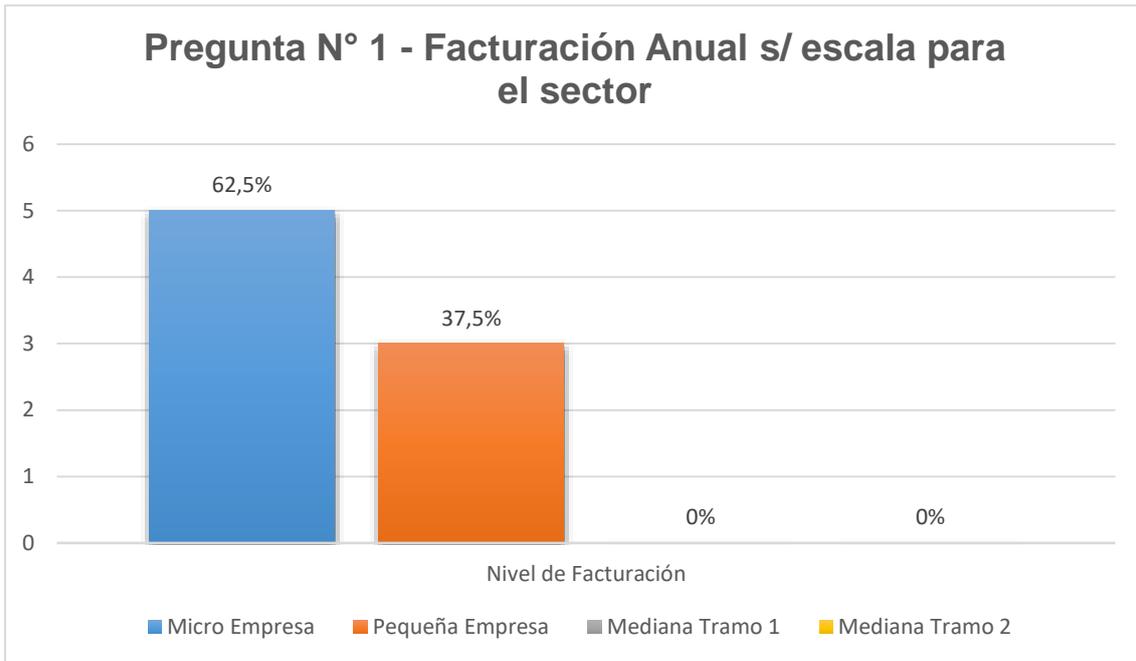


Fig. 02 – Respuestas pregunta 1. Elaboración propia

En relación a la 2^{da} pregunta: ¿Cuál es la estructura jurídica que presenta su negocio? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (50%) están conformados como como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) siguiendo las configuraciones de Sociedad Anónima (SA) (37.5%) y Responsable Inscripto (12.5%).

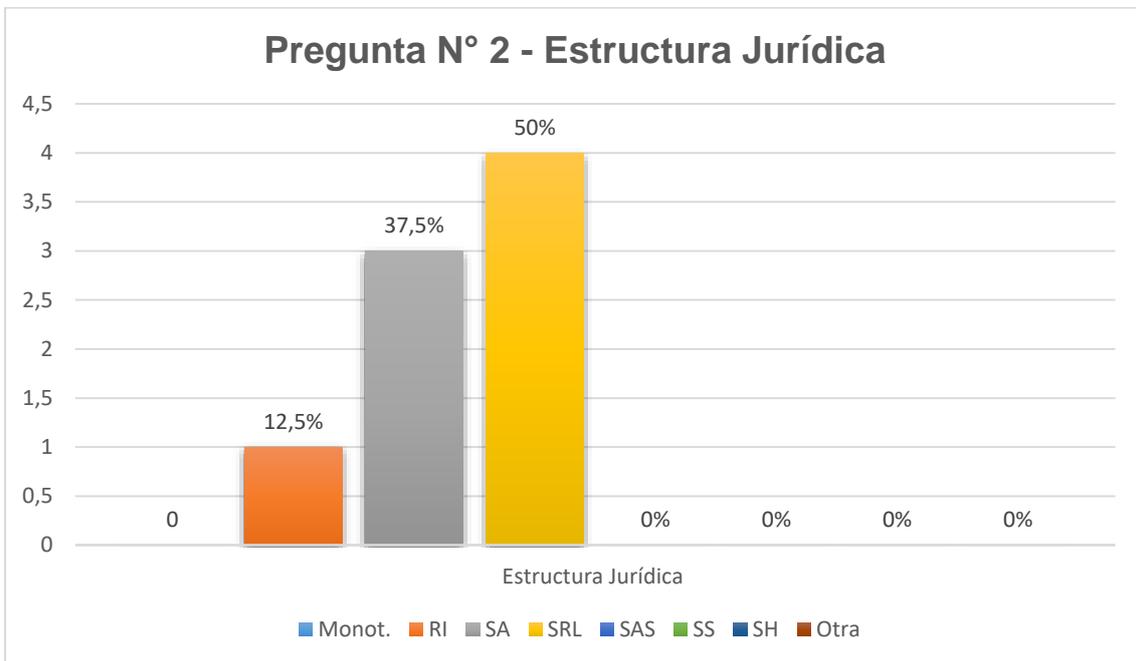


Fig. 03 – Respuestas pregunta 2. Elaboración propia

En relación a la 3^{era} pregunta: ¿El negocio se encuentra bancarizado? se observan los siguientes resultados. La totalidad de los informantes (100%) poseen una cuenta bancaria y la utiliza para operaciones en el marco de su negocio.

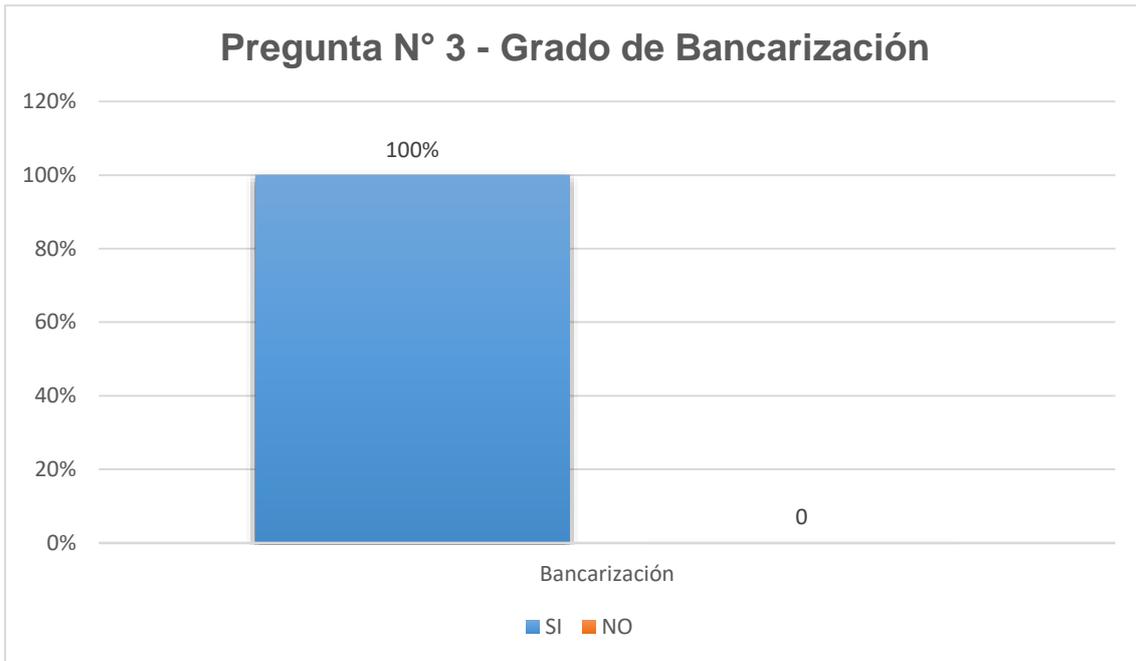


Fig. 04 – Respuestas pregunta 3. Elaboración propia

En relación a la 4^{ta} pregunta: ¿Qué tipo de Garantías tiene disponible el negocio? se observan los siguientes resultados. En principio se puede observar una situación distribuida. El 50% de los encuestados establece que posee garantías reales (galpón, predio, maquinaria, etc.) para ofrecer como respaldo. El 25% afirma poder tramitar un seguro de caución en función del monto a caucionar o se encuentra calificado por una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).

