



“Programa Nacional de Mejora en la Gestión para PyMes de Alimentos”

Escuelas de Negocios - Edición 2019



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

Antecedentes del programa

Este Programa, comenzó como prueba piloto en el año 2014 en la Provincia de San Juan, y a la fecha, ya han participado 826 empresas en 29 sedes de 16 provincias argentinas.

Objetivos

Fomentar la actividad productiva de las empresas de alimentos radicadas en la República Argentina, procurando el crecimiento de la oferta, el desarrollo de nuevos productos, la mejora en la comercialización de productos con calidad diferenciada y el desarrollo de las economías regionales.

En tal sentido, cabe señalar que el negocio agroalimentario ha mostrado un fuerte dinamismo en las últimas décadas a partir de la aparición de nuevas tecnologías, de una mayor demanda de productos diferenciados, nuevas tendencias respecto al consumo y diversas formas de comercialización. En respuesta a estos cambios los empresarios del sector han mostrado un alto grado de flexibilidad y adaptación. A ello se suma que la facturación promedio del sector es un 20% superior al promedio de la industria.

Argentina ocupa hoy el puesto 13º como exportador de alimentos y es el sector con mayor aporte al ingreso de divisas; representa el 42% de todo lo que comercializa la Argentina, con un valor superior a los 25.000 millones de dólares. El entramado abarca a cerca de 15.000 empresas de alimentos y bebidas, dentro de las cuales el 98% son pymes que promueven fuertemente el empleo y el desarrollo regional.

No obstante, la rentabilidad esperada de las mismas, tanto en relación a los activos totales como al patrimonio neto, es levemente inferior al promedio industrial. Una de las causas que originan esta menor rentabilidad, se debería al grado de desarrollo empresarial, que se evidencia en la escasa utilización de planificación estratégica y en el manejo de herramientas de gestión empresarial.

Otra falencia significativa que atenta contra el desarrollo empresarial, está dada por la baja conciencia sobre los beneficios del intercambio de experiencias, el trabajo en red y la falta de un marco adecuado para la vinculación entre los distintos agentes de los distritos productivos, mediante espacios para el intercambio formal e informal de conocimientos.

Asimismo, los productores tienen una fuerte preocupación en mejorar la producción y atender las problemáticas cotidianas y esto les deja la sensación de tener poco tiempo para otras actividades. Esta característica general de los empresarios los enfrenta al dilema de: o no tienen tiempo para capacitarse porque se tienen que dedicar a gestionar, o no tienen herramientas de gestión para una adecuada planificación y es por ello que no tienen tiempo.

Es por ello, que el acompañamiento del Estado nacional, favorece la viabilidad y desarrollo de estas empresas, promoviendo inversiones en las economías regionales y, simultáneamente, mejorará el posicionamiento y consolidación de las mismas en los mercados internos y externos.

