



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

Escuelas de Formación en Agronegocios - Edición 2021

Dirección de Agregado de Valor y Gestión de Calidad - PROCAL IV



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

Antecedentes del programa

Objetivos

El objetivo del mismo es 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.

Las “Escuelas de Formación en Agronegocios” procuran que las PyMEs alimentarias incorporen herramientas de análisis y gestión que les posibiliten lograr competitividad y sustentabilidad. Asimismo promueve la interacción y los vínculos que se generan entre empresas que comparten el curso con ideas de potenciarse a través de alianzas para el desarrollo de nuevos productos, compartir experiencias, incorporación de RRHH. También se genera la conciencia de la necesidad de diferenciarse, conocer sus indicadores financieros y económicos para la toma decisiones, etc.

Ediciones anteriores

Este Programa, comenzó como prueba piloto en el año 2014 en la Provincia de San Juan con 24 beneficiarios. De ahí en más y dado el rotundo éxito no ha dejado de replicarse cada año en distintos puntos del país.

A la fecha, ya han participado 1442 empresas en 56 sedes de 21 provincias argentinas. Se observaron muchos e muy importantes cambios en la forma de gestionar de cada uno de ellos.

Los participantes efectuaron un cambio muy importante en términos generales en su modo de gestionar. En su mayoría han logrado:

- › Identificar la necesidad de cambiar su modelo de negocio para lograr un cambio en su rentabilidad.
- › Tomar real conciencia de la necesidad de diferenciar sus productos y salir del concepto de commodities.
- › Reformular la forma en la que establecen los precios de sus productos en el mercado.
- › Redefinir sus procesos mejorando la calidad de sus productos y bajando sus costos.
- › Establecer alianzas estratégicas entre pares, proveedores y clientes.

Acciones 2021

El Programa “SUMAR VALOR PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS” que año tras año viene organizándose para contribuir a la generación de valor y a la perdurabilidad de las PyMEs agroalimentarias, en esta etapa, contó con **10 sedes**:

1. Buenos Aires (Sede Pilar)
2. Buenos Aires (Sede General Alvarado)
3. Chubut
4. Córdoba
5. Mendoza
6. Misiones
7. Río Negro
8. Salta
9. San Juan
10. Santa Fe (Sede Bigand)

Estas 10 sedes posibilitaron que más de **250 empresarios** accedan a herramientas y conocimientos para poder aplicar de forma concreta en sus respectivas PyMEs. Las sedes están dispersas en toda la geografía de nuestra Argentina, desde las zonas más australes, como las patagónicas de Chubut y Río Negro, hasta los confines del norte (como Salta), así como también desde el extremo occidental, como las cordilleras Mendoza y San Juan, hasta el extremo oriental, representado por Misiones.

El contexto generó un gran desafío para todos los involucrados: empresarios y emprendedores, profesores, funcionarios y gestores del programa (a nivel nacional y local) ya que se trató de un escenario complejo en el marco de la Pandemia COVID 19, que generó que la mayoría de las clases y sesiones debiera realizarse bajo una modalidad virtual, pero que permitió que los respectivos cierres pudieran efectuarse de forma presencial. En este contexto fue altamente destacable el nivel de compromiso, adhesión, asistencia y participación de los empresarios en clase, que al poner la información y “secretos mejor guardados” de sus emprendimientos, a disposición del resto, hicieron un aporte valioso para el aprendizaje del conjunto.

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:

1. Los modelos de Negocios en el sector Agroalimentos. 2. Incrementar las ventas, mejorar el margen.
2. Negociación y procesos.
3. Conocer y gestionar la Rentabilidad.
4. Capital Humano.
5. Comercio digital.
6. Planificación de empresas perdurables. (presencial)

Empresas de muy diversos tamaños, nivel de formalización, rubros de actividad, sistemas de información, resultados y número de empleados, se encontraron en un mismo espacio de formación, en un contexto de pandemia, en pos de trabajar por la perdurabilidad. Todos ellos aportaron la diversidad que reclama el aprendizaje a partir de la combinación de conocimientos conceptuales y el intercambio de experiencias. Es por eso que adquiere especial significado el resultado final alcanzado en la implementación de este Programa.