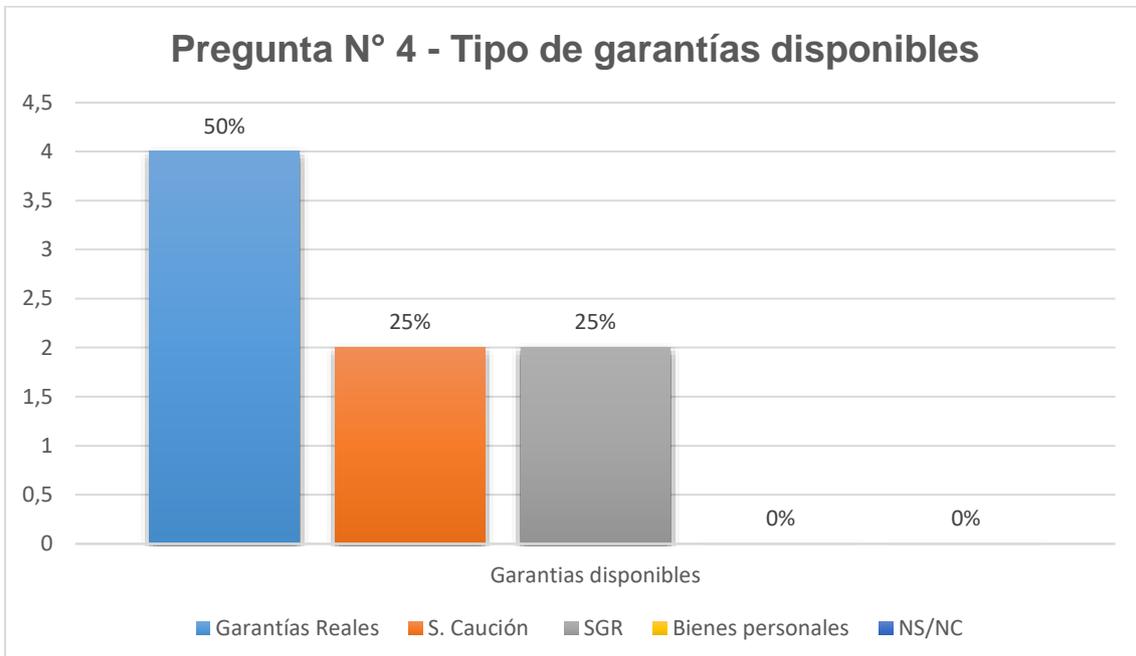


Fig. 05 – Respuestas pregunta 4. Elaboración propia

En relación a la 5^{ta} pregunta: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector administrativo del negocio? se observan los siguientes resultados. El 75% de los encuestados establece que el sector administrativo es

comandado por personal con formación académica de grado, un 25% por personal con secundario completo.

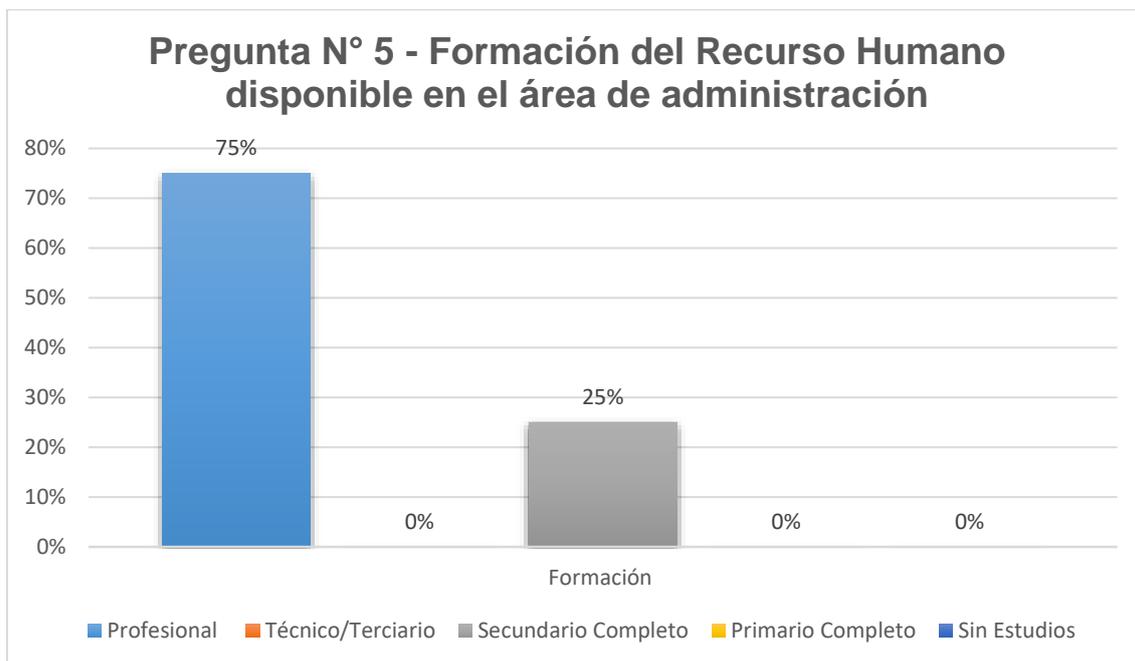


Fig. 06 – Respuestas pregunta 5. Elaboración propia

En cuanto a la 6^{ta} pregunta: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector productivo del negocio? se observan los siguientes resultados. El 50% de los encuestados establece que el sector productivo es comandado por personal con formación académica de grado, un 12.5% por personal con formación técnica o terciaria y un 25% con secundario completo.

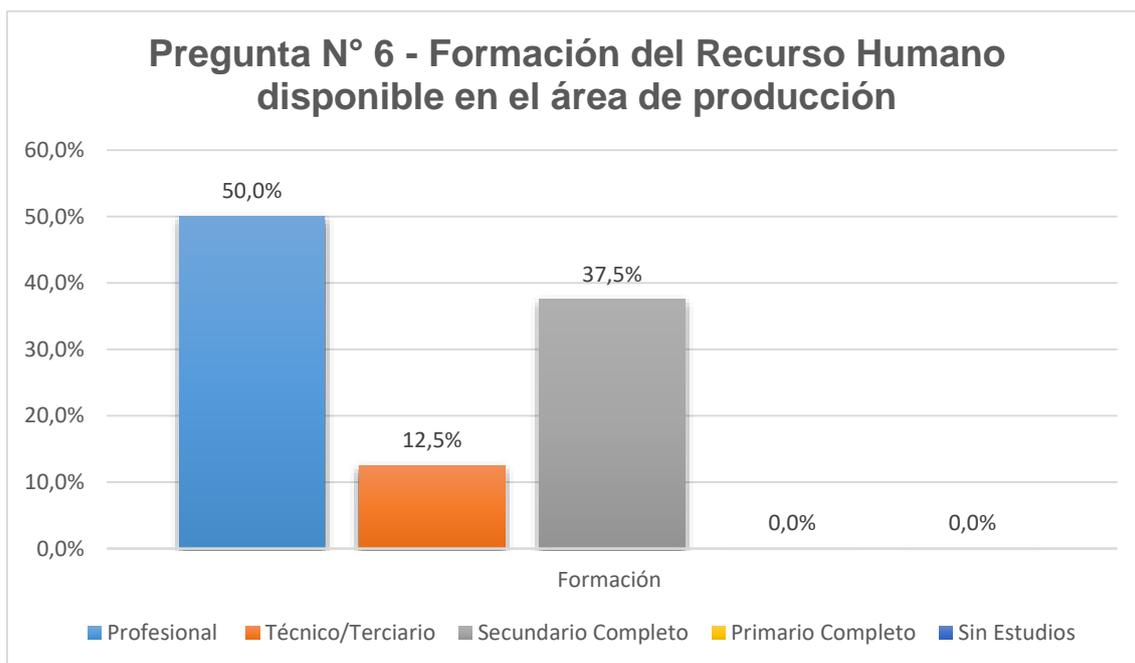


Fig. 07 – Respuestas pregunta 6. Elaboración propia

En cuanto a la 7^{ma} pregunta: ¿Qué cantidad de litros de leche produce su negocio diariamente? se observan los siguientes resultados. El 37.5% informa que sus niveles de producción rondan entre los 6000 y 10000 L/día. El resto se encuentra distribuido en las diferentes escalas menores a la anterior.

