

Términos de referencia

PROGRAMA DE ESCUELA DE NEGOCIOS ORIENTADA A LA ECONOMIA REGIONAL CUYANA

1. Introducción

El desempeño productivo de las Pyme agroindustriales argentinas en la última década 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 diferencia de otras ramas de la industria manufacturera, este sector no registró importantes caídas en los momentos de crisis internacional, esto se debe fundamentalmente a la competitividad que han desarrollado estas empresas.

A pesar de la fortaleza que ha registrado este sector industrial y de su competitividad internacional, aún existe un bajo desarrollo empresarial interno, el cual es definido: como la capacidad de las empresas para adoptar e implementar métodos avanzados de gestión, que resulten en mejoras del desempeño productivo y comercial con el consiguiente agregado de valor y aumento de la rentabilidad esperada.

Esto se debe a que una de las principales características de las Pymes del sector es su focalización en los saberes vinculados al “producto”. Sus principales esfuerzos se orientan a la mejora continua de sus productos, desatendiendo dos aspectos centrales para la perdurabilidad de cualquier empresa: gestión y comercialización.

Por otra parte, las economías regionales han demostrado especificidades y características propias, que requieren de herramientas y organizaciones diferenciadas, así como estrategias de posicionamiento de sus productos.

En este contexto, el PROCAL III se propone aumentar el valor agregado promedio de las PyMES agroalimentarias de la Región de Cuyo 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 agro alimentos 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.

Para cumplir este propósito, se seleccionaran un grupo de pymes beneficiarias del PROCAL de la Región Cuyo, que recibirán un programa intensivo de negocios dirigido a pymes de la economía regional cuyana.

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 2 localidades de la Provincia de Mendoza, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Ciudad de Mendoza
2. San Martín/Junín/Rivadavia

Serán seleccionadas 20/25 empresas por Sede (podrán participar como máximo dos personas por empresa)

4. Metodología

Para lograr la incorporación de conocimientos y herramientas gestión y comercialización por parte de las pymes agroalimentarias cuyanas, 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 de la economía regional cuyana: principales actividades productivas y sector agroindustrial de la región, mercados internos y externos, productos diferenciados, tendencias de consumo a nivel nacional y mundial, perfil del empresario pequeño y mediano de esta región.

Se deberá contar con ejercicios de análisis de casos específicos de la economía regional cuyana.

Se deberán realizar al menos, 7 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 con las pymes agroalimentarias para el seguimiento personalizado de sus estrategias.

5. Contenidos

La capacitación constará de 7 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 son:

i. La economía regional cuyana (6hs)

Objetivo: introducir a las pymes en las tendencias y aspectos actuales de la economía regional cuyana 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.

ii. Planificación estratégica de la empresa (12 hs)

Objetivo: Construir un modelo de *negocio diferencial territorial*.

Contenidos:

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

iii. Gestión eficiente de la empresa (12 hs)

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

iv. Gestión de costos (12 hs)

Objetivo: análisis de estructura de costos

Contenido:

- ✓ Modelos de costeo
- ✓ Planificación y presupuesto
- ✓ Decisiones de corto y largo plazo
- ✓ Reducción de costos (costos ocultos, técnicas de identificación y reducción)

v. Finanzas (12 hs)

Objetivo: analizar las herramientas financieras fundamentales para entender el entorno económico de la empresa.

Contenidos:

- ✓ Criterios de evaluación de proyectos: TIR, VAN, tiempo de recupero
- ✓ Políticas de endeudamiento
- ✓ Acceso a recursos financieros disponibles.

vi. Productividad y procesos en la empresa (8hs)

Objetivo: Mejorar la eficiencia de la empresa.

Contenidos:

- ✓ La importancia de las Operaciones (Procesos y Funciones)
- ✓ Roles y Responsabilidades
- ✓ Las Operaciones y las Restricciones (capacidades y cuellos de Botella).

vii. Como crecer en el mercado (16 hs)

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

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 10 empresas (idealmente 5 por sede).

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.
- **Diagnóstico inicial:** se realizará una entrevista diagnóstica con representantes de cada empresa participante. El diagnóstico se entregará de forma individual a cada pyme, lo cual permitirá que estas sean consientes de sus principales fortalezas y debilidades. Además se realizará una presentación general a todos los participantes indicando la situación promedio encontrada y los principales puntos a trabajar durante el dictado de los módulos.
- **Dictado de los módulos i, ii, iii y iv:** 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
- **Evaluación intermedia.** La evaluación intermedia se realizará a través de 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 v, vi y vii.** 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

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Inauguración oficial + Diagnóstico ex ante				
Dictado de los módulos 1 a 5				
Coaching				
Dictado de los módulos 6 a 7				
Coaching				
Redacción y entrega de informe final				

Período de duración: cuatro (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
