

Términos de referencia

PROGRAMA DE ESCUELA DE AGRONEGOCIOS DIRIGIDO A PYMES AGROALIMENTARIAS

1. Introducción

El negocio agroalimentario ha mostrado un fuerte dinamismo en las últimas décadas a partir de la aparición de nuevas tecnologías, de una mayor demanda de productos diferenciados, nuevas tendencias respecto al consumo y diversas formas de comercialización. En respuesta a estos cambios los empresarios del sector han mostrado un alto grado de flexibilidad y adaptación. El desempeño productivo de las PyMES agroalimentarias argentinas en los últimos dos años, ha superado el promedio de la industria, reflejado tanto en la proporción de empresas con crecimiento normal o acelerado, como en el uso promedio de la capacidad instalada. A ello se suma que la facturación promedio del sector es un 20% superior al promedio de la industria.

No obstante, la rentabilidad esperada de las mismas, tanto en relación a los activos totales como al patrimonio neto, es levemente inferior al promedio industrial. Una de las causas que originan esta menor rentabilidad, estaría dada por el grado de desarrollo empresarial, que se evidencia en la escasa utilización de planificación estratégica, y en el manejo de herramientas de gestión empresarial.

Otra falencia significativa que atenta contra el desarrollo empresarial, está dada por la baja conciencia sobre los beneficios del intercambio de conocimientos y el trabajo en red y la falta de un marco adecuado para la vinculación entre los distintos agentes de los distritos productivos, mediante espacios para el intercambio formal e informal de conocimientos.

En este contexto, el PROCAL III se propone aumentar el valor agregado promedio de las PyMES agroalimentarias beneficiarias del proyecto, a través de la aplicación de herramientas que mejoren la competitividad en los mercados y la gestión empresarial con desarrollo territorial equilibrado.

Dotar de herramientas de gestión a productores de agroalimentos genera un desafío importante. Los productores tienen una fuerte preocupación en mejorar la producción y atender los problemáticas cotidianas y esto les deja la sensación de tener poco tiempo para otras actividades.

Esta característica general de los productores los enfrenta al dilema de 1) no tienen tiempo para capacitarse porque se tienen que dedicar a gestionar o 2) porque no tienen herramientas de gestión no planifican adecuadamente y es por ello que no tienen tiempo.

La asistencia técnica integral en gestión empresarial, será uno de los instrumentos que utilizará el PROCAL, para cumplir este propósito.

Para cumplir este propósito, se seleccionara un grupo de pymes beneficiarias del PROCAL, que recibirán un programa intensivo de agronegocios dirigido a pymes agroalimentarias.

El objetivo de la implementación de este tipo de práctica será generar aprendizajes y difundir contenidos que permitan mejorar la rentabilidad de pymes agroalimentarias, aportando a su sostenibilidad en el tiempo.

2. Objetivos

El objetivo general de este Programa es contribuir a la mejora de la rentabilidad y comercialización de las pymes agroalimentarias beneficiarias.

Los objetivos específicos son:

1. Realizar una medición diagnóstica ex ante en las empresas utilizando indicadores económicos, financieros y de desarrollo gerencial para conocer la situación inicial y poder ajustar mejor el contenido de los módulos.
2. Dotar a los empresarios de herramientas y conocimientos de gestión empresarial y comercial: diseño de una estrategia empresarial, definir una estrategia de RRHH, profundizar la estructura de costos de la empresa, mejorar las habilidades gerenciales mejorar los canales de comercialización, afianzar las habilidades de venta, definir una estrategia de comercialización, posicionamiento de la marca y producto.
3. Brindar asistencia técnica personalizada a las pymes involucradas, para ayudar en la aplicación de las herramientas presentadas.

Finalmente, se espera que esta actividad permita un incremento en la rentabilidad de las pymes agroalimentarias beneficiarias.

3. Alcance geográfico

El programa intensivo será realizado en manera simultánea en 4 sedes, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Corrientes
2. Misiones
3. Buenos Aires
4. Catamarca

Serán seleccionadas 25/30 empresas por Sede.

4. Metodología

Para lograr la incorporación de conocimientos y herramientas de gestión y comercialización por parte de las pymes agroalimentarias, se requiere una metodología de aprendizaje diseñada a medida.

Se deberán considerar factores claves, tales como: disponibilidad de tiempo de los beneficiarios, sus experiencias, lenguaje propio de las pymes, disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos.

Deberá eliminarse cualquier tipo de barrera formal o cultural entre los participantes y los capacitadores. La estrategia de enseñanza utilizada deberá permitir a los participantes reflexionar acerca de su realidad empresarial, sus limitaciones, sus necesidades y sus metas. Se los deberá dotar de herramientas de gestión de simple aplicación, que permitirá agregar valor a sus negocios. Estas herramientas deberán transmitirse en un lenguaje simple. A pesar de la simpleza en la transmisión de los conocimientos se deberá trabajar con "Conocimiento de Frontera". Deberán diseñarse los contenidos de manera tal que no sea necesario contar una educación previa por parte de los participantes.

Asimismo, resulta fundamental contar con conocimientos avanzados del sector agroalimentario y los agronegocios: características propias de cada cadena, mercados internos y externos, productos diferenciados, tendencias de consumo a nivel nacional y mundial, perfil del empresario pequeño y mediano de este sector.