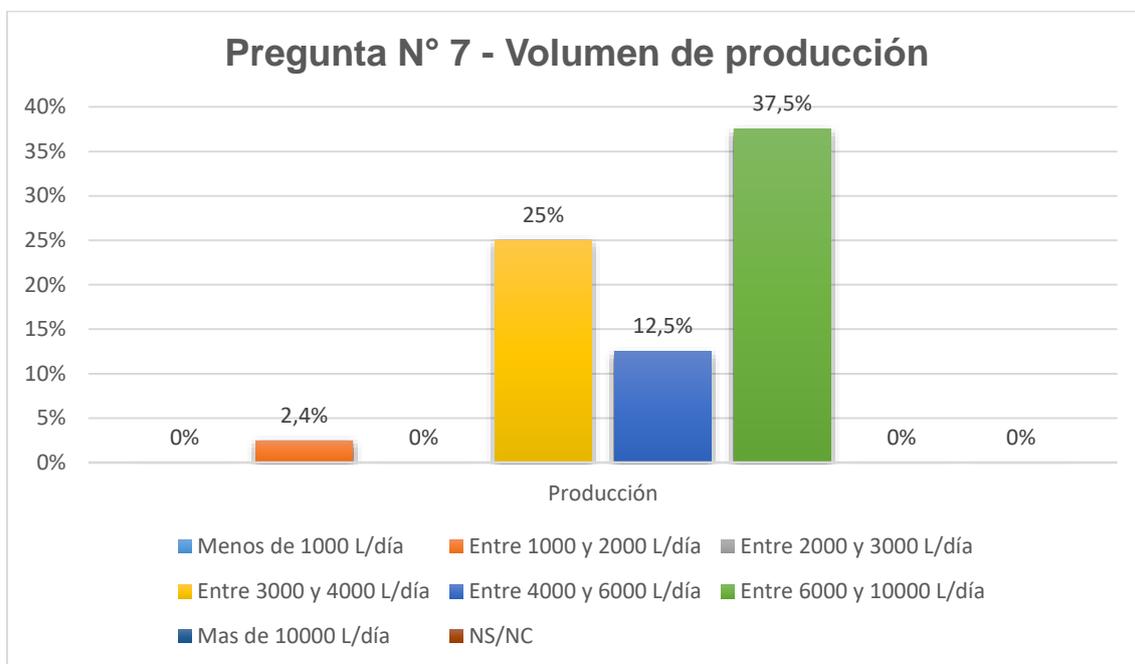


Fig. 08 – Respuestas pregunta 7. Elaboración propia

En relación a la 8^{ava} pregunta: ¿En los últimos 3 años ha incorporado nuevas tecnologías al negocio que hayan modificado o mejorado los procesos existentes en ámbitos administrativos, productivos, comercialización, etc.? se observan los siguientes resultados. La totalidad de los informantes (100%) han incorporado tecnología en algunos de sus procesos.

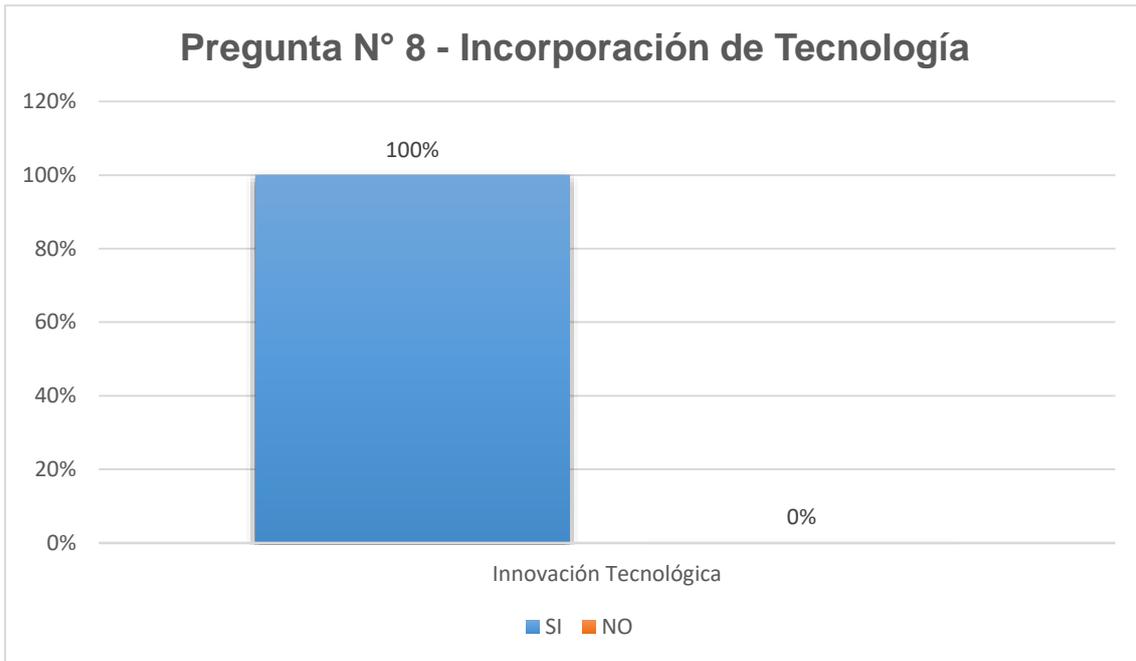


Fig. 09 – Respuestas pregunta 8. Elaboración propia

En relación a la 9^{ava} pregunta: ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (50%) utilizaría el financiamiento para incorporación de tecnología. El 37.5% expresa que utilizaría el financiamiento para contratar servicios profesionales o consultorías técnicas específicas (BP, Gestión de Calidad, Manejo del negocio, etc.) y el 12.5% para capital de trabajo.

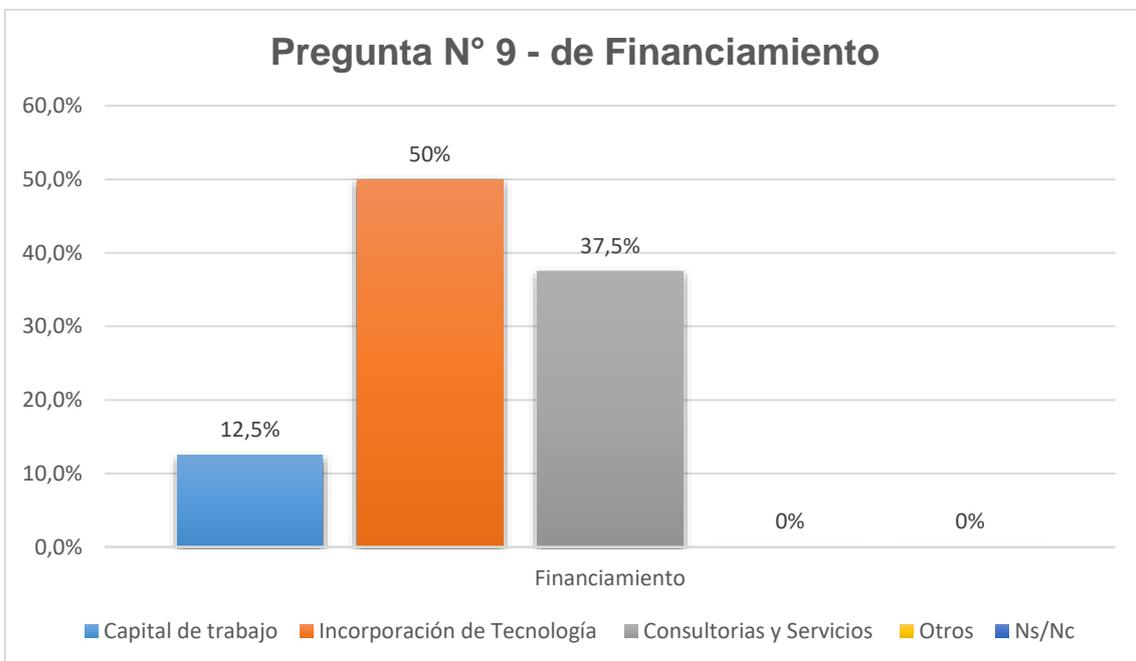


Fig. 10 – Respuestas pregunta 9. Elaboración propia

En relación a la 10^{ma} pregunta: ¿El negocio posee marcas propias a partir de la transformación de las materias primas utilizadas? se observan los siguientes resultados. La mayor parte de los informantes (75%) posee marcas propias.

