

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 TIERRA DEL FUEGO**

“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	4
G. Descripción de las actividades	5
H. Cronograma de actividades	7
I. Impactos esperados.....	7
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 Tierra del Fuego – “Escuela de Negocios”.

B. Personal que interviene en la formulación

- Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL).
- Ministerio de Industria (Secretaría PyME) y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

C. Localización y área de influencia

Los empresarios y/o establecimientos que se incluyen en el proyecto se localizan en la Provincia de Tierra del Fuego, particularmente en las ciudades de Ushuaia, Río Grande, Tolhuin y Almanza.

D. Justificación

En el territorio existen varios emprendimientos relacionados a la industria de los alimentos con distintos grados de Agregado de Valor. Así se destacan empresas mayormente familiares que impulsan su diferenciación tanto por el origen fueguino de sus productos, que propician un relacionamiento con las características territoriales, como por su Calidad certificada en el marco del Sello de Calidad provincial.

La necesidad de diferenciar los productos locales e impulsar su introducción en nuevos mercados, principalmente aquellos asociados al sector Alimentos y Bebidas, fueron algunas de las razones que dieron origen al *Sello de Calidad Certificada de Tierra del Fuego-Fin del Mundo*¹, programa de la Secretaría PyME del Ministerio de Industria. Esta herramienta de diferenciación busca la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad que mejoren la competitividad de las empresas participantes.

¹ Ver más en: <http://www.sellocalidadtdf.com.ar/>

Según el Relevamiento PyME realizado en 2014, el 87% de las empresas del rubro alimentos y bebidas de la provincia son microempresas constituidas como unipersonales, lo que proporciona un perfil específico sobre el cual se pretende desarrollar este Proyecto.

Esta iniciativa de capacitación, llamada Escuela de Negocios, pretende contribuir al desarrollo del modelo de gestión de las PyMEs participantes, como así también del aspecto comercial, de manera que las empresas puedan acceder, permanecer y competir en los mercados.

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

BENEFICIARIO	EMPRESA	LOCALIDAD
Alderete Iris	Chloé Casa de Té	Ushuaia
Amaya Sergio	Ahumadero Ushuaia Patagónica S.R.L.	Ushuaia
Andrada Maximiliano	Jokten	Río Grande
Argel José	Mar y Playa	Almanza



Arias María Belén	Cielo Dulce	Río Grande
Baronetti Nicolás	Agua Patagónica S.R.L.	Ushuaia
Beltrami Ramiro	Chacra Ruca Kellen	Almanza
Bernal Luis María	Gastrónomos del Sur SA.	Ushuaia
Cabezas Gabriela	Ministerio de Industria	Ushuaia
Del Re Martín	Hongos del sur	Ushuaia
Esquivel Belén	Ministerio de Industria	Ushuaia
Fernández Melisa Inés	Mi Pastelería	Ushuaia
González Ricardo	Vivero Tierra del Fuego	Ushuaia
Gonzales Silvia	Ministerio de Industria	Río Grande
Hernández Jessie	Ministerio de Industria	Río Grande
Hoyos Mauricio Pablo	Escuela Agrotécnica Salesiana Nuestra Señora de la Candelaria	Río Grande
Ibarrola Raúl Roberto	Granja San Antonio	Ushuaia
Jacob Marcelo	Ministerio de Industria	Río Grande
Jaldin Anatoli	ICA	Ushuaia
Lambert Guillermo	Jokten	Río Grande
Loiza Nicolás	Chacra Ruca Kellen	Almanza
Machado Ricardo José	Machado Ricardo	Ushuaia
Maldonado Hernández José	Manantial	Río Grande
Martínez Andrea	Ministerio de Industria	Río Grande
Mayo Sebastián	Aguila Mora	Ushuaia
Méndez Mercedes	Ministerio de Industria	Ushuaia
Monopoli Jorge	Kalma Restó	Ushuaia
Moon David Eduardo	Vivero "Los Coreanos"	Ushuaia
Muñoz Sandra	Chincha	Ushuaia
Mustto Guillermo	Garibaldi Cerveza Artesanal	Tolhuin
Necchi Carlos	Choco Al Fin	Ushuaia
Orlando Rubén Marcelo	Almendra helados artesanales	Río Grande
Ripoll Emilce	Empleada estatal	Ushuaia
Rivas Adrián	Garibaldi Cerveza Artesanal	Tolhuin
Romero Gerardo	Almendra helados artesanales	Río Grande
Videla Gambino Ileana	Arte Gastronómico Ushuaia	Ushuaia

G. Descripción de las actividades

ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
1. Diagnóstico inicial y coaching en el punto de partida	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.



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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Actividad presencial y modalidad de tipo taller, con el uso de casos locales de las empresas participantes.</p>
7. Mejorando los resultados de la empresa, a través de una negociación eficaz con el capital humano, los proveedores y los clientes	<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.</p> <p>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.