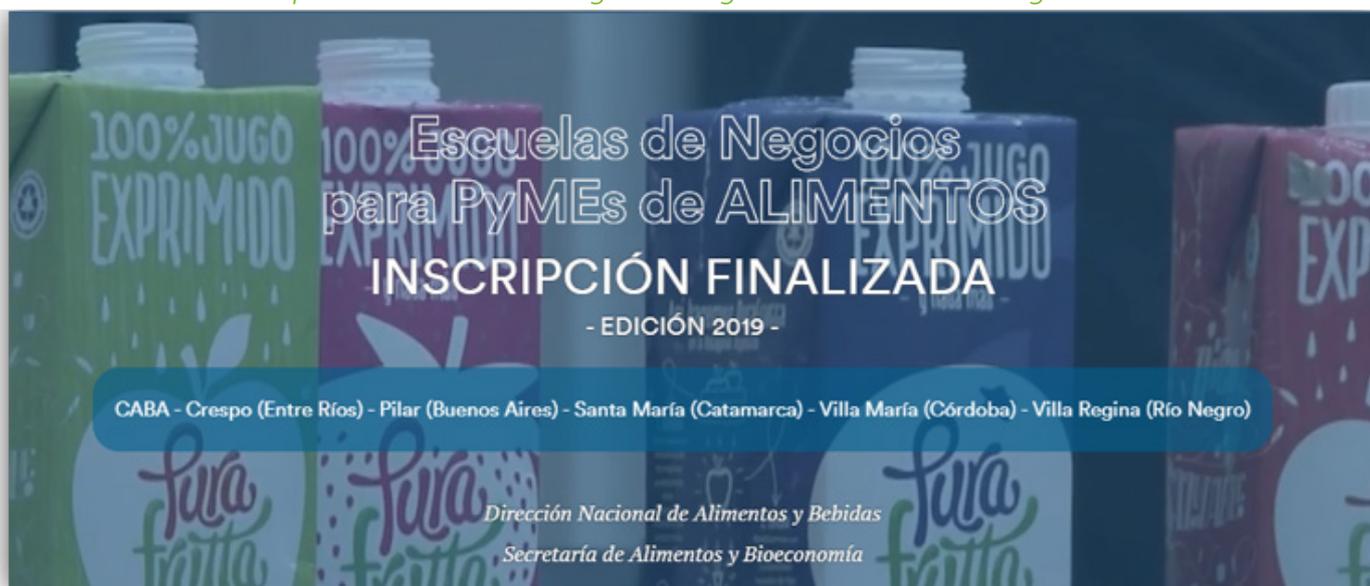
El programa prevé dotar a los participantes de herramientas y conocimientos de gestión y

comercial tales como el diseño de una estrategia empresarial, la concreción de una estrategia de RRHH, la profundización en la estructura de costos de la empresa, la mejora de las habilidades gerenciales, el perfeccionamiento en los canales de comercialización, el refuerzo de las habilidades de venta, desarrollo de un plan de negocios y conocimientos para el acceso al financiamiento y a mercados externos. Simultáneamente se difunden -entre los participantes de cada edición-, las herramientas financieras disponibles en el mercado, y su posible articulación con los programas que lleva adelante el estado nacional.

Acciones en el periodo 2019

Durante el año 2019 se ejecutó la quinta edición, con 6 sedes en 5 Provincias: Río Negro, Córdoba, Entre Ríos, Buenos Aires, y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con un total de 160 beneficiarios. A mayor ilustración puede consultarse la landing page creada especialmente para este programa donde se podrá observar sedes, contenidos, testimonios, imágenes.

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/Escuela_de_negocios/



Escuelas de Negocios dictadas por MateriaBiz

Sedes: Córdoba (Villa María), Buenos Aires (Pilar) y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Durante el 2019 se desarrollaron 21 talleres y 6 encuentros de coaching dictados en 3 sedes: Pilar, Villa María y CABA.

La información de las empresas muestra una realidad muy distinta en cada una de las sedes. Las características empresariales de la sede no son necesariamente el reflejo del tipo de empresas que hay en cada una de las regiones. Es el reflejo de la selección de participantes realizada por cada una de las Instituciones que actuaron como contraparte del programa. A su vez la diferencia entre el número de participantes también es un factor adicional a la generación de grupos heterogéneos en cuanto a tamaño y comportamiento empresarial.

Se evaluaron las empresas con indicadores tanto de eficiencia y productividad como de tamaño y rentabilidad.

Se observa en CABA un grupo de empresas más grandes, con mejores resultados y con mejores indicadores de eficiencia que en el resto de las sedes.

A nivel de estructura jurídica encontramos que el 75% de los participantes en CABA tienen su empresa constituida formalmente, mientras que en Villa María este indicador alcanza solo al 59% de las empresas. En términos de gestión se encontró que antes de iniciar el programa el 54% de las empresas de Villa María tenían el hábito de construir sistemáticamente un cuadro de resultado para medir sus indicadores mientras que en Pilar solo el 27% de las empresas tenía este hábito. En términos de productividad se observa que en el promedio de las empresas de CABA se venden 379 mil pesos por empleado por mes mientras que en Villa María cada empleado vende solo 266 mil pesos por mes. Se observa también una importante diferencia en términos de exportación. El 46% de las empresas de CABA ya están exportando mientras que en Pilar solo el 11% de las empresas que asistieron al programa están exportando sus productos.

