

Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
Ministerio de Industria y Turismo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO ECONÓMICO

Proyecto PNUD ARG/05/024

Sistemas productivos locales : políticas públicas y desarrollo económico / Alejandro Naclerio ... [et.al.]. - 1a ed. - Buenos Aires : Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2010.

1. Políticas Públicas Desarrollo Económico. I. Naclerio, Alejandro
CDD 320.6

146 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-1560-16-5

Copyright © Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010.

Todos los derechos reservados.

Esmeralda 130, Piso 13. C1035ABD. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

www.pnud.org.ar

Hecho en depósito que establece la ley 11.723.

El análisis y las recomendaciones políticas de esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros. Esta publicación fue realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Argentina y es el resultado del trabajo de un equipo técnico de profesionales.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso escrito previo del editor.

SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO ECONÓMICO

Responsables del Programa

Lic. Débora Giorgi. Ministra de Industria y Turismo de la Nación

Lic. Horacio Roura. Director Nacional del Proyecto. Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Dr. Alejandro Naclerio. Coordinador general del Proyecto.

Equipo de trabajo: Lic. Anabela Barberena (Coordinación técnica), Dr. Enrique Arceo, Lic. Inés Arancibia, Lic. Marta Aylán, Lic. Paula Belloni, Lic. Matías Davini, Lic. Matías Ciminari, Lic. Ana Julia Deniro, Lic. Natalia García, Lic. Verónica Fernández Perrotta, Lic. Francisco Guerra, Lic. Carolina Hernández, Lic. María Gabriela Maraschio, Lic. Nicolás Marín, Cr. Santiago Mora, Lic. Juan Manuel Padín, Lic. Gonzalo Peña, Lic. Eva Rabey, Lic. Silvio Santantonio, Lic. Diego Gómez, Lic. Paula Martínez, Lic. Mariana Sanhueza, Lic. Romina Tomé, Merlina Travaglia, Lic. José Infante Camaño, Máximo Aimare, Gonzalo Piotti, Nadia Stix Tucci, Pablo Silva, Diego Colombres y Abog. Sandra Torres.

Mención y agradecimiento

Se agradece a las anteriores autoridades y equipo que dieron origen al presente trabajo:

Lic. Matías Kulfas Director Nacional del Proyecto (2006-2007) y Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Dr. Martín Schorr (Coordinador General del Proyecto 2006-2007), Lic. Marcelo Yangosián (Coordinación técnica), Lic. Victoria von Storch, Lic. Santiago Juncal, Lic. Pablo Pérez, Lic. Lucía Sánchez, Lic. Soledad Puechagut, Lic. Julián Hecker, Lic. Elina López, Lic. Marcelo Posada, Dra. Marisa Duarte, Lic. Laura López Iglesias, Lic. Matías Fourment.

Se agradece también a las autoridades de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional que avalaron el presente proyecto. Se destaca el apoyo recibido por el Lic. Federico Poli, el Dr. Eric Calcagno, el Lic. Gustavo Princi y el Cr. Jorge Caradonti.

Se agradece a las autoridades y los funcionarios del PNUD en la Argentina la posibilidad de publicar este trabajo y por su colaboración en este año y medio de intercambio sumamente enriquecedor. En particular, a los Lic. Daniel Novak y Paola Bohorquez por su apoyo inestimable y sistemático, y su excelente predisposición.

	PÁGINA
RESPONSABLES DEL PROGRAMA	5
PRESENTACIÓN	13
CAPÍTULO 1 ASPECTOS CONCEPTUALES BÁSICOS	15
Redes, Complejos y Sistemas Productivos	15
Redes y Sistemas	16
De la producción asociada a los Sistemas Productivos Locales	17
El desarrollo económico local y los sistemas productivos locales	17
El distrito industrial	20
El cluster	22
La trama productiva	23
Problemas teóricos y aplicación de políticas públicas	24
¿Qué obtenemos de los enfoques? ¿Por qué Sistemas Productivos Locales?	25
CAPÍTULO 2 UN CASO CONCRETO DE INTERVENCIÓN ESTATAL PARA EL FOMENTO A LA ASOCIATIVIDAD ENTRE MiPyMEs: EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”	27
Aspectos claves del Programa	27
Líneas de acción y aspectos normativos	28
CAPÍTULO 3 PRINCIPALES DATOS OPERATIVOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”	33
Acerca de la gestión del Programa	33
Análisis de situación de los PTA	34
Caracterización de los beneficiarios	35
Alcance regional y sectorial del Programa	36
Distribución regional y sectorial de los grupos asociativos	36
Distribución regional y sectorial de las empresas beneficiarias	38
Distribución regional y sectorial de los puestos de trabajo	39
Recepción de los proyectos	41
Análisis de las ideas-proyectos	42
Seguimiento de los proyectos	43
Resultados del Programa	45
Conclusiones y síntesis	47
CAPÍTULO 4 ESTUDIO DE CASOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS ASISTIDOS DESDE EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”	49
Grupo Asociativo Apícola de Chaco	49
Grupo Asociativo Carpinteros de Caimancito	51
Grupo Asociativo Exportador de Maquinaria Agrícola	55
Grupo Asociativo de Empresas Tecnológicas de Corrientes	57
Grupo Asociativo Conglomerado Turístico de Iguazú - Misiones Jesuíticas	60
ANEXO 1 ESTUDIO DE OTROS CASOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS ASISTIDOS DESDE EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”	65
Grupo Asociativo Apícola de San Justo, Santa Fe	65

Grupo Asociativo Avícola de Entre Ríos	67
Grupo Asociativo Regantes Valle 16 de Octubre	69
Grupo Asociativo Consorcio de Pescadores Artesanales y Maricultores de Puerto Lobos (COPAMAR)	71
Grupo Asociativo Cedefut	74
Grupo Asociativo Frutillas de Coronda	76
Grupo Asociativo Patagonia Cherry Group	79
Grupo Asociativo Naval de Mar del Plata	81
Grupo Asociativo Cooperativa Carpinteros San José de Posadas	84
Grupo Asociativo Consorcio Exportador del Mueble, Madera y Accesorios de San Martín (CoEMMA)	86
Grupo Asociativo Carpinteros de Bovril	89
Grupo Asociativo Carpinteros de Crespo	92
Grupo Asociativo de Industrias Metalmecánicas Asociadas - IMA	94
Grupo Asociativo Software de Rosario	97
Grupo Asociativo Mendoza Software Factory	99
Grupo Asociativo Software de Neuquén	101
Grupo Asociativo Polo Tecnológico Chaco	103
Grupo Asociativo Software de Tucumán	106
Grupo Asociativo ClusteAR Jujuy	108
Grupo Asociativo Turismo Bienestar El Bolsón	109
Grupo Asociativo Icaño Turístico	112
Grupo Asociativo Cooperativa de Esencieros de Misiones	114
Grupo Asociativo Cooperativa de la Industria de la Madera y Afines de Eldorado Limitada CIMAEL	117
Grupo Asociativo PROASO	118
ANEXO 2	CUADRO: PROYECTOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL” (A JULIO DE 2009)
	121
ANEXO	
ESTADÍSTICO	DISTRIBUCIÓN REGIONAL Y SECTORIAL DE LOS GRUPOS ASOCIATIVOS, EMPRESAS Y PUESTOS DE TRABAJO
	134
BIBLIOGRAFÍA	137
GLOSARIO	141

LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES PERMITEN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO

En los últimos siete años Argentina ha logrado instaurar y consolidar un modelo económico con eje en el empleo y la producción, y que tiene como pilar fundamental la recuperación de la identidad nacional y el aliento al trabajo en todos los sectores de la economía nacional. En otras palabras: un modelo que se orienta al desarrollo económico con inclusión social.

La gestión de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, continuando en este sendero, ha logrado profundizar el modelo, con medidas de carácter estructural que hacen eje en la producción nacional de mayor valor y con cierto grado de especialización y diferenciación, de modo tal que no sólo puedan aprovecharse las ventajas competitivas naturales sino también aquellas oportunidades y desafíos que plantea el mundo globalizado, especialmente a partir del nuevo orden que impuso la salida de la crisis internacional que tuvo lugar durante el primer semestre de 2009.

En este marco político-económico, el Ministerio de Industria y Turismo juega un rol estratégico al traducir en acciones concretas, a través de sus programas e instrumentos de política productiva, el objetivo prioritario de una mejora sistemática de la competitividad de la producción local. Así, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME), una de las áreas centrales del Ministerio, viene llevando adelante una férrea tarea de apoyo a las MiPyMEs basada en tres ejes centrales:

1) Programas universales y específicos. Los programas de tipo universal atienden problemas de las MiPyMEs vinculados a capacitación, asistencia técnica y acceso al financiamiento, mientras que los programas específicos se orientan a la intervención a nivel local/regional, favoreciendo y apoyando iniciativas de desarrollo endógeno de carácter institucional (apoyo financiero y técnico a las Agencias de Desarrollo) o de carácter empresarial, promoviendo el asociativismo en sus diversas manifestaciones, intrasectorial o con un enfoque sistémico de cadena de valor.

2) Mejora significativa de acceso a todos los programas, a través de la simplificación administrativa y de requisitos documentales.

3) Creación de un espacio para la generación de consensos y la articulación entre actores públicos y privados, a fin de canalizar demandas y propiciar un diálogo fructífero que permite la adecuación de herramientas a las necesidades empresarias, sectoriales y territoriales.

Este libro presenta al lector los resultados alcanzados por algunos grupos asociativos que accedieron a los beneficios que otorga el programa Sistemas Productivos Locales de la SEPyME, el cual se instrumenta a partir del apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y trabaja promoviendo la interacción entre empresarios de una región que sean capaces de consensuar un plan estratégico común con impacto, no sólo a nivel intra-firma sino, sobre todo, en su territorio. Esta vinculación entre asociativismo empresario-desarrollo productivo local es el sustento teórico de los sistemas productivos locales, como quedará claramente reflejado en el documento que estamos difundiendo.

La literatura académica y la evidencia empírica coinciden en aseverar que el desarrollo de los sistemas productivos locales es una condición necesaria para lograr el crecimiento económico, la generación de empleo, el aumento de las capacidades de innovación y el aprendizaje tecnológico: afirmación a la que podemos adherir, justamente, a partir de la experiencia y los resultados del Programa que nos ocupa.

Constituir y promover sistemas productivos locales es, sin duda, una tarea compleja desde lo institucional, en la medida que requiere una fuerte convicción de los empresarios acerca de los beneficios de la asociatividad, como así también del conjunto de actores institucionales locales/regionales/nacionales vinculados a la producción que apoyen la iniciativa, potenciando los beneficios del Programa en sí mismo. Hemos, por tanto, desafiado la complejidad logrando, entre quienes formulamos y ejecutamos políticas productivas, desarrollar más de 60 grupos asociativos de empresas a lo largo y ancho de todo nuestro territorio.

Es dable destacar que la clusterización permite a las MiPyMEs alcanzar y mantenerse en un alto nivel de competitividad, lo cual requiere crecientes capacidades tecnológicas para insertarse proactivamente en los modernos sistemas

de producción. Este es el sentido de generar sistemas productivos locales capaces de fortalecer, por un lado, a la producción nacional y, por el otro, a las localidades y regiones, entendiendo que las MiPyMEs presentan problemas vinculados a las asimetrías de información, que actúan como barreras a las posibilidades de incorporar las nuevas tecnologías. El asociativismo, por tanto, se convierte en una estrategia válida para viabilizar estas incorporaciones graduales.

No resulta sencillo articular el funcionamiento de pequeñas empresas en un contexto global donde el paradigma de pensamiento dominante se construye desde el interés individual. Lograr que funcione eficazmente un colectivo de empresas es, por ende, un mayor desafío sobre todo frente a la rigidez, tanto en la forma de reflexionar como de actuar de los diferentes actores productivos.

Nos proponemos interactuar institucionalmente, no sólo en la forma de coordinar actividades productivas sino, además, en la forma de reflexionar. Pensar lo local como construc-

ción propia gracias al esfuerzo colectivo que supera al esfuerzo individual. Eso es no sólo acción política sino además una forma alternativa de pensar el desarrollo.

El Programa Sistemas Productivos Locales se destaca también por la formación de cuadros técnicos y coordinadores locales, capaces de transmitir una forma alternativa de pensar y producir. Así se contribuye a la generación de nuevas y mejores capacidades profesionales en los distintos territorios, capaces de derramar sus aprendizajes tecnológicos al conjunto de las comunidades.

En síntesis, promover grupos asociativos de empresas que persigan objetivos comunes es un aliento al desarrollo económico endógeno y es un aliento a la independencia tecnológica. Significa, en definitiva, crear trabajo de calidad y mejorar las condiciones de vida de todos.

Lic. Débora Giorgi
Ministra de Industria y Turismo de la Nación

EL DESARROLLO PRODUCTIVO COMO BASE DEL DESARROLLO HUMANO

El PNUD promueve en el mundo el Desarrollo Humano en todo su accionar, entendiendo por tal la expansión de las capacidades humanas, la libertad para elegir entre diferentes modos de vida y las opciones de que dispone cada ser humano para alcanzar la vida que desea vivir.

En este marco conceptual el crecimiento económico es un medio para alcanzar el desarrollo humano, pero no un fin en sí mismo. Es una condición necesaria pero no suficiente para lograr un mayor desarrollo humano. La expansión del producto bruto no siempre está acompañada de una distribución de recursos más equitativa y no indica, por lo tanto, en que grado mejora la calidad de vida de la gente.

Cuando el crecimiento económico se basa en el desarrollo productivo local de pequeñas y medianas empresas estamos mucho más cerca de cumplir con la condición suficiente de conexión entre el desarrollo económico y el humano. Esta es la experiencia que ha venido desarrollando la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional en los últimos años y es lo que ha motivado el apoyo del PNUD de Argentina a esta iniciativa.

En la promoción del desarrollo humano juega un rol central la lucha contra la pobreza y contra la inequidad social. Si bien la lucha contra la pobreza tiene un eje fundamental en las políticas de asistencia directa a los sectores de menores ingresos, no es menos importante la promoción de políticas que potencien la generación de empleo e ingresos genui-

nos para aquellos sectores más vulnerables de la sociedad. Y nada mejor que sean los actores locales los que puedan llevar a cabo y consolidar de manera sostenible sus propias iniciativas y emprendimientos productivos, generando ellos el trabajo e ingresos genuinos para sí mismos y para sus coterráneos.

Cuando decimos de manera sostenible estamos implicando varias cuestiones. Primero, la que tiene que ver con la preservación del ambiente y el uso racional de los recursos naturales de cada región o localidad. Segundo, la que se relaciona con la viabilidad económica de las iniciativas productivas que se encaran. Tercero, la que se vincula con la inserción competitiva de esas producciones en los mercados formales, tanto locales como regionales e incluso internacionales. Sería un paliativo apenas temporario desarrollar actividades productivas que no cumplieran con estas condiciones de sostenibilidad.

Lo más importante a lograr en esta línea de acciones es el desarrollo de políticas inclusivas, y la incorporación y consolidación de actividades productivas sostenibles en los mercados formales sin ninguna duda es una manifestación clara de inclusión en la dinámica social de una comunidad. El Programa de apoyo al desarrollo de Sistemas Productivos Locales de la SEPyme está claramente enrolado en la categoría de políticas socialmente inclusivas y es por eso que celebramos que se ejecute en el marco del acuerdo entre el PNUD y el Gobierno Argentino.

Martín Santiago
Representante Residente del PNUD en Argentina y
Coordinador Residente del Sistema de Naciones
Unidas en Argentina.

PRESENTACIÓN

La complejidad de los sistemas industriales hace que la microeconomía tradicional caiga en una especificidad difícil de generalizar. En otros términos, el individualismo metodológico hace dificultoso generar una conclusión única y universalmente válida sobre las necesidades industriales. Por tal motivo, debemos ser conscientes que las herramientas de política, y sobre todo de política industrial, deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a la multiplicidad de casos existentes. Por supuesto, a la hora de priorizar políticas necesitamos conocer las lógicas y las dinámicas sectoriales.

Con el objeto de motorizar el desarrollo industrial, resulta indispensable dirigir acciones hacia el conjunto de actores que potencian el sistema productivo. Uno de los pocos grandes consensos existentes, tanto en la academia como en la gestión, en torno a las estrategias productivas, es que

el esfuerzo sistémico es mucho más potente que el esfuerzo individual. Así es, que un grupo asociado de unidades de producción pueda plantear y alcanzar objetivos difíciles y hasta imposibles de realizar individualmente.

En este sentido, el Ministerio de Industria y Turismo de la Nación promueve diferentes herramientas de política económica. Entre dichas herramientas, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional viene ejecutando, desde junio de 2006 a la fecha, el Proyecto PNUD ARG/05/024 "Sistemas Productivos Locales (SPL) - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional" que apunta a desarrollar la industria de manera sistémica. El presente libro, previo introducir aspectos conceptuales básicos, presenta la metodología para la conformación de grupos asociativos y recopila resultados del mencionado Proyecto.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS CONCEPTUALES BÁSICOS

El objetivo de este primer capítulo es justificar desde la teoría la política activa destinada a generar un sólido tejido industrial. Específicamente, dentro del abanico de herramientas proactivas, se va a enfocar en aquellas orientadas a la conformación de grupos asociativos y/o sistemas productivos locales (SPL). No se pretende obtener una definición precisa a partir de vastos enfoques teóricos, sino más bien encuadrar a los pilares básicos que sostienen la necesidad de crear, afianzar y orientar SPL.

La línea conceptual que sustenta la política de promoción de grupos asociativos de empresas, obligadamente, tiene que recurrir a un bagaje teórico complejo donde se debe relacionar la economía industrial, la economía de las innovaciones, los enfoques en términos de redes y sistemas nacionales de innovación y los enfoques de desarrollo local.

Los enfoques teóricos dedicados a la producción conjunta de diferentes unidades productivas, se han reproducido asentados en dos ejes claves. Por un lado, la economía de las innovaciones, donde la innovación deviene un acto colectivo superando el esfuerzo aislado de los individuos y donde intervienen varios actores de la cadena productiva¹ y, por otro lado, a través del estudio y constante referencia a casos paradigmáticos de aglomeraciones tales como el conglomerado de firmas informáticas de la Silicon Valley y, desde una perspectiva más histórica, los distritos industriales italianos. Las realidades históricas de tales experiencias asociativas requieren de análisis específicos y, por tanto, deben considerarse los condicionantes que cambian los contextos del desarrollo. Por tal razón, se hace necesario rescatar y complementar de los diferentes enfoques (que veremos más adelante) las posibles similitudes y diferencias que se aprecien en relación a los sistemas productivos locales particulares de Argentina.

En primer lugar, se introducen los conceptos de redes, complejos y sistemas productivos. En particular, resaltar los enfoques de desarrollo local, distritos industriales, el *cluster* y

la trama productiva. Se finaliza con una utilización conjunta y puesta a nivel de dichos enfoques que nos permitirán definir a los SPL.

Redes, Complejos y Sistemas Productivos

El concepto de red, y en particular red productiva, adquiere relevancia para los investigadores hacia los años '80, con las prácticas posfordistas de subcontratación.

El estudio de redes, deriva en una multiplicidad de conceptos (*cluster*, complejo, asociación, sistema, acuerdo de cooperación) que muchas veces se utilizan como sinónimos. Los conceptos utilizados pueden tener diferentes alcances, pero todos remiten a, por lo menos, un mínimo funcionamiento conjunto de diferentes actores productivos. Se hace referencia a: acuerdos de cooperación, red productiva, red de proveedores, red de conocimientos y de innovación, distritos industriales, complejos productivos, *cluster*, sistemas productivos locales, arreglos productivos locales, consorcios de exportación, entre los conceptos más destacados en el estudio de redes y sistemas. Conceptos todos, que se vinculan desde su origen a la teoría económica de la innovación.

Las conformaciones de estas redes surgen de nuevas prácticas de política industrial en el contexto del cambio de paradigma tecnológico (Dosi, 1982). El marco analítico es, específicamente, el de una nueva organización industrial donde *Política Industrial* es igual a *Política Tecnológica*².

Desde el punto de vista de la evolución teórica, las *redes productivas* surgen frente a la insuficiencia de los análisis en términos del mercado como "asignador eficiente de recursos" y de los enfoques de fallas de mercado (Nelson, 1959 y Arrow, 1962), es decir de la teoría Neoclásica, para explicar el desarrollo productivo. El cambio fundamental que motiva su creación, es que la política económica no es sólo

¹ La innovación como acto colectivo es enfocada como tal a partir del seminal artículo de Kline y Rosenberg, (1986). Dicho artículo implica en la teoría económica de las innovaciones la superación del tradicional modelo lineal de innovación.

² Concepción de la bibliografía industrialista -heterodoxa- y de la OCDE (1992).

Cuadro 1.1: Definiciones utilizadas en la Teoría Económica de Redes y Sistemas

Clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo o sector (Porter, M. 1998).
Distritos Industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de pequeñas empresas similares en un territorio, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división de trabajo entre las mismas (Marshall 1920).
Sistemas y arreglos Productivos Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Son un grupo de empresas localizadas en un mismo territorio donde interactúan, cooperan y aprenden entre sí y con otros actores locales, tales como: Gobierno, Asociaciones Empresariales, Instituciones de Crédito y Centros de Investigación (SEBRAE 2005; SEPyME 2008).
Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Son acuerdos explícitos y/o implícitos entre empresas para innovar, acumular conocimiento y/o aprovechar una determinada infraestructura.

Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

asignar recursos, la política industrial es, como lo explica la teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982; Cohendet, 1998), *crear* recursos. Asimismo la intervención política que implica una forma de coordinación alternativa o complementaria del mercado, como se fundamenta en la teoría Económica de la Innovación y la teoría Sociológica de Redes. La complementariedad institucional entre actores tales como organismos públicos de investigación, universidades y empresas (Callon, 1992; Rosenberg y Nelson, 1994) deviene un foco sustancial que motoriza el interés tanto de la academia como de la gestión.

La teoría Evolucionista aporta una diferencia principal referente al tratamiento del conocimiento como activo intangible clave, diferente al tratamiento de la información. *La información no es lo mismo que el conocimiento*, pues fluye libremente y es accesible a quien la solicite o pague por ella; mientras que, el conocimiento, exige un esfuerzo para ser incorporado y, si bien puede codificarse, una parte importante del mismo es tácito.

Consecuentemente, el esfuerzo es indispensable para estimular la innovación y las capacidades de absorción. Más aún, el esfuerzo de aprendizaje tecnológico es la piedra an-

gular del desarrollo productivo. Dicho esfuerzo, o esfuerzo por innovar, es diferente al de incorporar tecnología. Por ejemplo, comprar una máquina o una licencia pueden ser sólo el puntapié inicial del proceso de innovación pero de ninguna manera implica que un sistema esté innovando. En otras palabras, incorporar tecnología no es condición suficiente, sólo hay innovación cuando existe esfuerzo para mejorar y adaptar dicha tecnología.

Para estimular la innovación y apropiarse del aprendizaje, las redes, complejos y sistemas productivos ponen en práctica rutinas³ con objetivos comunes, principalmente objetivos de innovación.

Redes y Sistemas

Las redes organizadas constituyen sistemas y, cuando se direccionan institucionalmente, son herramientas de desarrollo. El objetivo de desarrollo productivo y/o tecnológico es el fin de literatura en términos de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) (Lundvall, 1992; Nelson, 1993) que ha desarrollado un robusto marco teórico estos últimos años. Los SNI remiten a *redes* de actores y de *instituciones* que

³ Las rutinas asociadas al estudio de redes exigen una noción sistémica de la red. La red implica un ordenamiento alternativo al ordenamiento de mercado, la coordinación entre los participantes no considera estrictamente la variable precio, así por ejemplo, la teoría Evolucionista de la Firma (Nelson y Winter, 1982) considera la rutina organizacional y a el aprendizaje tecnológico como formas de coordinación alternativa al precio de mercado.

influyen el proceso de innovación de un país a partir del aprendizaje y la aplicación de nuevas tecnologías. En líneas generales, los autores del enfoque SNI (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993) destacan las diferencias en las trayectorias institucionales entre los países y, desde un enfoque más normativo, los autores tienden a contemplar herramientas públicas destinadas a fomentar las interacciones y el entramado entre actores productivos. Una de esas herramientas es el fomento de la asociatividad, la que expresa, o debiera expresar, una dinámica sistémica. En tal sentido, *“la asociatividad o cooperación entre empresas es un rasgo crucial, siendo la innovación un proceso acumulativo que implica un aprendizaje en la práctica, el uso y la interacción, y a menudo produce un rendimiento creciente”* (Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke, 2005).

Por otra parte, una amplia literatura, pone el acento en los vínculos entre individuos (firmas) que forman un conjunto que se encastra en un determinado ambiente político, cultural e institucional (Granovetter, 1985). Las redes productivas (de innovación) pueden ser formales y/o informales. Estas redes tecno-económicas (Bell y Callon, 1994; Callon, 1992, 1999) son formalizadas por acuerdos que susciben empresas no relacionadas (Chesnais, 1988) y pueden tener mayor o menor poder para imponer sus estrategias y sus capacidades (Zanfei, 1994). Dichas redes, y en particular los Productores-Usuarios (P-U) de tecnología (Lundvall, 1988; 1992), son el elemento primario de los SNI, es decir, son el elemento clave de la acumulación conjunta de conocimientos. Las relaciones P-U pueden caracterizarse por asimetrías de poder al interior de la red, que dependen del sector o rama industrial. Por ejemplo, en la industria automotriz las relaciones son de tipo vertical donde prevalecen las necesidades de diseño, por lo tanto, el eslabón de diseño impone condiciones al resto de la cadena. Las redes aquí se configuran con un objetivo de costo y mercado siguiendo un esquema de sub-contratación. Se crean conocimientos pero los mismos son apropiados por los actores que controlan la red. Aquí, debemos considerar las estrategias de las multinacionales que arman redes de sub-contratistas. Por tal motivo, las transferencias de tecnología requieren de la posibilidad y capacidad de realizar esfuerzos. Esta idea se refuerza cuando se considera que las tecnologías desarrolladas son activos específicos que las firmas protegen permanentemente (Chesnais, 1986, 1992).

Las relaciones y los acuerdos de cooperación entre firmas caracterizan a la organización industrial sobre todo en el mundo desarrollado desde 1980 (Chesnais, 1988; OCDE, 1992), a tal punto que es muy raro que las firmas innoven solas (OCDE, 1999). Estos acuerdos constituyen una estrategia para producir mejores innovaciones y, sobre todo, para defenderse de la competencia. Los problemas que se

suscitan en la reorganización industrial son los modos de coordinación institucional que configuran tales relaciones de intercambio de información y conocimiento. Estos modos son: la cooperación, la jerarquía y la confianza. De esta manera, en las redes productivas se impondrán determinadas rutinas (Johnson y Lundvall, 1994) o comportamientos estabilizados que se establecerán como reglas. Este tipo de rutina sugiere una organización con objetivos que sobrepasan los objetivos de la firma individual.

In fine, tomando como base esta lógica sistémica debiera plantearse una centralidad institucional que configure sectores capaces de promover el desarrollo económico. Tales configuraciones pueden emprenderse localmente potenciando a los actores capaces de llevar adelante el proceso de asociación. Es así como la asociatividad sistémica se inserta en el desarrollo económico local.

De la producción asociada a los Sistemas Productivos Locales

La “asociatividad empresarial” o “los sistemas productivos conformados por empresas”, ameritan una construcción teórica capaz de dar cuenta de un interés particular de política. En efecto, con el interés de delimitar el universo, se ha trabajado con enfoques (que de ninguna manera pretenden ser absolutos y/o definitivos) para lograr definir básicamente tanto el objeto analítico como la actividad sobre dicho objeto. Se han escogido cuatro enfoques, el primero de ellos es el de *desarrollo económico local*, propuesto por Albuquerque y Vázquez Barquero. En segundo término, se precisará la concepción de *distrito industrial italiano*, para la que se ha tomado la obra de varios autores. En tercer lugar, se estudiará el concepto de *cluster*, proveniente de la literatura académica anglosajona y popularizado en los años '90 por diversos autores entre los que sobresale Michael Porter. Cuarto, a la luz de estudios realizados por economistas argentinos especializados en temas de vinculaciones entre firmas, se analizará la noción de *trama productiva*.

El desarrollo económico local y los Sistemas Productivos Locales

Albuquerque (2004) plantea que la ruptura del esquema fordisto de producción a mediados de los años '70 dio lugar a:

“nuevas estrategias de desarrollo local vistas como formas de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el sentido que no se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que buscan un impulso

de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales” (pág. 5).

Así, un conjunto de factores que van desde la innovación en tecnologías duras y blandas, las actuaciones a nivel macro, meso y microeconómico, la procuración de ventajas comparativas dinámicas y la flexibilización de las formas de producción influyen en el desarrollo local.

Albuquerque estima que:

“en virtud de que la inserción de algunas actividades y empresas en los segmentos dinámicos del núcleo globalizado de la economía mundial no asegura por sí sola la difusión de progreso técnico en los sistemas productivos locales, [...] se necesita una política específica para facilitar a estos sistemas, integrados básicamente por micro, pequeñas y medianas empresas, el acceso a las infraestructuras y servicios especializados de innovación tecnológica, creación y diversificación de empresas, a fin de lograr la difusión de tecnología, el crecimiento económico y la creación de empleo e ingreso en todos los territorios” (pág. 7).

Este enfoque se asienta en un sistema dinámico, el cual puede ser reconfigurado por algunas acciones políticas. Por ejemplo:

- La selección, adaptación y difusión de las tecnologías más apropiadas.
- La formación de recursos humanos según los requerimientos de innovación de los diferentes SPL.
- La ampliación del mercado interno y la generación de empleo productivo vinculado a la necesaria atención de las necesidades básicas.
- La utilización de los diferentes esquemas de integración supranacional.
- El fomento a la interacción creativa entre los agentes públicos y privados.

La idea central, es apuntalar el aprendizaje tecnológico y, en términos de Albuquerque, *“endogeneizar las oportunidades externas existentes”*. El proceso de interiorización de las oportunidades se basa en el impulso a la:

“concertación de actores locales, tanto públicos como privados (municipalidades, gobiernos provinciales, entidades de capacitación y formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizacio-

nes cívicas, entre otros), que corresponde promover principalmente -aunque no exclusivamente- a los responsables públicos locales y provinciales, a fin de lograr la vinculación en red de los mismos, para la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad de cada sistema económico local” (op. cit., pág.21).

En la misma línea, Vázquez Barquero (2000) estima que el modelo de desarrollo local endógeno comparte con el paradigma de los años '50 y '60, que el aumento de la productividad, y por tanto del crecimiento económico, se produce como consecuencia de la generación de economías de escala en la producción, la introducción de innovaciones por parte de las empresas líderes y el flujo de la mano de obra desde las actividades tradicionales a las más modernas (industriales). No obstante, cabe remarcar que el desarrollo puede estar diseminado territorialmente y no necesariamente concentrado en las grandes ciudades. Los SPL pueden liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural al generar economías de escala y reducir los costos de transacción como las grandes empresas; las formas de organización social y el sistema de valores locales flexibilizan los mercados de trabajo y permiten a las empresas locales trabajar con bajos costos de producción y, en particular, con salarios relativamente bajos; y la sociedad civil ejerce un control creciente de los procesos de desarrollo de las localidades y regiones.

Para este autor, el crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad o región se compone de tres dimensiones (Vázquez Barquero, 1986).

Una primera dimensión económica está referida a la capacidad endógena de las empresas para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes para ser competitivos. La mayor competitividad resulta del progreso tecnológico y de una acentuada división del trabajo del Sistema Productivo Local, de una cierta especialización productiva que estimula la creación y acumulación de conocimientos y/o de nuevas tecnologías, de una multiplicidad de sujetos económicos locales con elevada probabilidad de solucionar por prueba y error (*learning by doing*) los problemas con los que se enfrenta el sistema productivo, una fácil difusión de información técnica y comercial mutua (que se establece por contactos personales e informales), un sistema de formación profesional construido por la propia localidad y por la consolidación histórica de conocimientos y una fuerte integración entre las instituciones y la economía local favorable a la innovación y a la adaptación a las condiciones cambiantes de la realidad productiva. Las variables determinantes para la consolidación del sistema local son tanto endógenas como exógenas, aunque son las endógenas las impulsoras del proceso de desarrollo local. Dicho desarrollo

se materializa a través de la innovación tecnológica, el sistema informativo, la capacidad de regulación del mercado y las transformaciones sociales.

Una segunda dimensión es de naturaleza socio-cultural y se manifiesta en el hecho de que los valores e instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y se fortalecen en el ejercicio de la propia estrategia. Constituyen un conjunto de elementos entre los que se pueden resaltar: una profunda identidad local proyectada en una cultura propia; la consideración de la capacidad empresarial y de iniciativa como valor social positivo en la colectividad; la existencia de estructuras familiares con vínculos intergeneracionales sólidamente cohesionadas y que hacen de ella una unidad de renta y producción; una organización social con un nivel suficiente de actividades mercantiles; y un sistema urbano desarrollado sobre el área donde el sistema industrial se articula.

Una tercera dimensión sería la político-administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible. Focalizándose en América Latina, Alburquerque plantea:

“la necesidad de promover el potencial de desarrollo endógeno, asignando la importancia debida a la dimensión territorial de la política tecnológica y a la atención a las pequeñas y medianas empresas, como la de asegurar el acceso a servicios avanzados a la producción en el entorno territorial, el afianzamiento de las redes institucionales y acuerdos de cooperación y la inclusión de la sustentabilidad ambiental en la gestión local del desarrollo” (Alburquerque, 1997, pág. 147).

Más allá de que el enfoque “desarrollo local” abre un sustancioso abanico de análisis económico del cual se desprenden recomendaciones de política, se deben puntualizar ciertos límites inherentes al mismo. En primer lugar, se observa un excesivo énfasis en las capacidades de la sociedad y los Estados locales, dejando un espacio casi nulo a la intervención territorial concreta de la política industrial del Estado Nacional. Alburquerque, por ejemplo, sostiene que:

“la reforma de las administraciones públicas en el sentido de la descentralización territorial participativa es también parte fundamental de la estrategia de desarrollo económico local” (Ibid. pág. 15).

Siguiendo esta lógica, el Estado Nacional se reduciría al mero “logro de los equilibrios macroeconómicos” que resulten condición necesaria para el trabajo territorial de los municipios y provincias.

En contraposición a esta visión, la visión sistémica adoptada por la SEPyme⁴ considera que el Estado Nacional no puede auto-excluirse de los procesos de desarrollo local. Por el contrario, y a los efectos de que estos procesos puedan concretarse, el Estado Nacional debe intervenir con lineamientos de política industrial activa y con programas específicos que funden y/o fortalezcan a los diversos complejos y sistemas productivos. Naturalmente, esta intervención debe realizarse en forma interactiva con los municipios y/o provincias correspondientes, dando lugar a una complementación institucional de políticas de apoyo al sector productivo.

Estrechamente ligado, el otro punto débil del enfoque de desarrollo local es la dicotomía que se plantea entre los enfoques de desarrollo “desde arriba” y “desde abajo”. Nuevamente en palabras de Alburquerque,

“mientras en las teorías y políticas del desarrollo concentrador y “desde arriba” se señala que el crecimiento cuantitativo y la maximización del producto interno bruto son las guías del desarrollo, en las estrategias de desarrollo económico local se aprecia un mayor interés y preocupación por la satisfacción de necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso y calidad de vida, así como el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medioambiente local” (Ibid. pág. 16).

De este pasaje, se desprende la imposibilidad de que el objetivo de maximizar el crecimiento económico pueda ir acompañado en forma simultánea de otros fines genuinos y legítimos como el crecimiento en el empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. Así, se percibe otra vez la incapacidad del enfoque de desarrollo local de captar la potencialidad virtuosa de interacción entre políticas de los diferentes niveles estatales o, su contracara, lo pernicioso de una intervención sin coordinación entre dichas instancias. Concretamente, desde esta visión no existiría la posibilidad de que las políticas nacionales de desarrollo industrial y de fomento a la innovación productiva estén imbuidas, en sí mismas, de fines como la reducción de las asimetrías entre regiones y la propensión a crear trabajo genuino o fomentar el equilibrio del medio ambiente en una localidad.

⁴ Se refiere al enfoque adoptado en el Programa Sistemas Productivos Locales – Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional, pone al Estado Nacional en el centro de la escena. El rol clave de los Estados y la coordinación institucional deviene un factor clave que debe ser centralizada en la planificación coherente y sistémica de las herramientas de política.

In fine, tomando en cuenta que la ausencia de una política nacional de fomento de las economías regionales puede contribuir a una concentración de la riqueza en las zonas más ricas y a un aumento de las asimetrías entre regiones, resulta indispensable complementar este enfoque con una presencia proactiva del Estado Nacional en la configuración de instituciones destinadas a fortalecer las regiones postergadas o relativamente retrasadas.

El distrito industrial

Hacia los años '80, los distritos industriales italianos captaron la atención de especialistas en desarrollo local. Entre ellos, Pyke y Sengenberger (1993) consideraron que los distritos industriales, como centros productivos que continuaron creciendo durante los años '70 y '80 cuando la economía mundial se retraía, podían ser opciones válidas para impulsar el crecimiento del producto y el empleo.

Dichos autores, consideran al distrito industrial como un sistema productivo definido geográficamente, caracterizado por un gran número de empresas pequeñas y medianas -incluso familiares- que se ocupan de diversas fases y formas de la elaboración de un producto. La mayoría de los distritos se especializan en un producto, con diversos tipos de complejidad y uso final.

El distrito aparece como una unidad económica, social y política. En el plano productivo, se caracteriza por una gran capacidad de adaptación e innovación, y por hacer frente a demandas rápidamente cambiantes de productos, que dependen, en gran medida, de la "flexibilidad" de la mano de obra y las redes de producción.

En este esquema, las empresas de una misma rama y/o actividad compiten fuertemente entre sí al tiempo que colaboran y cooperan desarrollando diferentes actividades, especialmente, en innovación y diseño. Si bien muchas de las características son comunes, existe una gran variedad de distritos, lo que implica la elaboración de políticas específicas para cada tipo de empresas. Generalmente, las políticas se orientan a convertir a las pequeñas empresas en medianas, e incluso grandes, estableciendo incentivos o ayudas financieras, como subvenciones, exenciones fiscales, ayuda a la mejora tecnológica y reducción de cargas sociales. Sin embargo, los autores remarcan que la problemática clave, más que la capacidad o la gran escala de las unidades productivas, es el aislamiento. Lo importante no serían las características y recursos de cada pequeña empresa, sino las de la estructura y el contexto industrial en que se desenvuelven.

Finalmente, los autores que analizan los distritos industriales, aconsejan atender a la creación de formas organizativas en las que la pequeña empresa combine sus ventajas de flexibilidad con el apoyo y la estabilidad que provienen de redes más amplias. Así mencionan un:

"proceso de desarrollo espontáneo cuando, consciente o inconscientemente, ciertas localidades han aprovechado la oportunidad de utilizar las condiciones locales favorables para hacer frente al reto de cambio de los procesos económicos generales" (Ibid. pág.19).

Las condiciones necesarias, tanto locales como a nivel más amplio, para reproducir en otras partes la experiencia del distrito industrial se traducen en el espíritu y la capacidad empresarial. Asimismo, la flexibilidad, tanto en la utilización de recursos como de la estructura social para adaptarse a los cambios del mercado; las estrechas relaciones comunitarias, incluyendo a los factores culturales y políticos para preservar el consenso local y los valores comunes promoviendo el compromiso social. Deben, además, considerarse a las normas que regulan la distribución de los beneficios económicos y los mecanismos de mercado apuntando a estimular: la cooperación, la flexibilidad y la innovación; y lograr plasmar un pool local de especializaciones calificadas. Los autores aclaran que el papel de impulso al desarrollo que realizan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en los distritos fue realizado en el pasado por las grandes empresas, por lo que deducen que la atracción de grandes empresas a las zonas en desarrollo es una alternativa viable para el desarrollo.

Por otra parte, Pyke y Sengenberger -en coincidencia con autores como Tattara y Volpe (2003)- avanzan en la resolución del dilema entre competencia y colaboración, estableciendo que la competencia se da entre las empresas del sector y la colaboración entre firmas de sectores adyacentes. No obstante, el trabajo concreto del Programa SPL con grupos asociativos de empresas ha permitido ver que existen múltiples espacios de cooperación entre las MiPyMEs de un mismo sector de actividad para dar respuestas colectivas a problemas del conjunto: las necesidades de incrementar los *stocks* con miras a la exportación o a satisfacer nichos internos de mercado de cierta envergadura; la necesidad de convertirse en referentes zonales de un tipo de producto determinado (como obtener y potenciar la denominación de origen); el abaratamiento de costos (vía compras conjuntas, fletes, etc); el diseño de estrategias de *marketing* o de sistemas electrónicos de salida al mercado (páginas *web*, sistemas de venta electrónica, etc), así como el desarrollo conjunto de productos específicos del complejo.

En cuanto a las condiciones laborales, Pyke y Sengenberger focalizan la capacidad de adaptación del distrito a las condiciones de flexibilidad laboral y a la inexistencia o escasa sindicalización de la mano de obra (Trigilia, 1992). Este último fenómeno es analizado como una virtud más del distrito (Bruno, 1991) que subestima -cuando no niega- los efectos que la laxitud de las condiciones laborales y contractuales traen aparejadas (Recio, 1994). Así, los altos niveles de rotación de la fuerza de trabajo, la interrupción de las trayectorias laborales, la inestabilidad de los ingresos y las altas tasas de empleo temporal que atentan contra las condiciones de vida, suelen ocupar poco espacio en la literatura sobre distritos industriales. Es evidente que hay efectos adversos derivados del deterioro de las condiciones laborales necesarias para el funcionamiento del distrito industrial. Al analizar textos como el de Pyke y Sengenberger (1993) sobresale la identificación de dos vías mediante las cuales las empresas, industrias o regiones han tratado de hacer frente a los retos de la competencia internacional.

Otra cuestión relevante en el análisis de los distritos, es la apreciación del papel que debiera cumplir la gran empresa. En este punto la lectura es ambigua. Por un lado, se muestra que la dinamización del complejo productivo puede ser llevada adelante por empresas de pequeño porte y, por otro lado, se recomienda la atracción de grandes empresas para traccionar al conjunto. La observación de Pyke y Sengenberger acerca de la importancia de las firmas de grandes dimensiones traccionando al distrito, implica trasladar el esquema del mercado mundial y reducir el distrito al nivel de subsidiario de la gran empresa transnacional.

En definitiva, se plantea un esquema de desarrollo basado en las ventajas comparativas estáticas, con escasas intervenciones de parte de la autoridad pública y, las que se realizan, potenciando la base productiva y social más favorecida.

Si se traslada este enfoque a la estructura del mercado argentino se presenta una tensión, producto de la diferencia de ritmos de crecimiento existente entre los sectores basados en grandes empresas respecto de aquellos caracterizados por la fuerte presencia MiPyMEs. Ello redundaría en dos espacios diferenciados en cuanto a la creación de empleo, la distribución del ingreso y la complejidad de la estructura productiva, pero también en un cúmulo de relaciones generadas entre grandes, medianas y pequeñas empresas, a raíz del grado de tracción económica que representen las primeras. En este punto, existe un amplio espacio para las políticas públicas orientadas a equilibrar dichas relaciones y potenciar el crecimiento.

Por otro lado, Becattini (1993) define el distrito industrial como:

“una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada. En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse” (Ibid. págs. 62-63).

El distrito está inmerso en una comunidad cuyo sistema de valores e ideas es relativamente homogéneo y es la expresión de una ética del trabajo en sintonía con la actividad, la familia, la reciprocidad y el cambio. El conjunto de las instituciones (como el mercado, la empresa, la familia, la iglesia y la escuela, así como las autoridades locales, las estructuras locales de partidos políticos y sindicatos y otros muchos organismos públicos y privados, económicos y políticos, culturales y caritativos, religiosos y artísticos) favorece el desarrollo del distrito. En el trasfondo, se pretende que el distrito ofrezca oportunidades de empleo al conjunto de la población.

Otra característica de este tipo de aglomeraciones es que cada empresa tiende a especializarse en una fase o en unas pocas fases de los procesos de producción. El distrito se estructura sobre una “industria principal” rodeada de “industrias auxiliares”. Así, uno de los principales problemas que afronta el distrito -inmerso en un mercado donde la demanda cambia constantemente- es la colocación en los mercados externos del creciente excedente que producen; por lo que el problema a resolver es el del destino de la producción. La versatilidad del distrito está circunscripta a un tipo de producto; por lo que cambios en la demanda o en la oferta pueden superar la capacidad de adaptación del mismo.

En este tipo de sistemas, la incorporación de tecnología es un proceso social que se logra gradualmente a través de un proceso de autoconciencia por parte de todos los segmentos de la industria y estratos de la población.

En cuanto a las necesidades de financiamiento, el “banco local” permite al distrito un acceso al crédito que está vedado en el sistema crediticio convencional. El banco local es un organismo nacido y desarrollado en el distrito, muy vinculado a los empresarios locales, y profundamente implicado en la vida de la comunidad pero que cuenta con algunas restricciones para operar fuera de la región.

Becattini (1993) describe el distrito industrial haciendo énfasis en los valores que lo circundan, estructuran y reproducen. De esta manera, se establece que existen sociedades virtuosas y trabajadoras donde el esfuerzo y los valores dan como resultado inevitable el crecimiento económico y la movilidad social ascendente. Sin embargo, postular los valores como requisito del distrito y como condición de su reproducción muestra un determinismo cultural que, según la perspectiva con que se analice, puede encontrarse en todos lados o en ninguno.

En definitiva, las consideraciones que anteceden sugieren que este marco analítico y prescriptivo específicamente referido -a algunas economías locales italianas durante los años '80 y principios de los '90- no parecería tener una aplicación directa a las realidades de las aglomeraciones territoriales con fuerte presencia de MiPyMEs en países con las características de la Argentina. De allí que, al tratarse de esquemas con una clara impronta descriptiva, el distrito industrial carecería de directrices que permitieran extrapolar directamente el análisis a contextos económicos, políticos, sociales y culturales diferentes.

El *cluster*

En 1920 Alfred Marshall daba una primera idea de la existencia de *clusters* como forma productiva identificable. La idea marshalliana de *cluster* involucra a firmas que en su dinámica conjunta generan economías externas reduciendo costos de productores agrupados o aglomerados en un cierto territorio.

En los últimos años, en el marco de un proceso intenso de globalización económica, el concepto de *clusters* fue tomando cada vez más relevancia. El crecimiento del comercio internacional creó nuevas oportunidades, mientras que el aumento de las importaciones hizo más vulnerables a las empresas domésticas. Estos factores, llevaron a una mayor preocupación en los últimos años por aumentar la competitividad.

En esta línea, los *clusters* son vistos como una forma de superar limitaciones en cuanto a escala, requerimientos tecnológicos, poder de compra, innovación, acceso al comercio exterior, entre otras ventajas. Más ampliamente, en su origen fue concebido como una vía para el crecimiento tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.

A comienzos de los años '90, Michael Porter retomaba el enfoque de los *clusters* con una definición quizás algo abarcativa del concepto. Indicaba que los *clusters*:

“resultan en una concentración geográfica de empresas, proveedores de insumos y servicios especializados, e instituciones conexas, todos los cuales trabajan en forma coordinada, en estrecha interacción, de lo que derivan sinergias y externalidades positivas” (Dirven, 2005, pág. 54).

En una redefinición posterior, en el año 2000, Porter especificaba este tipo de aglomeraciones como un:

“grupo de empresas e instituciones afines interconectadas, que trabajan en cierto rubro y están geográficamente próximas entre sí, eslabonadas por lo que tienen en común y por sus complementariedades” (Dirven, 2005, pág. 54).

Ambas definiciones dejan un amplio margen para la identificación de un *cluster*. La característica fundamental constitutiva del *cluster* es la acción colectiva iniciada por las empresas y apoyada por un conjunto de instituciones. Este punto es el principal factor de diferenciación del concepto, y es lo que permite lograr discernirlo de la gran diversidad de aglomeraciones empresarias existentes.

Por otro lado, los ciclos de vida de Rosenfeld (1997) y el modelo de diamante de Porter (2003) son también aportes válidos para explicar ciertas características propias de los *clusters*.

El modelo de los ciclos de vida distingue cuatro etapas en la evolución de los *clusters*: una primera embrionaria, en la que produce para el mercado local o regional y acentúa los esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a cuellos de botella local; una etapa de crecimiento en la que “los mercados se desarrollan lo suficiente como para expandirse, atraer imitadores y competidores, y estimular los emprendimientos” y en la que “el *cluster* comienza a adquirir identidad como tal”; una etapa de madurez en la que los procesos se rutinizan y una de declive en la que los productos del *cluster* “se vuelven reemplazables por sustitutos más efectivos” (Gómez Minujín, 2005). A este ciclo de vida, Bertini (2000) abre una segunda variante para la última etapa, donde se plantea la posibilidad de “decadencia” o “éxito”. La decadencia estaría determinada por “guerra de precios”, selección de empresas, pérdida de rentabilidad y pérdida de recursos humanos críticos; mientras que el éxito estaría dado por el crecimiento de sectores complementarios, crecimiento de encadenamientos a lo largo del ciclo productivo, crecimiento de actividades y profesiones innovadoras y aumento de la rentabilidad y de la ocupación. En efecto, el autor plantea que:

“para el éxito del proceso de desarrollo del cluster resulta fundamental evitar la competencia sobre los costos y asegurar la sustentabilidad social de la competencia global en el largo plazo. Las posibilidades de éxito de dicho proceso dependen de la localización favorable y de las conexiones territoriales, de la capacidad para atraer inversiones del exterior con el objetivo de fortalecer el cluster, de políticas locales apropiadas para la creación de redes de la provisión de servicios y de la presencia de recursos educativos y humanos actualizados en términos de capacidades tecnológicas y gerenciales” (Bertini, 2000, pág. 106).

Por el contrario, las limitaciones a la creación y desarrollo de un *cluster* serían:

- No todos los mercados tienen condiciones apropiadas para la “*clusterización*”. Por ejemplo, conviene más la asociatividad en los sectores de oferta atomizada (las empresas o productores agropecuarios) donde el éxito de algunos actores difícilmente afecte negativamente a otros; pero no es posible establecer este tipo de relaciones en los mercados de manufacturas donde la oferta es muy concentrada, puesto que genera un juego de suma cero entre los componentes. En estos casos, la solución ha sido la búsqueda de nuevos mercados, en general, de mercados externos.
- No todas las regiones cuentan con el alto nivel de confianza necesario entre los actores; en términos más amplios, el *cluster* exige un alto grado de capital social de difícil construcción donde no existe.
- La inestabilidad de las reglas de juego económicas puede desalentar los vínculos de dependencia mutua que generan los *clusters*. La inestabilidad obliga a plantear cientos de eventualidades en los contratos que pueden llegar a cambiar los términos de los acuerdos; por el contrario, la estabilidad facilita los acuerdos, disminuyendo los costos de transacción y aumenta las posibilidades de cooperación (Casaburi y Peirano, 2000).
- A su vez, el modelo del diamante de Porter (2003) determina que la competitividad de las empresas al interior del *cluster* está dada por la rivalidad entre las firmas, la competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, la cooperación organizada por medio de instituciones, las interacciones informales basadas en redes personales, el acceso a los factores de producción avanzados y especializados, los lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación, y la proximidad de compradores sofisticados (Gómez Minujín, 2005).

Asimismo, los clusters se definen a partir de contextos económicos y políticos estables:

“el contexto político, económico y social en el que se implementan las iniciativas es muy importante. Factores claves son la confianza de las empresas en las iniciativas de los gobiernos así como que la presencia de gobernantes locales que puedan influir sobre los empresarios”. Gómez Minujín (2005, pág. 24).

En el mismo trabajo, se cita a Bianchi *et. al.* (1997) quienes se focalizan en el contexto macroeconómico como dimensión clave en los países en desarrollo. Para lograr una buena asociatividad debieran forjarse ambientes estables en estos países. Es así, que los *clusters* se potencian en un adecuado sistema institucional donde se vinculan virtuosamente la esfera educativa, de gestión empresarial, cámaras empresarias, proveedores, clientes, etc.

Sin embargo, cabe observar que “promover un ambiente estable” puede resultar insuficiente e incluso ambiguo, ya que la estabilidad no resulta automáticamente en *clusterización*. Para ello, debe haber una política directamente orientada a la formación de clusters. Como se sostuvo más arriba, debe haber una política nacional, provincial y/o local para inducir su fortalecimiento o creación. A ésta se suma la necesidad del mayor “acople” posible entre las políticas estatales de incentivo en los niveles macro, meso y microeconómico; así como una activa y coordinada política educativa, científica y tecnológica.

La trama productiva

La trama productiva es un concepto que ha sido definido de diferentes maneras según los autores que se han abocado a estudios de campo específicos, como en los casos del sector automotriz o agroalimentario. Una definición posible entiende a la trama como:

“un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresa(s) núcleo(s), sus proveedores y clientes, o bien un conjunto de empresas asociadas” (Delfini *et.al.* 2007, pág. 10).

Asimismo, la trama es conceptualizada como:

“un número reducido de grandes empresas, en su mayoría de capital transnacional, ha alcanzado en los últimos años posiciones jerárquicas de importancia. Estas empresas

tienden a establecer grados crecientes de control a través del dominio de algunas tecnologías principales en el marco de una tendencia hacia la conformación de paquetes tecnológicos” (Bisang y Gutman, 2005).

En línea con estos autores, la trama productiva se utiliza para definir sectores donde “a) no requiere necesariamente la proximidad geográfica de los agentes que lo integran, b) concibe la posibilidad de relaciones no-precio construidas sólo sobre la base de relaciones económicas y c) admite distintos grados de desarrollo, en función de la importancia de los flujos intangibles y de las relaciones no-precio entabladas a su interior”. Por último, en Albornoz, Milesi y Yogue (2004) se consigna que la trama consiste en:

“una firma (firma “núcleo”) y el conjunto de relaciones que se establece con sus empresas proveedoras [...] Las firmas “núcleo” de cada trama articulan entonces un conjunto de empresas en las que el conocimiento que en ella se genere y circule será esencial para su desempeño individual”.

Como se puede apreciar, algunos de los autores citados resaltan en sus definiciones las relaciones que las grandes firmas (o firmas “núcleo” de la trama) entablan con sus proveedores (como se deriva explícitamente del último pasaje citado), mientras otros ponen especial énfasis en las relaciones con los clientes de dichas empresas (que serían las adquirentes de los paquetes tecnológicos mencionados por Bisang y Gutman) y unos terceros son más inclusivos, al incorporar tanto a proveedores y clientes como a empresas asociadas. Esta flexibilidad conceptual, también puede ser leída críticamente. Desde el momento en que la trama puede representar realidades muy diferentes, el concepto pierde entidad propia y termina dependiendo del autor. Al margen de esta lectura (que será retomada en breve), es interesante rescatar en este punto el denominador común de estas definiciones, esto es, la existencia de una empresa núcleo, y apuntar a comprender cómo repercute su presencia en las relaciones que ésta entable con firmas pequeñas, sea “aguas arriba” o “aguas abajo”.

Para ello, resulta interesante volver a Bisang y Gutman (2005) e involucrarse en el análisis que hacen de las tramas agroalimentarias del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) ampliado. Estos autores manifiestan que, si bien estas tramas:

“constituyen formas de organización empresarial eficientes para sustentar, de manera sistémica, el logro de mayores niveles de competitividad”, también es cierto que *“dentro de las tramas se producen y consolidan fuertes*

asimetrías entre las empresas participantes (asimetrías sustentadas en el control de los activos estratégicos, económicos, financieros o tecnológicos), dando lugar a sistemas jerárquicos en los que algunas firmas ejercen el control y la coordinación del conjunto de empresas”.

Asimismo, resaltan que (salvo contadas excepciones):

“en estas actividades se observa un claro predominio de formas de capital concentrado y centralizadas, en particular filiales de capitales extranjeros (o empresas nacionales absorbidas por éstos) o grupos económicos locales que controlan el conjunto productivo y parte significativa del diseño estratégico”.

Como corolario, los autores sostienen que la generación de excedentes al interior de la trama “no garantizan automáticamente avances significativos en el conjunto de la economía”, por lo que se torna necesaria una:

“reformulación de las políticas públicas, que brinde un marco regulatorio acorde con los objetivos de desarrollo económico y social”.

En suma, queda planteado, en suma, que la existencia de tramas productivas implica la existencia de cadenas de valor en las que prepondera el rol de una firma “núcleo”, y que ello no debe implicar la falta de políticas que apunten al desarrollo de las PyMEs eslabonadas en esa trama. Muy por el contrario, las políticas de apoyo deben estar aquí tan presentes como en cualquier otro tipo de aglomeraciones empresarias, aunque en este caso deben poner especial énfasis en la previsión de que las firmas núcleo no terminen siendo las principales o únicas beneficiarias de dicho apoyo, lo que naturalmente fortalecería las asimetrías existentes al interior de la trama y, por ende, tornaría ineficaces e ineficientes a las políticas aplicadas.

Problemas teóricos y aplicación de políticas públicas

En este punto, se intenta retomar la problemática teórica percibida al analizar el concepto de trama productiva y, además, se considera que esta imprecisión está muy lejos de ser propiedad exclusiva de este concepto en particular. Por el contrario, es posible apreciar que la producción intelectual sobre desarrollo regional y grupos de empresas muestra, en líneas generales, una combinación de excesiva conceptualización con una -en algunos casos importante- dosis de vaguedad y ambivalencia en sus definiciones, lo que resulta un caldo de cultivo más que propicio para que se produzca este tipo de imprecisiones. Aunque pueda resultar contradictoria, esa convergencia de rasgos encuentra

su sustento en la exagerada avidez por catalogar y establecer definiciones a partir de las observaciones empíricas de lo que sucede en el mundo de las PyMEs, lo que termina generando un cúmulo de superposiciones y ambigüedades conceptuales que, naturalmente, resultan desfavorables al momento de echar luz sobre la realidad de ese mundo y, por ende, para pensar o diseñar los instrumentos de política pública correspondientes.

En línea con este planteo, resulta oportuno hacer mención a un ensayo elaborado por Fernández y Vigil (2006), donde se vierten agudas apreciaciones críticas sobre el modo de formulación de categorías ligadas al desarrollo económico territorial y su utilización en el ámbito latinoamericano⁵.

Fernández y Vigil detectan tres “fallas de origen” en los enfoques tradicionales. La primera de ellas está ligada a la falta de claridad conceptual ya expuesta. En referencia a los *clusters*, los autores sostienen que existe una “marcada generalidad en los contenidos del concepto” combinada a un “expandido tratamiento empírico dado al mismo”, lo que genera una ostensible imprecisión en “las delimitaciones espaciales y los aspectos constitutivos y funcionales de las aglomeraciones productivas sobre las que se asientan”. En pocas palabras, existe una ambigüedad y un caos teórico que atraviesan, en gran medida, a la literatura sobre desarrollo endógeno.

En segundo término, los autores remarcan que los enfoques sobre clusters suelen llevar a cabo “un abordaje casi exclusivamente centrado en el interior de las aglomeraciones productivas”, por lo que tienden a “no prestar atención al papel de las articulaciones externas de los mismos”. En particular, Fernández y Vigil indican que se subestiman los condicionamientos propios tanto de la dimensión macroeconómica nacional como del plano mesoeconómico regional. En el caso argentino, el hecho de soslayar el primero de estos aspectos implica dejar de lado factores esenciales en la evolución de las empresas industriales del país, como es, por ejemplo, la evolución del tipo de cambio y las sucesivas alteraciones que ha sufrido a lo largo de la historia nacional. En forma correlativa, la exclusión del análisis de las cualidades básicas de las economías regionales (qué se produce, a qué mercado se destina, qué dependencia posee la región de los ciclos económicos del país, etc) conlleva también la omisión de los efectos que sobre ellas producen las alteraciones de orden macroeconómico comentadas.

Fernández y Vigil sostienen que se han sucedido contribuciones teóricas que apuntaron a revertir esta mirada excesivamente

endógena y, por consiguiente, a dotar de un mayor realismo a estos enfoques. Se trata de la incorporación de visiones desde las llamadas “cadenas de valor global” y los “sistemas de gobernanza global”. Esta última perspectiva, tendría sentido como alternativa superadora si se estuviera haciendo referencia a una *governance* ejercida desde el exterior del aglomerado productivo. Sin embargo, como se vio más arriba en la idea de “firma núcleo” esbozada por Albornoz, Milesi y Yoguel (2004), el gobierno del aglomerado también puede ser considerado como ejercido desde su interior. Esta visión remite a la tercera de las fallas de origen observadas por Fernández y Vigil, que está ligada, precisamente, a la idealización de los clusters y distritos industriales como comunidades armónicas y autosuficientes, “que operan como estructuras cerradas, soldadas, homogeneizadas y dinamizadas por la cooperación intra-local”. Se trata, en suma, de anular toda posibilidad de asimetría en el ejercicio concreto del poder y en la captación de excedentes y de desestimar la existencia de matices que determinan las diferencias concretas entre aglomerados.

Qué obtenemos de los enfoques ¿Por qué Sistemas Productivos Locales?

Las diferentes perspectivas que hemos sobrevolado nos permiten orientarnos en la dirección del marco conceptual que se pretende sostener. Partiendo de la noción de red productiva y de sistema, se resalta la asociatividad sistémica como concepto rector capaz de dar contenido a la política de generación de Sistemas Productivos Locales. Tomamos al enfoque de desarrollo local para resaltar el rol del Estado Nacional contribuyendo al desarrollo armónico y la equiparación de las regiones. A su vez, la noción de distrito industrial, nos da la pauta de las ventajas de las aglomeraciones donde la incorporación conjunta de conocimientos implica un aprendizaje y absorción social de tecnologías. El enfoque cluster, asociado a la noción de distrito, pone en evidencia la complementariedad sectorial que se territorializa dándole un formato de desarrollo a una región específica. Asimismo, la trama productiva resalta la cadena de valor no necesariamente territorializada sino más bien distribuida en diferentes espacios, aunque esta última es específica para ciertos sectores.

En definitiva, los enfoques repasados resaltan diferentes dimensiones de la producción conjunta de bienes y servicios. Podemos concluir de estos enfoques, que la configuración más adecuada del entramado productivo depende de varias

⁵ Si bien la crítica de estos autores apunta explícitamente a los conceptos de cluster y distrito industrial, no resultaría erróneo considerarla válida para la literatura sobre desarrollo endógeno en términos generales.

dimensiones, no sólo de un criterio estrictamente eficiente. Asimismo, podemos concluir que las consideraciones de optimización, stricto sensu, se complementan o se modifican a partir de analizar la complejidad de las diferentes versiones de los sistemas de producción. Tomando estas nociones, resulta indispensable identificar un objeto que no se rija por criterios estáticos de mercado sino más bien por criterios dinámicos de construcción política (industrial). Nos referimos a los Sistemas Productivos Locales.

Definimos a los Sistemas Productivos Locales como:

“sistemas que vinculan unidades productivas -en particular micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) localizadas en un territorio- para desarrollar acciones o estrategias conjuntas”⁶

Los Sistemas Productivos Locales son empresas asociadas y localizadas en un territorio, se asocian en la realización de actividades para lograr objetivos comunes. Las empresas asociadas pueden ser del mismo sector o de una cadena de valor.

