

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA DE LA NACIÓN

UNIDAD PARA EL CAMBIO RURAL (UCAR)

**PROYECTO DE ASISTENCIA INTEGRAL PARA EL AGREGADO DE VALOR EN
AGROALIMENTOS (PROCAL)**

**PROGRAMA DE MEJORA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PYMES
AGROALIMENTARIAS DE SALTA**

“ESCUELA DE NEGOCIOS”

Agosto 2016

ÍNDICE

A. Denominación del Proyecto	3
B. Personal que interviene en la formulación.....	3
C. Localización y área de influencia	3
D. Justificación	3
E. Objetivos.....	4
F. Beneficiarios	5
G. Descripción de las actividades	6
H. Cronograma de actividades	7
I. Impactos esperados.....	8
J. Organismo ejecutor y coordinador	9
K. Riesgos y sostenibilidad.....	9

A. Denominación del Proyecto

Programa de Mejora en la Gestión Empresarial para PyMES Agroalimentarias de Salta – “Escuela de Negocios”.

B. Personal que interviene en la formulación

- Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL).
- Secretaria de Asuntos Agrarios, Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable, de la provincia de Salta.

C. Localización y área de influencia

El presente Programa se llevará a cabo en la ciudad de Salta, Provincia de Salta.

D. Justificación

La provincia de Salta forma parte de la región NOA, contando con un importante potencial para el desarrollo agroindustrial, fundamentalmente en los sectores de agroalimentos. Gracias a las diferentes condiciones climáticas y geográficas que presenta la provincia, les permite a las pequeñas y medianas empresas desarrollar diversidad de productos, los cuales presentan características variadas.

Además, los circuitos turísticos que poseen las diferentes regiones de la provincia representan uno de los principales mercados en los cuales se desarrollan las pequeñas y medianas empresas elaboradoras de alimentos.

Sin embargo, las empresas salteñas se encuentran hoy en una situación económica compleja debido a la disminución del consumo, y al incremento de los costos de producción. Este aspecto resulta de gran interés para el Gobierno Provincial, ya que el sector genera gran cantidad de ocupación de mano de obra y motoriza la economía local a través de la intervención de los diferentes factores productivos de las cadenas agroalimentarias.

Por lo tanto, se buscará con el presente proyecto desarrollar una de las principales áreas para la sostenibilidad a largo plazo de estas empresas, como son las áreas: estratégicas, financieras y comerciales de una PyME. Así, el análisis del área comercial de la empresa, de los mercados objetivos y la participación que ocupa la empresa dentro del mercado, como también el desarrollo de nuevos canales de venta, el aumento de la imagen corporativa de las mismas y el apoyo en las inversiones en publicidad y promoción de los productos, forman parte de un recurso indispensable para la sustentabilidad comercial de estas empresas.

E. Objetivos

Objetivo principal:

Contribuir a la mejora de la rentabilidad y comercialización de las PyMEs agroalimentarias beneficiarias.

Objetivos específicos:

1. Realizar una medición diagnóstica *ex ante* en las empresas, utilizando indicadores económicos, financieros y de desarrollo gerencial, para conocer la situación inicial y poder ajustar mejor el contenido de los módulos a las necesidades de los participantes.
2. Dotar a los empresarios de herramientas y conocimientos de gestión empresarial y comercial: diseño de una estrategia empresarial, definición de una estrategia de Recursos Humanos y de comercialización, profundización de la estructura de costos, mejora de las habilidades gerenciales y de venta, posicionamiento de la marca y producto.
3. Brindar asistencia técnica personalizada a las PyMEs involucradas, para ayudar en la aplicación de las herramientas presentadas.



F. Beneficiarios

NOMBRE Y APELLIDO	LOCALIDAD	PROVINCIA
Alejandro Barcos	El Carril	Salta
Viviana Reynoso	Santa María	Catamarca
José Enrique	S. Ramón de la Nva. Orán	Salta
Emiliano Miozzo	Capital	Salta
Marcelo Córdoba	Cafayate	Salta
Dalmacio Sandoval	La Silleta	Salta
Martín Mosca	Capital	Salta
Adelaida Vallejos	Pichanal	Salta
Marcelo Eyvastre	La Unión	Salta
Alejandro Herzberg	El Galpón	Salta
Franco Medrano	Capital	Salta
Enrique Carini	Capital	Salta
Juan Kutulas	Capital	Salta
Milagro Zamora	Angastaco	Salta
Facundo Alvarado	Campo Quijano	Salta
Gastón Larrán	Capital	Salta
Jerónimo Torino	R. de Lerma	Salta
Walter Villada	Amblayo	Salta
Gabriel Domingo	Cafayate	Salta
Beatriz del Milagro Agüero	El Tala	Salta
Maria Eugenia Quiroga	Capital	Salta
Gustavo Peretti	Capital	Salta
Cesar Torino	La Merced	Salta
Martín Buitrago	San José de Metán	Salta
Alejandro Lafón	Pichanal	Salta
Fernando Acuña	Capital	Salta
Carlos J Lewis	Coronel Moldes	Salta
Ignacio Sánchez	Rio Piedras	Salta
Emilse García Llenes	Capital	Salta
Agustín Patrón Costas	Capital	Salta
Juan Pablo Saravia	Capital	Salta
José Ignacio Aguilar Pérez	Capital	Salta
Manuel Esteve	San José de Metán	Salta
Javier Cerúsico	Capital	Salta
Santiago Sánchez de Bustamante	Capital	Salta
Gabriela Soledad Taglioli	Capital	Salta
Silvia Ebber	La Silleta	Salta

G. Descripción de las actividades

ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
1. Diagnóstico inicial y coaching en el punto de partida	<p>Previo a las capacitaciones, y para conocer a los beneficiarios y disponer de un diagnóstico inicial que permita el mejor ajuste de la temática para cada sede, se realizarán entrevistas personales y se completará una entrevista estructurada, en la cual se dará una devolución general de los temas clave que cada empresa deberá tener en cuenta, en función del mejor aprovechamiento de la capacitación. Con toda esa información, se realizará un informe de diagnóstico para cada sede.</p>
2. Los agronegocios en la Argentina que viene	<p>Se introducirá a los beneficiarios en los temas clave para comprender los agronegocios, su dinámica y estado actual, cómo se analizan y diseñan agronegocios competitivos, y cuáles son las claves de éxito para las empresas del sector. Se analizarán casos reales, especialmente diseñados por el docente para las condiciones y características de las empresas locales. Actividad presencial y modalidad de tipo taller.</p>
3. Redefiniendo el modelo de negocios	<p>Se invitará a los beneficiarios a analizar su empresa utilizando una metodología de análisis estructurada en las diferentes fases que definen la empresa, iniciando desde los clientes. Esta dinámica promueve un modo distinto de análisis de las empresas y su modelo de negocios, generando discusión y promoviendo cambios de paradigma y de re-diseño de los negocios, con sus propuestas de valor. Actividad presencial y modalidad de tipo taller. Se utilizarán casos locales, de las propias empresas participantes.</p>
4. Gestión eficiente de la empresa	<p>Se capacitará a los beneficiarios en los temas relacionados con aspectos económicos y financieros, centrales para la toma de decisiones y la definición de estrategias de gestión empresarial. Se trabajará sobre el armado de costos de producto, análisis y lectura de la información contable, presupuesto financiero y análisis de ratios. Actividad presencial y modalidad de tipo taller. Se utilizarán casos de análisis especialmente preparados por el docente según la realidad y necesidades de la sede.</p>
5. Coaching virtual (1° sesión)	<p>Se ha diseñado una plataforma virtual de acceso remoto para que los beneficiarios obtengan todo el material de los cursos, puedan interactuar entre sí y con los docentes, y acceder a material adicional, videos, etc. Asimismo la plataforma será utilizada para sesiones de consulta de los beneficiarios a los docentes respecto de la aplicación de las herramientas trabajadas en clase para cada una de sus empresas.</p>
6. Cómo crecer en el mercado	<p>Un problema sistemáticamente encontrado en PyMEs y emprendimientos es la necesidad de mejorar el <i>marketing</i> y la comunicación, para lograr resultados comerciales sostenibles y poder luego crecer en ventas. Este módulo integra ambos aspectos, e incursiona además en el uso de las redes sociales e internet para “apalancar” la comercialización. Actividad presencial y modalidad de tipo taller, con el uso de casos locales de las empresas participantes.</p>



<p>7. Mejorando los resultados de la empresa, a través de una negociación eficaz con el capital humano, los proveedores y los clientes</p>	<p>A través de actividades prácticas y ejercicios lúdicos se entrenará a los beneficiarios en técnicas aplicables dentro y fuera de la organización, que los ayuden a mejorar la forma de relacionarse con sus equipos de trabajo, sus proveedores y sus clientes. De esta manera se espera aportar a la mejora de la productividad, la eficiencia y el compromiso de las personas vinculadas con cada empresa. La actividad será presencial, y se utilizarán casos y actividades especialmente desarrolladas por el docente según las necesidades y características de cada sede.</p>
<p>8. Coaching virtual (2° sesión)</p>	<p>Se ha diseñado una plataforma virtual de acceso remoto para que los beneficiarios obtengan todo el material de los cursos, puedan interactuar entre sí y con los docentes, y acceder a material adicional, videos, etc. Asimismo la plataforma será utilizada para sesiones de consulta de los beneficiarios a los docentes respecto de la aplicación de las herramientas trabajadas en clase para cada una de sus empresas.</p>
<p>9. Diseñando la empresa del futuro</p>	<p>Se propondrá a los beneficiarios la construcción de un <i>Sistema de Administración Estratégica</i> para ser desarrollado punto por punto durante la clase, y aportar a la aplicación en sus empresas. Este sistema posee una serie de ventajas respecto del planeamiento tradicional, entre ellas la de favorecer a la adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante. Actividad presencial y modalidad de tipo taller. Se utilizarán casos locales, de las propias empresas presentes en el aula.</p>
<p>10. Coaching presencial de cierre</p>	<p>Se realizará una actividad conjunta con los beneficiarios de la sede para analizar las ventajas y dificultades encontradas en la aplicación de las herramientas vistas en los diferentes módulos. Se abrirá una agenda de reuniones individuales para aquellas empresas que requieran una entrevista individual de cierre. La actividad será presencial en la sede.</p>

H. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

I. Impactos esperados

Impacto económico:

La mejora en la forma de gestionar, pensar en la construcción de un modelo de negocios, y calcular los indicadores económico-financieros contribuirá a que el empresario ponga un foco directo sobre la rentabilidad de su empresa. Además, el mejoramiento de las relaciones entre personas, el acceso a los mercados y el uso de herramientas comerciales modernas y, sumado al apalancamiento hacia el futuro de la empresa en términos estratégicos, se espera generen un impacto positivo directo en los resultados empresarios.

Está claro que el diseño de la plataforma web y las sesiones de *coaching* presencial favorecerán a que esto ocurra, y propiciarán un apoyo permanente para que los empresarios se guíen al momento de aplicar las herramientas e iniciar los cambios.

Esto beneficios en las empresas beneficiarias acarrearán efectos positivos para la región en las que estas actúan, mejorando la empleabilidad de las personas, aumentando el valor agregado a los clientes, e ingresando divisas a la zona por el acceso a nuevos mercados extra regionales. Por lo tanto existirá un “efecto derrame” de estos resultados que apalancarán a la Provincia, y promoverán a otras empresas a capacitarse e ingresar en el círculo virtuoso de la mejora competitiva y la adaptación a los mercados.

Impacto social:

La mejora en la rentabilidad deriva en una mejora socioeconómica de los productores beneficiarios. A su vez la mejora en la gestión mejora la calidad del trabajo de la empresa y de la Provincia.

Como se indicó más arriba, el “efecto derrame” promoverá una mejora para los trabajadores, un aumento de la necesidad de mano de obra calificada y, como consecuencia, una mejora en las remuneraciones ofrecidas.

Por último, contar con información económico-financiera de estas empresas es fundamental para poder realizar una comparación con otros sectores y regiones de la economía argentina. Esto permitirá favorecerá el desarrollo de políticas de estado para el sector y la toma de decisiones empresariales.

Impacto ambiental:

Todos estos beneficios implican un mayor y mejor acceso a la formación, educación y, en definitiva, un mayor cuidado del medio ambiente. La implementación de *sistemas de gestión de la calidad* permitirá desarrollar una labor productiva amigable con el medio ambiente en el que se desempeñan las agroindustrias beneficiarias del proyecto.

J. Organismo ejecutor y coordinador

El organismo ejecutor será el Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL), perteneciente a la Dirección de Agroalimentos del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

K. Riesgos y sostenibilidad

Falta de tiempo por parte de los productores para asistir a las actividades o para trabajar en la implementación de las herramientas a sus propias empresas.