Entre los meses de agosto y diciembre se dictaron 7 Módulos equivalentes a 96 horas de cursada, incluyendo dos instancias de coaching individual. Los módulos del programa, desarrollados por la firma MATERIABIZ, fueron los siguientes:

	Tiene estructura jurídica formal	Tenía un cuadro de resultado	Ventas/empleados	Exporta
Pilar	64%	27%	276,756	11%
Villa María	59%	54%	266,309	15%
CABA	75%	35%	379,373	46%

Mientras que el activo total promedio de las empresas en CABA alcanza los 22 millones de pesos en el caso de Pilar este valor alcanza solo a los 2 millones de pesos. En el caso del ROE promedio de las empresas de CABA el valor asciende a 121% mientras que para el caso de las empresas de Villa María es de solo el 87%.

Es interesante destacar que si bien las empresas de CABA tienen mayor cantidad de activo que las de Pilar y las de Villa María, a nivel del volumen de venta la realidad es distinta. Mientras que las empresas de CABA alcanzan una venta de aproximadamente 4 millones la venta de las empresas de Villa María supera los 5 millones de pesos. Las menores ventas con mayor rentabilidad que se observa en Pilar es el reflejo de empresas con mayor valor agregado. Esto se ve reflejado en un Resultado sobre los Fondos Propios (ROE) del 154%. Es importante destacar que se está evaluando el promedio de las empresas con realidades internas distintas.

	Activo total	Cuentas a cobrar	Stocks	Bienes de uso	Pasivo total	Patrimonio neto
Pilar	2,264,866	250,059	528,091	1,537,436	782,182	1,482,684
Villa María	5,422,645	1,578,327	1,557,795	2,144,606	1,272,177	4,150,468
CABA	22,574,757	1,025,051	1,850,455	21,480,000	2,389,494	20,344,562

	Ventas	CV	Contribución marginal	Costos fijos	Resultados de exportación
Pilar	641,887	351,048	327,791	165,933	188,059
Villa María	5,624,865	2,556,730	3,068,135	1,724,887	1,444,712
CABA	3,968,329	2,103,083	1,865,246	637,087	1,228,159

	ROE	ROA
Pilar	154%	113%
Villa María	87%	79%
CABA	121%	68%

Principales Resultados

Durante el proceso de cursada se lograron generar importantes cambios en las empresas de las tres sedes.

En un periodo relativamente corto de tiempo, una vez finalizado el curso de capacitación teórica, se han logrado muchos y muy importantes cambios en la forma de gestionar de cada uno de los productores participantes.

- El 100% tomó conciencia de la necesidad de cambiar su modelo de negocio para lograr un cambio en su rentabilidad.
- El 100% ha tomado real conciencia de la necesidad de diferenciar sus productos y salir del concepto de commodity.
- El 45% ha logrado establecer alianzas tanto entre los compañeros del programa como entre sus proveedores y clientes.
- El 65% ha logrado construir indicadores económicos-financieros que les permitió no solo entender cuál es su situación actual, sino también cuáles serían las acciones a tomar en el futuro.
- El 75% ha logrado conocer su punto de equilibrio y entender cuanto deben vender como mínimo para cubrir sus costos fijos.

Sobre todas las cosas, han logrado verse como empresarios y no como emprendedores. Sin dudas este es un cambio de mentalidad muy importante, ya que esto les permitirá tomar sus decisiones a futuro con herramientas concretas de gestión y no solamente en forma apasionada, lo cual aumenta su probabilidad de subsistencia en el tiempo.