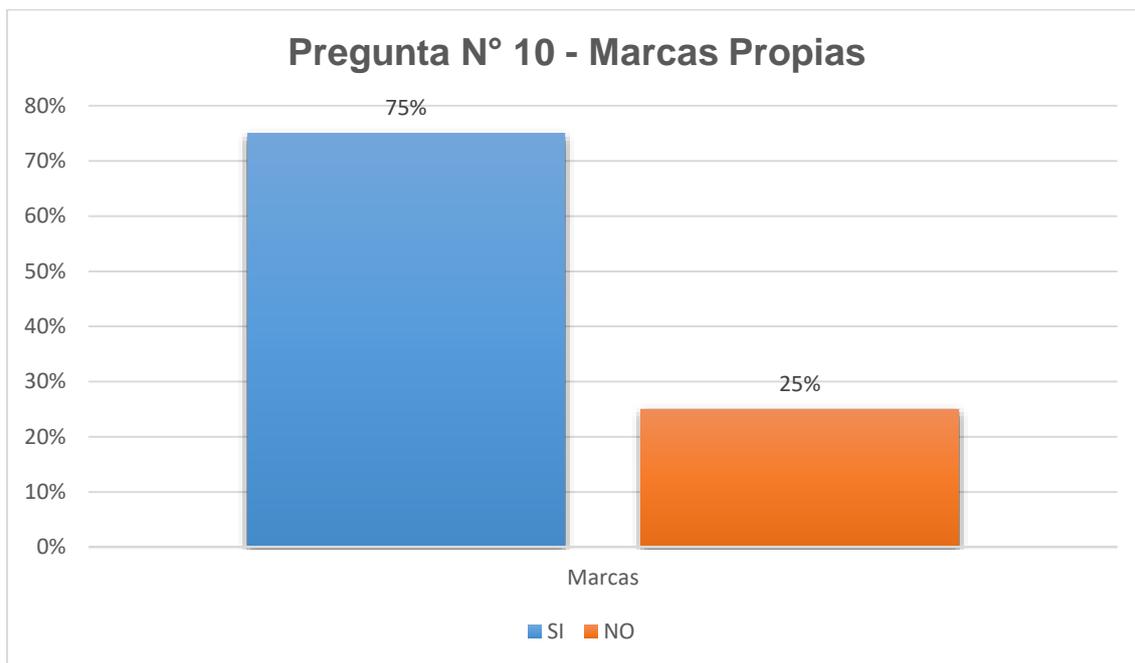


Fig. 09 – Respuestas pregunta 10. Elaboración propia

8.4 Conceptualización de problemas y demandas

En función del análisis de la información suministrada por las distintas fuentes y a partir de su sistematización, análisis y cruzamiento se pueden conceptualizar los siguientes problemas y demandas.

Problema detectado o Demanda Insatisfecha	Clasificación de uso interno	Sector objetivo	Posible Solución
Falta de competitividad y bajo nivel de especialización	Problema de resolución interna y externa a las organizaciones	Primario (tambo) e Industrial	
Elevada capacidad ociosa (mayor al 40% en promedio)	Problema de resolución interna	Industrial	Acceso a nuevos mercados y segmentos con productos específicos
Bajo nivel de eficiencia de las unidades productivas	Problema de resolución interna	Primario (tambo) e Industrial	Profesionalización de áreas y modernización de procesos
Falta de cumplimiento del marco regulatorio	Problema de resolución interna.	Primario (tambo)	Acceso a consultorías y/o servicios profesionales para adecuación al marco regulatorio y

			BP (incluye certificaciones).
Baja inversión en innovación tecnológica	Problema de resolución interna	Primario (tambo) e Industrial	Acceso a herramientas de financiamiento para proyectos de innovación tecnológica
Bajo nivel de adaptabilidad de soluciones relacionadas con industria 4.0 (interconectividad, automatización, aprendizaje automatizado y toma de datos en tiempo real)	Problema de resolución interna	Primario (tambo) e Industrial	Modernización y capacitación en nuevos sistemas de producción.
Elevado impacto ambiental relacionado con su actividad principal	Problema de resolución interna	Primario (tambo) e Industrial	Contratación de expertos en la temática y la incorporación de tecnologías asociadas.
Baja incorporación de sistemas de gestión de calidad, BP, etc.	Problema de resolución interna	Primario (tambo) e Industrial	Contratación de expertos en la temática (incluye certificaciones).
Falta de acceso a financiamiento.	Problema de resolución externa a las organizaciones	Primario (tambo) e Industrial	
Falta de oferta de personal técnico capacitado para tareas diarias.	Problema de resolución externa a las organizaciones	Primario (tambo) e Industrial	
Elevado nivel de informalidad administrativa, comercial y productiva.	Problema de resolución interna	Primario (tambo)	Profesionalización de áreas estratégicas en las organizaciones.
Factores Macroeconómicos (inflación de costos, sobre apreciación cambiaria, tasas de interés excesivas, alta presión tributaria y cargas burocráticas sobredimensionadas)	Problema de resolución externa a las organizaciones	Primario (tambo) e Industrial	

9. PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE FINANCIAMIENTO PARA POTENCIAR EL SECTOR

9.1 Herramienta de financiamiento adaptada a las problemáticas propias del sector lácteo entrerriano.

En función de los datos recabados y del análisis de los mismos, se estudiaron diferentes estructuras de financiamientos para resolver los problemas detectados, que tienen tanto los productores primarios como las agroindustrias. Las más destacadas son los Aportes no reembolsables, los créditos con tasas subsidiadas y los créditos otorgados por instituciones públicas o gubernamentales.

Las herramientas de financiamiento basadas en el sistema crediticio configuran una herramienta muy importante y muy utilizada en proyectos de innovación y financiamientos en general, de hecho en la provincia existen antecedentes. Pero presentan grandes limitaciones, que por los montos y los requerimientos legales de los mismos, deben necesariamente estar asociados a garantías reales, que por la información recolectada, se sabe que, al menos la mayoría de los productores no poseen o no acceden.

En lo que refiere a los Aporte No Reembolsable, comúnmente conocido como ANR presentan diferentes beneficios, que en consonancia con especificaciones técnicas particulares y una estrategia de vinculación entre los diferentes eslabones de la cadena, resulta ser la configuración más apropiada. La selección de esa forma de financiamiento permite además, a diferencia de los créditos con tasas subsidiadas, que la autoridad de aplicación de la herramienta, evalúe y adjudique los fondos, mientras que mediante el otorgamiento de créditos en los que interviene una entidad bancaria, la accesibilidad y alcance depende de la precalificación que realice la misma.

9.2 Aporte no Reembolsables (ANR)

En el mundo de las Pymes, la innovación tecnológica, surge cómo una estrategia en respuesta a los desafíos impuestos por la globalización de la economía, por los avances tecnológicos y la expansión del uso de nuevas herramientas en información y comunicaciones. Cuando se habla de innovación tecnológica en el mundo empresarial, hay que hacer referencia a las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, introducir productos que ofrezcan algún plus o valor agregado, actualizar los sistemas de información, renovar herramientas tecnológicas o maquinarias y equipos que permitan aumentar la productividad en las empresas, la gestión de cambios en organización y administración de las empresas (Riascos et al., 2016).

En este sentido, Argentina tiene una amplia experiencia en la utilización de herramientas financieras basadas en Aportes No Reembolsables que se sustentan en cofinanciar proyectos (de innovación, compra de bienes de capital, de consultorías, formación de RRHH, etc.) realizados por micro, pequeñas y medianas empresas a través de subvenciones que cubren un porcentaje del costo total del proyecto. El beneficiario deberá aportar el porcentaje restante. El ANR no se devuelve si el proyecto fue ejecutado adecuadamente independientemente de los resultados finales obtenidos.