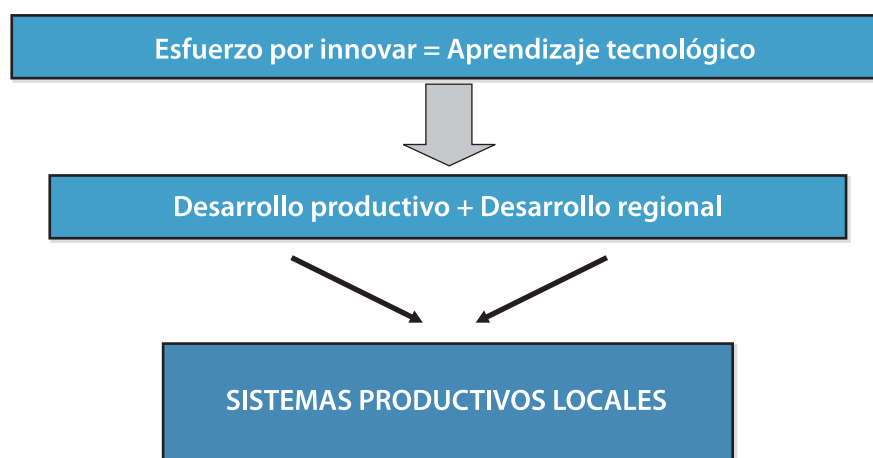
Los SPL surgen como herramienta de política industrial para potenciar las capacidades tecnológicas de las regiones más desarrolladas y para reorientar las fuerzas productivas en las regiones menos desarrolladas. La idea fuerza detrás de los SPL, es que la construcción de capacidades productivas no depende del desempeño aislado de cada uno de sus actores.

La creación de Sistemas Productivos Locales puede inducir a que las empresas lleven adelante procesos de aprendizaje e investigación conjuntos, en los que divulguen el conocimiento tácito que poseen y, en caso de que las capacidades regionales sean difíciles de reproducir en otros lugares, puedan surgir ventajas competitivas dinámicas basadas en ellas. Los SPL deben reforzar la Base Social de Conocimientos y el Sistema Nacional de Innovación. (Naclerio, 2004).

Frente al interrogante de por qué y para qué sirve que las firmas se asocien, se concluye que las redes productivas, que equivalen a asociatividad sistémica, son una herramienta del desarrollo productivo. Se requiere la conformación de Sistemas Productivos Locales para lograr el desarrollo de la región, pues el mercado no desarrolla las regiones postergadas (enfoque desarrollo local). En este sentido, sumado a que la asociatividad permite innovar (cluster y distrito industrial) y, por tanto, producir competitivamente (cluster y trama productiva), permite desarrollar nuevos eslabones y reforzar los existentes para consolidar la cadena de valor. La asociatividad sistémica es una de las dimensiones claves de los Sistemas Nacionales de Innovación. Más específicamente, se argumenta que la misma es una forma de realizar proyectos no realizables individualmente, permite acceder a la base social de conocimientos y, a su vez, permite reforzar el acervo tecnológico de las empresas asociadas y por lo tanto de la sociedad en su conjunto.

In fine, crear y promocionar SPL a través de la política industrial implica dotar al sistema económico de nuevas capacidades y potenciar su desarrollo.

Cuadro 1.2: Diagrama de creación de Sistemas Productivos Locales



Fuente: Naclerio (2008)

⁶ Definición adoptada por el Programa Sistemas Productivos Locales – Promoción de Clusters y Complejos Productivos Regionales, desarrollado en la SEPyme -Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional-, Ministerio de Industria y Turismo, República Argentina. Proyecto PNUD 05/024, Revisión 2009-2011.

CAPÍTULO 2

UN CASO CONCRETO DE INTERVENCIÓN ESTATAL PARA EL FOMENTO A LA ASOCIATIVIDAD ENTRE MiPyMEs: EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”

La breve revisión bibliográfica incluida en el capítulo 1 da cuenta de la importancia que ha ido cobrando en las últimas décadas, tanto desde el punto de vista empírico como conceptual, el desarrollo local y regional basado en la aglomeración de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Del análisis realizado se desprende que, si bien es cierto que existen fuertes restricciones asociadas a las relaciones desiguales que se establecen entre las empresas que constituyen grupos asociativos -según tamaño, posición de mercado y capacidad de fijar condiciones- una parte importante de las limitaciones al crecimiento de las MiPyMEs están relacionadas con el aislamiento en que se encuentran. En este sentido, a pesar de que el desarrollo de redes resulta clave para los procesos de innovación y para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las MiPyMEs, muchas de estas empresas argentinas que comparten el mismo espacio geográfico y la misma especialización productiva no cooperan entre sí, ni se asocian, ni establecen los vínculos que les posibilitarían -a través de acciones comunes- mejorar su desempeño competitivo.

Es así, que un gran número de economías regionales no han podido aprovechar integralmente las oportunidades que el nuevo contexto macroeconómico les ha ofrecido, sus estructuras productivas presentan importantes grados de desarticulación (originados en las políticas macroeconómicas de la década del '90) que se evidencian en retrasos tecnológicos y baja capacidad de innovación. En numerosas zonas del país, persisten deficiencias en las capacidades técnicas, productivas y empresariales que afectan la posibilidad de generar un desarrollo regional o local sustentable. En definitiva, el escaso desarrollo de redes y de Sistemas Productivos Locales (SPL) es una característica persistente del tejido productivo en la Argentina, que atenta contra el crecimiento de las empresas.

Por otro lado, hay poca claridad conceptual sobre las aglomeraciones de empresas, lo que hace que los grupos aso-

ciativos existentes se denominen o autodenominen azarosamente de una forma u otra y que -en general- no funcionen según las “recomendaciones” de comportamiento. A esto, se suma una marcada heterogeneidad entre los grupos en lo que respecta al grado y las formas de asociatividad que adoptan, el tamaño de las empresas, su capacidad de innovación, la vinculación institucional y la trayectoria compartida.

En este contexto, la ejecución de políticas públicas que apunten a la promoción y el fortalecimiento de los lazos asociativos entre MiPyMEs, considerando la heterogeneidad existente, ocupa un rol crucial. Para ello, es necesario analizar en profundidad la realidad argentina y contar con instrumentos de apoyo que se caractericen por la flexibilidad, la sencillez de los procedimientos, la rapidez de la puesta en marcha de los proyectos y el acompañamiento de los productores a lo largo de todo el ciclo de vida de los mismos.

En esta línea, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) ejecuta, en el marco de sus políticas de desarrollo productivo local, el Programa “*Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional*”. Este Programa, tiene por objetivo promover el desarrollo regional sustentable a través de la formulación y ejecución de actividades dirigidas a MiPyMEs que constituyan o puedan constituir SPL. El propósito es fortalecer e integrar los distintos tejidos productivos a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo de empresas, sector público (nacional, provincial, municipal), instituciones académicas y de investigación y desarrollo (públicas y privadas).

Aspectos claves del Programa

Las acciones del *Programa SPL* se extienden a todo el territorio nacional, previendo un esquema de trabajo integral y

flexible que permita adaptar el apoyo a las circunstancias particulares de los grupos asociativos de MiPyMEs de las diversas regiones. Para ello, se tienen en cuenta ciertos lineamientos básicos de acción que apuntan a lograr el objetivo buscado. Cabe aclarar, que estos lineamientos no surgen de una imposición forzada de axiomas previos a cualquier acercamiento a la realidad de los complejos productivos del país; lejos de ello, su elección se deriva de las mismas aproximaciones y de la práctica cotidiana de trabajo, que obliga a una dinámica de definición y redefinición de las propias formas de intervención.

Uno de los criterios fundamentales del Programa es la adaptación de los instrumentos de apoyo (para inversión, asistencia técnica, capacitación, comercio exterior, etc.) a las necesidades y demandas específicas de los diferentes grupos asociativos. Dicho de otro modo, se busca revertir la tradicional lógica de oferta de productos “enlatados” que, como la experiencia lo indica, ha favorecido en mayor medida a las empresas o grupos de empresas de posición y tamaño relativamente más sólidos y con una importante acumulación de *expertise* en la formulación de proyectos. En cambio, desde el Programa se busca, precisamente, pasar a una nueva lógica dotada de mayor flexibilidad y realismo, donde no exista una “selección natural” en la que sean las empresas las que deban adaptarse a los instrumentos existentes, sino estos últimos los que se adecuen a las necesidades y limitantes que condicionan la evolución de las firmas.

En segundo término, debe resaltarse la búsqueda de articulación de políticas con otros organismos y programas del sector público nacional cuya misión fundamental sea prestar apoyo al sector productivo. Con este accionar, se intentan establecer lazos con determinadas áreas que, a pesar del ostensible deterioro que han dejado las políticas de corte neoliberal, cuentan con cuadros técnicos y políticos de excelente nivel. De esta manera, se apunta a lograr un compromiso conjunto en la tarea de fomentar la reindustrialización y la generación de empleo genuino, asociados a una creciente equidad distributiva en un triple nivel: entre actores económicos, entre sectores de actividad y entre regiones productivas.

Cabe aclarar, que esta articulación intenta llevarse a cabo bajo una lógica de complementariedad entre las distintas esferas estatales (lo que implica que cada área ofrezca lo que no puede ofrecer la otra), que apunta a incrementar la competitividad y mejorar la calidad de intervención del Estado. En la práctica, esto se traduce en propender a la eliminación de la cobertura desordenada de regiones y a la superposición de programas de apoyo similares que muchas veces se reproducen gracias al escaso o nulo intercambio

de información y conocimiento intra-estatal. Ejemplos de estas experiencias de “cooperación y asociativismo estatal” han sido las realizadas hasta el momento entre el Programa y diferentes áreas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, del Ministerio de Desarrollo Social, del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y de la Secretaría de Educación, Ciencia y Técnica (SECyT), entre otros organismos compenetrados con esta iniciativa.

Paralelamente, otro criterio ordenador del trabajo que está desarrollando el Programa radica en el involucramiento activo de las secretarías de producción y agencias de desarrollo pertenecientes a los estados provinciales y municipales. Nuevamente, el establecimiento de estas relaciones implica incrementar el compromiso político conjunto y hacer las veces de “efecto demostración” a los ojos de los grupos asociativos de empresas, y no una mera declaración de intenciones ni una multiplicación de esfuerzos institucionales que no deriven en ninguna clase de sinergia intra-estatal. En ese sentido, el papel de las gobernaciones y municipios cobra una importancia fundamental, debido al contacto directo y el intercambio fluido que generalmente existe entre los grupos productivos y dichos niveles de gobierno. Precisamente por ello, las políticas de desarrollo de Sistemas Productivos Locales quedarían en gran medida carentes de consistencia de no mediar la participación activa de estos actores locales.

Líneas de acción y aspectos normativos

Fundamentando la acción en estos supuestos, el Programa dispone de dos líneas de apoyo específicas. La primera de ellas es la de **Fortalecimiento Asociativo**, destinada a brindar apoyo técnico al Grupo Asociativo en la formulación y ejecución de un Plan de Trabajo Asociativo (PTA) de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas a través del proceso de integración entre ellas. Los PTA tienen una duración de un año e incluyen un cronograma de actividades que tiene como objetivo ir guiando el trabajo conjunto del grupo. Esta línea, reconoce la posibilidad de acceder a un subsidio para la contratación de un coordinador durante el plazo de ejecución del PTA, con el propósito de contar con un profesional de la localidad -o de regiones aledañas- abocado a la conformación o consolidación del Grupo Asociativo, a la definición de los acuerdos y a la tarea de gestión necesaria para la ejecución del Proyecto. El Programa reintegra al Grupo Asociativo el 100% de los honorarios del coordinador durante los primeros seis meses y el 50% de dichos honorarios durante los siguientes seis, quedando el resto a cargo del Grupo Asociativo.

En términos generales, las tareas que puede desempeñar el coordinador del Grupo Asociativo son: I) efectuar un diagnóstico del sector y del grupo de empresas; II) promover y consolidar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes y generar una visión común y una estrategia compartida; III) asistir en la formulación de proyectos para la búsqueda de financiamiento y oportunidades de negocio para el Grupo Asociativo; IV) definir y poner en marcha acciones estratégicas que caractericen el desarrollo de mediano y largo plazo del grupo de empresas asociadas; V) promocionar al grupo y sus productos.

Más allá del proyecto que inicialmente motiva el acercamiento del grupo al Programa, cada coordinador puede elaborar, a partir de las necesidades del Grupo Asociativo, diferentes proyectos que mejoren la competitividad de las empresas involucradas y contribuyan a la consolidación del grupo. Dichos proyectos pueden ser canalizados a través de los distintos instrumentos de que dispone la SEPyme u otros organismos del sector público.

Para cumplir con éxito el rol que se le asigna, el coordinador debe tener un perfil determinado y reunir ciertos requisitos, entre los que pueden destacarse: poseer cabal conocimiento del sector productivo al que pertenece el proyecto; tener relación fluida con las principales empresas e instituciones que operan localmente; contar con capacidad de coordinación de grupos, construcción de consensos y actitud proactiva; poseer conocimiento en formulación de proyectos; y tener disponibilidad para viajar.

A los fines de homogeneizar el perfil de los coordinadores y de asegurar una base común de conocimientos que ayuden al desempeño de sus tareas, el Programa ha realizado Jornadas de Capacitación para los coordinadores. Además de abrir un diálogo directo entre los distintos programas de la SEPyme y los coordinadores, éstas funcionan como espacio de intercambio de experiencias y de construcción de redes entre los distintos grupos.

La segunda línea del Programa es la de **Aporte Económicos No Reembolsables** (ANR) y está destinada a apoyar económicamente actividades o proyectos que se encuadren en los objetivos del PTA presentado y que no sean pasibles de asistencia a través de otros Programas de la SEPyme.

Esta línea de ANR cuenta con tres modalidades. La primera de ellas, de *integración*, atiende iniciativas que propongan grupos nuevos, orientadas a asentar las bases del proceso

de integración a través de la adecuación de procesos, la homogeneización de productos, el establecimiento de mecanismos de coordinación, introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, etc. El monto máximo de ANR para esta modalidad es de \$ 100.000 por Grupo Asociativo. (Estos montos se refieren a julio de 2009)

La segunda modalidad, de *expansión*, está destinada a iniciativas que propongan grupos preexistentes, orientadas a ampliar la escala de operaciones que vienen realizando a través de la incorporación de nuevas maquinarias, la ampliación de los procesos que ejecutan o el avance hacia nuevas fases del encadenamiento que los contiene (producción primaria, acopio, transformación, comercialización mayorista, distribución minorista, exportación, etc.). El monto máximo de ANR para esta modalidad es de \$130.000 por Grupo Asociativo.

La tercera modalidad de ANR, es la de *innovación* y apunta a iniciativas que propongan grupos nuevos o preexistentes, orientadas al desarrollo de innovaciones de procesos y/o de productos tendientes a incrementar la capacidad competitiva (desarrollos tecnológicos, productos diferenciados, productos con denominaciones de origen, mejora en la presentación del producto, introducción de sistemas de aseguramiento de calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, innovaciones para el incremento de la sostenibilidad ambiental de las actividades, etc). El monto máximo de ANR para esta modalidad es de \$150.000 por Grupo Asociativo.

Para las tres alternativas, se aporta el 60% del total del proyecto bajo la forma de ANR, siempre que no supere el monto máximo definido anteriormente. El 40% restante debe ser aportado por el Grupo Asociativo, con al menos un 10% de aportes monetarios.

Tanto en el caso de la línea de **Fortalecimiento Asociativo** como en el de la línea de **ANR**, el Programa funciona bajo la modalidad de "ventanilla abierta". Esto significa que las propuestas pueden presentarse en cualquier momento y que cada una de ellas es evaluada y aprobada al recibirse, de manera que pueda empezar a ejecutarse lo antes posible.

En cuanto a los beneficiarios de las diferentes líneas de asistencia del Programa, se trata de grupos asociativos constituidos por cinco o más MiPyMEs⁷, legalmente establecidas en la República Argentina. Los principales criterios a adoptar en la selección de los grupos a asistir son:

⁷ A los efectos de este Programa se consideran MiPyMEs aquellas empresas que cumplan con lo dispuesto por la Ley N° 25.300 y la Disposición SEPyme N° 147/06.

- La asociatividad empresaria para la constitución y consolidación de sistemas productivos locales y el desarrollo de complejos productivos.
- El impacto regional del Grupo Asociativo en lo que se refiere: a su representatividad en el sector productivo y en la región; en la generación de empleo y valor agregado; en su capacidad productiva para el incremento de las exportaciones netas; y en la mejora en la distribución del ingreso.
- La rigurosa identificación de las necesidades y los problemas que impiden su desarrollo y la formulación de un proyecto integral que contemple las acciones a encarar para enfrentar dicha problemática.
- La vinculación con los ámbitos públicos, académicos, institucionales, etc.

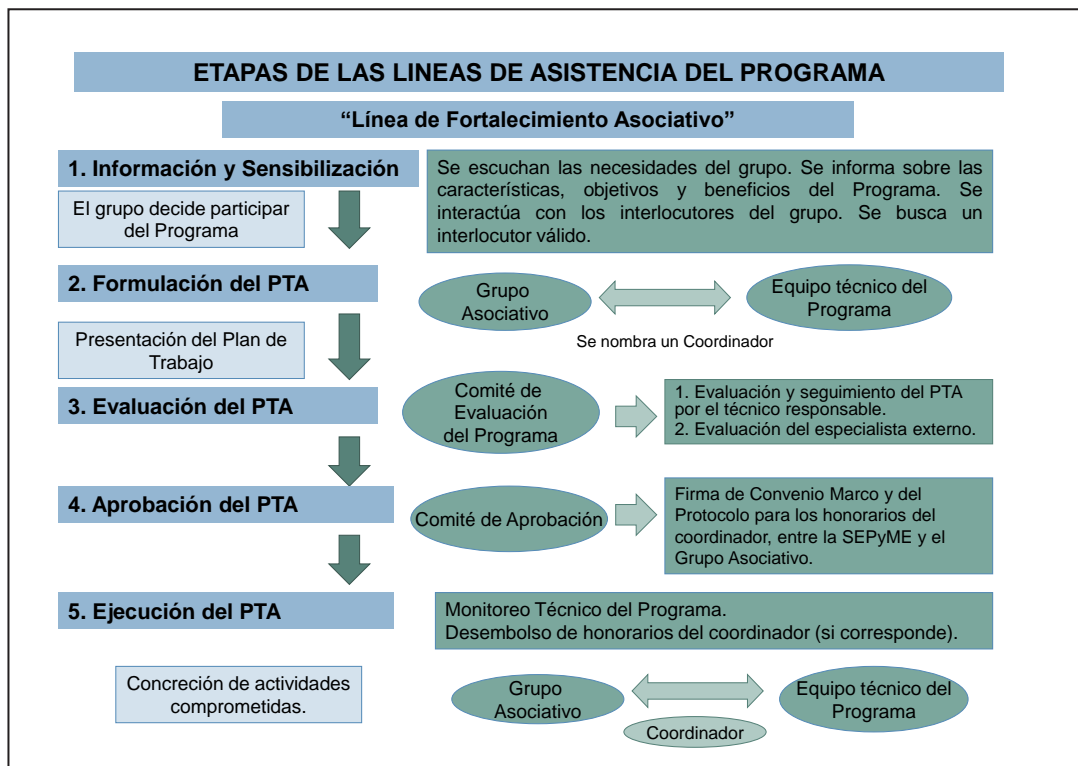
Con respecto a la metodología de trabajo que utiliza el Programa, se trata de un proceso de asistencia integral en el cual existe un acompañamiento permanente del Programa a las empresas, que comienza con el primer contacto y se

extiende a lo largo de todo el proceso de formulación e implementación del PTA:

1) El grupo formula un PTA que resume las características del proyecto y establece una guía de acciones a realizar durante el período de un año. En esta tarea, los técnicos del Programa participan activamente junto al grupo en la búsqueda de sinergias positivas entre sus integrantes -y entre ellos e instituciones u organismos de apoyo- que permitan mayores beneficios para el conjunto de los productores y la región. Para esto, es imprescindible el diálogo que tienen los técnicos del Programa con los empresarios durante el armado del proyecto, a través de reuniones en territorio y comunicación permanente por vía telefónica o e-mail. De esta manera, el Programa no sólo brinda asistencia económica a los grupos, sino que también los asiste técnicamente para que éstos puedan lograr un proyecto equilibrado con potencial tanto para las empresas como para la región.

2) Paralelamente, el grupo elige un coordinador que, como se mencionó anteriormente, será el encargado de promover y fortalecer las relaciones entre las empresas, apoyarlas

Cuadro 2.2: Diagrama de flujos del Programa: Fortalecimiento Asociativo



Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

mediante asistencia técnica, coordinarlas frente a las instituciones públicas e intermedias, definir estrategias de mediano y largo plazo o promocionar los productos del grupo al exterior.

3) Una vez evaluado y aprobado el PTA, se procede a la formalización de las acciones de asistencia y colaboración entre las empresas que lo integran y el Programa a través de la firma de un Convenio Marco de Cooperación y el Protocolo para el financiamiento del coordinador (en caso de corresponder), con los que se inicia el trabajo del coordinador y se posibilita el desembolso de los respectivos honorarios establecidos.

4) Una vez firmado el Convenio, el nexo entre las empresas y el Programa pasa a ser el coordinador. A través de éste, el Programa hace un seguimiento del estado del proyecto y continúa apoyando su desarrollo. Esto requiere la evaluación del desempeño del coordinador (que se hace a partir de la presentación de informes mensuales por parte de éste), y reuniones de los técnicos con el Grupo Asociativo en viajes de monitoreo trimestrales.

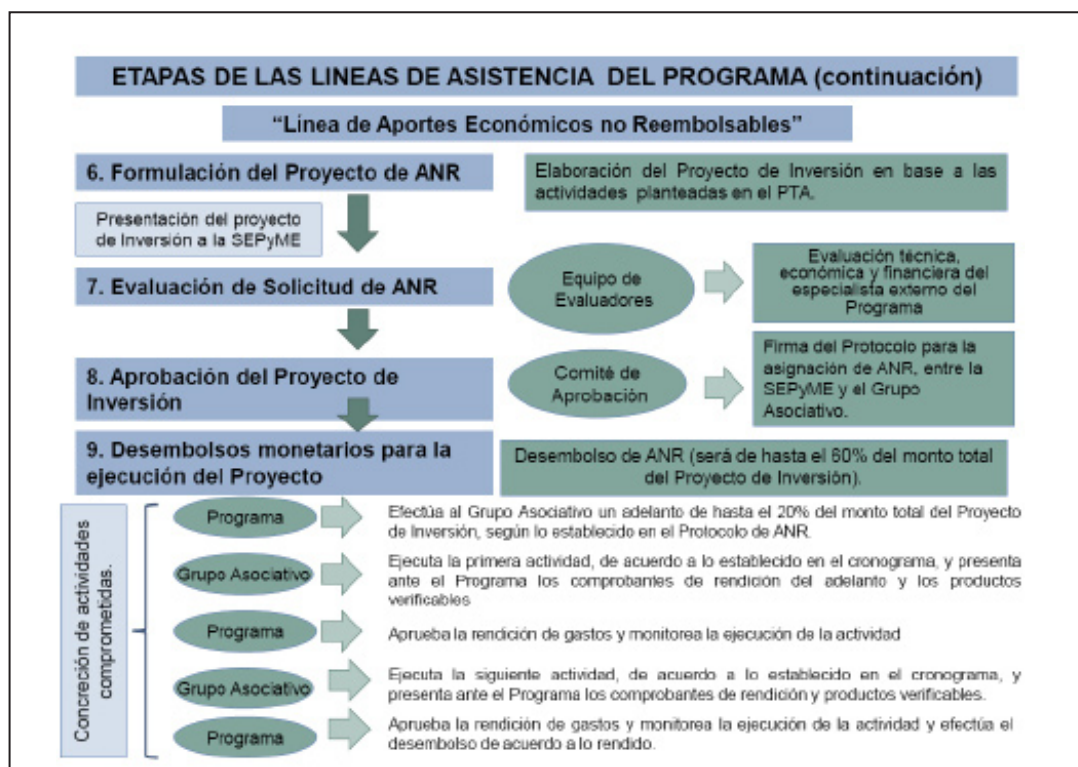
Las etapas arriba mencionadas pueden resumirse en el esquema del **cuadro 2.2**.

5) En los casos que así lo requieran, y contando con la asistencia del coordinador, se formulan los proyectos necesarios para solicitar distintas líneas de apoyo: económico, de capacitación, asistencia técnica, comercio exterior, etc. En esta etapa, pueden presentarse proyectos de ANR siempre y cuando se cumplan las condiciones antes expuestas.

Por lo tanto, el Programa acompaña a los grupos antes y después de que comiencen a funcionar como tales con la firma del Convenio. Antes de la firma, mediante la asistencia técnica en la búsqueda de un proyecto que tienda a resolver las necesidades y a aprovechar y potenciar las posibilidades del Grupo Asociativo. Para esto, como se mencionó, los técnicos del Programa interactúan estrechamente con los empresarios durante el armado del PTA. Después de la firma, controlando que el proyecto se lleve a cabo y asistiendo para un mejor desempeño.

Las etapas de la línea de ANR pueden resumirse en el siguiente esquema del **cuadro 2.3**.

Cuadro 2.3: Diagrama de flujos del Programa: Aportes No Reembolsables.



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

CAPÍTULO 3

PRINCIPALES DATOS OPERATIVOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”

Con el objetivo de brindar una descripción precisa del funcionamiento operativo y de la gestión del Programa, y a los fines de presentar los principales logros obtenidos a lo largo de su ejecución, en el presente capítulo se analiza su evolución desde sus inicios -junio de 2006- hasta julio del año 2009.

Se comienza con los resultados cualitativos y cuantitativos que se relacionan con su gestión. Luego, se realiza una breve descripción de los beneficiarios y, en pos de resaltar el carácter regionalista y multisectorial de los actores intervinientes, se detalla la distribución geográfica y productiva de los Grupos Asociativos (GA). Más adelante, se abordan cuestiones relacionadas con la evolución de los proyectos asociativos, desde la recepción de las ideas-proyectos y su análisis hasta el seguimiento de los Planes de Trabajo Asociativos (PTA) una vez aprobados. Por último, se repasan los principales resultados alcanzados en todo el periodo de trabajo.

Acerca de la gestión del Programa

El Programa Sistemas Productivos Locales (SPL) se inició en el mes de junio del año 2006. Durante el primer año de gestión -desde junio de 2006 a junio de 2007-, la mayor parte de las acciones emprendidas estuvieron centradas en la difusión de las bases del Programa a lo largo del país identificando sus potenciales beneficiarios. Estas primeras actividades consistieron en: la presentación del Programa en las diversas provincias argentinas y agencias de desarrollo local, provincial y regional; la identificación de potenciales complejos productivos a apoyar y la sensibilización de los diferentes actores locales que conformaban los entramados productivos. El proceso comenzó a brindar sus frutos luego de unos meses, con la recepción de los primeros PTA.

El fuerte énfasis puesto en la continua promoción del Programa, principalmente en sus inicios, y el paulatino apren-

dizaje que surgió de su puesta en práctica, han resultado de gran importancia para su desarrollo. La capacidad que ha mostrado el Programa para adaptarse a condiciones claramente dispares y cambiantes, da cuenta de su gran espectro de aplicación, pero también redundante en la necesidad de su continua actualización y en la capacitación permanente de quienes lo llevan adelante. Cada PTA se elabora conjuntamente con sus agentes beneficiarios y, por lo tanto, debe amoldarse a sus condiciones específicas. De esta forma, el Programa ha ido más allá de los planes de ayuda estándar que se aplican indistintamente cualesquiera sean las características de quienes lo reciben y sin que medie un análisis exhaustivo de las particularidades y necesidades de los beneficiarios.

Debe tenerse en cuenta, que el tiempo de maduración y la exitosa puesta en práctica de un proyecto asociativo en particular depende de numerosas variables, no todas posibles de controlar. Entre ellas, se pueden nombrar: la experiencia previa de trabajo conjunto del GA, su grado de homogeneidad o heterogeneidad, la velocidad de arribo a consensos entre los actores integrantes, la claridad de sus objetivos, el apoyo recibido por el contexto institucional local existente, su capacidad para formular proyectos, etc. En segundo lugar, en relación al alcance geográfico que ha tenido el Programa, debe destacarse que el mismo ha llegado hasta regiones claramente marginales, en las que la ayuda pública ha sido tradicionalmente escasa. Su gran flexibilidad, ha hecho posible que sea capaz de adaptarse a situaciones en donde la intervención pública habitual no ha tenido efectos relevantes, incentivando el desarrollo económico de pequeños productores que, por ejemplo, se encuentran sumidos en la pobreza, están apartados de los mercados locales en los que quieren ingresar, no tienen acceso al sistema financiero, etc. En definitiva, sus bases dinámicas y complejas, su práctica cambiante y heterogénea, y su particular alcance regional, han vuelto necesarias las constantes actividades de difusión del Programa, que revitalizan su vigencia.

Análisis de situación de los PTA

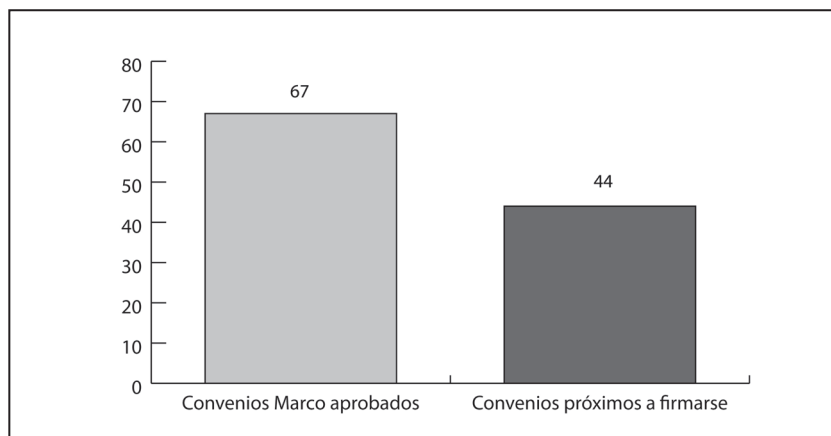
Los primeros proyectos asociativos aprobados en el Programa datan del mes de junio de 2007. Dos años después, para julio de 2009, han sido 67 los GA que han iniciado sus respectivos PTA.

En el **gráfico 3.1** se identifican, además de aquellos GA que ya habían comenzado el PTA para julio de 2009, a los proyectos que están próximos a firmarse. Como puede observarse, existe una elevada proporción de proyectos en formulación (cuya aprobación se estima para el segundo semestre de 2009) en relación a los ya aprobados. La in-

clusión de estos GA es de suma importancia a los fines de evaluar el Programa, dado que el tiempo que existe entre el primer contacto con los GA y la firma del Convenio Marco que da inicio formal al PTA, es en muchas ocasiones prolongado. Así, los GA que aún no han iniciado el PTA, pero están muy prontos a hacerlo, poseen una apreciable cantidad de trabajo incorporado, debido fundamentalmente a la permanente interacción de los integrantes del Programa con los miembros de estos grupos incipientes.

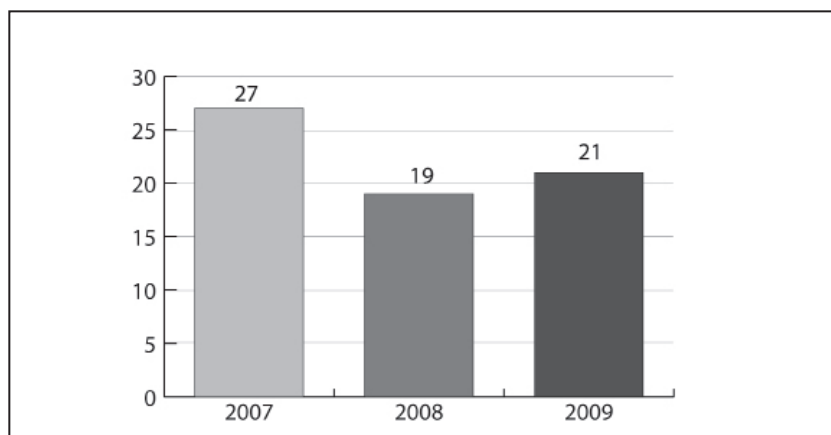
Por su parte, en el **gráfico 3.2** pueden considerarse los años de aprobación de cada uno de los 67 PTA especificados.

Gráfico 3.1: Situación de los PTA a julio de 2009



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Gráfico 3.2: Cantidad de proyectos asociativos aprobados por año(*)



(*) El año 2009 sólo abarca hasta el mes de julio, pero incluye cuatro proyectos próximos a iniciarse.

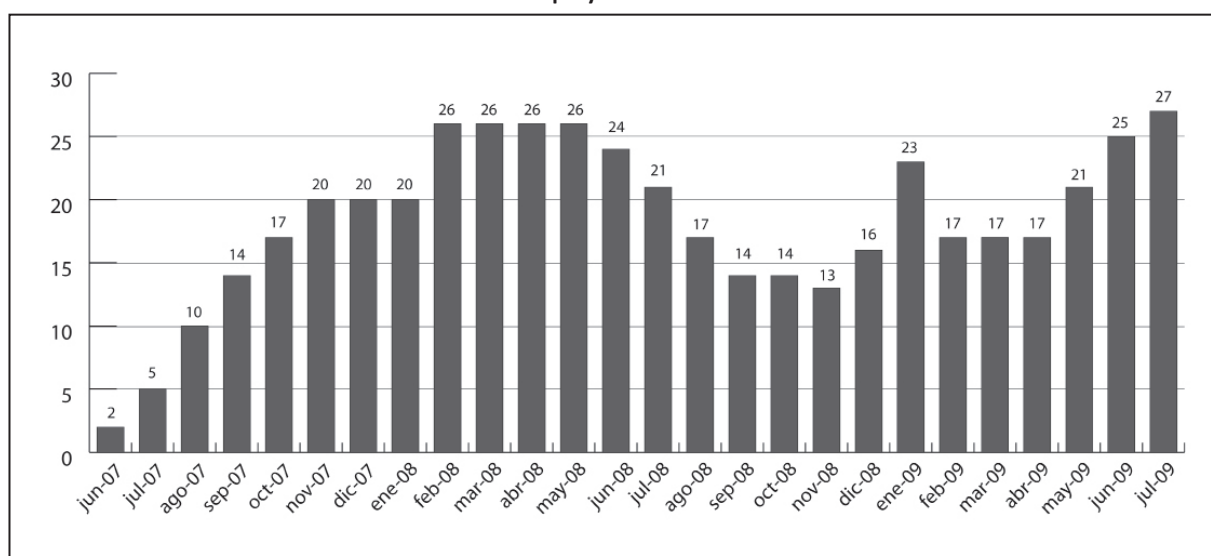
Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Es necesario destacar, que la caída que se observa en 2008 (y que volverá a notarse más adelante en el análisis de otras variables durante el mismo período), se relaciona con dificultades institucionales ajenas al funcionamiento interno del Programa, que surgieron en relación a cambios reiterados en la gestión y no con la falta de ejecución del mismo. También debe considerarse que, en el análisis, sólo se han tenido en cuenta los proyectos aprobados hasta julio de 2009. El año 2009 presenta un muy buen rendimiento

ya que, aún cuando sólo se tuvieron en cuenta los proyectos aprobados en el primer semestre, los PTA aprobados han sido veintiuno.

En relación a la cantidad de proyectos que se llevan adelante mes a mes, en el siguiente gráfico puede observarse la evolución de la cantidad de GA activos desde el mes de junio del año 2007 hasta el mes de julio del 2009.

Gráfico 3.3: Cantidad de proyectos activos. Evolución mensual



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Es evidente, como la intensa actividad de difusión del Programa en sus primeros meses de vida, redundó en un notable incremento de la cantidad de PTA en el segundo semestre del primer año de ejecución, que, en constante aumento, llegaron a ser 20 hacia finales de ese año. Sin embargo, debido a problemas institucionales, a partir de junio de 2008 este guarismo comenzó a descender hasta noviembre del mismo año. En diciembre de 2008 la gestión recobró dinamismo alcanzándose en julio de 2009 el mayor número de proyectos activos de la serie.

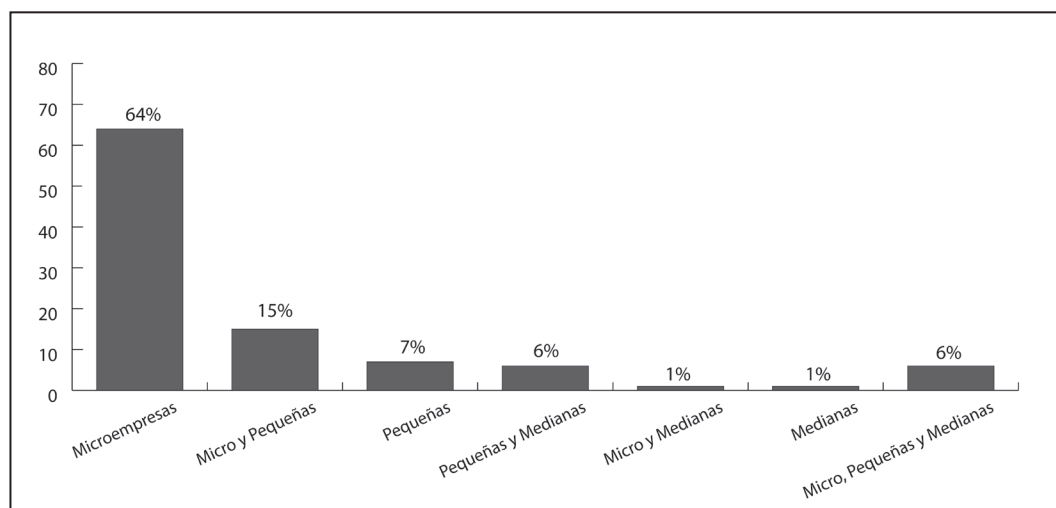
En cuanto a la cantidad de empresas que han participado en el Programa, hacia julio de 2009 -sólo dos años después de que se incorporara la primera-, han sido 585 las que han iniciado su PTA. La mayor cantidad de empresas que estuvieron activas en un mismo momento desarrollando el PTA (sin tener en cuenta a aquellas empresas con las que se

mantenía contacto pero que no habían firmado aún el Convenio Marco) ha sido de 378, nivel que se ha mantenido durante más de un trimestre.

Caracterización de los beneficiarios

A los fines de caracterizar a los beneficiarios del Programa, el gráfico 3.4 categoriza a los GA que han iniciado algún PTA hasta julio de 2009 de acuerdo al tamaño de las empresas que los constituyen. No resulta llamativo, por la naturaleza del Programa, que la mayoría de los GA están compuestos por microempresas. Los GA conformados por microempresas o por micro y pequeñas empresas representan más del 80% de los beneficiarios. Por el contrario, sólo el 1% de los GA está integrado por empresas medianas.

Gráfico 3.4: Tamaño de las empresas que integraron los grupos asociativos



Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

En relación a la cantidad de puestos de trabajo generados por las empresas que han estado llevando adelante actividades bajo el marco de un PTA, el Programa ha trabajado con un total de empresas que han dado empleo a 4.870 trabajadores, en su amplia mayoría de escaso nivel de ingreso.

Alcance regional y sectorial del Programa

El alcance geográfico del Programa es considerable, observándose proyectos asociativos en casi todas las provincias argentinas. De esta manera, se reafirma en la práctica su fuerte carácter federal y regionalista al tiempo que, tomando como base el enfoque de desarrollo local, se promueven regiones achicando las brechas productivas existentes entre diferentes localidades del país.

Como hemos visto, la territorialización de los proyectos y la asociatividad sistémica de sus integrantes insertos en una comunidad activa, permiten el crecimiento local y el aumento de las capacidades competitivas de regiones, muchas veces postergadas.

En esta sección, se detalla, entonces, la distribución geográfica y sectorial del Programa desde tres planos. Primero,

se identifica la ubicación y el sector productivo de los GA que han desarrollado sus respectivos PTA; luego, se analizan las variables mencionadas de acuerdo con las empresas participantes en los diferentes GA; y finalmente, se realiza el análisis en relación a los puestos de trabajo generados.

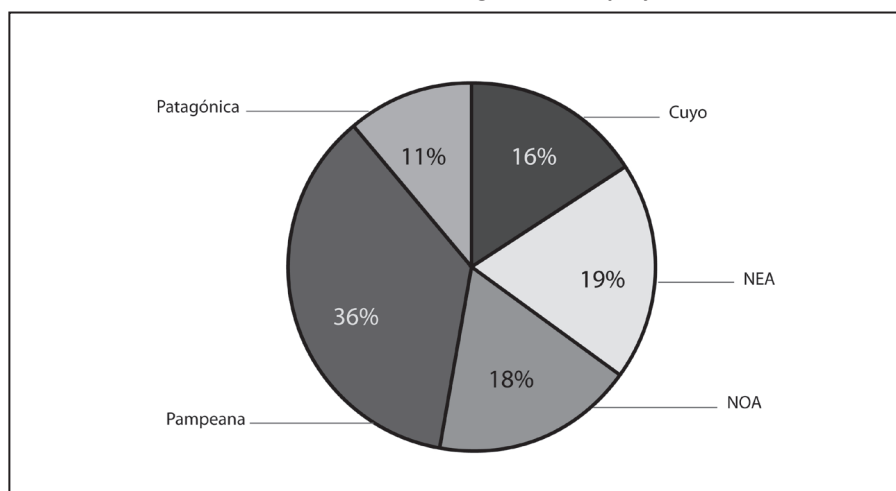
Distribución regional y sectorial de los grupos asociativos⁸

Analizando la distribución regional de los proyectos (gráfico 3.5), puede apreciarse que el Programa ha realizado un gran esfuerzo para alcanzar vastas regiones del país, con énfasis en aquellas a las que, comúnmente, no llegan los programas públicos de alcance nacional. En particular, de cada tres proyectos, uno (el 37%) corresponde a las provincias del NOA o del NEA.

A su vez, el alcance del Programa debe revalorizarse teniendo en cuenta que, por su naturaleza, la interacción directa con los integrantes de los GA es indispensable y continua; no obstante, se observa que una proporción elevada de los proyectos están en lugares alejados de la Ciudad de Buenos Aires, que es donde se concentra buena parte de las actividades internas del Programa.

⁸ En este apartado se incluyen aquellos proyectos con convenio marco firmado a julio de 2009 y aquellos que se encuentran en la etapa de formulación y cuya aprobación se estima para el segundo semestre de 2009.

Gráfico 3.5: Distribución regional de los proyectos



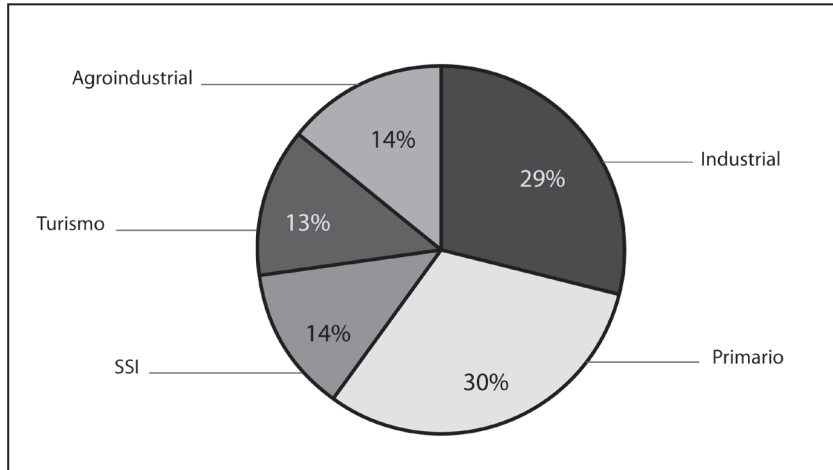
Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

Con respecto a la distribución sectorial de los proyectos (gráfico 3.6), vale la pena destacar una serie de características. En primer lugar, los sectores que han presentado la mayor cantidad de GA son el primario y el industrial, que representan, cada uno, casi un tercio del total de los proyectos existentes a julio de 2009. Sobre los proyectos del sector primario debe remarcarse, por un lado, que se trata, en su gran mayoría, de emprendimientos muy pequeños y de zonas marginales del país. Por otro lado, debe considerarse que son productores que se centran en actividades que no se caracterizan por ser beneficiarias de ayuda pública, pero que tienen un impacto enorme en la comunidad en la que se llevan adelante. Por ambas razones, en estos casos se potencia el carácter distributivo del Programa. Así sucede con muchos grupos apícolas, avícolas, cereceros, floricultores, entre otros⁹. Por el contrario, las empresas del sector industrial han presentado un tamaño medio mayor al del resto de los sectores.

A julio de 2009, en el Programa existen varios grupos del sector *Software y Servicios Informáticos* -SSI- (un 14% del total de grupos asistidos). Este hecho no es casualidad, encontrándose entre sus posibles explicaciones el gran dinamismo que ha mostrado la industria SSI en los últimos años, tanto a nivel nacional como a nivel mundial, el importante peso de las PyMES en el sector, su reciente y creciente organización en torno a un gran número de instituciones públicas y privadas que nuclean a las empresas y, en consecuencia, el considerable incremento de la ayuda pública nacional y provincial dirigida específicamente al sector. El Programa ha mostrado, en este sentido, un gran potencial para ayudar a los GA del sector, en gran parte por la flexibilidad de su estructura, particularmente adaptable a empresas caracterizadas por su elevada volatilidad y versatilidad y dedicadas, en buena parte, a pequeños nichos específicos del mercado SSI.

⁹ Para un detalle más preciso de tales experiencias se recomienda el capítulo 4 sobre estudios de casos de grupos asistidos por el Programa y el anexo 1 que lo complementa.

Gráfico 3.6: Distribución sectorial de los proyectos



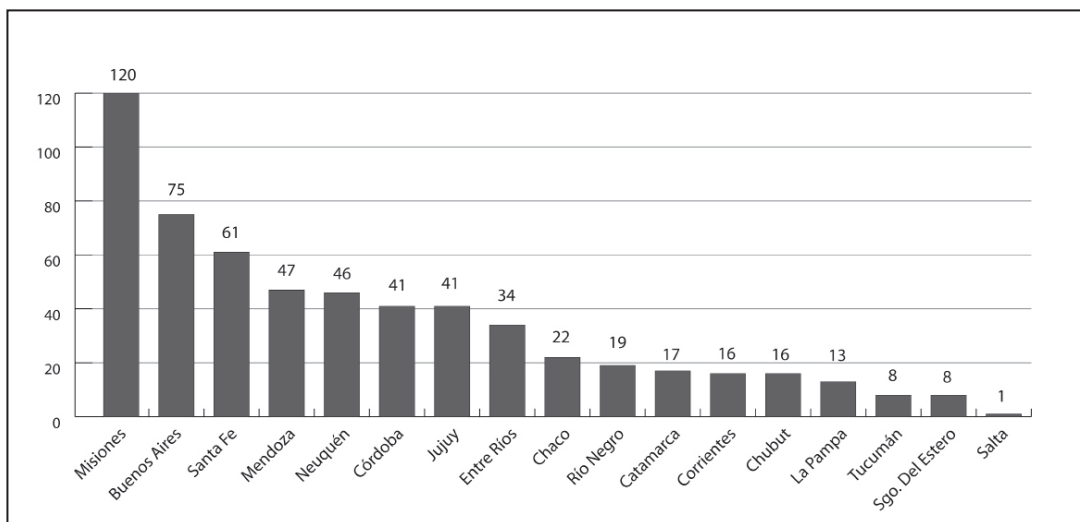
Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Distribución regional y sectorial de las empresas beneficiarias¹⁰

Los gráficos 3.7 y 3.8 detallan la diversidad del Programa en cuanto a la distribución geográfica y sectorial de las empresas beneficiarias. En principio, se observa que la cantidad de provincias asistidas asciende a 17. Sin embargo, al sumar a estos proyectos asociativos aquellos que no han lle-

gado a concretarse -los que a julio de 2009 se encuentran en formulación y los que han sido dados de baja una vez iniciado el PTA-, observamos que el Programa ha llegado a todas las provincias argentinas, con excepción de San Luis.

Gráfico 3.7: Cantidad de empresas asistidas, por provincia



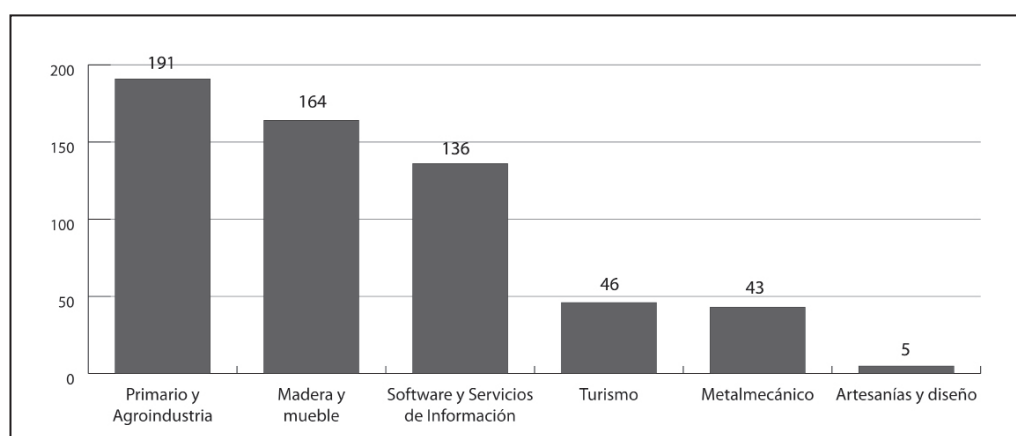
Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

¹⁰ En este apartado se incluyen: proyectos finalizados, proyectos en ejecución a julio de 2009 y proyectos con convenio marco firmado próximos a iniciarse.

Como puede observarse en el **gráfico 3.7**, existe una gran variedad de provincias con alta participación, como por ejemplo: Misiones, Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza, Neuquén, Córdoba y Jujuy.

Teniendo en cuenta las características del Programa, no resulta sorprendente que, aunque sea una de las provincias más alejadas del centro de gestión (ubicado en Capital Federal), Misiones sea por lejos la provincia con mayor número de empresas participantes.

Gráfico 3.8: Cantidad de empresas asistidas, por sector de actividad



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

A continuación, se especifica la diversidad sectorial de las empresas asistidas por el Programa. Como puede observarse en el **gráfico 3.8**, hacia julio de 2009 existen 191 empresas pertenecientes al sector primario y agroindustrial. Debe tenerse en cuenta, que aquí se encuentran una gran cantidad de pequeños productores de diversa índole, entre los que se destacan: productores de damascos, productores de cerezas, floricultores, productores de frutillas, productores de hierbas aromáticas, productores pecuarios, entre otros. A su vez, existen más de 200 empresas asistidas que pertenecen al sector industrial: 164 de ellas provienen del sector madera y muebles y 43 del sector metalmecánico, a las cuales deben agregarse empresas dedicadas a actividades agroindustriales. Como ha sido mencionado en el análisis de los GA, un sector muy importante es el SSI¹¹, el cual está representado por 136 empresas.

Distribución regional y sectorial de los puestos de trabajo¹²

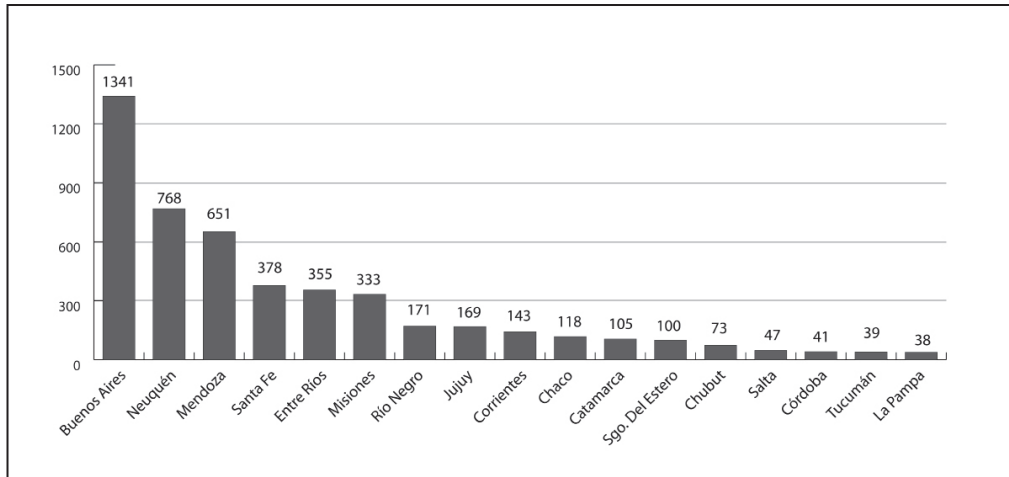
En cuanto a la distribución regional de los puestos de trabajo generados por las empresas participantes en el Programa, en el **gráfico 3.9** puede observarse que Buenos Aires, con 1341 puestos de trabajo, es la provincia que lidera esta variable por amplio margen. Sin embargo, también se destacan las provincias de Neuquén (768 empleados) y Mendoza (651 empleados), seguidas por Santa Fe, Entre Ríos y Misiones.

En este aspecto, no puede dejar de considerarse la íntima relación entre la cantidad de puestos de trabajo y el sector de actividad. En este sentido, los tres distritos mencionados

¹¹ Debe tenerse en cuenta que, en el caso del sector Software hay empresas que han participado dos veces en el Programa -es decir presentando dos PTA en distintos momentos del tiempo-; y que, a los fines estadísticos y en pos de realizar un análisis más acertado, se los ha considerado como grupos asociativos distintos -ya sea en lo que al número de empresas asistidas se refiere, como así también en los puestos de trabajo que generan. Son ejemplos de ello los casos de grupos asociativos de SSI de Neuquén y Mendoza.

¹² En este apartado se incluyen: proyectos finalizados, proyectos en ejecución a julio de 2009 y proyectos con convenio marco firmado próximos a iniciarse.

Gráfico 3.9: Puestos de trabajo totales, por provincia

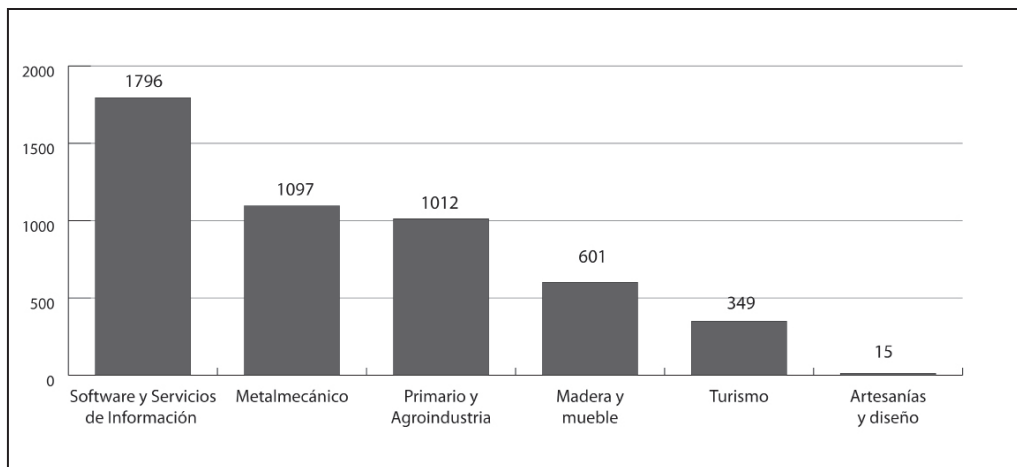


Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

cuentan con una importante participación de los sectores Metalmeccánico (en el caso de Buenos Aires y Mendoza) y SSI (Neuquén y Mendoza).

El siguiente gráfico nos brinda información acerca de la cantidad de personal empleado de acuerdo con el sector de actividad.

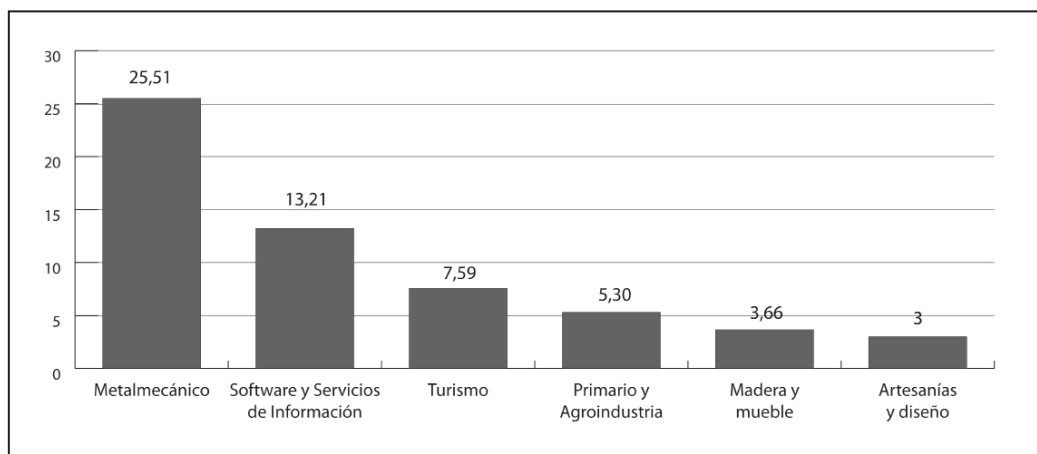
Gráfico 3.10: Puestos de trabajo totales, por sector de actividad



Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

Es notable la participación del sector SSI, el cual, dado su carácter intensivo en mano de obra, lidera este indicador con 1796 puestos de trabajo. También es muy importante el desempeño del sector Metalmeccánico, que aporta 1097 empleados.

A su vez, en el **gráfico 3.11** puede corroborarse este hecho a nivel empresa, siendo los sectores antes mencionados aquellos con mayor número promedio de empleados por unidad productiva (el sector Metalmeccánico tiene un promedio de 26 empleados por empresa y el de SSI 13).

Gráfico 3.11: Puestos de trabajo promedio por empresa, por sector de actividad

Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

Por último, debe considerarse que el alcance nacional del Programa y su focalización hacia pequeños y medianos productores, genera efectos notables y muy positivos en la distribución del ingreso en tanto impulsa el desarrollo de economías regionales marginadas que muchas veces se especializan en actividades que no son habitualmente consideradas entre las estratégicas, pero que de cuyo éxito local depende el bienestar de todo un conjunto de pequeñas comunidades (los productores de esencias de El Dorado o los de cerezas de Neuquén son apenas algunos ejemplos de ello). Es habitual que estas economías regionales se encuentren fuertemente amenazadas, pero su supervivencia no depende de una ayuda masiva ni cuantiosa sino que, muchas veces, basta con un apoyo focalizado, centrado en la asociatividad y que se ajuste a las problemáticas particulares de cada caso (la experiencia de los carpinteros de Bovril ha sido un buen ejemplo de ello¹³). Por estas razones, se recalca el impacto distributivo del Programa, no diferenciando, en principio, la calidad de la ayuda brindada entre las diversas actividades económicas predominantes en los diferentes territorios.

Recepción de los proyectos

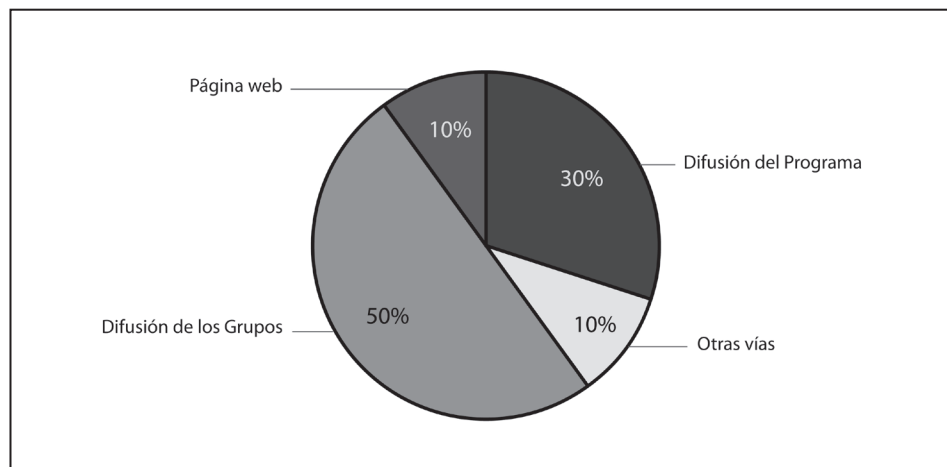
Durante la etapa previa a la aprobación del PTA, el Programa destina muchos recursos a actividades de sensibilización, incentivando la formulación del PTA y la cohesión

de los integrantes de los potenciales GA. A su vez, las acciones tendientes a la búsqueda y consolidación de nuevos proyectos son de gran importancia para el Programa en tanto la elaboración del PTA, que implica el acuerdo explícito de al menos cinco empresas para llevar adelante una serie de actividades conjuntas que demandan gran esfuerzo, es de gran complejidad y muchas veces no surge espontáneamente sino gracias a la constante difusión por parte de los técnicos del Programa. De esta manera es propicio analizar la forma en la que los GA se fueron acercando, es decir, las diferentes vías de ingreso a través de las cuales se recibieron las ideas-proyecto, que luego se consolidarían en un PTA.

Entre los canales de comunicación que hacen posible que las empresas entren en contacto con el Programa SPL pueden identificarse: I) la página Web de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME), II) las actividades de difusión realizadas por el propio Programa y otras dependencias y programas de la SEPyME, III) la difusión que realizan los propios GA y demás actores involucrados en la región donde se desarrollan. Se estima que, del total de consultas, el 50% surge a partir de esta última vía, un 30% a través de las actividades de difusión del Programa, un 10% por la página web y el 10% restante por otras vías alternativas. Como una conclusión preliminar, se puede decir que el hecho de que la mayor parte de las empresas hayan conocido las ventajas del Programa a través de la experiencia obser-

¹³ Para mayor detalle de la experiencia del Grupo Asociativo de Bovril, ver anexo 1.

Gráfico 3.12: Vías de acceso al programa



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

vada en otras empresas, resulta un buen indicio de que el impacto del mismo en los grupos con los que trabajó ha sido muy bueno, incentivando su difusión local allí donde se ha implementado. Asimismo, da cuenta de que las empresas deciden embarcarse en proyectos asociativos, a los cuales en general no están habituados, una vez que observan que su realización tiene un impacto fuerte y positivo sobre las empresas beneficiarias que los han llevado adelante, hecho que manifiesta el escaso e incipiente desarrollo de los lazos asociativos en las empresas del país.

Por otro lado, las consultas que han surgido del primer contacto entre quienes se acercan interesados al Programa y los técnicos del mismo son numerosas y han servido, principalmente, para identificar si de dicha consulta puede surgir una idea-proyecto concreta. Así, la primera evaluación cualitativa del potencial GA la realizan los técnicos del Programa quienes, a partir de su formación y experiencia adquirida, deben orientar la consulta y evaluar la situación planteada.

Según estimaciones realizadas, del total de consultas el 50% logró formalizarse y presentar un PTA. Las razones que justifican que muchas propuestas se desestimen en los primeros contactos realizados con el Programa son variadas pero, fundamentalmente, se relacionan con las dificultades que implica para los empresarios pensar un proyecto asociativo que tenga especial énfasis en las interdependencias entre los integrantes del grupo y que, por lo tanto, vaya más allá de sus intereses individuales. Una causa que ha impedido la correcta formulación de ciertos PTA ha sido que algunos proyectos han tendido a generar beneficios casi exclusivamente para una empresa relacionada con el grupo, empresa que motorizaba la formación

del GA guiada principalmente por sus intereses particulares. Esta situación es naturalmente incompatible con los propósitos del Programa, que promueve relaciones de integración vertical y horizontal balanceadas y el fortalecimiento y desarrollo sustentable de todos los integrantes de cada grupo. Se han observado, por ejemplo, casos en los que algunos empresarios que en principio promovían un determinado PTA, detentaban un poder oligopólico y, a veces, monopolístico sobre un insumo esencial para el resto de los integrantes del grupo, por lo que el proyecto en verdad respondía a las necesidades individuales de este empresario, no existiendo, por lo tanto, una integración simétrica y lazos genuinos de asociatividad con el resto del GA.

Por otro lado, también se han encontrado dificultades relacionadas con la identificación clara y precisa de las principales problemáticas y necesidades grupales. Es así que, aquellos grupos de empresas que presentaban mayores antecedentes de trabajo conjunto han confeccionado los PTA con mayor agilidad.

Análisis de las ideas-proyectos

Al momento de considerar la idea-proyecto y el PTA presentado por un GA, se realiza un diagnóstico de la situación inicial tanto del grupo como del proyecto. La necesidad de elaborar los diagnósticos surge, en parte, de la alta heterogeneidad de las empresas que llegan al Programa, que ha obligado a estudiar cada caso de forma particular considerando una serie amplia de dimensiones de análisis. Los criterios que se utilizan a la hora de evaluar un potencial GA y su PTA son los siguientes:

- **Capital social:** proyectos realizados en conjunto y anteriores al contacto con el Programa; proyección de trabajo conjunto; grado de conocimiento entre las empresas; intercambio comercial y de información entre los integrantes.
- **Económico-social:** puestos de trabajo generados como consecuencia del proyecto, condiciones laborales, facturación y mercados a los que tienen acceso los integrantes de GA.
- **Inserción regional:** vínculo con los actores locales del ámbito público y privado, de producción y académico.
- **Institucionalidad:** historia de la conformación del grupo, metas comunes, existencia o no de un reglamento interno, personería jurídica, análisis FODA.
- **Calidad y mejora de la competitividad:** programas de capacitación realizados por el grupo, asistencia técnica recibida, certificación de calidad de los productos y procesos, dinámica de incorporación de nuevos productos y/o nuevos procesos, incremento en el valor agregado fruto de la concreción del proyecto.
- **Nivel tecnológico-productivo:** perfil tecnológico de las actividades desarrolladas y de los proyectos de inversión planificados.
- **Modelo de gestión:** conceptos, ideas, sistemas y herramientas utilizadas para lograr los objetivos. Implicancia de las personas con los fines y medios organizacionales. Proyecto compartido: misión, visión, valores organizacionales, planificación estratégica, táctica y operativa.
- **Dinámica grupal:** calidad de la comunicación grupal, capacidad para lograr consensos, existencia de espacios de intercambio grupal, nivel de compromiso de los integrantes.
- **Contextualización del grupo en el entorno productivo nacional e internacional:** ubicación y representación del grupo en la estructura nacional de establecimientos, empleo y producción de la rama o sector en el que participa, representatividad y autonomía, su lugar en la cadena de valor y su poder dentro de la misma.

Este análisis cuanti-cualitativo se realiza a partir de variadas y combinadas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que se complementan con viajes y visitas de monitoreo, con entrevistas realizadas a los diversos actores relacionados con el desarrollo del PTA y utilizando encuestas iniciales efectuadas a las empresas integrantes de los grupos asociativos. La calidad de estos informes, que se elaboran

antes del inicio del PTA, es crucial en tanto permite tomar cabal idea de las características de las empresas y del grupo con el que se intenta trabajar en conjunto. De hecho, un determinante relevante de la probabilidad de éxito de cada proyecto asociativo, es el grado en que el mismo es capaz de resumir las verdaderas necesidades y problemáticas de las empresas que lo elaboran. En este sentido, se busca que los informes e información recabada, los viajes de visita a los GA y el fluido contacto personal con los integrantes del grupo, contribuyan a la consolidación asociativa.

La realización de la encuesta inicial, cuyas preguntas abarcan aspectos tales como: la disposición de la empresa a invertir en valor agregado, la naturaleza del empleo que genera, su aptitud y disponibilidad tecnológica, etc, ha permitido confeccionar una base de datos de las empresas que han participado del Programa. Consecuentemente, se ha podido caracterizar el universo de empresas beneficiarias teniendo una descripción a nivel cuanti-cualitativa que sirve a los efectos de analizar y auto-evaluar el impacto y funcionamiento del Programa. Por otro lado, se ha avanzado en la creación de indicadores precisos de desempeño que permitirán desarrollar un monitoreo y seguimiento de las actividades planteadas por los grupos asociativos.

Las dimensiones de análisis identificadas más arriba son también tenidas en cuenta cuando se realiza el informe final de los GA, permitiendo observar la existencia de cambios en alguna de las variables luego de la intervención del Programa.

Seguimiento de los proyectos

Con el fin de monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los PTA, todos los GA son visitados al menos tres veces a lo largo del año en que desarrollan su proyecto de trabajo asociativo.

El primer viaje se realiza antes del inicio del PTA y tiene como objetivo llevar adelante una reunión con modalidad de taller, cuyo fin es lograr la apropiación de las actividades descritas en el proyecto por parte de cada uno de los integrantes del grupo. Además, se establecen las pautas de comunicación y coordinación para el desarrollo del PTA, y se define la misión y la visión que guiarán el trabajo asociativo.

En el cuarto mes de ejecución del PTA se realiza una segunda visita, esta vez de monitoreo, cuyo fin es relevar la modalidad en que ha comenzado a operar el grupo e identificar tempranamente eventuales problemas internos o de implementación del PTA.

Una nueva visita de monitoreo es programada para el séptimo mes de ejecución del PTA. Este monitoreo, intenta capturar en detalle la situación del GA y sus perspectivas de desenvolvimiento. Para el análisis, se tienen en cuenta tres grandes ejes: el de la organización interna del grupo, el de las relaciones institucionales y el de la ejecución del PTA acordado. A partir de entrevistas semi-estructuradas con el coordinador, con el grupo (con y sin la presencia del coordinador), con integrantes particulares del grupo y con actores relevantes que se relacionen de alguna manera con el GA, se obtiene la información necesaria para elaborar el monitoreo y realizar un informe que sirve como evaluación del desempeño del GA.

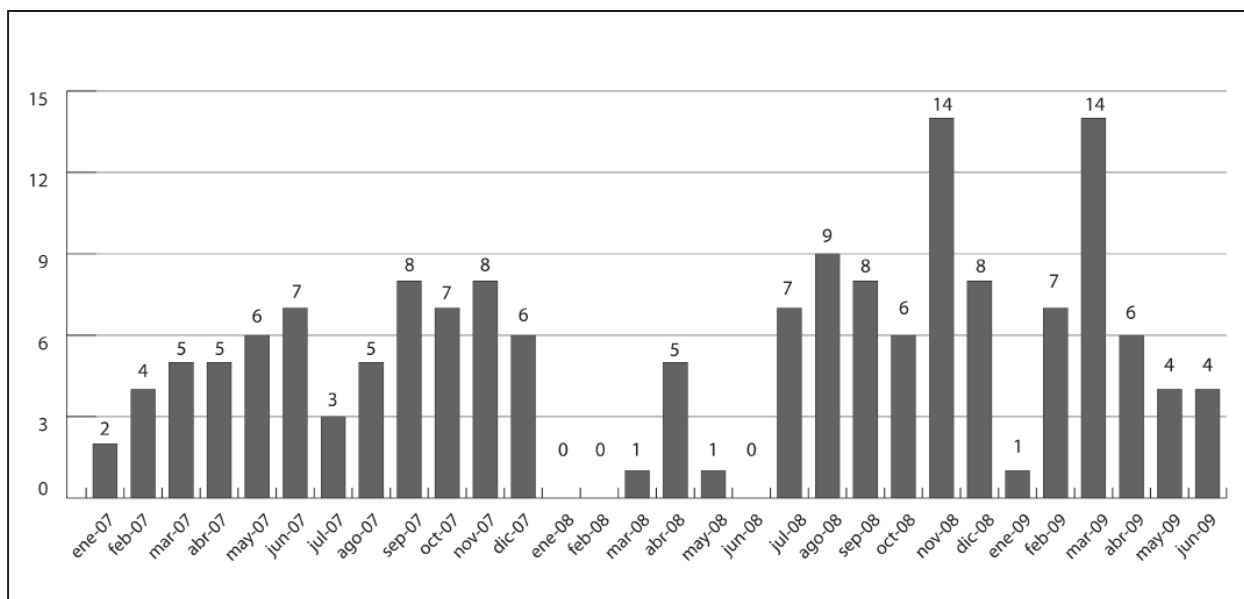
Por último, al finalizar el PTA se realiza la última visita para llevar adelante una reunión que adopta la modalidad de taller. Allí, se analiza la evolución global del grupo a través de la identificación de los aspectos positivos, negativos e interesantes detectados por lo propios participantes a lo largo del tiempo de trabajo conjunto.

Cada uno de los viajes realizados tiene una funcionalidad particular y una importancia vital en el desarrollo del Programa. El primer viaje tiene la función de cerrar definitivamente el comienzo del trabajo conjunto, definiendo los objetivos constituyentes que van más allá de cada una de las actividades y se resumen en la misión y visión grupal. A su vez, el viaje permite analizar la situación económica y

social real de los integrantes del grupo y evaluar la correspondencia de estas características con los objetivos y metas planteados en el PTA. Por el contrario, en los viajes realizados en el cuarto y séptimo mes de desarrollo del PTA se intenta capturar la naturaleza de la dinámica grupal, evaluando su desempeño e identificando los posibles problemas que pueden surgir a futuro. Resulta necesario observar en estos viajes los avances concretos fruto del tiempo de trabajo conjunto y la ayuda brindada por el Programa. Finalmente, el viaje llevado adelante al finalizar el desarrollo del PTA, es indispensable en tanto permite realizar un balance grupal de las actividades desarrolladas, siendo éste de gran importancia a la hora de identificar el impacto del Programa.

En principio, se puede decir que los viajes toman relevancia al ser los momentos de contacto directo entre los técnicos del Programa, el coordinador del GA y sus integrantes, constituyéndose, por lo tanto, en el espacio de articulación conjunta con mayor potencial a la hora de superar determinadas problemáticas. Sin embargo, no debe perderse de vista que, desde una perspectiva más dinámica, los viajes han permitido recopilar información muy útil para confeccionar un balance de evaluación que vaya más allá del desempeño del grupo y que tenga que ver con el funcionamiento del Programa en sí mismo. De las experiencias vividas por los integrantes de los GA, y de las observaciones de los encargados de viajar desde el Programa, se desprenden las

Gráfico 3.13: Evolución cronológica de los viajes hacia los GA



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

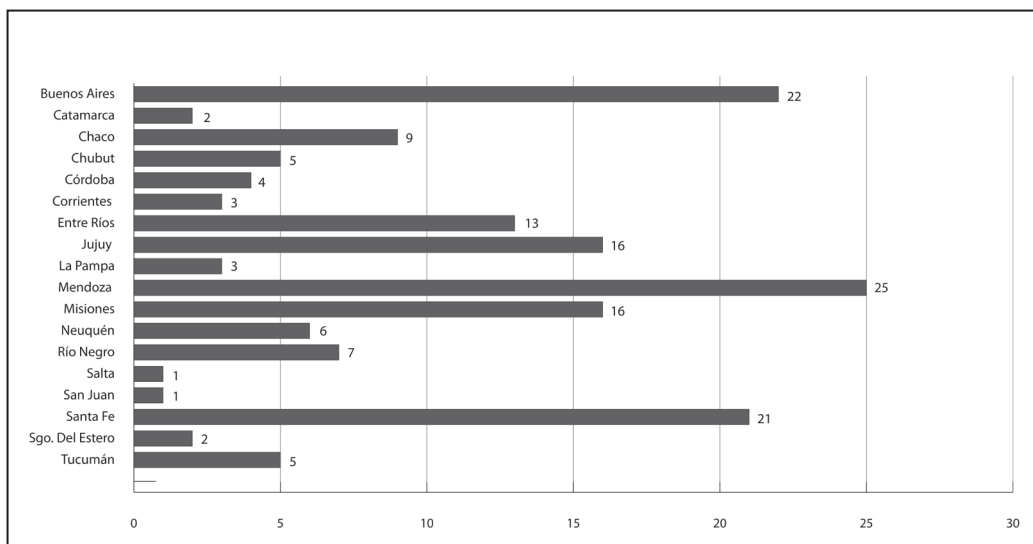
principales problemáticas que deben ser superadas desde el mismo diseño del Programa, propugnando, así, su continuo mejoramiento a través de la interacción con sus propios beneficiarios.

En el **gráfico 3.13** se observa que desde enero de 2007 y hasta junio de 2009, se han realizado 161 viajes de visita a los GA, sin considerar los viajes relacionados con las actividades de sensibilización y difusión del Programa. Se han visitado de esta forma, en más o en menos oportunidades, 18 provincias del país, incluidas muchas regiones de las más alejadas tanto de la ubicación de la SEPyme como de los centros urbanos con ma-

yor actividad económica. Caimancito, Eldorado, Maimará, Los Menucos, Puerto Rico, son algunos ejemplos de ciudades pequeñas y alejadas de los grandes centros urbanos del país, en donde el Programa ha llegado.

El **gráfico 3.14** muestra la distribución provincial de los grupos a los que se ha visitado personalmente. Resta aclarar, que estos datos no incluyen aquellos viajes -muy numerosos-, que han tenido como fin actividades de difusión del Programa, sino que sólo se tienen en cuenta aquellos que se emprendieron en el marco de la elaboración relativamente avanzada de un PTA. De incluirse todos los viajes realizados, la cantidad de provincias visitadas asciende a veinte.

Gráfico 3.14: Distribución regional de los viajes hacia los GA (a julio de 2009)



Fuente: Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

Del análisis de los datos, resulta evidente la gran predisposición por fortalecer desde el Programa a los tejidos productivos regionales insertos en todo el país, sin discriminar entre provincias con diferente desarrollo económico.

Resultados del Programa

Debido al escaso tiempo transcurrido desde su iniciación, resulta apresurado intentar estudiar el impacto del Programa en el desarrollo de Sistemas Productivos Locales de envergadura. Sin embargo, se pueden enumerar los principales resultados que los grupos han alcanzado, fruto de la realización de las actividades plasmadas en los respectivos PTAs. A continuación se detallan algunos de los objeti-

vos más frecuentemente perseguidos y explicitados en los PTAs elaborados, y que han sido alcanzados por muchos de los grupos gracias a su trabajo conjunto:

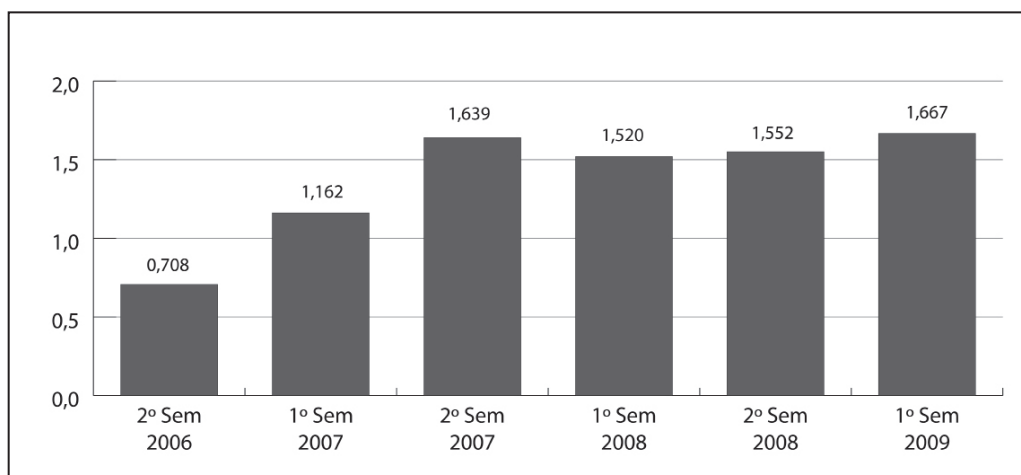
- Fortalecimiento de los GA y de las empresas que han participado del Programa.
- Mejoras en la capacidad, escala y dinámica productiva, en especial de los GA que han encarado proyectos de inversión productivos a través de la línea de Aportes No Reembolsables (ANR).
- Impulso a planes de comercialización de productos y/o servicios a nivel nacional/internacional, superando barreras explícitas en la faz comercial de muchas pequeñas empresas.

- Incremento de la calificación de los recursos humanos y promoción de procesos de formación continua.
- Desarrollo de nuevos productos de acuerdo con estudios previos de inversión y mercado realizados, y encarados de forma conjunta por todas las empresas de los GA.
- Incorporación de mayor valor agregado a los procesos productivos y a los productos elaborados mediante la integración de las actividades de las empresas individuales.
- Aumento de la competitividad sistémica de las empresas que conforman los GA, fruto del mayor énfasis dado a los procesos de aprendizaje e incorporación y desarrollo conjunto de tecnología.
- Obtención por parte de muchos GA de certificaciones de distinta índole: ISO, CMMi, Euregap, Globalgap, BPA, BPM, trazabilidad, orgánica, etc, que permiten, entre otras ventajas, el acceso a nuevos mercados.
- Construcción de un galpón para acopio y compra e instalación de una máquina estampadora de cera, para un Grupo Asociativo apícola de Chaco.
- Montaje de un centro de terminado de muebles para un consorcio de madera y mueble de San Martín, Buenos Aires.
- Capacitación y planes comerciales para diversos grupos de software ubicados en diferentes provincias del país: Chaco, Jujuy, Corrientes, Mendoza, entre otras.
- Compra e instalación de una cabina de pintura para una cooperativa de carpinteros de Misiones.
- Compra de un vehículo de transporte frigorífico para un consorcio de pescadores artesanales de Chubut.
- Compra de material vivo e inerte para grupos de apicultores de Chaco y Santa Fe.
- Compra de un sistema de riego para un grupo de productores agrarios de Trevelin, Chubut.
- Cursos de capacitación, investigación de mercado y estrategias de comercialización para grupos de turismo de Río Negro y Misiones.
- Compra de maquinaria para la fabricación en serie de puertas placas para un grupo de carpinteros de Santa Fe.

Con respecto a la línea de ANR, hasta julio del año 2009 se han otorgado 18 subsidios por un monto aproximado de 1,5 millones de pesos. A continuación, se detallan algunos ejemplos del destino de dichos aportes:

- Compra e instalación de un secadero de madera para un GA de carpinteros ubicados en la provincia de Jujuy y para otro de la provincia de Entre Ríos.

Gráfico 3.15: Flujo de desembolsos semestrales del Programa (en millones de pesos)



Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Dichas acciones, han permitido acercar asistencia económica y técnica a más de medio centenar de empresas involucradas en los PTAs, lo cual adquiere mucha relevancia teniendo en cuenta que, como es sistemático en las PyMEs del país, las empresas de los grupos suelen tener un acceso muy precario o nulo al sistema financiero y de capacitación tecnológica. Además, debe considerarse que la posibilidad de encarar proyectos conjuntamente redundaría en el fortalecimiento de los lazos asociativos entre las empresas y la creación y consolidación de espacios de coordinación grupales con fuerte carácter horizontal y democrático, lo que constituye una de las finalidades del Programa. Además, la línea de ANR resulta en un excelente complemento al desarrollo del PTA, y, en muchos casos, sienta las bases a partir de las cuales el trabajo conjunto de las empresas trasciende lo predeterminado en el PTA, de estricta duración anual. Así, la línea de ANR incentiva indirectamente la continuidad del trabajo asociativo entre las empresas de forma independiente a la SEPyME.

En lo que se refiere a la ejecución presupuestaria (**gráfico 3.15**), los niveles de desembolsos totales semestrales (que incluyen los gastos por la línea de fortalecimiento PTA, los ANR y los gastos operativos) han sido directamente proporcionales a la cantidad de proyectos operativos. Estos han crecido de semestre en semestre y así lo han hecho los montos comprometidos, siendo bajo el nivel de ejecución del Programa en el primer semestre del 2008 debido a problemas institucionales ajenos al mismo. Específicamente, la fuerte expansión del Programa se materializó en un aumento de los desembolsos del 136% desde el segundo semestre de 2006 al primer semestre de 2009.

Conclusiones y síntesis

El Programa Sistemas Productivos Locales tiene ciertas particularidades distintivas que lo resaltan como herramienta política específica compatible con una política industrial activa por parte del Estado Nacional.

La propagación del Programa apunta a la concientización de las empresas, cuya vinculación e interacción aporta ventajas competitivas y, en algunos casos, garantiza su supervivencia. Por lo tanto, el contacto con las empresas y el trabajo en conjunto con técnicos de la SEPyME adquiere una relevancia fundamental.

Debido al alto grado de complejidad que implica la elaboración de los PTA por parte de las empresas que, en líneas generales, no han estado habituadas a trabajar asociativa-

mente, se han considerado las constantes actividades de difusión y sensibilización del Programa. Las tareas de difusión se canalizan a través de diversos actores como ser la Red de Agencias de la SEPyME, las cámaras empresarias, gobiernos provinciales y locales, etc. Otro mecanismo de difusión, se sustenta en las empresas beneficiarias del Programa quienes han tendido a difundirlo, ya sea ampliando su propio grupo o incentivando indirectamente la conformación de otros.

A partir de los datos expuestos en el análisis, ha surgido el significativo alcance que posee el Programa, tanto en relación a la distribución geográfica de sus beneficiarios como así también a la diversidad de las ramas productivas a las que pertenecen.

Finalmente, se ha destacado el carácter fuertemente distributivo que adopta el modo de aplicación del Programa. En primer lugar, por su fuerte impacto en las economías regionales de zonas marginales del país, y, en segundo lugar, por su capacidad para alcanzar a empresas muy pequeñas de diversos sectores productivos, conformadas, en muchos casos, por individuos con nivel de ingreso bajos.

A modo de síntesis, el Programa a julio de 2009 ha logrado:

- Diseñar y poner en marcha un modelo de intervención para detectar potenciales GA y estimular el trabajo asociativo entre las PyMEs.
- Considerar y evaluar alrededor de 200 iniciativas de GA.
- Visitar 22 provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y tener experiencias concretas y avanzadas de trabajo asociativo en 17 de ellas, logrando, con creces, presencia territorial en todas las regiones del país.
- Aprobar y poner en marcha 67 planes de trabajo asociativos.
- Capacitar a más de 30 coordinadores de grupos asociativos.
- Otorgar 18 ANR.
- Ejecutar el 85% del presupuesto planificado para los años 2006, 2007 y 2008.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE CASOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS ASISTIDOS DESDE EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”¹⁴

Considerando el carácter abarcativo del Programa, en cuanto a las múltiples ramas productivas a las que pertenecen sus beneficiarios, en el presente capítulo se describen las características y los alcances más salientes los Grupos Asociativos (GA) asistidos. Se presentarán con cierto grado de profundidad cinco grupos asociativos, que son representativos del conjunto de grupos que han sido operativizados por el Programa. En el anexo 1 se complementará información básica de la mayoría de los grupos que han sido asistidos por el Programa.

En razón de un criterio cualitativo y representativo de selección, abordarán los siguientes Grupos Asociativos: *el Grupo Apícola de Chaco* (sector primario agroindustrial), *Carpinteros de Caimancito* (sector industrial madera-muebles), *el Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola* (sector industrial metalmecánico), *el Grupo de Empresas Tecnológicas de Corrientes* (sector de las tecnologías de la información y la comunicación -TIC's), y *el Conglomerado Turístico de Iguazú-Misiones Jesuíticas* (sector turístico).

Grupo Asociativo Apícola de Chaco

Descripción del Grupo Asociativo y las empresas que lo componen

En sus inicios, en el año 2005, el *Grupo Asociativo Apícola de Chaco* se conformó por quince microempresas productoras apícolas y por la Cooperativa de Trabajo Integrar, que brinda asistencia para la producción apícola en la zona proporcionando servicios de administración, capacitación y asistencia técnica.

Los integrantes del GA pertenecen a las localidades de Villa Ángela, Santa Sylvina y Coronel Du Graty de la provincia de Chaco, y comprenden tanto a productores como

a proveedores de la cadena productiva apícola, existiendo, de este modo, grandes potencialidades en cuanto a la capacidad de desarrollo de toda la cadena de valor a nivel regional. De hecho, cuatro de los integrantes del grupo conforman una sociedad cuya producción está presente en distintos eslabones de la cadena: la fabricación de material inerte, la producción de material vivo y de genética, el reciclaje de cera y la venta de insumos apícolas. La elaboración interna al grupo de los insumos necesarios para la producción final, es una característica que revitaliza y potencia las ventajas del trabajo asociativo.

Los productores venden su producción a acopiadores locales y, hacia agosto de 2009, ninguno ha logrado el acceso directo a los mercados extranjeros. A su vez, todas las empresas poseen un fuerte carácter familiar.

En relación a las capacidades tecnológicas, si bien los productores del grupo cuentan con buenas prácticas productivas, buscan mejorarlas permanentemente. El fuerte hincapié puesto en el aspecto tecnológico reviste una importancia crucial en la actividad apícola, en tanto la garantía de calidad del producto es fundamental para la buena aceptación en los mercados y para la obtención de un precio competitivo.

Los integrantes del grupo comenzaron a unirse a partir de la asistencia otorgada por la Cooperativa de Trabajo Integrar y gracias al apoyo brindado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este último organismo, desde el ámbito estatal, impulsó a un grupo de productores de Villa Ángela y Santa Sylvina a reunirse, en el año 2005, para participar de la asistencia técnica. La gestión de este organismo, brindó asesoramiento a los productores para la mejora en el manejo de las colmenas mediante la implementación del Programa de Cambio Rural. Al mismo tiempo, con el fin de fomentar la creación de un espacio de articulación para

¹⁴ Para la elaboración del presente capítulo se ha utilizado información contenida en los Planes de Trabajos Asociativos presentados al Programa “Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

los productores de la zona, estos comenzaron con la reactivación de la Cooperativa Apícola Santa Sylvina (COPASS), cooperativa antiguamente conformada por productores apícolas de Santa Sylvina que se encontraba prácticamente inactiva desde hacía varios años. La fructífera vinculación entre los socios se materializó en la compra, con aportes propios, de un terreno para edificar la sede de la cooperativa.

La Cooperativa de Trabajo Integrar, por su parte, tuvo una participación activa en la conformación del GA, aportó el trabajo de técnicos y la infraestructura necesaria para el desarrollo del Plan de Trabajo Asociativo (PTA), en cuya formulación también participó vigorosamente.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Entre los obstáculos más importantes antes de la conformación del GA se encontraban: la escasez de mano de obra capacitada según los requerimientos de la producción, la baja productividad, los bajos precios relativos de venta y fuertes desventajas de negociación al momento de comprar insumos. En consecuencia, los productores individuales se veían obligados a vender su producción en condiciones desfavorables, viéndose imposibilitados de apropiarse de los beneficios genuinamente creados en el proceso productivo.

En vista de solucionar estas problemáticas, y tratando de explotar las potencialidades del trabajo conjunto, se formuló, con el apoyo del Programa, un proyecto de trabajo asociativo. El mismo fue presentado por la mayoría de los productores que estaban integrados a la COPASS en aquel momento, por varios productores independientes y por la Cooperativa de Trabajo Integrar. Su ejecución se inició en agosto de 2007 y tenía como fin establecer un proyecto integral de desarrollo y de fortalecimiento de la producción.

El proyecto se planteó como objetivo general la conformación de una red apícola de carácter asociativa orientada al fortalecimiento productivo, con énfasis en la mejora del patrón sanitario y nutricional de los colmenares. Los ejes del proyecto eran: I) construir y consolidar la red apícola; II) trazar un plan de desarrollo apícola grupal de mediano y largo plazo; III) diagnosticar la situación sanitaria y nutricional de los colmenares de la red; IV) definir un plan de manejo integral de los colmenares de la red; V) obtener asistencia técnica para los productores que conforman la red sobre la implementación del plan de manejo integral; VI) definir un plan de capacitación en distintos aspectos de la producción y; VII) formular proyectos de inversión para mejorar la calidad del proceso productivo. A su vez, la red apíco-

la previó que aquellos apicultores que conformaban el GA como productores independientes se integren junto al resto de los productores en la COPASS. A partir de esto, el estableció la implementación de rutinas de trabajo grupal.

En paralelo con las diversas actividades que tenían el fin de aumentar y mejorar la producción de los integrantes del grupo, también se estableció el objetivo de lograr su fortalecimiento empresarial, grupal e institucional. Para esto, se tuvieron en cuenta acciones tendientes tanto a socializar conocimientos y capacidades entre los miembros, como así también a estrechar los vínculos a través del fortalecimiento de las distintas partes de la cadena productiva. En este sentido, el coordinador del grupo es un técnico con conocimientos del sector cuya función ha sido apoyar a los productores a través de talleres y asistencia técnica.

Con respecto al fortalecimiento de la producción de miel, el plan de desarrollo apícola giró en torno a diversos puntos. En primer lugar, se pensó en la elaboración e implementación de un plan de manejo uniforme de las colmenas. El mismo estaba relacionado con la aplicación de un paquete tecnológico teniendo en cuenta varios aspectos: un régimen sanitario, introducción de genética con reinas fecundadas (producidas por uno de los miembros del grupo), alimentación en el bache floral, recambio de cuadros, etc. El objetivo era lograr un incremento en la producción por colmena.

Entre las acciones realizadas para mejorar el proceso productivo, también se encontraban el asesoramiento brindado por los técnicos del Programa "Cambio rural para el mejor manejo de las colmenas" y el apoyo de la Cooperativa de Trabajo Integrar que, como ha sido mencionado, forma parte del GA y aportó servicios de administración, capacitación y asistencia técnica. Se previó la implementación de asistencia técnica y capacitación para fortalecer los conocimientos no sólo en el ámbito productivo, sino también en el empresarial. Se buscó mejorar la calidad del proceso productivo, a la vez que se evitaba la venta del producto a precios relativamente bajos y la compra de insumos desventajosamente. Adicionalmente, el fortalecimiento de los proveedores intentó reforzar la provisión interna de insumos y materiales de calidad sin necesidad de comprarlos fuera de la localidad. El objetivo era posicionarse de una mejor manera en la cadena de valor obteniendo mejores precios de compra y venta para los integrantes del grupo en su totalidad.

Hacia julio de 2009, se ha planeado una inversión para el fortalecimiento del GA que consiste en la construcción de un galpón para el acopio de la producción. El galpón facilitará el acceso conjunto al mercado, aprovechando las economías de escala presentes en la comercialización, y

permitirá de este modo, lograr mayores márgenes de rentabilidad, inalcanzables sin la cooperación y trabajo conjunto de las diferentes empresas.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El PTA culminó en el mes de julio del año 2008. Su desarrollo permitió el fortalecimiento asociativo del grupo de productores y el reconocimiento explícito de las ventajas del trabajo conjunto que se manifestó, entre otras cosas, en la incorporación de todos los productores a la COPASS.

Entre los principales logros alcanzados, se destaca la mejora en la calidad de las colmenas, en cuanto a patrones alimentarios y de sanidad. Esta mejora, se alcanzó mediante la asistencia técnica y las capacitaciones realizadas en el marco del Plan de Desarrollo Apícola diseñado. A su vez, el Programa facilitó la participación del coordinador y de un productor del grupo en el Segundo Congreso Argentino de Apicultura. Esta experiencia aportó nuevos conocimientos técnicos y productivos que fueron apropiados luego por todos los integrantes del GA.

Como ha sido mencionado, el fortalecimiento productivo y asociativo del grupo también se materializó en la compra conjunta, a través de la COPASS, de un terreno; y en la formulación y presentación -en el marco del PTA y con la ayuda de la línea de Aportes No Reembolsables (ANR) del Programa- de un proyecto de inversión para la construcción de un galpón y la compra de una máquina estampadora de cera.

La construcción del galpón, es considerada por los miembros de la COPASS como un paso fundamental en la consolidación del trabajo asociativo, porque les permitirá contar con infraestructura propia tanto para el acopio de la producción de miel como para los demás elementos de la red apícola y, además, potenciará una mejor y óptima comercialización de los productos de las colmenas. La adquisición de una máquina estampadora de cera tendrá un impacto positivo en la sanidad de las colmenas y, a su vez, permitirá un ahorro de costos al no tener que adquirir la cera en el mercado.

Hacia el mes de julio de 2009, el principal objetivo pendiente del GA es la consolidación de las ventas en conjunto. En este sentido, al encontrarse todos los productores integrados a la COPASS y muy próximamente contar con un galpón propio para el acopio de la producción de todos ellos, se estima que se facilitará la venta en conjunto obteniendo un mayor valor agregado en su producción.

Otro objetivo pendiente de mediano y más largo plazo, es la extracción propia de la miel y la venta directa al mercado externo. También debe tenerse en cuenta la posibilidad de fraccionar y vender al mercado local con un mayor valor y calidad de la producción. Contar con el galpón y las instalaciones propias les facilitará el avance en estos eslabones de la cadena productiva. Para ello, será necesario incrementar la escala de producción de sus integrantes e incorporar nuevos asociados.

Por otro lado, debido al manejo sanitario y de alimentación implementada bajo el desarrollo del PTA, se ha alcanzado una buena calidad de colmenas, pero aún se requiere una escala mayor de producción para que esta actividad sea rentable y para que sus asociados puedan dedicarse a la misma como actividad principal logrando una mejora en sus ingresos.

De este modo, el Grupo Apícola de Chaco representa una experiencia de asociatividad en la que el trabajo conjunto motorizado por la cooperativa ha permitido una mejora sustancial en todo el proceso productivo de la red apícola. La integración de las empresas a lo largo de la toda la cadena de valor -a pesar del pequeño tamaño individual de cada una de ellas- y la complementariedad con diversas instituciones y políticas de fomento al sector, les ha permitido reorganizar sus factores productivos mejorando la productividad, la calificación de la mano de obra, la calidad de sus productos y sus términos de intercambio. Así, se han incrementado las posibilidades de expansión hacia el mercado interno con fuertes expectativas de crecer y expandirse hacia los mercados externos. Es así, como el fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales permite dar cuenta de las múltiples potencialidades que se pueden generar mediante el trabajo asociativo.

Grupo Asociativo Carpinteros de Caimancito

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

Caimancito es un pequeño pueblo ubicado a 133 km. de la ciudad de San Salvador de Jujuy, en la Yunga tucumano-boliviana. Cuenta con alrededor de 7.000 habitantes y más de 130 carpinterías, lo cual expresa una marcada especialización productiva de la localidad.

Históricamente, la Provincia de Jujuy ha organizado su perfil productivo alrededor de pocas actividades basadas en el aprovechamiento de recursos naturales, destacándose los cultivos de tabaco y azúcar y, por otro lado, la actividad minera. Sin embargo, Caimancito es una pequeña ciudad que

vive, básicamente, en torno a la industria de la madera. Las maderas más utilizadas son nativas de la Yunga, como cedro, lapacho, quina, mora, nogal y algunas especies del Parque Chaqueño, como el algarrobo.

En el año 2004, un grupo significativo de carpinterías del lugar conformó, con el apoyo de Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de Jujuy (APYME Jujuy), la Cámara de Carpinteros de Caimancito, cuyo objetivo central era mejorar la producción, el posicionamiento y la búsqueda de nuevos mercados para los asociados. Al mes de agosto de 2007, la Cámara nucleaba a 20 microempresas, con características similares en cuanto a tamaño y con un plantel de entre 1 a 5 empleados cada una.

En términos generales, los carpinteros de la cámara fabrican muebles, aberturas, sillas, camas, flejes, pisos, tirantería de obra y equipamiento rural, entre otros productos. Los productos son vendidos, principalmente, en los mercados locales y regionales, llegando sólo unos pocos al mercado nacional y ninguno a nivel internacional.

Las problemáticas generales que han enfrentado los carpinteros de la zona son diversas y complejas. En primer lugar, cabe destacar el marcado retraso tecnológico del sector: no sólo en términos de tecnologías duras (cuentan con maquinarias obsoletas para trabajar la madera, algunas de ellas se utilizan con fines multipropósito, con bajos rendimientos y, en muchos casos, ensambladas por las mismas carpinterías), sino también en términos de tecnologías blandas. A su vez, los problemas de gestión empresarial, ausencia de registros de administración y costos, falta de organización productiva o lay out de las plantas, ausencia de programas de capacitación y asistencia técnica, inexistencia de diseño de productos, desconocimiento del uso de normas técnicas y nulos sistemas de comercialización, son problemas característicos de la localidad.

Otro tema importante, es la falta de secaderos en la zona y en zonas aledañas, lo que atenta directamente contra las posibilidades de ofrecer productos de calidad. Se suma, que el secado natural es insuficiente, no se realiza en las condiciones óptimas y más del 70% de las empresas terminan utilizando la madera en verde, ya que no pueden sostener financieramente los seis meses promedio para el estacionamiento de la misma. Esto tiene fuertes consecuencias sobre la calidad del producto final, como problemas de fisuras o desprendimientos de los encolados, curvados, etc.

Las particularidades de los carpinteros de Caimancito lo vuelven un caso propicio para el desarrollo de un proyecto asociativo: por sus características socio-culturales, por integrar empresas en forma horizontal, similares en tamaño y

capacidad económica; por compartir problemáticas similares; porque existe entre ellas la confianza para generar diálogo, intercambio de información y definición de áreas de interés común; porque hay liderazgo empresarial por parte de quienes gerencian la Cámara de Carpinteros de Caimancito; por el trabajo eficiente de instituciones locales de fomento (APYME Jujuy, Municipalidad de Caimancito); por la presencia de mano de obra artesanal calificada y maderas nobles de buena calidad; y por la visión de largo plazo de los carpinteros que integran la Cámara. Dan cuenta de ello, las diversas actividades de trabajo conjunto que la Cámara ha venido realizando con éxito desde su conformación, entre las que se destacan diversas capacitaciones.

El proyecto de integración había sido presentado ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), con el aval de técnicos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pero el mismo no prosperó. A mediados de 2006, APYME Jujuy se contactó con el Programa y, desde entonces, se ha venido trabajando en la sensibilización de los carpinteros -afinando consensos y planificando acciones conjuntas- a través de varios viajes, reuniones y talleres de trabajo.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Entre los problemas que enfrentaban los carpinteros de Caimancito al momento de contactarse con el Programa, se destacaba que, a pesar del gran valor maderable de la materia prima rolliza utilizada y de la buena calificación de los carpinteros -oficio transmitido por generaciones en esta localidad-, los productos fabricados no lograban alcanzar estándares de calidad satisfactorios. Podría quizás encontrarse como una de las principales causas de ello el bajo nivel tecnológico de las empresas. La excesiva atomización y la baja escala de producción, las condiciones de informalidad, la competencia desleal por robos de madera, la falta de capital de trabajo y de acceso al financiamiento para afrontar la compra de insumos o la compra de nuevo equipamiento que permita aumentar el volumen de producción y mejorar la calidad, constituían un verdadero escollo que frenaba el desarrollo de la industria de la madera de Caimancito hacia productos de mayor calidad.

Ante esta situación, a través del trabajo conjunto de los carpinteros integrados en la Cámara, y mediante el apoyo del Programa, en marzo de 2007 se elaboró un PTA que integraba diferentes ejes de intervención en pos de superar las problemáticas planteadas y mejorar la competitividad del grupo.

Se definió como eje central “consolidar a la localidad de Caimancito como un centro de producción de muebles con diseño y otros productos madereros con valor agregado, integrando de manera efectiva a un conjunto de empresas del sector y sus trabajadores en proyectos y negocios conjuntos, actuando desde el fortalecimiento de las capacidades institucionales locales”. Ello se lograría a partir de una mejora en la gestión conjunta de materia prima, mediante una buena selección del tipo de maderas, su mayor aprovechamiento, utilización de otros materiales complementarios en la producción de muebles y la introducción de nuevos diseños. Otro aspecto, consistiría en la realización de mejoras conjuntas en el proceso de producción a partir del fortalecimiento del equipamiento de las carpinterías y en la organización del trabajo. Por otro lado, también se pondrían en marcha las primeras experiencias asociativas de producción y comercialización y se gestionaría un espacio físico y los recursos necesarios para desarrollar a futuro una forestación que de sostenibilidad al proyecto.

A partir de la articulación del Programa con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) Madera-Muebles, se planeó gestionar cursos de capacitación dirigidos a los carpinteros tendientes a mejorar el uso de materias primas y el proceso de producción (propiedades de las maderas, secado, diseño y construcción de muebles, gestión de MiPyMEs madereras: mercadeo, comercialización, administración, producción, costos; entre otros). De ello, se esperaba realizar modificaciones al interior de las carpinterías que permitieran alcanzar eficiencia en cuestiones de orden, seguridad e higiene, clasificación, lay out y la posterior identificación de máquinas herramientas a ser incorporadas acorde a las actividades desarrolladas.

Por otro lado, se establecería un Centro de Servicios de uso común en un terreno cedido por el Municipio de Caimancito, que se equiparía con maquinarias de uso conjunto, fundamentalmente un secadero de madera, cuya inversión sería canalizada a través de la línea de ANR del Programa.

Asimismo, el grupo definiría precios mínimos de referencia de su producción y pondría en marcha las primeras experiencias en diseño y producción estandarizada de algunos bienes. Ello pretendía elaborar un producto estandarizado en el que diferentes integrantes se especialicen en una parte del proceso, para su posterior comercialización conjunta; es decir, que a lo largo del avance en el trabajo asociativo, el grupo iría encarando actividades que implicaran un mayor compromiso, como la especialización y la integración productiva logrando, en el largo plazo, un mayor aprendizaje, más volumen de producción, reducción de costos y, por lo tanto, mayor rentabilidad del proceso productivo.

Otro punto, consistió en que los productores gestionarían ante las autoridades locales el acceso a un terreno donde pudieran realizar la forestación y, por otro lado, se tramitarían fondos nacionales para la realización de la misma.

Como un objetivo a largo plazo, se resolvió encarar la construcción de un parque industrial para resolver los problemas de contaminación, incomodidad y baja calidad de vida. Con esta finalidad, la Municipalidad cedió 20 hectáreas en las cercanías de la ciudad para el traslado de las carpinterías.

Además de la asistencia mencionada, el Programa puso a disposición del grupo un coordinador encargado de gestionar el plan de actividades propuesto, canalizar la asistencia recibida y coordinar la dinámica asociativa.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

A lo largo del año de trabajo bajo el desarrollo del PTA, el Grupo Asociativo realizó una serie de capacitaciones dictadas por el INTI Madera-Muebles relativas a temas de diseño, seguridad e higiene, secado natural, tipos de maderas y sus propiedades, y sobre la incorporación de accesorios en la fabricación de muebles. A su vez, se trabajaron temas vinculados a la comercialización y gestión empresarial, administración de la producción y estructuras de costos. Para ello, el INTI previamente realizó una serie de diagnósticos sobre los procesos de producción en los talleres de los propios carpinteros, que permitió arribar a la conclusión de que los productores no cumplían con el proceso óptimo del secado natural de la madera y tenían un alto consumo de madera innecesaria, generando un círculo vicioso de baja rentabilidad. A ello debe añadirse, el escaso o nulo acceso al financiamiento destinado a la inversión en tecnología, capacitación o diseño, todo lo cual derivaba en una mala inserción en los mercados, con bajos precios.

El coordinador del grupo fue el encargado de relevar las maquinarias y herramientas faltantes, lo que permitió definir las prioridades de equipamiento común. Sobre ello, es importante recordar que los carpinteros trabajaban con maquinaria insuficiente, en muchos casos insegura y obsoleta, que dificultaba la obtención de una buena calidad en la terminación de los muebles.

El equipamiento en común se concentró en lo que hoy constituye el Centro de Servicios de Caimancito. Su constitución y acondicionamiento implicó para el grupo pensar asociativamente en un proyecto de inversión que fue cofinanciado por el Programa y otros organis-

mos de los diferentes niveles estatales. El grupo gestionó ante el Municipio la tenencia en comodato de un terreno fiscal donde montar el Centro y, en el mes de julio de 2007, se obtuvo un decreto del intendente formalizando la ocupación del mismo. El Programa, a través de su línea de ANR, financió la adquisición de un secadero de madera, único en la zona. Por otro lado, se gestionó ante el Ministerio de la Producción de la provincia el financiamiento para el montaje de las estructuras edilicias del predio, consistente en un tinglado para montar el secadero, galpón de acopio y un área administrativa y, a través de APYME Jujuy, se obtuvo la madera necesaria para la puesta a punto del nuevo equipo. Por último, se espera que el Ministerio de Desarrollo Social aporte máquinas herramientas complementarias al uso del secadero. Como puede observarse, se logró una importante sinergia entre diversas instituciones de todos los niveles estatales y no estatales, complementando, por esta vía, diversos programas de apoyo a la producción, en una región que raramente llega a los ojos de las políticas públicas.

En este contexto, la utilización del Centro de Servicios tuvo efectos muy positivos sobre el lay out y los procesos de producción de cada carpintería: reduciendo los residuos y polución, racionalizando el uso del espacio físico, disminuyendo el consumo de energía y, por supuesto, mejorando las condiciones de trabajo de los carpinteros.

Desde el punto de vista del fortalecimiento asociativo, en el 5to mes de ejecución del PTA los carpinteros de Caimancito -advirtiendo que la figura de la Cámara era inadecuada a los fines de incorporar bienes de capital de uso común-, se constituyeron en la Cooperativa de Trabajadores del Mueble Ltda. Este proceso de constitución, ha implicado llevar adelante talleres de trabajo, capacitaciones en cooperativismo y, fundamentalmente, el consenso y redacción de un estatuto, reglamento de funcionamiento y la designación de autoridades. Para ello contaron con la asistencia legal de APYME Jujuy.

Otro aspecto de trabajo conjunto, consistió en desarrollar las primeras experiencias en diseño y producción de un mueble estandarizado, para lo cual se consiguieron distintos modelos de productos que fueron discutidos en reuniones, donde se definió comenzar por la fabricación de una mesa de cocina. Es importante mencionar que, en parte, los carpinteros se han visto condicionados por las distancias con los principales centros urbanos, ya que en este caso por ejemplo, no lograban conseguir los complementos de materiales necesarios para finalizar la actividad, advirtiendo, al

mismo tiempo, los problemas de coordinación en el desarrollo de producción de "partes" del bien.

Por otro lado, en el mes de febrero de 2008, el grupo redactó acuerdos internos relativos al establecimiento de precios mínimos de referencia de la producción, que permitieron empezar a trabajar en la condición de "mal venta" -ya que la comercialización se realizaba incluso por debajo de los costos- y, al mismo tiempo, posibilitó paliar los efectos negativos de la mala competencia, donde los compradores de mueblerías sacaban réditos importantes.

El secadero se puso efectivamente en funcionamiento en el mes de diciembre de 2008 y el grupo ha iniciado sus primeras experiencias de uso asociativo del Centro de Servicios. Queda pendiente aún, el aporte por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, de la maquinaria de bajo porte para terminar de equipar el Centro de Servicios.

Estos constituyen los principales avances realizados por el grupo de carpinteros durante el año de trabajo conjunto. A futuro, queda pendiente desarrollar el proyecto de forestación, condición necesaria para darle sustentabilidad en el largo plazo a la actividad productiva que desarrollan. Asimismo, también es importante mencionar que hacia julio de 2009 el grupo ha solicitado al Programa la continuidad de su asistencia, a fin de trabajar en la etapa de comercialización de los productos, no contemplada en el proyecto asociativo realizado.

En el presente caso de asociatividad, las condiciones históricas y socio-culturales propias de la zona, sumadas al esfuerzo asociativo emprendido por los integrantes del grupo, ha permitido una mejora en las condiciones de producción. En particular, se ha mejorado la productividad y se ha iniciado una dinámica que tiende un horizonte de desarrollo en el mediano plazo. Se han alcanzado logros cuantitativos y cualitativos que han derivado en una transformación profunda en el proceso de producción, mejorando no sólo las condiciones laborales sino también las condiciones de vida de sus integrantes con un fuerte impacto en el desarrollo local. En fin, el desarrollo de este proyecto asociativo ha implicado generar puestos de trabajo genuino, calidad en el empleo y amplias mejoras en las condiciones ambientales de Caimancito. Para ello, en sintonía con los criterios de intervención del Programa, la consideración de las problemáticas particulares de las empresas de la zona y la articulación con otras instituciones y organismos han constituido los ejes centrales del trabajo.

Grupo Asociativo Exportador de Maquinaria Agrícola

Descripción del Grupo Asociativo y las empresas que lo componen

La industria de maquinaria agrícola tiene una rica historia en nuestro país. Desde sus orígenes, a fines del siglo XIX, y hasta nuestros días, las empresas del sector se han localizado en las principales zonas agrícolas -alrededor del 70% de las empresas de maquinaria agrícola se encuentran en la región sudoeste de la provincia de Santa Fe y sudeste de Córdoba-. En 2007, cinco empresas ubicadas en la localidad de Armstrong, en la provincia de Santa Fe, aunaron esfuerzos en pos de un objetivo común y formaron un Grupo Asociativo que se proponía desarrollar el perfil exportador del sector.

Entre los antecedentes a la conformación del GA se puede mencionar la realización de la Muestra Abierta a Campo, que tuvo lugar del 15 al 21 de noviembre del año 2006, donde más de 60 empresas de la región, incluyendo las cinco que forman este grupo exportador, recibieron la visita de diversas delegaciones extranjeras. Esta experiencia, ayudó a fortalecer el potencial exportador de las empresas de la región y, además, resultó una muestra explícita de las grandes ventajas que poseen las estrategias asociativas para hacer frente a problemáticas comunes. Dicha muestra fue impulsada por el Cluster Empresarial Cideter de la Maquinaria Agrícola (CECMA), que nuclea a fabricantes de Máquinas Agrícolas y Agropartes de la región sudoeste de la provincia de Santa Fe y sudeste de la provincia de Córdoba, con epicentro en la ciudad de Armstrong, Departamento de Belgrano (Santa Fe).

Problemáticas y objetivos del PTA del grupo asociativo

Al repasar algunos indicadores de comercio del sector pueden advertirse las problemáticas que enfrentaba el grupo al momento de llegar al Programa. Las ventas de maquinaria agrícola presentan una alta dependencia en la demanda interna, siendo un sector vulnerable a las fluctuaciones cíclicas o recesiones de la economía doméstica. El "balance comercial" del sector durante los últimos años ha sido claramente negativo. Hacia 2005 las importaciones de maquinaria agrícola y agropartes alcanzaron valores superiores a los U\$S 360.000.000, mientras que las exportaciones no superaron los U\$S 19.000.000. Por otro lado, al tratarse de un sector conformado en su inmensa mayoría por PyMEs, el camino a la exportación presenta innumerables obstáculos, como por ejemplo aquellos que derivan de los altos costos

que implica el desarrollo de redes de comercialización y de servicios pre y posventa necesarios para acceder a nuevos mercados.

El reconocimiento de que las múltiples dificultades de las empresas para ingresar al mercado mundial no podían superarse de forma individual, llevaron a que en enero de 2007 comenzaran las reuniones con el Programa, presentándose en agosto la versión final del proyecto asociativo.

El objetivo era diseñar estrategias asociativas para lograr la inserción internacional de las empresas del sector en un mercado altamente competitivo. El proyecto entró en vigencia el 1º de septiembre de 2007 y finalizó el 31 de agosto del año siguiente. En concreto, se esperaba incrementar las exportaciones al 20% de la producción total en un período de cuatro años. En el marco de este proyecto, se propuso llevar a cabo una serie de acciones, entre las que se encuentran: efectuar los estudios de mercado necesarios para definir una estrategia de inserción comercial para el grupo, diseñar y poner en marcha dicha estrategia y definir la estructura de funcionamiento grupal para su promoción y su desenvolvimiento comercial.

El grupo evaluó que la ejecución de este proyecto permitiría dinamizar su capacidad exportadora y mostrar el potencial del complejo industrial agrícola, incluyendo técnicas de cultivo, cosecha, almacenaje, transporte, comercialización e industrialización. A su vez, era una oportunidad para dar a conocer el paquete tecnológico asociado a los diferentes métodos de producción en los que se especializan los empresarios locales.

La actividad central consistía en la realización de una muestra estática, una muestra dinámica y una ronda de negocios internacional en el marco de un "Show Room". Las actividades estarían divididas entre las tres principales localidades en las que se desempeñan las empresas del grupo, dotando al proyecto de un claro perfil regional. De esta manera, quedaron determinadas la muestra estática en la localidad de Armstrong, la muestra dinámica en la localidad de Marcos Juárez y la ronda de negocios en la localidad de Las Parejas se previó que la gestión y la organización estuvieran coordinadas por las oficinas de administración que el grupo mantiene en forma conjunta, con el apoyo principal del coordinador.

Todo el esfuerzo y los gastos correspondientes a la organización de las actividades de exhibición de los productos se realizarían en forma asociativa. El Programa tuvo injerencia en los aspectos de organización, consolidación y coordinación del grupo y en la realización de las actividades del proyecto. Por otra parte, el grupo recibió un fuerte apoyo desde

instituciones públicas y privadas regionales, provinciales y nacionales. En primer lugar, se puede mencionar a la Fundación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Regional (Fundación CIDETER), institución privada dedicada a la investigación y el apoyo a PyMEs del sector de la maquinaria agrícola y agropartes, y que a su vez es, desde el año 2006, la Unidad Técnica Ejecutora del mencionado CECMA. Esta institución patrocina el proyecto y se encargó de su formulación. En el ámbito regional también se destacan el Centro Comercial, Industrial y de Servicios de Marcos Juárez, el Centro Comercial, Industrial y Rural de Armstrong, el Centro Industrial de Las Parejas y las respectivas Municipalidades, que aportaron infraestructura física y colaboraron activamente en la organización de las muestras. A nivel provincial y nacional se destacaron: los Ministerios de Producción de Santa Fe y Córdoba, Cancillería, INTA Manfredi, INTA Marcos Juárez, Fundación Exportar, y el Programa ProArgentina (SEPyME), que, mediante convenios específicos, aportaron infraestructura, estudios de mercado, análisis de los países objetivo y gestión para la elección y participación de delegaciones extranjeras en las muestras.

Finalmente, debe destacarse el gran alcance del proyecto formulado, en tanto las cinco empresas que lo presentaron lideraron la puesta en práctica de una estrategia asociativa de exportación que permitirá la inserción al mercado externo de todas las empresas de la región nucleadas en el CECMA. Es decir, el éxito del proyecto tendrá un impacto que va mucho más allá de las empresas que lo llevarían adelante.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Las actividades pautadas en el PTA fueron efectivamente realizadas de manera que los integrantes del grupo han considerado muy satisfactoria su ejecución, manifestando, en algunos casos, que se han superado sus expectativas.

Entre el 30 de octubre y el 3 de noviembre de 2007 se llevó a cabo el evento central del proyecto en el que el CECMA recibió a representantes de dieciséis países que recorrieron el complejo industrial de la maquinaria agrícola. El evento incluyó, tal como estaba previsto, una muestra estática donde se exhibieron más de 200 máquinas agrícolas y agropartes, una muestra dinámica que consistió en la realización de demostraciones a campo de las máquinas nacionales en el predio del INTA de Marcos Juárez y, por último, las rondas de negocios en las que participaron productores locales e importadores. Atendiendo al éxito del evento, el grupo repitió la organización de las muestras y se realizaron las ges-

tiones necesarias para poner en marcha el Agro Show Room 2008, el cual tuvo lugar entre el 6 y el 10 de octubre de ese año. Como consecuencia de estos eventos, surgieron estrechas relaciones comerciales y se concretaron ventas de maquinaria agrícola al exterior.

También deben destacarse otras actividades que han sido ejecutadas: I) actividades de evaluación de los resultados de todos los componentes de la muestra del año 2007 con las empresas e instituciones intervinientes; II) asistencia a las empresas en la realización de cotizaciones en conjunto, desarrollos comunes y acciones complementarias para los nuevos mercados consolidados a partir de la muestra, como en el caso de las tareas de asistencia a una empresa italiana interesada en ser representante de sus productos en Europa y en América Central; III) organización de cursos de capacitación en comercio exterior destinados a los empleados de las empresas del sector; IV) formulación, presentación y seguimiento de proyectos a los organismos de apoyo correspondientes, sobre la base de las necesidades detectadas; y, V) apoyo a los empresarios para la participación en ferias internacionales, entre otras.

Como se mencionara anteriormente, el proyecto finalizó en el año 2008 habiéndose cumplido con los objetivos propuestos. La evaluación de sus resultados fue muy favorable de manera tal que en julio de 2009 se está gestionando la firma de un nuevo proyecto, el cual tendrá como eje central la organización de la edición 2009 de la muestra.

Principalmente, debe destacarse cómo la posibilidad de trabajar en conjunto les permitió a las empresas organizar el Agro Show Room, cuyos beneficios se materializaron en ventas concretas de los productos al exterior. El acceso a los mercados extranjeros estaba vedado para las empresas antes de realizar el evento, con lo que es evidente cómo la asociatividad se tradujo en beneficios comunes, explotando las potencialidades de cada empresa.

En este caso de asociatividad, el grupo ha explotado no sólo las potencialidades de los lazos de cooperación entre las empresas integrantes, sino que, con un fuerte carácter regional, también ha concebido un proyecto cuyos beneficiarios fueron todas las empresas de la región. A su vez, se debe agregar a la presencia masiva de empresas al Agro Show Room, el continuo apoyo de organismos no empresariales, públicos y privados, de la zona. De esta forma, un proyecto en principio motorizado por un pequeño grupo de empresas, encuentra toda su potencialidad cuando se transforma en uno en el que interviene toda la comunidad. El Programa evita, de esta forma, la asistencia pública individualizada en ciertas empresas, que en muchos casos redundaría en pérdidas para otras empresas del mismo sector.

en la región, no ayudando en definitiva a impulsar un desarrollo que incluya y beneficie a toda la comunidad.

Otra reflexión que surge a partir de este GA, es el hecho de que la colaboración entre las empresas no sólo debe enfocarse en la fase productiva, sino que, en cada caso, deben identificarse cuáles son los eslabones de la cadena productiva en los que se encuentran las trabas para la resolución de un problema particular. En este caso, la falta de acceso a los mercados externos tenía como una de sus causas principales la inexistencia de canales propios de comercialización. Así, los alentadores resultados del Agro Show Room, han dado cuenta de las fuertes externalidades positivas (no sólo de índole productivas) que emanan de la dinámica conjunta de las empresas concentradas en una región común pero, también, y aún más relevante, que estas externalidades se hacen realmente efectivas cuando existe un esfuerzo de la comunidad en su conjunto para explotarlas.

Grupo Asociativo de Empresas Tecnológicas de Corrientes

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo de Empresas Tecnológicas de Corrientes* está integrado por ocho microempresas que ofrecen desarrollos de sitios web, de Software, y de Servicios de Infraestructura y Comunicaciones. Las empresas que lo componen poseen distintas tecnologías y ofrecen productos y servicios bastante heterogéneos, concentrándose y complementándose en diferentes mercados, sin competir entre ellas directamente.

Entre los productos más importantes desarrollados por las empresas del grupo se encuentran: el desarrollo de software a medida, consultoría en *networking*, análisis y desarrollo de software, aplicaciones web, software libre, software de escritorio y servicios de telecomunicaciones, entre otros. Gran parte de los productos y servicios desarrollados poseen la característica de ser “a medida” (es decir, orientados a un cliente específico), lo que le otorga ciertas ventajas en cuanto al trato personalizado con los clientes más cercanos y el conocimiento de particularidades específicas de la región. Sin embargo, las empresas, han sobrepasado, en su mayoría, las fronteras regionales, logrando que sus actividades tengan alcance nacional.

Los empresarios del GA, emplean aproximadamente sesenta personas. El personal está altamente capacitado, formado en las universidades de la región: la Universidad Na-

cional del Nordeste (UNNE) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), Facultad Regional de Resistencia.

Entre las principales ventajas competitivas de las empresas se destacan: el uso de lo más avanzado en la tecnología requerida, profesionales de excelente capacidad técnica, bajos costos de desarrollo, alto potencial asociativo, y la elaboración de productos que pueden resultar atractivos tanto para el mercado nacional como internacional (aunque el acceso a este último mercado aún es difícil). Entre las problemáticas que aquejaban a las empresas del grupo al momento de contactarse con el Programa, se encontraban: las deficientes capacidades de gestión empresarial, la imposibilidad de acceder a recursos financieros y la no disponibilidad de personal dedicado a la búsqueda de mercados y tareas asociadas.

En aquel momento, las empresas ya contaban con antecedentes de experiencias asociativas como forma de resolver los obstáculos: habían formado parte del Polo Tecnológico NEA (posteriormente denominado Polo Tecnológico Chaco), y tenían conocimiento de la existencia de los Polos TIC's de Córdoba y Rosario. En el caso del Polo Tecnológico NEA, algunas de las empresas del grupo de Corrientes participaron inicialmente en su constitución, lo que les sirvió para interiorizarse sobre las ventajas del trabajo en conjunto. Lamentablemente, esta vinculación entre ambos grupos (Polo Tecnológico Chaco y Grupo de Empresas Tecnológicas de Corrientes) no prosperó debido a las diferencias entre las empresas y, fundamentalmente, a las distancias que debían recorrerse para encontrarse físicamente.

El impulso a la asociatividad se renovó cuando, desde la Secretaría de Planeamiento del Gobierno de la provincia de Corrientes, se lanzó el Plan Estratégico para la Industria del Software y Servicios Informáticos (PEISSI). El objetivo de la Secretaría era fortalecer al sector, considerándolo clave para el desarrollo tecnológico del sistema productivo en su conjunto, contemplando que el mismo aporta conocimientos y herramientas necesarios para la incorporación de valor agregado a la producción primaria y a los demás sectores de la economía. El lanzamiento del Plan por parte de la Secretaría ha sido particularmente importante, ya que, tradicionalmente, las actividades que realizan las empresas del grupo se han encontrado poco desarrolladas en la provincia.

En el marco del Plan, la Secretaría de Planeamiento llevó adelante (desde marzo de 2007), más de diez reuniones de trabajo con empresarios del sector, cada una de ellas con diferentes agendas pero siempre apuntando a dar soporte a las necesidades de la actividad. El trabajo y análisis conjunto sobre las debilidades, necesidades, las inquietudes y los requerimientos de las empresas, se materializó en la ela-

boración de líneas de acción concretas. A su vez, con el fin de acercar posiciones y crear vínculos con las instituciones académicas, se invitó a las reuniones a los representantes de las carreras de sistemas de las universidades de la región: la Universidad Nacional del Nordeste y la Facultad Regional Resistencia de la UTN. Con la misma lógica, también se invitaron a dirigentes de la Unión Industrial de Corrientes, tendiendo lazos y creando vínculos cooperativos entre las empresas, las universidades y el Estado.

La consigna impulsada desde la Secretaría de Planeamiento era *“fortalecer al sector en general, mejorando la capacidad de venta de un rubro poco conocido en la región y con grandes potencialidades de crecimiento económico”*. Luego de varias reuniones, los lazos de confianza se fueron consolidando y, de ese modo, se fue conformando un grupo con aquellas empresas que, posteriormente, impulsarían el proceso de integración y decidirían presentar, hacia noviembre de 2007, un proyecto integral ante el Programa SPL de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME).

Así, el impulso al sector desde la Secretaría de Planeamiento de Corrientes –en el marco del PEISSI–, junto con la adhesión del gobierno de la provincia a la Ley de Promoción de la Industria del Software (25.922) -a través de la Ley Provincial 5767 sancionada por Decreto 22/92-, y el conocimiento y participación en otras experiencias asociativas exitosas en el sector en otras regiones del país, actuaron como disparadores del interés de las empresas de software de Corrientes en el trabajo asociativo.

Es importante señalar como característica distintiva del grupo, el fuerte compromiso asumido por sus empresarios de permanecer en la provincia de Corrientes, *“creando empresas de alto nivel innovativo y tecnológico en la región que los vio nacer”* y la visión que el grupo ha definido desde sus orígenes: *“Ser el punto de referencia tecnológico de la región, nucleando empresas para dar soluciones tecnológicas de vanguardia, de acuerdo con los estándares de calidad internacionales”*.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Entre las principales problemáticas y necesidades comunes que presentaban las empresas del grupo al momento de iniciar el Plan de Trabajo, pueden mencionarse: I) las falencias en determinados aspectos claves para el crecimiento empresarial, como por ejemplo las capacidades de negociación y venta, gerenciamiento, liderazgo, desarrollo publicitario, etc; II) dificultad de acceso a los mercados nacionales

e internacionales; III) limitaciones para desarrollar una capacitación sistemática y continua, y IV) imposibilidad de encarar proyectos o emprendimientos que por su envergadura superaban la capacidad individual de las empresas del grupo.

Teniendo en cuenta las dificultades apuntadas, el proyecto presentado por el GA tuvo como objetivo principal fortalecer a las empresas integrantes y mejorar su posición competitiva mediante la realización de acciones conjuntas que permitan el crecimiento individual y del conjunto. Para alcanzar dicha meta, se planificaron actividades de sensibilización, reuniones periódicas, actividades de capacitación, de formalización del grupo y búsqueda de nuevos mercados, difusión y propaganda.

Estas actividades apuntaban a: I) la formalización institucional del grupo, mediante la elaboración de un reglamento operativo que estableciera pautas de relación entre las empresas; II) la formación de recursos humanos, orientando esfuerzos a la capacitación de los mismos, considerado un elemento esencial en el rubro tecnológico; y III) la elaboración de un Plan de *Marketing*, para determinar la oferta de productos del Grupo Asociativo y definir una agenda de promoción.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El *Grupo de Empresas Tecnológicas de Corrientes* trabajó intensamente durante el desarrollo del primer PTA. Todas las actividades realizadas contribuyeron a mejorar la visibilidad del grupo y, fundamentalmente, posibilitaron el desarrollo de nuevos negocios.

Formalmente, el primer PTA finalizó en octubre de 2008. Durante el año de trabajo asociativo se pudieron identificar los siguientes logros en relación a cada uno de los aspectos citados anteriormente:

- Respecto al componente de *fortalecimiento asociativo*: el grupo avanzó en la elaboración de un reglamento interno y en la conformación de la Asociación Civil Polo IT Corrientes. A su vez, se establecieron comisiones de trabajo para la organización de actividades puntuales.
- En relación con la *formación de recursos humanos*: las empresas participaron en distintos eventos de capacitación y especialización (Programación con Visual Basic Net 2005, jornada de actualización profesional Microsoft Net 2005, jornada de actualización profesional Microsoft 2008, capacitación sobre consorcio de exportación, curso

de Ingeniería de requerimiento, entre otras actividades que no se hubiesen podido realizar individualmente por los altos costos que implican).

- En cuanto al *Plan de Marketing*: durante el año de trabajo asociativo, el grupo diseñó su sitio web y elaboró folletería con los distintos productos y servicios que ofrecen las empresas del grupo. También se avanzó en la realización de proyectos comerciales de mayor volumen y se participó frecuentemente en los medios locales.

Testing de Aplicaciones, reuniones periódicas con agendas determinadas (personería jurídica, asesoramiento sobre el Fondo de Desarrollo Industrial¹⁵ (FODIN), vinculación con Universidades, asesoramiento en exportaciones y misiones comerciales con Corrientes Exporta).

El grupo también ha asistido a charlas con estudiantes de las carreras de informática y de escuelas técnicas, así como también han tenido conversaciones con la UTN y la UNNE para realizar un convenio de pasantías.

Durante el desarrollo del primer PTA, el grupo logró la adhesión a la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI) y a la Confederación de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CFESSI). Su incorporación a dichas instituciones es sumamente importante, en tanto permite la participación en encuentros con otras empresas del sector Software y Servicios Informáticos (SSI) y, al mismo tiempo, los mantiene constantemente informados sobre la evolución del sector.

Desde el grupo se ha destacado que, en esa primer etapa de trabajo conjunto, se priorizó la vinculación de las empresas con otros sectores, actores e instituciones de manera de alcanzar -en el corto plazo- beneficios económicos significativos. Un factor clave en este proceso ha sido, sin duda, la generación de confianza al interior del grupo, potenciada a través de las reuniones periódicas y con la participación activa de todas las empresas integrantes.

Por estos motivos, frente a los resultados obtenidos durante el año de trabajo conjunto, el grupo consideró esencial continuar con la tarea emprendida. Así, frente al fuerte compromiso del grupo y en vistas del buen desempeño observado, se acordó la realización de una nueva presentación de un PTA que permita consolidar al grupo y continuar apostando a una estrategia de crecimiento conjunto.

En el segundo PTA (que al mes de julio de 2009 se encuentra en sus primeros meses de ejecución), se proponen alcanzar objetivos ampliamente superadores buscando resolver los problemas comunes que las distintas MiPyMEs que conforman el grupo han detectado a lo largo del anterior PTA y que requieren de una mejora continua. El reconocimiento de que el trabajo asociativo puede ser una herramienta que permita resolver las problemáticas identificadas, constituye, en sí mismo, un gran logro del Programa.

Para este nuevo año de trabajo conjunto, el grupo ha manifestado que se concentrará en cuestiones de mayor impacto económico y asociativo, lo que requerirá de un fuerte compromiso de sus integrantes. En este sentido, entre los nuevos objetivos planteados se destacan: la formación de recursos humanos, el *marketing* directo, la implementación y certificación de calidad, la investigación y desarrollo de nuevos productos y la comercialización conjunta. En relación con esto último, el grupo se ha propuesto impulsar la reforma del Régimen de Contratación de Obras Públicas de la provincia con el objetivo de que las empresas asociadas puedan participar de las distintas licitaciones provinciales.

Teniendo en cuenta el buen desempeño que el grupo ha tenido en el desarrollo del primer PTA, se considera que existen amplias posibilidades de éxito en la ejecución del nuevo proyecto. Si bien los objetivos planteados son claramente más ambiciosos, la experiencia adquirida y los lazos de confianza generados, sin duda, contribuirán a su cumplimiento.

A través del *Grupo Asociativo de Empresas Tecnológicas de Corrientes*, se ha podido contemplar como las empresas de una misma zona geográfica en su accionar conjunto, y en constante interacción con diversas instituciones conexas, han superado las limitaciones en cuanto a las capacidades empresariales, los requerimientos tecnológicos, la innovación, la capacitación y formación de los recursos humanos, mejores prácticas comerciales y el acceso al comercio exterior. En fin de cuentas, se ha iniciado un camino conjunto e interactivo que impulsa la dinámica innovativa. Es evidente, que las políticas industriales de fomento al sector Software constituyen una eficaz herramienta para impulsar el desarrollo económico. El dinamismo que el sector ha tenido en los últimos 30 años lo ha vuelto un sector esencial como impulsor de cambios en la trayectoria del paradigma productivo global. En este sentido, se trata de un sector estratégico que presenta efectos positivos en todo el entramado productivo, impactando en la productividad y desempeño

¹⁵ El Consejo de Administración del Fondo de Desarrollo Industrial (FODIN) de Corrientes, brinda asistencia financiera a la ejecución de proyectos industriales. En agosto de 2007, tres empresas del grupo resultaron beneficiarias de dicho Fondo con montos de \$60.000 aproximadamente.

de las firmas e instituciones que lo utilizan (produciendo reducciones de costos y mejoras de calidad) y generando una gran capacidad de adaptación e innovación en la región y en el país. A su vez, por sus propias características de industria especializada y de la alta complementariedad en las dinámicas de los proyectos, se presenta como un caso propicio para el trabajo asociativo¹⁶.

Grupo Asociativo Conglomerado Turístico de Iguazú – Misiones Jesuíticas

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

Las cinco empresas que conforman el *Conglomerado Turístico Iguazú – Misiones Jesuíticas*, se ubican sobre el Corredor Turístico de la Ruta N°12 y pertenecen a distintas áreas del sector turístico misionero. Tres de las empresas se clasifican como pequeñas, y las dos restantes como microempresas. Varias de estas firmas están asociadas a la Cámara de Turismo de Misiones (CATUMI) y son ampliamente reconocidas por su operatoria y trayectoria en el mercado local.

El sector turístico tiene un peso relativo de gran importancia en la provincia y, a pesar de que se encuentra ampliamente desarrollado, aún existen grandes posibilidades de expansión. Así, las potencialidades económicas latentes, sumadas al buen desempeño macroeconómico del país de los últimos años y frente al importante crecimiento registrado por la actividad turística -particularmente en la provincia de Misiones-, dio lugar a que las empresas del sector comenzaran a reunirse. El objetivo era aprovechar las nuevas oportunidades que se presentaban en el mercado, a través de la superación conjunta de ciertas limitaciones que enfrentaba cada empresa de manera individual.

Los antecedentes para la conformación de este GA surgieron del trabajo conjunto como operadoras oficiales del circuito turístico integrado trinacional “Iguazú – Misiones” que realizaban dos agencias de turismo receptivo de Posadas e Iguazú. A su vez, dos de las empresas del Conglomerado Turístico, formaban parte de un grupo exportador del sector turístico de la República Argentina, patrocinado y financiado por la SEPyme durante los años 2004 a 2006 bajo la marca “*Misiones Tourism Group*”.

Atentas a la complementariedad de los servicios ofrecidos, las dos agencias de turismo y ciertos prestadores de servicios de alojamiento y gastronomía en las localidades inter-

medias del corredor de la Ruta Nacional N°12 acordaron fortalecer sus relaciones comerciales. Este proceso desembocó en la presentación, por parte de cinco empresas, de un Proyecto de Trabajo Asociativo en septiembre de 2007, firmando el Convenio Marco con fecha 1° de noviembre de 2007.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Un aspecto relevante que hace a la problemática del sector turístico misionero, es la alta concentración y atracción de la demanda que genera el mayor atractivo de la provincia: las Cataratas del Iguazú; frenando, en buena medida, el desarrollo de los otros centros turísticos de menor jerarquía ubicados al sur de la provincia y que se encuentran “de paso” hacia el atractivo principal. El hecho de que la mayor parte del flujo de turistas no permanezca, o lo haga por poco tiempo, en estos destinos turísticos no centrales de la provincia de Misiones, constituyó una de las principales limitaciones a resolver por el grupo de empresas: esta situación sería revertida a través del trabajo asociativo y la sinergia que se generaría entre las empresas receptoras de Iguazú y del resto de la provincia a lo largo del corredor de la Ruta Nacional N°12, desde Posadas hasta Puerto Iguazú.

Por otro lado, los integrantes del GA detectaron, en mayor o menor grado, la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que prestaban. Sólo así podrían captar y satisfacer efectivamente los requerimientos de turistas cada vez más exigentes, y lograr mayores niveles de competitividad en el mediano y largo plazo, en pos de poder desarrollar y sostener ventajas competitivas que aseguren la sustentabilidad de las empresas en un mercado esencialmente dinámico y con un número creciente de nuevos competidores.

Teniendo en cuenta estas dificultades enfrentadas, el objetivo general del proyecto se centró en el intento de elevar los niveles de calidad de los servicios brindados por el grupo de empresas. Cuatro son los pilares en los que se ha trabajado: I) consolidar asociativamente al grupo de empresas prestadoras de servicios turísticos; II) implementar un sistema de gestión de calidad, adecuado a la estructura y funcionamiento operativo de cada una de las empresas del grupo; III) desarrollar nuevos canales de comercialización y posicionamiento de la oferta asociativa del grupo en los principales mercados emisores y, IV) desarrollar un programa de capacitación a medida, tanto a nivel gerencial como para el personal operativo de cada una de las empresas integrantes.

¹⁶ El Programa hacia julio de 2009 cuenta con 8 GA de Software en distintas provincias del país.

A fin de solventar financieramente parte de las actividades necesarias para lograr las metas planteadas, el grupo presentó un proyecto de inversión anual a cofinanciar con la línea de ANR del Programa -aprobado con fecha 1º de mayo de 2008-. Dentro de las actividades a cofinanciar se encontraban: diseño de manuales de organización en cada una de las empresas integrantes; implementación de un sistema de calidad; diseño e implementación de sistemas de información; publicidad y promoción; logística y distribución; imagen corporativa (folletería comercial) y capacitación.

Los estándares de calidad son de gran importancia, ya que determinan fuertemente el arribo de los turistas al lugar.

Además, la calidad turística no necesariamente supone altos costos, sino más bien, mantenimiento de los niveles de calidad a cualquier escala de gastos. Los estándares mínimos se refieren, en general, a elementos como salud, higiene, comodidad, servicios y seguridad. Una de las herramientas para alcanzar este objetivo es la entrega de una licencia/certificado a través de la cual se realiza una primera fiscalización del cumplimiento de los estándares mínimos de calidad.

A su vez, la formación de recursos humanos (en todos los niveles de las organizaciones) constituye una herramienta que permite no sólo satisfacer las expectativas del potencial turista sino también ofrecer servicios de calidad como elemento de competitividad.

Se esperaba que las ventajas del desarrollo del PTA para los empresarios del sector se traduzcan en: mejoramiento de la imagen, aumentos en la calificación del personal (al recibir capacitación adecuada) y mayor acceso a los mercados.

Por último, debe destacarse que la ejecución del proyecto presentado y aprobado por el Programa, contaban con el apoyo institucional de diversas organizaciones del medio, tales como Fundación Agencia para el desarrollo Económico de Misiones (ADEMI) y la Cámara de Turismo de Misiones (CATUMI).

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Con el objetivo de dimensionar los logros alcanzados, a continuación se repasarán las actividades realizadas hasta julio de 2009 relacionadas con los cuatro ejes de trabajo definidos en el PTA nombrados con anterioridad.

Con respecto al primer pilar mencionado, la consolidación de grupo de empresas, el coordinador del GA elaboró un

diagnóstico organizacional de cada una de ellas, a través de la observación y por medio de entrevistas en profundidad con los propietarios de las empresas asociadas. Además, se llevaron adelante reuniones periódicas entre el coordinador y representantes de cada una de las empresas, a los fines de evaluar las actividades realizadas, relevar las dificultades que surgían, y planificar las actividades subsiguientes.

A los fines de *aplicar un sistema de gestión de calidad*, se documentó la misión, la visión y el objetivo organizacional de cada una de las empresas del grupo, sobre la base del diagnóstico inicial, con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación y diseño/rediseño de la imagen. A su vez, se confeccionaron manuales de organización en la mayoría de las empresas integrantes.

En una de las empresas integrantes, el grupo ha decidido la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) según la norma IRAM-SECTUR 42200, por considerar que la misma presenta las características más propicias para arribar a la certificación requerida. Esto, la convertirá en la primera empresa de la provincia de Misiones en implementar dicha norma y ser una de las pioneras en el país, ya que dicha norma se ha aprobado a principios de 2008 y aún no hay registros de empresas certificadas bajo la norma en cuestión.

Por otro lado, es importante mencionar que a la empresa en cuestión se le adjudicó el Premio "*Leaders Clubs*", como reconocimiento a la calidad y excelencia de sus instalaciones y de los servicios que ofrecen al turista, otorgado por una reconocida publicación editorial española sobre el rubro. El premio fue entregado en el marco de la Feria Internacional de Turismo (FITUR) que se realizó en la ciudad de Madrid, España, el 29 y el 30 de enero de 2008. La misma aglutina a las principales empresas turísticas del mundo y ofrece una oportunidad inigualable para promocionar los servicios que presta conjuntamente el GA. Reconociendo la importancia de participar en este evento, los empresarios del grupo unieron esfuerzos y solventaron el viaje de varios representantes, pertenecientes a la empresa premiada.

Asimismo, hacia el mes de julio de 2009, en tres de las empresas integrantes, se están desarrollando los sistemas informáticos y software de gestión para la toma de decisiones, dado que el objetivo explícito es tratar de difundir la tecnología a través del grupo.

Considerando el tercer pilar mencionado, *el desarrollo de nuevos canales de comercialización*, cada una de las empresas fue asistida técnicamente en su área de *marketing* por el coordinador del GA con respecto al diseño y rediseño de la imagen. Además, se realizaron los manuales de marca

y se obtuvieron los certificados de dominio de las páginas web constituidas, tanto para aquellas empresas que no contaban con este canal de comercialización, como así también para el GA en su totalidad. En el mismo sentido, el grupo cuenta con nuevos folletos grupales para promoción y publicidad, que son presentados en las ferias o eventos a los que el grupo concurre.

Los miembros del GA han incorporado determinados productos a su oferta. Dos de ellos, han incluido a sus ofertas el producto turístico integrado trinacional *Iguazú-Misiones*, en cuyos paquetes exclusivos han seleccionado como prestadores a las otras empresas del grupo asociativo. Asimismo, cuentan con un paquete especial dirigido al mercado nacional, que propone la visita por lado argentino del corredor Iguazú-Misiones Jesuíticas, incluyendo a cada una de las demás empresas del grupo. Tres empresas del grupo han sido incorporadas como establecimientos aprobados para prestar sus servicios al nuevo producto recientemente lanzado a nivel nacional e internacional, que es la conformación de la "Ruta de la Yerba Mate".

Por último, el grupo ha participado de varios eventos relacionados con la actividad turística. En particular se destacan: ECTU Buenos Aires (abril de 2008); I Expo Turismo del Litoral de Corrientes (agosto de 2008); *Workshop* turístico de FEDECATUR Buenos Aires (octubre de 2008); Feria de Córdoba (noviembre de 2008); Feria de Santa Fe (noviembre de 2008); Feria de Rosario (noviembre de 2008); FIT (Buenos Aires-Argentina) y FITPAR (Asunción-Paraguay, noviembre de 2008). Además de la posibilidad de presentar los productos y servicios ofrecidos por el grupo a nivel nacional e internacional, la participación en eventos de esta índole ha permitido generar contactos comerciales sumamente importantes para el posterior desarrollo y fomento de la actividad.

Con respecto a las *capacitaciones programadas*, las mismas fueron realizadas durante el primer mes de ejecución del PTA, esperando desarrollar otras con posterioridad, de acuerdo con el cronograma estipulado y en función de los tiempos disponibles y la urgencia de las mismas. Las temáticas abordadas han sido las siguientes: Gestión Empresarial; Calidad en atención al cliente; Comunicación interna; Trabajo en equipo; Negocios y resolución de conflictos; Ventas; Seguridad e Higiene alimentaria; Primeros auxilios; *Marketing* y Diseño de producto.

En síntesis, los resultados obtenidos en todas las actividades realizadas han sido acordes a los esperados, e incluso en algunos casos han sido superados con creces. Se espera que el grupo continúe con el mismo ritmo de trabajo, cumpliendo el objetivo general planteado en el PTA dentro

de los plazos estipulados. Asimismo, resulta destacable la estrategia claramente agresiva que han adoptado las empresas del grupo, reconociendo que las potencialidades de cada una se acrecientan sensiblemente trabajando asociativamente. La más explícita de las pruebas de esta realidad, es que el grupo, recordemos conformado por cinco empresas pequeñas, se ha constituido como pionero en el país en la incorporación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma IRAM-SECTUR 42200.

Ha resultado muy valiosa la progresiva integración de la oferta brindada por el grupo, en tanto ha implicado una valuación conjunta de las ventajas competitivas de cada una de las empresas integrantes, y del grupo como tal. A su vez, aunar esfuerzos en este sentido, sumado al especial hincapié puesto en las capacitaciones, ha revelado la clara coherencia interna entre los objetivos propuestos y las actividades planeadas para alcanzarlos, y ha dado cuenta de que el grupo se piensa así mismo más allá de los límites impuestos por el desarrollo del PTA a lo largo de un año.

Finalmente, cabe destacar la fuerte tradición en la región (y en la provincia) de la actividad turística, recordando que los lazos asociativos entre los actores de una comunidad se refuerzan allí donde existe una tradición histórico-cultural homogénea. En este caso, de múltiples microemprendimientos locales, ha sido claro como dimensiones sociales que existen por fuera del mercado, así como la familia, las tradiciones culturales, etc., tienden a involucrarse con el desarrollo de la actividad turística. De esta forma, se promueve la expansión de las actividades productivas en plena armonía con las dimensiones ambientales y socioculturales de cada región en particular.

Conclusión sobre el funcionamiento asociativo

A raíz del análisis de las cinco experiencias asociativas descriptas y frente al interrogante de por qué y para qué sirve que las firmas se asocien, se concluye que la conformación de redes productivas, o la asociatividad sistémica, es una herramienta muy útil para iniciar y consolidar el camino hacia el logro del desarrollo productivo y regional.

Hemos visto que la asociatividad incentiva y desarrolla los procesos de innovación y difusión del conocimiento impactando directamente en los niveles de competitividad de mediano y largo plazo. La creación de Sistemas Productivos Locales permite reforzar los eslabones productivos existentes expandiéndolos, a su vez, hacia toda la cadena de valor y consolidando, de este modo, la posición de las empresas locales en los complejos productivos globales.

Asimismo, la asociatividad es una de las dimensiones claves de los Sistemas Nacionales de Innovación, permitiendo, además, acceder a la base social de conocimientos y reforzar el acervo tecnológico de la región.

En particular, se debe resaltar que las capacidades y los trabajos puestos en conjunto de los GA permiten mejorar la calidad del producto, como el caso del *Grupo Apícola Chaco*; o que permiten, además de mejorar productos y procesos, desarrollar una región aislada y postergada tal como el caso de Caimancito.

Asimismo, la asociatividad permite crear y posicionar un sector estratégico capaz de motorizar el crecimiento e insertarse visiblemente en el mercado tal como el caso del Grupo de empresas tecnológicas de Corrientes. Del mismo modo, del grupo turístico Iguazú se destaca la formación de recursos humanos y la adaptación de tecnologías de la información para identificar nichos de mercado y certificación de

calidad. Y, por último, el Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola es un ejemplo de la viabilidad de las estrategias conjuntas de inserción en los mercados internacionales.

En fin de cuentas, las experiencias racontadas echan luz sobre un abanico amplio de objetivos comunes llevados a la práctica. De alguna manera, existe siempre alguna transformación de las empresas involucradas que, actuando como grupo sistémico, pueden ampliarse, transformarse, innovar y viabilizar la modernización tecnológica y la gestión organizacional de los procesos de producción.

Los fines logrados resultan de la política aplicada y de la interacción del Estado con emprendedores capaces de consustanciar un proyecto. Es así, que las interacciones son el resultado de la política. Los casos de grupos asociativos estudiados son entonces el resultado de una política industrial. No aparecen por obra y arte del mercado.

ANEXO 1

ESTUDIO DE OTROS CASOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS ASISTIDOS DESDE EL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL”¹⁷

En este anexo, se repasará la experiencia del Programa describiendo el desempeño de buena parte de los Grupos Asociativos (GA) asistidos durante el período junio 2006-julio 2009. En este sentido, la evaluación práctica del Programa tiene un rol crucial, no sólo porque implica corroborar los fuertes efectos que tienen los procesos de cooperación y aprendizaje conjunto en las MiPyMEs, sino también porque nos permitirá identificar las problemáticas a superar en el desarrollo de las políticas de fomento industrial.

A los fines de agilizar la lectura y de poder establecer ciertas comparaciones, los casos se han agrupado en función de los sectores económicos a los que pertenecen, dividiéndolos entre: Sector Primario y Agroindustrial, Sector Industrial, Nuevas Tecnologías y Turismo.

SECTOR PRIMARIO Y AGROINDUSTRIAL

Grupo Asociativo Apícola de San Justo, Santa Fe

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Apícola de San Justo*, está conformado por cinco productores ubicados en la provincia de Santa Fe. Teniendo en cuenta su facturación anual y la cantidad de empleados con los que cuenta cada uno, los emprendimientos entran en la categoría de microempresas.

Al momento de contactarse con el Programa las empresas trabajaban asociativamente desde hacía ocho años dentro del Programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El trabajo con Cambio Rural tenía el fin de mejorar el desempeño productivo, e incentivó

la aplicación de Buenas Prácticas de Manejo diseñadas por el INTA. A su vez, esto redundó en producción de miel de calidad homogénea entre las empresas, superando problemas endógenos de escala.

Inicialmente, el grupo contaba con doce miembros, pero con la suspensión del apoyo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) terminó disolviéndose. Sin embargo, las cinco empresas que conforman el grupo Apícola San Justo no perdieron el contacto, manteniendo relaciones entre sí y profundizando sus relaciones asociativas.

A partir de allí, las empresas fueron creciendo en forma individual y colectiva. El proceso de consolidación de los lazos cooperativos se materializó hacia el año 2003 con la compra en forma conjunta de una sala de extracción. Esta inversión, permitió cubrir las exigencias impuestas por los importadores y por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), que requería la utilización de máquinas de acero inoxidable y la distinción entre zona sucia y zona limpia. Adicionalmente, desarrolló un sistema de trazabilidad en la producción que va desde la colmena hasta el producto en la góndola, lo que implica una clara mejora en la calidad.

A su vez, los productores participaron en la fundación y –hasta julio de 2009 son socios activos- de una conocida cooperativa apícola santafesina que cuenta con unos 120 miembros. A través de ella exportan su producción, principalmente al mercado europeo, cumpliendo con estrictas normas de calidad y sanidad. La ventaja de comercializar a través de la cooperativa se encuentra en la capacidad para evitar todo tipo de intermediarios, obteniendo mejores precios, aumentos de producción y reducción de costos. Los principales mercados a los que se exporta la miel son: Es-

¹⁷ Para la elaboración del presente capítulo se ha utilizado información contenida en los Planes de Trabajos Asociativos presentados al Programa “Sistemas Productivos Locales-Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

paña, Alemania, EEUU, Canadá, Francia, Costa Rica y Reino Unido. Además, a julio de 2009 los productores son integrantes de una asociación de apicultores localizada en el departamento de San Justo, en la cual están inmersos y trabajando por la capacitación de todos los apicultores.

Adicionalmente, el grupo ha mantenido vinculación con varias instituciones públicas y privadas. En el año 2006 realizó inversiones con crédito bancario y participó junto con otras empresas de un proyecto de inversión con el apoyo del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP). El proyecto iniciado cuenta con el sustento directo del INTA, que proveerá la genética de las abejas reinas y continuará asesorando en relación a las buenas prácticas de manejo apícola y trazabilidad.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

La finalidad del PTA era consolidar el grupo asociativamente a través de la realización de diversas tareas conjuntas. Uno de los puntos fundamentales era la incorporación de genética Pro-Api del INTA. Otro, la aplicación de un plan sanitario a través del apoyo técnico del coordinador del grupo que implica la detección de enfermedades como loque americana, loque europea, nosemosis o cría yesificada, y la disminución de los niveles de las mismas. Adicionalmente, se pretendía realizar un relevamiento y una categorización de las colmenas y lograr el mayor porcentaje de colmenas óptimas a la salida de cada invierno, para asegurar la calidad de la producción. Para facilitar la ejecución del PTA, el Programa subsidió el trabajo de un coordinador para el grupo, que en este caso se trataba de un técnico apícola de reconocida trayectoria.

Los productores se propusieron fortalecer la interacción grupal, trazar un plan de desarrollo apícola de mediano y largo plazo, diagnosticar la situación sanitaria de los colmenares de la red, definir un plan de manejo integral de los colmenares, realizar actividades de asistencia técnica para los productores de la red en la implementación del plan y definir un programa y una estrategia de capacitación en distintos aspectos de la producción.

El fortalecimiento grupal implicaría la elaboración e implementación de una serie de rutinas de consolidación grupal. El trazado del plan de desarrollo estaba pensado para los primeros meses de ejecución del proyecto, comenzando con un período de elaboración y continuando con un tiempo de discusión en el ámbito grupal para su posterior implementación. El diagnóstico de la situación sanitaria implicaría la definición del método y el instrumento de recolección, el

relevamiento de datos, y la sistematización y el análisis de los datos. El plan de manejo integral se ejecutaría a partir del cuarto mes, momento en que se lo definió y se lo puso en práctica para el resto del período de ejecución. Las actividades de asistencia cubrirían todo el año incluyendo la determinación e implementación de un plan rutinario de visitas de asistencia. A esto se agregó el programa de capacitación, que también se ejecutaría a lo largo de todo el año de trabajo.

Debe destacarse, que los integrantes del grupo acudieron al Programa afirmando que la única manera de permanecer, como pequeños productores, en un mercado que exige grandes escalas de producción y que es cada vez más competitivo, es a través del asociativismo y de la búsqueda permanente de agregado de valor a la producción, a través de la mayor calidad y apuntando a mercados diferentes de los tradicionales.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

La actividad apícola es estacional, con lo cual los primeros resultados en cuanto a la faz productiva del proyecto se observarían en la temporada siguiente a la que se iniciara el PTA. Sin embargo, para fines de 2007 ya se habían logrado notorios avances, adelantándose en muchos casos al cronograma estipulado para las actividades.

A su vez, el grupo ha ganado una gran solidez, cumpliéndose en buena medida el primer objetivo del PTA: la consolidación y fortalecimiento del grupo. En particular, se elaboró e implementó un plan de rutinas de trabajo, se realizaron trabajos de campo y capacitaciones sobre dinámica y funcionamiento grupal.

Para la implementación de las capacitaciones, en los primeros meses de ejecución del PTA se realizó un informe en el que se identificaron las principales necesidades de las empresas del grupo. Así, se organizaron una serie de cursos (dinámica de grupos, nosemosis, nutrición) tanto para los productores que conforman el grupo, como para sus empleados. Los cursos, además, fueron abiertos y asistieron a ellos también otros productores de la zona.

Con respecto al diagnóstico de la situación sanitaria de las colmenas de la red, se realizó un diagnóstico sanitario y nutricional de las colmenas. A su vez, el informe que surgió del estudio sirvió como base para la elaboración del plan de desarrollo apícola grupal de mediano y largo plazo, y el plan de manejo integral de los colmenares de la red.

Finalmente, en abril de 2008, y con miras a trazar un plan de desarrollo grupal de mediano y largo plazo, el GA solicitó un Aporte No Reembolsable (ANR) por un monto de unos doscientos veinte mil pesos. El objetivo consistía en *“lograr el incremento de colmenas y la compra de reinas fecundadas para renovar la dotación existente y así, frenar el descenso de productividad que ocurre luego del segundo año de explotación del material genético”*. Así, se logró incrementar la capacidad productiva y, al mismo tiempo, elevar los niveles de productividad de las colmenas existentes. Asimismo, ésta ampliación permitió el autofinanciamiento de la sala de extracción, que estaba hasta ese momento, trabajando por debajo de su capacidad. Este ANR fue cumplido en su totalidad con plena satisfacción del Grupo Asociativo, aún a pesar de la colosal sequía que padeció la zona en el verano 2008/09.

Como objetivo siguiente, hacia julio de 2009 el grupo se había propuesto terminar la sala de extracción, a la cual le faltaría un depósito para tambores, tanques de decantación, entrada de vehículos, sanitarios y cierre del perímetro del terreno.

Grupo Asociativo Avícola de Entre Ríos

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo de Empresas Avícolas de Entre Ríos* está compuesto por diecinueve empresas de tamaños entre micro y mediano. El tamaño de éstas guarda una relación estrecha con el lugar que ocupan en la cadena de valor, siendo las microempresas proveedoras de las medianas. Las empresas se ubican en diversas regiones productoras avícolas de la provincia, en las ciudades de Concepción del Uruguay, Racedo, Crespo, Gualaguay, Villaguay, Hernandarias y Paraná. Catorce son microempresas productoras de pollos y dos productoras de huevos, que a su vez son proveedores de una cabaña avícola, una empresa frigorífica y de cocido de aves y una empresa industrializadora de huevo líquido y en polvo, también integrantes del grupo. Estas últimas son todas empresas de tamaño mediano.

Los establecimientos avícolas presentan un perfil de micro y pequeñas empresas proveedoras de carne aviar a los frigoríficos ubicados principalmente en las costas del Río Paraná, Uruguay y el Centro de la Provincia. En materia de ovoproductos, presentan las mismas características empresariales, y destinan su producción, por un lado, al interior de la provincia hacia una empresa industrializadora de huevo líquido en polvo y, por otro lado y en buena medida, a la Ciudad de Buenos Aires.

La Provincia de Entre Ríos se ha caracterizado por una fuerte producción avícola a escala nacional. En octubre de 2008 se faenó, en Entre Ríos, alrededor de la mitad de la producción de pollos de la Argentina. Sus productos avícolas se exportan a una gran cantidad de países, entre los que se destacan Alemania, Sudáfrica, China, Holanda e Inglaterra. Por otro lado, el pollo aportaba casi un tercio del producto bruto interno rural de Entre Ríos en 2007.

La producción y las exportaciones avícolas tuvieron un fuerte aumento a partir de 2002, debido a diversas causas. Por una parte, a partir de la devaluación, las nuevas estructuras de costos permitieron, a nuevos agentes productores, la entrada a varios mercados, lo que impulsó a la vez mayores inversiones para aumentar las existencias. Así, los productores avícolas de la región modernizaron y mejoraron los parámetros técnicos con la adopción de nuevas tecnologías. Por otra parte, la aparición del virus influenza en varios países asiáticos y europeos volcó el consumo de éstos hacia la avicultura local al mismo tiempo que el consumo interno de huevos y pollos aumentaba sostenidamente. Para el caso de los pollos, el incremento de los precios relativos de sus bienes sustitutos constituyó uno de los determinantes de la creciente demanda enfrentada.

La idea de trabajar la cadena de valor avícola entrerriana en forma integrada surgió a fines de 2006 por parte de representantes de la Unión Industrial de Entre Ríos (UIER) y la Unión Industrial Argentina (UIA), quienes se abocaron en forma conjunta a llevar a cabo este proceso. En este marco, y con el explícito del gobierno provincial, las empresas del GA encararon un proceso de mejora de la competitividad a partir del mes de febrero de 2007. Con el apoyo del Programa de Consolidación de Aglomerados Productivos Regionales de la UIER se llevaron a cabo, con empresas vinculadas al sector avícola, reuniones de concientización acerca de los beneficios del trabajo asociativo con una mirada a largo plazo. A partir de esto, y con la promoción del gobierno provincial, se realizaron encuentros de trabajo entre las empresas integrantes del grupo. Con este antecedente, las empresas apostaron al desarrollo productivo en forma grupal, para lo que formularon y presentaron un PTA con miras a lograr mejoras de competitividad conjunta. El proyecto se inició formalmente en el mes de agosto de 2007.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Dada la marcada diferencia que ha existido entre las empresas medianas y sus proveedoras microempresas, uno de los objetivos del grupo ha sido el fortalecimiento de las últimas, teniendo en cuenta su mayor nivel de vulnerabilidad y

con el fin de asegurar la calidad y el buen nivel de producción. Para esto, las empresas de mayor tamaño del grupo han apadrinado a las más pequeñas para la consecución de créditos para capacitaciones y asistencia en lo referido a buenas prácticas de manufacturas, puntos críticos, seguridad laboral y alimentaria, localización y aislamiento de las granjas, limpieza y desinfección de los galpones, manejo de cama, calidad del agua, control de las personas y visitas a las granjas, entre otros.

Debido a la diversidad de actores en la cadena, y dado su perfil empresarial y su dispersión territorial a lo largo de la provincia, a través de una planificación estratégica realizada en conjunto, el grupo se planteó como objetivo integrar la cadena a los efectos de contribuir a lograr una mayor competitividad. Como vía para cumplir esta meta el grupo ha formulado un proyecto integral con la asistencia del Programa. Las principales problemáticas con la que se encontraron los integrantes del grupo fueron el alto grado de dispersión geográfica de las empresas y su marcada heterogeneidad. Ambas problemáticas representaban obstáculos concretos a los fines de lograr la integración del grupo y su unión con miras a un objetivo común.

El proyecto reunió diversos ejes, varios de los cuales han sido atendidos activamente por el Estado a través de financiamiento. Asimismo, otras instituciones han mantenido un vínculo cercano con el grupo y con el proyecto y han aportado al mismo de diferentes formas. El proyecto estuvo regido por los siguientes ejes: I) Consolidación y fortalecimiento del grupo. Esta meta implicaría la realización de reuniones mensuales con los integrantes de distintos subgrupos formados y reuniones trimestrales con todo el grupo, organizadas por el coordinador. En ellas se tomarían las decisiones acerca de los pasos a seguir en cuanto a inversiones conjuntas, formulación de proyectos o su articulación. La información de lo acontecido en las reuniones se socializaría a través de su difusión en el sitio web de la UIER. II) Diagnóstico de la situación productiva y de gestión de las firmas integradas al grupo. Esto implicaría la realización de un análisis FODA y de un informe sobre el sector. III) Definición de un plan y una estrategia de capacitación en distintos aspectos de la gestión empresarial. IV) Asistencia técnica para las firmas integrantes del grupo en la implementación de mecanismos de gestión empresarial. A través del análisis FODA que se realizaría, el coordinador asistiría a las empresas en materia de gestión empresarial. En forma paralela, se articularía la asistencia a través de terceros, para la cual el coordinador realizaría un relevamiento de la oferta disponible en las temáticas demandadas por las empresas. V) Formulación de un plan avícola de corto y mediano plazo, a través del logro de un objetivo general consensuado por el grupo, el diseño de una estrategia para el plan de desarrollo y la definición

de planes de acción. Asimismo, el coordinador estaba encargado de tramitar la obtención de créditos y de la asistencia necesaria para la realización de diversas actividades tendientes a llevar a cabo el desarrollo de estos puntos principales.

Como se comentó anteriormente, el grupo tuvo una fuerte vinculación con diversas instituciones estatales e intermedias de apoyo. Éstas participaron activamente colaborando en distintos aspectos del proyecto. La UIER promovió la conformación del grupo y ha mantenido una relación estrecha con éste, al mismo tiempo que brindó sus instalaciones para el establecimiento de una oficina para el coordinador.

Adicionalmente, brindaron su apoyo al proyecto el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Entre Ríos (ADIMER), la Asociación de Médicos Veterinarios de Entre Ríos (AMEVEA), el Instituto Tecnológico Universitario (ITU) dependiente de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, la UIA y el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. Estas entidades participaron otorgando soporte operativo, institucional y técnico en diversos aspectos que demandaba el grupo.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Ya finalizado el PTA, el GA avanzó considerablemente con las actividades programadas y aprobadas por el Programa. En primer lugar, debe destacarse la presentación de tres proyectos de capacitación para empleados de empresas del grupo, que fueron aprobados por el Programa de Capacitación de Crédito Fiscal de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME) y comenzaron a hacerse efectivos en 2008, cumplimentándose a lo largo del año siguiente.

Asimismo y en sintonía con el calendario de tareas programado, el grupo completó todos los pasos en materia de asistencia en gestión empresarial y en el armado de los diagnósticos FODA del sector. Por el contrario, la práctica de reuniones periódicas del grupo (mensuales y trimestrales) se vio dificultada por la alta dispersión territorial de las firmas que lo integran, razón por la cual se procedió a llevar a cabo sucesivas reuniones parciales con una cantidad de asistentes más acotada a fin de superar el obstáculo y vigorizar el contacto permanente con la totalidad de las empresas.

A los fines de acentuar la integración del grupo y relevar sus problemáticas se realizaron múltiples diagnósticos conjun-

tos. A partir de ellos se identificaron posibles emprendimientos futuros, las necesidades de financiamiento del grupo, las áreas en las que era indispensable encarar procesos de aprendizaje conjunto, etc. Por otro lado, en el año de trabajo que abarcó el PTA, las empresas del grupo han avanzado mucho en lo referido a bioseguridad y buenas prácticas de manufacturas en la producción. Estos avances fueron de especial importancia en tanto las buenas condiciones de trabajo en las granjas promueven el aumento de la productividad y de la calidad de la producción, y, a su vez, la calidad de los productos de la granja determina en buena parte los niveles de competitividad alcanzados por las empresas que se ubican en los posteriores eslabones de la cadena y que también forman parte del GA. Además, estrictas medidas de bioseguridad representan una potencial ventaja competitiva para las empresas del grupo, en tanto evitan el surgimiento de enfermedades tales como influenza aviar y *new castle*, entre otras. De hecho, que el país haya estado libre de estas enfermedades tuvo como consecuencia un fuerte aumento de la demanda por la producción de origen argentino en años recientes.

En síntesis, el PTA finalizó hacia fines de 2008 con resultados satisfactorios para la mayoría de los integrantes del grupo.

Grupo Asociativo Regantes Valle 16 de Octubre

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El Grupo Asociativo Regantes del Valle 16 de Octubre está constituido por seis productores agropecuarios de la zona de chacras de Trevelin, localizados en el Valle 16 de Octubre, departamento de Futaleufú, en el oeste de la provincia de Chubut. Abarca alrededor de 17.000 has. en los valles inferiores de los ríos Percey y Corintos y conforma el área de riego más extensa de la región.

Los productores que integran el grupo poseen chacras de aproximadamente sesenta hectáreas cada una, donde cultivan: alfalfa, centeno, hortalizas, plantines de frutillas, crían ganado ovino y bovino, *feed lot*. Todos han residido siempre en la zona y se conocen desde hace mucho tiempo, lo que les ha permitido establecer estrechos lazos de confianza.

Al momento de proyectarse en forma conjunta a través del Programa, algunos de sus miembros ya habían desarrollado experiencias asociativas: comprando maquinaria en forma conjunta y estableciendo un condominio; otros participando en la producción colectiva de tulipanes para su posterior comercialización, entre otras acciones. A su vez, todos habían

participado de diferentes grupos del Programa Cambio Rural del INTA y de la Asociación Los Andes de Productores Agropecuarios (ALAPA).

Puede decirse que este grupo de productores se conformó a partir de la confianza, el respeto y el conocimiento que cada uno de los integrantes tiene con sus pares.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

El sistema de riego llevado adelante mediante el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) -dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPYA), consistió en el desarrollo de la infraestructura de las áreas de riego y el mejoramiento de la capacidad de administración y planificación de recursos hídricos utilizados con ese fin. El mismo se hizo, fundamentalmente, a través de la incorporación del riego y posibilitando la expansión de las actividades productivas existentes, sustentando la producción de carne ovina y bovina, y asegurando la producción de granos y forrajes.

Para la administración de los canales de riego (obra que implicó la construcción de 16,9 km. de canales a mediados de 2006) los propietarios de las explotaciones agropecuarias conformaron el Consorcio de Riego Molino Andes, que a mediados de 2009 cuenta con sesenta y cuatro socios de los cuales los integrantes del GA forman parte de la Comisión Directiva.

A pesar de que la obra de riego fue muy beneficiosa para el conjunto de los productores de la región, la principal problemática identificada por los miembros del grupo antes de integrarse, era que no lograban optimizar la potencialidad productiva que generaba la disponibilidad de agua. Frente a esta situación, algunos de los productores integrados al Consorcio se plantearon la posibilidad de llevar adelante una estrategia asociativa destinada a elevar la productividad de las pasturas a partir de la implementación del riego suplementario, con el objeto de incrementar los ingresos de las unidades consorciadas. El PTA, que recupera el corazón de esta estrategia, fue presentado ante el Programa (en octubre de 2007) contemplando la adquisición de un equipo de riego a ser utilizado en forma asociativa.

El equipo permitiría regar un máximo de 10-15 has. por productor. La idea original era regar 100 has. entre todos los socios del grupo. La utilización de este equipo de riego permite aumentar la cantidad de cosechas de pasturas, especialmente de alfalfa. Los productores, quienes realizaban dos cortes anuales, estarán en condiciones de realizar tres

cosechas por año. Dicho incremento en la productividad, permitirá tener excedentes para vender a productores de otras regiones o para consumo del ganado propio.

El proyecto presentado incluyó distintas líneas de acción. Por un lado, a nivel del trabajo grupal, se definió un programa de reuniones grupales y visitas individuales y colectivas a cada uno de los establecimientos de los integrantes del grupo. Por otro lado, se propuso trabajar en lo relativo a la organización efectiva de las distintas instancias operativas en las que se viera involucrado el grupo. Para ello se plantearon las siguientes actividades: I) elaboración de un reglamento de funcionamiento interno y un cronograma de turnos de riego, II) definición de una estructura de costos y cánones de uso a solventar conjuntamente, III) diseño de un plan de capacitación.

Por su parte, el coordinador del GA debía definir un plan de inversiones, correspondiente a la implementación del plan de equipamiento que los consorciados decidieran priorizar.

Asimismo, cabe destacar que el grupo ha contado permanentemente con el asesoramiento de la Estación Experimental Agropecuaria Esquel del INTA y, como ha sido mencionado, planeaba realizar algunas actividades de ensayos de riego e implantación y manejo de pasturas en establecimientos agropecuarios locales.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Considerando que el objetivo central del PTA implicaba optimizar el uso del agua disponible para riego -y de ese modo incrementar la productividad de las pasturas-, en el proyecto realizado existió una fuerte correspondencia entre el PTA elaborado y el propósito del grupo de adquirir un equipo de riego a través de la segunda línea de fortalecimiento del Programa (ANR).

Si bien el grupo recién contó con el equipo en cuestión una vez que el PTA ya había finalizado -por lo que existieron ciertas demoras en el desarrollo de algunas de las actividades propuestas- sus integrantes avanzaron en varios aspectos, fundamentalmente en la consolidación de la asociatividad como instrumento necesario para poder avanzar hacia los objetivos comunes inicialmente planteados. A lo largo del año de trabajo, el grupo implementó un programa de reuniones grupales de regularidad quincenal y desarrolló visitas tanto individuales como colectivas a las chacras de sus integrantes. A partir de ello, el GA consensuó las diferentes trayectorias a seguir en función de las circunstancias productivas que pudieran presentarse, como ser las conse-

cuencias en la producción de la sequía ocurrida en el mes de marzo de 2008, los resultados de la producción de forraje, el impacto en la producción de la caída de ceniza en la zona o el tratamiento del proyecto de inversión asociativo. Ello aportó vivencias que promovieron la motivación y cohesión grupal.

Durante los primeros meses de trabajo, el grupo elaboró un reglamento interno en el que se pautaron, además de las condiciones de funcionamiento de la organización interna, un cronograma de turnos del equipo de riego adquirido, la estructura de sus costos y los cánones de uso. Para ello, el grupo contó con la asistencia técnica de la Estación Experimental del INTA Esquel, quien los asesoró sobre las opciones del equipo a incorporar, los diferentes niveles de rendimiento y en relación a temas de fertilización. Ello se dio en el marco del plan de capacitación consensuado que implicó, por otro lado, toda una serie de actividades en ese sentido. Como actividades de capacitación complementarias, cabe mencionar la realización de viajes a la localidad de El Maitén, zona que cuenta con experiencias de riego similares a las que el grupo se proponía incorporar. Los productores asistieron a dicha localidad para observar las experiencias de riego existentes, a partir de las cuales pudieron capacitarse en diferentes prácticas que implicaban una mejora en los resultados. Asimismo, a partir de este tipo de visitas, el grupo se propuso estudiar la posibilidad de realizar nuevos acueductos dentro de las chacras para contar con riego en la mayor superficie posible.

Por otro lado, durante la ejecución del PTA, el coordinador realizó sistemáticamente ensayos en la implantación de pasturas y en el manejo del riego. Tomó datos en diferentes períodos del año en parcelas que contaban con algún tipo de riego a fin de adelantar conclusiones sobre la utilización de riego suplementario.

Para concretar la adquisición del equipo de riego mencionado, el coordinador formuló un proyecto de inversión que fue cofinanciado por el Programa a través de su línea de ANR. El proyecto de inversión contemplaba una segunda etapa de implementación de equipamiento consistente en la adquisición de una máquina encaladora que se utiliza con fines fertilizadores, pero ello no llegó a concretarse en el período de su relación con el Programa.

Puede concluirse que el grupo de Regantes avanzó exitosamente en el logro de sus objetivos, fundamentalmente en lo relativo a su consolidación interna. De las visitas de monitoreo realizadas por el equipo técnico del Programa durante la ejecución y finalización del PTA, el grupo se mostró muy unido y motivado a continuar trabajando en conjunto. La incorporación de nueva tecnología en el proceso productivo

ha abierto nuevos caminos tendientes a la diversificación de su producción y a la apreciación común de la necesidad de continuar mejorando su posición en la cadena de valor. Ante los buenos resultados obtenidos durante el año de trabajo, los productores se han propuesto nuevos desafíos de trabajo asociativo, relativos a la compra conjunta de insumos, la ampliación de su producción y la incorporación de nuevo equipamiento.

Grupo Asociativo Consorcio de Pescadores Artesanales y Maricultores de Puerto Lobos (COPAMAR)

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo de Pescadores Artesanales y Maricultores de Puerto Lobos* está integrado por diez microempresas, las cuales desarrollan sus actividades en la localidad de Puerto Lobos, a 150 km. de la ciudad de Puerto Madryn, provincia de Chubut.

El Consorcio de Pescadores Artesanales y Maricultores de Puerto Lobos (COPAMAR) ha centrado su actividad en la pesca artesanal de mariscos y el cultivo de mejillón. Se ha dedicado a la extracción de almeja, ostra, navaja, panopea, cangrejo, caracol y a la producción por cultivo el mejillón. La almeja blanca fina se pesca por medio de buzos que se sumergen a una profundidad media de 12 metros por períodos de 2 a 4 horas y juntan una a una. Para pescar la almeja navaja y la panopea, los buzos trabajan con una bomba de agua muy suave para remover el sedimento y las extraen a mano, una a una, eligiendo las más grandes. El mejillón se cultiva utilizando una técnica de línea superficial donde el producto se cría suspendido a mar abierto. Esta técnica, les permite obtener un alimento con mayor cantidad de carne que el “mejillón de banco”, sin arena y con un sabor muy delicado. Dos de esos productos -la navaja y el mejillón de cultivo-, han sido exclusivos del Consorcio y se han destacado por sus atributos y calidad.

Con estos métodos de recolección de mariscos, el impacto ambiental que se provoca es bajo, lo que le ha permitido preservar el escenario marítimo y proteger los recursos renovables.

Entre las ventajas competitivas que han presentado los productos del Consorcio se destacaron, además de la captura artesanal en comparación con la pesca tradicional y/o industrial de origen nacional o importado, el atributo de ser un alimento vivo que reúne una serie de propiedades nutricionales y culinarias únicas, el agua, que le da un sabor espe-

cial a las preparaciones, y la mínima manipulación. Estas características, han permitido definir la oferta del Consorcio como bivalvos de calidad superior o *premium*. Asimismo, es importante señalar que la actividad de pesca artesanal y maricultura se ha desarrollado escasamente en Argentina por falta de tecnología y logística adecuada, en consecuencia, ha dado lugar a un mercado interno y externo escasamente explorado por la producción nacional.

A pesar de que el Consorcio se constituyó formalmente a fines de 2006, los pescadores integrantes presentaban una larga experiencia en la actividad pesquera extractiva y contaban con cuatro años de experiencia realizando maricultura a escala artesanal.

El grupo inició su conformación en el año 2000 de la mano de un proyecto impulsado por una de las empresas, la cual contrató a un profesional biólogo para sembrar semillas de un alga que apareció en las costas de la ciudad traídas por un barco pesquero extranjero y que se utilizaban en otros países con fines medicinales. Para poder llevar a cabo este trabajo, se contrataron a algunos de los buzos pescadores -que hoy forman parte del Consorcio- con el fin de montar las estructuras sumergidas en el mar. A partir de ello, quienes participaron de esta actividad estimaron que podían replicar la experiencia de forma independiente y así concretar su propio negocio. Desafortunadamente, las semillas de este alga no “prendieron” en la zona por las características de las aguas y todos perdieron las inversiones realizadas. Para sobrellevar este desacierto, volvieron al mar a pescar artesanalmente diversos tipos de mariscos destacando que, si bien ha sido una actividad muy fluctuante, al mismo tiempo ha sido muy rentable. En este marco, comenzaron a intercambiar información y conocimiento sobre la pesca artesanal relativos a los diversos tipos de mariscos existentes en la zona, iniciando los primeros pasos en la asociatividad.

La decisión de agruparse formalmente surgió ante la necesidad de: I) alcanzar mayor rentabilidad; II) lograr un proceso productivo más eficiente; III) generar un volumen de producción y, por lo tanto, de comercialización más importante (esto les permitiría fijar un precio en conjunto para sus productos, generar una marca propia, un sello de calidad *premium* y evitar la sobreexplotación de los recursos costeros) y; IV) amortiguar los vaivenes de los precios y de los volúmenes de venta que suceden estacionalmente en los distintos mercados.

Es importante señalar, que el grupo de trabajo que se presentó al Programa se constituyó en el marco del Plan de Organización Comarcal del Gobierno de la provincia de Chubut y su correspondiente programa: “¿De qué va a vivir mi pueblo?”. Allí, los pescadores fueron nucleados y pudie-

ron identificar las dificultades que enfrentaban individualmente y que podrían resolverse de forma asociativa.

A fines de 2006, con el apoyo financiero del Ministerio de Industria, Agricultura y Ganadería de la provincia de Chubut, el grupo construyó un Centro de Acopio, Depuración y Expedición de Mariscos Bivalvos vivos de Puerto Lobos, que implicó una importante inversión. Cabe destacar, que este Centro de Acopio es único en el país y ha apuntado a desarrollar el mercado del marisco fresco vivo a nivel nacional. El mismo les ha permitido mantener viva la mercadería extraída, sumergida en agua de mar circulante, para poder garantizar entregas en tiempo y productos siempre con calidad de recién pescado. El pescador puede recoger los mariscos, acopiarlos en el vivero y desarenarlos.

Desde su conformación, el Consorcio ha realizado una serie de actividades tendientes a la reconstrucción del mercado del marisco fresco-vivo, entre ellas se destacó la participación en la Expoacuicultura 2007. En esa exposición, el Consorcio formó parte del stand de la provincia de Chubut aportando mariscos vivos y la tecnología para su manutención en piletones de agua de mar recirculante y se contrató un chef especialista para realizar cocina en vivo y degustación de los diferentes platos para el público en general. Fue en el marco de este evento que el grupo inició sus primeros contactos con la SEPyme.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Previamente a su agrupación, los pescadores artesanales detectaron problemáticas vinculadas a: la escala de producción, altos costos en la incorporación de equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad (tractor, galpón, herramientas eléctricas generales, generador eléctrico, centro de expedición, etc.) y escasa capacidad de adaptarse a las fluctuaciones estacionales de precio y por tanto de sus ventas, entre otras.

Desde el punto de vista asociativo, entre los problemas que enfrentaba el grupo al momento de presentarse al Programa (hacia el mes de junio de 2007), se destacaba la necesidad de desarrollar un canal de distribución propio para poder reconstruir el mercado del fresco-vivo, el cual, históricamente, ha pagado precios superiores por los productos artesanales. Ello implicaba que el Consorcio se veía obligado a vender sus productos en la propia planta, es decir, sólo podían comercializar con aquellos clientes que podían acercarse hasta el Centro de Depuración ubicado en la localidad de Puerto Lobos porque el grupo no contaba con vehículos adecuados para el transporte de la mercadería. El desarro-

llo de una logística propia les permitiría llegar directamente a sus clientes con un producto fresco de calidad e incrementar el volumen de ventas, accediendo a nuevos segmentos del mercado y a un mejor precio, ya que podrían llegar de manera directa al consumidor, sin intermediarios.

Como resultado de este análisis, el objetivo general planteado por el grupo consistió en *“Desarrollar un canal de distribución para los productos de la pesca artesanal que permita mejorar la comercialización de esos productos y acceder a nuevos mercados”*. Para concretarlo, se propusieron los siguientes lineamientos de trabajo conjunto: I) fortalecer el desarrollo institucional del GA para acompañar el proceso de mejora en la comercialización; II) definir la estrategia de comercialización y distribución que permita delinear el rumbo hacia el cual se orientará comercialmente el GA y III) realizar un Plan de Ventas que permita ejecutar la estrategia de comercialización previamente definida.

Como primer paso, el GA se propuso llevar a cabo la discusión y posterior redacción de un reglamento interno.

Por otro lado, con el aporte del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el GA evaluó los siguientes mercados potenciales: Buenos Aires, Puerto Madryn, Trelew, Comodoro Rivadavia, El Calafate, Esquel, Bariloche, Villa La Angostura, San Martín de los Andes, Neuquén, Cipolletti y General Roca, a fin de realizar una investigación de mercado. En función de este estudio, el GA realizaría una selección de los mercados objetivos potenciales.

Sobre la base de este diagnóstico, una de las actividades previstas fue el análisis de los medios de distribución adecuados, a fin de evaluar las opciones de logística a las cuales podría acceder el Consorcio. En este sentido, la implementación de la logística se consumiría con la adquisición de un vehículo para la distribución de los productos, el cual debía estar acondicionado técnicamente para tal fin.

El GA también se propuso realizar el desarrollo de marca y material comercial, denominado *“Branding”*, necesario para el desarrollo de un Plan de Ventas. Este último, consistiría en la definición de potenciales clientes a contactar y de la metodología de cobranza, a fin de aplicar el Plan Comercial.

Con el objetivo de concretar el desarrollo de mercado definido a partir del estudio mencionado, el GA se propuso realizar la implementación de un Plan de Promoción de los productos frescos-vivos.

El Consorcio ha concretado en los tiempos previstos (septiembre 2007 – agosto 2008) la totalidad de las actividades generales comprometidas en el PTA.

La discusión y redacción de un reglamento interno durante el primer mes de ejecución del PTA, permitió al grupo ordenarse internamente desde el inicio del mismo, como así también la búsqueda de asesoramiento profesional sobre las diferentes figuras jurídicas que les permitiera profundizar el vínculo asociativo. Otro aspecto relevante fue la presentación ante el Programa de la solicitud de ANR (en el cuarto mes de trabajo), para la cual el grupo debió consensuar y desarrollar un Proyecto de Inversión.

Luego de la evaluación de los mercados potenciales, el Consorcio pudo concretar la selección de mercados a los que abordaría con el desarrollo de un Plan de Ventas y, a su vez, implementar el Plan de Promoción de los productos frescos-vivos. A lo largo del año de trabajo, el GA desarrolló una serie de actividades de promoción comercial participando en diversos eventos en los que realizó degustaciones, talleres de cocina de mariscos vivos con la participación de chefs reconocidos, promoción en canales televisivos de gastronomía, entre otros. De forma complementaria a estas actividades, el GA también concretó el desarrollo de su marca propia (*“Mar Vivo-Mariscos Vivos del Chubut”*) y el material promocional a fin de fortalecer la presentación del Consorcio en dichos eventos.

Por otro lado, a partir de la evaluación de los diversos vehículos disponibles en el mercado y sus costos, el grupo realizó un análisis de los medios de distribución adecuados para el producto, concluyendo en la necesidad de adquirir un furgón térmico con equipo de frío instalado. Este aspecto logístico, constituyó el principal objeto del Proyecto de Inversión financiado por el Programa a través de la línea de ANR y, su consecución, al contar con la habilitación del SENASA para el transporte de pescados y mariscos, les ha permitido ofrecer los productos directamente al consumidor final y que los clientes encuentren la garantía de calidad de su origen en el sello correspondiente.

La concreción del PTA y del Proyecto de Inversión (ANR), le permitió al Consorcio expandirse e innovar en la actividad; en la medida en que llevaron a cabo la adquisición de un bien de capital, un desarrollo comercial que involucró mejoras en la presentación de sus productos y un mejor posicionamiento a través del desarrollo e implementación de una marca propia y de material y actividades de difusión promocional del Consorcio, como las anteriormente mencionadas. De este modo, el Consorcio pudo introducir tanto una logística de distribución propia como una diferenciación en el producto, derivando en un incremento de sus ventas y, por lo tanto, en una mejor situación socioeconómica de sus miembros.

La concreción del PTA y del Proyecto de Inversión (ANR),

le permitió al Consorcio expandirse e innovar en la actividad; en la medida en que llevaron a cabo la adquisición de un bien de capital, un desarrollo comercial que involucró mejoras en la presentación de sus productos y un mejor posicionamiento a través del desarrollo e implementación de una marca propia y de material y actividades de difusión promocional del Consorcio, como las anteriormente mencionadas. De este modo, el Consorcio pudo introducir tanto una logística de distribución propia como una diferenciación en el producto, derivando en un incremento de sus ventas y, por lo tanto, en una mejor situación socioeconómica de sus miembros.

Respecto a la dinámica y desempeño del grupo, puede decirse que éste ha logrado consolidarse asociativamente como tal. Dan cuenta de ello, la implementación de su reglamento interno, la periodicidad de sus reuniones y la conformidad de sus integrantes con los logros alcanzados en el transcurso del desarrollo del PTA y con la dirección elegida. Cabe destacar que la actividad que desarrollan se ha caracterizado por ser altamente individual, aspecto que el grupo logró sortear en varias oportunidades y, fundamentalmente, en la coordinación de los tiempos. Durante las visitas de monitoreo, el grupo expresó la dificultad para acostumbrarse a la unión -en la medida en que debían compartir espacios y herramientas de trabajo-. En este sentido, la figura del coordinador fue clave generando compromiso y actuando como articulador en la unión de las empresas y en el desarrollo de las actividades colectivas. Los pescadores señalaron que la formulación y ejecución del PTA les permitió organizarse más allá de las circunstancias del día a día, plantearse metas en el corto y mediano plazo con gran impacto en la actividad que desarrollan.

Es importante señalar que el grupo reconoció las mejoras en las condiciones de comercialización a partir de unir fuerzas para posicionarse mejor frente a las plantas pesqueras. Como consecuencia de ello, los acopiadores locales, a los que vendían su producción, han advertido que deben negociar con un grupo y no con pescadores individuales. De esta forma, gracias a la posibilidad de tener escala, se mejoraron los precios de los productos.

Los miembros del Consorcio se sintieron muy satisfechos con los logros alcanzados y destacaron que, individualmente, no hubieran llegado a concretarlos. La compra del camión constituyó un objetivo económico fundamental, que ha permitido que se valore mejor al producto y la actividad que desarrollan.

El desarrollo y crecimiento del mercado de los productos de pesca artesanal no sólo benefició a los cuarenta pescadores involucrados en el Consorcio, ya que también podría in-

volucrar a quinientos pescadores en condiciones de sumarse a los equipos de pesca para satisfacer un incremento de la demanda en el futuro. Este potencial aumento en las ventas, ha tenido un alto impacto en el desarrollo económico de Puerto Lobos, a través de la viabilidad de colocar los productos locales en mercados externos.

En suma, puede concluirse que el Consorcio ha logrado fortalecerse asociativamente y ha puesto a prueba una logística de distribución propia con resultados exitosos.

Grupo Asociativo Cedefut

Descripción del Grupo Asociativo y las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo CEDEFUT*, ubicado en la localidad de Balcarce, provincia de Buenos Aires, está integrado por cinco productores porcinos semi-intensivos, esto es, no dedicados exclusivamente a esta actividad.

Se trata de establecimientos con una media de 20 vientres cada uno, de genética mejorada a campo, estando orientados a la cría con algunas experiencias en ciclo completo y con capacidad financiera restringida. Todos los emprendimientos se encuentran en la categoría de microempresas. A su vez, los mercados a los que han llegado se restringen al ámbito local y/o regional.

El mercado porcino ha mostrado una gran dinámica a nivel nacional desde mediados de la década, dando cuenta que el grupo tendría posibilidades concretas de crecimiento en el corto plazo. En particular, según datos de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), la faena porcina correspondiente al año 2007 fue de 3.200.115 cabezas, cifra superior en 5,85% respecto de 2006. Sobre esta base, la producción de carne de cerdo fue para el año 2007 un 3.53% superior respecto a 2006. Por otro lado, fueron exportadas, durante 2007, 2.236 toneladas de productos y subproductos porcinos. Este volumen resulta superior en un 16% al volumen exportado durante 2006¹⁸. A su vez, la provincia de Buenos Aires ha sido la mayor productora de cabezas porcinas del país. Sin embargo, es importante resaltar que la región en la que se ubica el GA no se ha caracterizado por esta actividad.

Los integrantes del grupo se pusieron en contacto en el año 2004 con motivo de participar en un curso de capacitación en producción porcina dictado por el INTA zonal. Luego de

nueve meses, al finalizar dicha actividad, ciertas características comunes llevaron a que el grupo continuara comunicándose, volviendo a participar conjuntamente de otras actividades relacionadas a la producción. En el año 2006 se constituyó el grupo de Cambio Rural "Cerdos de Balcarce", logrando muy buenos resultados mediante la adquisición de conocimientos técnicos.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

El grupo se puso en contacto con el Programa, a través de la Agencia de Desarrollo de Balcarce, en octubre de 2007 firmando el Convenio Marco con fecha 1º de diciembre de 2008.

Las principales problemáticas enfrentadas fueron la pequeña escala productiva y la baja calidad de los reproductores con la que cuentan los integrantes del GA. Ambas dificultades determinaron que los integrantes del grupo se hayan encontrado en una situación desventajosa en la relación productivo-comercial, dado que han excedido un posible mercado artesanal pero al mismo tiempo han sido incapaces de acceder a uno de mayores dimensiones, que posibilite mejores ingresos. Es preciso recordar que 20 vientres resultan insuficientes para comenzar a realizar un ciclo completo, dado que se producirían baches por la falta de lechones. Así, los integrantes del grupo consideraron que su posición en la cadena de valor del sector era marcadamente desventajosa.

Asimismo, es necesario mencionar que los bajos volúmenes de venta presionaron a los productores a disminuir precios para atraer a potenciales compradores, disminuyendo sus márgenes de rentabilidad y perjudicando su desempeño futuro. Por otro lado, los integrantes del grupo han tenido que operar a través de intermediarios, de manera tal que la incapacidad de llegar directamente al consumidor final, en parte por la falta de redes comerciales propias, les imposibilitaba a los productores apropiarse de todas las ganancias de su producción.

Teniendo en cuenta estas dificultades, se confeccionó un PTA, cuyo objetivo general fue conformar una red de porcicultura de carácter asociativo, orientada al fortalecimiento productivo, con énfasis en la mejora del patrón genético y sanitario de las piaras. Al mismo tiempo, se deseaba explotar las ventajas competitivas que surgirían de la ampliación de escala y calidad de los plantales disponibles. Se intentó,

¹⁸ Fuente: SENASA-Dirección Nacional de Fiscalización Alimentaria.

en principio, el abastecimiento de la región y la satisfacción de los crecientes niveles de demanda, con el consecuente incremento de las ganancias potenciales para todos los integrantes del grupo.

En ese sentido, se definieron cuatro pilares en los que trabajaría el GA: I) consolidar el trabajo asociativo en el seno del grupo y fomentarlo en la zona; II) crear un núcleo genético con un plantel de reproductores de razas puras certificadas para la obtención de vientres de alto vigor híbrido; III) elaborar e implementar un plan de manejo integral de los planteles porcinos, que apunte a elevar la escala productiva de cada integrante del grupo, y a homogeneizar la producción grupal; y, IV) identificar y establecer los canales de comercialización más adecuados a los intereses de los integrantes del grupo.

La creación de un núcleo genético común, integrado por 15 abuelas Large White de cabañas reconocidas, junto con la implementación de una técnica de inseminación artificial con pajuelas de similar origen y caracteres típicos de líneas maternas (Landrace), permitiría al grupo, a un costo sustancialmente menor, asegurar la reposición, incrementar el número de madres a partir del segundo año y mejorar sensiblemente la calidad de los reproductores. Estas acciones que apuntaban a fortalecer la relación productiva-comercial generarían con ello no sólo el ingreso a mercados de mayores dimensiones sino que además aumentarían el valor agregado de la producción que se estaba realizando.

Por otro lado, se planearon una serie de capacitaciones que se realizarían con el objetivo de homogeneizar las técnicas productivas y aumentar los conocimientos adquiridos hasta el momento. Se impulsaría, así, no sólo un progreso en la calidad de las tareas realizadas por los integrantes del GA, sino también un mejor manejo integral del plantel, que impactaría positivamente en los procesos productivos.

La homogeneización de la producción entre los distintos integrantes del grupo potenciarían las posibilidades respecto a la realización de actividades productivas y comerciales conjuntas, orientadas a un mercado más diversificado. Entre las múltiples alternativas, se encontró la realización de un engorde comunitario para la venta de capón en pie o fresco, lechones para engorde o fresco, o hembras F1, cuya demanda en la zona ha debido satisfacerse, con productores distantes hasta en 500 km.

Respecto a la sustentabilidad medioambiental, la producción de cerdos al aire libre, es un sistema de bajo impacto ambiental, que permite la restitución de la fertilidad y mejora la estructura del suelo. Además, representa una interesante alternativa con respecto a los distintos sistemas de produc-

ción porcina, dada la menor inversión de capital necesaria para instalaciones a iguales performances físicas o productividades. Por estas razones, la producción al aire libre, se adaptó especialmente a las microempresas agropecuarias integrantes de este PTA.

Finalmente, es necesario subrayar que el GA recibió el apoyo del INTA y de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Mar Del Plata.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

A julio de 2009, se han realizado diversas capacitaciones relacionadas al sector, tales como: “Requerimientos nutricionales de las cerdas en lactancia”, “Nociones básicas de nutrición animal”, “Trabajo de paridera”, “Establecimientos de ciclo completo semi intensivo” y “El servicio a campo: técnicas, ventajas y desventajas”; y otras direccionadas al “trabajo de grupo”. Las capacitaciones fueron dictadas por expertos en la temática (médicos veterinarios, ingenieros agrónomos de INTA), e inclusive por el propio coordinador del GA.

Además, el grupo se relacionó con representantes del SENASA local, coordinándose una charla informativa sobre las reglamentaciones vigentes. La reunión fue abierta para la comunidad en general y los productores de Cambio Rural en particular.

Con respecto a la creación del Núcleo Genético, el predio para su instalación fue elegido previo a la aprobación del PTA, dejando asentada tal actividad bajo contrato con fecha 1º de julio de 2008. Las actividades cumplidas consistieron en visitar el predio elegido, repasar los trabajos ya realizados, identificar modificaciones necesarias en los espacios (subdivisión del potrero de gestación, creación de un potrero de aparte sanitario, trabajos de mantenimiento) y enumerar las responsabilidades individuales y grupales. El grupo resolvió dejar por escrito tales responsabilidades, aclarando que pueden alterarse en el curso de la actividad.

Con respecto a la creación del Núcleo Genético, el predio para su instalación fue elegido previo a la aprobación del PTA, dejando asentada tal actividad bajo contrato con fecha 1º de julio de 2008. Las actividades cumplidas consistieron en visitar el predio elegido, repasar los trabajos ya realizados, identificar modificaciones necesarias en los espacios (subdivisión del potrero de gestación, creación de un potrero de aparte sanitario, trabajos de mantenimiento) y enumerar las responsabilidades individuales y grupales. El grupo resolvió dejar por escrito tales responsabilidades, aclarando que pueden alterarse en el curso de la actividad.

Respecto a la elección de la línea genética, se establecieron contactos con los representantes de las dos líneas genéticas que cumplen con las expectativas del grupo, a fin de trabajar sobre un presupuesto final y definirse por una de ellas. Es necesario aclarar que los potreros de recepción y estadía fueron acondicionados previamente.

Se avanzó, además, en el desarrollo del plan de manejo integral de los planteles porcinos. En este sentido, el coordinador evaluó los planteles de cada uno de los productores asociados, concluyendo que “en líneas generales el estado corporal de todos los animales es óptimo, pudiendo mejorarse con algunas técnicas de manejo como el agrupamiento de los animales reparando en el orden social de la pira y ajustando el balance entre proteína y energía de las raciones dentro de las posibilidades de los productores, dado que el costo de la proteína sigue siendo uno de los más altos en la producción”.

Con relación a la realización de un diagnóstico sanitario y nutricional de las piras, se realizó, con colaboración del coordinador y el médico veterinario, el sangrado de los animales para el análisis de brucelosis y enfermedad de Aujeszki.

Se han confeccionado los primeros puntos del Protocolo de Manejo Común en el que se pretenden incluir las definiciones de: tipos de antiparasitarios con su correspondiente tiempo y forma de colocación; plan de vacunación; tipo de servicios y cantidad de repeticiones; manejo del parto y tiempo de destete.

Por otro lado, a fin de expandir los canales de comercialización, durante el período de trabajo asociativo, se estableció relación con tres nuevos compradores zonales de manera individual para luego ser socializados en el grupo. Además, se logró contactarse con un acopiador de lechones en la zona para coordinar un cronograma de la provisión de animales para su engorde. También, se pretendía continuar relacionándose con los principales actores del mercado porcino zonal para hacer conocer las existencias del grupo y su trabajo.

Finalmente, cabe destacar como tarea pendiente la intención del grupo de ampliar la cantidad de miembros y constituir una cooperativa de producción y/o comercialización, lo que reforzaría no sólo el trabajo asociativo sino que permitiría la transmisión de beneficios cualitativos y cuantitativos a los demás productores locales/regionales involucrados.

En síntesis, podemos afirmar que sobre la base de la correspondencia entre los problemas detectados, los objetivos perseguidos y el trabajo realizado, las perspectivas de desinvolvemento futuro del grupo serían positivas. A su vez, los

integrantes del grupo reconocieron que existen problemas cuya resolución debe pensarse necesariamente para el mediano-largo plazo, requiriéndose, por lo tanto, continuar con el trabajo asociativo más allá de los límites establecidos por el PTA vigente a julio de 2009.

Grupo Asociativo Frutillas de Coronda

Descripción del Grupo Asociativo y las empresas que lo componen

Antes de adentrarnos en el grupo, creemos propicio resaltar la importancia de la actividad para la zona.

Desde sus orígenes en el siglo XIX, la ciudad de Coronda -Provincia de Santa Fe-, ha sido pionera en la producción de frutillas, el sector más dinámico e importante de su economía. En 2009, la localidad cuenta con una producción de frutillas de 11.000 toneladas anuales (35% de la producción nacional), distribuida en 267 hectáreas en manos de sesenta y dos productores.

Se trata de una actividad que en la región se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra, llegando a generar directa e indirectamente 3.000 puestos de trabajo por temporada. Aproximadamente el 50% de la fruta cosechada se vende en fresco, el 48% se despalilla destinándose a industrias de la localidad y solo el 2% es vendido directamente al exterior por los productores.

El *Grupo Asociativo Frutillas de Coronda* está integrado por once productores de frutillas de dicha localidad. El grupo inició formalmente el PTA en enero de 2009.

Teniendo en cuenta el nivel de facturación anual y la cantidad de mano de obra empleada, cada productor entra en la categoría de microempresa. En particular, el número de hectáreas dedicadas a la producción que posee cada miembro del GA oscila entre uno y diez, aunque al momento de contactar al Programa, la mayoría de los integrantes sólo producía entre dos y tres hectáreas anualmente.

En relación a las actividades y experiencias de integración de las empresas del grupo, cabe destacar que, a julio de 2009, dos de los emprendimientos están integrados asociativamente conformando una empresa que realiza la industrialización de la fruta a través del sistema *Individual Quick Freezing* (IQF), vendiendo un alto porcentaje de la producción conjunta al exterior. A su vez, otros dos integrantes del grupo, están avanzando en un proyecto para producir pulpa y, para tal fin, recientemente han adquirido una maquinaria de baja escala que les permitirá vender el producto con un

mayor valor agregado a heladerías y otras industrias alimenticias.

La Agencia para el Desarrollo Regional (ADER) de San Jerónimo, cumplió un rol facilitador en la conformación del GA y el desarrollo del PTA presentado al Programa SPL. En el año 2007, la Agencia realizó una encuesta a 51 productores de frutillas de la localidad. A partir de los resultados obtenidos, se conocieron en detalle las características del sector, el perfil del empresario, el mercado, la forma de comercialización, los principales proveedores, la forma de financiamiento y equipamientos disponibles, y se definieron los principales inconvenientes para el desarrollo de las empresas. Luego de analizar la información, se realizaron talleres con los productores de la zona donde se expusieron los resultados y las principales conclusiones y, en conjunto, se fueron definiendo algunos espacios de intervención y objetivos comunes. Con la realización de los talleres, se fue conformando el *Grupo Asociativo Frutillas de Coronda* y se definieron sus objetivos principales, actividades y metas que, finalmente, se volcaron en el PTA presentado -en sus primeras versiones- hacia mayo de 2008, iniciando sus actividades formalmente en enero de 2009.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Coronda tradicionalmente se ha destacado por la producción de frutillas de una alta calidad reconocida en todo el país. Si bien ha mantenido una participación importante en la producción nacional (de alrededor del 35%), la misma ha disminuido respecto de otras zonas productoras argentinas como Tucumán y Neuquén. La causa de este deterioro, se debe a la pérdida de competitividad de los productores de Coronda, consecuencia, principalmente, de la fragmentación del sector en la localidad y debido a la concentración que se registra en las otras zonas productivas.

Entre las problemáticas comunes al sector frutillero en la región -detectadas en la encuesta realizada por la ADER de San Jerónimo- se encontraron: I) la falta de mano de obra necesaria para la cosecha y el despalillo, II) la imposibilidad de obtener menores precios en los insumos para abaratar costos de producción, III) la incapacidad de formar precios acorde a los costos de producción, IV) la falta de recursos monetarios para invertir en activos fijos que generen una mejora tecnológica, aumenten la capacidad instalada y disminuyan la vulnerabilidad con respecto a los cambios climáticos, y, V) los problemas financieros ocasionados por los diferentes plazos de cobros y pagos.

De acuerdo con lo relevado en el viaje realizado por los técnicos del Programa a la localidad de Coronda previo a la firma del Convenio Marco de Cooperación, los productores del GA destinaban 50% de su producción despalillada al sector industrial para ser utilizada como un insumo, en tanto que el resto se vendía como fruta fresca en el mercado regional y nacional, principalmente a través de consignatarios. Los precios que fijaba la industria y los pagados por los consignatarios a la fruta fresca sin diferenciación, les permitía cubrir, prácticamente, sólo sus costos de producción con márgenes de rentabilidad muy bajos. Así, la escasa capacidad de negociación de los productores atomizados, se resolvía en una transferencia de ingresos dentro de la cadena de valor hacia los eslabones industriales y comercializadores.

A partir de los resultados obtenidos mediante la encuesta y de los espacios de intervención comunes detectados en los talleres con los productores, la ADER de San Jerónimo colaboró en la formulación del PTA. Hacia fines de mayo de 2008, se asistió técnicamente al grupo para ajustar los objetivos comunes y las actividades a un cronograma de trabajo a desarrollarse en el período de un año, detectando las acciones que resultaran prioritarias.

Los productores asumieron el proyecto de trabajo asociativo en tanto reconocieron en el trabajo conjunto una posibilidad para superar las limitaciones de sus explotaciones individuales. El PTA se orientó, principalmente, a mejorar la competitividad de las empresas a través de la generación de un mayor valor agregado mediante la comercialización de la fruta fresca con identidad territorial a través de la implementación de Denominación de Origen (DO) o Identificación Geográfica (IG) y mediante el avance en la industrialización de la misma.

Los objetivos específicos fijados en el PTA fueron: I) fortalecimiento del asociativismo empresario, II) puesta en funcionamiento de la DO con el fin de diferenciar la producción de Coronda del resto de las provincias productoras, logrando así apropiarse comercialmente del reconocido prestigio en cuanto a la alta calidad de la producción y obteniendo, de esa forma, un mayor precio de venta, III) fortalecimiento de las explotaciones de producción primaria a través de una mayor industrialización del proceso productivo, IV) gestión para la obtención de financiamiento de acuerdo con las necesidades detectadas, V) desarrollo de mercados de productos diferenciados e industrializados (fruta con denominación, pulpas, dulces, mermeladas, frutillas congeladas).

La puesta en funcionamiento de la DO o como alternativa la implementación de la IG requerirá: la preparación y presentación de los formularios ante la Dirección Nacional de Alimentos, la actualización de los protocolos de calidad que permitan su plena utilización, y la asistencia técnica a las empresas del grupo para su adecuación a los protocolos (trazabilidad, normas de calidad, buenas prácticas agrícolas). Esta actividad, estará a cargo de un ingeniero agrónomo, financiado por el Programa Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN) de Competitividad de los *Cluster* de la Región Central de Santa Fe, en conjunto con la coordinadora del grupo.

Para fortalecer las explotaciones de producción primaria implementando la industrialización de la fruta, se realizará una capacitación conjunta y se brindará asistencia técnica a los productores para el conocimiento de la inversión inicial necesaria, los costos de industrialización de la fruta y su rentabilidad. Esta actividad, también estará a cargo de la coordinadora del grupo en conjunto con un ingeniero agrónomo financiado por el programa BID-FOMIN.

Por último, el desarrollo del mercado para los nuevos productos (fruta diferenciada y/o industrializada), implica: por un lado, la realización de un estudio de mercado interno, para identificar el nicho de mercado al que se destinarán los nuevos productos, y la estrategia de penetración al mismo; y, por otro lado, un análisis del mercado externo, para determinar las posibilidades y condiciones para vender al exterior. Las características de los nuevos productos se detallarán sobre la base de las particularidades del que se defina como mercado objetivo, y se desarrollará una marca grupal para la venta de frutilla fresca y su embalaje. Esta actividad estará a cargo de consultores especializados en temas de comercialización y marca territorio y serán cofinanciada con la línea de ANR del Programa.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El PTA comenzó en enero de 2009. En los tres primeros meses de ejecución, las actividades realizadas estuvieron orientadas, principalmente, a la consecución de dos objetivos: el fortalecimiento del asociativismo empresarial, y la gestión para obtener financiamiento que incentivaría la mayor producción e inversión de los integrantes del GA

En lo que respecta al fortalecimiento asociativo del grupo, desde el Programa se realizó una actividad de taller en la que se intercambiaron con productores apícolas de la provincia su experiencia asociativa y su participación en el mismo.

Luego, en el mes de marzo, tres técnicos del Programa viajaron a la localidad de Coronada y realizaron otra actividad grupal en la que participaron todos los miembros del grupo. La misma estuvo orientada a la definición de la visión del grupo. A partir de una metodología de trabajo de taller, el grupo definió la visión como el estado deseado a tres años de los siguientes parámetros: I) denominación de origen funcionando, II) logro de trazabilidad y de todas las inscripciones necesarias, III) incorporación de nuevos integrantes, IV) producción diferenciada de todo el grupo con una sola marca para incidir en los precios, V) posesión de un galpón en común para embalar, congelar y prestar servicios a los productores del grupo y a terceros, VI) solución de escala para las compras y las ventas del grupo, VII) profundización de la industrialización con el fin de agregarle valor al producto, VIII) continuación con el apoyo de la SEPyME para el armado de la industria, IX) incorporación de tecnología para superar los riesgos climáticos (macrotúneles y riego), X) prestigio ante la comunidad en base al funcionamiento del grupo, tomando ejemplos de los grupos exitosos, y, XI) incidencia en el diseño de políticas públicas y reglamentaciones del sector.

El taller contribuyó fuertemente al fortalecimiento de la cohesión grupal, confirmándose que los objetivos establecidos en el PTA eran compartidos por todos los integrantes del GA y considerados como pasos necesarios para alcanzar la visión definida a tres años. También se le presentó a la coordinadora una metodología de trabajo grupal y, a partir de los resultados de la actividad, se le facilitará el armado de los talleres de fortalecimiento asociativo que forman parte de las actividades del PTA.

Con el fin de gestionar la obtención de financiamiento, en principio se detectaron cuáles eran las necesidades de los integrantes del grupo en cuanto a su faz productiva y/o los requerimientos individuales y grupales de inversión en capital físico. Seguidamente, se pasó a identificar aquellas inversiones que podían ser beneficiadas por la línea de ANR del Programa, y aquellas que podían serlo con otras líneas de la SEPyME.

Se espera que, con el desarrollo del PTA, pueda ponerse en funcionamiento la identificación territorial "Frutillas de Coronada", mediante la implementación de la DO o bien la IG, y que la misma pueda ser utilizada comercialmente por los miembros del grupo diferenciando y obteniendo un mayor precio para su producción. Por otro lado, se espera que a través de las capacitaciones y la asistencia técnica a realizarse en el marco del PTA, pueda iniciarse un proceso de incorporación de nuevos productos industrializados, agregando mayor valor a su producción.

Para la consecución de estos objetivos será fundamental el trabajo en grupo que realicen sus integrantes y el rol y la asistencia que les brinde la coordinadora. De este modo, el fortalecimiento grupal y del sector tendrá un impacto positivo en el empleo, en el valor agregado generado y en los ingresos de la región.

Grupo Asociativo Patagonia Cherry Group

Descripción del Grupo Asociativo y las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Patagonia Cherry Group*, localizado en el Alto valle de Río Negro y Neuquén, está integrado por diez micro-empresas productoras de cerezas. Las empresas tienen características similares, al ser sus propietarios relativamente nuevos en la producción frutícola y no ser ésta su única actividad, sino que la complementan con el ejercicio de su profesión. A pesar de entrar en la categoría de microempresas y de no tener niveles de facturación elevados, los productores tienen un gran acceso al mercado externo. A su vez, los empresarios comparten la ambición de transformar sus producciones en modernas y eficientes, a través de la incorporación de tecnología de avanzada al proceso productivo. De hecho, la mayoría de los productores poseen riego por aspersión y mallas de protección, y certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), GlobalGap y EurepGap.

Las potencialidades del grupo derivaron de la posibilidad de cubrir la temporada con una cosecha extendida como consecuencia de las variedades producidas, entre las que se han destacado: las tempranas (santina, celeste y new star, aptas para transporte aéreo); las de media estación (bing, stella y summit) y las tardías (lapins y sweet heart, más firmes y aptas para transporte marítimo).

La producción de cerezas en Argentina ha ido evolucionando notablemente, llegando a las 2.300 hectáreas sembradas en 2007¹⁹. Mendoza ha sido la principal región productora del país, siguiendo en orden de importancia la Patagonia Sur (Santa Cruz y Chubut) y la Patagonia Norte (Neuquén y Río Negro).

Con el inicio de la cosecha de cerezas, en el mes de noviembre, se rompió la tradicional monotonía cronológica de la actividad frutícola del Valle, que antes comenzaba en enero con la cosecha de pera. Otro beneficio que causó la expansión de la producción de cerezas, se debe a la gran

demanda de recursos humanos y físicos que genera la actividad a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena de valor (aproximadamente diez cosechadoras y cinco podadores por hectárea); el incremento de la producción ha tenido, en este sentido, un gran impacto regional al vincularse directamente con el aumento de la mano de obra y el nivel de capacitación del personal.

la actividad frutícola del Valle, que antes comenzaba en enero con la cosecha de pera. Otro beneficio que causó la expansión de la producción de cerezas, se debe a la gran demanda de recursos humanos y físicos que genera la actividad a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena de valor (aproximadamente diez cosechadoras y cinco podadores por hectárea); el incremento de la producción ha tenido, en este sentido, un gran impacto regional al vincularse directamente con el aumento de la mano de obra y el nivel de capacitación del personal.

Entre el 2004 y el 2008 las exportaciones han mostrado una tendencia creciente y, aunque se han visto interrumpidas por problemas de calibre y condiciones climatológicas, el mercado internacional de la cereza en fresco ha sido altamente demandante. La cereza es consumida mayoritariamente por los sectores de mayores ingresos, que están dispuestos a pagar altos precios por productos de buena calidad y de origen natural y artesanal. A su vez, el mercado de la cereza tiende a expandirse en tanto se trata de una fruta que tiene importantes propiedades para la salud humana, entre las que se destaca el ser antioxidante.

La calidad de la producción es determinada por el tamaño, firmeza e indicadores de azúcar y acidez en la fruta, como así también por la presentación del producto. En este sentido, la diferencia de las producciones del Alto Valle de Río Negro y de Neuquén con otras zonas productoras se expresan, en general, en la calidad del producto, los rindes por hectárea y los calibres obtenidos.

Con respecto a los antecedentes asociativos del grupo, cuatro de sus integrantes venían comercializando en forma conjunta desde el 2002. En el año 2006 se unieron otras tres empresas más al grupo, que, de todas formas, aún tenía un carácter informal. Recién durante el año 2007, otros productores fueron incorporándose hasta llegar a la conformación previamente mencionada. A su vez, en la temporada 2007 se adquirieron materiales y servicios de empaque y se contrató personal y transporte en forma asociativa. La suma de experiencias asociativas de las empresas facilitó la llegada y la presentación del proyecto al Programa, que llegó a tra-

¹⁹ Fuente: www.fruticulturasur.com.ar

vés del Centro Pyme Neuquén en mayo de 2007, firmando el Convenio Marco con fecha 1° de febrero de 2008.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Para acceder a los mercados internacionales se necesitan varias condiciones: I) tener fruta de la mejor calidad, tanto en sabor, como en tamaño; II) producir un volumen mínimo de fruta que justifique los movimientos de mercadería que implican las ventas internacionales (cuanto mayor sea el volumen, además de menores costos fijos, y mayor continuidad en la comercialización, más se puede diversificar la oferta entre distintos mercados y clientes); III) tener la infraestructura de clasificación, empaque y conservación que haga posible la llegada de la fruta a los mercados en condiciones óptimas, y, IV) tener respaldo financiero para soportar el costo de la operación, que nace en la cosecha de la fruta y termina en la entrega al cliente.

En lo que al grupo respecta, al momento de contactarse con el Programa, y pese a que habían podido cubrir casi todo el espectro de la temporada con una cosecha extendida, individualmente carecían del volumen suficiente de ventas para acceder a los mercados internacionales. Fue por este motivo que percibieron que el fortalecimiento de la asociación y la cooperación era el único camino posible que tenían para lograr que sus pequeñas empresas vayan más allá de la mera producción, e incursionen en las otras etapas productivas hasta la llegada al consumidor final. Sólo de esa forma, se lograría el volumen de producción necesario. Para las MiPyMEs, en el esfuerzo solidario se encontraba la única esperanza de poder alcanzar etapas más avanzadas del proceso productivo, a las cuales individualmente no podían acceder. En este caso, los productores del grupo, intentaron acaparar la comercialización directa de sus productos, con todo lo que ello implica: la selección y negociación con los clientes, la tramitación aduanera e impositiva, la adquisición de insumos y la contratación de servicios, la coordinación de las entregas, los fletes, etc. A su vez, también se reconoció la importancia de obtener las certificaciones de calidad requeridas, que constituyen una condición indispensable para introducir el producto en mercados más exigentes.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

La formalización institucional del grupo, se conformó a través de un Consorcio de Cooperación. El grupo se consolidó mediante esta figura jurídica en el mes de octubre de 2007, efectuando la certificación de la firma y el sellado del mismo.

En noviembre de 2007, se procedió a la inscripción del Consorcio como Responsable Inscripto frente al IVA y como Contribuyente de Convenio Multilateral frente al Impuesto de Ingresos Brutos. A su vez, fue elaborado un Reglamento Interno, que contó con la aprobación de los todos los integrantes del Consorcio.

Con respecto a la implementación de estándares de calidad homogéneos en todas las empresas del GA, se puede decir que previo a la firma del Convenio Marco, todas las producciones se encontraban certificadas bajo alguna de las normativas vigentes: BPA, EurepGAP y/o GlobalGAP. Es condición necesaria para la obtención de tales certificaciones la capacitación del personal, la obtención de Manuales de Manejo en cada una de las fincas y la realización de análisis del agua, residuos de pesticidas, foliares y/o suelos. Todas estas actividades fueron concretadas, a fin de obtener los respectivos certificados. Así, para diciembre de 2008, se logró que cuatro de las fincas intervinientes, vuelvan a certificar sus estándares de calidad.

En noviembre de 2007, y ante la necesidad de comercializar su producción, se comenzaron a delinear los nombres, marcas y logos posibles. Los nombres que de aquella oportunidad surgieron y han continuado utilizándose son, Patagonia Cherry Group (calidad de exportación) y Alpataco (mercado interno).

El grupo observó potencialidades en los mercados europeos debido a que colocarían su producción en contra estación, lo que elevaría el precio de sus productos. Así, se pretendieron formar grupos de trabajos con el objetivo de realizar un análisis más exhaustivo del mercado meta.

En la cosecha 2007, los integrantes del grupo vendieron conjuntamente su producción a un importador español, a través de una de las empresas líderes en exportación de frutas y hortalizas de la zona del Valle de Río Negro y Neuquén. Sin embargo, su experiencia no fue buena debido a que no pudieron cobrar el total de la operación. A su vez, en la temporada 2008, también se generaron inconvenientes comerciales, esta vez vinculados a la subestimación de calibres por parte de la empresa dedicada al empaque.

Ante esta situación, el grupo creyó necesario elaborar e implementar un Plan Comercial y de Cobranza, así como también confeccionar un Manual de Logística y Distribución, que les permitiría superar los problemas acontecidos. Para obtener información sobre rondas de negocios y a fin de desarrollar y adquirir experiencia en la temática comercial, el grupo tomó contacto tanto con distintos exportadores de la zona, como así también con organismos provinciales y regionales (Cámara Argentina de Industria y Comercio).

Por otro lado, algunos de los integrantes del GA decidieron incrementar la superficie plantada. Al respecto, la expansión más significativa fue de 11 hectáreas adicionales de cerezas, iniciada a partir de la creación de una zona de vivero.

Además de las actividades establecidas en el PTA, el grupo consideró necesaria la creación de una página web, cuya dirección es www.patagoniacherry.com.ar, y en la que se mostró quiénes eran, la ubicación de la zona productiva y los productos que se ofrecían.

El grupo dio muestras de fuertes potencialidades productivas y comerciales, relacionadas con la venta conjunta del producto al extranjero. El fortalecimiento de la institucionalidad del grupo, la rectificación de los certificados de calidad, las actividades de capacitación desarrolladas conjuntamente y los primeros intentos de ventas conjuntas al exterior han sido pasos importantes a los fines de ahondar y explorar los lazos de cooperación.

Finalmente, el proceso de aprendizaje que implicó el tiempo de trabajo conjunto permitió, a su vez, identificar en función de los resultados obtenidos, una serie de objetivos a futuro:

- Realizar un análisis de mercado exhaustivo que considere las particularidades regionales, la competencia y el crecimiento de la demanda interna y externa.
- Planificar la producción y las subsiguientes etapas hasta llegar a un plan integral de comercialización.
- Considerar la posibilidad de adquirir una máquina clasificadora a fin de superar el principal "cuello de botella" del Grupo Asociativo: el empaque.

SECTOR INDUSTRIAL

Grupo Asociativo Naval de Mar del Plata

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Naval de Mar del Plata*, Partido de General Pueyrredón, Provincia de Buenos Aires, está conformado por dieciséis MiPyMEs, dedicadas a: electricidad naval, refrigeración, talleres navales, entre otras actividades.

Desde sus orígenes en 2004, el grupo ha contado con el apoyo de la Cámara de la Industria Naval de la ciudad, en su búsqueda constante de reimpulsar el sector, y ha venido aprovechando las oportunidades que el contexto económico favorable ha ofrecido entre el año de su constitución y el 2009.

Entre las empresas que forman parte del grupo se encuentran astilleros navales, talleres de reparaciones navales, metalúrgicas, empresas de electricidad naval, electrónica, refrigeración y motores navales. Si bien las empresas que componen el grupo difieren en tamaño, en las actividades que desarrollan y en los mercados en los que operan, muchas de ellas compiten entre sí. Sin embargo, desde su incipiente conformación, estas dieciséis empresas agrupadas en la Cámara de la Industria Naval de la ciudad, comenzaron a realizar gestiones ante organismos del Estado e instituciones vinculadas al sector para encarar un proceso de crecimiento equilibrado en el contexto de recuperación de la industria naval a nivel nacional e internacional. Se conformó una Mesa de Concertación que ha mantenido reuniones periódicas en la Sede de la Cámara y que agrupó al Sindicato Argentino de Obreros Navales (SAON), a la Municipalidad del Partido de General Pueyrredón, al Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), a la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP), a la Escuela de Educación Técnica N°1 "Luis Piedra Buena", al Programa AREA de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las empresas del grupo. Una de las motivaciones primordiales de esta Mesa de Concertación, fue la de superar la dificultad que tenían las empresas para encontrar mano de obra calificada, en un momento de gran crecimiento económico nacional con un gran aumento de la demanda de empleo. Para esto, en diciembre de 2004 se firmó el Protocolo que dio inicio al trabajo conjunto, con el objetivo de brindar formación profesional a trabajadores tanto ocupados como desocupados.

Además de las problemáticas relacionadas con la calidad y disponibilidad de mano de obra, el grupo se enfrentó, en su proceso de crecimiento, con la falta de acceso a servicios destinados a la innovación, la mejora tecnológica y el control de calidad, que constituían una problemática estructural, fundamentalmente a nivel local. Si bien estas actividades han contado siempre con el apoyo de las instituciones académicas locales, donde se realizan estudios de comportamiento de materiales y algunos desarrollos tecnológicos puntuales, ciertos servicios no estaban disponibles en la ciudad, principalmente los ensayos no destructivos para controles de calidad. Estos se utilizan para detectar y evaluar fallas y defectos en los componentes de la producción y para la caracterización de los materiales y el control de calidad. La ausencia local de estos servicios, implicaba recurrir a empresas de la ciudad de Buenos Aires con un costo muy elevado debido a la distancia y a la escasa disponibilidad de profesionales formados en el área. A ello debe añadirse la exigencia por parte de ciertos organismos nacionales de control, como Prefectura Naval Argentina, que realizan inspecciones regulares y reclamos de los propios contratistas

por demoras en la presentación de los resultados de los ensayos. En consecuencia, estos servicios eran demandados por los empresarios, en su búsqueda por alcanzar estándares cada vez más altos de calidad a fin de lograr una mayor competitividad, tanto a nivel nacional como internacional

Con el objetivo de asistir al grupo en sus esfuerzos por superar las dificultades y cuellos de botella mencionados, en octubre de 2007 se dio inicio formal al PTA.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

A partir de la detección de las limitaciones detalladas, las empresas del grupo, a través de la Mesa de Concertación, se propusieron la creación de un Centro de Servicios Tecnológico Naval (CSTN) que sea capaz de atender las problemáticas para el conjunto de las empresas²⁰. El CSTN articularía con los establecimientos educativos y de investigación y brindaría servicios vacantes en la ciudad trabajando articuladamente con el Estado en sus niveles nacional, provincial y local.

En pos de alcanzar esta meta y solucionar las problemáticas enfrentadas, el grupo elaboró el PTA con los siguientes lineamientos generales: I) fortalecer la asociatividad; II) reforzar el tejido productivo de la ciudad mediante el impulso de procesos de innovación y desarrollo tecnológico que permitan alcanzar niveles cada vez más altos de competitividad industrial; y, III) incorporar tecnología inexistente en la ciudad de Mar del Plata, que sería utilizada para actividades de investigación aplicada y para el desarrollo de servicios de control de calidad²¹.

En el PTA también se estableció que el CSTN estaría conformado por un grupo de personas que tendrían a su cargo dos funciones específicas: por un lado, el coordinador del grupo tendría la responsabilidad de articular, mediante acuerdos de colaboración, con los centros educativos (como la universidad, escuelas técnicas, centros de investigación y desarrollo) y con distintas instancias de apoyo estatales; y, por otro lado, dos asesores tecnológicos deberían ofrecer servicios a la industria local.

Se planteó, además, que la creación del CSTN iba a darse con el apoyo de la UNMdP en el contexto de un acuerdo marco de colaboración, a partir del cual la Facultad de Ingeniería de dicha universidad participaría activamente aportando perso-

nal y asistencia técnica. Por otra parte, la financiación para la compra del equipamiento necesario provendría de subsidios aportados por el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires y el MTEySS.

Es importante señalar que los controles de calidad demandados por las empresas del grupo pueden realizarse mediante técnicas no destructivas, tales como el ultrasonido, radiografía y gammagrafía industrial, vibraciones, termografía, técnicas ópticas, técnicas superficiales, medición de tensiones mecánicas, emisión acústica o inspección visual. En una primera etapa, el CSTN decidió aplicar la técnica de ultrasonido (para detectar fallas y medir espesores) que, a pesar de su utilidad, no había sido practicada por ninguna de las empresas del grupo debido, principalmente, a su elevado costo, imposible de ser enfrentado por las pequeñas empresas de manera individual.

Al momento de elaborar el PTA, las empresas decidieron que los asesores del CSTN recibirían capacitación en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para operar el equipo de ultrasonido. La acreditación de las horas de capacitación los habilitaría a rendir un examen de certificación de niveles, necesario para operar el equipo y emitir informes sobre los ensayos realizados. Estos certificados son extendidos por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y poseen validez dentro del MERCOSUR.

El resto de las actividades preparativas y necesarias para el funcionamiento operativo y administrativo del CSTN estarían a cargo del coordinador del GA, designado por la Comisión Directiva de la Cámara de la Industria Naval. Sus funciones principales serían: seleccionar el personal para el CSTN; solicitar el presupuesto para la compra de insumos y equipamiento y adquisición de los mismos; mantener un vínculo con la UNMdP, la Escuela Técnica N°1, la Escuela de Formación Profesional N°3 y distintos organismos públicos y privados de colaboración; coordinar y planificar las tareas dentro del CSTN en lo referido al plan de actividades y el Plan de Difusión, entre otras; administrar los fondos, pagar a los proveedores; gestionar y administrar los nuevos proyectos; asistir a los distintos requerimientos de las empresas del sector y realizar trámites administrativos.

Otra tarea importante a cargo del coordinador, era la de reforzar la asociatividad del grupo mediante la realización de reuniones quincenales en las que se pudieran analizar la evolución del proyecto y evaluar nuevas iniciativas o ajustes que pudieran surgir durante su desarrollo. Sobre la base de

²⁰ En principio, los servicios del Centro estarían destinados a satisfacer necesidades del sector naval de la ciudad de Mar del Plata, pero con perspectivas de ser extensibles a toda la industria metalmeccánica de la zona.

²¹ Extraído del PTA del grupo.

estas potenciales necesidades, el coordinador se comprometía a formular nuevos subproyectos y mantener un vínculo cercano para este fin con diferentes organismos de apoyo.

Como se mencionó anteriormente, el grupo ha contado con un fuerte sustento por parte de instituciones estatales. El Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires aportaría una suma sustancial de subsidios para la compra del equipamiento de ultrasonido, mientras que el MTEySS otorgaría subsidios complementarios para la adquisición del equipamiento y, por otro lado, para el pago de los honorarios de uno de los asesores tecnológicos durante seis meses. La UNMdP otorgaría los honorarios de un segundo asesor tecnológico por el plazo de un año. Por último, el Programa asistió en el armado del proyecto y aportó los honorarios del coordinador del GA durante un año.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Uno de los primeros y más importantes logros alcanzados fue el fortalecimiento de las relaciones hacia el interior del grupo, materializado en la implementación de un reglamento interno, consensuado entre todas las empresas. Allí se acordaron los derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes y se incluyeron pautas específicas para el uso del equipamiento en común, como por ejemplo un cuadro tarifario para cada uno de los servicios disponibles.

A fin de conformar el CSTN, el coordinador del grupo desarrolló dos tareas en forma paralela. Por un lado, articuló la asignación de fondos por parte del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y del MTEySS de la Nación, que fueron destinados a la adquisición, en el mes de octubre de 2008, de equipamiento para el CSTN consistente en un USM 35X S -equipo de ultrasonido detector de fallas y medidor de espesores- y un DMS 2TC -medidor de espesores ultrasónico con pantalla A Scan y B Scan-.

El coordinador también realizó la búsqueda y selección del personal capacitado -de acuerdo con el perfil definido en el PTA-, que formaría parte del CSTN como asesor tecnológico.

Siguiendo con lo definido por el grupo, el asesor tecnológico realizó, a lo largo del año, un curso de capacitación dictado por el INTI, el cual se dividió en dos niveles: el nivel 1, correspondiente a operador de ultrasonido y, nivel 2, en relación a inspector de ultrasonido. Tanto la capacitación como la aprobación de las evaluaciones de ambos niveles, se requerían para obtener el título certificado según normas IRAM – ISO 9712, con validez dentro del Mercosur. Estas

capacitaciones fueron financiadas directamente por el GA.

Es importante destacar que durante la ejecución del PTA, el asesor tecnológico realizó a razón de cuatro ensayos de medición de espesores y de detección de fallas por mes en varias de las empresas del grupo, acerca de lo cual los empresarios manifestaron un alto grado de conformidad sobre los resultados obtenidos y destacaron la necesidad de ampliar los servicios que el CSTN brinda.

El grupo se había propuesto diseñar e implementar un plan de difusión del Centro de Servicios. En este sentido, la coordinadora y el asesor tecnológico realizaron visitas periódicas a las empresas del sector naval y metalmeccánico de la ciudad de Mar del Plata, con demostraciones *in situ* en el uso de los equipos. Asimismo, el grupo también armó una base de datos con posibles clientes del CSTN, sobre la cual se enviaron mensualmente *mailings* con información sobre los servicios ofertados. Por otro lado, y de acuerdo con lo previsto en el Plan de Trabajo, se concretaron diversas publicaciones en revistas del sector y otros medios gráficos; y por último, se diseñó un folleto del Centro de Servicios y de la Cámara Naval en el que se mencionaban los servicios disponibles y el listado de las empresas asociadas a la Cámara. Cabe destacar, que en el mes de septiembre de 2008 la institución se presentó en la Feria Expopesca, realizada en la ciudad de Mar del Plata, a los fines de profundizar la promoción de las empresas asociadas, y teniendo en cuenta que el sector pesquero ha sido uno de los principales clientes.

Respecto de los objetivos detallados en el PTA, quedó planteada la necesidad de ampliar los servicios que brinda el CSTN hacia el interior del grupo. En este sentido, se llegó a un amplio consenso sobre la pertinencia de incorporar nuevas actividades de capacitación para los operarios y el grupo gestionó ante el MTEySS de la Nación la continuidad en el dictado de los cursos de capacitación para operarios metalúrgicos, principalmente en soldadura y tornería, que se venían implementando desde el año 2005. Los empresarios del grupo destacaron la importancia de estos programas, reconociendo que les habían permitido capacitar a sus empleados, e incluso, contratar nuevo personal, apaciguando de esta manera, el problema de escasez de mano de obra especializada.

En suma, el CSTN a través del fomento a la investigación y al desarrollo e innovación tecnológica en la industria naval y promoviendo la formación, especialización y actualización de los técnicos y profesionales del sector, sentó las bases para constituirse en una unidad de servicios especializada y orientada a las demandas y necesidades del sector industrial de la ciudad de Mar del Plata.

Grupo Asociativo Cooperativa de Carpinteros San José de Posadas

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El Grupo Asociativo Cooperativa de Carpinteros San José de Posadas está formada por ochenta y cuatro socios, que representaban, en 2008, algo más del 20% de las carpinterías de la ciudad de Posadas. En su mayoría son emprendimientos unipersonales, aunque algunas empresas están constituidas por varios carpinteros, nunca más de siete. Un grupo de veintinueve de los carpinteros socios desempeña su actividad en la planta de producción común de la cooperativa y los restantes se dividen entre quince talleres de menor escala, distribuidos en el resto de la ciudad. En términos de su facturación, todas las carpinterías asociadas, incluyendo las que funcionan en la planta central de producción de la cooperativa, son microempresas.

El destino de la producción de los integrantes del grupo se ha centrado principalmente en el abastecimiento de la demanda local (ciudad de Posadas y alrededores). Esto involucra a los pedidos de particulares que representarían, según lo estimado por los socios, el 25% de la facturación de la Cooperativa, en 2008. En segunda instancia se abastece la demanda de productos en serie de organismos públicos y privados, que se estimaba representaría el 60% del flujo de ingreso de la Cooperativa, en el mismo año. Las empresas planeaban, además, ubicar el 15% restante de su producción en los mercados nacionales, en principio, Córdoba o Buenos Aires.

La industria del mueble cuenta con una tradición de larga data en la provincia de Misiones y se constituye, principalmente, por carpinterías pequeñas o medianas y de tipo familiar. Sin embargo, a raíz de las políticas macroeconómicas que relegaron al sector durante los años noventa y a los perniciosos efectos de la crisis económica de los años 2001 - 2002, gran parte del sector sufre un importante retraso tecnológico y productivo. Así, a pesar de la histórica importancia que ha tenido en la provincia la actividad foresto industrial, la industria de la tercera transformación de la cadena de valor madera-muebles (muebles y aberturas) se encuentra pobremente desarrollada. Sí se destaca una fuerte presencia de aserraderos y de empresas orientadas a la explotación primaria del recurso forestal.

Una de las formas en la que este escaso desarrollo industrial se manifestaba en las empresas del grupo, tanto para la planta de producción común como para los talleres satélites asociados, era su incapacidad para responder en tiempo y forma a los pedidos de los clientes. Estos condicionamien-

tos han impedido al grupo acceder competitivamente a nuevos mercados y alcanzar índices de rentabilidad más elevados.

En vista de estas problemáticas comunes a todas las MiPyMEs del sector en la región y de las escasas posibilidades individuales para enfrentarlas, un grupo de carpinteros de la ciudad de Posadas, con el apoyo de organismos gubernamentales provinciales y de la Agencia para el Desarrollo de Misiones (ADEMI), logró constituir a fines de 2004 la Cooperativa de Elaboración y Comercialización San José Limitada.

Uno de los primeros desafíos asumidos por el grupo, en el año 2005, fue la fabricación de las aberturas para las viviendas construidas por el Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (IProDHa) en la ciudad de Posadas y sus alrededores. El éxito de este primer negocio emprendido asociativamente, generó nuevas y promisorias posibilidades para la Cooperativa, con la incorporación de importantes clientes públicos y privados: el Ministerio de Educación de la Provincia de Misiones, distintas empresas constructoras de viviendas, algunas empresas medianas y grandes de Posadas, bares y restaurantes de la región, entre otros.

Adicionalmente, desde sus inicios, la Cooperativa Carpinteros de San José contó con el apoyo del gobierno de la provincia de Misiones, principalmente a través del Ministerio del Agro y la Producción.

A finales de 2005, la Cooperativa San José realizó un relevamiento sobre la situación de las carpinterías asociadas, incluyendo en el análisis diversos aspectos, tales como el grado de planificación y monitoreo de la producción, el estado y la capacidad de las instalaciones y el grado de especialización productiva. El estudio reflejó detalladamente la situación crítica de las carpinterías, no sólo en relación con la tecnología obsoleta utilizada y el proceso productivo escasamente planificado y controlado, sino también respecto de la precariedad laboral y previsional de los socios y empleados.

Un fuerte impulso encaminado a revertir la situación observada por el relevamiento fue la obtención de aportes del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), a través del Plan Manos a la Obra. El subsidio fue de más de doscientos mil pesos y se asignó al financiamiento de actividades de capacitación para los carpinteros y a la compra de herramientas iniciales y maquinarias básicas para la planta común de producción y los 15 talleres asociados.

A partir de la ejecución del proyecto, los integrantes de la Cooperativa San José comenzaron a vincularse con la Red

de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria de la Madera (RITIM), a través de la cual accedieron a diversos de capacitación y asistencia técnica especializada. También se vincularon, entre otras instituciones, con la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de Misiones y la Asociación Centro Tecnológico de la Madera (ACTM).

Así, en virtud del trabajo asociativo, el grupo de carpinteros obtuvo la ventaja adicional de poder acceder a materias primas a costos altamente competitivos y con posibilidades de financiamiento muy favorables gracias a la estrecha relación que se entabló con un aserradero de la zona.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Adicionalmente a las problemáticas ya mencionadas (respecto de la imposibilidad de responder a los pedidos de los clientes, y la incapacidad de lograr mayor competitividad para acceder a nuevos mercados), la cooperativa se encontraba, al momento de iniciar el PTA en septiembre de 2007, muy limitada por no poder acceder a créditos para financiar la compra de maquinaria y/o actividades de capacitación. A su vez, también tenían una inadecuada organización de la planta y del proceso de producción, y una ineficiente utilización del espacio disponible.

En vista de los obstáculos enfrentados, a mediados de 2007 los integrantes de la Cooperativa San José se pusieron en contacto con el Programa Sistemas Productivos Locales a través de la ADEMI. Para el mes de septiembre de ese año, se firmó un Convenio Marco de Cooperación entre la SEPyME y el GA que implicaba el cumplimiento de un proyecto asociativo integral, cuyo fin general era el desarrollo y la consolidación del grupo.

A través de la ejecución del proyecto, la Cooperativa San José pretendía llevar a cabo una serie de acciones, centradas en la especialización de la producción y la gestión empresarial, con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado regional. En principio, dichas acciones fueron emprendidas por el grupo de veintiún carpinteros socios que trabajan en la planta de producción común de la Cooperativa. Sin embargo, en una siguiente etapa, se acordó que la experiencia fuera extendida a los quince talleres familiares que se encontraban asociados a la entidad.

Las actividades del PTA procuraban cubrir tres aspectos fundamentales: I) Especialización de la producción: para ello, por un lado, se identificarían una serie de productos con importantes posibilidades de inserción en el mercado

regional a través de un análisis detallado de las características del proceso de producción que se venía realizando y de los mercados potenciales; y, por otro lado, se perfeccionaría el diseño y terminación de los productos elaborados. II) Rediseño integral de la Cooperativa: este proceso implicaría la reorganización del *lay-out* de la planta común, incluyendo fundamentalmente la implementación de las medidas de seguridad necesarias en las maquinarias e instalaciones eléctricas, la elaboración de un manual de procedimientos sobre el nuevo proceso de producción, la instalación de una cabina de pintura, con la capacitación que se requiere para su operación, y el rediseño del sistema administrativo y de la gestión comercial. III) Consolidación del grupo de carpinteros. Con tal fin el grupo de veintiún carpinteros que trabaja en la planta de producción común de la Cooperativa se reuniría mensualmente para tratar el avance del proyecto y, particularmente, en los últimos tres meses de ejecución se evaluarían sus resultados globales.

Como una ayuda adicional, el Programa apoyó al grupo de carpinteros a través de un ANR para financiar parte sustancial de las actividades del proyecto propuesto. Las principales erogaciones que implicaron estas actividades radicaron fundamentalmente en: I) la adecuación del equipamiento con que disponían y de las instalaciones eléctricas de la planta de producción común a las condiciones de seguridad que eran requeridas para el trabajo del grupo de carpinteros; II) la instalación de una cabina de pintura; III) el desarrollo de un plan de capacitación integral; y, IV) la reorganización del sistema administrativo y de gestión de la Cooperativa.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2007, la Cooperativa San José vio incrementar de manera significativa sus ventas en la región. Entre las causas principales del buen desempeño comercial se encontraron la firma de dos convenios con organismos gubernamentales, el IProD-Ha y el Ministerio de Bienestar Social, la Mujer y la Juventud, para la provisión de importantes volúmenes de muebles de fabricación estandarizada.

Con respecto al objetivo de incrementar la especialización productiva y lograr mejoras en la calidad de la producción, se identificaron los productos o conjuntos que cuentan con ventajas productivas y de mercado; se efectuaron los planos de diseño de los productos o conjuntos seleccionados sobre la base de normas de calidad, y se aprobaron los ensayos. A su vez, también se realizaron los informes de los talleres de sensibilización, sobre la conveniencia de especializar la producción para alcanzar una calidad adecuada. Así, el gru-

po ha avanzado fuertemente en su intento de diversificar su oferta productiva y llegar a nuevos mercados. Este avance fue de vital relevancia en tanto el grupo se encontraba cautivo de los pedidos del gobierno provincial, cuyos pagos registraban importantes retrasos. En este sentido, aunque el desarrollo del PTA representó una notable mejoría, el grupo aún tendría por delante una serie de objetivos pendientes.

En relación al objetivo de rediseñar la planta productiva, reforzar el área de comercialización y organizar un nuevo sistema administrativo, se realizó un plano *lay out*, un flujoograma, y un manual de procedimientos, y se han implementado las actividades definidas en el PTA, todo ello con el fin de diseñar y organizar la producción optimizando el equipamiento y el espacio disponible.

A su vez, la cabina de pintura se puso en funcionamiento y el equipo ya se ha instalado. Se realizaron las reuniones de capacitación y el informe sobre las mismas, y se redactó un Reglamento Operativo sobre el uso de las maquinarias, al mismo tiempo que se implementaba un sistema de administración. Según lo consultado a los socios en marzo de 2008, fue de gran importancia para ellos la instalación de la cabina de pintura, espacio muy necesario para la realización de la pintura de algunos de los muebles que producen, y asociaban fuertemente la concreción de dicha instalación con la continuidad del PTA.

Con respecto a la consolidación del grupo de carpinteros de la Cooperativa de San José, se realizaron los informes sobre las reuniones mensuales de trabajo en donde se trataba el avance del proyecto, las dificultades halladas en la ejecución de las actividades y sus resultados; y se realizó el informe de evaluación final de los talleres mensuales, sobre los talleres de capacitación, asistencia técnica, y reorganización productiva y de gestión en un taller de trabajo grupal.

Grupo Asociativo Consorcio Exportador del Mueble, Madera y Accesorios de San Martín (CoEMMA)

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo CoEMMA* de la localidad de General San Martín, provincia de Buenos Aires, está conformado por seis pequeñas y medianas empresas. Cada una de ellas se ha especializado en diferentes actividades del sector consolidándose, en forma individual, en el mercado interno. Las empresas que integran el grupo ofrecen una amplia gama de productos, entre ellos: sillas y mesas para equipamiento

del sector gastronómico-hotelero, muebles de diseño, sofás, linings, poltronas, sillones y sillas, muebles de algarrobo y muebles "listos para armar" (producidos en placas de aglomerado revestidas en material melamínico). Se destacan tres empresas por su trayectoria en la actividad, dedicándose una de ellas al lustre, a la fabricación y restauración de muebles de estilo clásico y moderno.

El Consorcio nació a partir de las gestiones conjuntas de la Municipalidad del Partido de General San Martín, el Gobierno de la provincia de Buenos Aires -a través de su Instituto para el Desarrollo Empresarial Bonaerense-, el INTI, la SEPyme y la Universidad de San Martín, con el objetivo de potenciar las actividades de exportación del sector del mueble, maderas y accesorios local a través del fortalecimiento de la red productiva sectorial de la ciudad. Asimismo, mediante la Oficina de Cooperación de la Embajada de Italia en Argentina y el Programa Integrado de Cooperación Técnica (PICT), el grupo -y el sector en general- también ha recibido el apoyo del Distrito Industrial del Mueble de Altolivenza (provincia de Pordenone, Italia), y se han realizado varias acciones de capacitación en diseño de muebles y programas asociativos.

Ello da cuenta de que, desde sus comienzos, el proyecto ha involucrado fuertemente instituciones tecnológicas, académicas y gubernamentales, conformando una red de apoyos que ha ido aportando conocimientos técnicos, recursos financieros, promoción para el comercio exterior, capacitaciones y un gran aval institucional al grupo.

Desde su fundación, con un objetivo centrado en la exportación, el Consorcio ha participado de numerosas actividades de promoción en eventos afines al sector, nacionales e internacionales, muchas de ellas con apoyo de instituciones oficiales de promoción comercial externa. *CoEMMA*, ha efectuado sistemáticamente la exploración de mercados internacionales, en búsqueda de oportunidades comerciales para la oferta exportable de sus asociados. Asimismo, el grupo también ha desarrollado acciones tendientes a establecer representaciones y acuerdos de distribución con empresas comercializadoras de otros países, interesadas en realizar compromisos de negocios con sus empresas asociadas. Como Consorcio, han participado en varias ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios, lo que denota experiencia en el trabajo asociativo y una identidad de grupo desarrollada.

Finalmente, en 2004 se constituyó el Distrito Industrial del Mueble, Madera y Afines de General San Martín (DIM), con el apoyo del Programa de Distritos Productivos del Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires, Programa que el grupo ha formado parte.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Como se señaló anteriormente, desde su formación en 2002, el Consorcio promovió la participación en distintas actividades de promoción locales e internacionales, en la búsqueda de oportunidades comerciales para sus asociados.

A partir de estas experiencias, las empresas del GA, con el apoyo del Programa, proyectaron desarrollar actividades de exportación a los Estados Unidos participando en el Pabellón Argentino de la feria *High Point*. Para ello, se propusieron desarrollar una línea de producción integrada, cada una aportando su especialidad, conocimiento y experiencia en el sector, con el fin de acceder a nuevos mercados externos, principalmente el de los Estados Unidos.

Sobre este punto, es importante destacar que, individualmente, las empresas no podían acceder mercados externos por problemas relacionados con la escala, la falta de acceso a financiamiento, los exigentes requerimientos de calidad de los productos y los altos costos vinculados al acceso a este tipo de mercados, entre otros.

Con el objetivo de incrementar su comercialización en el mercado norteamericano, el GA firmó el Convenio Marco, materializándose el apoyo del Programa al grupo para la realización del proyecto conjunto. El mismo, fue formulado por los empresarios con asistencia de los técnicos del Programa. La meta principal para la inserción en aquel mercado era el diseño y la fabricación en forma conjunta del mobiliario completo y accesorios de una unidad habitacional. Para ello, se buscó fortalecer el grado de asociatividad de las empresas e integrar su producción, generando una línea de fabricación específica para la exportación, con calidad, diseño y sistematización.

El proyecto se compuso de diversas etapas en la que se esperaba que el nivel de asociatividad se acentuara y la división en la producción en las distintas etapas del proceso se homogeneizara. Se buscó que el proyecto creara sinergias naturales y positivas entre las empresas participantes, desarrollando un espíritu de cooperación grupal y mejorando, de este modo, el nivel de producción individual.

Una primera etapa contemplaba el diseño del mobiliario. Para esto, se contó con consultorías de diseño y adaptación de productos al mercado de los Estados Unidos. El diseño debió mantener relación con la optimización de la producción y la calidad según la especialidad de cada empresa. A la vez, el coordinador del GA, especialista en el diseño de muebles, realizó un informe de diagnóstico de cada una de las empresas y del grupo en su conjunto.

Una vez definidos el diseño y las capacidades del grupo para la fabricación, el paso subsiguiente se refirió a la especialización de cada empresa. En este paso se definió la manera en que se controlarían las distintas fases del proceso productivo y cómo las empresas constituyentes interactuarían entre sí. En este proceso, el coordinador realizó la tarea de articulador, generando encuentros para el conjunto y realizando visitas individuales a cada una de las empresas.

Allí, la función del coordinador fue la de promover la aplicación de herramientas que permitieran a las empresas obtener: I) metodología de fabricación con la calidad requerida por los mercados externos, objetivo y con controles internos; II) desarrollo de contactos con proveedores para alcanzar los estándares necesarios, ya sea mejorando la relación comercial, buscando nuevos proveedores o tratando de arrastrar a empresas locales que respondan correspondientemente a esta demanda; III) sistematización en la producción; IV) apropiación en la aplicación de diseño; V) conocimiento de las exigencias del mercado de Estados Unidos, mejorando la gestión y comercialización; VI) desarrollo de estrategias adecuadas al nivel del comercio internacional y VII) posibilidad de contar con servicios profesionales de alta calificación y especificidad, a los que el acceso sería difícil en ausencia de la vía asociativa.

El mobiliario diseñado estuvo compuesto por un hall, living-comedor, cocina, dormitorio principal, vestidor y dormitorio secundario. Una vez diseñado, se proyectó la construcción de un prototipo con la participación de todas las empresas a ser exhibido en la exposición *High Point 2007*, en los Estados Unidos, lo que permitiría hacer una validación del mismo. Sobre esta base, se realizaría un informe analizando los resultados de aquélla. Los posibles ajustes derivados de la validación conllevarían una certificación por parte del INTI. Una segunda etapa, proyectaba la fabricación de un prototipo definitivo para ser exhibido en *High Point 2008*. Una vez consolidado el prototipo definitivo, el coordinador realizaría una evaluación de posibles compradores y, luego, formularía el proyecto de producción, buscando posibles fuentes de financiamiento para llevarlo a cabo.

Al diseño y construcción del prototipo y a las participaciones en la exposición, se sumaron actividades relacionadas con el fortalecimiento institucional del grupo. Por un lado, el coordinador realizó una revisión del reglamento interno de *CoEMMA*, que fue aprobado por las empresas constituyentes. Además, fue el encargado de la determinación y registro de nombres y marcas. Finalmente, una tarea adicional para el coordinador fue la de suscribir acuerdos de fabricación, diseño y confidencialidad entre las empresas del grupo. Otro eje tendiente al fortalecimiento institucional, fue el desarrollo de una imagen corporativa a través de la

construcción de una página web y el diseño de folletería, para las cuales se contrataron servicios de consultoría.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

En el proceso de desarrollo del proyecto previsto, descrito anteriormente, el GA se encontró con una realidad diferente a la esperada, y ello condujo a que el proyecto sufriera ciertas modificaciones, principalmente, vinculadas a la estrategia de inserción en el mercado estadounidense. Esto fue advertido durante la participación del Consorcio en la *High Point* de 2007.

Las principales conclusiones de esta visita fueron: I) necesidad de rediseñar los modelos de muebles presentados, sin incluir cocina y closet, ya que en EE.UU. pertenece al sector de la construcción; II) constatación de que existe un gran mercado de madera reciclada, lo cual representaría una ventaja competitiva para *CoEMMA*, en términos de las escalas que se manejan; III) necesidad de establecer citas previas con los futuros clientes, para ingresar al mercado de los EE.UU. y vender en *High Point*. Asimismo, resultaría vital poseer vendedores especializados. Para esto, se ha conseguido una empresa representante/vendedor que actuó de guía para la elaboración del producto a fabricar, apoyándolos con su estructura comercial y con su experiencia; IV) se fijó como estrategia presentar en *High Point* 2008 los productos que sean seleccionados por la firma representante, en su piso de exposición, con las citas acordadas con los clientes.

A partir de estas observaciones, el grupo en su conjunto estuvo de acuerdo en modificar la estrategia planteada, sin abandonar el objetivo inicial basado en la apertura e inserción de los productos *CoEMMA* en el mercado norteamericano a partir de la integración productiva.

Luego de la participación del Consorcio en la edición de marzo de 2008 de la feria *High Point*, se fijaron nuevas metas de trabajo mediante el logro de una serie de órdenes de compra por parte de la firma *Williams Sonoma Inc* (Pottery Barn EE.UU.), quienes demandaron la provisión de mesas rústicas fabricadas en madera de ciprés y con acondicionamientos específicos para un primer embarque de treintidós mesas.

Este primer embarque de los productos se remitió a EE.UU en el mes de abril de 2008, observando el mismo algunas dificultades de cumplimiento en cuanto a detalles de terminación, acabado (o lustre), dispositivos y uniones, acondicionamiento unitario, acondicionamiento y empaque por con-

juntos, etc. De las treintidós mesas enviadas se seleccionaron sólo veintidós en condiciones de ser comercializadas en el mercado, mientras que el resto fue descartado por poseer defectos de terminación y acondicionamiento.

El grupo observó que, si bien tanto la madera utilizada como la mano de obra y características generales del producto eran las adecuadas, resultaba imprescindible mejorar las terminaciones del mueble y su embalaje, lo cual sólo podía obtenerse mediante la tecnificación.

En función de esta problemática, *CoEMMA* formuló un proyecto de inversión que fue cofinanciado por el Programa a través de su línea de ANR. El objetivo central del proyecto, consistió en el armado de una nave especialmente dedicada a la etapa de terminación de amoblamientos, con tecnología de última generación, que aportara una correcta metodología de aseguramiento de la calidad.

Este equipamiento permitió al grupo mejorar su proceso de producción, interviniendo en una etapa sumamente crítica y especializada del sector, que afectaba fuertemente la calidad del producto, su precio y, en definitiva, su productividad.

La puesta en marcha de este proyecto implicó para el Consorcio contar con una fuente de innovación en la actividad, en la medida en que incorporó nuevas tecnologías y procesos productivos, amplió su capacidad instalada, incorporó calidad en el acabado (lustre), capacitó personal y generó una fuerte articulación inter-empresaria. También es importante destacar las mejoras en las condiciones de producción, medioambientales y de seguridad e higiene, que, en conjunto, significaron una incorporación de valor agregado al bien final.

El nuevo centro de lustre implicó para *CoEMMA* un avance significativo en el proceso de producción integrando verticalmente a las firmas que participan en este proyecto.

Los beneficios a los que se arribó con el mismo abarcaron a todos sus integrantes, dado que la mejora de los procesos, en este caso lustre (o *finish*), además de mejorar la calidad de los productos, por ejemplo, también posibilitó al grupo indagar en mercados más exigentes, donde se aprecia que el aporte del equipamiento otorga un derrame a las PyMES del emprendimiento.

Para esta primera experiencia de integración productiva, las etapas de producción quedaron asignadas de la siguiente manera: una de las empresas se ocupó del mecanizado de la materia prima y el embalaje final del producto; otra del agujereado y el frezado; una tercera del agujereado de las fajas; la actividad de la terminación se asignó a otra empre-

sa y la supervisión de la totalidad del trabajo quedó en manos de otro integrante del grupo. Una de las empresas no intervino en este proceso de producción ya que se dedica a la tapicería, por lo cual, no se integraba al rubro de fabricación de mesas -actividad a la que estaba dedicada en ese entonces-.

Paralelamente a este proceso, el Consorcio ha tomado la decisión de utilizar la marca *CoEMMA*, tanto para el mercado local como exterior, y ya la ha registrado. Así mismo, se ha conformado legalmente como consorcio luego de casi siete años de existencia como grupo y ha desarrollado su imagen institucional, página web y definido su folletería.

Los empresarios del grupo han destacado y valorado el trabajo conjunto y el apoyo del Programa, habiendo afirmado que, individualmente, nunca se hubieran animado ni alcanzado los logros presentes.

Por último cabe destacar que el grupo contó con el apoyo de diversas instituciones y organismos estatales, entre los que se destacan La Federación Argentina de la Industria del Mueble y Afines (FAIMA) y la Cámara de Fabricantes de Muebles, Tapicería y Afines de Argentina (CAFyDMA) que coordinaron la participación de las empresas en High Point a escala nacional y articularon la participación de *CoEMMA* en la misma. El Gobierno de la provincia de Buenos Aires intervino brindando asistencia técnica desde su área de Distritos Productivos de la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de la Producción, y apoyó la participación en *High Point*. Por último, la municipalidad de General San Martín facilitó sus instalaciones para las reuniones habituales del grupo y sus convocatorias.

Grupo Asociativo Carpinteros de Bovril

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Carpinteros de Bovril*, ubicado en la localidad de Bovril, Provincia de Entre Ríos, está conformado por cinco microempresas industriales. Las empresas guardan diferencias respecto a la cantidad y variedad de productos que ofrecen, entre los que se pueden nombrar: muebles rústicos de algarrobo, aberturas en maderas duras y en todo tipo de maderas, y equipamiento rural en maderas duras. A su vez, aún siendo todas microempresas, cada una posee su taller de trabajo, de diversos tamaños relativos, y utiliza maquinaria particular.

Es necesario destacar que en la localidad de Bovril –que cuenta con una población de 8.000 habitantes- existían, en

2009, más de veinte empresas dedicadas a la carpintería de muebles de algarrobo, contándose entre ellas las principales empresas de la provincia. De allí, que el desarrollo del sector en la ciudad ha tenido un impacto más que significativo en la generación de empleo local, tanto directa como indirectamente.

Un fuerte antecedente de cooperación entre las empresas de la ciudad fue la firma del Protocolo de Bovril en 2005, que representó un intento por comenzar a transitar el camino hacia la creación de una Cámara de Carpinteros en la ciudad. Allí participaron las cinco empresas que conforman el grupo, que tomaron el liderazgo local intentando llevar adelante el proyecto. A partir de ese momento, se crearon lazos de confianza y cooperación, y se sentaron las bases a partir de las cuales se potenciaría el trabajo asociativo. Desde entonces, las empresas del grupo han participado juntas de varias actividades como: Fitecma y Expodema en 2005; Exposur y Fedema en 2006 y en la Mesa Foresto Industrial de la Provincia. Las numerosas experiencias de trabajo conjunto cimentaron el camino hacia la presentación, en julio de 2007, de un PTA, firmando el correspondiente Convenio Marco en agosto del mismo año.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Como problemáticas comunes a las empresas del grupo se pudieron identificar: la insuficiencia de personal calificado, ocasionada por la carencia de instituciones regionales de formación de trabajadores en la actividad, y el agotamiento del algarrobo proveniente de montes nativos (principal materia prima). A este respecto, las previsiones más optimistas estimaban que el algarrobo se agotaría completamente hacia el año 2017; las más pesimistas, sólo preveían un abastecimiento normal de materia prima hasta 2012. Esta situación revestía un obstáculo mayor, en tanto todas las carpinterías locales/regionales tenían en común el uso intensivo del algarrobo en su proceso productivo. A su vez, su utilización tradicional se materializó en un aprendizaje específico de los productores y en un conjunto de “saberes” en el uso particular de este tipo de madera que se incorporan al proceso productivo. Así, a los fines de que se lograra una modificación sustancial en la actividad productiva, buena parte del conocimiento acumulado debería ser reconvertido. A su vez, también se debería tener en cuenta la tecnología agregada, pues mucha de ella se construyó a partir del trabajo basado en el algarrobo como materia prima fundamental.

La limitante de materia prima puso en riesgo tanto la generación de stock y los niveles productivos futuros, como así

también la producción corriente, debido a la imposibilidad de que se fijaran acuerdos comerciales que aseguraran la continuidad del flujo de producto final a colocar en determinado mercado objetivo.

Por otro lado, la inexistencia de organizaciones que representaran a las empresas del sector en la región (una cámara regional, sindicatos, etc), y que implicaran instancias orgánicas de confluencia y discusión de las problemáticas comunes, mermaba fuertemente la capacidad de los productores de proteger sus intereses.

En definitiva, a fin de enfrentar la problemática relacionada con el agotamiento del algarrobo, se planteó como principal objetivo que el grupo de carpinteros concretara acciones que den lugar al inicio de una paulatina sustitución del algarrobo como única materia prima. En este sentido, se buscaba introducir el uso de otras especies de madera disponibles en la región.

Como una solución estratégica, surgida de una serie de análisis y diagnósticos relevados, el grupo de empresas se embarcó en el intento de encontrar maderas alternativas, sustitutas del algarrobo; mejorar los procesos productivos; obtener un producto de mayor calidad, y encontrar un mercado de poder adquisitivo superior, que soporte los precios de los muebles de los niveles de la rentabilidad deseada.

El proyecto atacó simultáneamente varios problemas que ha enfrentado el sector en la región: la ausencia de órganos de representación, el agotamiento de la materia prima, y el retraso tecnológico relativo del sector en la región. Los ejes sobre los que descansó el PTA fueron: I) fortalecimiento institucional del grupo, mediante la conformación de una Cámara de Carpinteros de Bovril; II) establecimiento de un secadero para uso asociado; III) capacitación en el uso de maderas alternativas al algarrobo, y IV) mejoras conjuntas en los procesos de producción.

El fortalecimiento del grupo incluyó, además de la conformación legal de una Cámara de Carpinteros de Bovril, la creación de un reglamento para el uso de un centro de servicios común; la realización de un plan de *marketing*, en el que se planeaba la participación en diversas ferias como Expodema, y la creación de un sitio web.

La adquisición del secadero era uno de los puntos fundamentales del proyecto, ya que abría la posibilidad de trabajar con maderas regionales alternativas al algarrobo, ganando en calidad, disposición (ya que se podría contar con un flujo constante de provisión de la misma), y mejorando el control de costos de adquisición. Por otra parte, también permitiría mayores variaciones en los diseños, al generar un

producto más moderno, de producción seriada y con mayor valor agregado.

A su vez, la adquisición del secadero implicaba la realización de capacitaciones, por un lado, en técnicas de secado, aprendizaje en técnicas de selección y serrado de maderas, y, por otro lado, de capacitaciones en gestión. Entre estas últimas se incluyen técnicas en gestión de costos, de recursos humanos y comerciales. También se programó la contratación de servicios de consultoría para la incorporación de nuevos diseños para los muebles.

Finalmente, con la mejora de los procesos productivos se buscaba ganar en eficiencia reduciendo costos, riesgos laborales, deterioro de maquinarias, y permitiendo un mejor aprovechamiento de las materias primas. Se imponía así el replanteo del *lay-out* de los talleres.

No debe dejar de destacarse que en el proyecto colaboraron la Secretaría de la Producción de Entre Ríos, que aportó el stand en Expodema, y el INTI, en su división de Madera y Mueble, brindando asistencia técnica.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Habiendo finalizado formalmente el PTA en julio de 2008, en este apartado se hará un breve repaso de las actividades realizadas por el grupo, a fin de dimensionar los logros alcanzados.

Con respecto al primer eje del PTA, "*el fortalecimiento institucional del grupo*", se optó por constituir una Sociedad de Hecho, que presentaría las ventajas de ser susceptible de poseer derechos y contraer obligaciones, así como también podría ser beneficiaria de proyectos de financiamiento estatal. El contrato social se firmó con fecha 19 de diciembre de 2007, debidamente protocolizado.

A su vez, se elaboró un reglamento de uso interno, en el que fueron fijadas las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los miembros del GA. También se detallaron allí todas las cuestiones relativas al mantenimiento y funcionamiento del secadero de uso común.

En cuanto a la conformación de la Cámara de Carpinteros regional, se recibió una invitación para integrarla en conjunto a carpinteros de Concordia y Crespo. Esta actividad quedó pendiente de realización, debido a que los integrantes del grupo consideraron que debería existir un sólido motivo de conformación, de manera que las acciones que se desarrollaran tendieran a reflejar necesidades concretas.

La participación del grupo en numerosos eventos, como por ejemplo la Feria Internacional del Mueble y la Madera, dio cuenta del alto grado de integración alcanzado. Por otro lado, el caso *Carpinteros de Bovril*, además de haber aparecido en publicaciones de la revista ASORA (Asociación de Fabricantes y Representantes de Maquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera), fue expuesto, a tra vés del coordinador, en el 17° Congreso Nacional de profesionales de Ciencias Económicas en Córdoba; en el 5° Foro Permanente para la promoción y uso de la madera en la Universidad de Concepción del Uruguay (Entre Ríos), y en la 2° Feria de carpinteros de Salto Grande Concordia. En muchas de ellas, el prototipo confeccionado asociativamente fue presentado públicamente. Resultó altamente positivo el hecho de que estas acciones de promoción permitieran generar contactos con potenciales clientes y proveedores. De hecho, las empresas del grupo se contactaron con proveedores de maderas e insumos (como ceras y lijas), los que, por un lado, han formado a las empresas en la utilización de los mismos con más rendimiento, y, a la vez, han incentivado al grupo a comprar en forma asociativa para conseguir bonificaciones de precios. Para agilizar estos nuevos contactos con clientes y proveedores, y como parte de la estrategia comercial, en febrero de 2008, se registró el dominio de la página web.

Para el establecimiento del secadero de uso común el grupo accedió en febrero de 2008 a la segunda línea de financiamiento, a partir de la cual se obtuvo la asignación de ANR para llevar a cabo el Proyecto de Inversión. La adquisición del secadero permitió iniciar la transición desde el algarrobo hacia otras maderas.

Además de la compra del secadero, en el proyecto se incluyeron una serie de actividades relacionadas directamente con la instalación del mismo, tales como: adecuación del emplazamiento; construcción de la cámara y la oficina; adquisición del equipo de gas a granel y aquellas relacionadas con la puesta a punto y pruebas. A su vez, se contrató a un diseñador industrial, quien estuvo a cargo de la confección de un prototipo de muebles diferenciales que lleva el nombre de línea "El Caudillo".

Con respecto a la capacitación, mediante la articulación del Programa con el INTI, y considerando las necesidades del GA, fueron programadas diversas actividades. Entre ellas se destacaron: aprendizaje de técnicas de secado (cinco operarios capacitados); técnicas de selección y aserrado de maderas (todos los operarios capacitados), y diseño (todos los operarios capacitados).

A su vez, durante la ejecución del PTA los integrantes del GA recibieron varias capacitaciones relacionadas con la ges-

ción (costos, recursos humanos, comerciales, etc), las que fueron dictadas por el coordinador del grupo.

La mejora y adecuación de los procesos de producción vigentes a las nuevas circunstancias, que en muchos casos implica cambios radicales, ha constituido la barrera cultural más importante del grupo y el mayor desafío, debido a que las técnicas utilizadas se encuentran fuertemente arraigadas en los productores locales.

En pos de la consecución del objetivo perseguido, se realizaron viajes de conocimiento a Formosa y Chaco. Allí se tuvo contacto con talleres, organismos públicos y centros tecnológicos que difundieron entre los integrantes del GA alternativas de construcción y de empleo de las máquinas que se han adquirido, que permiten acelerar procesos o estandarizar el tipo de materia prima a utilizar. Por otro lado, las visitas realizadas posibilitaron el estudio de nuevos diseños, y han abierto nuevas alternativas de fabricación. Por ejemplo, mediante técnicas de *finger-joint* se podrían fabricar tableros con recortes, que luego serían usados para partes de muebles con gran aceptación en la demanda. Esto permitiría aprovechar al máximo la materia prima, como así también se contaría con madera normalizada. Aún cuando este proceso debería perfeccionarse, se ha avanzado mucho en este sentido.

Los objetivos del grupo, a mediados de 2009, se establecieron en torno a dos ejes. El primero de ellos fue la adquisición de la maquinaria que les permitiera utilizar los desechos de la madera a través de la confección de tableros, que a su vez pueden ser reutilizados para la confección de muebles. Además, la elaboración de tableros a partir de los desechos de la madera tendría un impacto medioambiental muy positivo, dado que se evitaría su venta a los hornos de ladrillos para ser quemados. El segundo objetivo del grupo consistió en la instalación de un aserradero común en el mismo predio donde se ubicaría el secadero, con el fin de generar ingresos, consolidarse e ir abarcando cada vez más etapas de la cadena de valor. En este sentido, se podría afirmar que el replanteo del *lay-out*, constituye un objetivo pendiente de consecución.

En suma, el trabajo realizado ha tendido al progreso no sólo de la actividad que se desarrolla de manera individual, sino a la consolidación de un GA que se dedica a la producción de muebles de madera con gran potencial expansivo hacia las otras etapas de la cadena de valor. No es trivial el fuerte hincapié que se ha puesto en las actividades de capacitación, demostrando el gran compromiso asumido respecto de modificar el patrón productivo de las empresas de la ciudad. La búsqueda de una paulatina sustitución del algarrobo como única materia prima, ampliando el uso a otras es-

especies de madera disponibles en la región, manifestó no sólo la previsión del grupo sino también la búsqueda de diversificación del modelo productivo que se venía utilizando. Los procesos de reconversión en el uso de las materias primas se volvieron cada vez más relevantes a lo largo de todo el sector foresto industrial, en tanto el agotamiento en el mediano plazo de los recursos naturales forestales, ha sido un problema de dimensiones nacionales. En este sentido, el caso de los Carpinteros de Bovril, adoptó una importancia mayúscula, en cuanto ha constituido un ejemplo de cómo un pequeño grupo de productores, a través del trabajo asociativo, lograron enfrentar una amenaza concreta cuya superación implicaba necesariamente romper con una lógica productiva fuertemente arraigada en la región por el trabajo de varias generaciones de carpinteros.

Grupo Asociativo Carpinteros de Crespo

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Carpinteros Unidos de Crespo*, está integrado por cinco microempresas industriales, ubicadas en la localidad de Crespo, Provincia de Entre Ríos, dedicadas a la fabricación de mobiliario en general, abarcando su producción desde escaleras y sillas, hasta muebles de cocina y oficina. Las microempresas guardan diferencias en cuanto a tamaño de los talleres de trabajo, tecnología de la producción aplicada, stock, materiales y productos elaborados. Por otro lado, todas las microempresas que integran al grupo tienen un limitado alcance, llegando sus productos sólo a los mercados local y/o regional. A su vez, ninguna de las empresas considera que su perfil tecnológico sea de avanzada.

El grupo surgió como tal a partir de la crisis económica y social de 2001 respondiendo a una convocatoria del "Plan Estratégico" de la ciudad de Crespo (PECRE). En principio, el grupo se conformó para dedicarse a la fabricación de juguetes de madera.

Asociativamente, el grupo recibió asistencia financiera de Fomicro (línea de Banco Nación gestionada por la SEPyme) en el año 2004. Los fondos se utilizaron para adquirir una maquinaria utilizada en la fabricación de juguetes de madera. Entre las demás actividades realizadas se destacaron: el lanzamiento de productos artesanales de calidad, la participación en ferias comerciales, la publicidad de los productos ofrecidos y los contactos comerciales generados. Los resultados alcanzados a través del trabajo grupal, se manifestaron a partir del reconocimiento de sus pares y de la comunidad en su conjunto.

Con la posterior evolución de la economía, el grupo encaró un cambio en la actividad desarrollada, en particular, debido al crecimiento del sector de la construcción de viviendas. Adicionalmente, la gran oferta de productos de juguetería importados de China a precios muy bajos actuó como factor negativo en el desarrollo de la actividad. Por esta razón, el grupo decidió dedicarse exclusivamente a lo que demandaba la industria de la construcción: puertas, ventanas, amoblamiento de cocina, escaleras, placares, etc.

En 2006, surgió la iniciativa de comenzar a producir en forma conjunta uno o dos de los productos: amoblamientos de cocinas y/o puertas placa. De acuerdo a reuniones de negocios en exposiciones, conversaciones informales con profesionales de la construcción, empresas constructoras y vendedores de materiales para la construcción y, además, teniendo en cuenta entre otros factores a: los recursos del grupo, la demanda enfrentada, la competencia, los precios y la calidad de la producción, se concluyó que la puerta placa era el producto con mayor potencial de crecimiento a los fines de encarar un nuevo proyecto productivo.

Con el objetivo de operativizar lo antedicho, el grupo se contactó con el Programa en mayo de 2007, a través del Centro Comercial Industrial y Agropecuario de Crespo (Asociación Civil, integrada por socios de distintas ramas, que brinda servicios varios entre los que se destacan capacitación y bases de datos), firmando el Convenio Marco en febrero de 2008.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

El objetivo general del proyecto consistió en integrar la producción de las empresas asociadas, generando una línea de puertas placas de calidad, que pueda cubrir las exigencias del mercado. Concretar esta asociación implicaría organizar una estructura complementaria destinada a mejorar el proceso productivo de cada una de las microempresas integrantes, sin que estas pierdan su individualidad económica y jurídica. El beneficio para cada una de las partes intervinientes, incluirían las ventajas resultantes de la coordinación y racionalización de tareas, equipo y personal, el acceso a mercados en los que no podrían ingresar individualmente, y la formación de redes de aprendizaje conjunto.

La especialización y estandarización de la producción posibilitaría el aprovechamiento de los recursos humanos y mejoraría el uso de los materiales, potenciando las prácticas de fabricación y comercialización conjunta. Diseñar, fabricar y comercializar en forma asociativa un producto de buena calidad, permitiría un mayor volumen de producción con re-

ducción de costos y acceso a otros mercados que demandan más volúmenes y son más exigentes en términos de calidad.

Para tal fin, se determinaron cinco ejes a partir de los cuales se organizó el PTA: I) formalizar y fortalecer el GA; II) estudiar el mercado de puertas placas; III) diseñar la producción en serie; IV) implementar un programa de calidad y, V) desarrollar un plan de capacitación.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Con el objetivo de formalizar y fortalecer al GA, se conformó una Sociedad de Hecho y su correspondiente contrato social. Además, atentos a la necesidad de afianzar el trabajo asociativo y delimitar las responsabilidades y obligaciones de todos los integrantes del grupo, se redactó un Reglamento Interno de funcionamiento, que pretendía adaptarse en función de las sugerencias de técnicos del INTI Concepción del Uruguay.

Con posterioridad, dada la importancia de organizar las actividades productivas que llevarían a la consecución del objetivo final, el grupo elaboró un Manual de Procedimiento que complementó las temáticas fijadas en el mencionado Reglamento Interno. Este documento también fue elaborado con la colaboración técnica de asesores del INTI de Concepción del Uruguay.

El grupo, a través de la Subsecretaría de Industria de Entre Ríos, se contactó con el *Grupo Asociativo Carpinteros de Bovril*, con el que se compartieron experiencias relacionadas con los antecedentes en el trabajo asociativo, así como también las problemáticas sectoriales compartidas. De estos encuentros surgió la iniciativa de conformar una cámara regional de microempresas de la industria maderera y la propuesta de realizar capacitaciones en escuelas industriales de la provincia.

Asimismo, se reforzaron vínculos con el INTA local y la Municipalidad de Crespo, con el objeto de contactarse con otros grupos asociativos y coordinar actividades conjuntas entre el área de producción de la Municipalidad de Crespo, Carpinteros Unidos y Centro Comercial Industrial y Agropecuario.

Por otro lado, se llevó a cabo un estudio de mercado con el objetivo de indagar sobre las potencialidades de la comercialización de puertas placas con el diseño y calidad de las ofrecidas por el grupo en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos.

El GA solicitó asesoramiento y presupuesto a cuatro consultoras, resolviendo que el estudio sea realizado por el coordinador del *Grupo Carpinteros de Bovril*. Con el estudio se ha corroborado que el mercado de la construcción local y regional al cual se pretende acceder, requiere de una producción de calidad superior. En cuanto al perfil de la demanda, si bien la mayoría de los consumidores se inclina por el precio bajo, hay otros dispuestos a abonar un mayor precio por bienes de calidad y diseño diferenciados. Justamente, es a este nicho de mercado al que se pretendió satisfacer con lo producido por el GA. En cuanto a lo que pensaba el grupo, para ellos: “las oportunidades derivan de que las grandes fábricas de puertas placa carecen de mano de obra calificada, por lo que el producto final tiene serias falencias. El mercado de la ciudad de Rosario ofrece las mejores posibilidades”.

Con respecto al diseño de puertas placas, se trabajó en la confección de los planos correspondientes teniendo en consideración los materiales, accesorios y colores a utilizar. El prototipo fue desarrollado por uno de los integrantes del GA en función de los requerimientos del mercado. Sobre la base de los prototipos realizados, se ajustaron determinados detalles que hacen a un menor costo, manteniendo la calidad alcanzada. El prototipo final fue exhibido en los posibles mercados, ganando adeptos debido a la calidad de la materia prima utilizada, con lo que se logró un excelente producto final. Por otro lado, como una característica distintiva del grupo, los empresarios supieron incorporar a los productos elaborados una serie de accesorios cuyo objetivo fue satisfacer las necesidades de la potencial demanda.

En particular, las puertas placas que el grupo pretendió lanzar al mercado se diferenciarían de la competencia en lo que respecta a la calidad y diseño, creando a partir de ellas las ventajas competitivas del grupo. De acuerdo con los prototipos ya desarrollados, el producto final se caracterizó por ser macizo y consistente, de excelente calidad en cerradura, herrajes y pegado, asegurando mayor durabilidad. El relleno de las puertas consistió en un panel de fibrofácil que permite hacer más sólido el producto.

Con el objetivo de avanzar en la etapa productiva, se delimitaron las especificaciones técnicas y división de tareas por empresas, las cuales se encuentran desarrolladas en el Manual de Procedimiento; las actividades asignadas entre los talleres fueron la fabricación de marcos, encolado y colocación de cantoneras, fabricación de bastidores con entramados, armado final, abisagrado, enfoliado y almacenamiento. Estas acciones estuvieron sujetas a la verificación por parte de los técnicos del INTI -Concepción de Uruguay-, a partir del relevamiento, diagnóstico y proyección de la capacidad productiva de los talleres.

Se identificaron los sitios de instalación de los equipos existentes, actividad que también contó con el asesoramiento de técnicos del INTI. Luego se confeccionaron planos para los distintos talleres que compondrían la línea de producción, a fin de describir y evaluar distintas alternativas de espacios en los cuales se ubicarían las herramientas y maquinarias existentes y aquellas que el grupo consideró necesario incorporar para la producción conjunta de puertas placas.

En función de lo anterior, con fecha 1º de marzo de 2009, el grupo accedió a la línea de ANR para la compra de maquinaria. El ANR tuvo como destino la compra de una sierra sin fin, una prensa hidráulica para 50 puertas, una escuadradora y una lijadora de contacto doble banda. Estas máquinas fueron instaladas en los diferentes talleres de acuerdo con el tamaño, comodidad y división de tareas asignadas asociativamente y permitieron, en principio, una capacidad de fabricación mensual de 300 puertas placas. La incorporación de nuevas máquinas y herramientas fue vital para las empresas del grupo, quienes fabricaban casi exclusivamente de manera artesanal con maquinarias de tecnología obsoleta. El ANR permitió que las empresas del grupo ganen competitividad conjuntamente.

En referencia a la calidad del producto, el objetivo central fue el de garantizar que los procesos realizados conduzcan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. De ahí que el grupo pretenda trabajar en la implementación del Programa de Aseguramiento de la Calidad, que consistió en el diseño del sistema de gestión para la fabricación de puertas.

Los avances alcanzados en la calidad y mantenimiento se encuentran plasmados en el Manual de Procedimiento elaborado por el GA. Los logros alcanzados sumados a las capacitaciones que se pretendieron realizar, hicieron posible que el grupo considere sentadas las bases para la implementación de un sistema de calidad, que responda a los requerimientos mínimos solicitados por el mercado.

Por otro lado, se determinó que las necesidades de capacitación del grupo radicaban en: I) gestión administrativa microempresaria, II) procesos de producción, determinación y control de estándares de calidad, a ser dictado por el INTI, y III) comercialización de productos elaborados.

La primera de las capacitaciones fue dictada, durante el período de ejecución del PTA, por la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER). Para dar cumplimiento a las dos restantes, el grupo solicitó presupuestos sobre estudios de procesos, implementación de Hablan, aseguramientos de calidad, programa 5 S Sol, herramientas de mejora, elimi-

nación de muda, planificación de producción, fijación de precios y comercialización.

En suma, el grupo como tal ha sido ejemplo de las ventajas que otorga el trabajo en conjunto. Cada uno de los integrantes del grupo ha tenido un cabal conocimiento no sólo de las problemáticas globales, sino también de las que aquejaron a cada uno de sus integrantes en las actividades desarrolladas individualmente. Se ha creado un ambiente de continuo intercambio de experiencias e ideas y un *feedback* útil e interesante para la generación de sinergias que apuntaron a consolidar el trabajo asociativo.

Finalmente, como altamente positivo es necesario remarcar la articulación generada entre el GA y las diferentes instituciones y organismos públicos, que han complementado las actividades pactadas durante el año de trabajo asociativo. Se contó con el apoyo del Centro Comercial Industrial y Agropecuario Crespo, el que aportó contactos y entrevistas con otras instituciones y las instalaciones para la realización de las reuniones grupales; la Municipalidad de Crespo, que aportó recursos para gastos de traslado, viáticos para rondas de negocios y ferias; la UADER y la Escuela Técnica General San Martín, instituciones que brindaron valioso asesoramiento técnico de profesionales, y capacitación de operarios; la Secretaría de la Producción de Entre Ríos, mediante el contacto con los organizadores de diferentes eventos comerciales-publicitarios, y el INTI, que realizó las actividades de capacitación ya mencionadas.

Grupo Asociativo de Industrias Metalmecánicas Asociadas – IMA

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo de Industrias Metalmecánicas Asociadas* (IMA) está compuesto por cinco micro y pequeñas empresas del sector metalmecánica, radicadas en los departamentos de Godoy Cruz, Luján de Cuyo, Guaymallén y Ciudad de Mendoza, Provincia de Mendoza. Su actividad se centra, principalmente, en la fabricación de máquinas, equipos y repuestos para el sector vitivinícola y, en conjunto, emplean más de cincuenta personas.

Las empresas poseen gran experiencia en la actividad, nacieron como proveedores de la industria vitivinícola de la Provincia de Mendoza desarrollando, de manera individual, diferentes maquinarias y equipos, entre las que se destacan: las tolvas receptoras y separadoras de orujo y hollejo, filtros, prensas, bombas, enfriadoras, sistema de cañerías

o piping en acero inoxidable para los trasvases internos de jugo de uva y vino, envasadoras, sistema de transporte interno y de despacho.

La idea de integración productiva surgió a partir de algunas experiencias de participación conjunta en ciertos negocios y eventos de promoción comercial, como la Feria Expometalmecánica de Mendoza (desde 2002), misiones comerciales externas al Sur de Brasil, Santa Cruz de la Sierra en Bolivia y 5ª Región de Chile. Así, el grupo supo detectar demandas de servicios integrales, fundamentalmente para la industria vitivinícola, aunque también para la industria olivícola y de conservas, percibiendo que el trabajo asociativo constituiría una posibilidad cierta de desarrollo y crecimiento. El trabajo en conjunto no sólo les permitiría ampliar sus líneas de producción para satisfacer mayores demandas, sino que también les posibilitaría ofrecer soluciones integrales, muy demandadas en los países limítrofes. De esta manera, una de las principales ventajas competitivas de la asociatividad vendría dada por la complementación productiva de las empresas que aspiraban a generar una línea de producción integral y la consecuente posibilidad de brindar servicios de postventa a sus clientes.

Es importante precisar una demanda puntual identificada por IMA en uno de sus mercados objetivo, a saber la región de Bento González del Sur de Brasil. Esta región, en sus primeros pasos en el desarrollo del sector vitivinícola, contaba con 250 bodegas en construcción, cuyas capacidades de producción vínica las posicionaban en el mercado como empresas medianas a chicas (hasta 1 millón de litros de capacidad). Este tamaño, equivalente al de las bodegas del mercado de origen del grupo, posibilitaría la introducción de las maquinarias mendocinas en el mercado brasilero. Las bodegas brasileras se proveen de maquinarias y equipos de origen europeo, principalmente italiano y francés que, si bien ofrecen excelentes oportunidades de financiación, sus tamaños y volúmenes de producción son más grandes a las necesidades del pequeño bodeguero brasilero. Esto obliga a la adaptación de esas maquinarias a la escala del mercado citado. Es precisamente esta cuestión, la que abriría una gran oportunidad de negocio a los empresarios metalmeccánicos mendocinos y que fuera detectada por sus integrantes.

Fue gracias al conocimiento mutuo y a las demandas insatisfechas detectadas en el mercado latinoamericano, que las industrias metalmeccánicas mendocinas decidieron encarar un proyecto asociativo horizontal que las integre y potencie, al ofrecer una solución integral a sus clientes actuales y potenciales. Estos elementos concluyentes, dieron origen a IMA en el año 2007, momento en que el grupo inició sus primeros contactos entre sí con la perspectiva de concretar

un trabajo asociativo, fundamentado en la posibilidad de desarrollar una línea integral de producción gracias a las altas posibilidades de complementarse entre sí.

Desde su incipiente formación, el grupo contó con el apoyo de diversas instituciones públicas y privadas del ámbito provincial, como ser la Asociación de Industriales metalúrgicos de Mendoza (ASINMET), el Instituto Tecnológico Universitario (ITU) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo) y el Instituto para el Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios de Mendoza (IDITS), Agencia de Desarrollo Productivo de la provincia, integrante de la Red de Agencias de la SEPyme.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Como se mencionó anteriormente, las empresas del grupo identificaban, como una problemática, la imposibilidad de concretar mayores negocios de exportación de manera individual, al no contar con un servicio integral o planta "llave en mano", demandada por sus potenciales clientes de Latinoamérica. Desde el punto de vista asociativo, se comprendió que sus principales limitaciones derivaban de su reciente constitución como grupo, ante lo cual, los empresarios se propusieron acciones específicas para avanzar en este sentido.

De este modo, el primer paso consistió en formular un PTA, para el cual contaron con la asistencia técnica del Programa y del IDITS, durante los meses de julio y agosto de 2008. Como resultado, en noviembre de ese año, el grupo definió un objetivo general asociativo, consistente en explotar al máximo la complementariedad existente entre las empresas metalmeccánicas del grupo, mediante la consolidación de una oferta conjunta de bienes y servicios que brinde "soluciones integrales" para el equipamiento y mantenimiento de bodegas, plantas olivícolas y de conserva.

A fin de concretarlo, surgieron las siguientes líneas de trabajo conjunto: I) fortalecer al GA en su organización interna; II) profesionalizar los planteles gerenciales y los mandos medios de las PyMEs del grupo; III) identificar y avanzar sobre nuevos mercados en el exterior del país (Sur de Brasil Zona de Bento González; Santa Cruz de la Sierra en Bolivia y 5ª Región de Chile) sin descartar mercados internos; IV) desarrollar una oferta grupal e integral de bienes y servicios de base metalmeccánica y V) apoyar el desarrollo de nuevos procesos y productos por parte de las empresas del grupo.

En el marco del desarrollo de las actividades del PTA, hasta marzo de 2009 el grupo decidió: elaborar un reglamento in-

terno que contemple responsabilidades específicas para cada miembro, gestionar recursos propios y ante organismos gubernamentales -de los diferentes niveles- y realizar visitas periódicas de reconocimiento a las plantas industriales y talleres de cada miembro. Es decir, se trató de consensuar criterios y establecer reglas comunes que enmarcaran el accionar de cada empresa en la dinámica grupal.

Es dable señalar que, bajo el trabajo asociativo descrito cada empresario abriría sus puertas ante los demás y compartiría los detalles sobre la forma en que organiza su proceso productivo, los límites que enfrenta y los beneficios que ha logrado a partir de determinadas decisiones en relación al proceso. Como contrapartida, se esperaría que los visitantes contribuyan con su experiencia a la superación de algunos de los problemas que enfrentaba el local, como así también, recoger ideas útiles para redefinir aspectos débiles de sus propios procesos. Este trabajo basado en la cooperación, no sólo fortalecería los vínculos del grupo, sino que también permitiría identificar debilidades particulares y generales tanto tecnológicas como de gestión, las cuales serían resueltas a través de cursos específicos de capacitación.

A ello se sumaría la asignación, por cada empresa, de un equipo técnico y profesional que cuente con la disponibilidad de tiempo que exige el logro de los objetivos del PTA y, al mismo tiempo, que contribuya a la sustentabilidad de la estrategia asociativa en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, ha sido planteada la gestión de fondos para desarrollar investigación y análisis de mercado en los potenciales destinos de exportación conjunta (Brasil, Bolivia y Chile). Esta acción, permitiría determinar los mercados cuya factibilidad de atención y rentabilidad resultase más conveniente a los intereses de IMA, y que por otro lado, brindaría los lineamientos para desarrollar un plan de marketing acorde. El objetivo inmediato de los estudios de mercado era el de identificar los aspectos cuantitativos y cualitativos de las demandas relevadas por los empresarios.

La siguiente instancia supuso la definición de la oferta grupal, es decir, la selección de productos y servicios que más se ajusten a esa demanda insatisfecha, sin perder de vista el objetivo general de ofrecer una "solución integral". Tal definición obligaría a establecer estándares para la integración tecnológica y productiva entre las empresas del grupo. Además, exigiría resolver la cuestión logística vinculada a la oferta de servicios de montaje y mantenimiento de los equipos y maquinarias colocados en los tres potenciales mercados objetivos.

Paralelamente, el grupo trabajaría en la definición de un plan de *marketing* (folletería, información digitalizada, campaña de difusión) y en el establecimiento de canales de venta. Para ello, inicialmente se previó el armado de una página web que permita publicitar la oferta conjunta y generar contactos con posibles compradores en los mercados seleccionados, para luego identificar y gestionar posibles representantes, ya sea como empleados del grupo o como socios locales, con equipos, repuestos y servicios técnicos de postventa.

Finalmente, IMA ha propuesto identificar las posibles debilidades en las áreas de ingeniería o de los sectores de producción de las empresas con la perspectiva de ir organizando en el futuro un equipo de investigación y desarrollo (I+D) que apoye a los integrantes.

Como se observa, existió una alta correspondencia entre las limitaciones identificadas por el grupo y los objetivos y actividades propuestas. IMA consideró que, con la aplicación de su PTA, se abría la posibilidad de que las empresas mendocinas ofrezcan servicios de asesoramiento, montaje, puesta en marcha y mantenimiento de los equipos provistos en forma conjunta, incrementando por esta vía el nivel de los negocios concretados y una consecuente disminución de los costos y economías de escala gracias a la asociatividad.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El grupo realizó importantes avances en su consolidación grupal. El primer paso se refirió a su organización interna, donde los referentes de cada empresa definieron la periodicidad de sus encuentros y la aprobación de su reglamento interno, en febrero de 2005. Asimismo, el grupo definió que era necesario constituir un fondo común monetario para financiar diversas actividades, concretando así la gestión de recursos propios.

Por otro lado, con la asistencia de la Fundación Pro Mendoza, IMA organizó, en el mes de febrero, una misión comercial inversa con una empresa boliviana que visitó la provincia de Mendoza y que había sido contactada por una de las empresas del grupo en la última edición de la feria ExpoCruz en Santa Cruz de la Sierra (2008). El representante boliviano recorrió junto al coordinador del grupo cada una de las empresas de IMA y, a partir de este encuentro, el grupo resolvió participar de las dos ferias más importantes de Bolivia, Feicobol y ExpoCruz, con el apoyo de la empresa boliviana Cormaq, posible representante en este destino.

Asimismo, el grupo ha decidido que, hasta que se seleccionen nuevos perfiles para esta tarea, el gestor comercial sea el propio coordinador, ya que cuenta con gran experiencia en el tema.

Otro aspecto a señalar, relacionado al trabajo del coordinador, quien ha realizado visitas quincenales a las empresas del grupo para identificar las debilidades de gestión empresarial tanto a nivel gerencial como en los mandos medios. El incipiente resultado, indicaría que las empresas poseen limitaciones en la calificación de sus técnicos y necesidades de incorporar tecnología y bienes de capital con la perspectiva de responder a un posible incremento de la demanda gracias a las gestiones asociativas. Sobre las necesidades de capacitación del personal empleado tanto técnico como comercial (ventas), el coordinador se ha contactado con el IDITS para que lo asesore sobre la oferta disponible de programas de capacitación. Por otro lado, también han detectado la necesidad de que cada miembro conozca en profundidad los procesos productivos de cada uno en vistas a la futura integración productiva.

Otro aspecto a destacar, es el hecho de que IMA ha definido su imagen institucional y se encontraría elaborando el folleto asociativo y los lineamientos de su página web en la que difundirán su oferta grupal.

Respecto a la realización de los estudios de mercado, IMA solicitaría presupuestos para los tres mercados seleccionados (Brasil, Bolivia y Chile). A fin de concretarlos, el grupo solicitará al Programa un ANR, al mismo tiempo se incluirá el desarrollo de un plan de marketing. En este sentido, el coordinador se ha contactado con diversas instituciones que podrían realizar los estudios, como ser la Fundación del Banco Credicoop y la Fundación ProMendoza. El resultado verificable esperado en el corto plazo, es determinar la factibilidad de acceso a estos mercados y, en el mediano plazo, la elección de representantes o socios locales de IMA en cada uno de los destinos.

Es importante mencionar que, uno de los miembros de IMA cuenta con una oficina comercial en Chile, la cual ha sido puesta a disposición del grupo para realizar las acciones asociativas en ese destino. En cuanto al mercado brasileño, la Fundación ProMendoza ha contactado al grupo con su representante en el sur de ese país, a fin de ir sondeando los aspectos formales para una futura inserción en ese mercado.

Por último, el grupo ha avanzado en la identificación de sus debilidades en el área de ingeniería y de sus sectores de producción, con la perspectiva de integrar en el futuro un área de I+D para apoyar nuevos desarrollos.

Como puede observarse, si bien aún les resta avanzar en una serie de actividades necesarias para concretar su objetivo inicial (fundamentalmente la realización empírica de los estudios de mercado y la definición de los estándares para la integración tecnológica y productiva), a Marzo del 2009 las empresas del grupo IMA han dado importantes pasos en el cumplimiento de las actividades previstas en el PTA.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Grupo Asociativo Software de Rosario

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

La puesta en marcha como GA, de las MiPyMEs del sector software ubicadas en Rosario y ciudades aledañas, se inició a partir del contacto con el Programa en diciembre de 2006. El grupo se integró, en su origen, por nueve micro y/o pequeñas empresas, pero con el correr del tiempo se fue modificando dicha conformación. Las actividades que realizan las empresas del grupo son numerosas y variadas, tales como: soluciones técnicas informáticas a varios sectores de la región (comercial, industrial, agropecuario, entidades gubernamentales, entre otros); servicios de distinta índole, desarrollos de sistemas, consultoría informática, seguridad, comunicaciones, implementaciones y servicio de soporte especializado, servicio de soluciones informáticas para gestión empresarial, entre otros.

En conjunto, el grupo de empresas tienen entre treinta y siete y cuarenta empleados, la mayoría especializados o con oficio, y en algunos casos profesionales. El mayor porcentaje de sus servicios y/o productos tienen alcance local, aunque también es relevante el porcentaje de ventas destinadas al mercado provincial. Sólo dos empresas de las ocho incursionan en el mercado internacional, exportando el 10% de su producción.

La mayoría de las empresas del grupo se encuentran situadas en la ciudad de Rosario, tercera ciudad en importancia respecto al nivel de población en el país y con uno de polos informáticos nacionales más importantes. Se han instalado allí grandes empresas del sector motivadas por las características de la ciudad y, además, por la cercanía a Buenos Aires y por el nodo de conectividad dentro del MERCOSUR a través de la hidrovía Paraguay-Paraná. La característica peculiar de esta ciudad es que alberga una gran variedad de actividades industriales, comerciales, financieras y agrícolas, representando un mercado estratégico para las empresas de software. La potencialidad del mercado se cristaliza en la existencia de un mercado amplio y variado, con

grandes posibilidades para el desarrollo de soluciones a distintos tipos de empresas vinculadas a la industria y especialmente al agro. A su vez, la ciudad cuenta con un elevado nivel de calificación de recursos humanos²².

Muchas de las universidades dictan carreras relacionadas con el sector Software y Servicios Informáticos (SSI), lo cual facilita la instalación de empresas de software, teniendo en cuenta que es una industria que requiere trabajo altamente capacitado²³.

El proceso de conformación del *Cluster* TIC's Rosario se dio a partir del relevamiento de las necesidades y posibilidades que presentaban las empresas del grupo, evidenciadas en un análisis FODA que fue elaborado en la primera reunión realizada con el equipo técnico del Programa. A partir de esta experiencia, se generó un espacio para que los empresarios, mediante reuniones semanales, discutieran sobre posibles vías de desarrollo del grupo. En este sentido, las empresas declararon compartir aquellos factores que afectaban negativamente al desarrollo de sus actividades y consideraron la posibilidad de enfrentarlos mediante el trabajo en colectivo. El hecho de ser empresas de similar tamaño ubicadas en un mismo espacio, les brindaría cierta homogeneidad en sus necesidades y problemas.

A su vez, fue la identificación de necesidades comunes la que contribuyó a que los empresarios comenzaran a tener una mayor visión de desarrollo como grupo, ya que creció la valoración de las ganancias que se podrían obtener de la asociatividad. Con esta lógica, se buscaron redes de apoyo que fomentaran la creación de lazos de aprendizaje conjunto. Un aspecto a resaltar es que, desde esta primera etapa, se tuvo una conexión estrecha con la UTN de Rosario para las actividades de capacitación y, mediante su Fundación, para la participación activa de la Universidad en el grupo.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Como fue mencionado, a partir de la realización de un diagnóstico FODA con el equipo del Programa, surgieron los puntos, características y problemáticas centrales comunes a las empresas del grupo, entre ellas: I) importancia de la capacitación para empleados y directivos; II) desarrollo conjunto de productos; III) unificación de lenguajes para el de-

sarrollo informático; IV) desarrollo de un *help desk* (mesa de ayuda) compartido; V) estudios de mercado, diseño de una marca propia del grupo incluyendo logo, sitio web, folletería.

En comparación con otros sectores, el de software no presenta altos costos causados por requerimientos de tecnología dura. Sin embargo, si bien el acceso a la tecnología necesaria no pareció ser un inconveniente de importancia para las empresas del grupo, sí lo fue el acceso al personal capacitado. Conseguir profesionales en este sector en particular, de por sí, es una tarea difícil y muchas veces una vez formados los técnicos migran a las empresas de mayor envergadura. Por lo tanto, la falta de una táctica para retener al personal capacitado ha provocado que el empresario sea reticente a invertir en este aspecto. Por esto, la opinión general del grupo fue que la preocupación en el corto plazo no fuera conseguir vender más, sino realizar una capacitación conjunta que abarataría los costos de acceso a la misma y ver la posibilidad de que, al participar de un GA, con mayor estructura, los técnicos tendrían más incentivos a permanecer en las empresas.

Así, la necesidad de retener de una manera más efectiva al personal calificado (calificación que muchas veces se crea en el ámbito de la propia empresa), de desarrollar un producto de una mayor elaboración y de ofrecer un mejor servicio de post-venta, llevaron a que rápidamente se entendiera a la cooperación con empresas similares como la vía para aumentar su grado de competitividad.

Adicionalmente a la resolución de las necesidades comunes, el alto grado de cooperación entre las empresas también se reflejó en el hecho de que se abrieran a la posibilidad de redireccionar los productos que venían ofreciendo para promover otros que sean de desarrollo conjunto. El ejemplo más evidente fue el producto "gobierno electrónico", del que la mayoría de las empresas ya ofrecía alguna parte individualmente.

El grupo culminó con el primer PTA en mayo de 2008 y, si bien no cumplió el objetivo general propuesto (desarrollar en forma asociada productos y procesos productivos de software), ha logrado avanzar en otros importantes aspectos: fortalecimiento asociativo; formalización institucional; afianzar la vinculación entre las empresas, y con el gobierno y las universidades; capacitaciones; concretar una misión co-

²² Se estima que el 15% de la población de la ciudad cuenta con estudios universitarios (López (2008), "La industria de Software y Servicios Informáticos Argentina. Tendencias, factores de competitividad y clusters").

²³ Existen un número elevado de universidades, entre las que se destacan: Universidad Nacional de Rosario, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Católica Argentina, Universidad Austral, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano y Universidad Abierta Interamericana.

mercial a Barcelona (apoyada por ProArgentina); y la habilitación de espacios para la vinculación entre empresas; entre otros.

El cumplimiento del objetivo general, se vió afectado por el escaso conocimiento previo de las empresas del grupo y el hecho de haberse planteado un objetivo demasiado ambicioso. A pesar de esto, el grupo ha valorado significativamente su participación en el Programa, ya que posibilitó la creación de un espacio válido y reconocido para mejorar la performance de las empresas y posibilitó, al mismo tiempo, el acceso a otros programas de promoción y ayuda tanto a nivel provincial como nacional. Por estas razones, el grupo decidió presentarse nuevamente ante Programa, mediante el desarrollo de un nuevo PTA, más acorde a sus nuevas capacidades y necesidades.

Así, en diciembre de 2008, se dio comienzo a una nueva etapa del grupo, con el objetivo de que las empresas incorporen nuevos conocimientos y prácticas en temas técnicos y gerenciales a la vida de las empresas. Para este nuevo ciclo, producto del aprendizaje conjunto, las empresas ya han definido su visión como grupo, el estado deseado al que aspiran alcanzar en los próximos años:

“Ser un espacio institucional de alta densidad de participación, que canalice las inquietudes y necesidades de orden gremial, comercial y de capacitación gerencial y tecnológica de las empresas desarrolladoras de software y servicios informáticos que integran la organización”.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

Entre los logros que se obtuvieron en el cumplimiento del primer PTA, se destaca la dinámica que el grupo ha alcanzado y el espíritu de asociación y cooperación que se ha desarrollado entre los miembros del mismo. Durante el taller de cierre que se realizó al finalizar el primer PTA, cada uno de los representantes de las empresas hicieron explícita la importancia que tuvo el Programa en la conformación y consolidación del grupo. En este sentido, los logros alcanzados implicaron un fuerte impulso para la continuidad del proceso de asociación, siendo posible percibir la relevancia dada por cada empresa a la necesidad del trabajo conjunto, lo que resultó fuente y catalizador de grandes potencialidades individuales. De hecho, uno de los aspectos que lo demuestra, es la creación de una Asociación Civil *Cluster TIC's Rosario*, que permitió que se desarrollen como grupo y que, en el futuro, este tipo de trabajo conjunto siga siendo empleado junto con nuevas empresas del sector que deseen incorporarse.

No hay dudas, dado el aprendizaje y crecimiento que han experimentado las empresas, de que el grupo poseería grandes oportunidades y posibilidades de cumplimiento de este segundo PTA. De hecho, la intención de desarrollar en el futuro proyectos comunes emanados de las propias empresas, da cuenta de que el grupo tiende a pensarse a sí mismo como tal.

Grupo Asociativo Mendoza Software Factory

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Mendoza Software Factory* (MSF), está conformado por cinco micro y pequeñas empresas de la ciudad de Mendoza constituidas legalmente como sociedades anónimas. Si bien las mismas se encuentran relacionadas con la industria del SSI, cuentan con tecnologías heterogéneas y se concentran en diferentes mercados.

Las empresas que conforman el MSF brindan servicios y productos informáticos orientados a múltiples áreas, tales como: agricultura, educación, gobierno, industria, petróleo, salud, telecomunicaciones, turismo y vitivinicultura. Además de los servicios de software factory, poseen un área complementaria de desarrollo de soluciones integrales que ofrece: I) hardware (servidores, sistemas de back up, puestos de trabajo, equipamiento para comunicaciones); II) software de base (sistemas operativos para servidores, sistemas operativos para puestos de trabajo, motores de base de datos, servidores de aplicación); III) ingeniería en redes (diseño e instalación de cableado estructurado certificado, diagnóstico de rendimiento de redes, redes privadas virtuales, diseño e instalación de redes inalámbricas, diseño e instalación de dispositivos de conectividad ad hoc, etc); IV) internet (desarrollo de área e-business); V) entrenamiento y capacitación (herramientas y procesos informáticos, informática a nivel gerencial y directivo, coaching de diseño y desarrollo tecnológico); y VI) gestión de tecnologías de información y comunicaciones (diseño de planes estratégicos tecnológicos, auditorías informáticas, seguridad informática, inteligencia de negocios).

Con una antigüedad promedio de quince años operando en el mercado interno y de dos años en el externo, las empresas del grupo, en conjunto, emplean a más de 160 profesionales. Su proximidad al centro académico, constituido por ocho universidades tanto públicas como privadas, les facilita, aunque no de manera total, contar con jóvenes profesionales y estudiantes para cubrir las necesidades de alta capacitación de los recursos humanos (RRHH), una tarea nada sencilla debido a la fuerte competencia de las grandes

empresas que buscan captarlos. A su vez, las empresas del grupo MSF se encuentran en una provincia en la que el sector SSI se halla bastante desarrollado: el sector en Mendoza empleaba -en el año 2006- un total de 3.700 personas que, de acuerdo con su nivel de calificación, estaba conformado por post-graduados (6%), universitarios (47%) y técnicos (26%) (IDITS, Mendoza).

Los orígenes del grupo MSF se remontan al año 2004 cuando, frente a la necesidad de resolver problemáticas comunes que afectaban a estas MiPyMEs con orientación exportadora, decidieron asociarse para alcanzar una escala adecuada que les permitiría operar en el mercado externo. Decidieron, entonces, conformar un consorcio de exportación de manera de poder cubrir una gama más amplia de oferta de bienes y productos y, por lo tanto, mejorar el posicionamiento de las empresas en el exterior. Así, en el año 2007, el grupo quedó legalmente constituido como Mendoza Software Factory S.A.

En el Documento "Plan Estratégico: Sector Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Mendoza, 2006", elaborado por IDITS, se señala que "...el desarrollo de la industria TIC's en la provincia se considera estratégico dado que su aplicación contribuye a la mejora del resto de los sectores productivos y de servicios". Dicha perspectiva estratégica, se complementó con la iniciativa del gobierno provincial de apoyar la conformación del Consorcio de Cooperación para la Exportación de Software y Servicios Informáticos MSF.

Previo al contacto con la SEPyme, el grupo ya había accedido con éxito a los siguientes programas de apoyo a los exportadores: Programa PAS (Fundación ProMendoza) y Programa PyMEXPORTA (Fundación ProMendoza). Debido a estas experiencias, al momento de comenzar el PTA existía una relación de asociatividad previa entre las empresas del grupo. Con el correr del tiempo, los lazos de confianza se fueron afianzando progresivamente y el GA se fue consolidando.

Problemáticas y Objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Las empresas del consorcio advirtieron distintos obstáculos que se presentaban al momento de encarar un proyecto exportador individualmente. Entre ellos, se destacaban los siguientes: I) falta de mano de obra capacitada en gestión, operatoria y herramientas asociadas al comercio exterior; II) el bajo posicionamiento de sus marcas a nivel internacional; III) los elevados costos de promoción en el exterior; IV) la falta de conocimiento sobre aspectos legales, impositivos y

organismos de promoción presentes en el mercado externo; y V) los altos costos de capacitación en las herramientas informáticas requeridas por la industria de desarrollo de software. Frente a estas problemáticas, las empresas confiaron en la estrategia asociativa para penetrar y consolidarse en los mercados externos.

En julio de 2007, con el objetivo de fortalecer el grado de asociatividad en el grupo (luego de participar conjuntamente en programas de apoyo a la exportación), se comenzó con la ejecución del primer PTA. El objetivo general planteado fue: "lograr la consolidación en el mercado internacional como proveedores de Software Factory y productos en el área de servicios informáticos, acorde a los estándares internacionales". Para ello, se propusieron cumplir con los siguientes objetivos específicos: I) realizar un análisis de los mercados externos y elaborar un Plan Comercial y de Marketing; II) lograr que las empresas de MSF cumplan con los requisitos para adherir al régimen que establece la Ley 25.922 de Promoción del Software; III) capacitar a los RRHH para la gestión y operatoria de comercio exterior, así como en las herramientas informáticas requeridas en los mercados externos para el desarrollo e implementación de SSI; y IV) certificar normas de calidad exigidas en los mercados internacionales.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El GA MSF finalizó su PTA en mayo de 2008. Durante los meses de trabajo, mostró un desempeño dinámico que redundó en el cumplimiento de los objetivos señalados anteriormente.

En relación al componente de "desarrollo de mercado", el grupo avanzó en la identificación de los mercados objetivos (España y Chile) y, a partir del análisis de las características que presentaban los mismos; y las ventajas competitivas del grupo frente a sus competidores, se definió la estrategia de penetración en ellos.

A través del estudio realizado, se conocieron las principales fortalezas y oportunidades del grupo, a saber: cercanía con los centros de formación de RRHH, el precio competitivo de la mano de obra, la cercanía geográfica al mercado de Chile y la experiencia en el desarrollo de software para algunos mercados en particular. Por otro lado, para consolidar el posicionamiento en estos mercados, también se realizaron dos rondas de negocios en Chile y, a su vez, se conformó una sociedad anónima para trabajar en dicho país. En relación con España, se realizó un viaje para promocionar el consorcio MSF.

Acerca del componente legal, el grupo obtuvo la personería jurídica *Mendoza Software Factory S.A.* Con esta formalización, se buscaba la adhesión al régimen que establece la Ley de Promoción del Software. Para ello, desde el Programa, en colaboración con la Subsecretaría de Industria, se organizó un seminario para informarles a los empresarios del grupo las características y condiciones que deberían reunir para poder aplicar este régimen. Si bien este objetivo no lo han podido cumplir todas las empresas del grupo, al finalizar el PTA una de ellas ya se encontraba gozando de los beneficios que otorga la mencionada ley.

Respecto al componente de capacitación, se planearon capacitaciones técnicas en distintos lenguajes de programación (PMI y UML), herramientas que se requieren para acceder a los mercados externos.

El grupo también ha avanzado en el componente de certificación. Algunas empresas han logrado certificar bajo las normas ISO 9001:2000.

En general, el grupo ha sido exitoso en la ejecución del PTA, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin duda, los factores claves que han contribuido al buen desempeño del grupo han sido la experiencia asociativa previa, la fuerte vinculación existente entre las empresas del grupo, las reuniones periódicas mantenidas, el establecimiento de acuerdos y alianzas con entidades intermedias representativas del sector (CESSI; Cámara de Informática del Interior – CIDI-; Cámara de Empresas Tecnológicas de Mendoza- CaTeM-) y la vinculación con instituciones y organismos que brindan apoyo al sector y a grupos exportadores (por ejemplo, ProMendoza).

Por estos motivos, y debido al interés del grupo de seguir trabajando grupalmente y profundizar los resultados obtenidos, desde el Programa se ha considerado esencial darle continuidad a la tarea emprendida a través del desarrollo de un nuevo PTA. Así, en enero de 2009, las empresas comenzaron a ejecutar el segundo PTA en el que se ha planteado un objetivo claramente superador: *“desarrollar nuevos productos (replicables) acordes a los estándares nacionales e internacionales con el objetivo de comercializarlos en el mercado interno y externo”*.

Para ello, se han propuesto trabajar en: I) la consolidación de la presencia del consorcio MSF en Chile, II) capacitaciones en áreas de desarrollo de software y comercio exterior, III) continuar con las gestiones necesarias para que las empresas del grupo posean o mantengan la certificación de las normas ISO 9001:2001 y IV) el desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades de la demanda nacional y mundial.

En relación con esto último, es interesante destacar que el grupo se ha propuesto desarrollar un centro tecnológico virtual que les permitiría dictar capacitaciones y brindar asesoría post-venta para los productos y/o servicios que ofrecen las empresas del grupo, así como también utilizarlo como observatorio tecnológico en donde se puedan investigar las últimas tendencias del sector SSI.

Por último, nos interesa destacar que, si bien el segundo PTA a julio de 2009 se encuentra en ejecución, dada la trayectoria del grupo y el compromiso que han presentado sus empresarios, es dable considerar que existen altas probabilidades de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Grupo Asociativo Software de Neuquén

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

En sus comienzos, hacia mediados de 2007, el *Grupo Asociativo Software de Neuquén* estaba conformado por diecisiete MiPyMEs. Como consecuencia del gran desempeño alcanzado durante el primer año de trabajo, se han sumado nuevas empresas, quedando constituido por veintinueve emprendimientos relacionados con el sector SSI.

Las empresas que integran el grupo trabajan en los siguientes segmentos de SSI: sistemas de gestión comercial ERP, CRM, Contable, *know how* y transferencia de tecnología, servicios de internet, desarrollos de *web*, además de capacitación técnica y profesional. Algunas de estas actividades, se encuentran destinadas, principalmente, a los mercados del sector petrolero, fruti-hortícola, comercio y servicios, transporte y, en menor medida, al sector público. Se trata de empresas de entre uno y cinco empleados, en muchos casos con más de tres años de funcionamiento empresarial y con una facturación anual que, en general, no supera los \$ 500 mil anuales (según datos de Centro Pyme Neuquén).

La iniciativa para la conformación del grupo fue impulsada por la dirección del Centro Pyme de Neuquén, quien realizó los primeros contactos con el Programa. Como punto de partida para identificar las problemáticas comunes a este numeroso grupo de micro y pequeñas empresas, se realizó un diagnóstico FODA, a partir del cual se pudieron determinar de manera clara los objetivos que debían plantearse a fin de lograr el desarrollo del grupo dentro del contexto en el que se encontraba.

En la primera presentación, las empresas del *cluster* identificaron varios problemas comunes. Si bien en muchos casos las empresas competían entre sí en los mismos segmen-

tos del mercado, también sufrían las problemáticas propias del sector y aquellas derivadas del pequeño tamaño de las mismas.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Entre las problemáticas con las que se enfrentaban las empresas individuales, antes de la conformación del grupo, se pueden mencionar: I) dificultades en la obtención de personal calificado, II) existencia de una débil articulación con el sistema educativo en general (secundario, terciario y universitario), III) falta de certificación de calidad de los productos y/o servicios brindados, IV) limitado conocimiento de los mercados externos y V) bajos niveles de asociatividad existentes.

En la provincia del Neuquén, las empresas de SSI en general cuentan con acceso a personal capacitado, parte de los cuales realizan sus estudios en la Universidad Nacional del Comahue o en la sede de la Universidad Tecnológica Nacional, sin embargo, existen ciertos inconvenientes en el mercado laboral del sector. Como producto de la falta de canales de comunicación institucionalizados entre el sector empresario, la universidad y los institutos de educación terciaria y secundaria, existía –y aún subsiste– un claro déficit de trabajadores formados y actualizados en programación. A la vez, las empresas coincidían en los altos costos resultantes de la formación interna a la empresa y de los riesgos de deserción del personal atraído por grandes empresas ubicadas en la zona, en especial, aquellas relacionadas con el sector hidrocarburífero. A esto, se sumaban las debilidades que se identificaban en cuanto a gestión empresarial, debido a que el perfil de los empresarios del sector estaba más orientado hacia los aspectos técnicos que al ejercicio de funciones y tareas comerciales.

Adicionalmente, los empresarios también poseían un limitado conocimiento de los mercados externos. No estaban claramente determinadas las posibilidades de exportación para las empresas y había una escasa participación de empresas neuquinas de Tecnología e Información en ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

Frente a estas limitaciones, y con el objetivo de paliar las dificultades que se le presentaban a estas empresas trabajando de manera aislada, las empresas de software de Neuquén decidieron reunirse constituyendo un GA para llevar adelante un proyecto de desarrollo conjunto.

La iniciativa para la conformación del grupo partió, como ya fue mencionado, desde la Agencia Regional de Desarrollo

Productivo Centro Pyme. A partir de su unión, el grupo tomó dos cursos, uno de introducción a la calidad y otro de formulación de proyectos FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino); y, con el apoyo del Programa, se confeccionó un proyecto integral de desarrollo.

El proyecto presentado se componía de diversos puntos que surgieron como respuesta a la intención de superar las limitaciones detectadas y crear capacidades competitivas perdurables.

En primer lugar, se buscó mejorar la calidad del software producido por las empresas del grupo. Además, se proyectó iniciar un proceso de certificación que tuviera una correlación con el grado de maduración de las empresas. Con la certificación, se pretendía acceder a mercados nacionales e internacionales altamente exigentes, lo que permitiría aprovechar ventajas de diferenciación de oferta. Las empresas deseaban, además, lograr un ordenamiento interno y una gestión por procesos, en búsqueda de una mejora de producción continua a lo largo de toda la cadena de valor.

En segundo lugar, se proyectó mejorar los niveles de capacitación del personal de las empresas, con énfasis en los procesos de gestión y comercialización. Se diseñó un esquema de capacitaciones que abarcaba los dos primeros trimestres del proyecto, orientado en JAVA, *Project Manager*, gestión empresarial y plan de negocios. La capacitación conjunta permitiría ir en el sentido de la superación de los límites impuestos por los altos costos de la producción individual y daría lugar a un aprendizaje de gestión del Grupo Asociativo. El grupo contó con el apoyo del Centro Pyme tanto para el desarrollo de las actividades de capacitación, como así también para las actividades de folletería, diseño de páginas web y de la imagen corporativa, otros de los objetivos planteados por el grupo.

En tercer lugar, el proyecto contemplaba el apoyo al grupo en la apertura de nuevos mercados mediante el acompañamiento a ferias y exposiciones, rondas de negocios con empresas compradoras locales acordes a la actividad de las mismas, y la conformación de, al menos, un grupo de exportación de software.

En cuarto lugar, se procuró promover la asociatividad entre las empresas para consolidar el grupo. Se creó un reglamento interno donde se establecieron: I) derechos y obligaciones; II) condiciones para la admisión de nuevos socios; III) procedimientos de resolución de conflictos; IV) mecanismos decisorios ya sea mediante consenso o votación y V) órganos de gestión que articulen sobre aspectos tales como la frecuencia de las reuniones o el manejo de la caja operativa. Paralelamente, se realizaron reuniones tendientes a afianzar los vínculos interpersonales entre los miembros.

En quinto lugar, y en conexión con el objetivo de consolidar la asociatividad, el proyecto contemplaba la creación de una identidad propia del grupo que posibilitaría una buena promoción hacia el exterior. Fue así, como surgió el nombre de *Asociación de Empresas Infotecnológicas Neuquino Patagónicas Infotech*.

Por último, el proyecto también incluía la intención de establecer canales de comunicación con el entorno social, público, académico y con proveedores de conectividad. Para ello, se planeó formular una propuesta a instituciones educativas para definir los perfiles de trabajadores requeridos por las empresas y el mercado.

Para continuar con la resolución de las problemáticas detectadas, y en pos de continuar con la tarea emprendida, el GA presentó un nuevo PTA que entró en vigencia a partir del 1° de noviembre de 2008. El objetivo principal que se planteó, en concordancia con el primer PTA, fue: *“Brindar apoyo a las empresas SSI de la provincia del Neuquén, de acuerdo con el plan integral de actividades que apuntan a mejorar la competitividad. Se busca contribuir y fortalecer las actividades del Cluster, a partir del trabajo realizado durante la primera parte del proyecto, generando sinergias que permitan abrir nuevas oportunidades de negocios”*.

Para cumplir con esta meta, el grupo se ha planteado los siguientes objetivos específicos: I) actualizar el “mapa de empresas” propuesto en el primer PTA, como así también el reglamento que fue creado e implementado en el año anterior de trabajo asociativo; II) realizar un análisis de la demanda, mediante encuestas y análisis sectorial; III) desarrollar un programa de calidad de productos de software para la exportación; IV) desarrollar una norma de competencias profesionales para los recursos humanos que se desempeñen en las empresas de software; V) concretar actividades de capacitación (técnica de herramientas de software y de gestión); VI) fomentar el cluster mediante una campaña de marketing y posicionamiento de la marca *“Cluster Infotech”* y VII) mantener relación con las instituciones involucradas con el sector (Universidad, CESSI, INTA, entre otras).

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

De acuerdo con los indicadores de cumplimiento del primer proyecto presentado, que culminó el 30 de junio de 2008, el GA cumplió con el 89% de los componentes del PTA, mostrando que el resultado fue sumamente positivo.

Entre los inconvenientes encontrados, se destacaron: por un lado, la alta cantidad de empresas que conforman el gru-

po, la cual dificulta la organización, los encuentros y el diseño de políticas comunes; y, la generación de nuevos negocios. Entre las causas de esta última problemática, se pudo identificar la heterogeneidad en los senderos de crecimiento de las empresas, que dificultan los procesos de integración y la búsqueda conjunta de oportunidades de negocios.

Entre los logros alcanzados, se destacan la división del trabajo en distintas comisiones -muestra de la maduración y del grado de confianza que se ha alcanzado a lo largo de la práctica en común-, la capacitación y la certificación de calidad. Gracias a esta dinámica, el grupo ha elaborado un catálogo de los distintos servicios que proveen las empresas involucradas, a fin de tener un panorama completo de la oferta producible por las mismas y poder exponerlo con claridad hacia potenciales clientes en ferias y exposiciones. Paralelamente, varias empresas han logrado avanzar en su proceso de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, mientras que otras están iniciando el proceso de certificación con el apoyo del Centro Pyme.

Al mismo tiempo, el grupo se había planteado el objetivo de comenzar a participar en eventos y rondas de negocios, lo cual fue realizado a lo largo del año de trabajo en distintas oportunidades: ExpoSEPyME 2007, Jornadas Norpatagónicas, 2° Foro Nacional de Experiencia del Sector TIC's, rondas de negocios con organizaciones vinculadas y V Jornada TIC's: “Uso de la TIC's para la mejora de la competitividad de las PyMEs”.

También ha sido importante la vinculación que el grupo estableció con distintas instituciones y/o organismos relacionados con el sector TIC's.

En conclusión, el grupo ha avanzado significativamente obteniendo grandes logros en todos sus objetivos propuestos. Si bien tuvieron que afrontar algunos problemas vinculados con el hecho de ser un grupo muy numeroso, puede vislumbrarse que gracias al trabajo asociativo cuenta con grandes proyecciones hacia el futuro. Esto se refleja, por un lado, en el hecho de que, al finalizar el primer PTA, fueron varias las empresas interesadas en incorporarse a esta forma de trabajo y, por otro lado, en el interés del grupo en continuar con la labor emprendida a través de la presentación de un plan de trabajo con objetivos superadores.

Grupo Asociativo Polo Tecnológico Chaco

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Polo Tecnológico Chaco* está constitu-

ido por nueve microempresas que ofrecen una amplia gama de servicios de software enfocadas, principalmente, al mercado nacional. La naturaleza de las empresas que integran el grupo se asemeja a las características que adopta el sector en la región Nordeste del país (NEA). Allí, la producción de SSI está esencialmente conformada por micro y pequeñas empresas que brindan diversos productos y servicios, tales como: off shore, software factory, insourcing, desarrollo de aplicaciones a medida, desarrollo y comercialización de productos propios, asesoramiento y consultoría tecnológica, capacitación, etc. En esta línea, la industria del software se destaca por poseer un alto potencial para generar valor agregado y crear puestos de trabajo de mejor calidad tanto dentro del sector, como así también en otros sectores que incorporen dichos productos en sus procesos productivos. Así, no debe perderse de vista la relevancia del apoyo a este grupo, en tanto promueve el desarrollo general de las economías regionales en el NEA.

Las actividades desarrolladas por estas empresas son, en su mayoría, servicios TIC's orientados a las soluciones de informática para terceros, aunque también puede destacarse el desarrollo de plataformas y la instalación de programas. Los emprendimientos individuales son relativamente jóvenes y surgieron, básicamente, del espíritu emprendedor de sus fundadores. Ninguno poseía, al momento de comenzar el proyecto, más de diez empleados, y el nivel de facturación no alcanzaba los dos millones de pesos, tratándose, por lo tanto, de pequeñas firmas²⁴. La principal ventaja competitiva del grupo se relacionaba con la capacitación de sus RR.HH., formados en centros de estudios regionales, tales como la Facultad Regional Resistencia de la UTN y la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).

A mediados de 2005, este grupo de empresas de SSI decidió asociarse y crear un Polo Tecnológico que les permitiera potenciar sus capacidades y mejorar sus servicios. Dicha Asociación, surgió de la inquietud de las propias empresas y de su búsqueda por aprovechar las ventajas de la asociatividad frente a la realidad que se les presentaba. A partir de ese momento, el grupo se ha reunido regularmente, discutiendo y consensuando ideas, alineando objetivos, planificando acciones y participando en distintos eventos²⁵.

Debe destacarse que el proceso de cooperación entre las empresas (originado con anterioridad al inicio del proyecto) fue oportunamente apoyado por instituciones públicas. El gobierno de la provincia de Chaco junto con las Universidades de la región, prestaron valiosa ayuda, incentivando la conformación del grupo. A fines de 2006, el grupo comenzó el trámite de solicitud de personería jurídica, asumiendo el compromiso de iniciarse en el marco de un trabajo conjunto tendiente a fortalecerse, sumar esfuerzos y trabajar cooperativamente. Como resultado, conformaron la Asociación "Polo Tecnológico Chaco".

En este contexto tuvo lugar la presentación del Grupo Polo Tecnológico Chaco al Programa, con quienes se entra en contacto hacia marzo de 2007. En agosto de ese año se presentó la versión definitiva del PTA.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Entre las necesidades que impulsaron la conformación del grupo, se destacan: la urgencia por mejorar procesos organizacionales y productivos en función de los estándares de calidad vigentes; la falta de calificación de los RRHH para poder concretar y ejecutar las oportunidades de negocios que se les presentaban; la falta de capacidades gerenciales y la necesidad de aumentar la rentabilidad, basándose en mercados a los que llegaban en ese momento o mediante el acceso a mercados.

Por otro lado, debido a la naturaleza misma de su estructura, las empresas enfrentaban importantes obstáculos para acceder a instrumentos de apoyo. Se veían mermadas, por tanto, sus oportunidades de crecimiento económico-financiero y la posibilidad de aplicar, en los procesos de su industria, estrategias ligadas al desarrollo y fortalecimiento de herramientas de gestión de calidad.

Fue a partir del trabajo asociativo y creando dinámicas que estimularan los procesos de aprendizaje conjunto, como el grupo resolvió: I) enfrentar las problemáticas comunes, II) fortalecer la cadena de valor y III) consolidar las interrela-

²⁴ Las empresas que integran el Polo Tecnológico Chaco, en julio de 2009 emplearon conjuntamente cerca de cincuenta personas, aumentando eventualmente la demanda de personal dependiendo de los proyectos en ejecución.

²⁵ Entre las acciones y logros alcanzados se pueden mencionar: talleres de intercambio de experiencias con autoridades del Polo Tecnológico de Rosario y del Observatorio TIC's de Buenos Aires, en Resistencia; participación como expositores en las Jornadas Universitarias de TI organizadas por la UTN – FRR; participación en el Foro TIC's organizado por Cancillería en Buenos Aires; firma del convenio +MAS, por parte de siete de las nueve empresas que conforman el Polo, con la empresa Microsoft y el Ministerio de Trabajo de la Nación, convenio que posibilitó la donación de Microsoft de un laboratorio de informática para la Facultad Regional Resistencia de la UTN; participación en el V Encuentro Federal de la Sociedad de la información, organizado por el CFI en la ciudad de Corrientes; invitación a participar como expositores en el Primer Foro Nacional de Experiencias en el Sector TIC's, realizado en Mar del Plata, organización del 7mo Encuentro CFESSI, por ejemplo.

ciones entre las empresas. El objetivo explícito del proyecto era “*fortalecer e incrementar la capacidad productiva del Grupo Asociativo en la ejecución del negocio, promoviendo acciones tendientes al desarrollo sustentable del mismo*”. Atento a las problemáticas que enfrentaba el grupo, se intentaba mejorar la competitividad de las empresas a partir de: a) estandarización de los procesos organizacionales y de ingeniería de software; b) búsqueda RR.HH. con mejores calificación; c) retención de mano de obra calificada; d) fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales y; e) definición de un plan de *marketing* que permitiera acceder a los mercados donde las empresas presentan las mayores fortalezas.

Para ello, a lo largo del proyecto diseñado por el grupo, se desarrollarían actividades como:

- El análisis de la cadena de valor de las empresas integrantes.
- El diseño de un plan estratégico del GA.
- El fortalecimiento de los procesos del negocio a través de la elaboración e implementación de los procedimientos principales y secundarios en pos de estandarizar los sistemas de gestión.
- La realización de un diagnóstico de las necesidades de formación.
- La implementación de planes de formación en tecnologías blandas (liderazgo y conducción de equipos de trabajo, administración estratégica, *marketing* y comercialización, gestión financiera), y en herramientas y metodologías de ingeniería de software.
- La elaboración de un Plan de *Marketing* y Ventas a aplicar en el mercado objetivo identificado por el GA.

Para las actividades de formación de RRHH y *marketing* y ventas, el grupo decidió presentarse a la línea de solicitud de ANR que ofrece el Programa.

El dinamismo interno del grupo se plasmó en la estructura de trabajo articulada para la ejecución del presente proyecto, conformada por células de trabajo en función de los componentes y las actividades planificadas. Esta dinámica también pudo apreciarse en el proceso de selección del coordinador –realizaron una convocatoria abierta y eligieron entre varios candidatos-, y en el momento de asumir los compromisos y responsabilidades correspondientes al grupo con respecto al Programa, en el acto de la firma del Convenio.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El proceso de elaboración del PTA le tomó al grupo cinco meses (desde marzo hasta agosto de 2007), dentro de los cuales se suscitaron múltiples discusiones. La selección del coordinador y firma del Convenio implicó un conflicto que puso en peligro la ejecución del proyecto. Pero, afortunadamente, se lograron resolver las diferencias y seguir avanzando en el mismo.

El propio desarrollo del proyecto involucró fuertes procesos de aprendizaje conjunto. Se revalorizaron las actividades de capacitación, considerándolas una necesidad previa a la formulación de los planes estratégicos. A su vez, se reconoció que la confección del mismo era indispensable para luego poder avanzar en la estandarización de los sistemas de gestión de las distintas empresas.

Es importante destacar, el papel activo que cumplieron las organizaciones, en principio, externas al Programa. La Fundación INTECNOR (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica), a lo largo de todo el proceso de formulación del proyecto, actuó –en más de una oportunidad– como motivador del grupo y colaboró en las reuniones para el diseño del PTA, evidenciando un gran compromiso en el desenvolvimiento del proyecto y el crecimiento del GA.

Por otro lado, las actividades de capacitación dictadas por el INTI fueron de gran ayuda para reflexionar acerca de la necesidad de la formación empresarial, y a su vez, permitieron mejorar los borradores del PTA previamente redactados. Los cursos de capacitación fueron programados en conjunto con el INTI, según el Convenio establecido entre esa institución y el Programa. La capacitación cubrió cursos en *testing*, introducción a las mejoras de procesos de Software: CMMI – DEV, Metodologías Ágiles: SCRUM y Nivel 2 CMMI Dev 1.2. El resto de las actividades de formación, fueron incluidas en la solicitud de ANR.

El rol desempeñado en la formación, desarrollo y posterior consolidación del GA por diversas instituciones públicas además de la SEPyme, en particular el gobierno de la provincia de Chaco, el INTI, INTECNOR y las universidades de la región, revela la necesidad de la participación explícita del Estado para dar impulso a los procesos de cooperación empresarial, con objetivos claros de conformación de sistemas productivos regionales.

El proyecto del *Polo Tecnológico Chaco* finalizó a fines de 2008. Entre las experiencias que dan cuenta del éxito del mismo se destacaron, entre otras actividades, la concurrencia, en el transcurso de 2007, a dos ferias internacionales

(México y Barcelona) y a varios encuentros a nivel nacional con otras empresas del sector. De hecho, el grupo manifestó que el año de trabajo en el proyecto redundó en una intensificación importante de la cohesión del grupo. Así, el Polo Tecnológico Chaco ha visto dinamizada su relación con otras organizaciones del sector SSI, tales como la CESSI o el Consejo Federal de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CFESSI).

En suma, el proceso de integración iniciado en el 2005 transformó a un grupo de 9 empresas unipersonales (monotributistas en un 80%), muy jóvenes y altamente competitivas entre sí, en un grupo fuertemente consolidado, con importantes redes de aprendizaje conjunto y planes estratégicos comunes de largo plazo. Más allá del horizonte del Programa, el grupo ha planeado continuar trabajando en la promoción del crecimiento de las empresas TIC's de la región, en el fomento de la asociatividad como forma de trabajo entre las empresas y en la promoción de alianzas estratégicas entre ellas, las universidades y los centros de I+D y los organismos públicos y privados relacionados con el sector.

Grupo Asociativo Software de Tucumán

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

En sus inicios, el *Cluster Tucumán Technology* (CTT) de la ciudad de San Miguel de Tucumán fue conformado por nueve microempresas dedicadas a la elaboración y prestación de múltiples productos y servicios de software. Las empresas integrantes realizaban las siguientes actividades: desarrollo de aplicaciones, confección de sistemas, diseño de páginas web y multimedia, desarrollo de sistemas de trazabilidad agroindustrial y sistemas de gestión y control medioambiental, servicios de auditoría y consultoría, servicios de soluciones de comercio electrónico, elaboración de juegos online, *software factory* y software científico, desarrollos de dispositivos móviles y conectividad, telefonía IP y software para pirotecnia.

El proceso de formación del GA comenzó a finales de 2006 y se generó a partir de sucesivas reuniones en las que participaron empresarios, técnicos de la SEPyme y representantes de instituciones de apoyo provinciales, como el caso del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP) y la Dirección de Informática del Ministerio de Economía (DIME) de la provincia de Tucumán. En dichos encuentros, los empresarios manifestaron sus principales fortalezas, sus debilidades, oportunidades y amenazas, lo que redundó en una progresiva sensibilización e incipiente maduración de la asociatividad.

El GA se conformó, específicamente, debido a la necesidad compartida de poder brindar un servicio de desarrollo de aplicaciones tecnológicas y componentes a medida (*software factory*), que fuera capaz de satisfacer una demanda en constante aumento y permanente renovación. Una importante capacidad de producción, que utilice tecnologías de desarrollo adecuadas y una capacidad de comercialización coherente con las particularidades del proyecto, eran condiciones necesarias para encarar con éxito tal desafío.

Al igual que lo acontecido con otros GA de Tucumán, fue la Dirección de Industria de la Provincia la que motorizó al grupo y coordinó la presentación del PTA ante SEPyme. Posteriormente, el grupo continuó trabajando con el IDEP, en los aspectos estratégicos y operativos del plan.

Debido al fuerte apoyo institucional, el CTT se convirtió en un actor visible en la región, al punto, que fue convocado a participar de la mesa sectorial y ha mantenido fluidas relaciones con el gobierno provincial. Sin duda, esto fue posible gracias al fuerte interés del sector público en las empresas TIC's de la región y por el apoyo otorgado desde los distintos organismos gubernamentales y privados.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Como resultado de la consolidación del GA, en febrero de 2008 ocho de las nueve empresas formalizaron el PTA. Éste incluyó un plan integral de actividades que involucraba iniciativas de comercialización, procesos de capacitación en normas de calidad y la evaluación de alternativas de inversión en equipamiento y conectividad.

Las principales problemáticas que aquejaban tanto al sector SSI en general como al grupo en particular, eran las dificultades para obtener y retener mano de obra calificada, la falta de acceso al financiamiento y una estructura comercial deficiente. Las empresas del grupo brindaban bienes y servicios a pequeña escala, utilizando tecnologías muy diversas que limitaban su flexibilidad. El funcionamiento aislado que limitaban su flexibilidad. El funcionamiento aislado de cada una de ellas inhabilitaba la posibilidad de compartir experiencias y enfrentar problemáticas comunes, a la vez que impedía la realización de negocios de mayor envergadura debido a la escasa capacidad productiva de las mismas.

Para resolver estas dificultades, el proyecto elaborado por las empresas contempló la integración de las firmas para alcanzar economías de escala. La complementariedad productiva, en una primera instancia, les permitiría (a través de la utilización de herramientas de *software factory*) respon-

der a demandas de envergadura considerable, provenientes, en su mayoría, de otros países.

Específicamente, el proyecto contenía cuatro ejes sobre los que se asentaba la estrategia asociativa del grupo. El primero de ellos era la consolidación y el fortalecimiento de la asociatividad entre las firmas. Para ello, se proyectaba, por un lado, la realización de modelos comerciales asociativos (elaboración de un reglamento interno y búsqueda de una forma asociativa aglutinante); y, por otro lado, la provisión de asistencia jurídica complementaria y la implementación de un modelo de control de gestión para las actividades del grupo.

Paralelamente, otro de los ejes consistía en llevar a cabo una estrategia de comercialización que permitiera posicionar al grupo tanto en el mercado local como en ciertos destinos internacionales. Para ello, I) se elaboraría un plan de marketing, II) se desarrollaría y mantendría en funcionamiento un portal Web, III) se proyectaría la realización de estudios de mercado y la asistencia a misiones comerciales, y, IV) se diseñaría y desarrollaría una marca específica del *cluster*.

Un tercer componente del proyecto era el diseño y ejecución de diversas acciones de capacitación que apuntarían a fortalecer la formación de los empleados y cuadros gerenciales de las empresas del grupo. En principio, se idearon tres iniciativas de capacitación específicas. Estas fueron: la capacitación en metodologías de calidad (tendientes a alcanzar la certificación de las normas respectivas); la capacitación en utilización de plataformas de desarrollo; y la formación en *management* (*marketing* de intangibles, costeos por actividades y gerenciamiento de empresas TIC's).

Por último, un cuarto eje contemplaba la elaboración de un diagnóstico que permitiría identificar las alternativas de inversión en equipamiento más adecuadas para el proyecto. Este diagnóstico buscaba analizar opciones de inversión en: equipamiento comunitario (plataforma de desarrollo común para realizar *software factory*), en las correspondientes herramientas y conectividad ligadas a dicho equipamiento y en instalaciones físicas comunitarias.

Debe mencionarse que, además de las instituciones mencionadas con anterioridad, la UTN también ha tenido un rol activo en el fortalecimiento del grupo a través de la provisión de soporte tecnológico destinado a satisfacer las demandas concretas de las empresas.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El GA quedó conformado por siete microempresas, en su mayoría orientadas al mercado argentino. Si bien la finalización del Plan de Trabajo estaba programada para enero de 2009, durante el último mes de ejecución del PTA, se aprobó la solicitud de ANR presentada por el GA, por lo que se les otorgó una prórroga hasta mediados de agosto de 2009 para finalizar ciertas actividades previstas en el PTA. La mencionada solicitud contemplaba la financiación de las siguientes actividades: plan de *marketing*, diseño del portal, capacitaciones en *management* y desarrollo de la marca.

El grupo alcanzó un funcionamiento muy dinámico y los empresarios han dado importantes muestras de interés en reforzar los lazos de cooperación entre las empresas. De hecho, además de las actividades relacionadas con la SEPyme, el grupo también ha compartido una serie de experiencias a las que fueron convocados.

Como ejemplos, se pueden nombrar las misiones comerciales, las mesas sectoriales, los desarrollos de software para una misma empresa segmentados, etc. Otro aspecto en el que el grupo ha avanzado significativamente es en la relación con organismos públicos, específicamente con el IDEP y la Subsecretaría de TIC. También se ha intentado coordinar con las universidades, existiendo un contacto directo con la UTN.

Con respecto al proyecto de equipamiento y conectividad comunitario, si bien durante los meses de desarrollo del PTA el grupo no ha podido avanzar en este aspecto, sigue siendo una de sus principales ambiciones contar con una infraestructura común para el CTT. En este sentido, la posibilidad de construcción de un Parque Tecnológico tucumano aparecería como una oportunidad para dar cumplimiento a este objetivo.

Por último, el reconocimiento de las ventajas del trabajo asociativo también se ha manifestado en el diseño de un modelo propio que concibe a la asociatividad como herramienta necesaria para alcanzar el objetivo compartido por el grupo: crecer y desarrollarse sostenidamente en el mediano y largo plazo. Para alcanzar dicha meta, se apunta a mercados internacionales y a la asociatividad con otros clusters tecnológicos y socios estratégicos. En este contexto, los integrantes del GA han reconocido el rol positivo que jugó el proyecto de la SEPyme en la consolidación de la asociati-

vidad, por lo que expresaron el deseo de presentar un nuevo PTA, el cual incorporaría a nuevas empresas, permitiría ampliar la dimensión del GA y contribuiría al acercamiento de los objetivos que se han planteado como grupo.

Grupo Asociativo ClusteAR Jujuy

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo ClusteAR Jujuy* está compuesto por nueve microempresas relacionadas con los distintos rubros de la industria de SSI y representa un porcentaje significativo de la totalidad de las empresas del sector establecidas en San Salvador de Jujuy. Si bien son escasas las empresas constituidas como Sociedad de Responsabilidad Limitada, la intención del grupo es que su crecimiento redunde en la necesidad de formalizar sus empresas bajo cierta forma jurídica (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima u otra).

En términos generales, las empresas que conforman *ClusteAR* se especializan en la producción de *software factory*, sin embargo, también ofrecen servicios de consultoría, seguridad informática y de auditoría, entre otros. En conjunto emplean cerca de noventa personas, contando con una amplia variedad de ingenieros, analistas de sistemas y programadores con diferentes niveles de *seniority*, lo que les permite desarrollar múltiples aplicaciones de calidad con distintas tecnologías y de manera ágil y flexible.

Es interesante destacar que, desde sus orígenes, las empresas han decidido presentarse comercialmente como grupo, cuestión que les abrió oportunidades que individualmente no hubiesen podido aprovechar. A pesar de no contar con experiencias asociativas previas, la primera actividad emprendida por el grupo fue la iniciación de las acciones necesarias para obtener la personería jurídica de *ClusteAR*.

El GA surgió como respuesta a la necesidad de las empresas de crecer, incorporar nuevos mercados y generar más oportunidades de negocios, lo cual elevaría la competitividad y capacidad de respuesta de las empresas participantes ante los cambios en el mercado, y así lograrían, posicionarse en el mercado global. Específicamente, el proyecto ganó fuerte impulso a partir de contactos con productores de software de Tucumán que promovían la constitución de un Polo Tecnológico del Noroeste Argentino (NOA). En esa ocasión, el proyecto falló por la heterogeneidad entre las empresas de las distintas provincias, y por la falta de apoyo institucional por parte del gobierno provincial que los productores jujeños y salteños sufrían en comparación con los

de Tucumán. Si bien este intento resultó estéril, la vinculación con productores de software, principalmente de Chaco y Tucumán, que habían conseguido grandes avances a partir de sus experiencias asociativas, motivó a los jujeños a unir esfuerzos y consolidarse como grupo.

Motivados por la fuerte idea de que la asociatividad abriría las puertas a la concreción de proyectos más ambiciosos, uno de los primeros pasos dados por el grupo fue la realización de un análisis FODA que les permitió conocer la realidad del sector SSI en la provincia de Jujuy. Con el diagnóstico realizado, el grupo llevó a cabo acciones tendientes a revertir las debilidades y amenazas identificadas, buscando potenciar las fortalezas y oportunidades detectadas.

Problemáticas y objetivos del PTA del grupo asociativo

Al momento de contactarse con el Programa, el grupo identificaba como principal amenaza para su crecimiento, la idea socialmente convalidada de que "*Jujuy no es una provincia productora de software*", pensamiento que originaba fuertes obstáculos para superar los límites del mercado local y penetrar en otros mercados dentro y fuera del país. En este marco, la constitución de una marca (*ClusteAR*) que lograra posicionarse en el mercado como sinónimo de calidad, y que fuera incorporada por todas las empresas del grupo como un sello propio, se presentó como una estrategia muy apropiada para la resolución del problema.

Por otro lado, se detectaron debilidades, a saber: I) deficiente formación en organización y gerenciamiento, II) escasa vinculación con el resto de los eslabones de la cadena productiva, III) limitada capacidad de retención y fidelización de los RRHH, IV) insuficiente inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), V) la ausencia de productos y servicios con certificación de calidad, VI) poca proyección regional y/o global del sector, VII) escasa capacitación de los RRHH; entre otras.

En noviembre de 2008, comenzó a ejecutarse el primer PTA buscando resolver las problemáticas mencionadas. Si bien el GA inició el contacto con el Programa en junio de ese año, se requirieron varios meses hasta consensuar el proyecto adecuado para atacar las problemáticas que más afectaban a las MiPyMEs. Durante todo este proceso, el GA contó con el acompañamiento técnico del Programa para la definición de los objetivos, actividades y metas que preveían alcanzar en un año de trabajo.

El objetivo general que el grupo se planteó fue "*constituirse como entidad dinamizadora orientada a mejorar la competi-*

tividad y asegurar un crecimiento sustentable de las empresas TIC`s que lo conforman”. Para alcanzar dicha meta, se trabajaría en cuatro líneas de acción: I) fortalecimiento de la estructura institucional y organizacional; II) mejora y homogeneización de las capacidades técnicas y gerenciales de los RRHH de las empresas de ClusteAR; III) desarrollo de estándares de calidad homogéneos; y, IV) incremento de la facturación del sector.

Entre las actividades previstas, se destacaban el afianzamiento de la imagen corporativa del grupo ClusteAR y el diseño de un plan de *marketing*. Ambas intentaban resolver el problema de los bajos volúmenes de ventas, a través de una oferta grupal (con procedimientos comunes y calidad certificada), participación en ferias y misiones comerciales y búsqueda de nuevos mercados. Al mismo tiempo, se previó la realización de actividades de capacitación internas y externas para solucionar la heterogeneidad existente en la formación de los RRHH y los problemas de escalas con que se enfrentaban las empresas a la hora de atender una mayor demanda.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

ClusteAR avanzó en el fortalecimiento de su estructura institucional y su organización. Han logrado un buen funcionamiento de la dinámica grupal, implementando encuentros semanales y trabajando fuertemente en la unificación de criterios básicos para organizar tanto las cuestiones operativas como las vinculares (como ejemplo podemos citar un reglamento interno de ética profesional, un mecanismo de designación de autoridades y una política para la incorporación de nuevas empresas al proyecto; también se avanzó en la gestión de la personería jurídica del grupo). Esto último, da cuenta del alto grado de involucramiento que las empresas consiguieron tener entre sí.

En relación con la homogeneización de las capacidades técnicas y gerenciales de los RRHH, se relevaron las necesidades de capacitación y se definieron los cursos que se tomarán: *testing*, *marketing*, finanzas, trabajo en equipo y atención al cliente.

En cuanto a la definición de los estándares de calidad homogéneos, el GA contactó al INTI para el dictado de un curso sobre *testing*. Se definió la realización de una capacitación sobre la temática y se seleccionó a las empresas en condiciones de certificar bajo las normas ISO y/o CMMi.

Por último, con el objetivo de acceder a nuevos mercados e incrementar los márgenes de rentabilidad existentes, el GA

solicitó a una consultora el diseño de un plan de *marketing*.

El grupo demostró un desempeño muy dinámico. Un factor clave que contribuyó a este proceso fue el hecho de que el PTA fue diseñado según las realidades y necesidades financieras del grupo, con el objetivo de poder cumplir las actividades que en él se explicitaban. En este sentido, es factible pensar que el logro de las mismas, y de los objetivos delineados, podrán llevarse a cabo sin inconvenientes.

Por último, también cabe destacar que el GA ha establecido para sí mismo objetivos para ser alcanzados en el mediano y largo plazo, es decir, objetivos que trascienden los plazos del PTA. Por lo tanto, se considera altamente probable que las empresas sigan trabajando en forma asociativa más allá del horizonte que establece el vínculo con el Programa, e incluso, logren una mayor representatividad en la provincia a partir de la incorporación de nuevas empresas al *cluster*.

SECTOR TURISMO

Grupo Asociativo Turismo Bienestar El Bolsón

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Turismo Bienestar El Bolsón* está compuesto por nueve microempresas de servicios dedicadas a la actividad turística. Todas las empresas integrantes del grupo tienen un escaso nivel de facturación y están orientadas principalmente a la recepción de turistas locales. Dentro del grupo aparecen empresas que ofrecen múltiples servicios que abarcan desde las actividades gastronómicas hasta las agencias de viajes. Esta complementariedad que existe entre la oferta de las empresas hace que se trate de un proyecto integral que busca el desarrollo turístico de la localidad a partir del trabajo asociativo.

El Bolsón se ubica en el extremo sur-oeste de la Provincia de Río Negro, 120 km al sur de San Carlos de Bariloche, a 170 km de Esquel y a 1760 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Posee un marco natural de gran belleza, ubicándose a una altura de 337 metros sobre el nivel del mar en un valle al borde del Cerro Piltriquitrón, sagrado para los antiguos habitantes de la región y un imán para los visitantes. A su vez, se encuentra cercado por los ríos Azul y Quemquemtreu. Adicionalmente, la localidad se encuentra rodeada de centros de atracción turística de gran importancia, como el Cerro Perito Moreno, que se ubica a 25 km. de la localidad, en donde se realizan prácticas de esquí, y el Parque Nacional Lago Puelo.

Enmarcadas en este paisaje, se realizan diversas actividades de montaña, como trekking, mountain bike, rafting y cabalgatas, a lo que se suma la pesca de truchas. A su vez, la localidad es reconocida por las delicias gastronómicas como los licores, cervezas y dulces, tortas caseras y helados elaborados con frutas finas de la región: frutillas, frambuesas, cerezas y guindas. A esto se agrega el desarrollo de numerosas actividades vinculadas a las terapias alternativas. Así, la actividad económica de El Bolsón gira en torno a dos pilares fundamentales, uno es la producción rural y el otro, es el turismo.

El gran dinamismo de la actividad turística se hace evidente al estudiar los registros de la Secretaría de Turismo Municipal. Allí se observa que el total de turistas que arriban anualmente a la localidad ha crecido en forma sostenida.

Cuadro N° 1-Turistas registrados en la Oficina de Informes

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Turistas	39.148	67.527	56.720	54.640	73.458	85.742

Fuente: Secretaría de Turismo municipal.

El GA se conformó en el contexto del Proyecto de Optimización Turística de la Región Andina de la Provincia de Río Negro, promovido por el PRO Río Negro. Su participación en el exhaustivo trabajo de diagnóstico y análisis del *cluster* turístico de El Bolsón dio como resultado la presentación al Programa de un proyecto de trabajo conjunto en mayo de 2007, firmándose el Convenio Marco con fecha 1° de julio de ese año.

Si bien este fue el primer proyecto conjunto, los empresarios ya estaban en contacto con la Agencia de Desarrollo Local Pro Río Negro, Agencia de Desarrollo de Bariloche (CREAR), el Ministerio de Turismo provincial y la Secretaría de Turismo municipal, lo que contribuyó a afirmar las interrelaciones generadas durante el período de ejecución del PTA.

Problemas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Pese al prometedor contexto para el desarrollo del sector turístico en la región, el grupo percibía que la actividad no se encontraba plenamente explotada. Las insuficiencias derivaban, por un lado, de la marcada estacionalidad de la

afluencia de turistas, concentrada en el verano (el 60% de los turistas visitan El Bolsón en época del año), la cual saturaba la infraestructura de la ciudad y dejaba capacidades ociosas durante los restantes nueve meses del año²⁶; y, por otro lado, el bajo gasto promedio por turista, rondando los \$36 persona/día.

Para avanzar hacia la superación de estas limitantes, estas nueve empresas se integraron en un GA con el fin de aprovechar sus complementariedades, y con el objeto de desarrollar un producto denominado "Turismo Bienestar". El producto combinaba actividades de hotelería, gastronomía, servicios turísticos basados en los atractivos de la zona, terapias alternativas y la provisión de paquetes por una agencia de viajes integrante del grupo. Así, se procuraba sumar diversos aspectos que, por un lado, lograrían una oferta turística más desestacionalizada y, por otro, aumentarían el valor agregado de la actividad ofrecida.

La suavización del ciclo de afluencia de turistas brindaría una mayor previsibilidad y un incremento del flujo de fondos, que permitiría apuntalar la realización de mayores inversiones y la creación de nuevos puestos de trabajo. Así, el desarrollo del producto implicaría una nueva oportunidad de negocios, no sólo para los miembros del GA, sino para toda la localidad.

El eje del PTA se basó en: I) consolidar la dinámica asociativa del grupo, a través de reuniones y talleres de trabajo; III) estructurar la oferta para adecuarla al nuevo producto de "Turismo Bienestar"; III) definir una estrategia de comercialización para posicionar el nuevo producto en los potenciales mercados, por medio de un plan de promoción consensuado y coordinado entre los miembros del grupo; IV) definir un estándar de calidad en la prestación de servicios turísticos de bienestar; y, V) diseñar y gestionar un plan de capacitación de prestaciones turísticas de bienestar.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

El grupo trabajó en pos de la consecución de todos los objetivos específicos planteados en el PTA, obteniendo en la mayoría de los casos resultados positivos. Se pudieron realizar actividades que hubieran resultado muy difíciles de conseguir sin el trabajo mancomunado de todos los miembros.

Para estructurar la oferta, se definieron los paquetes y el calendario de actividades para la primavera 2007 y otoño

²⁶ Secretaría de Turismo municipal en base a Promedio de Registros Mensuales Período 2002/2007.

2008, que fueron expuestos en la página web del GA. Al respecto, se incorporó la opción “a la carta”, para que los potenciales turistas tengan la posibilidad de elegir de acuerdo con sus necesidades y/o gustos. Por otro lado, se identificaron los negocios potenciales y las posibles fuentes de financiamiento a fin de actualizar continuamente la oferta grupal.

Por otro lado, para definir una estrategia de comercialización, se elaboró un plan de promoción, llevándose a cabo las actividades que en él se pactaban, como por ejemplo: presentación en ferias (Expo Natural 2007, Expo Patagonia 2007, FIT 2007, Feria de Turismo de Invierno 2008, entre otras, superando ampliamente las metas esperadas); viajes de promoción (Trelew, Rawson, Puerto Madryn y Comodoro Rivadavia); publicidad en medios masivos de comunicación (radio, televisión y prensa gráfica tanto a nivel local, regional y nacional); nueva folletería; banners; creación y actualización de la página web.

Asimismo, se identificaron las necesidades de capacitación, concretando la mayoría de las detectadas: primeros auxilios y cuidados preventivos, inducción a la calidad de destinos turísticos, y turismo de bienestar: “El *wellness* como oportunidad para desarrollos turísticos”. Se superaron ampliamente los resultados esperados en cuanto a la cantidad de personas capacitadas en temáticas puntuales.

Las dificultades aparecieron a la hora de definir la carta de calidad. A pesar de ello, el GA presentó un documento preeliminar que sirvió como referencia durante la etapa piloto del proyecto (primer año de ejecución del PTA) para la incorporación progresiva de terapeutas. Sin embargo, se debería seguir avanzando en este aspecto, para la incorporación de productos que no son estrictamente turísticos, y que por ende, no han sido considerados en la primera etapa de desarrollo del proyecto (dulces, conservas, artesanías).

Para avanzar en este sentido, el GA estableció contactos con la Secretaría de Turismo que se comprometió a brindar asesoramiento técnico para desarrollar la carta de calidad para destinos de bienestar de alcance nacional y, además, mejorar la legislación al respecto. La propuesta consistiría en validar la carta de calidad mediante una encuesta de satisfacción a los visitantes, en lo que se continuaría trabajando desde la Asociación Civil que se prevé conformar.

El GA reconoció que esta primera etapa de trabajo conjunto fue de impulso, y que permitió pasar de la idea al concepto y de éste a la primera línea de producto. Además se consideraba necesario avanzar hacia una segunda etapa caracte-

terizada por la atracción; es decir, investigar cuales son los atributos significativos, vinculados al concepto de bienestar que los turistas potenciales visualizan respecto a El Bolsón, y adecuar las promociones en conformidad con estos elementos.

Para tal fin, el GA tenía en sus planes presentar un nuevo PTA centrado en el marketing como herramienta principal para la consecución del objetivo perseguido en la segunda etapa. Las actividades involucradas serían: registro de marca, análisis de mercado, plan comercial y de marketing, y capacitación.

Cabe agregar, como resultado no buscado pero altamente deseado, las externalidades positivas generadas por efecto imitación en el resto de la comunidad. En particular, a raíz de las metas alcanzadas y las difusiones generadas desde el GA, muchos emprendimientos locales mostraron incentivos de integración al grupo existente.

En síntesis, el GA ha iniciado el largo camino que implica el convertirse en un centro turístico receptivo, para lo cual es necesario contar no sólo con buenos precios, sino también con una infraestructura hotelera y de transporte adecuada, condiciones mínimas de seguridad y atención especializada. El objetivo de cambiar el histórico patrón de demanda turística de la ciudad es claramente ambicioso, y se observó un avance concreto y explícito tendiente a su consecución. A su vez, el GA ha trabajado fuertemente sobre cada uno de los factores que determinan las corrientes turísticas, entre los que se encuentran: I) distancia (decisiva para el miniturismo), II) recursos financieros del potencial turista (lo que se relaciona directamente con el análisis de la población objetivo y la correspondencia de los paquetes ofrecidos), y III) calidad ofrecida y la capacidad instalada disponible. En este sentido, el GA ha sido capaz, en primer lugar, de elaborar “servicios a la carta” para atender las necesidades diferenciales de los posibles turistas y, en segundo lugar, y no menos importante, ha trabajado en la adecuación de la oferta y la identificación de los potenciales negocios, siempre con el objetivo de satisfacer la demanda.

Por lo tanto, el grupo tiene un amplio camino por recorrer, para lo que requerirá no sólo del esfuerzo grupal sino también de la articulación con otras instituciones que garanticen la efectividad de los objetivos perseguidos. La posibilidad concreta de que el proceso de integración entre las empresas del grupo se amplíe hacia otros emprendimientos de la región, da muestras del alcance de los logros obtenidos y del enorme potencial del trabajo asociativo, y determina, a su vez, una agenda de actividades hacia el futuro.

Grupo Asociativo Icaño Turístico

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Icaño Turístico*, ubicado en la localidad de Icaño, provincia de Catamarca, está integrado por 10 microempresas.

Cada empresa está orientada al sector turístico, aunque ofreciendo diversos y múltiples servicios que abarcan desde las actividades gastronómicas, hasta el hospedaje y el transporte. Las empresas han tenido como principales clientes a los “turistas ocasionales” o aquellos que pasan por la localidad por motivos laborales.

Por otro lado, los emprendimientos turísticos son de vital importancia para el desarrollo económico de una región tradicionalmente dedicada a la producción primaria (en especial la tuna). Además de los reconocidos derrames característicos de las actividades turísticas, la localidad de Icaño posee un gran potencial de expansión en el sector tanto por su belleza natural como por la persistencia de una fuerte herencia cultural en la ciudad.

En un principio, la ausencia de espacios de articulación conjuntos y la prestación individual de los servicios, derivó en una competencia destructiva entre las empresas que desmejoraba los servicios ofrecidos, y resultaba insostenible para pequeños y jóvenes emprendedores con grandes debilidades financieras.

La necesidad de modificar este escenario y el reconocimiento de las potencialidades del trabajo conjunto y la prestación de servicios complementarios, llevó a que los comerciantes del lugar comenzaran a reunirse de manera esporádica para tratar las problemáticas compartidas. Allí se consolidó la idea de asociarse y solicitar asistencia al Municipio para la construcción de obras de infraestructura que complementen las ya existentes y promuevan el turismo. Por otra parte, el grupo se potenció frente al ofrecimiento de la Secretaría de Turismo Provincial, de ser una puerta de entrada al corredor turístico Catamarca-Tucumán.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

Frente al deseo de expandir sus negocios y diversificar los servicios ofrecidos, las empresas han creído necesario superar la barrera que implica prestar los servicios sólo a turistas ocasionales y pasajeros. Así, han intentado expandir su margen de acción hacia la modalidad del *turismo de esta-*

día, que, si bien exige mayor atención por parte del prestador, representa una gran oportunidad para los pequeños emprendedores, en tanto pueden agregar mucho valor a los servicios ofrecidos.

Sin embargo, se reconoció que para alcanzar tales objetivos se requieren, además de recursos geográficos diferenciales, ofrecer múltiples actividades que las empresas, en forma individual, no son capaces de realizar en tiempo y forma, debido entre otras cosas, a la falta de experiencia en el sector, a la escasez de financiamiento, a la fuerte competencia de otros centros turísticos del país, etc.

De allí surgió la necesidad de crear espacios de cooperación entre las empresas, asociarse responsablemente y agruparse tras una estrategia conjunta que explote las complementariedades entre los diferentes emprendimientos. Recién entonces sería posible encarar el desafío que implicaría consolidarse como una oferta turística alternativa que no esté orientada sólo a aquellos clientes eventuales, sino también que pueda orientarse a un turista más demandante y venderse en las localidades cercanas en forma de paquete. Además, debería tenerse en cuenta las posibilidades que surgirían por ser puerta de entrada sud-este del corredor turístico Catamarca-Tucumán.

En este marco, el GA se puso en contacto con el Programa, a través de la Agencia de Desarrollo de Catamarca (ADEC), en noviembre de 2007, y firmó el Convenio Marco en octubre de 2008.

El objetivo general del PTA era elevar los niveles de calidad e integrar los servicios turísticos ofertados a través de una estrategia de trabajo asociativo. Los ejes del mismo fueron: I) consolidación del grupo; II) desarrollo de una oferta turística ad hoc para el corredor Catamarca-Tucumán con epicentro en Icaño; III) incremento de la calidad de los servicios ofrecidos por cada una de las empresas asociadas; IV) implementación de un plan de capacitaciones a medida; V) difusión del circuito turístico alternativo desarrollado; y, VI) búsqueda de financiamiento para sus necesidades de infraestructura individual.

Se esperaba que el trabajo conjunto redundara en la generación de nuevos servicios asociados y el mejoramiento de la calidad de los existentes. Además, el buen desempeño del grupo podría difundir el reconocimiento de las ventajas del trabajo asociativo e incentivar su ampliación en la región. La integración, la homologación de la calidad por todos los socios, las capacitaciones que permitan mejorar las prestaciones y la nueva infraestructura urbana y rural construida por el Municipio, permitirían diseñar actividades turísticas que guarden relación directa con las necesidades

de salud, relax, tranquilidad y recreación de los turistas

Por otro lado, el grupo pretendía diferenciarse explícitamente de otras localidades turísticas (Córdoba y Salta) que sufrían la degradación de sus suelos. En este sentido, se resaltó la necesidad de desarrollar actividades que sean compatibles con el cuidado y preservación de los recursos naturales con que cuenta la localidad, siendo estos muy valorados por sus características autóctonas.

A la hora de elaborar el plan de desarrollo turístico se hizo especial hincapié en el logro de altos estándares de calidad, en la formación de los RRHH (en todos los niveles organizacionales), y en el análisis de los posibles nichos de mercado con el objetivo de adecuar los servicios a las necesidades de la demanda potencial.

El primero de los factores, la calidad, es de crucial importancia en la actividad turística siendo uno de los principales determinantes del nivel de demanda alcanzado. Además, la calidad no necesariamente supone altos costos, sino más bien, mantenimiento de los niveles de calidad a cualquier escala de gastos. Los estándares mínimos se refieren, en general, a elementos como salud, higiene, comodidad, servicios y seguridad.

A su vez, no se debe perder de vista que el logro de altos estándares de calidad depende de forma directa e inmediata del nivel de capacitación del personal, que constituye la principal herramienta de satisfacción de las expectativas del potencial turista.

Finalmente, el tercer elemento destacado, el estudio de mercado, permitiría dilucidar cuáles son las potencialidades, ventajas competitivas y posibilidades comerciales del GA. Identificar y explicitar los objetivos claramente, es una necesidad insoslayable a los fines de encarar un proyecto de trabajo con miras en el mediano y largo plazo, y para ello se deberían conocer detalladamente las condiciones del contexto en el que las empresas se desenvuelven. Aunque los recursos naturales estén disponibles, es necesario conocer la potencial demanda para así adecuar los servicios y comprender cabalmente el alcance que el grupo puede tener en su inicio.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

En cuanto a las actividades programadas con miras a la consolidación del grupo, en primer lugar, se elaboró un plan de acción para el mediano plazo, a utilizar como herramienta de análisis. Allí se incluían las actividades a seguir con un

horizonte temporal de tres años, y la necesidad de integrar la oferta para que el potencial turista pueda “quedarse cuatro días en Icaño”.

Respecto al diseño participativo de la nueva oferta turística, el coordinador evaluó la participación de los integrantes del grupo a través del conocimiento que cada participante tenía sobre el objetivo de la oferta turística, su forma sistémica de funcionamiento y la importancia que la misma tendría para cada emprendedor una vez desarrollada.

Con el objetivo de precisar los roles a desempeñar por cada integrante del GA en el armado de la oferta turística conjunta, el coordinador trabajó en tres campos. En primer lugar, se ocupó de determinar el alcance de los servicios, detectando que existen empresas más relegadas que otras en cuanto a infraestructura disponible, calidad de la mano de obra y capacidad de gestión, lo cual llevaría a que los progresos sean más notorios en algunos emprendimientos que en otros. En segundo lugar, se analizó la relación comercial entre emprendimientos llegando a la conclusión de que existía una gestión comercial excesivamente individual. En tercer lugar, se verificó el desempeño de las actividades comunes que los emprendedores llevan adelante para operativizar la oferta turística en su conjunto. Por ejemplo, si existe algún contrato de relación comercial entre ellos, si están trabajando bajo alguna agrupación con una dirección definida, si existen funciones delegadas para el cuidado del recurso turístico, el medio ambiente, etc.

Para determinar las obligaciones y los beneficios, primero se definieron los servicios que habrían de ofrecerse en función a la potencial demanda. Además, se han realizado eventos, con la participación de los emprendedores en la planificación, a fin de coordinar la oferta posible para cada uno. Además, se sensibilizó a la población local respecto al alcance de la oferta turística Icaño integral, a través de la Secretaría de Turismo que cuenta con un programa de concientización y sensibilización para desarrollar el turismo comunitario.

Para afirmar la vinculación del GA con la oferta del Corredor Turístico Catamarca-Tucumán, se establecieron vínculos con la Secretaría de Turismo de Catamarca. Sin embargo, las acciones de vinculación se han visto retrasadas por falta de financiamiento de la agencia del Corredor.

Con el fin de detectar las necesidades grupales, principalmente en las temáticas de calidad y gestión de empresas se visitaron los emprendimientos y se consultó a turistas que visitaron la localidad. Asimismo, se capacitó a los emprendedores para que pudieran visualizar los puntos de unión de los servicios programados por cada uno. Además se identi-

ficó la necesidad de contar con publicidad y promoción común, una calidad de los servicios brindados homogénea y una actitud diferencial frente al cliente turístico. La capacitación fue realizada por la Secretaría de Turismo con la colaboración del coordinador.

Con respecto a la difusión, se trabajó sobre el diseño de un folleto de la oferta turística con aporte de los socios y la Municipalidad para su impresión y distribución en las localidades de Recreo y Frías. A su vez, se confeccionó una estrategia de difusión para la Fiesta Nacional de la Tuna, a realizarse en el mes de febrero en Icaño, y se impulsó la creación de una agencia turística que pueda agrupar comercialmente a los emprendedores.

Con el objetivo de evaluar las necesidades financieras del grupo, se trabajó en el relevamiento de los requerimientos de infraestructura, y los programas a los cuales podrían acceder las empresas. Sobre la base de este relevamiento, el grupo se contactó, a través de su coordinador, con Capresca (Fondo provincial para financiamiento) a fin de solicitar fondos para dichas inversiones. Desde la coordinación se colaboró con la formulación de los proyectos, su evaluación técnica y su respaldó con firma correspondiente. Finalmente, durante el mes de diciembre de 2008, fueron aprobados nueve proyectos, siete de los cuales fueron desembolsados en febrero de 2009.

Por su parte, desde el Programa se recomendó la realización de un estudio de mercado con alcance regional y la contratación de capacitadores expertos en diferentes temáticas, principalmente aquellas relacionadas con calidad y atención al cliente, al igual que diseñadores que confeccionen folletos y página web, buscando una llegada diferencial al consumidor con los servicios ofrecidos asociativamente.

El trabajo conjunto de las pequeñas empresas de Icaño les ha permitido ampliar sus horizontes económicos sustancialmente. En particular, a las empresas, en tanto grupo, se les presenta la posibilidad de explotar el Corredor Turístico Catamarca-Tucumán, al mismo tiempo que se intenta transformar el tipo de turista objetivo que llega a Icaño desde uno pasajero y esporádico hacia uno más estable y genuino. Se están considerando, por lo tanto, estrategias de largo plazo para el desarrollo regional del sector. Por otro lado, la centralización en el grupo de algunas actividades permitió aprovechar ciertas economías de escala y sinergias positivas presentes en los procesos de aprendizaje y capacitación. Así, la conformación del grupo potenció la formación de RRHH, vital en el sector turístico, caracterizado por su gran dinamismo. Por último, el actuar en forma coordinada facilitó marcadamente la interacción de las empresas con el Estado, lo cual redundó en la obtención de financiamiento

en condiciones claramente más favorables que las presentes en el mercado.

OTROS GRUPOS

Desde sus comienzos, el Programa ha recibido múltiples proyectos y ha asistido a diversos GA con características propias e irrepetibles (relacionadas con su ubicación, rama de actividad, objetivos, etc). Así, y de acuerdo a sus rasgos distintivos, cada PTA formulado es diferente y su desarrollo enfrenta a cada grupo con problemáticas específicas. La experiencia es necesariamente aprendizaje, y cada grupo que llega al Programa aporta mucho a su continuo mejoramiento independientemente de su desempeño particular. Por ello, en este apartado resulta importante destacar a aquellos grupos que se han acercado al Programa elaborando proyectos que, por diversas razones, revisten de especial interés, pero que, sin embargo, aún no han alcanzado el cabal logro de los objetivos originalmente planteados. El estudio de estos grupos resulta indispensable a los fines de volver al Programa cada vez más eficaz en su práctica.

Grupo Asociativo Cooperativa de Esencieros de Misiones

Descripción del Grupo Asociativo y de las empresas que lo componen

El *Grupo Asociativo Cooperativa de Esencieros de Misiones* está constituido por veinte productores esencieros de la localidad de El Soberbio, cuyos productos tienen alcance nacional. Todos ellos son pequeños productores con niveles de producción que sólo les permite alcanzar un nivel de subsistencia básico para el grupo familiar.

La localidad de El Soberbio es la cabecera del departamento Guaraní, ubicada en el centro oriental de la provincia, limitando con la República Federativa de Brasil en un frente de 60 km sobre el Río Uruguay.

El Soberbio fue inicialmente poblado por la inmigración brasileña de familias originarias de Polonia, Ucrania, Italia y Alemania mayoritariamente, que trajeron su cultura y buena parte de sus costumbres al colonizar aquellas tierras. Toda la región del Alto Uruguay misionero convive con una población estrechamente vinculada con Brasil, país desde el cual la penetración cultural es muy fuerte en todos los aspectos, siendo especialmente notable en el idioma.

En el año 1980, por iniciativa del Consejo Directivo del INTA y autoridades del municipio, la ciudad de El Soberbio fue de-

clarada “Capital Nacional de las Esencias”, ya que ésta producción fue -desde el nacimiento de la localidad- su principal fuente de ingresos, seguida por la explotación forestal. Cada año, en el mes de noviembre, se realiza el Festival de la Esencia.

A finales de los años '80, la situación del sector productivo de aceites esenciales se vio seriamente deteriorada debido, principalmente, a fuertes caídas en los precios del mercado interno y a un importante retraso tecnológico en el proceso productivo que, junto a otros factores, limitó el acceso a mercados externos. A esto se sumó la introducción masiva de la producción de tabaco durante los años '90, que modificó radicalmente la forma de vida y las costumbres productivas de las familias de la región. A pesar de que la producción de tabaco requiere de una dedicación mucho más intensiva por parte de todos los miembros de la familia y genera una rentabilidad apenas suficiente para cubrir sus necesidades básicas, representaba en ese momento una de las únicas alternativas posibles para los productores de la ciudad.

La generalización de la actividad tabacalera en la región produjo graves consecuencias en variados ámbitos. En relación con el ambiente, la utilización de productos agrotóxicos ha generado un elevado nivel de contaminación de los suelos y las aguas subterráneas, como lo corroboran diversos estudios que declaran a la zona de “alta vulnerabilidad”. Respecto de las condiciones laborales, como ya se mencionó, la actividad tabacalera, siendo mano de obra intensiva, propicia el trabajo infantil y la informalidad y genera ingresos muy por debajo de los que cubren el nivel de pobreza. Por último, puede mencionarse que la actividad tabacalera tiene efectos perniciosos sobre la salud de los habitantes de la región. Como consecuencia de la gran cantidad de productos tóxicos empleados en las plantaciones de tabaco, se registran en la región altos porcentajes de niños con leucemia, hidrocefalia y malformaciones de diversos grados, así como enfermedades oculares y respiratorias en niños y adultos.

Un grupo de productores agrícolas de El Soberbio, advirtiendo esta grave situación y en vista de las nuevas posibilidades que ofrecía la actividad esencialera en el nuevo entorno macroeconómico posterior a la crisis de 2001-2002, comenzó a reunirse activamente y a difundir la conveniencia de emprender una progresiva reactivación de la producción de aceites esenciales y de hierbas aromáticas. Esta iniciativa se vio convalidada por una nueva visión de la política agraria provincial, desde el Ministerio del Agro y la Producción de Misiones.

Luego de un fuerte trabajo de sensibilización hacia los productores del municipio y la consecuente incorporación de

nuevos productores, el grupo se constituyó el día 20 de septiembre de 2004, llegando a contar con veintitrés socios activos y más de cien socios adherentes.

El grupo de socios de la Cooperativa, ha mostrado un elevado grado de consolidación, que se vio reflejado no sólo en los sustantivos logros alcanzados en términos productivos y de comercialización de aceites esenciales, sino también en el involucramiento de la Cooperativa con diversas instituciones tecnológicas, académicas y estatales y en el compromiso social asumido por el grupo en la realización de una serie de actividades que tenderían a reducir los elevados niveles de pobreza de la población de El Soberbio.

Con respecto a la relación con otras organizaciones del medio, la Cooperativa Río Uruguay ha logrado importantes contactos con instituciones académicas, tecnológicas, empresariales y estatales, que han realizado aportes sumamente relevantes en el transcurso de la actividad. Las mismas se han comprometido a continuar con este apoyo en el proyecto de diversificación productiva emprendido por la Cooperativa. En términos de la vinculación con instituciones académicas, se ha firmado un convenio de cooperación con la Universidad Nacional de Ijuí (UNIJUI), de Brasil, para realizar, entre otras actividades, intercambios de experiencias con productores brasileños de hierbas aromáticas y se ha participado en diversas jornadas de capacitación dictadas por la Secretaría de Agricultura de la Provincia de Entre Ríos.

Por otro lado, la Cooperativa se ha involucrado con diversas instituciones tecnológicas y empresariales. Ha recibido capacitación y asesoramiento técnico en la construcción y puesta en marcha de una planta de extracción de aceites esenciales por parte del Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología (CITTEC) de la Universidad Nacional de Río Cuarto, lo que generaría un salto tecnológico sumamente relevante que permitiría obtener una producción con estándares de calidad aceptables a nivel nacional e internacional. La Cooperativa integra el Programa Pequeño Silvicultor dirigido por el Gobierno Provincial para la ampliación del esquema de diversificación que se ha planteado el grupo y formaba parte de la Cámara Argentina de Productores y Procesadores de Aromáticas Medicinales y Afines (CAPPAMA) y de la Associação Brasileira de Produtores de Óleos Essenciais (ABRAPOE). Además, se entablaron relaciones con la Cámara Argentina de Especies, Molineros de Pimentón y Afines (CAEMPA), con la Estación Experimental Agropecuaria Cerro Azul del INTA en Misiones y con grandes empresas relacionadas con el rubro.

Por último, la Cooperativa se ha vinculado también con organismos estatales, entre ellos: la Subsecretaría de Recon-

versión y Diversificación Productiva del Ministerio del Agro y la Producción de la Provincia de Misiones, la Escuela de la Familia Agropecuaria N° 0804, la Universidad Nacional de Misiones, la Universidad Nacional de Entre Ríos y la Dirección General de Recursos Naturales, Forestación y Economías Alternativas de la Secretaría de Agricultura de Entre Ríos.

En términos del rol social asumido por la Cooperativa Río Uruguay con la comunidad de El Soberbio y como reflejo de la solidez del grupo de socios, pueden mencionarse diversas actividades: por un lado la integración, en el año 2005, a la red de Cooperativas de Gas (MISCOOP gas) logrando ofrecer gas envasado al segundo mejor precio de la provincia, beneficiando así a gran parte de la población de El Soberbio y sus alrededores; por otro lado, la sede social de la Cooperativa albergaba a julio de 2009 una extensión de la Secretaría de Turismo Provincial para la región; y, por medio de un convenio con el Gobierno Provincial, la Cooperativa brindaba el Seguro Provincial de Salud para los Esencieros en forma totalmente subsidiada hasta consolidar el proyecto de reconversión esenciera, con un alcance proyectado a 450 familias beneficiarias lo cual generaría el incentivo para que nuevos pequeños productores se dediquen a esta actividad.

Problemáticas y objetivos del PTA del Grupo Asociativo

En sus inicios, los principales objetivos planteados por la Cooperativa en relación con la producción y comercialización de aceites esenciales, consistieron en mejorar los rendimientos mediante estudios de producción, mantenimiento y manejo del suelo, reconvertir las prácticas artesanales de destilación de aceites esenciales incorporando mejoras tecnológicas y proyectar al mercado productos homogéneos con volúmenes sostenibles en el tiempo. Dado que estos objetivos mostraron un avance sustancial en su grado de cumplimiento, la Cooperativa se planteó, desde mediados de 2006, la ampliación de sus metas diversificando sus actividades, en principio, hacia la producción de hierbas aromáticas deshidratadas.

A fin de emprender este proceso de diversificación productiva, la Cooperativa Río Uruguay formuló un PTA, que contó con el apoyo del Programa, iniciándose formalmente en septiembre de 2007. El objetivo general del proyecto era la promoción de la producción de hierbas aromáticas deshidratadas en El Soberbio y sus alrededores. A través del mismo se intentó atacar una serie de obstáculos que enfrentaban las empresas de la región. En primer lugar, todas estas dificultades se condensaban y materializaban en la presen-

cia de altos niveles de pobreza en la ciudad, representando la principal problemática a resolver. A su vez, los productores tenían problemas para acceder a financiamiento, contaban con una pequeña escala de su producción y el acceso a los mercados era limitado, todo lo cual configuraba una débil posición en la cadena de valor.

Teniendo en cuenta esta serie de problemáticas, se identificaron como objetivos específicos: lograr la consolidación del GA; definir un plan y una estrategia de capacitación en cultivos de especies aromáticas para el grupo de productores y para un grupo de instructores; estimular y dirigir la implantación de huertos modelo para la producción de menta piperita; asistir técnicamente a los productores del grupo durante el ciclo productivo de los huertos e instalar una planta automatizada de deshidratación de hierbas aromáticas.

A fin de lograr estos objetivos, se propuso implementar una serie de acciones. En primer lugar, se contemplaron diversas actividades para la consolidación del grupo de productores en la ejecución y seguimiento del proyecto; como resultado se esperaba que el grupo realice al menos una venta conjunta de la producción obtenida. En segundo lugar, con la colaboración de los productores y la asistencia de instructores regionales, se pensó elaborar un cronograma de capacitación y guías didácticas que incluyan mapas y cuadros estadísticos que tendrían en cuenta: lugar de realización, tipo de capacitación requerida, secuencia en que se realizarían las capacitaciones según las regiones, etc. En tercer lugar, en las guías didácticas se preveían los viajes de capacitación de otros productores a los mercados potenciales y a otras instituciones vinculadas.

Con los conocimientos y la asistencia técnica de personal capacitado, así como también con el trabajo del coordinador del proyecto y los instructores regionales, se puso en marcha el Plan de Aromáticas que establecía cómo se realizarían las tareas de construcción de huertos, sistemas de riego, métodos de cultivo, cosecha, traslado de materias primas y labores culturales requeridas.

Perspectivas futuras, logros alcanzados y objetivos pendientes

A la par de las actividades mencionadas, el coordinador del Plan de Aromáticas, estaba encargado de gestionar el financiamiento necesario para su realización. Simultáneamente, en el marco de un cronograma de entrega organizado sobre la base de la preparación de los suelos, ubicación geográfica, etc., la Cooperativa dispuso en sus viveros de los plántines y las semillas de las especies a cultivar. Ambas fueron distribuidas según un calendario de siembra y transplante

botánicamente aprobado para la zona por personal capacitado. Con la implementación del Plan, las plantaciones fueron regularmente monitoreadas por los instructores regionales y el coordinador del proyecto.

Desde septiembre de 2007, mes en que se dio inicio a este proyecto asociativo, el grupo de productores avanzó eficazmente con la ejecución de las actividades previstas: participaron en diversos cursos de capacitación, prepararon los terrenos necesarios para la implantación de huertos modelo de menta piperita, recibieron asistencia técnica de distintos profesionales de organismos de la región y compartieron experiencias con productores de otras zonas. Un logro importante a destacar del trabajo realizado por los socios de la Cooperativa, el coordinador y el grupo de productores, fue la firma de convenios con otras asociaciones de productores de hierbas aromáticas y aceites esenciales de la provincia de Misiones a fin de extender el Plan de Aromáticas a las mismas, en vista de los potenciales beneficios que traería a los productores y al resto de la comunidad.

Sin embargo, a pesar de que el grupo venía mostrando avances significativos en cuanto a la realización de las actividades planificadas, hacia mediados de 2008 comenzaron a sucederse una serie de inconvenientes internos del grupo, que finalmente desembocaron en la suspensión del PTA en septiembre del mismo año.

De todas maneras, vale destacar la existencia de este grupo por múltiples razones. En primer lugar, como una prueba insoslayable del fuerte carácter federal del Programa, teniendo en cuenta que los productores se encuentran en una zona marginal del país, muy lejos de los principales centros urbanos. Por otro lado, el PTA formulado era muy interesante ya que materializaba el intento explícito de los productores de darle un impulso fundamental a su actividad, en el marco de la expansión de la producción tabacalera en la zona, que tiene graves consecuencias tanto sociales como ambientales. El impacto del PTA iba más allá de lo meramente económico, e implicaba la imposición de una lógica productiva que hacía hincapié en los factores histórico-culturales y medio ambientales. Finalmente, el proyecto esenciero resultaba muy atractivo porque los productores que lo elaboraron presentaban grandes carencias económicas, muchos de ellos con ingresos por debajo de la línea de la pobreza.

Grupo Asociativo Cooperativa de la Industria de la Madera y Afines de Eldorado Limitada (CIMAEL)

La Cooperativa de la Industria de la Madera y Afines de Eldorado Limitada (CIMAEL) está ubicada en la localidad de

Eldorado, Misiones. Todos los talleres asociados entran en la categoría de microempresas. De hecho, prácticamente todos éstos se encuentran en el mismo predio en donde se ubica la vivienda familiar. Los productos elaborados por los integrantes del grupo abarcan las aberturas, diferentes tipos de remanufacturas de madera y muebles.

Misiones tradicionalmente se ha dedicado a la industria del mueble y la madera, pero también es una de las provincias que sufrió más fuertemente la recesión hacia fines de los años '90 y su consecuente crisis socio-económica. La recuperación posterior ha sido sustancial pero sin alcanzar niveles acordes con un crecimiento sostenible en el tiempo.

A su vez, en la zona del "Alto Paraná" se ubica la mayor parte de las empresas misioneras del sector maderero siendo la ciudad de Eldorado, y sus alrededores, uno de los centros más importantes de esta rama de producción en Argentina. Allí se encuentra la Cooperativa, que está conformada por treinta y cuatro socios. Fue fundada en agosto de 2002, con el principal objetivo de generar un ámbito conjunto de comercialización de los productos de las quince carpinterías entre las que se distribuyen sus socios.

En los inicios de la Cooperativa se realizó un relevamiento a partir del cual se advirtió la escasa capacidad de comercialización individual y diversas limitaciones en el proceso productivo de los quince talleres que la componen. Además se destacaron entre las limitaciones más importantes, el alto grado de precariedad en las condiciones laborales y de seguridad, fuertes restricciones de acceso a financiamiento para obtener materia prima, herramientas y maquinarias, y el estado obsoleto de la mayor parte del capital productivo de las carpinterías. En consecuencia, la creación de la Cooperativa emprendida por los carpinteros surgió tanto para mejorar su posicionamiento y ampliar su acceso al mercado regional como para enfrentar con mayor fortaleza las restricciones productivas mencionadas.

En este contexto, el grupo solicitó financiamiento para un proyecto de fortalecimiento de la Cooperativa, denominado "Polo Maderas – Muebles del Alto Paraná. Provincia de Misiones" al Plan Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. En el transcurso de 2004, la CIMAEL recibió aportes, por parte de este organismo, para financiar equipamiento e infraestructura para las carpinterías asociadas, insumos de producción, actividades de fortalecimiento institucional y capacitación para los carpinteros. Adicionalmente, la municipalidad de Eldorado aportó fondos complementarios para la ejecución del proyecto mencionado, distribuidos en apoyo a las actividades de fortalecimiento de la CIMAEL y gastos operativos y administrativos del proyecto. Con el apoyo recibido, las distintas carpinterías de los so-

cios mejoraron ampliamente su situación en términos productivos, lo que les permitió elevar la calidad de los productos ofrecidos en el local de venta de la Cooperativa.

Con el objeto de fortalecer principalmente el área de comercialización y consolidarse como GA, a comienzos de 2007, la CIMAEL se contactó con el Programa y presentó un proyecto cuyas actividades pretendían cubrir tres aspectos fundamentales: I) fortalecimiento de la estrategia comercial y reorganización de la gestión administrativa de la Cooperativa: este eje se centró en la elaboración e implementación de una estrategia de comercialización de los principales productos de la Cooperativa, complementándose con mejoras en el diseño de los mismos y con la reorganización de su sistema administrativo. La estrategia de comercialización implicaría, como uno de sus principales componentes, la participación activa en las diferentes ferias nacionales e internacionales relacionadas con el sector maderero. Para esto se solicitaría asesoramiento a la RITIM (Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera) que nuclea a diversos organismos tecnológicos relacionados con el sector, por ejemplo, la AMAYADAP (Asociación Maderera de Aserraderos y Afines del Alto Paraná), y al INTI, en su División de Madera y Muebles; II) integración vertical de la producción de la Cooperativa: este proceso incluiría la organización del proceso de producción (especialización de cada carpintería en partes de muebles y centralización del armado y la terminación en un centro común), la elaboración de un manual de procedimientos sobre el nuevo proceso de producción y la instalación del centro de armado y acabado, incluyendo una cabina de pintura, con su correspondiente capacitación y reglamento de uso. Para esta etapa también se solicitaría la participación de la RITIM de Misiones, con acompañamiento del INTI Madera y Mueble; y, III) consolidación del grupo de carpinteros de la CIMAEL. Para tal fin se planeó que el grupo de carpinteros asociados a la Cooperativa se reúna mensualmente para tratar el avance del proyecto. Estos talleres y la evaluación final serían organizados, moderados y registrados por el coordinador.

La formulación de este proyecto estuvo fuertemente apoyada por la Agencia de Desarrollo Económico de Eldorado (AGEDEL), que prestó asistencia técnica y aportó su infraestructura. Además, se comprometió a realizar un acompañamiento permanente, a poner a disposición del grupo las instalaciones para la realización de los cursos de capacitación previstos en el proyecto y a brindar la articulación necesaria con otras instituciones del medio.

El PTA inició formalmente en octubre de 2007. Los principales aportes que implicaba su cumplimiento radicaban fundamentalmente en la instalación de la cabina de pintura, el montaje de un centro de armado y acabado, el seguimiento

de un plan de capacitación integral y la reorganización del sistema administrativo y de gestión de la Cooperativa. Sin embargo, todos los objetivos que pudieran alcanzarse en el marco del PTA estarían siempre supeditados al logro previo de la consolidación grupal y la difusión de las prácticas de trabajo asociativo. Fue en este sentido que el grupo no pudo avanzar todo lo deseado a lo largo del año de desarrollo del PTA, y por lo tanto, no pudieron sentarse las bases fundamentales para el cabal desenvolvimiento del proyecto. El origen de esta problemática puede encontrarse en buena medida en la renuncia del coordinador en enero de 2008, que condicionó fuertemente el desempeño grupal. Se vuelve evidente en este caso el rol clave que ocupa el coordinador del grupo en tanto tiene una importancia vital en la creación de espacios fluidos de articulación entre los integrantes del grupo, espacios cuya existencia son indispensables para potenciar el trabajo conjunto.

Grupo Asociativo PROASO

El Proyecto Asociativo *PROASO* pertenece a la industria de la maquinaria agrícola, la cual se incluye dentro del sector metalmecánico. El grupo está compuesto por trece MiPyMEs, varias de las cuáles participaron también del proyecto del Grupo Exportador de Maquinaria Agrícola. A la vez, *PROASO* está conformado por otras empresas de la región, relacionadas con la gestión de la Fundación CIDETER.

Casi todas las empresas del GA se localizan en la localidad de Armstrong, pero están especializadas en diferentes actividades tales como: fabricación de implementos agrícolas y sembradoras (de grano fino y grueso), fabricación de implementos de roturación y labranza, desmalezadoras y agropartes, fundiciones, fabricación de silos, entre otros.

Hacia septiembre de 2007 el grupo presentó un PTA que tenía como objetivo el diseño, la construcción y la posterior comercialización, en forma conjunta, de una cosechadora axial. Se proyectó la realización de la misma con un 85% de componentes de origen nacional, para así cubrir el vacío existente en la producción interna de este rubro, en el que hay un volumen muy elevado de importaciones, tanto de las partes de las máquinas que luego son terminadas localmente, como de cosechadoras producidas directamente en el exterior.

El proyecto estaba basado en un PTA destinado a: a) completar la construcción del prototipo de la cosechadora axial, realizar las pruebas en vacío y efectuar las correcciones que fueran necesarias para completar el montaje total; b) realizar pruebas a campo en instalaciones de INTA Manfredi,

en lotes sembrados con distintas variedades, para de este modo, testear las prestaciones del equipo y obtener la información para hacer las correcciones finales; c) generar un plan integral de marketing donde se pretendería definir la gráfica, la página web y el mensaje comunicacional para el producto; d) homologar partes y piezas, luego de las correcciones finales, para lograr la estandarización de la fabricación de la pre-serie; e) redactar y publicar los manuales de uso y seguridad del prototipo y guías de respaldo al usuario y prevención; f) proveer capacitación y formación continua de RRHH, para integrar los distintos equipos interdisciplinarios que participarían en el proyecto; y g) actualizar el plan de negocios para la producción y comercialización de la cosechadora axial, como herramienta para la construcción de pre-series y el armado de una red de concesionarios de venta y servicios. La construcción de la cosechadora, una vez realizado el prototipo final, quedaría a cargo de las distintas empresas fabricantes de maquinaria agrícola, dividiéndose la producción en partes. Por lo tanto, un objetivo implícito en el proyecto era la consolidación del trabajo asociativo de los integrantes y proveedores de piezas y partes de *PROASO*.

El grupo interactuó con instituciones de apoyo estatal que participaban activamente en el sustento del proyecto y de la asociatividad grupal. Se planeó que el INTA aportaría tierras y financiamiento para la realización de las pruebas de cam-

po y para la información final relacionada con las correcciones al prototipo. Por otro lado, la SEPyME apoyaría el diseño de partes del prototipo, la formulación del plan de negocios y el plan de marketing y la redacción de los manuales técnicos.

En febrero de 2008 el GA concurrió a la Expoagro 2008, donde se realizaron parte de las actividades programadas en el PTA. Sin embargo, y a pesar de que el proyecto original era muy prometedor, la renuncia del coordinador en marzo de 2008 condicionó fuertemente la continuidad del PTA. Los integrantes del grupo no pudieron encontrar un reemplazante idóneo con lo que las actividades programadas primero se retrasaron para luego paralizarse, desembocando en la suspensión del PTA. Este caso de asociatividad da muestras de que el coordinador, en su rol de nexo entre la SEPyME y el grupo de empresas, tiene una importancia clave en el buen desempeño. A su vez, el coordinador tiene una relevancia crucial en la difusión e incentivación del trabajo asociativo en las prácticas del grupo, en cuanto la conformación y consolidación del mismo constituyen una necesidad excluyente del Programa. Resta destacar, que el proyecto originalmente propuesto y formulado, resultaba extremadamente interesante en tanto implicaba el desarrollo nacional de un bien de capital escasamente presente en el país, y relacionado directamente con la actividad agropecuaria.

ANEXO 2 CUADRO: PROYECTOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES - PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL” (A JULIO DE 2009)

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
CONARS	Naval	6	Pequeñas y medianas	Berisso y Ensenada	Buenos Aires	Desarrollo de imagen. Plan de inversiones. Implementación de un programa de calidad. Capacitación. Montaje de un astillero.	Asistencia en capacitación. Consultorías para desarrollo de imagen y mejora de calidad. Financiamiento de inversiones.	INTI. UNLP. Municipios de Ensenada y Berisso. MTEySS
Grupo de empresas metalúrgicas de Olavarría (GREMET)	Metalúrgica	10	Micro, pequeñas y medianas	Olavarría	Buenos Aires	Desarrollo de un plan de marketing, conformación de un pool de compras, ventas y servicios.	Apoyo al plan de marketing.	Municipalidad de Olavarría. Adeco (agencia)
Grupo Naval de Mar del Plata	Naval	16	Micro, pequeñas y medianas	Mar del Plata	Buenos Aires	Capacitación de asesores tecnológicos. Desarrollo de un centro tecnológico para la prestación de servicios de asistencia técnica a las empresas del grupo. Plan de comercialización.	Asistencia técnica para la formulación de proyectos.	Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. Universidad Nacional de Mar de Plata (UNMDP). MTEySS.
Producción Porcina Balcarce, CEDEFUT (*)	Porcino	5	Microempresas	Balcarce	Buenos Aires	Fortalecer el grupo asociativo. Crear un núcleo genético. Implementar un plan de manejo integral de los plantales porcinos para elevar la escala productiva y homogeneizar la producción grupal. Identificar canales de comercialización.	Plan comercial y productivo. Financiación de un plan de innovación genética. Homogeneización de la calidad y los procesos productivos.	Agencia de Desarrollo de Balcarce. UNMDP. INTA.
ATICMA	Software	22	Micro, pequeñas y medianas	Mar del Plata	Buenos Aires	Buscar oportunidades de negocio que permitan impulsar la especialización de las empresas TIC, promoviendo el desarrollo de aplicaciones específicas de alto valor agregado, para otros sectores productivos. Desarrollar e implementar un programa de capacitación acorde a las necesidades de las empresas del grupo, que vincule a las mismas con distintas instituciones educativas y centros de investigación. Desarrollar un plan de negocios para la Planta de armado y ensamble de plaquetas y equipos electrónicos.	Programa de capacitación, plan de negocios, promoción comercial y apoyo en la consolidación del grupo	Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Municipalidad de General Pueyrredón, Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ingeniería.

Nombre del grupo		Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto		Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa		Organismos vinculados
Turismo Balcarce	Turismo	8	Microempresas	Balcarce	Buenos Aires	Fortalecimiento asociativo del grupo con el objetivo general de imponer a Balcarce como destino turístico relevante. Desarrollar nuevos canales de comercialización y difusión e instalar nuevos puntos de venta. Realización de un estudio de mercado, capacitaciones y asistencia técnica.	Estudio de mercado. Estrategia de comercialización, y diseño de imagen. Desarrollo de actividades de capacitación.				
COEMMA (*)	Mueble	6	Pequeñas y medianas	San Martín	Buenos Aires	Inserción en el mercado de los Estados Unidos a través del diseño y fabricación conjuntas del mobiliario completo de una unidad habitacional. Fortalecimiento del grupo. Integración de la producción.	Diseño y producción de un prototipo de unidad habitacional. Diseño de una imagen. Asistencia a ferias internacionales. Revisión del reglamento interno. Certificación con INTI.	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Municipalidad de Gral. San Martín.			
Turismo Icaño (*)	Turismo	10	Microempresas	Icaño	Catamarca	Desarrollar una oferta turística conjunta con epicentro en Icaño para el corredor Catamarca-Tucumán. Consolidación del grupo. Elevar los niveles de calidad y desarrollar actividades de capacitación. Diseñar e implementar estrategias de difusión.	Desarrollo de la estrategia de comercialización. Implementación de actividades de capacitación. Asesoramiento técnico para la elaboración de la oferta turística conjunta.	Municipalidad de Icaño.			
Chaco Software	Software	9	Microempresas	Resistencia	Chaco	Fortalecimiento interno del grupo. Capacitación técnica y gerencial.	Asistencia en proyectos de capacitación. Conformación de Asoc. civil.	Fundación INTECNO. Gobierno de la Provincia de Chaco.			
Grupo apícola de Villa Ángela	Apícola	13	Microempresas	Villa Ángela	Chaco	Mejora en el patrón sanitario y nutricional de colmenas. Construcción de una red apícola. Plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Capacitación y asistencia técnica a los productores.	Construcción de galpón de acopio. Adquisición de maquinaria para estampar cera.	INTA			
Consorcio Puerto Lobos	Pesca artesanal	10	Microempresas	Puerto Lobos	Chubut	Desarrollo de un canal conjunto de distribución y logística.	Apoyo en la compra de un vehículo. Asistencia técnica para comercialización. Desarrollo de un plan de ventas e implementación de la logística.	Ministerio de Producción de Chubut. CFI			
Grupo de Regantes Valle 16 de octubre	Agrícola	6	Microempresas	Trevelin	Chubut	Elevar la productividad de las pasturas, a partir de la implementación del riego suplementario.	Compra del equipo de riego. Apoyo a la consolidación del grupo.	INTA Estación Experimental Esquel.			

Nombre del grupo		Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto		Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa		Organismos vinculados
Sistema de comercialización de la Cooperativa Apícola de Ischilín		Apícola	45	Microempresas	Deán Funes	Córdoba	Desarrollo de un plan comercial para la venta de miel fraccionada en el mercado local y exportación directa.	Mejora y ampliación en instalaciones, equipamiento y transporte. Ampliación y mejora del know how para la producción de aceites. Mejora del perfil laboral-profesional. Desarrollo del circuito de producción de semilla fiscalizada Alto Oleico. Incremento en la superficie total cultivada con variedades de mani Alto Oleico. Fortalecimiento la imagen corporativa.	Asistencia técnica para la realización de un plan comercial.	Municipalidad de Deán Funes. ONUDI-Cooperación Italiana. MTEySS.	
Cluster manisero de Gral. Cabrera		Manisero	5	Pequeñas y medianas	Gral. Cabrera, La Carlota y Jovita	Córdoba			Asistencia en planes de inversión en instalaciones, transporte y equipamiento.	Municipalidades de General Cabrera, La Carlota y General Deheza. Consorcio de Gobiernos locales de la región manisera.	
Corrientes TIC's		Software	8	Microempresas	Corrientes	Corrientes	Consolidación del grupo. Mejora en la comercialización. Incremento de la competitividad mediante la realización de acciones conjuntas que permitan el crecimiento y fortalecimiento del cluster.		Capacitación. Asistencia técnica para la comercialización.	Secretaría de Planeamiento de Corrientes	
Carpinteros de Bovril		Madera y mueble	5	Microempresas	Bovril	Entre Ríos	Incorporar un nuevo tipo de materia prima (eucalipto colorado). Mejora de calidad en procesos y productos. Formalización del grupo asociativo.		Capacitación y asistencia técnica en diseño de muebles con la nueva madera. Construcción de un secadero.	Secretaría de la Producción de Entre Ríos. INTI Maderas. Secretaría de la Producción de la Provincia de Entre Ríos.	
APIMNEA		Madera	14	Micro y pequeñas	Concordia	Entre Ríos	Diseñar un esquema de control de calidad. Capacitación en control de calidad. Diagnóstico de las necesidades de infraestructura y equipamiento.		Conformación de laboratorio de control de calidad. Capacitación. Certificación de plantas. Financiamiento de inversiones.	INTA. INTI. SOCODEVI. CAFESG.	
Cluster avícola de Paraná		Avícola	67	Micro, pequeñas y medianas	Paraná	Entre Ríos	Diagnóstico de la situación productiva actual. Capacitación y asistencia técnica en aspectos gerenciales. Plan de desarrollo de mediano y largo plazo.		Capacitación. Asistencia técnica en higiene y seguridad de granjas.		

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Carpinteros Unidos de Crespo (*)	Madera y mueble	5	Microempresas	Crespo	Entre Ríos	Realizar un estudio de mercado. Diseñar producción de puertas placas en serie y en conjunto. Lograr estándares de calidad. Planes de capacitación.	Estudio de mercado, implementación y asesoramiento en el desarrollo de las capacitaciones. Asistencia técnica e a fines de lograr la integración productiva. Compra de maquinaria para fabricación en serie de puertas placas.	Centro Comercial, Industrial y Agropecuario Crespo. Municipalidad de Crespo. Universidad de Entre Ríos. Escuela Técnica. Secretaría de Producción de Entre Ríos. INTI.
Muebleros y carpinteros de Caímancito	Madera y mueble	20	Microempresas	Caímancito	Jujuy	Mejoras en la selección del tipo de maderas y mayor aprovechamiento de éstas. Utilización de materiales complementarios en la producción de muebles. Introducción de nuevos diseños. Equipamiento de las carpinterías. Mejoras de procesos. Compra de un secadero. Comercialización conjunta. Forestación.	Asistencia técnica y capacitación en lay out, diseño, manejo de máquinas y herramientas y propiedades de la materia prima. Compra de un secadero.	INTI madera y muebles. Min. de Desarrollo Social. Min. de Prod. de Jujuy. MTEySS.
ClusterAR (*)	Software	10	Microempresas	San Salvador de Jujuy	Jujuy	Fortalecimiento de la estructura institucional y organizacional del grupo. Crecimiento sostenido e incremento de la facturación de las empresas. Desarrollar y homogeneizar los estándares de calidad de los productos y las capacidades técnicas y gerenciales de los RRHH.	Desarrollo de imagen institucional. Capacitaciones técnicas. Asesoramiento para el logro de estándares de calidad. Plan productivo para el desarrollo de nuevos productos.	CFCESSI. Iniciativa Jujuy.
Grupo de Productores de ciruelas	Frutícola	5	Microempresas	General Alvear	Mendoza	Desarrollar una estrategia asociativa de inserción comercial de exportación de la ciruela desecada.	Asistencia técnica en la implementación de la estrategia comercial.	Centro de Desarrollo Emprendedor de San Rafael. PROSAP.
Aeronáutico de Mendoza	Aeronáutico	6	Micro y pequeñas empresas	Mendoza	Mendoza	Conformación formal del grupo y promoción y difusión de las actividades aeronáuticas mendocinas. Consolidar la imagen del clúster y lanzar la marca "Clúster Aeronáutico de Mendoza". Plan integral de formación y capacitación de los RRHH. Estudio y desarrollo de los mercados actuales y potenciales, incluyendo la participación en misiones comerciales nacionales e internacionales.	Estudio de mercado, desarrollo de capacitaciones, asistencia técnica en comercialización y marketing. Asesoramiento para la realización de misiones comerciales.	

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Mendoza Software Factory	Software	5	Pequeñas	Mendoza	Mendoza	Consolidación en el mercado internacional como proveedores de software factory y productos en el área de servicios informáticos, acuerdos a los estándares internacionales, alineando la estrategia del consorcio a la estrategia implementada a nivel nacional para el sector. Plan de marketing. Capacitación para los técnicos. Certificaciones de calidad.	Asistencia en la organización de misiones comerciales externas. Capacitaciones en PMI e idiomas. Estudio de mercado.	ProMendoza
Grupo de productores de damascos de San Rafael	Frutícola	5	Microempresas	San Rafael	Mendoza	Desarrollar una estrategia asociativa de inserción comercial en el encadenamiento frutícola del damasco.	Asistencia técnica en la implementación de la estrategia comercial.	Centro de Desarrollo Emprendedor de San Rafael. PROSAP.
Metalmecánica para viñedos de Mendoza (*)	Metalmecánico	6	Pequeñas	Gran Mendoza	Mendoza	Consolidar una oferta conjunta de bienes y servicios. Fortalecimiento interno del grupo. Capacitaciones para profesionalizar a los planteles gerenciales y a los mandos medios. Inserción en nuevos mercados internacionales. Indagación para el desarrollo de nuevos productos y procesos. Estandarización (planta llave en mano).	Asesoramiento técnico para elaborar un oferta conjunta. Planes de capacitación y productivos-comerciales. Estudios de mercado internacionales.	IDITS. ASINMAT.
CIMAEL	Madera y mueble	30	Pequeñas	Eldorado	Misiones	Fortalecimiento de la estrategia comercial. Renovación de equipamiento. Instalación de centro de acabado y cabina de pintura. Capacitación y asistencia técnica.	Capacitación y asistencia técnica a través del RITIM. Asistencia financiera para la instalación del centro de acabado y la cabina de pintura.	AGEDEL. RITIM. INTI. AMAYADAP.
Hierbas aromáticas de El Soberbio	Esenciero	20	Microempresas	El Soberbio	Misiones	Diseño e implementación de huertos para producción de hierbas aromáticas. Instalación de una planta de deshidratación y envasado. Capacitación y asistencia técnica en las distintas etapas del proceso productivo.	Asistencia financiera para implementar un sistema de riego y para la instalación de la planta deshidratadora.	Min. del Agro y la Prod. de Misiones. Univ. Nac. de Río Cuarto. INTA. Sec. de Agr. de Entre Ríos.

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Corredor turístico Iguazú-Misiones Jesuíticas	Turismo	5	Micro y pequeñas	Iguazú, Jardín América, Capióví, San Ignacio, Posadas	Misiones	Implementación de un sistema de gestión de calidad. Plan de capacitación. Elaboración e implementación de un plan de comercialización a nivel nacional e internacional.	Asistencia técnica en la formulación de proyectos.	ADEMI. Cámara de Turismo de Misiones.
Cooperativa de carpinteros San José (*)	Madera y mueble	21	Microempresas	Posadas	Misiones	Mejora en el lay out de la planta. Implementación de medidas de seguridad. Elaboración de manuales de procedimiento. Capacitación y asistencia técnica. Instalación de una cabina de pintura.	Capacitación y asistencia técnica a través del INTI. Asistencia financiera para la implementación de medidas de seguridad e instalación de la cabina de pintura.	ADEMI. INTI Madera y Muebles.
Grupo de productores de cerezas de Neuquén	Cerezas	7	Microempresas	Neuquén, Gral. Roca, Allen y Plottier	Neuquén	Implementación de estándares de calidad homogéneos en todas las empresas del grupo. Buenas prácticas agrícolas. Estrategia comercial. Inversiones en bienes para conservación, empaque y máquinas clasificadoras.	Estrategia comercial. Capacitación. Inversiones.	Centro Pyme de la Provincia de Neuquén. ADENEU.
Cluster Neuquén TIC's	Software	18	Micro y pequeñas	Neuquén	Neuquén	Consultoría en aspectos gerenciales. Capacitación del personal en gestión y comercialización. Participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios. Conformación de un grupo exportador.	Asistencia en la organización de misiones comerciales. Asistencia en capacitación.	Centro PyME de la Provincia de Neuquén. Universidad Nacional del Comahue. IFES. Fundación ISI Collage. Fundación Innovar. CFI.
Cluster Neuquén TIC's II (*)	Software	21	Micro y pequeñas	Neuquén	Neuquén	Implementar un sistema de gestión de calidad adaptado a las empresas más pequeñas del grupo. Consultoría en aspectos gerenciales. Capacitación del personal en gestión, comercialización y herramientas de software. Participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios para consolidar la marca "Cluster Infotech". Conformación de un grupo exportador.	Asistencia e implementación de los planes de capacitación. Asesorar en la adopción de un sistema de gestión de calidad. Plan comercial.	Centro PyME Neuquén. Universidad Nacional del Comahue. IFES. Fundación ISI Collage. Fundación Innovar. CF

Nombre del grupo		Sector		Cantidad de empresas		Tipo de empresas		Localidad/es		Provincia		Principales ejes del proyecto		Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa		Organismos vinculados		
Aromáticas Alto Valle (*)	Aromáticos	6	Microempresas	Cipolletti	Río Negro	Consolidación productiva y comercial del grupo. Homogenización del producto y desarrollo de nuevos productos derivados. Realizar un estudio de mercado y una estrategia comercial conjunta. Actividades de capacitación (BPA, BPM). Mejorar la calidad del producto final.	Asesoramiento técnico en el desarrollo del plan de comercialización conjunto. Plan de capacitación para obtener certificados de calidad. Asistencia técnica legal y productiva, y estudio de mercado. Adquisición de un destilador.	CREAR ADECO (Agencia de Desarrollo Confluencia) Cipolletti Río Negro										
Turismo Bienestar	Turismo	7	Microempresas	El Bolsón	Río Negro	Desestacionalizar la oferta turística de la localidad a través del desarrollo del producto "Turismo Bienestar". Estructuración de la oferta. Capacitación. Definición de un estándar de calidad. Diseño de una estrategia de comercialización.	Diseño de material de promoción. Capacitación de operadores turísticos.	Ministerio de Turismo de Río Negro. Sec. de Tur. de El Bolsón. Pro Río Negro. CREAR.										
Helvecia Apícola (*)	Apícola	5	Microempresas	Helvecia	Santa Fe	Consolidación del grupo. Capacitaciones en la producción de miel orgánica. Aumentar la capacidad de producción, extracción y procesamiento de miel orgánica en el marco de la implementación de un plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Diseñar un plan comercial.	Desarrollar un plan comercial y productivo. Actividades de capacitación. Construcción de una sala de extracción o un lanchón de transporte											
Grupo exportador de maquinaria agrícola. Agro Show room.	Maquinaria agrícola	30	Medianas	Armstrong y Las Parejas	Santa Fe	Inserción en mercados internacionales. Construcción de un show room. Estudios de mercado. Definición de una estrategia de promoción.	Apoyo en el armado de misiones comerciales y rondas de negocios. Capacitación en herramientas de comercio exterior.	INTA. INTI.										
PROASO	Maquinaria agrícola	11	Micro, pequeñas y medianas	Armstrong y Las Parejas	Santa Fe	Desarrollo de una cosechadora axial con un 85% de componentes de origen nacional.	Asistencia técnica en desarrollo de producto. Capacitación.	INTA. INTI.										
Grupo de Galvanoplastia Rosario	Galvanoplastia	9	Micro y pequeñas	Rosario y Pueblo Esther	Santa Fe	Realización de estudios previos al armado de un parque industrial temático.	Estudio de impacto ambiental. Confección de planos para provisión de agua, gas, construcción de sede y centros de tratamiento, acceso al parque y circulación interna.	Agencia de Desarrollo de Rosario. JICA. INTI.										

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Cluster TIC's Rosario	Software	9	Microempresas	Rosario y Casilda	Santa Fe	Plan de inversiones para los proyectos a llevar a cabo (desarrollo de software, oficinas departamentales y de investigación compartidas, etc.). Desarrollo en forma asociada del producto "Gobierno electrónico". Estudio de nuevos desarrollos de productos. Desarrollo de un plan de capacitación técnica, gerencial y de calidad. Desarrollo de imagen. Venta conjunta de productos.	Fortalecimiento institucional. Participación en ferias y exposiciones.	Universidad Tecnológica Nacional (UTN) sede Rosario.
Cluster TIC's Rosario II (*)	Software	8	Microempresas	Rosario y Casilda	Santa Fe	Incorporación de nuevos conocimientos y prácticas técnico-gerenciales a la gestión de las empresas. Establecimiento de vinculaciones con el medio y con otros actores de la cadena de valor del sector SSI. Realizar capacitaciones en herramientas tecnológicas. Desarrollar un plan de negocios y una estrategia de marketing	Asesoramiento para el desarrollo del plan de marketing y de negocios conjunto. Desarrollo de capacitaciones. Instalación de un laboratorio.	Universidad Tecnológica Nacional (UTN) sede Rosario.
Cluster Apícola de San Justo	Apícola	5	Microempresas	San Justo	Santa Fe	Plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Diagnóstico de la situación sanitaria de colmenas. Capacitación y asistencia técnica a los productores.	Asistencia técnica para la mejora y el saneamiento de las colmenas.	INTA.
Grupo Apícola de Ceres (*)	Apícola	5	Microempresas	Ceres	Santa Fe	Consolidar al grupo desde el punto de vista social y comercial incentivando el trabajo asociativo. Mejorar la calidad del producto e incrementar la rentabilidad de las empresas a través de la aplicación un paquete tecnológico en colmenas, la formulación proyectos de inversión y la elaboración de un plan de comercialización estratégica.	Asistencia técnicaproductiva para mejorar la calidad de las colmenas. Capitalización conjunta del grupo por medio de la compra de núcleos y mejora en la genética.	Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia
Cluster Metalmeccánica Tucumán	Metalmeccánica	6	Micro y pequeñas	S.M. de Tucumán	Tucumán	Plan de comercialización: estudios de mercado, misiones comerciales, desarrollo de imagen, estrategia comunicacional.	Apoyo en el plan de comercialización y en la consolidación del grupo.	IDEP. Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior de Tucumán.

Nombre del grupo		Sector		Cantidad de empresas		Tipo de empresas		Localidad/es		Provincia		Principales ejes del proyecto		Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa		Organismos vinculados	
Cluster Informático Tucumán (*)	Software	8	Microempresas	S.M. de Tucumán	Tucumán	Plan de comercialización. Diseño y ejecución de acciones de capacitación. Inicio de proceso de certificación de normas de calidad. Elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de inversiones de equipamiento.	Asistencia técnica en la formulación de proyectos. Apoyo en estudios de mercado y misiones comerciales y en iniciativas de marketing.	IDEP. UTN.									
Cooperativa de Floricultores de Mendoza (*)	Floricultura	13	Microempresas	Mendoza	Mendoza	Promover el Fortalecimiento Asociativo entre los integrantes de la Cooperativa. Capacitación en aspectos comerciales y productivos. Incorporación de tecnología para aumentar la producción. Incorporar material genético con el fin de mejorar la calidad del producto. Desarrollar nuevos mercados para diversificar los canales de comercialización.	Asistencia financiera para la incorporación de tecnología y material genético, capacitación y estudio de mercado.	Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza (IDR).									
Mendoza Software Factory II (*)	Software	5	Pequeñas	Mendoza	Mendoza	Afianzamiento del Cluster. Desarrollo de nuevos productos con el objetivo de comercializarlos en el mercado interno y externo. Consolidar la presencia del Cluster en el mercado de Chile. Capacitaciones en desarrollo de software y comercio exterior. Lograr certificaciones de calidad.	Asistencia técnica en la formulación de proyectos. Asistencia financiera en la consolidación en los mercados externos (Chile y Perú) y en la mejora de la comercialización de los nuevos productos desarrollados, a partir del desarrollo de un centro tecnológico virtual que provea de asistencia post-venta a los clientes de las empresas del grupo y que permita la realización de demostraciones comerciales.	ProMendoza. IDITS.									
Frutillas de Coronda (*)	Frutillas	11	Microempresas	Coronda	Santa Fe	Fortalecimiento del grupo. Uso de la denominación de origen para obtener mejores precios de venta e incorporar nuevos productos. Mejorar las explotaciones primarias implementando la industrialización de la fruta. Desarrollo de nuevos mercados de productos diferenciados e industrializados.	Asistencia técnica y financiamiento para la realización de una investigación de mercado y para el diseño de marca y folletería.	Agencia de Desarrollo del Departamento San Jerónimo. INTA.									

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Turismo en Sumuncurá (*)	Turismo Rural y Comunitario	6	Microempresas	Los Menucos	Río Negro	Impulsar el turismo rural y cultural comunitario. Construir una oferta turística. Elaborar un estudio de mercado. Capacitar al personal y definir un modelo de gestión. Crear la imagen y diseñar e implementar una estrategia de comercialización.	Asistencia financiera para el desarrollo de nuevos productos, posicionamiento de la marca y actividades de capacitación.	Municipalidad de Los Menucos. Dirección de Turismo de Río Negro. Fundación AVINA. INTA.
Paseo del Bosque Santa Teresita (*)	Comercial	5	Pequeñas	Santa Teresita	Buenos Aires	Desarrollar un producto turístico capaz de incrementar la asistencia de turistas durante los 10 meses de temporada baja. Fortalecer al grupo. Publicitar y promocionar la oferta turística desarrollando canales de comunicación y comercialización. Capacitar al personal.	Asistencia técnica y financiera para el desarrollo de un plan de marketing turístico, para el diseño de imagen y marca, capacitación e insumos.	Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Secretaría de Turismo del partido de la Costa
Mieles del Estero (*)	Apícola	7	Micro y pequeñas	Sgo. del Estero	Sgo. del Estero	Constituir un "Consortio de Cooperación" integrado por pequeños y medianos productores apícolas del NOA orientado a la producción y comercialización de miel bajo certificación orgánica, diferenciada en Comercio Justo.	Fortalecimiento asociativo tendiente a desarrollar capacitaciones, asistir y asesorar en relación a la producción orgánica. Mejorar las instalaciones para incrementar la calidad del producto.	IPSI, Fundación Interamericana, Food Safety and Fair Trade (FLO), Coop. "Apimás", Coop. "Los Milagros", Coop. Agropecuaria Loreto. Fundación Casa de la Juventud
Corrientes TIC's II (*)	Software	8	Microempresas	Corrientes	Corrientes	Generación de productos exportables. Formación y retención de los RRHH. Mejoras en la gestión y comercialización. Aplicar mejoras de procesos en el desarrollo de productos y servicios y a mediano plazo lograr certificar calidad.	Asistencia técnica en la formulación de proyectos. Vinculación con otros programas de la Sepyme. Asistencia financiera en la mejora de los procesos de desarrollos de los productos y/o certificación de los procesos.	Secretaría de Planeamiento del Gobierno de la Provincia de Corrientes. Programa FODIN.
Cabaña Chinchillas de Paraná (*)	Chinchillas	5	Microempresas	Paraná	Entre Ríos	Afianzamiento del grupo. Instalación de una cabaña de chinchillas para el mejoramiento genético. Capacitación y asesoramiento grupal en aspectos técnicos. Elaborar estrategias de comercialización.	Financiamiento para la instalación de una cabaña de cría, faena y mejora genética.	Municipalidad de Paraná.

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Cluster de Madera de Avellaneda (*)	Madera y mueble	7	Microempresas	Gral. Obligado	Santa Fe	Fortalecimiento asociativo de las empresas. Difusión de las actividades del grupo. Capacitación técnica en oficio, uso de nuevas tecnologías, uso de maderas no tradicionales. Mejoramiento productivo a través de la construcción e instalación de una cabina de pintura.	Apoyo para el desarrollo de página web y video institucional, estudio de mercado. Financiamiento para la construcción e instalación de una cabina de pintura.	Municipalidad de Avellaneda. ADR/ADEPRO. INTI Madera y Muebles.
Carnes Diferenciadas (*)	Carnes alternativas	6	Microempresas	Balcarce	Buenos Aires	Posicionar regionalmente al grupo como productor de carnes alternativas. Fortalecimiento y consolidación del grupo. Capacitaciones en asociativismo, producción, organización y comercialización. Mejorar y homogeneizar los estándares de calidad. Promoción de consumo de carnes no tradicionales. Instalación planta de faenamiento. Comercialización y marca conjunta.	Fortalecimiento asociativo. Asistencia financiera para construcción de centro de faena multiespecie. Asistencia técnica para capacitación.	Agencia de Desarrollo de Balcarce. INTA. Universidad Nacional del Centro. UNMDP.
Diseño y comunicación visual de Jujuy (*)	Diseño Gráfico	6	Microempresas	Jujuy	Jujuy	Convertir al Grupo Asociativo en un referente de soluciones integrales de comunicación en la región. Formalizar la creación del grupo, y crear y difundir su imagen corporativa. Realizar capacitaciones en administración de empresas y en temas impositivos.	Fortalecimiento asociativo orientado a posicionar al Grupo como proveedor de servicios integrales en diseño y comunicación a nivel regional. Asistencia financiera para equipamiento para el Grupo y diseño de marca. Capacitación.	Ministerio de Producción de Jujuy
Apícola Ayacucho (*)	Apícola	6	Microempresas	Ayacucho	Buenos Aires	Fortalecer asociativamente al grupo. Alcanzar el autoabastecimiento de cera de fundamento libre de contaminantes, la esterilización del material inerte y de material vivo (abejas reinas y paquetes de abejas). Capacitar los Recursos Humanos en la producción de cera de fundamento y en la producción de material vivo.	Asistencia técnica para capacitación. Financiamiento para la incorporación de tecnología tendiente a alcanzar el autoabastecimiento de cera de fundamento y material vivo.	UNMDP. INTA. Agencia de Desarrollo de Balcarce

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Cooperativa Apícola la Friense (*)	Apícola	1	Microempresas	Frías	Sgo. del Estero	Fortalecimiento asociativo del grupo. Plan de capacitación en aspectos productivos y de gestión de los apiarios. Apertura de nuevos canales de comercialización. Adquisición de equipamiento funcional para el laboratorio, equipamiento informático y mejoras en la sala de extracción y el laboratorio. Plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Diagnóstico de la situación sanitaria de colmenas.	Asistencia técnica en Gestión de apiarios. Mejoras edilicias.	Agencia de Desarrollo Local de Frías. INTA. Red de Escuelas del NOA.
Apícola Avellaneda (*)	Apícola	6	Microempresas	Gral. Obligado	Santa Fe	Consolidar el Grupo Asociativo. Realizar de manera autónoma la extracción de miel. Mejorar la cadena de producción y los procesos productivos de la miel. Comercialización conjunta.	Fortalecimiento asociativo. Financiamiento para la compra de equipamiento para extracción.	Municipalidad de Avellaneda.
Cooperativa Caisa Puré de Mandioca (*)	Mandioca	1	Microempresas	Puerto Rico	Misiones	Consolidar y fortalecer al grupo. Definir un plan y una estrategia de capacitación en distintos aspectos de la gestión empresarial y técnica. Diversificación de la producción de mandioca, agregando valor a partir de la instalación de una planta de puré de mandioca deshidratada.	Fortalecimiento asociativo. Asistencia financiera para la compra de maquinaria.	INTA. Ministerio de Agricultura y Producción de Misiones. Universidad Nacional de Misiones. Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial. Municipalidades.
Bodegas Familiares Gourmet (*)	Bodegas	7	Micro y mediana	Luján de Cuyo y Maipú	Mendoza	Mejorar la estructura comercial de las empresas y calidad en sus productos	Asistencia financiera para el desarrollo de la venta e-commerce. Asistencia a ferias nacionales e internacionales.	IDR. INTA.
Catamarca Hoteles Boutique (*)	Turismo	7	Micro y pequeñas	Varias	Catamarca	Desarrollar y posicionar un producto turístico exclusivo en la provincia de Catamarca que comprenda la oferta de Hoteles Boutique existentes. Implementar un sistema de gestión de calidad. Plan de capacitación. Desarrollar un programa de marketing estratégico, realizar acciones de promoción del cluster y diseñar e implementar una estrategia de comercialización.	Capacitación. Producción de un video institucional. Elaboración y puesta en marcha de un sitio web y adquisición de recursos en gráfica. Participación en ferias.	ADEC. Buró de Turismo de Catamarca. Secretaría de Turismo de Catamarca

Nombre del grupo	Sector	Cantidad de empresas	Tipo de empresas	Localidad/es	Provincia	Principales ejes del proyecto	Principales formas de asistencia al proyecto desde el Programa	Organismos vinculados
Pimentoneros de Salta (**)	Pimiento	1	Microempresas	San Carlos	Salta	Creación y fortalecimiento de un canal de comercialización que permita el comercio justo. Implementación de un programa de calidad. Capacitación. Adquisición de equipamiento y herramientas para mejorar la presentación del producto final.	Fortalecimiento asociativo. Asistencia financiera para la compra de equipamiento de laboratorio y para actividades de capacitación.	Agencia para el Desarrollo Social. Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar. Agencia Española de Cooperación internacional. Municipalidad de San Carlos.
Artesanas textil de Jujuy (**)	Artesanías Textil	5	Microempresas	Susques	Jujuy	Fortalecimiento de la asociatividad de las tejedoras de las comunidades de Susques para mejorar la comercialización de sus productos y lograr mejoras en su calidad de vida. Diseño y marca. Plan de comercialización.	Asistencia técnica en la formulación de proyectos. Asistencia financiera en la construcción de un sala de usos múltiples para producción y comercialización conjunta, financiamiento de equipamiento productivo	Ministerio de la Producción. CFI. ONG Minka
Estancias Pampeanas (*)	Turismo Rural	6	Microempresas	Varias	La Pampa	Posicionamiento del Grupo dentro de la oferta turística de turismo rural, haciendo hincapié en la autenticidad del destino. Realizar acciones de marketing. Elaborar y poner en ejecución un Plan de Comunicación. Posicionamiento en buscadores de internet, guías de turismo, revistas del sector.	Apoyo a la consolidación del Grupo Asociativo. Asistencia financiera para el desarrollo de página web, plan de marketing y folletería.	Secretaría de Turismo de la Nación. Subsecretaría de Turismo de La Pampa. Ministerio de la Producción de La Pampa. INTA. Pronatur. CAME. Municipalidades.
Veta Muebles de La Pampa (**)	Madera y mueble	7	Micro y pequeñas	General Pico	La Pampa	Mejorar la actividad comercial del grupo. Realización de un estudio de mercado y análisis del lay out. Capacitación. Plan comercial y de negocios. Constituirse bajo una forma jurídica específica.	Apoyo en la realización de un estudio de mercado y análisis del lay out. Capacitación	Ministerio de Producción de la Provincia de La Pampa. Fundación para el Desarrollo Regional de G. Pico. Dirección General de Planificación y Asistencia Técnica a Pymes del Gobierno de la Pcia. de La Pampa

(*) Grupos en ejecución a julio de 2009.

(**) Próximos a iniciarse.

ANEXO ESTADÍSTICO: DISTRIBUCIÓN REGIONAL Y SECTORIAL DE LOS GRUPOS ASOCIATIVOS, EMPRESAS Y PUESTOS DE TRABAJO

Cuadro A.1: Distribución regional y sectorial de los GA

Sector	Región					Total
	Cuyo	NEA	NOA	Pampeana	Patagónica	
Industrial	3	7	6	15	1	32
Primario	8	3	6	12	5	34
SSI	2	3	3	5	2	15
Turismo	1	3	4	4	2	14
Agroindustrial	4	5	1	4	2	16
Total	18	21	20	40	12	111

Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Cuadro A.2: Distribución regional y sectorial de las empresas asistidas

Provincia	Primario y Agroindustria	Madera y mueble	SSI	Turismo	Metalmecánico	Artesanías y diseño	Total general
Misiones	1	114		5			120
Buenos Aires	17	6	21	5	26		75
Santa Fe	32	7	17		5		61
Mendoza	25		10		12		47
Neuquén	7		39				46
Córdoba	41						41
Jujuy		20	16			5	41
Entre Ríos	24	10					34
Chaco	13		9				22
Río Negro	6			13			19
Catamarca				17			17
Corrientes			16				16
Chubut	16						16
La Pampa		7		6			13
Tucumán			8				8
Sgo. del Estero	8						8
Salta	1						1
Total general	191	164	136	46	43	5	585

Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

Cuadro A.3: Distribución regional y sectorial de puestos de trabajo

Provincia	SSI	Metalmecánico	Primario y Agroindustria	Madera y mueble	Turismo	Artesanías y diseño	Total general
Buenos Aires	326	774	29	192	20		1341
Neuquén	740		28				768
Mendoza	291	138	222				651
Santa Fe	77	185	100	16			378
Entre Ríos			265	90			355
Misiones			30	243	60		333
Río Negro			25		146		171
Jujuy	114			40		15	169
Corrientes	143						143
Chaco	66		52				118
Catamarca					105		105
Sgo. del Estero			100				100
Chubut			73				73
Salta			47				47
Córdoba			41				41
Tucumán	39						39
La Pampa				20	18		38
Total general	1796	1097	1012	601	349	15	4870

Fuente: Programa "Sistemas Productivos Locales - Promoción de *Clusters* y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional".

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, F.; Milesi, D. y Yoguel, G. (2004). "Tramas productivas en viejos sectores: metodología y evidencia en la Argentina", *Revista Desarrollo Económico* 43(172).
- Albuquerque, F. (1997). "La importancia del desarrollo local y la pequeña empresa para América Latina", *Revista de la CEPAL* 63.
- Albuquerque, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", *Revista de la CEPAL* 82: 157-171.
- Arrow K. (1962). "Economic welfare and the allocation of resources for inventions", in Nelson R., Ed. *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton University Press. Princeton.
- Becattini, G. (1993). "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico", en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (Comp.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I: Distritos industriales y cooperación empresarial en Italia*, Publicaciones del Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Bell G. y Callon M. (1994). "Réseaux technico-économique et politique scientifique et technologique", STI, OCDE, N°14.
- Bertini, S. (2000). "El fomento al desarrollo espontáneo y al clustering entre las PyMEs: un intento de marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiencias empíricas", en Boscherini y Pomma (Comp.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila, Madrid.
- Bianchi, P y M. Lee (1994). "Innovation, Collective Action and Endogenous Growth: An Essay on Institutions and Structural Change", *Quaderni-Dinamis* 2/94, CNR/IDSE, Milano, Italia.
- Bianchi, P., Miller L. y Bertini S., (1997). "The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries", Nomisma, UNIDO Executive summary.
- Bisang, R. y Gutman, G. (2005). "Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina". *Revista de la CEPAL* 87.
- Boscherini, F. y Pomma, L. (2000). "Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global", en Boscherini y Pomma (Comp.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila, Madrid.
- Bruno, S. (1991). "La flexibilidad, un concepto contingente", en M. Maruani et al., *Debates sobre el empleo*. Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Callon, M. (1992). "Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques", en Foray D. y Freeman C. (Eds.), "La technologie et la richesse des nations", *Economica*, Paris.
- Callon, M. (1999). "Les réseaux comme forme émergente et comme modalité de coordination: Le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques", en Callon M., et al. (Eds.), *Réseau et Coordination*, *Economica*, Paris.
- Casaburi, G. y Peirano, C. (2000). "Políticas públicas pro-competitivas. El valor de los clusters", en *Novedades Económicas*, Compendio, IERAL/Fundación Mediterránea, agosto/diciembre.
- Chesnais F. (1986) "Science, technologie et compétitivité", STI 1, OCDE.
- Chesnais, F. (1988a). "Technical cooperation agreements between firms", STI 4, OCDE.
- Chesnais F. (1988b), "Multinational enterprises and the international diffusion of technology", in Dosi G., et al., Eds.
- Chesnais F. (1992). "National systems of innovation, foreign direct investment and the operations of multinational enterprises", in Lundvall B-Å. Ed.
- Cohendet P. (1998). "Information, connaissances et théorie évolutionniste de la firme", in Petit P., Ed.
- Delfini, M.; Dubbini, D.; Lugones, M. y Rivero, I. (2007). "Introducción" en *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*, Universidad Nacional de General Sarmiento / Prometeo, Buenos Aires.
- Dirven, M. (comp.) (2005). "Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe", Libro 88, CEPAL.
- Dosi G. (1982). "Technological paradigm and technological trajectories", *Reserch Policy*, 11: 147-62.
- Fernández V. y Vigil J. (2006). "Los clusters, ¿paradigma de desarrollo territorial para América latina? Fallas de origen, reformulación teórica y desafíos metodológicos", *Revista Economía, Sociedad y Territorio* 23, Colegio Mexiquense /CO-NACYT.

- Fernández V. y Vigil J. (2006). "Repensando el Nuevo Regionalismo en América Latina. Desde el aislacionismo intra-territorial hacia una estrategia de desarrollo integradora", Revista Economía y Desarrollo, Universidad Autónoma de Colombia - Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (en proceso de evaluación).
- Freeman C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter. London
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Gómez Minujín, G. (2005). "Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política", Serie Estudios y Perspectivas N° 27, CEPAL.
- Johnson B. y Lundvall B-Å. (1994). "Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional", *Comercio Exterior*, Vol. 44 pp. 695-704.
- Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). "An overview of innovation", en Landau R. y Rosenberg N. (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academic Press, Washington DC.
- Lundvall, B-Å. (1988). "Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation", en Dosi G., Freeman, C., Silverberg, G. y Soete, L. (Eds), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London.
- Lundvall, B-Å. (Ed.), (1992). *National System of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London, New York.
- Lundvall, B-Å. (1992). "User-producer relationship. National system of innovation and internationalisation", en Lundvall B-Å. Ed.
- Marshall A. (1920). *Principles of Economics*, Macmillan and Co., Ltd, London.
- Meyer-Stamer J. y Harmes-Liedtke U. (2005). "Como Promover Clusters", mesopartner documento de trabajo.
- Naclerio A. (2004), *La dimension systémique du Système National d'Innovation: une application au cas de l'Argentine*, Tesis de Doctorado, Université Paris 13, France.
- Naclerio A. (2008). Documento de Trabajo Programa Sistemas Productivos Locales SEPyme.
- Nelson R. (1959). "The simple economics of basic scientific research", *Journal of Political Economy*, Vol. 67 pp. 297-306.
- Nelson R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. Cambridge, Harvard.
- Nelson R. Ed. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. Oxford.
- Nelson R. (1993). "A retrospective", in Nelson R., Ed.
- OCDE (1992). *La Technologie et l'Economie. Les Relations Déterminantes*, Programme TEP, OCDE, Paris.
- OECD (2007). "Competitive Regional Clusters. National Policy Approaches", *OECD Reviews of Regional Innovation*.
- OCDE (1999). *Gérer les Systèmes Nationaux d'Innovation*, OCDE. Paris.
- Porter, M. (1998). "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December 1998, Boston.
- Porter, M. (2003). "The Economic Performance of Regions", en *Regional Studies* 37 issue 6&7: 549-578, agosto/octubre, Boston.
- Programa PNUD 05/024 (Revisión 2009-2011). "Planes de Trabajo Asociativos", Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria y Turismo de la República Argentina.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1993). "Los distritos industriales y las pequeñas empresas I: Distritos industriales y cooperación empresarial en Italia". F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (Comp.), Publicaciones del Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Recio, A. (1994). "Flexibilidad laboral y desempleo en España (reflexiones al filo de la reforma laboral)", en *Cuadernos de Relaciones Laborales* N° 5, Editorial Complutense, Madrid.
- Rosenberg, N. y Nelson, R. (1994). "American Universities and technical advance in industry", *Research Policy* 23: 323-48.
- Rosenfeld, S. (1997). "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development", *European Planning Studies* 5(1).
- Servicio Brasileiro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas -SEBRAE- (2005). *Informe sobre Arreglos Productivos Locales*, Brasil.

- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional –SEPyME- (2008), Documentos de trabajo internos, Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional, Ministerio de Producción de la República Argentina.
- Tattara, G. y Volpe, M. (2003). “Las redes en los distritos industriales italianos: la Terza Italia”, en Boscherini F., Novick M. y Yoguel G. (Comp.), Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Los Límites en la Economía del Conocimiento, UNGS, Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Trigilia, C. (1992). “Trabajo y Política en los Distritos Industriales de la Tercera Italia”; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.), Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas I, Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Vázquez Barquero, A. (1986). “El cambio del modelo de desarrollo regional y los nuevos procesos de difusión en España”, Estudios Territoriales 20.
- Vázquez Barquero, A. (2000). “Desarrollo endógeno y globalización”, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Zanfei, A. (1994). “Technological alliances between weak and strong firms: cooperative ventures with asymmetric competences”, Revue d’Economie Industrielle 67.

GLOSARIO

AACREA: Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.
ABRAPOE: Associação Brasileira de Produtores de Óleos Essenciais.
ACTM: Asociación Centro Tecnológico de la Madera.
ADEC: Agencia de Desarrollo Catamarca.
ADEMI: Agencia para el Desarrollo de Misiones.
ADER: Agencia para el Desarrollo Regional.
ADIMER: Asociación de Industriales Metalúrgicos de Entre Ríos.
AGEDEL: Agencia de Desarrollo Económico de Eldorado.
ALAPA: Asociación Los Andes de Productores Agropecuarios.
AMAYADAP: Asociación Maderera de Aserraderos y Afines del Alto Paraná.
AMEVEA: Asociación de Médicos Veterinarios de Entre Ríos.
ANR: Apoyos Económicos No Reembolsables.
APIMNEA: Asociación de Productores e Impregnadores de Madera del Noreste Argentino.
APL: Arreglos Productivos Locales.
APYME Jujuy: Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios, Jujuy.
ARS: Astillero Río Santiago.
ASINMET: Asociación de Industriales metalúrgicos de Mendoza.
ASORA: Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera.
BIRF: Banco Internacional para Reconstrucción y Fomento.
CAEMPA: Cámara Argentina de Especies, Molineros de Pimentón y Afines.
CAFESG: Comisión Administradora de Fondos Excedentes de Salto Grande.
CAFyDMA: Cámara de Fabricantes de Muebles, Tapicería y Afines de Argentina
CAPIA: Cámara Argentina de Productores Avícolas.
CAPPAMA: Cámara Argentina de Productores y Procesadores de Aromáticas Medicinales y Afines.
CATeM: Cámara de Empresas Tecnológicas de Mendoza.
CATUMI: Cámara de Turismo de Misiones.
CDE: Centro de Desarrollo Emprendedor.
CECMA: Cluster Empresarial Cideter de la Maquinaria Agrícola
CEPA: Centro de Empresas Procesadoras Avícolas.
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CESSI: Cámara de Empresas de Tecnologías de Información de Argentina.
CFESSI: Confederación de Empresas de Software y Servicios Informáticos.
CFI: Consejo Federal de Inversiones.
CIDETER: Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Regional.
CIDI: Cámara de Informática del Interior.
CIMAEL: Cooperativa de la Industria de la Madera y Afines de Eldorado Limitada.
CITTEC: Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología.
CoEMMA: Consorcio del Mueble, Madera y Accesorios de San Martín.

CONARS: Consorcio Astillero Río Santiago.
COPAMAR: Consorcio de Pescadores Artesanales y Maricultores de Puerto Lobos
COPASS: Cooperativa Apícola Santa Silvia.
CSTN: Centro de Servicios Tecnológico Naval.
CTT: Cluster Tucumán Technology.
DIM: Distrito Industrial del Mueble, Madera y Afines de General San Martín.
DIME: Dirección de Informática del Ministerio de Economía. Tucumán.
DO: Denominación de Origen
FAA: Federación Agraria Argentina.
FAIMA: Federación Argentina de la Industria del Mueble y Afines.
FODIN: Fondo de Desarrollo Industrial. Corrientes.
FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones
FONAPYME: Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FONDER: Fondo Integral para el Desarrollo Regional.
I+D: investigación y desarrollo.
IDEP: Instituto de Desarrollo Productivo. Tucumán.
IDITS: Instituto Para El Desarrollo Industrial, Tecnológico y De Servicios De Mendoza.
IFES: Instituto de Formación y Educación Superior.
IG: Indicación Geográfica.
INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
INET: Instituto Nacional de Educación Técnica.
INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
IProDHa: Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional – Misiones.
ITU: Instituto Tecnológico Universitario.
IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
JICA: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
MDS: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
MERCOSUR: Mercado Común del Sur.
MiPyMEs: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
MTEySS: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.
NEA: Nordeste Argentino
NOA: Noroeste Argentino
OIT: Organización Internacional del Trabajo.
ONCCA: Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario.
PECRE: Plan Estratégico de la ciudad de Crespo.
PEISSI: Plan Estratégico para la Industria del Software y Servicios Informáticos.
PICT: Programa Integrado de Cooperación Técnica.
PJER: Jóvenes Emprendedores Rurales.
PRE: Programa de Reestructuración Empresarial.
PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales.
PTA: Plan de Trabajo Asociativo.

PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas.
RITIM: Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera.
RRHH: Recursos Humanos
SADAM: Asociación Argentina de Acabado de Metales.
SAGPYA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
SAON: Sindicato Argentino de Obreros Navales.
SECyT: Secretaría de Ciencia y Técnica
SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.
SEPyME: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.
SGC: Sistema de Gestión de Calidad.
SNI: Sistemas Nacionales de Innovación
SOCODEVI: Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional.
SPL: Sistemas Productivos Locales.
SSEPyMEyDR: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.
SSI: Software y Servicios Informáticos.
TI: Tecnología e Información.
TIC's: Tecnologías de la información y la comunicación.
UATRE: Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores.
UIA: Unión Industrial Argentina.
UIER: Unión Industrial de Entre Ríos.
UADER: Universidad Autónoma de Entre Ríos.
UNC: Universidad Nacional de Córdoba.
UNCuyo: Universidad Nacional de Cuyo.
UNIJUí: Universidad Nacional de Ijuí, Brasil.
UNMdP: Universidad Nacional de Mar del Plata.
UNNE: Universidad Nacional del Nordeste.
UNSAM: Universidad Nacional de San Martín.
UTN: Universidad Tecnológica Nacional.



Este libro se terminó de imprimir
en el mes de Abril de 2010 en
La Imprenta Ya - Av. Mitre 4031
Munro - Buenos Aires - Argentina
www.laimprentaya.com