Se deberán realizar al menos, 5 módulos de capacitación que incluyan: estrategias orientadas a conocer la experiencia y situación de los participantes, desarrollo conceptual de los contenidos que se trataran en cada módulo y análisis de los casos de los beneficiarios.

Se deberá contemplar el uso de herramientas virtuales, de forma tal que, a través de mecanismos simples, los participantes puedan seguir en contacto con los capacitadores con el objetivo de atender las dudas que puedan surgir a la hora de aplicar las herramientas vistas en clase.

Se requiere considerar dos instancias de coaching individual por cada sede con las pymes agroalimentarias para el seguimiento personalizado de sus estrategias.

5. Contenidos

La capacitación constará de 5 módulos de dictado presencial a cargo de docentes de reconocida experiencia en la temática específica y, además, en la interacción y conocimientos de la dinámica y problemática de las pymes agroalimentarias. Estos módulos contarán con contenidos teóricos que serán reforzados con la aplicación a casos locales específicos para las pymes participantes. Además los participantes contarán con la posibilidad de realizar consultas vía mail con el docente y se definirá un día y horario específico para realizar una conferencia "on line" donde puedan reforzarse y/o ampliarse esas consultas.

Los módulos deberán orientarse a las siguientes temáticas:

a) Los agronegocios en la Argentina,

Objetivo: introducir a las pymes en las tendencias y aspectos actuales de los agronegocios a nivel global y local.

Contenidos:

- ✓ Análisis crítico sobre el entorno económico para evaluar cómo afecta a la actividad particular de los productores agroalimentarios
- ✓ Interpretación de tendencias y búsqueda de información para analizar mercados
- ✓ Diferenciación de productos y segmentación de mercados.
- ✓ Cambios y hábitos de los consumidores. Coordinación, mercados, contratos e integración vertical.

b) Planificación estratégica de la empresa

Objetivo: Construir un modelo de *negocio diferencial*.

Contenidos:

- ✓ Modelo de negocios conceptual
- ✓ Ventajas competitivas sostenibles
- ✓ Análisis del sector (Porter)
- ✓ Modelo CANVAS o similar

c) Como crecer en el mercado

Objetivo: desarrollo de un plan comercial con el objetivo de salir de los canales de comercialización tradicionales

Contenidos:

- ✓ Desarrollo del concepto de pedido de valor y su posterior propuesta de valor
- ✓ Desarrollo de indicadores para monitorear la gestión comercial
- ✓ Desarrollo de las diferentes técnicas de venta

- ✓ Plan de Marketing y ventas

d) Negociación

Objetivo: desarrollar la herramienta de negociación comercial.

Contenidos:

- ✓ Concepto de negociación
- ✓ Dinámicas grupales e individuales para desarrollar habilidades de negociación.

e) Gestión eficiente de la empresa

Objetivo: acompañar a las pymes en la construcción de una herramienta de medición de sus costos y rentabilidad para poder gestionarla.

Contenidos:

- ✓ Patrimonio de las empresas.
- ✓ Medición de la rentabilidad
- ✓ Potencial de crecimiento

6. Coaching personalizado

El proceso de coaching es una actividad fundamental en el desarrollo de cualquier productor de agroalimentos.

Las mejores ideas, a veces no llegan a implementarse y las personas no entienden qué les pasa. Se proponen cambios y no entienden por qué no los implementan.

El proceso de coaching personalizado debe ser el espacio para ayudar a los Productores de agroalimentos a implementar las herramientas que vayan a incorporar en los distintos talleres en sus empresas pero sobre todas las cosas debe ser el espacio que los acompañe en el cambio de sus empresas.

Se deberán realizar como mínimo dos instancias de coaching a un total de XX empresas.

7. Actividades

- **Inauguración oficial:** Se realizará una apertura oficial del Programa indicando los objetivos esperados, expectativas y cronograma de actividades. Esto se replicará en todas las provincias.
- **Dictado de los módulos 1 a 3:** Cada módulo tendrá una duración al menos de 12 hs. presenciales y contará con un espacio virtual para el seguimiento de los participantes en el momento de la aplicación de las herramientas a sus empresas
- **Coaching personalizado.** se realizará a través un proceso de coaching individual que establezca el grado de incorporación y aplicación de las herramientas dictadas por los participantes a sus empresas.
- **Dictado de los módulos 4 a 5.** Cada módulo tendrá una duración al menos de 12hs presenciales y contará con un espacio virtual para el seguimiento de los participantes en el momento de la aplicación de las herramientas a sus empresas

➤ **Coaching personalizado**

- **Redacción y entrega de informe final.** El equipo a cargo del dictado del Programa redactará un informe final con conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones. El informe deberá contemplar: principales fortalezas y debilidades de las pymes, propuesta de nichos y desarrollo de mercados; principales limitantes observadas para el desarrollo de las pymes; propuestas de futuras capacitaciones

8. Cronograma de actividades

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Inauguración oficial + Diagnóstico ex ante				
Dictado de los módulos 1 a 3				
Coaching personalizado				
Dictado de los módulos 4 a 5				
Coaching personalizado				
Redacción y entrega de informe final				

Período de duración: 4 meses.

9. Cronograma de Pagos.

20%	En el momento de la firma del Acuerdo
30%	A la aprobación del Primer Informe de Avance
20%	A la aprobación del Segundo Informe de Avance
20 %	A la aprobación del Informe Final Versión Preliminar
10 %	A la aprobación del Informe Final