Por todo lo anterior, y haciendo foco en el trabajo de campo y los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recolectada se concluye que la mejor opción para resolver los problemas detectados es el APORTE NO REEMBOLSABLE o ANR por lo

que a continuación se desarrolla una propuesta de Bases y Condiciones para su implementación en la provincia de Entre Ríos.

9.3 Propuesta de Bases y Condiciones

Aportes no reembolsables para la mejora de la competitividad del sector primario y agroindustrial Lácteo de la Provincia de Entre Ríos.

El Gobierno de Entre Ríos llama a la presentación de proyectos para la adjudicación de Aportes No Reembolsables (ANR) destinados al financiamiento de proyectos que mejoren la competitividad del sector representado por productores primarios (tamberos) o cooperativas y empresas relacionadas con la cadena láctea entrerriana.

Objetivos

La convocatoria tiene como objetivo general financiar parcialmente proyectos que mejoren la competitividad de los actores que componen la cadena láctea entrerriana, a partir de la incorporación de tecnología clave en sus procesos y la contratación de servicios profesionales de asistencia técnica y capacitación según la modalidad seleccionada. Mediante este financiamiento se busca corregir los distintos problemas productivos que presentan los diferentes actores de la cadena de manera innovadora propiciando su crecimiento sostenido y mejorando la rentabilidad.

Modalidades y Vigencia

La presente convocatoria puede ser abordada desde diferentes modalidades, a saber:

- Modalidad Individual Tambero: Productores lecheros entrerrianos, bajo cualquier forma societaria o unipersonal incluyendo monotributistas, cuya actividad principal sea la producción lechera y se encuentren debidamente inscriptos con al menos 2 años de antigüedad desde su primera facturación.
- Modalidad Individual Agroindustria Láctea: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entrerrianas constituidas como tal, bajo cualquier forma societaria cuya actividad principal esté relacionada con la producción de productos lácteos con al menos 2 años de antigüedad desde su primera facturación.
- Modalidad Asociativa Cliente-Proveedor: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entrerrianas constituidas como tal, bajo cualquier forma societaria cuya actividad principal esté relacionada con la producción de productos lácteos y Productores lecheros entrerrianos, bajo cualquier forma societaria o unipersonal incluyendo monotributistas, cuya actividad principal sea la producción lechera y se encuentren debidamente inscriptos con al menos 2 años de antigüedad desde su primera facturación en ambos casos.

Los solicitantes podrán presentar su propuesta, desde el día siguiente a la publicación de las presentes Bases y Condiciones, y en todo momento, hasta el día (a definir) inclusive, o hasta la completa utilización de los recursos presupuestarios, lo que ocurra primero. La presentación y recepción de las propuestas genera únicamente el derecho a evaluación y posterior notificación del resultado de la evaluación, siempre y cuando los solicitantes y el proyecto presentado reúnan las condiciones de admisibilidad y elegibilidad necesarias para proceder a su evaluación.

Los postulantes deberán funcionar en un todo de acuerdo a las leyes provinciales y nacionales que rigen la tipificación de las mismas y de las resoluciones de los organismos de control pertinentes.

No podrán ser beneficiarios Instituciones sin fines de lucro y Dependencias gubernamentales o estatales.

Los beneficiarios de ANR en las condiciones definidas en las presentes Bases, no podrán percibir otras subvenciones no reintegrables o cualquier otro tipo de financiamiento público para el mismo Proyecto.

Naturaleza del Beneficio

Modalidad Individual Tambero

El monto del beneficio será de hasta PESOS CINCO MILLONES (\$5.000.000) por proyecto, pudiendo un mismo postulante presentar un único proyecto. El programa podrá financiar hasta OCHENTA POR CIENTO (80%) del costo total del proyecto. El beneficiario deberá aportar no menos del VEINTE (20%) del costo total del proyecto de manera dineraria.

Modalidad Individual Agroindustria Láctea

El monto del beneficio será de hasta QUINCE MILLONES (\$15.000.000) por proyecto, pudiendo un mismo postulante presentar más de un proyecto, siempre y cuando la sumatoria de los montos de ANR solicitados no exceda el monto del beneficio definido anteriormente.

El programa podrá financiar hasta OCHENTA POR CIENTO (80%) del costo total del proyecto. El beneficiario deberá aportar no menos del VEINTE (20%) del costo total del proyecto de manera dineraria..

Modalidad Asociativa Cliente-Proveedor

A los fines de la presente convocatoria, se entiende por proyecto asociativo a la participación conjunta de una empresa agroindustrial láctea (empresa tractora) y al menos un productor primario cuya actividad principal sea la producción lechera (proveedor) .

El monto del beneficio será de hasta TREINTA MILLONES (\$30.000.000) por proyecto, pudiendo los postulantes presentarse en una única propuesta.

El programa podrá financiar hasta NOVENTA POR CIENTO (90%) del costo total del proyecto. La empresa tractora deberá aportar no menos del DIEZ(10%) del costo total del proyecto.

Se podrán financiar proyectos donde quede demostrada una participación activa y relevante por parte de los beneficiarios en el proceso de aumento de la competitividad.

Se busca que los postulantes realicen un esfuerzo relevante, que planteen propuestas creativas, que exista un mínimo riesgo técnico en la implementación de las soluciones y que haya instancias de generación de conocimiento y vinculación que puedan profundizar a futuro y sostenerse en el tiempo.

Plazo de Ejecución

El plazo máximo de ejecución será de DOCE (12) meses con la posibilidad excepcional de prorrogar el plazo hasta SEIS (6) meses vencido el plazo inicial solo en aquellos proyectos que integren en sus actividades alguna certificación de calidad o Buenas Prácticas (BP) debidamente acreditadas por el organismo certificador.

Gastos Elegibles y ANR

El PROGRAMA podrá reconocer como gastos elegibles las actividades de asistencia técnica, gastos de certificación, legalización, formulación, acompañamiento y adquisiciones de conformidad con los montos, porcentajes de financiación, máximos y mínimos establecidos en las presentes Bases y Condiciones y siempre que el PROGRAMA pueda verificar la efectiva realización de los mismos. El PROGRAMA reconocerá los siguientes montos netos de IVA y porcentajes para cada tipo de actividad/gasto:

ACTIVIDAD	% de Financiación	% Máximo de ANR	Observación
Servicio de Asistencia Técnica	Hasta el 80 %. Hasta el 100 % (en actividades para reducción del impacto ambiental)	Hasta el 80 %.	
Adquisiciones de bienes de capital nuevos relacionados con las actividades de asistencia técnica	Hasta el 80 % del monto de la adquisición	Hasta el 60 % del ANR aprobado	
Capital de Trabajo relacionado con el proyecto	Hasta el 75 % del monto de la adquisición	Hasta el 25 % del ANR aprobado	
Gastos de legalizaciones y/o certificaciones jurídicas y legales/contable	Hasta el 100 %		Hasta \$20.000 solo como gastos de contraparte.
Formulación y acompañamiento*	Hasta el 85 %	Hasta 10% del ANR aprobado	
En el caso de los proyectos asociativos, el 25% del ANR solicitado debe ser destinado a actividades que impactan directamente sobre el proveedor. En dicho caso, el programa reconoce el 100% de dichas actividades.			
* Requisito obligatorio para la admisión de las propuestas.			

En todos los casos, sólo se reconocerán los pagos realizados por los beneficiarios a través de transferencias interbancarias efectuadas en forma electrónica o mediante cheques de su cuenta bancaria, en moneda nacional de REPÚBLICA ARGENTINA, excluido el IVA. No se reconocerán mayores costos, ni variaciones de precios y/o variaciones del tipo de cambio, ni por incrementos de cualquier naturaleza que pudieran derivarse por cualquier causa desde la pre aprobación del proyecto hasta su finalización. No se reconocerán cargos generados por viáticos.

Se reconocerán los gastos de formulación y acompañamiento a personas físicas y jurídicas que actúen como formuladores. Los gastos de formulación son los únicos que el PROGRAMA reconocerá con fecha anterior a la de pre aprobación hasta un máximo de \$200.000. Sólo se reconocerán dichos gastos a los proyectos que hayan sido aprobados.

Modalidad de desembolso

El desembolso podrá realizarse mediante las modalidades de anticipo, reintegro o pago directo a proveedor, siendo la beneficiaria quien elija la modalidad. La modalidad de anticipo, contará con DOS (2) desembolsos, siendo el primero del CUARENTA POR CIENTO (70 %) del ANR total más los gastos de certificación y legalización y hasta \$200.000 de los gastos correspondientes a la formulación y acompañamiento. En dicho caso, la Beneficiaria deberá constituir un Seguro de Caución a favor del PROGRAMA, como garantía del buen uso de los fondos recibidos, por el monto total del ANR aprobado y hasta la extinción de sus obligaciones. Si la beneficiaria optase por el sistema de reintegro, podrá presentar hasta DOS (2) rendiciones con el objeto de recibir el/los correspondiente/s reembolso/s, no pudiendo exceder la primera rendición el CUARENTA POR CIENTO (40 %) del ANR total. En todos los casos los pagos se efectivizarán en la cuenta declarada por el beneficiario.

En el caso de elegir pago directo a proveedor, el programa será quien realice los pagos según los requisitos vigentes establecidos al momento de realizar dicha acción en común acuerdo con el beneficiario.

Presentación

Las condiciones de la Convocatoria y la documentación respectiva se encuentran en la página web del Programa y/o por ventanilla: (a definir).

La presentación deberá instrumentarse mediante el sistema de gestión de proyectos de la Provincia: (a definir)

Al momento de la presentación se deberán adjuntar los siguientes documentos:

- Formularios relacionados con la convocatoria (proyecto ejecutivo, plan de inversiones y cronograma de actividades)
- DDJJ Impacto Ambiental
- DDJJ Respecto a la existencia o no de financiamiento para el mismo proyecto, por parte de otra Institución.
- DDJJ Incompatibilidades, inhabilidades y conflicto de interés.
- Certificado PyME vigente.
- Constancia de inscripción en AFIP
- Contrato Social/Estatuto en personas jurídicas y copia simple de los DNI de los socios.
- Copia simple del DNI en personas físicas.

- Acta de designación de autoridades con la distribución de cargos vigente o Poder en caso de firmar el Apoderado de la empresa que lo acredite como tal.
- Cotizaciones de referencia por los ítems del presupuesto que superen \$100.000, en caso de corresponder.
- CVs RRHH de las Asistencias Técnicas y Servicios Profesionales.
- En el caso de proyectos asociativos: DDJJ de trabajo asociado certificada frente escribano.

Condiciones de Admisión

Serán admitidas las propuestas que:

- Cumplan en un todo con los requisitos formales indicados en las presentes condiciones.
- No tengan proyectos previos presentados con incumplimiento de plazos.
- No se encuentren en mora con obligaciones provinciales.

Evaluación de Proyectos

Los proyectos serán calificados en base a los criterios previstos. Los proyectos que no alcancen un total de SESENTA (60) puntos conforme con los criterios establecidos serán desestimados automáticamente mientras que los que alcancen el puntaje indicado anteriormente avanzarán a la siguiente etapa de adjudicación. Los proyectos serán objeto de una evaluación por parte del equipo técnico del PROGRAMA que comprende los siguientes aspectos : a) La elegibilidad del/los beneficiario/s solicitante/s; b) La adecuación del proyecto a los objetivos del PROGRAMA, a sus problemáticas y necesidades; c) La elegibilidad de las actividades, montos, topes y porcentajes en función de lo indicado; e) La razonabilidad económica del proyecto en base a las características del beneficiario y los costos de las actividades solicitados; y f) La capacidad económica y operativa del beneficiario para desarrollar las actividades propuestas.

Modificaciones relativas a la ejecución

Los proyectos aprobados sólo podrán ser modificados en casos excepcionales. Los beneficiarios podrán requerir modificaciones relativas a la ejecución, en tanto y en cuanto los cambios propuestos no alteren la esencia del proyecto aprobado y se encuentren debidamente justificadas. En ningún caso el beneficiario podrá realizar modificaciones en actividades y tareas sin contar con autorización previa por parte del PROGRAMA. A tal fin, el beneficiario deberá solicitar autorización del PROGRAMA para proceder a la ejecución de las actividades conforme las modificaciones solicitadas. Desde el equipo técnico se analizará la viabilidad y razonabilidad de lo solicitado y comunicará, por dicho sistema, su aprobación o rechazo dentro del plazo de CINCO (5) hábiles. En particular, los beneficiarios podrán reemplazar consultores y profesionales, Proveedores de Bienes, siempre que no se alteren las características técnico-profesionales. Los beneficiarios podrán modificar el Cronograma de Ejecución, siempre que la modificación solicitada hubiera sido presentada dentro del plazo de ejecución aprobado originalmente y cuente con la autorización correspondiente.

Verificación y auditoría

El PROGRAMA podrá, en cualquier instancia de la ejecución del proyecto, verificar “in situ” las actividades realizadas en el marco del mismo, con el objeto de constatar el cumplimiento, ejecución e impacto de las mismas. El beneficiario deberá disponer de todos los medios necesarios para facilitarle al PROGRAMA o a quien éste designe, el desarrollo de las tareas de verificación y auditoría y proveer toda la información que solicite, en un todo de acuerdo con lo estipulado en el convenio rubricado.

Rendición de cuentas.

La rendición de cuentas deberá presentarse atendiendo a la “Guía para la Rendición de ANR” disponible en la página web del Tribunal de cuentas de la Provincia de Entre Ríos acompañando los comprobantes de los gastos e inversiones realizados y los Productos Verificables de las actividades realizadas según la normativa vigente al momento de la presentación.

Aclaración: Por cuestiones de exposición se denominará “a definir” a aquellos aspectos que, de llevarse a cabo el PROGRAMA, deberá definir la autoridad de aplicación.

10. CONCLUSIONES

En función de los objetivos del proyecto, se logró a partir de la selección de informantes claves y diferentes herramientas de recolección de datos, generar una base de datos lo suficientemente representativa para, a partir de su análisis detectar cuáles son las distintas problemáticas del sector lácteo a fin de generar una línea de financiamiento a medida de los destinatarios para poder resolverlos.

En torno a esto y para dar respuesta a las diferentes problemáticas detectadas se diseñó una herramienta de financiamiento bajo la modalidad de Aporte No Reembolsable por ser esta la más apropiada en comparación con otros modelos existentes.

La misma tiene como objetivo principal mejorar la competitividad de las organizaciones pertenecientes al sector a partir de la destinación de recursos económicos para la contratación de Asistencia Técnica y Profesional e incorporación de tecnología, entre otros rubros menos relevantes. Esto fue diseñado así debido a que la mayor parte de los problemas detectados son de índole técnico, relacionados con aspectos de gestión y administración de recursos y del negocio en sí. Una de las variables más relevantes a considerar, para establecer los montos, fue la capacidad de las organizaciones de obtener avales o garantías que respalden los fondos solicitados en función de su situación patrimonial actual de cada beneficiario.

Como aspecto distintivo de la herramienta diseñada, se trazó una estrategia de asociación entre las partes que conforman esta cadena (cliente - proveedor), proponiendo una de las modalidades de financiamiento conjunta a fin de traccionar los eslabones más débiles y así optimizar los recursos disponibles en pos de obtener resultados sostenibles y aumentar la competitividad.

Por último es importante destacar que la incorporación de la figura del gestor tecnológico o formulador de proyectos es fundamental para garantizar el correcto diseño de la propuesta a partir de la elaboración de un diagnóstico, el acompañamiento en la ejecución e implementación de soluciones y la sostenibilidad de las acciones desarrolladas. Además de asegurar el cumplimiento de los aspectos formales relacionados con la gestión del proyecto, el cronograma de actividades y la rendición de los fondos obtenidos.

11. BIBLIOGRAFÍA

D. M. Alvarez Daneri, M. G. Reborá, L. Medel & S. Firpo (2020). "Marco Teórico - Metodológico para el Desarrollo de una Herramienta de Financiamiento para Pequeños Productores de la Cadena Láctea y Avícola de la Provincia de Entre Ríos". Consejo Federal de Inversiones.

Bergero, G. A. (2021). Análisis del comportamiento innovador del sector lácteo santafesino. Desafíos en torno al paradigma de la industria 4, 0 (Bachelor's thesis).

Mancilla, G. H. M., & Villegas, R. M. (2020). Gestión tecnológica para PYMES: Aspectos legales y financiación. Informe Científico Técnico UNPA, 12(3), 85-93.

Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2021). La gestión tecnológica en PyMEs: diferencias entre micro, pequeñas y medianas empresas.

CRAVERO, R., ARRILLAGA, H., ANDRES, M., PUCCINELLI, F., SANCHEZ, M., LUQUE, M. V., ECHEGARAY, S. Programa de fortalecimiento empresarial de la capacidad exportadora a través de la gestión de la innovación en pymes lácteas de la región centro de Santa Fe. II Encuentro de Gestores Tecnológicos, 30.

Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). Gestión tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia. Biogestión.

Craviotti, C. (2019). El territorio en/de las pymes lácteas en Argentina: The territory in/of the dairy SMEs in Argentina. Estudios Socioterritoriales, 26, 0-0.

Bortz, G., Becerra, L., & Thomas, H. (2018). De la «transferencia tecnológica» al desarrollo local. Dinámicas sociotecnocognitivas en el caso del Yogurito escolar (Argentina, 1984-2015) ¹. Apuntes, 45(82), 33-69.

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Subsecretaría de Planificación económica. Dirección Nacional de Planificación. Informes de Cadenas de Valor: Láctea (2016). Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspe_cadena_de_valor_lactea.pdf

BAUDRACCO, J., B. LAZZARINI, D. LOVINO, E. DEMARCHI, Y R. GIORGIS. 2016.

Bases para una producción de leche simple y rentable en Argentina. En Actas de XLIV Jornadas Uruguayas de Buiatría. 9-10 junio 2016. Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay, Paysandú, Uruguay.

CUATRIN, A. L y ENGLER P: 2020. La Lechería en Entre Ríos Características del período 2008-2019. Grupo de Socio -Economía y Evaluación de Impacto de INTA EEA Paraná.

COOPERATIVA DE TRABAJO TERRATORIUM LIMITADA. (2010). Diagnóstico de Cuencas Lácteas de Entre Ríos. Consejo Federal de Inversión - CFI.

SIGLEA - Datos del Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina

<https://www.ocla.org.ar/>

12. ANEXOS

Formulario de relevamiento tipo encuesta semi-estructurado para la recolección de datos en las entrevistas a los informantes calificados

Se determinaron como fuentes de información las siguientes:

1. Responsables de negocio/empresa/establecimiento productivo del sector primario (o quien ello determinen).
2. Responsables de negocio/empresa/establecimiento productivo del sector industrial (o quien ello determinen).
3. Informantes claves (expertos, empresarios, periodistas especializados y otros de interés)

Las mismas se clasifican como fuentes formales o informales de información según criterio a definir por la unidad ejecutora del proyecto.

Estas fuentes de información serán destinatarias de alguna de las herramientas de recolección de datos a saber:

1. Entrevistas libres (pueden ser más de una a una misma fuente de información)
2. Entrevista semiestructurada
3. Encuesta

En el caso de las entrevistas, las mismas serán desarrolladas de manera presencial o virtual (bajo cualquier plataforma disponible) según el acuerdo entre las partes intervinientes.

En torno a las encuestas, las mismas serán enviadas a través de redes, plataformas de mensajería y mail para lograr una muestra representativa y un amplio abordaje territorial.

A continuación se describen los elementos desarrollados:

Entrevista semiestructurada

Cadena Láctea → sector primario (tambos/establecimientos agropecuarios)
→ Sector industrial (pymes lácteas)

Inicio: Presentación del entrevistado y de los entrevistadores

1 - Podría mencionarnos los aspectos más relevantes acerca de la **situación actual** del sector tanto primario como industrial (ambas caras) desde una perspectiva pos pandemia

S. primario

Caracterización según indicadores (3 grupos)

2 -Podría mencionarnos cómo ha evolucionado el nivel de actividad y la complejización de los procesos y usos de tecnologías, en la región en la cuenca Paraná, Nogoyá y Diamante.

2-b) Si tuviera que decirnos cómo accedieron a esas tecnologías fue con asistencia de herramientas promoción o con fondos propios.

3 - Cuáles son sus principales problemáticas. ¿Coinciden en las tres subregiones?

4- ¿Existe financiamiento exclusivo para tamberos? recuerda alguna que haya sido exitoso para todas las partes intervinientes.

5 -Cuál es la falla más frecuente o problemática que impide que esas herramientas sean exitosas

S. Industrial

Caracterización según indicadores (3 grupos)

6 - Podría mencionarnos cómo ha evolucionado el nivel de actividad y la complejización de los procesos y usos de tecnologías.

6 -a) Si tuviera que decirnos cómo accedieron a esas tecnologías fue con asistencia de herramientas promoción o con fondos propios.

7 - ¿Cuáles son sus principales problemáticas, coinciden en cada grupo?

8- ¿Existe financiamiento exclusivo para industrias lácteas? recuerda alguna que haya sido exitoso para todas las partes intervinientes.

9-Cuál es la falla más frecuente o problemática que impide que esas herramientas sean exitosas.

10- Podría mencionarnos si las industrias salen al mercado con su marca propia o producen para otras industrias de mayor envergadura.

11 - Cómo imagina el éxito de una política pública (orientada a destinar recursos) para asegurar el acceso y que alcance a toda la cadena

12- ¿Considera que los proyectos asociativos y/o de tracción podrían ser favorables para lograr el acceso de los productores que de otro modo no logran acceder, y tener impacto a toda la cadena?

13 - Considera que la figura de un gestor del financiamiento puede mediar entre ambas partes y realizar las labores administrativas y formales de la ejecución que muchas veces resulta una traba

Encuesta

En función de los indicadores diseñados, para recabar los datos necesarios del sector primario e industrial de la cadena lechera se diseñaron las siguientes encuestas, las cuales serán enviadas vía mail, redes sociales o whatsapps de las personas seleccionadas y referentes de cada organización.

Encuesta para el SECTOR PRIMARIO (tambos y productores)

Inicio: Identificación del encuestado

Pregunta N° 1: Indique cuál es su nivel de facturación anual, contemplando la escala para el sector agropecuario

Rta.

- 1) Hasta \$47.000.000 al año (micro empresa)
- 2) Hasta \$174.230.000 al año (pequeña empresa)
- 3) Hasta \$1.025.360.000 al año (mediana tramo 1)
- 4) Hasta \$1.626.290.000 al año (mediana tramo 2)

Pregunta N°2: ¿Cuál es la estructura jurídica que presenta su negocio?

Rta.

1. Monotributista
2. Responsable Inscripto (RI)
3. Sociedad Anónima (SA)
4. Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
5. Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
6. Sociedad Simple (SS)
7. Sociedad de hecho (SH)
8. Otra

Pregunta N°3: ¿El negocio se encuentra bancarizado?

Rta.

1. Si
2. No
3. NS/NC

Pregunta N°4: ¿Qué tipo de Garantías tiene disponible el negocio?

Rta.

1. Garantías reales (galpón, predio, maquinaria, animales, etc.)
2. Seguro de Caucción
3. Calificación de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)
4. Bienes personales de los socios o propietarios del negocio (casa, autos, etc.)
5. NS/NC

Pregunta N°5: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector administrativo del negocio?

Rta.

1. Profesional Universitario
2. Técnico / Terciario
3. Estudios Secundarios completos
4. Estudios Primarios Completos
5. Sin estudios formales

Pregunta N°6: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector productivo del negocio?

Rta.

6. Profesional Universitario
7. Técnico / Terciario
8. Estudios Secundarios completos
9. Estudios Primarios Completos
10. Sin estudios formales

Pregunta N°7: ¿Qué cantidad de litros de leche produce su negocio diariamente?

Rta.

1. menos de 1000 L/día
2. entre 1000 y 2000 L/día
3. entre 2000 y 3000 L/día
4. entre 3000 y 4000 L/día
5. entre 4000 y 6000 L/día
6. entre 6000 y 10000 L/día
7. mas de 10000 L/día
8. NS/NC

Pregunta N°8: ¿Cuál es la cantidad de Unidades Productivas (animales) disponibles?

Pregunta N°9: ¿En los últimos 3 años ha incorporado nuevas tecnologías al negocio que hayan modificado o mejorado los procesos existentes en ámbitos administrativos, productivos, comercialización, etc.?

1. Si
2. No
3. NS/NC

Pregunta N°10: ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento?

Rta.

1. Capital de trabajo
2. Incorporación de tecnología
3. Consultorías y servicios (BP, Gestión de Calidad, etc.)
4. Otros
5. NS/NC

En el siguiente LINK puede accederse al instrumento:

<https://forms.gle/APzNg2yP1R32sPeT7>

Encuesta para el SECTOR INDUSTRIAL (empresas transformadoras)

Inicio: Identificación del encuestado

Pregunta N° 1: Indique cuál es su nivel de facturación anual, contemplando la escala para el sector agropecuario

Rta.

- 5) Hasta \$82.730.000 al año (micro empresa)
- 6) Hasta \$618.160.000 al año (pequeña empresa)
- 7) Hasta \$4.399.660.000 al año (mediana tramo 1)
- 8) Hasta \$7.046.710.000 al año (mediana tramo 2)

Pregunta N°2: ¿Cuál es la estructura jurídica que presenta su negocio?

Rta.

9. Monotributista
10. Responsable Inscripto (RI)
11. Sociedad Anónima (SA)
12. Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
13. Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
14. Sociedad Simple (SS)
15. Sociedad de hecho (SH)
16. Otra

Pregunta N°3: ¿El negocio se encuentra bancarizado?

Rta.

4. Si
5. No
6. NS/NC

Pregunta N°4: ¿Qué tipo de Garantías tiene disponible el negocio?

Rta.

6. Garantías reales (galpón, predio, maquinaria, animales, etc.)
7. Seguro de Caucción
8. Calificación de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)
9. Bienes personales de los socios o propietarios del negocio (casa, autos, etc.)
10. NS/NC

Pregunta N°5: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector administrativo del negocio?

Rta.

11. Profesional Universitario
12. Técnico / Terciario
13. Estudios Secundarios completos

14. Estudios Primarios Completos
15. Sin estudios formales

Pregunta N°6: ¿Cuál es el nivel de formación académico de la persona responsable del sector productivo del negocio?

Rta.

16. Profesional Universitario
17. Técnico / Terciario
18. Estudios Secundarios completos
19. Estudios Primarios Completos
20. Sin estudios formales

Pregunta N°7: ¿Estimativamente, cuál es su capacidad ociosa (en %) actualmente (diferencia entre la producción posible de alcanzar (capacidad práctica máxima de producción) y la producción realmente efectuada (volumen real de producción))?

Pregunta N°8: ¿En los últimos 3 años ha incorporado nuevas tecnologías al negocio que hayan modificado o mejorado los procesos existentes en ámbitos administrativos, productivos, comercialización, etc.?

4. Si
5. No
6. NS/NC

Pregunta N°9: ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento?

Rta.

6. Capital de trabajo
7. Incorporación de tecnología
8. Consultorías y servicios (BP, Gestión de Calidad, etc.)
9. Otros
10. NS/NC

Pregunta N° 10: ¿El negocio posee marcas propias a partir de la transformación de las materias primas utilizadas?

Rta.

1. Si
2. No
3. NS/NC

En el siguiente LINK puede accederse al instrumento:

<https://forms.gle/k33ioqCSy1H6pkCp7>

**Aportes no reembolsables para la mejora de la competitividad del
sector primario y agroindustrial Lácteo de la Provincia de Entre Ríos**

Formulario de Proyecto

Nro. PROYECTO:

TÍTULO DEL PROYECTO:

DATOS DEL BENEFICIARIO

C.U.I.T.	Nombre/Razón Social	Nro Certif.PyMe	Tipo Sociedad
Sector	Tamaño	Actividad Principal	Descripción
Actividad Principal		Descripción:	

Domicilio Legal

CP	Localidad	Provincia
Teléfonos	Correo Electrónico	Página web

Domicilio Productivo

CP	Localidad	Provincia

Contacto (Es apoderado de la empresa)

Apellido y Nombre	
Tipo y Nro. Documento	
Teléfono	
Mail	

Cuentas Bancarias

CBU	Banco	Denominación	Nro.	Tipo

Describir la actividad principal de la empresa

--

Principales productos y/o servicios que la empresa elabora y o comercializa

--

Perspectiva de Género

Perspectiva de Género	Si/No
Una mujer posee la propiedad formal de la empresa (más de 50% de participación en directorio o socia gerente en SRL)	
Poseen un 50% o más de puestos directivos ocupados por mujeres.	

Tengan una mujer en puestos de dirección y/o toma de decisiones clave.	
--	--

Recursos Humanos

Área	Cantidad de Empleados	Cantidad mujeres	% Mujeres
Gerencial o Directiva			
Producción			
Ventas			
Administración			
Otras			
Total			

Áreas Cubiertas por Sistemas Informáticos

Área	Si/No
Administración de Compras y Proveedores	
Administración de Ventas y Clientes	
Contabilidad	
Costos	
Recursos Humanos	
Stock y Distribución	
Planeamiento de la Producción	
Proyectos y Diseños	

Organización y Gestión

	Si/No
Organigrama Actualizado	
Manual de Objetivos y Funciones por Área	
Diagrama de Flujos de Procesos	
Política Ambiental	
Programa de Seguridad de Trabajo	
Stock y Distribución	
Sistema Formal de Comunicaciones Internas	
Manual de Calidad	

Certificación de Normas, Sistemas de Gestión de Calidad y/o Producto

--

Facturación y Resultados.

Ejercicio	Total Ventas	Total por Productos Importados	Resultado del Ejercicio
Último ejercicio:			

Inversiones.

Ejercicio	Bienes de Capital	Investigación y Tecnología	Otros	TOTAL
Último ejercicio:2020/10/30				
Anteúltimo ejercicio:2019/10/30				
Penúltimo ejercicio:2019/10/31				

Alcance Geográfico del Mercado:

--

Principales Clientes

--

Objetivos de Mediano Plazo del Beneficiario

--

DATOS DEL PROYECTO

Finalidad:

Propósito:

CLAE por el que propone el proyecto:

Objetivos del Proyecto.

--

Problemas y/o Necesidades para Cumplir los Objetivos (Diagnóstico)

--

Modalidad de desembolso:

Formulación y Acompañamiento

Formulador	Monto Aprobado

Cronograma de Actividades

Orden	Tipo Actividad	Descripción de la actividad	Finalización según Cronograma
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Total, meses de Ejecución:

Actividades y Tareas

Actividad:

N°	Tipo Actividad	Descripción de la actividad	Mes Fin	Mejora Medio Ambiente	Total	ANR	% ANR	Contraparte	% Contraparte
1									

Tareas que la componen:

N°	Descripción	PSAT	Total	ANR	Verificable
1					
2					

**Agregar tantas actividades como tareas correspondan*

Total solicitado	
-------------------------	--

ANR

TITULO:			
BENEFICIARIO:			
Duración (max 12 meses)		en meses	

DESCRIPCIONES	ANR	Contraparte	Costo TOTAL
BIENES DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00
RECURSOS HUMANOS	0,00	0,00	0,00
CONSULTORIAS Y SERVICIOS	0,00	0,00	0,00
MATERIALES E INSUMOS	0,00	0,00	0,00
OTROS COSTOS	0,00	0,00	0,00
SUBTOTALES	0,00	0,00	0,00
PORCENTAJES			

VERIFICACION DE CARGA

	CONTENIDO	VERIFICACIONES
FORM. A	CARGA DEL TITULO DEL PROYECTO	FALTA CARGAR
	CARGA DE LA RAZON SOCIAL DEL BENEFICIARIO.....	FALTA CARGAR
	CARGA DEL PLAZO DE EJECUCION DEL PROYECTO	FALTA CARGAR
FORM. B	11.1 BIENES A ADQUIRIR	FALTA CARGAR
	11.4 CONSULTORIA Y SERVICIOS TECNOLOGICOS A CONTRATAR	FALTA CARGAR
	11.5 CAPITAL DE TRABAJO	FALTA CARGAR
	11.6 OTROS COSTOS	FALTA CARGAR
	11.7 - 11.8 - 11.9 COSTOS TOTALES-COSTOS A FINANCIAR POR EL PROGRAMA Y LA CONTRAPARTE.....	FORMULARIO INCOMPLETO

NOTA:

Los Gastos presupuestados no deben incluir el IVA