Adentrándonos en algunos componentes específicos de los participantes de la presente edición y a partir del aprendizaje alcanzado en ediciones anteriores, cabe destacar el valor de la gran heterogeneidad de los mismos. Una composición sumamente variada de rubros y actividades económicas distintas (desde galletitas, legumbres, chacinados, mermeladas, huevos, hasta vino, cerveza, aceto balsámico, aceites, etc.), incluyendo también a empresas proveedoras de servicios para las PyMEs agroalimentarias, como laboratorios o consultoras. Hubo representantes de emprendimientos unipersonales recientemente constituidos, de empresas familiares y también de sociedades de capital con más de 50 colaboradores.

El proceso de **coaching** brindó a los empresarios participantes la oportunidad de aterrizar algunos contenidos a situaciones concretas que venían dando cada uno en sus emprendimientos con el que ejecutaban otros empresarios bajo la profesional mirada y la intervención de los docentes de la escuela de negocios. Tratar problemas concretos en profundidad y compartirlos con el resto de los participantes resultó un modelo de complementación y beneficios colectivos que los empresarios valoran fuertemente.

Se compilo y editó en formato digital **el libro casos de éxito** (disponible en esta web), que forma parte una selección de **6 empresas** representativas participantes del Programa. El verdadero desafío consistió en poder analizar y comprender el modelo de negocios de una empresa, o sea la forma en que una empresa ofrece algo diferente al mercado y cómo cimienta en dichos diferenciales su sustentabilidad.

Cuando conseguimos asomarnos al modelo de negocios de una empresa, nos estamos asomando a su esencia. Es el sentido con el cual hemos analizado estos casos: poder acceder, no desde un plano teórico, sino desde seis casos concretos y reales, al corazón de seis empresas que, pese a sus dificultades, pese a estar inmersas en un contexto difícil y lleno de desafíos, se las ingenian para seguir adelante, generando empleo, generando valor y generando una mejora para toda la sociedad.

Aunque toda selección puede tener sesgos de subjetividad, se ha intentado que las empresas que conforman esta muestra dispongan de determinados rasgos de diversidad. Algunas de las variables que formaron parte del proceso de selección fueron:

- a. Sede (se trató de que las seis organizaciones representen a diferentes sedes de la Escuela y por ende a diferentes regiones productivas del país).
- b. Antigüedad (se buscó que los casos reflejen empresas de largas décadas de trayectoria, así como también algunas que aún están en sus años jóvenes).
- c. Rubro (se buscó empresas que elaboren diferentes tipos de productos).
- d. Tamaño (se trató de reunir empresas con decenas de colaboradores y una estructura significativa, como así también algunas en la que sólo trabaja el socio fundador).
- e. Origen (se buscó empresas que su origen esté relacionado con la tradición o herencia familiar, como también empresas fundadas directamente por el emprendedor de la Escuela, así como también productos autóctonos de nuestra tierra y otros provenientes de otras culturas).
- f. Fuente de agregado de valor (se trató de incluir empresas que generan su propuesta a partir del suelo, del océano y también del servicio incorporado a los productos)
- g. Forma societaria (tratando de reflejar empresas clásicas y también otras formas de organización, como una PyME comunitaria).

Resultados Generales

Las encuestas de evaluación realizadas a los empresarios participantes de las 10 sedes y los testimonios recogidos en clase permiten rescatar, entre varios otros, los siguientes aportes del Programa:

1. Les dotó de herramientas de gestión de aplicación práctica que se tradujeron en decisiones empresariales concretas. Implementaron programas de fijación de precios, decisiones de endeudamiento, construcción de diferenciales, confección de planes de acción, sistemas de trabajo en equipo. Para ejemplificar, la **Cooperativa La Reginense** (sede Río Negro) tomó la decisión de dar cierre del galpón de empaque y frío. A partir de los aprendizajes del curso, hicieron un análisis profundo y resolvieron que no tenía sentido seguir sosteniendo esa línea, que atentaba contra la perdurabilidad de toda la Cooperativa.
2. Facilitó el diseño de los procesos más relevantes de la organización. A partir de las habilidades diferenciales de las personas con conocimientos específicos se establecieron las actividades necesarias para replicar esas habilidades y conocimientos en toda la organización. Por ejemplo, **Cerveza Radal** (sede Chubut) ha profundizado su diferencial de obtención de energía a partir de la energía solar, complementado con una perforación de 45 metros que han realizado para obtener agua en cantidades y condiciones suficientes tanto para el riego de su emprendimiento de cabañas como para el enfriado necesario para la fabricación de la cerveza. También, el curso los ayudó a identificar que uno de los mayores desperdicios en sus procesos estaba dado por los traslados o recorridos dentro de la fábrica, de modo que desarrollaron ciertas modificaciones en el layout de la misma, entre ellas en el sector pasteurizado, para ganar en eficiencia.
3. Los concientizó de la necesidad de vincular gestión y toma de decisiones con medición, cuantificación y generación de indicadores económicos financieros. Todas las empresas calcularon sus puntos de equilibrio, rentabilidad y rendimiento. La mayoría pudo calcular el ciclo de maduración de la necesidad de Capital de Trabajo. Por ejemplo, **Productos Pons** (sede San Juan) logró analizar los costos de sus tomates triturados, que es un producto fuerte pero poco rentable, por lo que tomó la decisión de quitarle prioridad al mismo y poder así hacer foco en otras líneas de mayor rentabilidad.
4. Fortaleció los vínculos entre las empresas participantes y entre éstas y el sector público, relevando necesidades comunes y buscando soluciones colectivas. Por ejemplo, **Fusión Funga** (sede Río Negro) ha formalizado un acuerdo con la Municipalidad de Fernández Oro, quien pondrá a disposición de la empresa, bajo un formato de comodato, un terreno en el cual poder ampliar la superficie para sus cultivos de hongos.
5. Afianzó las relaciones personales entre los diferentes integrantes de las organizaciones aportando una mirada de colaboración, amplia e inclusiva. Por ejemplo, en la sede Chubut, tanto la empresa **Blas Melys** como **Serajuana**, comercializan productos de varios de sus compañeros de curso (como las mermeladas de Mñam o los vinos de Bardas al Sur). O también es representativo el caso de **Alcaparras Patagónicas**, quien en conjunto con la

empresa **Mñam**, han comenzado a desarrollar en forma conjunta una salsa de pizzas sin tomates y con alcaparras.

6. Asentó la necesidad de elaborar un Modelo de Negocio, pero al mismo tiempo crear la conciencia de que el mismo debe ser renovado permanente y sistemáticamente. Por ejemplo, en la identificación de nuevos diferenciales, como la empresa **Kosten** (sede Chubut) quien está incorporando visitas a su invernadero como complemento a su producto clásico hidropónico.
7. Ayudó a ampliar las miradas en torno a redefinición de los “para quién”, es decir a los segmentos a los cuales se dirige la propuesta de valor. Por ejemplo, el **Consorcio USH Río Colorado** (sede Salta), quienes en su negocio de distribución de aguas pudieron clarificar que ellos se dirigen a revendedores y no tanto a consumidores finales y por ende pudieron enfocarse en problemáticas y necesidades más específicas (como la incorporación de un código QR para poder trackear sus envases).
8. Motivó la necesidad de poder trabajar en la diversificación de los modelos de negocios originales, tendientes a la perdurabilidad. Por ejemplo, **Lúpulos Latitud 24** (sede Salta) quienes además de su tradicional lúpulo y cerveza han comenzado a explorar en la siembra de chía, sésamo y porotos.
9. Generó incentivos para la innovación en productos no convencionales, saliendo de los patrones habituales y conocidos, como la ya mencionada **Cervecería Radal**, quien comenzó a trabajar en pos del desarrollo de leche vegetal a partir del bagazo de la cerveza.
10. Contribuyó al desarrollo de acciones de fidelización y posicionamiento de marca, como en el caso de **Cervezas Duham** (sede Río Negro) quienes han lanzado un “club de socios” que les permite a sus clientes habituales acceder a determinados beneficios.
11. Sembró el terreno para una gestión más profesional del capital humano, muchas veces gestionado de manera intuitiva. Por ejemplo, la **Cooperativa Agropecuaria y Forestal Teki Masi Ltda.** (sede Salta), quienes incorporaron herramientas de liderazgo para trabajar en la separación de perfiles, para así poder accionar y liderar a cada colaborador desde un enfoque más situacional.

Cabe también destacar que el programa excedió el aula y continuó fuera de ella por medio de charlas permanentes entre empresarios y entre profesores y participantes.

El Programa ha sido eminentemente práctico. Todos los participantes desarrollaron los conocimientos aplicados a sus propios emprendimientos. Fue una combinación en la que el tiempo estuvo dividido entre un 50% de marco conceptual y 50% de implementación práctica.

Prensa

A continuación, palabras de las autoridades provinciales al finalizar el programa de manera presencial:

Santa Fe

El programa ya tuvo sus sedes santafesinas en las ciudades de Rafaela y Gálvez y este año se realizó en la comuna de Bigand. Al respecto, el Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, Fabricio Medina, mencionó que se trató de la tercera edición, en la que más de 80 empresas se capacitaron. *“Para nosotros es muy importante fortalecer la capacidad empresarial de las pymes agroalimentarias, ya que son las que generan trabajo, desarrollo y arraigo en los distintos pueblos y ciudades santafesinos. Decidimos hacerlo en Bigand, una pequeña localidad del sur de la provincia, que cuenta con una estructura productiva muy sólida y de mucho valor agregado, donde las autoridades locales, las instituciones trabajan para que día a día las pymes puedan salir adelante”.*



Salta

El curso contó con la participación de 25 empresas de Salta, Jujuy y Tucumán. El Secretario de Industria, Comercio y Empleo del Ministerio de Producción y Desarrollo Sustentable, Nicolás Avellaneda, manifestó que *“estamos muy contentos de poder aportar estas herramientas y que haya sido Salta una vez más la sede de esta capacitación que permitirá apoyar a nuestros emprendedores”*. Además, expresó que *“buscamos darles agregado de valor a las PyMEs del sector agroalimentario y acompañarlos cuando empiecen a aplicar sus diferentes proyectos”*.



Mendoza

Valentina Navarro Canafoglia, titular de la Dirección de Agricultura, destacó: *“Cada uno de los participantes se mostró muy agradecido y emocionado a raíz del fin del ciclo. Fue un grupo humano que se comprometió con el proyecto y eso se vio reflejado en el alto nivel de participación de cada uno. Los contenidos fueron especialmente adaptados a las necesidades de cada PyME con el objetivo de potenciar su desarrollo y crecimiento”.*

“A partir de ahora, la vinculación con el IDR continúa para facilitar y asesorar en cuanto a líneas de financiamiento pertinentes, nuevas capacitaciones y futuras rondas de negocios”, cerraron desde el organismo.



Misiones

Sobre este ciclo de formación, el Ministro del Agro, Sebastián Oriozabala destacó que la Escuela de Negocios *“es una herramienta de trabajo que venimos promoviendo desde el ministerio. Apunta a trabajar en producción, no sólo en términos de materia prima sino en el agregado de valor, en la industrialización; es empezar a pensar a la empresa, al emprendimiento, al emprendedor en la integralidad. En este sentido, la formación es una herramienta más, así como la certificación; es buscar la competitividad de las empresas”*.

El Subsecretario de Planificación, Extensión y Programas de Financiamiento, Martín Iburguren remarcó que *“La formación del capital humano es uno de los aspectos principales para la mejora competitiva, estos cursos que han llevado varios meses y que tuvieron una participación muy activa de las empresas permite profesionalizar los procesos tanto para mejorar el acceso a mercados como para lograr un aumento global de la productividad de la industria”*.



Chubut

El Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, Leandro Cavaco, señaló que *“es importante el trabajo que hacemos en conjunto con el Gobierno Nacional. Es la primera vez que Chubut entra en el programa de la Escuela de Agronegocios y consideramos que la capacitación es el pilar fundamental en cualquier desarrollo por eso lo hacemos en cada área del ministerio”*, y destacó que *“son 22 los emprendedores que completaron la formación”*. *“Tratamos de llevar soluciones, hay una demanda insatisfecha de formación, es el camino que debemos continuar y es la base de los emprendimientos”*, agregó Cavaco.



Río Negro

El Ministro de Producción y Agroindustria, Carlos Banacloy, enfatizó: *“Estas capacitaciones tienen un enorme derrame en la región y en la provincia. El año pasado no se pudo realizar por la pandemia, y poder cerrarlo de manera presencial ha sido un gran logro”* y agregó que *“siempre es bueno volver a encontrarse y compartir experiencias en relación a las actividades productivas que cada uno desarrolla”*.

Fueron 23 participantes los que terminaron el curso, provenientes del Alto Valle, Viedma, Bariloche y El Bolsón.

“La idea es ir formando paulatinamente recursos humanos preparados para afrontar cambios futuros con decisiones efectivas y eficientes y así aprovechar oportunidades o ventajas que se reflejarán en nuestro posicionamiento, ventas y permanencia en los mercados”, expresó Pablo de Azevedo, el Subsecretario de Fruticultura.





Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina