

**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 TANDIL (BS. AS.)**

**“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 .....	5
H. Cronograma de actividades .....	6
I. Impactos esperados.....	6
J. Organismo ejecutor y coordinador .....	8
K. Riesgos y sostenibilidad.....	8

## **A. Denominación del Proyecto**

Programa de Mejora en la gestión empresarial para PyMEs agroalimentarias de Tandil (Bs. As.) – “Escuela de Negocios”.

## **B. Personal que interviene en la formulación**

- Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL).
- Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires.

## **C. Localización y área de influencia**

Partido de Tandil.

## **D. Justificación**

Tandil es la ciudad cabecera del partido homónimo, ubicada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina, a 360 km de la ciudad de Buenos Aires, sobre la cadena serrana del Sistema de Tandilia. Su economía diversificada la convierte en uno de los territorios más ricos y con mayor crecimiento en la región.

Tandil constituye el lugar PyME por excelencia, por la cantidad y variedad de emprendimientos, desempeñando un papel fundamental en la generación de riqueza y empleo productivo. Allí se producen todo tipo de carnes, cereales, oleaginosas, lácteos, aromáticas, hongos, hortalizas, y frutas. Esto permite contar con variedad de productos alimenticios regionales propios como: alfajores, dulces, bebidas, encurtidos, fiambres, quesos.

Sin embargo, en la actualidad las PyMEs agroalimentarias se ven enfrentadas a nuevas prácticas productivas y comerciales, enmarcadas en mercados caracterizados por un alto nivel de competitividad, lo cual lleva a la imperiosa necesidad de desarrollar con una mayor eficiencia la gestión empresarial, en función de lograr el acceso, la permanencia, y el posicionamiento en dichos mercados.



## E. Objetivos

El programa tiene por objetivo principal trabajar con productores de agroalimentos de Bariloche con el propósito de ayudarlos a mejorar la rentabilidad de sus empresas para lograr de ésta forma que las mismas se vuelvan sostenibles en el tiempo.

Para ellos se trabajará con cada productor sobre tres ejes fundamentales:

- 1- Para poder verificar, al finalizar el proceso, que efectivamente los productores lograron una mejora en su rentabilidad, se comenzará a trabajar en la **medición de indicadores económico - financieros**. De esta forma los participantes no sólo podrán modificar la forma en que gestionan sus empresas, sino que también podrán evaluar el cambio que se produjo cada una de ellas. Esta información es fundamental no solo para evaluar el resultado del programa sobre cada una de las empresas, sino también para contar con información actualizada de la situación de las empresas agroalimentarias de la región, a partir de lo cual hacer una comparación con otros sectores y regiones de la economía argentina.
- 2- Para poder generar cambios, es necesario dotar a los participantes de **herramientas de gestión**. En la primera parte del programa se trabajará en forma grupal con los participantes, con el propósito de brindarles herramientas de gestión simples y concretas, para que puedan gestionar sus empresas en forma profesional. Para ello, se trabajara sobre 5 módulos herramientas:
  - *¿Cómo medir y mejorar la rentabilidad de tu empresa?*
  - *Creá una empresa Perdurable*
  - *Innová, sacale ventaja a tu competencia*
  - *¿Cómo aumentar tus ventas?*
  - *Mejorá tu productividad y el manejo del tiempo*

Para reducir la resistencia al cambio, por parte de los empresarios, se trabajará a nivel individual con un **proceso de coaching**, que permitirá a cada participante implementar al máximo las herramientas adquiridas en el programa a su realidad particular. En este sentido, se trabajará a nivel técnico herramental y personal, evaluando en cada caso las resistencias al cambio.



## F. Beneficiarios

NOMBRE Y APELLIDO	LOCALIDAD
Lorena Celiberti	Rauch
Patricia Coto	Tandil
Juan de Arteche	Ayacucho
Analia Felice	Tandil
Félix Gabiña Naon	Tandil
Victoria Ibarra	Tandil
Carlos María Laboranti	Tandil
Victoria Miguel	Tandil

José María Montenegro	Lobería
Ernesto Panighetti	Tandil
Romina Pereira	Tandil
Ulises Leonardo Pilatti	Tandil
Ana Poulsen	Tandil
Carlos Ronco	Lobería
Juan Roshental	Balcarce
Omar Yunes	Lobería
Carlos Matías Varela	Tandil

## G. Descripción de las actividades

ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
1. ¿Cómo medir y mejorar la rentabilidad de tu empresa?	Antes de comenzar con el programa, se trabajará con los productores en la identificación de la información económico – financiera, que será fundamental para la construcción de indicadores concretos que faciliten la gestión y mejoren la medición.
2. Creá una empresa Perdurable	En esta actividad se invitará a los empresarios a preguntarse por qué les compran. Qué elementos diferenciales tiene su oferta para que los clientes los elijan a ellos por sobre sus competidores. Si logran encontrar estos diferenciales, se los invitará a pensar si éstos serán sostenibles en el tiempo. Las empresas para ser sostenibles en el tiempo deberán reinventarse, para ello se trabajará con el modelo de Palancas de Empresas Perdurables con el propósito de ayudarlos a reformular su empresa para el futuro.
3. ¿Cómo aumentar tus ventas?	Una vez que cada empresario trabaje sobre su modelo de negocio, es necesario construir un plan comercial que permita diseñar acciones concretas generando aumento en las ventas de las empresas participantes. El incremento de las ventas no se enfocará exclusivamente sobre los volúmenes sino en la mejora del precio a través del posicionamiento de la marca y del desarrollo de mejores canales comerciales.
4. Innová, sacale ventaja a tu competencia	La construcción de un modelo de negocios interesante y de un plan comercial efectivo parte de la premisa de la existencia de diferenciales concretos que ofrece la empresa. Durante este módulo se trabajará herramientas que les permitirán diseñar diferenciales. La clave de la construcción de los diferenciales será enfocar la mira sobre la necesidad de los consumidores y no sobre las habilidades productivas de la empresa.



5. Mejorará tu productividad y el manejo del tiempo	Durante esta actividad se trabajará con los empresarios, con modelos concretos en la mejora de la estructuración de sus procesos productivos para que los mismos sean más eficientes.
6. Coaching Personalizado	El trabajo de Coaching se desarrollará en 2 encuentros durante el programa. Desde el inicio del programa se le asignará a cada productor un coach con quien trabajará en forma personal en la aplicación de las herramientas a la empresa. El coach trabajará tanto en aspectos técnicos como en la implementación de las herramientas y en la resistencia que pueda surgir por parte del productor al cambio. La actividad se desarrollará en forma presencial. Se trabajará dependiendo de la instancia en grupos de 4 productores o en forma personal.

## H. Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1					
2					
3					
4					
5					
6					

## I. Impactos esperados

**Económico:** El impacto económico sobre las empresas se espera que se vea directamente. Mejorar la forma de gestionar, pensar en la construcción de un modelo de negocios, y calcular los indicadores económico-financieros contribuye a que el empresario ponga el foco directo sobre la rentabilidad de su empresa.

Experiencias pasadas muestran que el empresario comienza a distinguir entre las acciones que realiza habitualmente cuáles contribuyen al incremento de resultados y cuáles son las que simplemente se realizan por una cuestión de hábito adquirido; de esta forma comienza a priorizar la adecuada asignación de su tiempo y de su capital, dos recursos que para los empresarios PyMEs y emprendedores son muy escasos.

Los cambios que experimentan los empresarios en el programa, acompañado del proceso de coaching, generan una mejora directa sobre los resultados económicos de las empresas, lo que ayuda a que las mismas sean perdurables en el tiempo.

Este impacto directo tiene varios impactos indirectos:

Las PyMEs representan un alto porcentaje de los productos que se comercializan en la Argentina, siendo en muchas ocasiones los nexos entre el cliente y las provincias. Por ello, al aumentar su imagen y brindarles la posibilidad de comercializar sus productos fuera del ámbito tradicional, se potencia -de manera indirecta- la imagen de la provincia a la cual pertenecen, generando de alguna manera una perspectiva positiva de la misma. Además se favorece el desarrollo de pequeñas empresas que utilizan, en la mayoría de los casos, métodos de elaboración tradicionales, desenvolviéndose en armonía con el medio ambiente de la zona a la cual pertenecen.

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

Por otro lado la optimización en la gestión tiene un efecto de contagio positivo en otras empresas PyMEs cercanas. Una empresa cercana al observar una empresa gestionando bien y obteniendo mejores resultados, rápidamente comenzará a imitarla.

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 mejorar el desarrollo de políticas de estado para el sector y las decisiones empresariales.

**Ambiental:** La mejora en la rentabilidad de las empresas y en las condiciones socioeconómicas de los elaboradores y operarios implica un mayor acceso a la formación, educación y, en definitiva, un mayor cuidado del medio ambiente. La implementación de *Sistemas de Gestión de 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.