Escuelas de Negocios dictadas por FAUBA

Sedes: Entre Ríos (Crespo), Río Negro (Villa Regina) y Catamarca (Santa María)

1. Diagnóstico inicial

A fin de poder establecer una línea de base en términos cuali y cuantitativos, y para “ajustar” la capacitación a las necesidades de cada lugar, se desarrolló un diagnóstico individualizando cada uno de los empresarios Pyme que formaron parte del programa. Este informe sirvió a los efectos de caracterizar a las empresas en su grado de evolución y establecer un punto de partida.

Se indagó sobre aspectos ligados a factores económicos, financieros y de desarrollo gerencial (cultura, estructura y estrategia empresarial), lo que permitió a los técnicos tener una visión global y particular de la conformación del grupo y de los principales desafíos que enfrenta cada Pyme.

Las mismas en su totalidad presentaron las siguientes características:

- **Rubro:** En todas las sedes primo la diversidad de rubros, tanto productivos como de servicios. Participaron del programa empresas agropecuarias, de chacinados, apicultura, ovoproductos, venta de maquinarias, avicultura y gastronomía, como lo son restaurants, fábrica de alimentos y servicio de lunch, al turismo, comercios, producción de especias, gastronomía, vitivinícolas, apicultura y nogaleras entre otras. Villa Regina fue la sede que menos variabilidad presentó: contamos con un alto porcentaje de empresas frutícolas que ofrecen distintos productos, desde jugos hasta sidra y frutas en conserva. También podemos encontrar empresas vitivinícolas, fábrica de alfajores, cervecerías, gastronómicos, carnicerías, empaque y distribución.
- **Modelo de empresa:** el 60% de las empresas es familiar, el 16% profesional y con un 11% le siguen unipersonal y protocolo de familia.
- **Facturación:** El 61% de las empresas manifestó no tener en mente cuál era la facturación de su empresa. Entre quienes sí contestaron, se aprecia una muy amplia distribución en cuanto a la facturación anual que va desde 500.000 pesos anuales hasta los 800.000.000 de pesos anuales.
- **Canal comercial:** El 42% de las empresas utilizan el canal comercial minorista, el 28% venden al consumidor final y el 14% son elaboradores. Un 11% vende por canales mayoristas.
- **Personal:** el 25% de las empresas participantes en el programa declaró que cuentan con más de 5 empleados, mientras que el 17% cuenta con dos empleados y el 11% con tan solo uno.

- Herramientas vinculadas a la gestión y comunicación de los recursos humanos: Solo el 37% de las empresas posee un formato de comunicación formalizado. Además, el 92% de las empresas no poseen un esquema formal de medición del desempeño de los empleados.
- Estructuras formales: Solo el 29% de las empresas posee un organigrama de la empresa. El 25% posee una descripción escrita de los puestos de trabajo y procedimientos internos escritos.
- Sistema de gestión de calidad: El 48% de las empresas poseen implementados o están desarrollando un sistema de gestión o aseguramiento de la calidad.
- Plan de estratégico: Sólo el 16% de las empresas participantes del programa poseen un plan estratégico.
- Conocimiento sobre los costos: el 53% de las empresas desarrollan un cash flow, y en cuanto al desarrollo del cuadro de estados económicos sólo el 35% de las empresas lo hace.
- Relaciones positivas con proveedores y clientes: el 64% de las empresas desarrollan relaciones positivas con sus proveedores y el 72% lo hace con sus clientes.
- El 27% de las empresas posee página web, pero solo el 15% de esas empresas vende a través de este canal. Por otro lado, el 71 % utiliza las redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp, otras) como canal de comunicación.
- Sólo el 27% de las empresas que participan del programa utilizan o utilizaron líneas de financiamiento provenientes del Estado Nacional.

2. Resultados

En el transcurso del programa, más del 80% de las Pymes manifestaron haber incorporado conocimiento y herramientas (indicadores de gestión económico/financiero, encuestas a consumidores finales, ordenamiento estructural de las organizaciones, análisis de factores internos y externos, modelos de negocios –CANVAS- y definición de propuesta de valor, neuroplasticidad en las personas, administración estratégica, negociación con RRHH internos, proveedores y clientes, apertura de nuevos canales comerciales, sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad, desarrollo de alianzas estratégicas, marketing y redes sociales.) que ya están implementando en sus empresas y que les ha permitido mejorar su performance.

Asimismo, ha quedado instalado un plan de acción concreto por empresa para el desarrollo de próximas líneas estratégicas de cumplimiento en los próximos 12 meses.

En este sentido las Pymes indicaron que:

- El 95% va a trabajar la aplicación del modelo CANVAS en su empresa, solucionando así una buena parte de las falencias inicialmente encontradas en el diseño, mirada al mercado, procesos, propuesta de valor, análisis de sus clientes, etc.

- Más del 65% decidieron implementar un modelo de Administración Estratégica, esto permitirá la resolución de varias de las limitantes encontradas en el diagnóstico inicial, abordando sus principales falencias como: falta de determinación de objetivos, falta de tableros de administración financiera y económica, fallas en el diseño de agendas de trabajo y gestión de personas y orientando el apalancamiento de las empresas hacia adelante.

Los resultados de la Encuesta realizada las Pymes evaluando los diferentes módulos dictados en las Escuelas de Negocios indican que según la temática:

- El 93% de los empresarios puedan ver su empresa de manera distinta.
- Entre el 86% y el 93% puedan identificar los problemas que tienen que resolver sus empresas.
- Y entre un 64% y 82% cree que podrán aplicar lo aprendido en el corto plazo.

El Programa les permitió a las Pymes acceder a conocimientos y herramientas vinculadas a:

- Diseñar una estrategia empresarial y mejorar las habilidades gerenciales.
- Plantear el posicionamiento de la marca y definir la propuesta de valor.
- Definir una estrategia de comercialización, afianzar las habilidades de venta y mejorar los canales de comercialización.
- Definir una estrategia de Recurso humanos.
- Profundizar la estructura de costos de la empresa.

Módulo de Comercio Exterior, en el marco del Convenio con la Agencia de Argentina de Inversiones y Comercio Internacional

La Secretaría de Alimentos y Bioeconomía, en conjunto con la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), desarrolló en el mes de diciembre de 2019 cinco jornadas de capacitación denominadas “Cómo Exportar Alimentos” con el objetivo de continuar fomentando, a través del Convenio que las vincula, la internacionalización de los productos argentinos.

Los eventos forman parte de las actividades desarrolladas en el “Programa Nacional de Escuelas de Negocios para PyMEs Agroalimentarias”, y del Programa de capacitaciones para mejorar las competitividad exportadora de las pymes alimentarias argentinas: “Sos Pyme de alimentos, podés ser parte del supermercado del mundo” y están orientados a mejorar las capacidades exportadoras, a través de modelos de formación profesional empresarial.



JORNADAS DE COMERCIO EXTERIOR PARA PYMES ALIMENTARIAS

A dictarse entre el 8 de octubre y el 28 de noviembre

¿CÓMO EXPORTAR ALIMENTOS?

- › Ciudad Autónoma de Buenos Aires - 8/10
- › Crespo, Entre Ríos - 15/10
- › Santa María, Catamarca - 13/11
- › Villa María, Córdoba - 14/11
- › Villa Regina, Río Negro - 27/11



ACTIVIDAD GRATUITA
CUPOS LIMITADOS

Mayor información:
capacitaciondna@magyp.gob.ar - escueladenegocios@magyp.gob.ar
Tel: 4349-2026/2356



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca



JORNADA DE COMERCIO EXTERIOR: Programa

Módulo ¿CÓMO EXPORTAR ALIMENTOS?

9.00h	Accreditación
9.30h	Apertura a cargo de Autoridades Nacionales y Provinciales
9.40h	<p>El proceso comercial de exportación de los alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> »Inicio del proceso: decisión, implicancias, análisis interno y aduanero. »Determinación de los mercados de exportación: variables metodológicas. »Análisis del mercado de destino: mezcla comercial y fuentes de información. <p>Confección de la oferta de exportación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del producto de exportación. • Cálculo de precio de exportación. • Determinación de canales. • Formas de promoción internacional ajustadas. <ul style="list-style-type: none"> »Puesta en marcha de la oferta exportable. »Cierre de ventas e inicio del proceso operativo.
11.15h	Coffee Break
11.30h	<p>Herramientas de promoción presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> »Cómo participar efectivamente en actividades presenciales de promoción: Ferias, misiones y eventos. »Preparación, desarrollo de la actividad y seguimiento de casos. »Los consorcios de exportación como herramienta de promoción internacional.
12.30h	Almuerzo Libre
13.30h	<p>Herramientas de promoción digital</p> <ul style="list-style-type: none"> »Modelos de negocio a implementar en internet. »B2BoB2C: selección y perfil. »Intermediarios digitales: redes sociales y marketplaces. »Construcción del sitio web de exportación: perfil exportador y características centrales. Valor Agregado + E-Confianza. »Posicionamiento en buscadores internacionales: SEO. »Adwords.
14.45h	Coffee Break
15.00h	<p>Operativa de exportación</p> <ul style="list-style-type: none"> »Contratos internacionales: modelos y factura proforma. »INCOTERMS: tipos y usos. »Medios de pago en el comercio internacional. »Cierre de operaciones y reinicio del proceso.

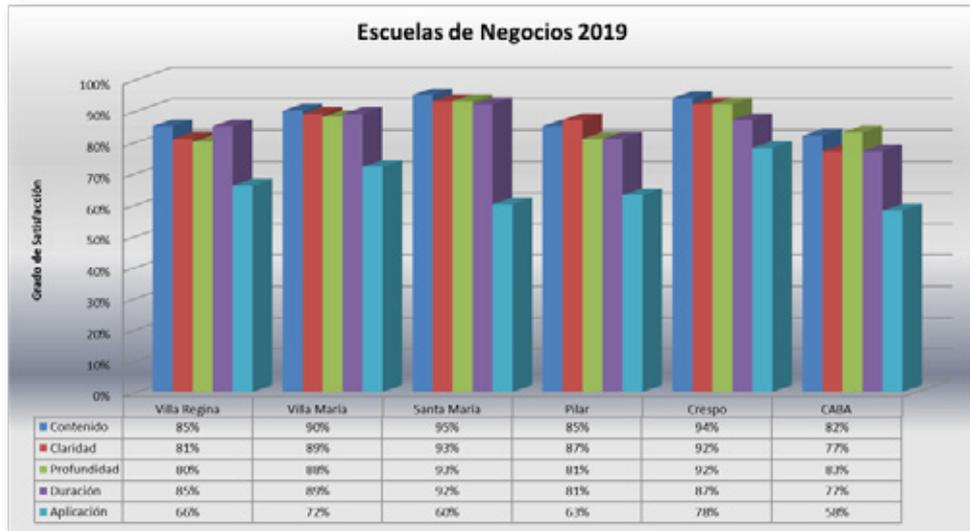
Grupo privado de facebook: “Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos”

Se trata de un Foro que nace en 2018 y se fortalece en 2019 para las empresas de alimentos y que funciona a través de un Grupo de Facebook, vinculado a la fanpage de Alimentos Argentinos. La participación en el Foro te permitirá acceder a información de interés para tu empresa; interactuar con pares de otras regiones del país; canalizar consultas, requerimientos y necesidades; compartir experiencias, oportunidades de negocios información sobre rondas de negocios, misiones, ferias, capacitaciones; y todos aquellos temas vinculados al quehacer de tu empresa, contribuyendo a consolidar redes profesionales y comerciales. Hasta el momento posee 125 miembros.



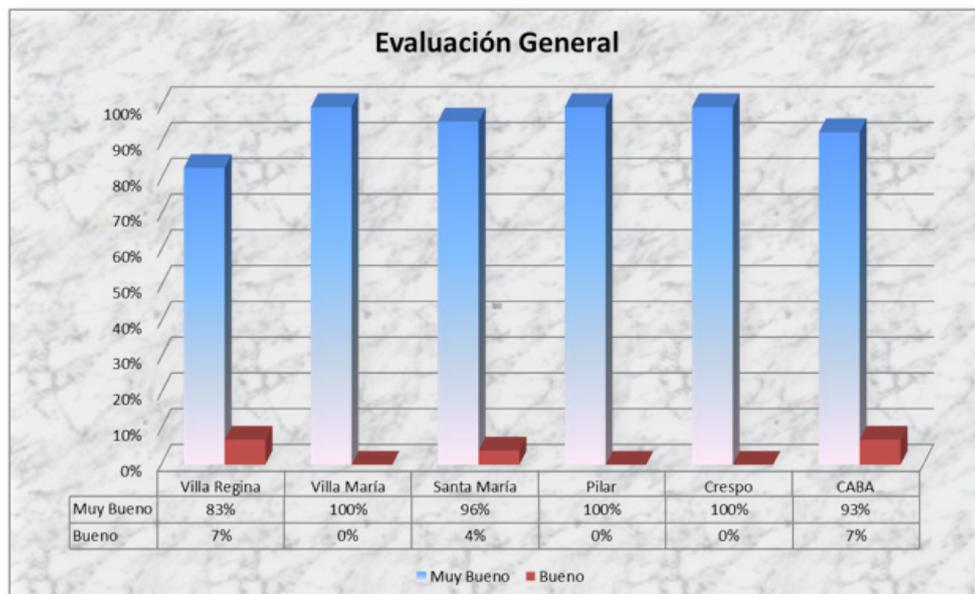
Encuestas: Escuelas de Negocios 2019

Como años anteriores, en el 2019 se llevaron a cabo las Escuelas de Negocios en distintas Localidades del País. En esta oportunidad las Localidades seleccionadas fueron: Villa Regina (Río Negro), Santa María (Catamarca), Crespo (Entre Ríos), Villa María (Córdoba), Pilar (Pcia. de Buenos Aires) y C.A.B.A. En total se contabilizó más de 220 inscriptos de los cuales, se seleccionaron 160 empresas beneficiarias para participar del programa “Escuelas de Negocios”. Se recopilaron 117 encuestas, las cuales arrojaron el siguiente resultado.



Sobre las cinco temáticas en que se trabajaron (contenidos, claridad, profundidad, duración y aplicación de los contenidos) contemplando la totalidad de los módulos, la evaluación fue más que satisfactoria, arrojando en promedio, un grado de satisfacción mayor al 75% por cada sede, del total de encuestados. Remarcando que en cuanto al contenido, claridad y profundidad con la que se abordaron los temas en cada módulo, se obtiene porcentajes superiores al 80%

En cuanto a la organización con la contraparte y evaluación general del Programa, los resultados demuestran un alto grado de satisfacción por parte de los participantes y deja en claro el compromiso por parte de las contrapartes en cada sede y el Ministerio en cumplir con un estándar de excelencia y calidad brindada a los participantes. Como se muestra en el siguiente gráfico, el 92% de los encuestados consideran que el programa es “Muy Bueno”.



De esta manera entendemos como “cumplido” el objetivo principal de este programa, que es contribuir a la mejora de la gestión de las PyMES Agroalimentarias, capacitando a las empresas beneficiarias en la toma de decisiones, técnicas de innovación, construcción del modelo de negocio y demás temas relacionados, así como también instancias de coaching individuales en donde se abordaron los conflictos particulares de cada PyME.



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina