

**SEGUNDO INFORME
EVALUACIÓN INTERMEDIA**

**Sistema de Facilitación del
Acceso a Mercados Internacionales para
Pequeños y Medianos Productores
Rurales.**

ATN/ME-8352-AR

**Aplicación de Medio Termino de
la Metodología e
Instrumentos de Evaluación.**

**Enrique Román: Evaluador
Buenos Aires, Febrero de 2006**

INDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL PROGRAMA
- III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA
- IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.
- V. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS
- VI. CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN FORTALECER;
- VII. ORGANIGRAMA
- VIII. ¿HA MANTENIDO EL PROGRAMA SU ENFOQUE DE DEMANDA?.
- IX. LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR EL PROGRAMA
- X. IMPACTO EXPORTADOR DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS POR EL PROGRAMA.
- XI. LOS SERVICIOS EXISTENTES Y LA NECESIDAD DE NUEVOS SERVICIOS
- XII. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS CON LOS SERVICIOS RECIBIDOS
- XIII. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.
- XIV. GRADO DE RECUPERO DE COSTOS ALCANZADO HASTA LA FECHA DE EVALUACIÓN;
 - a. Distribución de costos de los SEDEX entre el programa y sus usuarios.
 - b. Costo de los servicios según tipología de estos
- XV. IDENTIFICACIÓN DE RESTRICCIONES O LIMITACIONES QUE AFECTARON AL PROGRAMA, A SER TOMADAS EN CUENTA EN FUTUROS PROGRAMAS:
 - a. Impacto del sesgo anti-exportador de las políticas publicas argentinas.
 - b. La aplicación literal del programa diseñado.
- XVI. COMPARACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA, SEGÚN SU MARCO LÓGICO Y LAS REALIZACIONES ALCANZADAS;
- XVII. EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL PROGRAMA Y OTROS EFECTOS INDIRECTOS DEL MISMO.
- XVIII. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA

XIX. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DEL PROGRAMA Y RECOMENDACIONES ENCAMINADAS A AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE OPERACIONES SIMILARES EN EL FUTURO;

I. INTRODUCCIÓN

El Propósito del Programa ATN/ ME-8352-AR fue definido como uno tendiente a facilitar la inserción de las Pymes agropecuarias y agroindustriales en los flujos de comercio internacional, mediante la diversificación de productos y mercados.

En esta línea de acción, desde su diseño original, el Programa se planteó como objetivo central el aumentar el número de nuevos exportadores, así como también los mercados de destino y el número de productos exportados por estos.

En orden a cumplir dicho propósito el Programa se planteó el consolidar, durante su desarrollo, un sistema sostenible de facilitación del acceso a mercados internacionales para Pymes agropecuarias y agroindustriales, posibilitando su adecuación a las exigencias técnicas de esos mercados, la remoción de los obstáculos comerciales y la conformación de una red institucional para esos fines.

Este Programa fue precedido por el Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural (ATN/ME-5441-AR), ejecutado por la Federación Agraria Argentina (FAA), el cual se focalizó en la provisión de SDE a productores agropecuarios de pequeño y mediano tamaño. En este nuevo Programa sin embargo, se enfatizó la obtención de un impacto exportador directo de los Servicios de Desarrollo Exportador (SEDEX) a ser provistos a las Pymes rurales, en tanto no se pretendía tan solo la incorporación a las empresas de asistencia técnica genérica, que las habilitara para exportar, sino que un resultado exportador tangible, a partir de las acciones de asistencia técnica especializada que el Programa pudiese implementar en terreno.

Para efecto de evaluar el cumplimiento de este objetivo, conjuntamente con el levantamiento de una línea de base para el Programa, que registrara la situación inicial de las empresas participantes, se definió explícitamente lo que, para efectos de este, se entendería por “exportador”. Vale decir tanto aquellas empresas que, exportan directamente sus productos (exportadores directos) a mercados de destino, como aquellas que integran sus productos, vale decir, partes, piezas, o insumos, a productos exportados directamente por terceros (exportadores indirectos).

También se explicitó en dicho momento, que, a efectos del Programa, se considerarían como exportadores, (también indirectos), a todas aquellas empresas, o grupos asociativos de empresas que, produciendo bienes finales destinados a mercados externos, los comercializaran a través de terceros, sean estos “brokers”, “traders”, o cualquier otra modalidad de intermediación de operaciones de comercio exterior.

Durante la primera fase de esta evaluación, el esfuerzo de esta se concentró en determinar para el Programa una línea de base, que marcara la situación inicial de cada una de las empresas que ingresara al Programa, de tal modo que, con posterioridad a la entrega de los servicios vinculados a este, fuera posible determinar en que medida dichos servicios modificaron, en materia de comercio exterior, la situación original de las empresas usuarias de los servicios del

Programa. Esta segunda fase de la evaluación intermedia se da antes de producirse el 50% de los desembolsos, pero una vez transcurrido dos tercios del tiempo de ejecución, razón por la cual su carácter se enfoca directamente al mejoramiento de la ejecución.

II. OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL PROGRAMA

El Programa se planteó desde su concepción original, lograr los siguientes objetivos genéricos:

1. Constituir dentro de su plazo de ejecución, originalmente estimado en tres años, una red de facilitación del comercio exterior, consolidada y en expansión. Se espera que hacia fines del Programa, dicha red hubiese integrado y prestado servicios a 500 pequeñas y medianas empresas rurales, las que deberían encontrarse capacitadas en el cumplimiento de los requisitos técnicos, sanitarios y aduaneros requeridos para la exportación de su productos, obteniendo de ese modo: un mayor acceso de su producción a mercados internacionales exigentes, un incremento en el volumen exportado, y una mayor eficiencia en su proceso comercial, al disminuir los tiempos y costos de su operatoria.
2. Obtener un claro mejoramiento de la competitividad de dichas empresas, reforzado y consolidado por una mejor gestión ambiental de ellas, con productos diferenciados que cumplen con las condiciones sanitarias y de calidad alimentaria, y con una mayor capacidad de gestión comercial, a través del conocimiento de las normativas y requisitos técnicos internacionales para exportar, así como de la información y operatoria de comercio exterior a serles proporcionada, desde el Programa, mediante modalidades electrónica.
3. Consolidar para estas empresas la disponibilidad de una nueva estructura de servicios de apoyo a la internacionalización de los negocios de las PyMES, que sea sostenible en el tiempo.

Dado lo anterior, esta evaluación se centrará, en la medida que el nivel de ejecución así lo permita, en estimar de que modo el Programa se encuentra avanzando hacia el cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos, así como en definir aquellos errores u obstáculos que conspiran contra una más eficiente ejecución en pro del cumplimiento de los citados objetivos.

A diferencia de lo que acontece en una evaluación final, en esta etapa de desarrollo del proyecto no resulta aun posible una medición definitiva del impacto exportador generado a partir de los servicios brindados por el Programa. Dada la necesaria maduración en el tiempo de los proyectos exportadores, es casi seguro que a estas alturas de la ejecución difícilmente se ha desplegado todo el potencial que los SEDEX del Programa aspiran generar en las empresas, es por eso que, en esta fase, se ha enfatizado un apreciación más bien operativa de las modalidades

de ejecución en proceso, que una medición precisa y definitiva del impacto de las acciones realizadas a la fecha, en orden a conseguir los impactos esperados por el Programa.

Pese a lo anterior, una preocupación de primer orden de esta evaluación fue el asegurar que en la operatoria práctica del Programa se esté utilizando una metodología de recolección de información que asegure tanto la construcción de una nítida línea de base del Programa, así como la conformación de una sólida base de datos vinculada a la evolución de las empresas (posterior a la aplicación de los instrumentos del Programa), de tal manera que se pueda asegurar una precisa evaluación final de este.

Por esta razón, en esta etapa, se chequeó la calidad de la información recolectada, la calidad de los sistemas de almacenamiento de esta y la medida en que dicha data corresponde a lo definido durante el periodo de definición de la metodología que precedió a esta evaluación intermedia.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Facilitación del Acceso a Mercados Internacionales para Pequeños y Medianos Productores Rurales. ATN/ ME-8352-AR, contempló, desde su diseño original, el realizar luego de completar el 50% de los desembolsos de la operación, una evaluación de medio término cuyo propósito central apuntara a permitir, tanto al BID como la Fundación Fortalecer, identificar los niveles de impacto a ser alcanzados por el Programa en términos de promoción de las exportaciones de las pequeñas empresas agropecuarias. Esta evaluación también tendría como propósito el determinar hasta que punto el Programa había, al momento de su realización, cumplido con sus objetivos.

A raíz de este ultimo propósito de la evaluación, se estimó indispensable que el Programa determinara, ex ante su ejecución, una línea de base, que marcara la situación inicial de cada una de las empresas que ingresarían al el, de tal modo que, con posterioridad a la entrega de los SEDEX, fuera posible determinar el impacto de estos servicios sobre las empresas usuarias de los servicios provistos por el Programa.

De acuerdo a lo anterior, el referido impacto se planteó como uno a ser medido utilizando básicamente los registros propios del Programa, en los cuales se consignaría información extraída desde los registros de las empresas, además de otra información cualitativa aportada por estas en forma previa a la recepción de servicios. Dicha información se complementaría, hacia fines de la ejecución, con otra proveniente de una encuesta realizada tanto a una muestra seleccionada de beneficiarios, como a un grupo de control compuesto por empresas no beneficiarias del Programa

Dado que en los documentos del Programa se contempló que la evaluación se concentraría en: la efectividad de la ejecución del Programa en su conjunto, en el grado de demanda de los servicios, así como en la determinación de la eficiencia y eficacia de los servicios prestados, a objeto de maximizar el impacto de la

evaluación sobre la ejecución del Programa, la representación del Banco en Argentina definió, como mecanismo de realización de la misma, la división de ella en dos fases:

1. En una primera fase, la consultoría de evaluación debería diseñar los indicadores de resultados para las evaluaciones futuras del Programa, proponiendo los mecanismos de registro y monitoreo de las acciones ejecutadas por este, en estrecha interacción con la Unidad Ejecutora Central (UEC), y tomando como referencia el Marco Lógico que forma parte del Convenio.
2. En una segunda fase, prevista para el momento en el cual el Programa hubiera ejecutado al menos el 50% de los recursos, se procedería a realizar una evaluación de medio término, la cual obraría sobre la información ya recopilada y de la línea de base pre-establecida

La primera tarea de la referida evaluación ya fue finalizada y coincidió con el inicio del Programa, restando por ende, a estas alturas de la ejecución, solo la completación de la segunda fase de la evaluación intermedia.

Dado el relativo retraso en la ejecución de las actividades de este Programa, el cual a tan solo un año de su conclusión aun no ha logrado ejecutar el 50% de los recursos Programados, se ha decidido realizar anticipadamente la segunda fase de la evaluación intermedia, a fin de maximizar su impacto sobre la ejecución del Programa, coadyuvando así a la mejora en la eficacia y eficiencia operativa de este, maximizando de ese modo el impacto del proceso de evaluación sobre la ejecución.

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.

En base a los indicadores definidos en la primera etapa de la evaluación intermedia (Marzo de 2003), se ha procedido en esta segunda fase (Diciembre de 2005-Enero 2006), a verificar en terreno en dos ventanillas del Programa (Rosario y San Juan-Mendoza), la apreciación existente entre los beneficiarios del Programa, con relación a todos los servicios proporcionados por este.

Adicionalmente se sostuvieron reuniones con Gerentes de otras ventanillas a fin de recabar información complementaria. De este modo se obtuvo una primera apreciación de los resultados logrados a la fecha por el Programa, en los pequeños y medianos productores que tomaron los servicios ofrecido por este, así como del impacto final de dichos servicios que puede ser esperado hacia el término de la ejecución.

La evaluación Intermedia realizada en esta fase de desarrollo del Programa ha incluido una estimación preliminar de:

1. La capacidad institucional de la Fundación Fortalecer;
2. La puesta en marcha de los servicios previstos en el Programa;

3. La necesidad de nuevos servicios;
4. El tamaño y el tipo de empresas beneficiarias;
5. La calidad de los servicios ofrecidos a través de las actividades del Programa;
6. La satisfacción de los usuarios, medida a través de entrevistas,
7. El grado de recupero de costos alcanzado hasta la fecha de evaluación;
8. Los beneficios y costos reales emanados del Programa;
9. La identificación de restricciones o limitaciones que afectaron favorable o desfavorablemente al Programa, para tomarlas en cuenta en futuros Programas;
10. Una comparación entre los objetivos del Programa y las realizaciones alcanzadas;
11. Un análisis de los factores de éxito del Programa junto con recomendaciones encaminadas a aumentar la efectividad de operaciones similares en el futuro;
12. Otras informaciones que han sido estimadas como significativas, a criterio del evaluador

V. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

La presente fase de la evaluación intermedia se ha basado en información proveniente de las siguientes fuentes:

1. **Entrevistas con el personal de Fundación Fortalecer:** El evaluador procedió a reunirse con directores, gerentes de ventanilla y otros empleados de Fundación Fortalecer a objeto de verificar la adecuación existente entre la misión y estrategia de la organización y las modalidades de implementación del Programa y sus operaciones relacionadas.
2. **Revisión de documentos del Programa:** El evaluador procedió a revisar los documentos de Fundación Fortalecer relacionados con el Programa BID-FOMIN, incluyendo el memorando a los donantes, planes operativos, informes de progreso y correspondencia, en orden a chequear la consistencia de los objetivos contenidos en dichos documentos y las acciones efectivamente realizadas por el Programa.
3. **Archivos administrativos.** Siguiendo directivas preparadas por el evaluador, Fundación Fortalecer proporcionó datos financieros y operativos, incluyendo:
 - a) Número de empleados de Fundación Fortalecer,

- b) Costos por Programa,
- c) Listado de clientes,
- d) Tipo de Programas
- e) Niveles de co-financiamiento,
- f) Cantidad y tipo de servicios prestados,
- g) Costo de los servicios prestados
- h) Pagos efectuados por cada cliente.
- i) Encuesta a Clientes.

Adicionalmente a lo anterior, Fundación Fortalecer preparó, a requerimiento del evaluador, un Programa de visitas en terreno a una muestra de empresas representativas de la población de clientes del Programa.

El conjunto de dicha información sirvió de base para poder establecer una adecuada apreciación acerca de:

1. El avance en el logro de los objetivos del Programa, utilizando para ello los indicadores de seguimiento e impacto de la operación;
2. Los logros alcanzados en el desarrollo del Programa, en sus aspectos normativos y operativos;
3. El desempeño de la Fundación en la coordinación del Programa;
4. La pertinencia de los componentes y actividades del Programa para el logro de sus objetivos;
5. El numero, contenido y calidad de los Planes de Negocios ya concluidos;
6. La efectividad en la ejecución de los Planes y el logro de los resultados de su implementación;
7. El nivel de funcionamiento del sistema de información del Programa;
8. La efectividad en la implementación de la estrategia financiera y operativa para la sostenibilidad del Programa; y
9. Las recomendaciones que aparezcan como necesarias, en términos de ajustes a las partidas y componentes de la operación, para asegurar el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa.

VI. CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN FORTALECER:

La capacidad Institucional de la Fundación Fortalecer para ejecutar el Programa ha sido hasta la fecha bastante destacable, aun cuando presente ciertas debilidades no despreciables que pasaremos a analizar

Pese a que el Programa se inició durante la segunda mitad del segundo semestre de 2003, el primer semestre real de ejecución correspondió al segundo de 2004, el

cual incluyó, a efecto de los reportes al BID, las actividades realizadas en el último trimestre del año anterior.

Durante dicho primer periodo de ejecución del Programa, la Fundación Fortalecer realizó la apertura efectiva de Ventanillas en tan solo tres de las cinco provincias Programadas originalmente, poniéndose en funcionamiento las Ventanillas del Programa en la ciudad de Chilecito, Provincia de La Rioja (02/02/04); en la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba. (02/02/04), y en la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos (01/03/04).

Dentro del limite de dicho semestre se realizó también la apertura de la ventanilla del Programa en la Provincia San Juan (10/05/04), en tanto en la Provincia de Santa Fe, no obstante se había ya realizado la convocatoria para cubrir la Ventanilla de la ciudad de Rosario, esta quedó vacante tras la renuncia del Gerente que había sido contratado originalmente, el cual no pudo ser reemplazado sino hacia fines de Julio, vale decir una vez iniciado ya el segundo semestre de 2004.

Sumándose a lo anterior, a poco andar del Programa, la ventanilla de Córdoba quedó inactiva alrededor de dos meses (31/01 al 21/03) debido a la renuncia del gerente Sr. Bernardo Ferro tras la finalización de su contrato, a lo cual se sumó el tiempo utilizado para concluir la convocatoria, evaluación y contratación de su reemplazo, el Sr. Guillermo Laguinge.

Otro tanto ocurrió en Rosario y Chilecito, En el primer caso tras la renuncia de los titulares, debieron abrirse nuevos procesos de selección, siendo contratados el Ing. Agr. Héctor Busilacchi en Rosario, y el Licenciado en Comercio Exterior, Rodrigo Salinas en Chilecito. Sin embargo ambas ventanillas estuvieron también inactivas un tiempo significativo luego de su inauguración, de tal modo que Rosario reinició sus actividades solo hacia comienzos del mes de Julio y Chilecito recién a fines de Diciembre de 2004.

Durante el segundo semestre de 2004 se produjeron también significativos cambios en la Unidad de Coordinación Central del Programa. En primer lugar cabe destacar la renuncia su primer director Ejecutivo, el Dr. Carlos Vuegen y la del Coordinador del Módulo III, Lic. Sergio Rey, el que fue reemplazado por el Ing. Agr. Vicente Costa Manero.

Este proceso sin duda ha resentido la calidad de la ejecución del Programa y de la prestación de servicios del mismo, durante el período mencionado, lo cual parece haber ocurrido de un modo que fue inicialmente subestimado por las anteriores Direcciones Ejecutivas del Programa y por la Fundación Fortalecer.

Mientras de una parte, la alta rotación de personal en las ventanillas y en la UEC conspiró contra la consolidación de un núcleo operativo de excelencia, la renuncia de su primer Director Ejecutivo parece haber privado al Programa, durante un tiempo significativo, de un curso estratégico consistente.

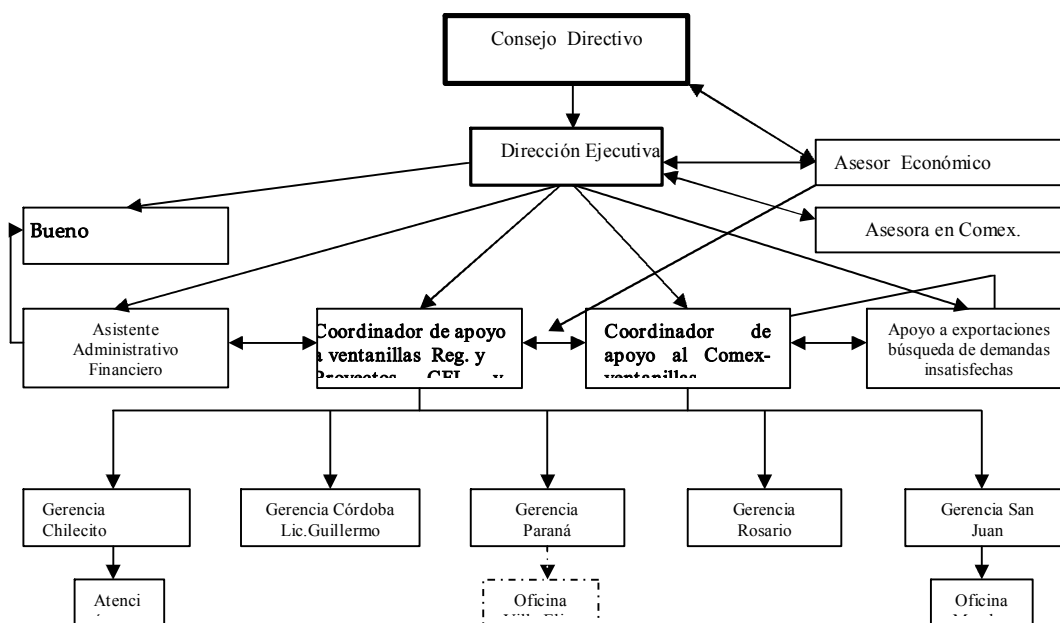
El Dr. Vuegen no solo poseía la experiencia de la ejecución anterior, sino que había interiorizado desde sus orígenes los objetivos y concepción general del

Programa, en tanto la gestión de su sucesor, el Lic. Mario Lattuada, -si bien este es sin duda un profesional de distinguidas calificaciones- careció de la dedicación exclusiva que un Programa de esta naturaleza requería. De ese modo, un evento que no fue siquiera reportado como relevante en los Informes Semestrales al Banco, cual es el cambio de Director Ejecutivo, saldó, en nuestra opinión, a causa de debilidades de gerenciamiento, en una significativa pérdida de curso estratégico del Programa y en un fuerte retraso en la ejecución de este, durante casi dos semestres.

Detrás de este proceso subyace un hecho básico que debe ser tomado en cuenta, cual es la modalidad de relacionamiento existente entre la Fundación Fortalecer y la Federación Agraria Argentina. La Federación es una organización antigua y bastante consolidada, al menos en un amplio espacio productivo y geográfico nacional, vinculado a cultivos mayoritariamente tradicionales, sin embargo su inserción en el universo de nuevos empresarios agro-exportadores, localizados geográficamente en provincias en las cuales la FAA es débil y en las cuales carece de un peso histórico significativo, es sin duda una limitante que diferencia en gran medida este Programa de su antecesor, en el cual los SDE genéricos ofrecidos a los beneficiarios se canalizaban sin mayor problema hacia los agricultores tradicionalmente asociados a la FAA. La Fundación Fortalecer es, por su parte, un proyecto que, si bien puede en un futuro cercano llegar a asumir un carácter emblemático para una FAA involucrada en acciones de segunda generación¹, carece de momento de los niveles de solidez y proyección que la Federación ha conseguido.

VII. ORGANIGRAMA

El análisis del Organigrama de FF nos aporta una adecuada apreciación de las características de la institución.



¹ Al decir segunda generación nos referimos a una FAA dotada de un mayor calado técnico que el actual, así como dotada también de una orientación más productiva que meramente representativa, o reivindicativa, o sea mucho más similar en carácter y estructura a sus homólogos europeos

Como se desprende de este organigrama funcional, de momento, la Fundación Fortalecer es una institucionalidad aun no plenamente consolidada y sus estructuras son absolutamente dependientes de los recursos vinculados al Proyecto FOMIN, cuando no en cuantía, en orientación.

La responsabilidad central de Programa recae en su Dirección Ejecutiva más que en su Directorio, sin embargo dicho cargo ha presentado altos niveles de rotación, de tal modo la nueva Directora recién está intentando establecer, de un modo adecuado en nuestra opinión, las líneas generales que podrían permitir la consolidación de prácticas de gestión y por ende de eficiencia organizacional de FF, bastante débiles hasta la fecha de hoy.

→

Si bien la FAA le ha traspasado a la Fundación Fortalecer buena parte de su capital simbólico, ella posee aun en su interior un importante cúmulo de tareas institucionales y gerenciales que completar, en forma previa a poder declararla como una herramienta consolidada y llamada a jugar un rol de más largo aliento.

—

Esto es especialmente cierto si dicho rol se piensa hacia futuro como vinculado a una Federación de Pequeños Agricultores (la FAA), que cuenta a su haber con más de un siglo de historia, bastante exitosa por lo demás en comparación a sus similares de Latinoamérica. Sin embargo, no solo la Dirección Ejecutiva de FF, sino que buena parte del personal del Programa se ha caracterizado por su alta inestabilidad, tal como es posible de visualizar si se comparan los nombres de los actuales responsables de las distintas áreas funcionales descritas en el Organigrama, con los de las personas que han estado a cargo de estas en los momentos iniciales del Programa.

Personal Unidad Ejecutora Central de F-F.	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso
Dr. Carlos Vuegen	Director Ejecutivo	15-09-2003	01-05-2004
Dra. Sonia Solari	Asistente Técnica	15-09-2003	31-10-2005
Dra. Sonia Solari	Director Ejecutivo	01-11-2005	
Lic. Carlos Seggiaro	Asesor económico	15-09-2003	
Melisa Mantenga	Secretaria	01-11-2003	28-02-2005
Ing. Pedro Ferretti	Coordinador Componente II	05-11-2003	04-05-2004
Lic. Sergio Rey	Coordinador Componente III	09-12-2003	09-08-2004
Dr. Carlos Vuegen	Director de Proyecto	10-09-2003	01-05-04
Dr .Mara Diaz	Asistente Financiero	01-12-2003	
Ing. Cecilia Benasayag	Coordinador Componente II	01-04-2004	
Susana Gabay	Asistente Administrativa	01-03-2005	
Lic. Mario Lattuada	Director Proyecto	01-06-2004	31-10-2005
Ing. Vicente Costa	Coordinador Componente III	18-08-2004	
Lic. Enrique Jeldes	Coordinador Componente III	21-10-2005	31-12-2005
Lic. Liliana Canzanelli	Asesora Comercio Exterior	15-10-2005	
Lic. Sergio Rey	Coordinador componente III	09-12-2003	09-08-04

En el cuadro adjunto se aporta dicha información de modo de visualizar en que medida FF ha experimentado un alto nivel de rotación de sus ejecutivos, impidiendo ello de momento la consolidación de un equipo de trabajo que otorgue proyecciones de mediano plazo al Programa y que se desempeñe plenamente compenetrado de una dinámica y estilo de trabajo que le otorguen identidad y Consistencia al Programa.

PERSONAL de VENTANILLAS de F.F.	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso
ROSARIO: Lic. Carlos E. Castuma	Gerente Ventas. Comercialización. Asistida	01-01-2004	10-02-2004
Ing. Héctor Busilacchi	Gerente Ventas. Comercialización. Asistida	01-07-2004	
CORDOBA: Ing. Bernardo Ferro	Gerente Ventas. Comercialización Asistida	02-02-2004	11-08-2004
Lic. Guillermo Laguinge	Gerente Ventas. Comercialización. Asistida	21-03-2005	
PARANA: Ing. Marta Handloser	Gerente Ventas. Comercialización. Asistida	01-03-2004	
SAN JUAN: Lic. Santiago del Torchio	Gerente Ventas. Comercialización Asistida	10-05-2004	
CHILECITO: Lic. José Luis Bellia	Gerente Ventas. Comercialización Asistida	02-02-2004	30-07-2004
Lic. Rodrigo Salinas Cepeda	Gerente Ventas. Comercialización. Asistida	05-12-2004	

Como puede notarse en los cuadros anteriores la inestabilidad del personal ha afectado al 40% de los funcionarios y por ende se ha constituido en un fuerte factor de inestabilidad organizacional. Dentro de este contexto institucional, suponer que por el solo hecho que la FAA respalde institucionalmente a la Fundación Fortalecer, ello significa que automáticamente esta tiene solucionado su problema de vinculación a la demanda de servicios de exportación y la consolidación de modalidades institucionales que le permitan sostener dicha relación, es sin duda un supuesto que, pese a poseer una buena dosis de verdad, requiere ser matizado adecuadamente.

La estructura de Fundación Fortalecer, es aun bastante débil mirada en un largo plazo, en tanto en la actualidad ella opera presupuestariamente de un modo altamente dependiente de la ejecución del proyecto FOMIN.

En efecto, si debiéramos adelantar algunas hipótesis para el escenario de termino del Programa, estimamos como bastante difícil el que la FAA, en el evento de no lograrse la plena sostenibilidad de este, pueda otorgarle a F.F. una plena

continuidad operativa, al menos al nivel que la Fundación posee hoy, el cual sería deseable sostener en el tiempo.

En este contexto, el gran activo en el cual la Fundación Fortalecer pudiera apoyarse, a objeto de proyectarse hacia el futuro, es la calidad de sus funcionarios, en su gran mayoría profesionales senior, de destacada trayectoria en ámbito laboral y académico, amen de jóvenes profesionales, muy dinámicos y con fluidas relaciones con el sector de empresarios Pyme atendido por el Programa en sus respectivas provincias.

Pese a lo anterior, este activo no asegura de por si la solidez institucional del Programa, en tanto no se fortalezca una dirección estratégica del mismo y se consoliden modalidades de gerenciamiento eficaces, que doten al Programa de una estructura institucional capaz de suplir por si sola, situaciones de alta rotación de personal y de vinculación parcial y precaria al Programa, como las que se han venido produciendo a la fecha tanto en la UEC como en provincias.

Si bien es cierto que el sector agropecuario es el más dinámico de Argentina, y que las remuneraciones de los especialistas en dichos temas sectoriales tienden a presionar por recuperar niveles similares al periodo previo al fin de la convertibilidad, Fundación Fortalecer posee hoy por hoy, con los recursos de que dispone, de un equipo de funcionarios de terreno bien motivados, de buen nivel técnico y que, en nuestra opinión, más que un alza de remuneraciones, en el corto plazo esperan del Programa un horizonte profesional motivador y sostenible , con remuneraciones vinculadas al éxito de sus proyectos, más que a sus capacidades de negociación con la UEC².

La falta, durante un periodo de tiempo no despreciable, de una Dirección Ejecutiva plenamente consagrada al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa, permanentemente presente en las provincias y en condiciones de inculcar en el personal de terreno un sentido de misión y de equipo, aparece como un déficit de la ejecución que resulta tarea prioritaria del Programa corregir.

Afortunadamente, en nuestra opinión, la nueva Directora Ejecutiva, la Dra. Sonia Solari, ha orientado claramente su gestión en ese rumbo, el cual, en nuestra opinión, se encontraba congelado antes de su asunción al cargo, sin embargo se requiere aun un significativo esfuerzo en ese sentido a fin de recuperar el tiempo perdido.

Cabe señalar, en apoyo de esta aspiración, el que Fundación Fortalecer se ha dotado de herramientas de gestión de primer nivel y que su nuevo software de gestión le permite, tal como hemos podido prácticamente comprobar, poseer las condiciones requeridas para desarrollar una administración de nivel superior al de muchos de los proyectos similares, auspiciados por el FOMIN, que han sido evaluados por este consultor.

² Nuestra impresión en torno al numero de funcionarios del Programa que solo se desempeñan en el sobre bases part time, se vincula al nivel de remuneraciones ofertado por este, sin embargo también estimamos que es la falta de un horizonte de continuidad la causa que impide a muchos de ellos apostar por una inserción en el Programa de mayor nivel de compromiso. Ese horizonte, como se analizara a continuación, se relaciona a las debilidades de las modalidades de auto-sostenibilidad implementadas por el Programa.

Sin embargo, pese a lo anterior, no puede obviarse el hecho que, el uso óptimo de estas herramientas informáticas estará condicionado por las modalidades de gestión seleccionadas y por ende dependiente del espacio definido para la utilización de estas tecnologías. En efecto, es nuestra opinión que, en el periodo restante de la Ejecución, el establecimiento y consolidación de **Prácticas Adecuadas de Gerencia**, es la variable crítica sobre la cual descansará el éxito o fracaso de este Programa, estimamos que lo central, hoy por hoy, es la consolidación de un Equipo Ejecutor dedicado a tiempo completo al Programa, altamente comprometido con sus objetivos, que posea metas claras y también una nítida perspectiva de sostenibilidad, más allá del aporte FOMIN, del espacio empresarial que Fundación Fortalecer se está abriendo vía este Programa.

VIII. ¿HA MANTENIDO EL PROGRAMA SU ENFOQUE DE DEMANDA?

El cumplimiento de los objetivos finales de la evaluación del Programa está profundamente condicionado por el análisis de impacto³ de las acciones realizadas por este, de tal modo que, un punto central a desarrollar en esta evaluación intermedia, es la determinación de aquellos factores que más fuertemente influyen en los incrementos en ventas, utilidades y exportaciones reportados por los beneficiarios y los oficiales del Programa, variables que han sido definidas como centrales a la hora de medir el impacto de este.

En relación a este punto, al momento de la conclusión del Programa, deberá diferenciarse claramente la percepción que las empresas poseerán en torno al impacto que ha ocasionado el Programa sobre su operación, de la medición del referido impacto basada en datos independientes de la percepción de los beneficiarios. Para realizar el análisis anteriormente descrito se utilizará por tanto información proveniente de la encuesta de percepciones previamente diseñada, así como información económica proveniente de otros registros implementados por la Fundación Fortalecer, todos los cuales se encuentran rigurosamente incorporados a las bases de datos disponibles a través de la Extranet del Programa.

Sin embargo, en el curso de la presente fase de la Evaluación Intermedia y, basándonos centralmente en las percepciones de los beneficiarios, nos pareció central concentrarnos en determinar:

1. En que medida el Programa se mantiene dentro del enfoque de demanda que caracterizó su diseño (o bien presenta desviaciones con relación a aquel) y,
2. En que medida dicha mantención del diseño original asegura, en opinión del evaluador, el cumplimiento de los objetivos del Programa, vale decir si este producirá el impacto esperado.

³ Este tema, el análisis de impacto, se desarrollará en un apartado especial, a continuación del desarrollo de un par de temas que requieren ser dilucidados previamente.

En Programas de desarrollo exportador como el de FF, carece de mayor sentido esperar, a mediados de la ejecución, el cumplimiento total de objetivos que requieren para su consecución de un horizonte temporal algo más prolongado que el existente a la fecha.

Sin embargo, si nos parece central para Programas de una naturaleza similar a este - en los cuales se ha definido un enfoque metodológico que enfatiza la necesidad que las empresas se doten de capacidades sistémicas de participación en el comercio exterior-, el constatar la efectividad tendencial de las acciones ejecutadas y la forma de relacionamiento entre dichas acciones y los procesos operativos inicialmente diseñados.

Es de común ocurrencia en este tipo de Programas, el ver que los ejecutores tienden a convertir los enfoques metodológicos seleccionados, en objetivos validos en si mismos, independientemente de las fluctuaciones y modificaciones de la Demanda y de la singularidad de cada empresa.

De ese modo, es frecuente observar como, en dichos Programas, se pospone la atención de un importante numero de demandas empresariales, en tanto se priorizan solo aquellas acciones de oferta de servicios que conceptualmente se estiman como las más apropiadas para la obtención de capacidades empresariales sistémicas en el área exportadora, aun cuando la definición de dichas prioridades obedezca más bien a los criterios ex ante que posee el ejecutor sobre el particular, que a las preferencias reveladas por la demanda de los beneficiarios.

De un modo análogo, es frecuente encontrar que, en muchos Programas de Promoción de Exportaciones, se priorizan, de un modo muy rígido, solo los servicios demandados por las empresas que se adecuen a un flujo, conceptualmente predefinido, de acciones co-financiables, excluyendo a todas aquellas no se ajusten a dicho flujo, aun cuando la demanda real por dichos servicios, expresada por los pequeños empresarios, las estime prioritarias⁴.

La baja ejecución de recursos de este Programa, nos planteó como primera tarea el despejar la veracidad o no de una hipótesis de trabajo vinculada al anterior argumento.

De ese modo intentamos en primer lugar testear si los bajos niveles de ejecución estaban vinculados a una baja adecuación de los servicios ofertados a los requerimientos expresados por las empresas (o a la secuencia en que ellas los demandan), o por el contrario, lo estaban a la escasez de demanda por SEDEX emergente desde las empresas, combinada con una cierta dificultad institucional de la Fundación Fortalecer para atender su mercado-meta.

La anterior experiencia del evaluador en Programas análogos en Argentina, sumada a la apreciación del BID sobre el particular, reflejada en el Memorando de

⁴ Al respecto es muy interesante el analizar, a modo comparativo, el porqué del fracaso en la implantación en América Latina del Programa PIPE (Programa de Internacionalización de Pequeñas Empresas), que si obtuvo un significativo éxito en España, así como algunas experiencias análogas, en parte derivadas de ese enfoque, como el fracaso del Programa ProPyme de Pro Chile (2000-2004).

Donantes, nos llevó a desechar rápidamente la hipótesis del “*Déficit de Demanda*”. Esta decisión se vio además confirmada por los resultados de la revisión del número de acciones de difusión y de los manifiestos de interés firmados por potenciales beneficiarios del Programa (397 ya al cierre del tercer trimestre), los cuales más que triplican las metas fijadas para la totalidad del Programa, mostrando que, en el plano de la difusión y captación de demanda, la Fundación Fortalecer no presenta mayores déficit, sino que, por el contrario, su capacidad en esta área es destacable.

Dado entonces lo anterior, nuestra primera tarea asumida fue testear la hipótesis de: la presencia de una cierta desviación del Programa hacia el lado de la Oferta, con relación a sus criterios de Demanda originarios y, de definirse ello como efectivo, verificar en que medida se ha traducido en una mayor o menor capacidad de colocación de recursos y servicios del Programa de FF en el mercado seleccionado.

La referida hipótesis de trabajo nos pareció tanto mas plausible, cuando observamos el alto número de acciones de difusión del Programa realizadas a la fecha, así como el ya citado alto número de declaraciones de interés de los empresarios Pyme, por servicios de promoción comercial, pero sin que ello se haya visto reflejado a su vez en el número de SDE vinculados a la exportación efectivamente ejecutados, ni en el monto de los recursos efectivamente utilizados por el Programa en esta línea operativa.

Con relación a los SEDEX efectivamente provistos por el Programa, se ha intentado enfatizar desde este el Diseño de Planes de Negocios, en el entendido que dicho servicio constituye una especie de puerta de entrada de las Pymes agropecuarias al mundo de la exportación.

No obstante esto, la gran mayoría de las solicitudes de servicios que han sido procesadas por el Programa, no incluyen como primer paso la solicitud de diseño de un Plan de Negocios puesto que ya cuentan, en forma implícita o explícita, con el mismo, o bien con una Estrategia de Negocios que ha obviado la adopción de un Plan, formalmente diseñado, en forma previa a la compra del servicio puntual solicitado.

En nuestra opinión, el efecto de esta aproximación metodológica en la operación práctica del Programa, ha saldado en la no atención de un relevante segmento de la demanda efectiva por SEDEX, básicamente la de aquellos servicios vinculados a acciones exportadoras que no incorporan el referido Plan de Negocios como punto de partida. De ese modo, esta opción ha colocado al Programa en una situación bastante poco deseable, vale decir canalizando SDE que no poseen trazas de derivar hacia acciones exportadoras reales, por mucho que definan Planes de Negocios de dudosa aplicabilidad, o bien rechazando atender a aquellas acciones exportadoras de las empresas que no desean elaborar previamente un Plan de Negocios, al no considerarlo de momento una fase necesaria de su desarrollo empresarial.

De esta manera nos hemos formado la impresión que, FF ha colocado énfasis un tanto voluntarista a su acción en pro del acatamiento de ciertas fases teóricamente

predefinidas a al ejecución de los proyectos. Estimamos que ello ha saldado en el hecho que este Programa ha caído en una cierta sub-atención de parte importante de la demanda efectiva de SEDEX que podría haber sido canalizada, así como en un cierto distanciamiento del Programa con relación a objetivos exportadores más prácticos y, en definitiva, en una cierta dilución de los criterios de demanda que deberían animarlo, siendo sustituidos por la priorización de una oferta, bastante rígida en nuestra opinión, solo de aquellos SEDEX cuyo delivery esté en condiciones de atenerse al orden predefinido por el Programa para ellos.

Todo ello ha comenzado, a nuestro juicio, a consolidar en el interior del Programa, un enfoque cada más orientado por el lado de la Oferta de servicios, aun cuando el discurso y las intenciones digan lo contrario y se enfatice el rol de la Demanda de servicios sobre el curso del Programa.

Luego, una primera recomendación de este evaluador, apunta a acelerar la atención de las demandas reales de SEDEX, especialmente de aquellos que aseguren un pronto desenlace exportador (aun en ausencia de procesos ordenados de acuerdo a la “teoría” del Programa sobre el particular), sin que por ello se les imponga alas empresas el diseño de un Plan de Negocios en tanto fase ineludible de la entrega de servicios, aun a contrapelo de la demanda empresarial por estos.

IX. LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR EL PROGRAMA

En el curso de la evaluación pudimos formarnos una apreciación bastante detallada de la naturaleza de los proyectos en curso, de la calidad de los servicios entregados y del nivel de satisfacción, declarado directamente ante nosotros, por los usuarios de las ventanillas de Mendoza y San Juan, así como por los usuarios de la ventanilla de Rosario-Santa Fe.

VENTANILLA CHILECITO:

En la ventanilla de Chilecito, La Rioja, se han entregado efectivamente un total de seis SDE para la exportación, los cuales han involucrado de un modo directo a 40 empresas y de un modo indirecto, a otras 64 empresas adicionales.

De los referidos servicios, cuatro han consistido en el diseño de Planes de Negocios, entre tanto, el quinto de ellos ha consistido en el diseño de imagen para una línea de aceites de oliva extra virgen, de la Cooperativa Viti-vini-frutícola de La Rioja Ltda., cuya intención es acceder a nuevos mercados.

VENTANILLA: CHILECITO						
Número de TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccionado	Empresa Beneficiaria	Beneficiarios	
					Directos	Indirectos
1 CHI-003	Asistencia técnica para Plan de Negocios de Exportación de pasta de aceituna, aceite de olivo y productos típicos de la región en el departamento de Chamental, La Rioja	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	REYNOSO, LUIS ALBERTO	OLIVOS RIOJANOS SRL	1	4

2	CHI-005	Diseño de plan de negocios para mercado de exportación del tomate deshidratado hacia los mercados de Estados Unidos y Unión Europea	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	SANTIAGO, JOSE LUIS	PRODERN OA CATAMA RCA	20	0
3	CHI-006	Asistencia técnica para el Diseño de Plan de Negocios de Exportación de confituras y conservas de frutas (mermeladas, dulces y jaleas) con destino a los mercados de Paraguay, Uruguay, Bolivia, Brasil y Chile.	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	SANTIAGO, JOSE LUIS	ORLANDO MARINO	15	0
4	CHI-007	Gestión de diseño de imagen para línea de aceites de oliva extra virgen para acceder a nuevos mercados y/o nuevos productos. "La Riojana Cooperativa Vitivinifrutícola de La Rioja Ltda."	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	SERRO, MARIA LORENA	LA RIOJANA COOPERA TIVA VITIVINIF RUTICOL A DE LA RIOJA	1	30
5	CHI-008	Diseño y Ejecución de un Plan de negocios para la Comercialización Internacional de producción de Peras y Manzanas	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	CONTI, JUAN FRANCISCO	PONTORIE RO HNOS.	2	0
6	CHI-009	Diseño de imagen para línea de vinos marca Valdeviña, división Christmas, de la empresa "La Riojana Cooperativa Vitivinifrutícola de La Rioja Ltda."	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	Serro, Maria Lorena	LA RIOJANA COOPERA TIVA VITIVINIF RUTICOL A LTDA. DE LA RIOJA (Diseño imagen vinos	1	30

Aun cuando en esta etapa de la evaluación no se realizaron visitas de terreno a esta ventanilla (sino solo entrevistas a su gerente), lo cual nos impide emitir una opinión mejor fundada sobre la percepción de los usuarios con relación a la calidad de los servicios, salta a la vista el que en la Rioja la presencia del Programa ha sido, hasta la fecha, bastante débil.

Solo se ha atendido al 31 de Diciembre de 2005, a seis Proyectos careciéndose de una cartera de empresas todo lo amplia que sería de desear. De igual modo se observa que aun cuando los servicios entregados por el Programa han consistido mayoritariamente en Planes de Negocios, no ha existido un horizonte lo suficientemente claro en cuanto al desenlace exportador de estos Planes en plazos bien definidos.

De las entrevistas con el Gerente a cargo de la ventanilla, nos quedó bastante claro que esta situación obedece a un fenómeno doble.

1. De una parte ha existido una discontinuidad institucional en la instalación de la ventanilla, y
2. De otra parte se observa en dicha provincia una base empresarial poco dinámica y débilmente orientada a los mercados externos.

Ambas situaciones han sido creativamente suplidas por el Gerente, quien está ampliando su cartera de proyectos a otras Provincias, estrategia que nos parece bastante adecuada ante el escaso potencial que a la fecha ha presentado la base empresarial de esta provincia.

Destacable en ese sentido resulta la extensión del Programa a la Provincia de Neuquén, lo que sin duda permitirá ampliar la cobertura de los servicios a pequeños agricultores de mayor dinamismo que los Riojanos, existiendo en la actualidad una importante demanda por SEDEX de parte de grupos asociativos (de Neuquén y otras provincias), de gran potencial exportador en plazos no demasiado largos.

Pese a esto, estimamos que se requiere evaluar más detalladamente la situación de la Rioja, de modo de determinar en que medida la baja demanda de SEDEX obedece a una dinámica regional y en que medida a un esquema de oferta de servicios del Programa, que pudiese estar demasiado concentrado en el pequeño grupo de empresas que efectivamente requieren de un Plan de Negocios bien definido, en forma previa a la realización de sus primeras acciones en el campo de la exportación.

VENTANILLA: CÓRDOBA:

La ventanilla de Córdoba por su parte, registra la ejecución de diez SEDEX, los cuales han involucrado de un modo directo a un total de 36 empresas y de un modo indirecto a otras 421 empresas adicionales.

De estos servicios, seis corresponden a la elaboración de Planes de Negocios, dos a Identificación de Nichos, uno a Asistencia Técnica para Certificación de Calidad y uno al desarrollo de Sistemas de Registro y Organización Jurídica de un Grupo Exportador y el último al área de Asistencia Técnica para el Desarrollo de Mercados, Productos o Empresa.

En el caso de esta provincia tampoco realizamos directamente ninguna evaluación en terreno, por ende nos es muy difícil opinar sobre la calidad de los servicios prestados, sin embargo es notorio como, pese a los problemas de constitución de esta ventanilla, en ella casi se duplican los servicios brindados por la provincia analizada anteriormente, así como también el número de empresas involucradas en estos, las cuales al cierre del último informe semestral (31-12-2005), son ya siete veces más que las de la ventanilla anteriormente analizada.

VENTANILLA: CÓRDOBA							
Número De TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccionado	Empresa Beneficiaria	Beneficiarios		
					Directos	Indirectos	
1	COR-002	Producción de carne de conejo para exportación	2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	CASTRO , RICARDO	CRISTIAN ARCAN	1	0
2	COR-004	Exportación de Pichones de Lagartos	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios		FRACCHIA Roberto	1	0
3	COR-005	Búsqueda de Mercado para Girasol Confitero	2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados 4de exportación	SCHINDLE R , HERMAN	COOPERATI VA AGRARIA GANADER Esteban Piacenza-ALTA ITALIA	2	70
4	COR-006	Plan de negocios Exportación Miel Fraccionadas	25.3.2 Asistencia Técnica: Fo6rmulación de Plan de Neg7ocios	TORTOSA, OSCAR SERGIO	FEDERACIO N DE CENTROS JUVENILES AGRARIOS COOP. ZONA SANCOR	1	140
5	COR-007	Diseño de plan de negocio exportación de Soja desactivada	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	TORTOSA, OSCAR SERGIO	LAS 3 MARIAS SRL	1	0
6	COR-009	Ejecución Plan de Negocios de Exportación de Girasol Confitero	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	SCHINDLE R , HERMAN	COOPERATIV A AGRARIAGAN ADERA Esteban Piacenza-ALTA ITALIA	2	70
7	COR-010	Diseño E Implementación De Normas De Calidad BPM Y Trazabilidad En Establecimientos Elaboradores De Quesos Duros Y Semiduros	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	SALOMON , LUIS EDUARDO	PYLACOR	9	47
8	COR-011	Organización de grupo de productores queseros	2.1.1 Consultoría para diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos	MOLINA SANDOVAL, CARLOS ALBERTO	PYLACOR	9	47
9	COR-012	Diseño de plan de negocios de exportación para quesos duros y semiduros	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	TORTOSA, OSCAR SERGIO	PYLACOR	9	47
10	COR-013	Ejecución de plan de negocios de exportación de aceite de oliva	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	VICTORIA, MARCELO DARÍO	LA CATALINA S.A.	1	0

VENTANILLA: PARANÁ

La ventanilla de la Provincia de Paraná, que tampoco fue visitada en esta ocasión, (solo se entrevistó al Gerente) presenta un número de SEDEX mayor al de todas las Provincias anteriormente descritas.

En ella se concretaron catorce prestaciones de servicios a un total de 64 empresas, que se beneficiaron directamente de ellos y a otras 337, que se beneficiaron indirectamente de los mismos.

De estos servicios, solo cinco corresponden al desarrollo de Planes de Negocios, en tanto otros tres se focalizaron en la implantación de Normas de Calidad, dos en Identificación de Nichos de Demanda Internacional, dos en Desarrollo de Mercados, uno en Capacitación y otro en el logro de la Organización Jurídica de un grupo de empresas con potencial exportador.

VENTANILLA: PARANÁ						
Número de TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccionado	Empresa Beneficiaria	Beneficiarios.	
					Directos	Indirectos
1 PAR-002	Asistencia Técnica Identificación Oportunidades Mercado Exportación Lino	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	ANDELSMAN, HORACIO RICARDO	COOPERATIVAS AGROPECUARIAS FEDERADAS DE ENTRE RIOS (CAFER)	3	50
2 PAR-004	Apoyo en la identificación de nichos y oportunidades del mercado de exportación de arroces especiales	2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	Tanga, Valeria, x	COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION Y TRANSFORMACION ARROCEROS VILLA ELISA	3	200
3 PAR-005	Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Comercialización y Transf.	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	BONZON, Marcelo Gabriel	COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION Y TRANSFORMACION ARROCEROS VILLA ELISA	0	0
4 PAR-006	Plan de negocio de Exportación de miel. Desarrollo del mercado y logística de exportación	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	MEDINA, Betiana María Noel	COOPERATIVA APICOLA DEL PARANA LTDA	1	16
5 PAR-007	Implementación de Normas para acceder a una Certificación de producción orgánica de terneros y miel	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	VIDAL de SOLARI, MARIA SUSANA	ALEPAR S.A.	1	1
6 PAR-008	Asistencia técnica para la Capacitación Implementación de la Normativa EUREPGAP en la producción citrícola para un grupo de productores de Concordia, Entre Ríos	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	GOUIN, Luis Horacio	FRUCIT S.A.	5	5

7	PAR-009	Estudio de Mercado y diseño de plan de negocio para pollo raza Campero INTA- Producido pro la Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas Ltda	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	JUAREZ, ANTONIO	COOPERATIVA ENTRERRIANA DE CHACRAS ORGANICAS	1	10
8	PAR-010	Identificación y organización de la oferta de productos no tradicionales, por tipo de producto y mercado objetivo en los Departamentos Colón y Uruguay	2.2.1 Consultoría: Identificación de demandas específicas no satisfechas	CALLEJA, CRISTINA	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE VILLA ELISA	1	3
9	PAR-011	La Práctica Cooperativa en el contexto actual, nuevos desafíos: La Exportación	3.1.1 Capacitación	FUENTES, Néstor Alfredo	COOPERATIVA AGROPECUARIA LA PAZ LTDA	1	40
10	PAR-012	Análisis de factibilidad técn/eco-de una planta industrial de extracción para obtener pellet o harinas proteicas y aceites crudos a partir de soja y otras materias primas	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	PERALTA, José María	PODVESICH, VÍCTOR Y DARÍO SH	12	12
11	PAR-013	Formación de grupo asociativo de productores agrícolas de la zona de Maria Grande-Entre Ríos	2.1.1 Consultoría para diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos	MAIN, HUGO ANIBAL	PODVESICH, VÍCTOR Y DARÍO SH	11	0
12	PAR-014	Asistencia Técnica para el desarrollo de un producto diferenciado para acceder a nuevos mercados internacionales para la cooperativa Tamberos de Paraná (COTAPA)	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	PERALTA, CARLOS JOSE	COTAPA	1	0
13	PAR-015	Diseño y ejecución de un plan de negocios para nuevos productos diferenciados de miel y consolidación de clientes de mieles a granel	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	MEDINA, BETIANA MARÍA NOEL	COOPERATIVA APICOLA DEL PARANA LTDA	16	0
14	PAR-016	Formulación y ejecución de un plan de negocios de exportación para la Cámara Empresarial Apícola de Maciá	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	REY, Facundo Francisco	LA NODRIZA	8	0

Se desprende de la información disponible, el que en esta provincia no existen mayores dificultades en términos de captación de demanda, sin embargo se repite el patrón de las anteriores de un modo aun mas marcado, en el sentido que las

empresas, o bien no demandan planes de negocios, o bien lo hacen tan solo en etapas posteriores al desarrollo de otro tipo de servicios, esencialmente aquellos que les aseguren, o sugieran, la existencia de buenas posibilidades de mercado, a objeto que, en función de esto, ellas se orienten al negocio exportador de un modo que haga nítidamente necesario el desarrollo de un Plan de Negocios.

En nuestra opinión, parece predominar en esta provincia un cierto potencial exportador que se encuentra en fases aun germinales y que requiere por ende, en muchas de las empresas atendidas, de un cierto énfasis en el fortalecimiento, cuantitativo y cualitativo, de la oferta exportable, antes de pasar a un desarrollo más masivo de acciones de promoción de exportaciones.

Pese a esto, la masividad de los exportadores indirectos agrupados en la Cooperativa CAFER (Lino) y Villa Elisa (Arroz), aportan a las estadísticas del Programa 250 beneficiarios indirectos de los servicios prestados, pero cabe recordar que los beneficiarios directos son muchos menos y que los SEDEX proporcionados son solo de prospección de mercados, razón por la cual si bien el potencial de desarrollo de estos dos proyectos puede ser muy alto, también puede quedar en nada, siendo imposible a estas alturas del Programa estimar el desenlace más probable de ellos.

Sin embargo esto no debe entenderse como una justificación de la debilidad que presenta la demanda de Planes de Negocios, sino que como una indicación de que estos servicios, caso a caso, podrían ser demandados quizás con mucha mayor potencia en futuras etapas, si, en vez de ser impuestos como un requisito de acceso a otros servicios, se visualizan como un sitio de llegada de un proceso de desarrollo basado en el delivery de otros SEDEX más básicos.

VENTANILLA ROSARIO

En esta provincia, el número de servicios entregados es mayor que en todas las anteriores, alcanzándose a ejecutar, hacia fines del último semestre (31-12-2005), un total de dieciséis SEDEX los cuales involucraron en forma directa a ochenta y un (81) empresas y en forma indirecta a otras nueve (9) empresas adicionales.

Una vez más es posible constatar que la secuencia de la demanda por SEDEX no se comporta del modo esperado inicialmente por el Programa, vale decir, el desarrollo de Planes de Negocios no está tampoco en esta ventanilla provincial, constituyéndose en el eslabón inicial de la cadena de demanda de servicios.

En la mayoría de los casos de esta ventanilla pudimos constatar que son más bien los SEDEX vinculados directamente a acciones promocionales, o bien acciones de fortalecimiento de oferta exportable, quienes atraen el interés mayoritario de los pequeños exportadores agropecuarios de esta provincia.

VENTANILLA: ROSARIO						
Número De TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccionado	Empresa Beneficiaria	Beneficiarios.	
					Directos	Indirectos
1	ROS-004 Asistencia técnica grupo exportador de pimientos frescos destino Canadá FF-004	2.2.3 Consultoría: Evaluación de las condiciones, antecedentes y referencias de los posibles socios comerciales externos	PINEDA, CARLOS FERNANDO	EXPORTA DORES UNIDOS ACE	1	9
2	ROS-005 Determinación de las características de la oferta y la demanda del mercado nacional e internacional del trigo	2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	IGLESIAS - ARGENTINA, DANIEL HUMBERTO	AFA	0	0
3	ROS-006 Asistencia técnica para el Programa de Capacitación en Implementación de Sistema de Gestión Calidad	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	GAIDO, ELOISA GABRIELA	PEDRO BERWAN GER	8	0
4	ROS-007 Asistencia técnica para el Plan de negocios para la producción y exportación de cebolla en el Valle	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	Tamburo, Leticia Gabriela	GUILLERMO BURON - EXPORTADOR IMPORTADOR	8	0
5	ROS-008 diagnostico e implementación de un Sistema Gestión de Calidad en la Producción y Empaque de Cebolla	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	FONTANA MARIADANIELA NEGRIN	RICARDO SCHERGE R	8	0
6	ROS-010 Certificación EUREPGAP, para establecimientos de producción y empaque de cebolla en el Valle Bonaere	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	SGS	ACAM S.A.	1	0
7	ROS-011 Certificación EUREPGAP, para establecimientos de producción y empaque de cebolla en el Valle Bonaere	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	IRAM	VILLARIN OSUD S.A.	1	0
8	ROS-012 Certificación EUREPGAP, para establecimientos de producción y empaque de cebolla en el Valle Bonaere	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	IRAM	PEDRO BERWAN GER	1	0
9	ROS-013 Certificación Eurepgap, para establecimiento y planta de empaque de cebolla Valle del Río Colorado	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	IRAM	RICARDO SCHERGE R	19	0
10	ROS-014 Asistencia Técnica para exportar a Italia al Grupo de Productores Alcaucileros de La Plata	2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	Villena, Gonzalo	AGOSTIN ELLI ULDERICO Y NERINA SH	6	0
11	ROS-015 Asistencia técnica para la Conformación de Grupo Asociativo de Productores de Arándanos y otros Berries	2.1.1 Consultoría para diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos	Gass, Nora Noemí	GRUPO PRODUCTOR DE ARANDANOS	24	0

12	ROS-016	Zambrini M. Alejandra Implementación de Normas para acceder a una Certificación Orgánica en Miel	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	Comparetto, Matías	Alejandra Zambrini	2	0
13	ROS-017	Diseño e Implementación de Sistema de Mejora Continua de la Calidad en la Empresa Costamagna S.A. tomando como base la Norma Internacional de ISO 9001 – año 2000	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	Candamil, Miguel A.	COSTAM AGNA SA.	1	0
14	ROS-018	CUINEX BIOTECNOLOGIA S.R.L - Desarrollo de etiquetas y packaging para vinos artesanales con destino a la exportación	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	Eguiguren, Ignacio	CUINEX BIOTECNOLOGIA S.R.L.	1	0
15	ROS-019	HUPAGUI S.R.L. Implementación de normas para acceder a una certificación orgánica en Miel	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	Lavezzari, Verónica	HUPAGUI S.R.L.	1	0
16	ROS-020	Asistencia técnica para el diseño y ejecución del plan de negocios de exportación de Alcauciles frescos a Italia	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	Riccetti, Adriana	AGOSTIN ELLI ULDERIC QY NERINA	7	0

Tan solo tres de los dieciséis proyectos han incorporado la definición de un Plan de Negocios, pese a lo cual la demanda por SEDEX es mucho más potente que en provincias con mayor presencia de dichos planes y más aun, varios de los servicios implementados, como por ejemplo la exportación de Pimentones a Canadá, se realizó exitosamente sin requerir de planes más específicos.

De nuestra entrevista con integrantes de este grupo empresarial asociativo, resulto claro el tremendo potencial exportador del grupo, pero a la vez la extrema debilidad organizativa y de gestión de sus empresas, razón por la cual nos formamos la impresión no solo de que no existía interés de su parte por desarrollar Planes de Negocios, sino que será necesario aun recorrer un largo camino para lograr que estos productores estén en condiciones de internalizar un Plan de Negocios y dirigir estratégicamente a sus empresas de acuerdo a el.

El ultimo de los proyectos, orientado a la producción de alcauciles, si bien posee altas posibilidades de obtener un buen desenlace exportador, nos mereció muchas dudas con relación a la capacidad empresarial del grupo para absorber un real Plan de Negocios, por ende, de no tratarse el ultimo servicio proporcionado a ellos de un mero ordenamiento de acciones a realizar y de prospección primaria de los mercados de destino y sus requerimientos, nos merecería serias dudas la utilidad del que el servicios, dadas las dificultades estructurales que observamos para la implementación de un real Plan de Negocios que las empresas puedan utilizar como guía detallada de su accionar.

VENTANILLA SAN JUAN- MENDOZA

Esta ventanilla, cuyos proyectos fueron ampliamente visitados en el curso de la evaluación, es de lejos la que presenta mayor cobertura de demanda y un mayor potencial en términos de atención de proyectos de muy probable desenlace exportador.

VENTANILLA SAN JUAN							
Númer o De TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccio ado	Beneficiario	Beneficiarios.		
					Direct os	Indirect os	
1	SIU-002	Implementación de las normas de calidad: BPM y HACCP. Consorcio San Juan SRL (Exportación de Ajo).	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	QUEVEDO, JULIO ARGENTINO	COSORCIO SAN JUAN SRL	5	4
2	SIU-003	Implementación de las normas de calidad – Cooperativa de Producción y Comercialización APU 93 Ltda.	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	VARGAS, CLAUDIO JOSE	COOPERATIVA APU 93 LTDA	5	10
3	SIU-004	Asistencia técnica para la Conformación de Grupo Asociativo de Productores de Ajo	2.1.1 Consultoría para diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos	TAFT, NORBERTO DANIEL	ROBERTO FERRER (PRODUCTOR AGROPECUARIO)	12	12
4	SIU-006	Diseño e Implementación del Sistema de Trazabilidad para los productores de Ajo de FECOAGRO Ltda	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	PANTANO, VALERIA MARIANA	FECOAGRO LTDA	10	10
5	SIU-007	Asistencia Técnica para el diagnóstico e implementación de un sistema de calidad EUREPGAP Consorcio	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	KULICHEVSKY, LUIS E.	COSORCIO SAN JUAN SRL	5	4
6	SIU-008	Evaluación técnico-económica frigorífico propio vs. Alquilado - Destino Uva de Mesa para exportación	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	MEGAZZINI, MARIO	LA QUINTA S.A.	4	4
7	SIU-009	Asistencia técnica para el Plan de negocios para la exportación de Uva de Mesa Grupo la Quinta	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	CLAVERO, MARIA VIRGINIA	GRUPO LA QUINTA	4	4
8	SIU-010	Plan de Negocios de exportación de Vinos a Brasil . Desarrollo de la Estrategia Comercial	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	FERNANDEZ, VICTOR JUAN	PATRICIA CONSOLY MAURICIO SANTONI	2	6
9	SIU-011	DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VINOS Y ESPUMANTES	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de negocios	CASUCCI, FERNANDO	JESÚS CARLOS FANTELLI E HIJOS SRL.	2	2
10	SIU-012	Diseño de Imagen corporativa de La Empresa "El Zampal S.A."	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto /	EGUIGUREN, IGNACIO	EL ZAMPAL S.A.	2	0

Empresa							
1 1	SIU-013/A	Asistencia a Feria Internac. Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Empresa	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	FRANALCO S.A.	1	0
1 2	SIU-013/B	Asistencia a Feria Internacional, Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Empresa	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	LAS MARIANAS AGROENOLÓGICAS S.A.	1	0
1 3	SIU-013/C	Asistencia a Feria Internacional, Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Empresa	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	FINCA LOS ANGACOS	1	0
1 4	SIU-013/D	Asistencia a Feria Internacional, Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Empresa	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	AGRODUL SRL	1	0
1 5	SIU-013/E	Asistencia a Feria Internacional, Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la E	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	COOPERATIVA VITI VINI FRUTIHORTI COLA SAN MARTIN LTDA.	1	0
1 6	SIU-013/F	Asistencia a Feria Internacional, capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Ea	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	VIÑATEL S.A.	1	0
1 7	SIU-013/G	Asistencia a Feria Internacional, Capacitación y Diagnóstico para la Internacionalización de la Ea	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	GMD SRL EMPRES A DE VIAJES	BODEGAS Y VIÑEDOS HORACIO NESMAN S.A.	1	5
1 8	SIU-014	Diseño de Imagen corporativa de "Jesús Fantelli e Hijos S.A.".	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	LAGO, GUILLERMO	Jesús Carlos Fantelli e Hijos srl.	1	3
1 9	SIU-015	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO NORMA ISO 9001 - 2000 QUE CUMPLA CON NORMAS GAP(s), GMP(s), SSOPs, Plan HACCP. .	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	CABALLERO, ALFREDO ALBERTO	JESÚS CARLOS FANTELLI E HIJOS SRL.	1	3
2 0	SIU-016	IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS HACCP - G.E.P.I.N.S. S.A.".	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	MANINI HERRERO, JAVIER FERNANDO	G.E.P.I.N.S. S.A.	1	3
2 1	SIU-017	Diseño de Imagen Corporativa GRUPO ACEITUNAS	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	VICTORIA, MANUEL A	GRUPOLIVA	5	5
2 2	SIU-018	Diseño de Imagen corporativa nuevos mercado internacionales y nuevos clientes. "SOL DE LOS ANDES S.A.".	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	EGUIGUREN, IGNACIO	SOL DE LOS ANDES S.A.	2	2

23	SIU-019	SJU-00 Gestión Comercial y Diseño de Imagen Corporativa para Nuevos Mercados. "DULCE PALADAR".	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	LORENT E, JOSE	DULCE PALADAR	2	5
24	SIU-020	Implementación, desarrollo y capacitación de un Sistema de Gestión Informático para la empresa "Jesús Fantelli e Hijos S.A." .	CANCELADO	GARRIGA, ALBERTO	SANTOS TROVATO E HIJOS SRL Y JESÚS CARLOS FANTELLI E HIJOS SRL	1	2
25	SIU-021	IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS CALIDAD (HACCP) – MAS PUCHOL. S.A.".	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	MANINI HERRERO, JAVIER FERNANDO	MAS PUCHOL S.A.	2	5
26	SIU-022	Implementación y Capacitación de un Sistema de de la Calidad Alimentario SERVIGUER S.A.	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	MEDICI, ROBERTO MARIO	SERVIGUER SA	2	10
27	SIU-023	Implementación de Sistema de calidad (trazabilidad)- COOPERATIVA LA PUNTILLA – FECOAGRO	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	PANTANO, VALERIA MARIANA	COOP. LA PUNTILLA	4	4
28	SIU-024	SJU - 00 Diseño y Ejecución de un Plan de negocios para la Comercialización Internacional de Peras y Manzanas.	2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Plan de Negocios	ESPINA, JAVIER ROBERTO	ARMANDO F. YACIOFANO	2	5
29	SIU-025	Diseño de Imagen corporativa del "GRUPO CEBOLLAS".	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	RECIO, GABRIEL IVAN	GRUPO CEBOLLA	3	5
30	SIU-026	SJU-00 Diseño de Imagen corporativa del "GRUPO PASAS".	3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	GARCÍA, MARÍA VERÓNICA	GRUPO PASAS	5	5

En esta ventanilla se han proporcionado (30) treinta SEDEX a un total de ochenta y nueve (89) empresas involucradas en actividades de exportación, de un modo directo, en tanto dichas acciones han beneficiado, de un modo indirecto, a otras ciento dieciocho (118) empresas adicionales.

De los servicios proporcionados, nueve (9) SEDEX corresponden a acciones de Certificación de Calidad, diez (11) a Desarrollo de Mercados, uno (1) a Organización de Grupos Asociativos y nueve (9) a Desarrollo de Planes de Negocios.

Como podemos notar, poco menos de un tercio de los SEDEX solicitados correspondió a Planes de Negocios, en tanto la mayoría se relacionaba de un modo directo a acciones exportadoras que no se habían planteado la necesidad de estos.

De los proyectos visitados en terreno, algunos tan auspiciosos como los de FECOAGRO y el Consorcio Exportador de Ajos, la mayoría están desarrollando actividades de exportación o a punto de concretarlas, sin necesidad de poseer un plan de más largo aliento, sin embargo su atención está puesta directamente en los requerimientos de mercado, de tal modo que la constitución jurídica del grupo o la certificación de calidad, aparecen ante ellos como requerimientos directos de sus clientes que orientan su demanda de SEDEX, sin que a la fecha la envergadura de sus operaciones les haga aparecer como necesaria una mayor formalización de sus intuitivos “Planes de Negocios”.

VENTANILLA: UEC

La Unidad Ejecutora Central ha tomado directamente a su cargo el delivery de un total de cuatro SEDEX, cuyo beneficiario es en definitiva el Programa. Uno relacionado con la imagen del proyecto, un segundo con el desarrollo de la Web del Programa, un tercer servicio vinculado al área de Certificación de Calidad, denominado: “Análisis de Situación y Evaluación de la Potencialidad de la Fundación Fortalecer para actuar como organización facilitadora en la promoción y la prestación de servicios en el ámbito de la calidad agroalimentaria” y por ultimo, se ha realizado también un estudio denominado “Análisis de las Barreras para-Arancelarias a los Sistemas de Calidad en Argentina”⁵.

Ventanilla: UEC						
Número de TDR	Descripción SEDEX	Servicio de Asistencia Técnica	Consultor Seleccionado	Beneficiario	N° Beneficiarios.	
					Directos	Indirectos
1 UEC-012	Diseño Imagen Proyecto	1.3.1 Material gráfico (diseño de folletos e instructivos, impresión)	GUERRINI, SEBASTIAN	Sin Datos	1	0
2 UEC-014	Asistencia Técnica para desarrollo del modulo extranet de la web de fortalecer (http://www.fortalecer.com.ar) y actualización informes intranet	4.1.1 Asistencia Técnica para el desarrollo del software de gestión y, página web del Programa	ANDRIBET, EDUARDO PABLO	Sin Datos	1	0
3 UEC-016	Análisis de situación y evaluación de la potencialidad de la Fundación Fortalecer para actuar como organización facilitadora en la promoción y la prestación de servicios en el ámbito de la calidad agroalimentaria	3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	MALVICHIN O, GUILLERMO A.	Sin Datos	1	0
4 UEC-017	Análisis de las Barreras Para-arancelaria a los Sistemas de Calidad en Argentina. Estudio de Caso	3.3.1 Asistencia Técnica	SECILIO, GUSTAVO	Sin Datos	1	0

⁵ En nuestra opinión los servicios de mayor utilidad al programa son claramente los dos primeros que apuntan claramente a áreas indispensables de fortalecimiento institucional de FF, sin embargo los dos últimos nos parecieron demasiado conceptuales e ilustran de algún modo hacia áreas de desarrollo de mayor debilidad, a las cuales está línea debiese, tras ser sometida a una cierta redefinición, contribuir significativamente

X. IMPACTO EXPORTADOR DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS POR EL PROGRAMA.

De acuerdo a la información reportada por el Informe de Exportaciones preparado por FF al 31/12/2005, existen una serie de SEDEX que han redundado en significativas mejoras del desempeño exportador de las empresas atendidas por el PROGRAMA, de tal modo que realizaremos una sucinta descripción de un grupo representativo de los mismos, a objeto de facilitar una adecuada apreciación de los resultados prácticos que el Programa está obteniendo hasta el actual momento de sus ejecución:

1er CASO.

Implementación de las normas de calidad: BPM y HACCP. Consorcio San Juan SRL (Exportación de Ajo)

Asistencia Técnica para el diagnóstico e implementación de un sistema de calidad EUREPGAP Consorcio San Juan (exportación de ajo)

Descripción del beneficiario: **Consorcio San Juan SRL.** El Consorcio de exportación de ajo está compuesto por 5 socios directos, los empresarios: Armando Perin; Daniel Gabri; Diego Herrera; Gerardo Sánchez y Daniel Galdeano. El mismo dedica su actividad a la producción de ajo blanco – chino y cebolla. El consorcio San Juan ha contratado servicios de consultoría a través de la Fundación Fortalecer para la implementación de normas de calidad (EUREPGAP Y HACCP), logrando continuidad en la colocación de su productos en el mercado Europeo y Americano.

De acuerdo a lo manifestado por los beneficiarios han logrado colocar en los mercados de Europa y América del Norte parte de su producción en forma independiente y se encuentran en una segunda etapa del plan de trabajo propuesto a la Fundación Fortalecer, el que tiene que ver con la asistencia en materia de comercialización internacional a fin de aumentar el volumen de exportaciones de la empresa y en el desarrollo de nuevos productos derivados del ajo.

Producto exportado: Ajo blanco y violeta en cajas de cartón de 10 Kg.

Volumen / Mercado de destino

2.200 Cajas de ajo blanco a EE.UU.
8.800 Cajas de ajo blanco a Francia.
6.600 Cajas de ajo blanco a Holanda
2.200 Cajas de ajo violeta a Francia.

2º CASO

Diseño e Implementación del Sistema de Trazabilidad para los productores de Ajo de FECOAGRO Ltda.

Descripción del beneficiario: Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan Ltda. La Federación es una Cooperativa de 2º grado, compuesta por 28 cooperativas de 1º grado. Su actividad principal es la producción de semillas hortícola, en forma paralela en algunas de sus cooperativas realizan cultivos de ajo. FECOAGRO ha contratado servicios de consultoría a través de la Fundación Fortalecer para la implementación de normas de calidad (Trazabilidad), logrando comercializar internacionalmente su producción por intermedio de un exportador local (BAMENEX).

Producto exportado: Por terceros: Ajo blanco y violeta en cajas de cartón de 10 Kg.

Volumen / Mercado de destino

Detalle de venta al exportador local:
12.700 Kg de ajo violeta a granel calibrado.
54.894 Kg de ajo blanco a granel calibrado.

3er CASO

Evaluación técnico-económica frigorífico propio vs. Alquilado - Destino Uva de Mesa para exportación Grupo la Quinta

Asistencia técnica para el Plan de negocios para la exportación de Uva de Mesa Grupo la Quinta

Descripción del beneficiario: El Grupo “La Quinta” está constituido como tal hace 4 años bajo la forma de Sociedad Anónima y se dedica a la producción y exportación de Uva de Mesa. Sus socios son los empresarios: Antonio Luis Maza; Jorge H. Urzua; Rinaldo Zangheri y Vicente Barlotta. Al igual que los beneficiarios anteriores, la orientación del Consorcio San Juan fue siempre de carácter exportador, incluso antes de tomar contacto con la Fundación Fortalecer. Sin embargo los beneficiarios deciden tomar contacto con la Fundación Fortalecer con la finalidad de desarrollar un estudio técnico que les permita ampliar sus márgenes de ganancia a través de la aplicación de la cadena de frío del producto y junto con esto desarrollar una estrategia de comercialización orientada a los siguientes mercados: Holanda, Rusia, Francia, Brasil y Suiza.

Producto exportado: Uva de mesa en cajas de cartón de 4,5 Kg – 8,2 Kg. y 11 Kg.

Volumen / Mercado de destino

350.000 Kg. Uva de mesa en cajas de 4.5 y 8.2 Kg a Holanda.
100.000 KG. Uva de mesa en cajas de 11 Kg a Rusia.
50.000 KG. Uva de mesa en cajas de 4.5 y 8.2 Kg a Francia – Brasil y Suiza.

4° CASO

Desarrollo de un plan de negocios para la comercialización de vinos y espumantes

Implementación de un sistema de gestión de calidad bajo norma ISO 9001 – 2000 que cumpla con normas GAP(s), GMP(s), SSOPS, plan HACCP. .

Descripción del beneficiario: Bodega Fantelli S.H. : Jesús Fantelli e Hijos S.H. es una empresa de tipo familiar, con arraigada trayectoria dentro del mercado local. En 1993, y con el fin de satisfacer las exigencias de los mercados internacionales, se inició una importante reconversión tecnológica, incorporando equipos de frío, vasijas de acero inoxidable y barricas de roble, filtros de última generación para la elaboración de los vinos, líneas de fraccionamiento y otras modernas instalaciones. Actualmente la capacidad de almacenamiento es de 5,4 millones de litros y se está realizando una ampliación de la bodega con la construcción de nuevas piletas de hormigón armado que elevarán la capacidad de almacenamiento a 8,5 millones de litros. Cuenta con 200 hectáreas cultivables en la localidad de Santa Rosa, de las cuales 135 están destinadas a los viñedos.

Producto exportado: Vino fino y de mesa a granel y fraccionado

Volumen / Mercado de destino

2.000.000 de litros entre sus principales mercados:

- A – Rusia a granel
- B – Alemania fraccionado
- C – EE.UU. fraccionado
- D – Japón y Reino Unido fraccionado

5° CASO.

Diseño de Imagen corporativa de La Empresa “El Zampal S.A.”.

Descripción del beneficiario: La empresa El Zampal S.A. está constituida como tal hace 7 años bajo la forma de Sociedad Anónima y se dedica a la producción y exportación de Ajo y cebolla principalmente. Se encuentra ubicada en la zona del Valle de Uco, específicamente en la localidad Tupungato – Mendoza. La empresa se dedicada a la Producción y Exportación de Productos Agrícolas como ajo, cebolla, zanahoria, zapallo, etc. La empresa El Zampal S.A. ha contratado servicios de consultoría a través de la Fundación Fortalecer para el Diseño de Imagen de nuevos productos para nuevos mercados.

Producto exportado: Ajo violeta y colorado (chino) en cajas de 10 Kg.

Volumen / Mercado de destino:

50.000 cajas de ajo colorado de 10 Kg. a Brasil.

7.000 cajas de ajo violeta de 10 Kg. a EE.UU.

Servicio que se realizó: Diseño de imagen.

Fecha de exportación: Dic.2004 – Jun.2005

6° CASO

Implementación de Normas HACCP - G.E.P.I.N.S. S.A.”.

Descripción del beneficiario: La empresa Grandes Establecimientos de Productos, Industriales, Naturales y Secos – G.E.P.I.N.S. S.A. Es una empresa de origen Agroindustrial dedicada a la producción de pasas de uva, posee viñedos propios y compra uva de terceros, para realizar el tendido que llevará a secar las uvas al sol, sin ningún componente físico o químico, obteniendo así un producto totalmente natural y ecológico de alto poder nutritivo. La empresa destina el 90% de su producción a mercados internacionales como Holanda, Bélgica, Alemania, España, Portugal, Brasil, EE.UU., Etc. La empresa comercializa internacionalmente tanto en forma directa como a través de intermediarios (Brokers – Agentes), cualquiera de sus dos marcas (Children – Tía Pichina) G.E.P.I.N.S. S.A ha contratado servicios de consultoría a través de la Fundación Fortalecer para la implementación de normas de calidad (EUREP – GAP Y HACCP), con la finalidad de ampliar mercados y mantener sus clientes actuales.

Producto exportado: Pasas de uvas fraccionadas en cajas de 9 y 10 Kg

Volumen / Mercado de destino

159.902 KG. de pasas de uva en cajas de 10 Kg. a España.

140.259 KG. de pasas de uva en cajas de 10 Kg. a Portugal.

19.955 KG. de pasas de uva en cajas de 10 Kg. a Bélgica.

199.970 KG. de pasas de uva en cajas de 10 Kg. a Brasil

7° CASO

Diseño de Imagen corporativa de “GRUPO ACEITUNAS”.

Descripción del beneficiario: Grupo Aceitunas y Aceite de Oliva: El Grupo está compuesto por 4 productores de Aceitunas y Aceite de oliva, ubicados en la localidad de Pocito Provincia de San Juan. Sus integrantes son: Sra. Marcela Bettina Moral Torés (Granja Pocitana SRL), Sr. Gabriel Mesquida, Sr. Juan B. Ripoll y el Sr. Juan Carlos Maldonado (La Colonia). Hasta el momento se han realizado contactos iniciales con importadores Brasileños y se han enviado muestras a fin de promocionar y dar a conocer el producto.

8° CASO

Implementación de Normas de Calidad (HCCP)

Descripción del beneficiario: La empresa MAS PUCHOL. S.A., ubicada en la provincia de San Juan. Es una empresa de origen Agro – Industrial dedicada a la producción de pasas de uva, para esta actividad posee viñedos propios (90%) y compra uva de terceros (10%). Mas Puchol ha contratado servicios de consultoría a trabes de la Fundación Fortalecer para la implementación de normas de calidad (EUREP – GAP Y HACCP), con la finalidad de ampliar y mantener sus mercados clientes actuales.

Producto exportado: Pasas de uvas fraccionadas en cajas 10 Kg.

Volumen / Mercado de destino

500.000 Kg. de pasas de uva en cajas de 10 kg. a Brasil.
200.000 KG. de pasas de uva en cajas de 10 kg. a EE.UU.
70.000 KG. de pasas de uva en cajas de 10 kg. a Colombia.
20.000 KG. de pasas de uva en cajas de 10 kg. a Inglaterra

9° CASO

Desarrollo y Ejecución de un Plan de negocios para la Comercialización Internacional de Peras y Manzanas.

Descripción del beneficiario: Productores de Peras y Manzanas (Yaziofano y Benedetto). Para la ejecución de este proyecto se reúnen dos productores con el objetivo de mejorar sus oportunidades de negocios en el exterior, el Sr. Mario Alberto Benedetto y el Sr. Armando Francisco Yaciófano, Ambos dedicados a la producción, empaque y comercialización de frutas frescas (peras y manzanas). Ambos productores comercializan fundamentalmente en el mercado interno y las exportaciones la realizan en forma indirecta.

Producto exportado: Peras y manzanas fraccionadas en cajas de 18 y 20 Kg.

Volumen / Mercado de destino

8.640 Cajas de peras de 18 Kg. a Rusia
6.000 Cajas de peras de 20 Kg. a Brasil.
5.000 Cajas de manzanas de 20 Kg. a Brasil.

10° CASO

Diseño de Imagen corporativa del “GRUPO PASAS”.

Descripción del beneficiario: El Grupo Pasas está compuesto por 4 productores de pasas de uva de la Provincia de San Juan, sus integrantes son: Sra. Silvia Madcur

(Perlas de Valle SRL). Sr. Héctor Francisco Paños, Sr. Miguel Martín y Sr. Peñas Alberto. Estos productores comercializan fundamentalmente en el mercado interno y las exportaciones las realizan en forma indirecta

Producto exportado: Pasas de uvas fraccionadas en cajas de 10 Kg. y pasas de uva semiprocadas en bolsas de 20 Kg.

Volumen / Mercado de destino:

2.500 Cajas de 10 Kg. de pasas de uva a Uruguay.

2.000 Bolsas de 20 Kg. de pasas de uva semiprocadas a EEUU.

11° CASO

Plan de negocio de Exportación de miel. Desarrollo del mercado y logística de exportación

“Diseño y ejecución de un plan de negocio para nuevos productos diferenciados de miel y consolidación de clientes de mieles a granel”

Descripción del beneficiario: Es una empresa COOPERATIVA APÍCOLA DE PARANÁ LIMITADA constituida por 16 pequeños productores apícolas, que poseen un promedio de 300 colmenas cada uno, y un volumen de producción de 120 TN anuales de miel multiflora. Históricamente los integrantes de la cooperativa comercializan la producción con acopiadores y exportadores locales.

Producto exportado: miel multiflora a granel

Volumen/destino: tambores de 330 kg cada uno. a los siguientes mercados

Alemania: Total exportado: 100 TN

En Junio de 2005 se exportaron 2 contenedores de 60 tambores cada uno, lo que corresponde a 40 TN de miel. En septiembre se realizó una segunda exportación, en este caso, 3 contenedores alcanzando aproximadamente 60 TN.-

España: 60 TN

Exportación realizada en el mes de junio del 2005: 3 contenedores con capacidad de 60 tambores cada uno de 330 kg de miel cada tambor.

Marruecos: 23 TN

Operación realizada en Septiembre del 2.005

Ecuador: 23 TN

En Octubre del 2005 se embarcaron 72 tambores colocados en un contenedor de 20” reforzado, con destino a Guayaquil.

12° CASO

Exportación de Lino

Descripción del beneficiario: La Cooperativa Agropecuaria la Paz Ltda. está constituida por aproximadamente 600 productores agropecuarios ubicados en los departamentos de La Paz, Federal y Feliciano, Provincia de Entre Ríos. Las principales actividades de la zona son la ganadería y la agricultura, esta última orientada a la producción de lino, girasol, y soja. La Cooperativa brinda a sus asociados servicios de venta de insumos, asesoramiento técnico y distribución de combustible; y desde 1999 forma parte de CAFER (Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos) que fundamentalmente realiza corretaje de granos de sus cooperativas integrantes. Con el afán de alcanzar mayor nivel de competitividad los directivos de la cooperativa encararon proyectos de agregado de valor a sus materias primas, mediante la industrialización de sus productos primarios y, a través de CAFER la exportación de lino variedad amarillo (golden) para consumo humano.-

Producto exportado: lino golden

Volumen: 21 TN

Destino: Alemania

13° CASO

Apoyo en la identificación de nichos y oportunidades del mercado de exportación de arroces especiales

Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros Villa Elisa Ltda., Entre Ríos.

Descripción del beneficiario: La Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros Villa Elisa reúne productores propietarios y arrendatarios que promedian las 200 hectáreas, con 137 socios, que en conjunto producen 89 mil toneladas de cereales (fundamentalmente arroz) y oleaginosos. Del acopio total 50 mil toneladas son de arroz, valor que representa el 12% de la producción de la provincia de Entre Ríos. La Cooperativa lleva adelante un modelo de gestión que contempla los requerimientos de los mercados externos e internos así como las necesidades de sus RR HH. En lo que respecta a la capacitación de empleados y socios se realizaron talleres sobre gestión comercial, motivación personal, trabajo en equipo y comunicación y liderazgo, en el marco del Programa de Crédito Fiscal desarrollado por SEPyme con el apoyo de Fundación Fortalecer como unidad de capacitación.

Producto exportado: arroz largo fino

Volumen /destino: nuevos mercados año 2005

Brasil: 16.892,88 TN.

Chile: 5.793 TN.

Senegal: 3.369.46 TN.

Turquía: 575 TN

Reino Unido: 477 TN.

Producto exportado: arroz especiales

14° CASO

Asistencia técnica grupo exportador de pimientos frescos a Canadá

Descripción del beneficiario: Grupo de 10 productores de pimientos en fresco constituidos bajo el nombre de EXPORTADORES UNIDOS ACE, de provincia de Buenos Aires. Se realizó a través del Proyecto una evaluación de las condiciones, antecedentes y referencia de los posibles socios comerciales externos.

Producto exportado: Pimiento fresco.

Volumen: 3,5 TN

Mercado de destino

Canadá

15° CASO

Asistencia técnica para el diseño y ejecución del plan de negocios de exportación de alcauciles frescos a Italia.

Descripción del beneficiario: Se trata de un grupo de 6 productores pequeños y medianos, de alcaucil en fresco, pertenecientes al programa Cambio Rural Bonaerense de la Provincia de Buenos Aires. Dedicados a la producción primaria y empaque. Actualmente, comercializan su producción hacia el mercado interno. Con la visión estratégica de comenzar a exportar mayor producción y variedad de productos en la temporada actual a la Unión Europea. En cuanto al grado de conocimientos o nivel de información sobre procedimientos de gestión de calidad, en términos generales son de medios a bajos.

Producto exportado. :Alcauciles frescos.

Volumen: 1000 Kg

Mercados de destino.

Italia: 500 Kg FOB aéreo
New York: 500 Kg FOB aéreo

16° CASO

Asistencia técnica para la Conformación de Grupo Asociativo de Productores de Arándanos y otros Berries

Descripción del beneficiario: Los beneficiarios están definidos dentro de lo que denominamos pequeños productores agropecuarios y donde cada uno de ellos cuenta con una capacidad de producción no mayor a 12 hectáreas. Todos pertenecientes a una misma región, ubicados en el Oeste de la Prov. De Buenos Aires.

Producto exportado: arándanos en fresco

Mercados de destino:

EEUU y Europa

Volumen: 8000 Kg

17° CASO

Implementación de Normas para acceder a una Certificación Orgánica en Miel.

Descripción del beneficiario: Establecimiento "El Alisillal" se encuentra ubicado en zona de islas a 40" en lancha desde Puerto Gaboto, remontando el arroyo el Ternero. Es una región silvestre, con un ambiente natural muy conservado, lejos de cualquier fuente de contaminación. La flora y la fauna son exuberantes. En la vegetación se encuentran abundantes ejemplares de especies mielíferas diversas que aseguran una provisión óptima de pólenes néctares silvestres. El Alisillal cuenta con un plantel inicial de 200 colmenas en condiciones de comenzar el proceso de certificación de producción orgánica de mieles. Las mismas están distribuidas en tres apiarios cercanos a la margen del río y separados entre sí por una distancia aproximada de 1000 metros. La superficie disponible son 500 ha. de isla, en la cual la única actividad es la ganadería. El Alisillal, como pequeña empresa apunta al desarrollo de una apicultura profesional, con criterios técnicos y teniendo como meta permanente la calidad de los productos y procesos.

Producto exportado: miel. En transición orgánica

Volumen: 3600 Kg

Mercados:

EEUU

18° CASO

Diseño e Implementación de Sistema de Mejora Continua de la Calidad en la Empresa Costamagna S.A. tomando como base la Norma Internacional de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 – año 2000

Descripción del beneficiario: Costamagna S.A. es una empresa de producción, clasificación y distribución de granos y alimentos, y una trayectoria en el mercado nacional e internacional.

Produce, Acopia y Procesa granos y alimentos como: Girasol confitero; Maíz, Soja, Trigo, Maíz pisingallo, Poroto azuki, Sorgo, Lentejas, Avena y Arvejas.

Parte de esta producción es exportada un 60% en forma indirecta por canales tradicionales (commodities) y otra parte en evolución exporta productos especiales en forma directa (poroto azuki, maíz pisingallo, etc.). Estas exportaciones a Estados Unidos, Brasil, Egipto, Venezuela, Chile, España, Reino Unido, Italia, Países Árabes, Colombia, Ecuador, Francia, Argelia, Canadá, etc.. se ven incrementadas por la demanda mundial y tienen un impacto directo en el desarrollo de la empresa en cuanto a generación de fuentes de trabajo y actividad económica en la región (Sur de Santa Fe, Oeste de Buenos Aires y centro de Córdoba).

Producto exportado: Girasol confitero y maíz pisingallo.

Volumen

Girasol confitero : 200 toneladas

Maíz pisingallo: 30 toneladas

Mercados de destino

Europa, Asia, Centro América, África y Chile

19° CASO

Plan de Negocios de Exportación de Girasol Confitero

Descripción del beneficiario: El grupo asociativo es la Cooperativa Agrícola Ganadera “Esteban Piacenza” de Alta Italia Ltda. ubicada en la localidad de Alta Italia al norte de la Provincia de La Pampa. La cooperativa, que cuenta con un total de 42 productores de la zona se planteo la necesidad de identificar entre los cereales más rentables alguno al cual se le pudiera agregar valor para mejorar las explotaciones agropecuarias de los productores al momento de la comercialización de sus granos. Entre los cereales que mejor se adaptan a la zona se destacar el girasol. Y como entre sus variedades

se encuentra el confitero que posee un valor agregado importante se decidió realizar en el año 2004 la siembra de un lote de 50 hectáreas y simultáneamente se contrató la realización de un estudio de mercado con la finalidad de llegar a la comercialización del producto en el exterior en forma directa.

Producto exportado: Girasol Confitero

Mercado de destino: Inicialmente se identificaron compradores en el mercado alemán pero finalmente los granos fueron comercializados, con mejores precios, a operadores mexicanos.

20 ° CASO

Exportación de Pichones de Lagartos

Descripción del beneficiario: El Ing. Roberto Fracchia se inició en el año 2003 en la cría de lagartos con destino al mercado de las mascotas. El criadero esta ubicado en las proximidades de la localidad de Quilino al norte de la provincia de Córdoba. Las limitaciones del mercado interno lo llevaron a buscar alternativas en el mercado externo.

Producto exportado: Pichones de lagartos vivos criados en cautiverio

Mercado Alemania

Volumen: 400 animales

De los 21 casos descritos puede desprenderse que FF está aplicando su programa sobre empresas con actividad exportadora incipiente, entre las cuales las necesidades de fortalecimiento de su oferta exportable y la de promoción internacional de dicha oferta se vinculan estrechamente. Los resultados de los SEDEX brindados a estas empresas se han vinculado a la concreción temprana de operaciones de comercio exterior, siendo altamente probable, que al momento de la evaluación final, ello se traduzca en un claro impacto de las actividades realizadas por el programa.

XI. LOS SERVICIOS EXISTENTES Y LA NECESIDAD DE NUEVOS SERVICIOS

Uno de los servicios que ha intentado ser priorizado desde el Programa ha sido la conformación y promoción de Grupos Asociativos Exportadores. Desde su diseño original el Programa se planteó no solo la conformación funcional de estos grupos, sino que apoyar, en tanto objetivo, su estructuración como personas jurídicas de derecho comercial.

El más que notorio fracaso en el cumplimiento de este objetivo particular ha llevado a que, en diversos documentos enviados al BID, F.F. haya sostenido (con

toda razón) que el cumplimiento de este objetivo depende de ***“procesos que requieren largo plazo y de una compleja ingeniería social que debe adaptarse a los tiempos de maduración de los grupos y sus integrantes”***, sin embargo la reflexión de F.F. no se ha concentrado en un tema bastante más básico que aquel, cual es la existencia o no de una real necesidad de otorgar una constitución legal a los grupos asociativos, proceso que es lo que en verdad constituye una tarea compleja, de resultado incierto en plazos cortos.

La constitución de Grupos Exportadores Asociativos que operen de hecho (y no de derecho) es la tarea que de verdad constituye un proceso cuyo desenlace depende de la calidad de la ejecución y de la pericia operativa en terreno del Ejecutor. Sin embargo el otorgar a un grupo de hecho una constitución formal y dotarlo de personalidad jurídica, es un proceso muy complejo y altamente determinado por variables tan difíciles de evaluar, como por ejemplo la eficiencia del ejecutor en cuanto a “generación de confianza” entre los miembros de un grupo.

La experiencia internacional referida a grupos exportadores, muestra que el establecimiento de consorcios formales es un objetivo muy razonable y a la vez deseable desde una perspectiva conceptual, pero, en el terreno de las políticas prácticas han sido muy escasos los Programas que, tras fijarse dicho objetivo, han podido alcanzar un éxito al menos mediano.

El caso Chileno es quizás uno que merece un análisis especial. Desde 1992 en adelante, la Corporación de Fomento a la Producción, CORFO, institución publica dependiente del Ministerio de Economía, comenzó a promover, primero de un modo directo y posteriormente a través de agentes privados, la formación de grupos asociativos de empresarios (denominados PROFOS), con la intención de promover en ellos acciones exportadoras.

El éxito de ese esfuerzo fue más que manifiesto. En tan solo una década se estructuraron centenares de dichos grupos, a lo largo de todo el país, algunos de ellos, en el sector agropecuario, particularmente exitosos y que han sido frecuentemente citados como “mejores practicas” en numerosos foros internacionales, tal como es el caso de los Profos de pequeñas ***“viñas boutique”***, o los de los pequeños exportadores del ***“Comité de Paltas”*** de la Federación de Productores de Fruta.(Fedefruta).

La masividad de la creación de Profos llevó a que, en menos de una década, prácticamente no existiera grupo de pequeños exportadores chilenos, actuando asociativamente, que no utilizase dicho instrumento, el cual alcanzó una difusión inusitada, a la vez que un impacto destacado por todas las evaluaciones independientes a que dicho instrumento fue sometido.

Sin embargo pese a que desde el momento en que dicho instrumento fue diseñado e implementado por CORFO, nunca se exigió la más mínima estructura formal a la asociación de dichos empresarios, la formalización de la asociatividad siempre se consideró un elemento deseable, pero en absoluto exigible, de modo tal que solo una pequeña minoría de pequeños exportadores utilizó dicha modalidad para el desarrollo de sus negocios y el uso de los instrumentos públicos de fomento.

A partir de 2004, CORFO estimó, de un modo en nuestra opinión carente de una base adecuada de sustentación, que era necesario presionar a los empresarios a fin que, tras una década de operación de los Programas, decidiesen avanzar en la formalización de los grupos asociativos.

En esa óptica, desde 2005 a la fecha, comenzó a hacerse exigible para la conformación de nuevos PROFOS, el que las empresas poseyesen una estructura asociativa legal, como precondition de acceso a los grants de CORFO.

A resultado de esa decisión prácticamente se redujeron a cero las solicitudes de PROFOS exportadores y el instrumento se encuentra hoy al borde de su extinción, a resultado de la falta de demanda por el mismo. Todo esto demuestra como en un tiempo reducido basta hacer transitar un instrumento de Demanda de vuelta hacia el lado de la oferta, para destruir los resultados de una década de trabajo exitoso.

Esta experiencia muestra como el predominio de enfoques academicistas, carentes de experiencia de terreno y poco respetuosos de la operación de Programas desde el lado de la demanda, pueden derrumbar la emergencia de esta, aun cuando los instrumentos de canalización de la demanda por SEDEXs se encuentren sobradamente maduros al interior de políticas nacionales exitosas y de gran aliento. Con mucha mayor razón es dable tener dudas con relación a los objetivos de formalización de los grupos asociativos en el caso de Programas pequeños como el de F.F., el que además posee de su reducido volumen de recursos posee, a diferencia del caso chileno, solo de un breve espacio temporal para su ejecución.

Un segundo tipo de SEDEX priorizado por el Programa son los servicios relacionados con la Implementación y Certificación de Normas de Calidad. Con relación a estos servicios F.F. ha hecho notar la frecuente presencia del no cumplimiento de los protocolos, por parte de los productores beneficiarios, en contextos donde la demanda internacional, o el precio de esos productos, tornan en inconveniente el negocio de exportación.

Esta situación ha implicado en algunos de los empresarios incorporados al Programa, el desistimiento de la conclusión de sus procesos de certificación, concretando a cambio tan solo diversas modalidades de implantación parcial de sus procesos de calidad, pero no de la certificación de los mismos.

Pareciera que en estos casos, en tanto la certificación no es requerida en el mercado interno, su utilidad desaparece, a ojos de los empresarios, al declinar coyunturalmente sus exportaciones (en ocasiones a causa de políticas publicas que buscan dicho efecto de corto plazo), induciendo así un debilitamiento de la vocación exportadora de las empresas.

F.F. ha reportado que la referida no conclusión de los procesos de certificación, no ha implicado la falta de cumplimiento en términos monetarios de los contratos firmados por estas empresas ante el Programa, aunque sí entrañen un incumplimiento del resultado final declarado como deseable al momento de la firma de los contratos de asesoría.

Ha sido frecuente en dichos casos que los productores paguen el total convenido en los contratos aporte de contrapartida, como si el servicio brindado hubiese concluido en forma exitosa. En otras ocasiones el pago a los consultores se ha realizado de un modo parcial, solo por la tarea efectivamente realizada y no por la totalidad del contrato, cubriéndose así solamente con el aporte de los productores, el valor de los servicios brindados, sin que ello terminara arrojando costo alguno para el Programa;

Para resolver esta cuestión, F.F. ha planteado al BID que para este tipo de servicios se debería reformar el tipo de contrato a suscribirse con los beneficiarios, incluyendo en ellos alguna cláusula que explícitamente los obligue a concluir el proceso, o bien incluir alguna penalidad que impida la prestación de nuevos servicios a ellos desde el Programa.

Las opciones que se plantean que, ante la no culminación de un proceso de certificación, el Programa no debería realizar desembolso alguno vinculado a dicho servicio y que el monto máximo a cancelarse debería ser igual o menor al aporte empresarial de contraparte, aparece como razonable en su formulación, sin embargo nos parece algo drástico el excluir de nuevos SEDEX, en el futuro, a las empresas que no concluyan el proceso.

Estamos en presencia de una situación bastante corriente en este tipo de Programas y aun cuando se afirme que la no conclusión de un proceso depende solo de la evolución de los mercados externos y de sus requerimientos, la verdad es que siempre existen variables internas a la empresa que no le otorgan a ella la madurez suficiente para comprender la utilidad de la certificación, en tanto herramienta de gestión, independientemente del desenlace exportador de su operación.

No cabe, en nuestra opinión, penalizar exageradamente a las empresas que no hayan alcanzado dicho nivel de maduración. Estimamos que basta con implantar mecanismos de precios que entreguen como señal nítida, el que el Programa prioriza a las empresas de mayor capacidad exportadora y madurez organizativa, de modo que, aquellas que hayan sido equivocadamente incorporadas en este grupo (vale decir no hayan sido capaces de certificar), aun cuando el Programa no haya desembolsado dinero, en futuras solicitudes estas empresas no deberían ser beneficiadas con un Grant completo (a fin de certificar), sino tan solo de una proporción a definir de este, en el evento que deseen completar el proceso de certificación, asumiendo que ya han documentado sus procesos, e implantado las mejores practicas vinculadas a ellos.

Con relación a los nuevos servicios que pudiesen ser ofertados por el Programa, estimamos que no corresponde en este informe realizar una exhaustiva descripción de estos, lo cual corresponde a las tareas de FF, sino más bien una caracterización general de las áreas en las cuales estos debieran posicionarse.

Si el Programa se planteó contribuir a que un numero significativo de Pymes agropecuarias fuesen capacitadas en el cumplimiento de los requisitos técnicos, sanitarios y aduaneros requeridos para la exportación de su productos, ganando así: un mayor acceso de su producción a mercados internacionales exigentes, estimamos que el área de capacitación del Programa, es una que se encuentra

claramente sub-ejecutada y que por ende debiese diseñarse desde el Programa un conjunto de acciones parcialmente financiadas por este y que contribuyese a posicionar a F.F. en esta área de servicios requeridos por las empresas.

Nos imaginamos a FF como un importante ente de capacitación, con presencia nacional, orientada a la formación del personal vinculado al área exportadora de las empresas y de sus Ejecutivos, aun carentes de toda la formación requerida, sin embargo esta es un área no abordada a esta fecha.

Otra de las áreas en las cuales se observa escaso nivel de actividad es el área ambiental. Ella es sin duda imprescindible a fin de obtener un claro mejoramiento de la competitividad de dichas empresas, permitiéndoles ofertar productos que cumplan con las condiciones sanitarias y de calidad alimentaria requeridas por los mercados.

En esta área no solo se requieren servicios de asistencia técnica, sino que, previos a ella, de mucha motivación y capacitación, a fin de dotar a las Pymes de una mayor capacidad conocimiento de las normativas y requisitos ambientales internacionales para exportar. Esta es otra área donde existen amplias posibilidades de desarrollar actividades de capacitación remuneradas y de abrir un mercado de requerimientos de consultoría ambiental, que trascienda la duración de este Programa.

Por ultimo, cabe recordar que el Programa se planteó desde sus inicios el consolidar para sus empresas participantes, la disponibilidad de una nueva estructura de servicios de apoyo a la internacionalización de los negocios de las PyMES, que sea sostenible en el tiempo.

De momento, los servicios provistos por FF han estado vinculados a acciones puntuales de promoción exportadora, requiriéndose de un modo urgente la consolidación al interior del Programa de una ***Unidad de Negocios*** capaz de articular los servicios brindados, con otros a ser financiados directamente por los empresarios y ofertados desde una posición de primer piso por el Programa.

Dentro de esta línea de acción nada puede ser descartado, ni siquiera el accionar del Programa como Broker de ciertas operaciones, Trader en otras ocasiones y en cualquier evento, ofertando servicios que, basándose en economías de escala, resulten de alto interés económico (por su relación precio-calidad) a las Pymes agropecuarias interesadas en exportar.

XII. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS CON LOS SERVICIOS RECIBIDOS

Durante el curso de la presente evaluación tuvimos la ocasión de visitar a más de una decena de productores involucrados en la adquisición de SEDEX con co-financiamiento desde el Programa y que se encontraban en proceso de concreción de operaciones de exportación.

Se seleccionó a fin de poder realizar esta actividad (de acuerdo a lo definido por los TDR que solicitaban visitas a terreno al menos a dos ventanillas), la ventanilla de San Juan - Mendoza y la de Santa Fe- Rosario-

El evaluador se trasladó a un total de cinco localidades atendidas por estas dos ventanillas, aprovechando sus viajes a San Juan y Buenos Aires, para entrevistarse en esos lugares con los Gerentes de La Rioja y Paraná.

Se trató sin duda de una experiencia muy estimulante. Las empresas visitadas mostraban una enorme pujanza comercial, una vocación exportadora muy acentuada y pese al relativo desconocimiento de los mercados con los cuales se estaban involucrando, la calidad de sus productos era en general alta, abarcando una cantidad extremadamente amplia de nichos exportadores de alto valor agregado.

La valoración expresada por los usuarios con relación a los servicios recibidos desde el Programa era extremadamente positiva, cada uno de ellos declaró, de un modo que nos pareció extremadamente sincero, el que sin la existencia de este Programa difícilmente se habría podido llegar al nivel en el cual se encontraban. Declaraban también sentirse “acompañados” y “respaldados”, en una experiencia nueva y con relación a la cual su nivel de conocimientos era bastante bajo, antes de vincularse a F.F.

En cada caso, los empresarios entrevistados valoraron en alta medida la transparencia en el proceso de selección de consultores, relatando cuan participativo y prolongado había sido el proceso de toma de decisiones para definir, colectivamente en la mayoría de los casos, cual era el profesional más apto a ser contratado para la entrega de un respectivo SEDEX solicitado por ellos.

Esta apreciación nuestra resultó extremadamente coincidente con la información procedente de las encuestas de satisfacción de usuarios aplicadas por FF y diseñadas en la primera fase de esta evaluación⁶.

⁶ Se excluyen de esta información, los servicios prestados por a ventanilla de Chilecito, para la cual no se dispuso de esta información, y los otorgados a la UEC, a la que carece de sentido encuestar, en tanto no se define como cliente del Programa..

Grado de Satisfacción de los Beneficiarios de Servicios

Ventanilla: Paraná		Ventanilla: Córdoba	
Grado de Satisfacción	%	Grado de Satisfacción	%
Muy satisfecho	66,67	Muy satisfecho	83,33
Satisfecho	33,33	Satisfecho	0
Insatisfecho	0	Insatisfecho	16,67
Muy insatisfecho	0	Muy insatisfecho	0
Ventanilla: Rosario		Ventanilla: San Juan	
Grado de Satisfacción	%	Grado de Satisfacción	%
Muy satisfecho	90	Muy satisfecho	100
Satisfecho	10	Satisfecho	0
Insatisfecho	0	Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0	Muy insatisfecho	0

Fuente: Encuestas FF.

Del resultado de las encuestas se desprende que solo en la ventanilla de Córdoba existe un cierto grado de insatisfacción con la calidad de los servicios recibidos (16,67%), el cual por lo demás no impide que el 83.33% de los empresarios se declare muy satisfechos. En las ventanillas restantes, por su parte, el 100% de las empresas atendidas se declaran satisfechas o muy satisfechas por la calidad y oportunidad de los SEDEX recibidos, lo cual nos entrega una visión bastante positiva del Programa, desde la mirada de los usuarios de este. Sin embargo fue precisamente debido a lo anterior, el que nos resultó muy llamativo el que, tras realizar dichas declaraciones en las encuestas, al ser visitados en terreno los empresarios asociaran el grueso del valor agregado aportado por el Programa con los consultores contratados, más que con el aporte de F.F.

Nos pareció que los pequeños empresarios visitados veían muy positivamente el rol de F.F., pero lo visualizaban como uno de tipo más bien filantrópico, empeñado en otorgarles del modo más transparente posible el acceso a servicios de mercado a valores subsidiados, sin que por ello les resultara clara la presencia en F.F. de otro valor agregado distinto al de ser un eficiente y honesto intermediador.

A diferencia de la valoración obtenida desde los empresarios visitados y encuestados, los servicios aportados por los consultores nos parecieron apropiados, pero no sobresalientes, en tanto su calidad parece declinar cuanto más se alejan del área productiva y de gestión y más se introducen en el área de comercialización internacional, vale decir cuando se desplazan desde los SDE genéricos a los SEDEX.

Muchos de los servicios brindados a las empresas ponían un énfasis muy fuerte en el área de fortalecimiento de la oferta exportable, sin embargo evidenciaban importantes debilidades a la hora de incursionar en el área de la promoción de exportaciones, mostrando que existe una desigual cuota de experiencia en el área promocional, e incluso en el conocimiento de los mercados y sus requerimientos, de parte de muchos de estos consultores.

En el área comercial, varios de los diseños, imágenes corporativas y comerciales de las empresas y sus productos, nos parecieron bastante deficientes. Se trataba de mejoramientos del empaque y presentación, que sin duda superaban los estándares vigentes en las provincias en que se integró el servicio, pero que eran claramente poco apropiados para lograr el impacto adecuado en mercados internacionales algo más sofisticados que las provincias de origen de los productores.

A modo de ejemplo un caso en absoluto aislado.

La reformulación de la imagen comercial y envases de las aceitunas producidas por la Cooperativa agrícola Chamical de la Rioja, seleccionó, como eje conceptual de sus diseños, el nombre del Departamento donde se producen las aceitunas, vale decir “Chamical”.

No cabe duda que los productores de esta Cooperativa de la Rioja deben estar profundamente orgullosos que el nombre de su terruño se transforme en la palabra clave de la promoción de sus aceitunas, las cuales intentan posicionarse en el segmento de elite de productos orgánicos destinado a mercados de países desarrollados. Sin embargo, posicionar aceitunas en ese segmento, basándose en un nombre a primera vista casi idéntico al vocablo inglés: “**Chemical**”, una de las palabras más odiadas por los consumidores de ese segmento y antípoda de lo que ellos buscan en un producto natural⁷. La aceptación de este servicio nos pareció claramente una mezcla de provincianismo de los usuarios, bajo nivel técnico de parte de los consultores y de falta de experiencia de parte de la FF, la que validó técnicamente la aceptabilidad de ese entregable.

Dado el bajo precio del servicio brindado y los sentimientos de cercanía de los consultores a la “patria chica” de los productores, es altamente posible que no existieran mayores cuestionamientos de los empresarios Pyme a la calidad del servicio recibida. Sin embargo, al interior de una dinámica de sostenibilidad de largo plazo, las exigencias planteadas a estos servicios por los pequeños exportadores, seguro cambiarán al ser parametrados los SEDEX contra los requerimientos de financiamiento del 100% de su costo y la necesidad de obtención de resultados, no solo en el mercado interno, donde quizás “Chamical” aparezca como una denominación de origen aceptable, sino que en los más exigentes mercados internacionales.

Este es un tema que, de momento, solo dejaremos señalado, desarrollándolo de un modo más amplio, en el siguiente apartado sobre “Sostenibilidad”.

⁷ Aun a riesgo de extremar la ironía en la comparación, creemos muy difícil predecir demasiado éxito comercial a una empresa de lencería, localizada en Avenida T.HEDOWN, que bautice con el nombre de la calle en que laboran sus talleres, a su nueva línea de brassieres a exportarse a Inglaterra.

XIII. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.

Tal como quedó reseñado en los documentos originales del Programa, la Sostenibilidad Financiera del Programa es la principal área de riesgo enfrentado por este en el largo plazo.

En la medida que la disponibilidad de los pequeños empresarios agropecuarios, para pagar por estos servicios, no sea suficiente como para generar niveles de ingresos que aseguren la sostenibilidad financiera del Programa, difícilmente este presentará un horizonte de continuidad más allá de la utilización total de los recursos del BID.

El Programa ha intentado resolver este aspecto con la “*formulación de una estrategia de difusión y penetración de mercado de los servicios ofertados, además de educar a la comunidad empresarial sobre la utilidad de los servicios de apoyo para la inserción económica internacional de las PyMES*”. A la fecha sin embargo, los resultados exhibidos en esta área son bastante primarios.

La estrategia de recuperación de costos que, gradualmente, se ha intentado introducir en la ejecución del Programa, ha sido bastante débil y no ha logrado sintonizarse con la definición e implementación de un modelo de negocios claro, por parte de la UEC.

Las posibilidades de sostenibilidad de las acciones del Programa, debieran consolidarse en la medida que progrese la marcha de este, por lo tanto dicho objetivo debiera considerarse más cercano en tanto mayor sea el número de empresas que progresivamente sean destinatarias de los SEDEX.

Esto se vería potenciado aun más si el Ejecutor pudiese multiplicar los resultados buscados, vía la progresiva articulación con otros Programas públicos y privados que apunten en la misma dirección que F.F. Sin embargo esta no, es en nuestra opinión, una fuente confiable de sostenibilidad, aun cuando así parecían creerlo los reportes de la anterior Dirección Ejecutiva del Programa de FF,

Creemos que la nueva Dirección Ejecutiva del Programa posee otra apreciación del problema, sin embargo no podemos sino recalcar que, si F.F. visualiza en la existencia de los subsidios cruzados provenientes de otros Programas una de las fuentes de la sostenibilidad de sus servicios, esa opción para ser tomada en serio, debiera ser evaluada de cara a la factibilidad de mantención en el tiempo de dichos Programas.

En la Argentina estimamos que esa opción, si bien es posible, es sin embargo altamente incierta.

El país ha pasado desde poseer una de los más extensivos Programas de apoyo a las Pymes, a la casi desaparición de todo Programa masivo y de cobertura nacional, o cuando menos la de aquellos ejecutados por instituciones privadas.

El tema del carácter deseable para los ejecutores de largo plazo, ha sido un permanente tema irresoluto de las políticas publicas argentinas, de modo tal que se ha carecido de una definición de largo plazo con relación a la institucionalidad a cargo de la operación de los instrumentos de política publica, en área del fomento PYME, los cuales, en general, nunca han sido trasferidos al sector privado (de un modo análogo al chileno) y se ha mantenido, por el contrario, siempre al estado como institución a cargo de las decisiones ultimas de asignación de los Grants, uno a uno⁸.

Carece por ende de sentido el que F.F, o cualquier otro ejecutor, pudiese pensar en una sostenibilidad de sus Programas asumiendo la mantención de políticas públicas altamente variables y carentes de proyección a niveles de Política de Estado, identificándose en Argentina las modalidades de las políticas de fomento y las de sus instrumentos más bien con las fluctuaciones de las decisiones gubernamentales, o incluso con los vaivenes ministeriales que condicionan dichas decisiones, que con una política de Estado, constante a lo largo del tiempo.

Sin duda que en la medida que F.F., aun sin la menor ilusión de obtener sostenibilidad vinculada a ello, establezca convenios que sustituya por fuentes publicas el financiamiento recibido actualmente desde el BID, ello le permitiría la continuidad de las acciones del Programa, una vez terminada la intervención con los recursos del BID/FOMIN. Sin embargo dicha opción no solo es de difícil evaluación ex-ante, sino que implica asumir que el rol de la F.F. solo puede mantenerse en el tiempo en tanto continúe, desde un segundo piso, la intermediación de subsidios.

Desafortunadamente dicha opción es altamente incierta y coloca en un segundo plano la tarea que, en nuestra opinión, es la esencial: ***Lograr el auto-sostenimiento del Programa, de cara a necesidades de mercado de los exportadores agropecuarios de pequeño tamaño y a sus requerimientos de SEDEX, comprados a precios cada vez más cercanos a los de mercado.***

En lo central, nuestra opinión es que la sostenibilidad de este Programa, debiera ser función directa de la consolidación, al interior de F.F., de una **Unidad de Negocios** que esté en condiciones de detectar demandas y nichos de mercado externos, evaluar socios comerciales, así como organizar, capacitar y asistir a los pequeños y medianos productores en sus estrategias exportadoras, cobrando a los empresarios por dichos servicios.

En este punto no parece existir demasiada claridad en el Programa, puesto que F.F. está enfrentando un dilema ya clásico de muchos Programas FOMIN y que ha sido sucesivamente analizado por el Banco y sus ejecutores regionales, a partir la reunión de Proyectos de CDE realizada por el FOMIN en Mar del Plata, en el año 2000.

⁸ A este evaluador, fuertemente responsable del diseño original de los Programas PRE y PREX, no deja de causarle fuerte desazón cuando ve, en los documentos difundidos por la nueva administración publica del PRE, noticias como: "Se aprobó un nuevo Grant (por el Ministerio de Economía) en la Provincia XX", mientras en otros países que comenzaron décadas más tarde que Argentina, esas aprobaciones son una rutina que abarca a centenares de empresas al día, en decisiones solo sujetas a revisión ex post por el sector publico.

Si el objetivo de este Programa fuera el desarrollo de los mercados de SDE, resultaría central a sus objetivos el fortalecimiento de la función intermediadora de la F.F., así como la consolidación de una masa crítica de oferentes calificados. Sin embargo las dimensiones de este Programa son demasiado pequeñas como para pretender un objetivo de dichas dimensiones, el cual por lo demás nunca ha sido planteado como tal en el diseño aprobado por el BID, tal cual está contenido en el memorando de donantes y en el documento de proyecto

En realidad el primero y central de los objetivos del Programa es ***“constituir dentro de su plazo de ejecución, originalmente estimado en tres años, una red de facilitación del comercio exterior, consolidada y en expansión”***. Vale decir, el eje de la sostenibilidad no está colocado en la función intermediadora del ejecutor, sino que en su función de provisión de servicios de facilitación del comercio exterior.

En la medida que los procedimientos del Banco obligan a realizar, previo a cada provisión de servicios, una selección de consultores externos basada en criterios de máxima transparencia e independencia de estos, con relación a F.F., de no mediar una estrategia por parte de este que dé cuenta de este problema, la tendencia natural será priorizar un rol meramente intermediador del Ejecutor, concentrándose este en asegurar un buen flujo de información a los beneficiarios y su neutralidad frente a los procesos de selección, dando satisfacción así cumplimiento a los criterios de contratación requeridos por el BID.

Sin embargo esta opción coloca la generación de real valor agregado para las empresas solo en manos de los consultores (los que a fin de cuentas son quienes proveen los SEDEX) y no en el intermediador de los Grants que permiten el co-financiamiento de los servicios.

En este caso particular, si esta situación persiste en el tiempo, el resultado neto tenderá a ser una ejecución administrativamente impecable, pero que generará una imposibilidad absoluta de sostener a la F.F. una vez concluido el Programa, aun en el caso que los SEDEX lograsen ser financiados por las empresas en un 80% o más.

Más aun, en nuestra opinión, en un esquema de esa naturaleza, lo que se lograría en el mejor de los escenarios al terminar la utilización de recursos FOMIN, sería lograr auto-sostener, en un cierto segmento de Pymes, la demanda por SEDEX hacia los proveedores directos de estos, sin requerir para ello de un intermediario (como F.F.), cuya función en tanto tal perderá relevancia en la medida exacta que aumente el porcentaje de cofinanciamiento empresarial a los servicios provistos por terceros.

Si los proveedores de SEDEX operan de un modo independiente de la F.F., los empresarios Pyme beneficiarios del Programa, lejos de fidelizarse con este, tenderán de un modo natural a independizarse de su esfera de acción y dicha independencia será tanto más grande cuanto mayor sea el porcentaje de co-financiamiento de los SEDEX que las empresas Pyme agropecuarias estén dispuestas a realizar de un modo directo e independiente.

Esta dinámica es la que, según constatamos en terreno, se está desde ya imponiendo en el Programa. Las empresas visualizan a los consultores como quienes les hacen un aporte de real valor agregado y en muchos casos se manifiestan dispuestos a contratarlos independientemente del Programa. Pero por muy agradecidos que ellos se muestren en relación a la F.F. (la que les permitió seleccionar consultores parcialmente cofinanciados), no se ve para nada claro el que estos Pymes estuviesen dispuestos en un futuro a continuar financiando dicha labor intermediadora.

Este es un problema, en nuestra opinión, clave en la búsqueda de la sostenibilidad real del Programa, por ende requiere de un consenso claro entre el Banco y el Ejecutor con relación a este problema.

Si se desea sostener a F.F. más allá del Programa, es preciso buscar una modalidad operativa que le permita a esta vender servicios de su propiedad, de modo de ser percibida, la Fundación, como un elemento clave de la competitividad de las empresas y susceptible por ende de continuar recibiendo en un futuro financiamiento desde estas.

La expansión de las actividades de este Programa requiere por supuesto de una estrategia de alianzas con diferentes instituciones⁹ para potenciar su llegada y optimizar las posibilidades de consolidar contrapartes.

Cabe destacar, en esta línea, el que F.F. ha llevado adelante, en forma permanente, alianzas horizontales con organismos privados y gubernamentales con fines similares. El objeto de estos convenios ha sido mejorar su capacidad de penetración en zonas donde la base social e institucional de F.F. y la FAA es reducida; facilitar el pago de los recursos de contrapartida a los productores, a través del co-financiamiento que pueden aportar estas instituciones; facilitar la negociación de menores costos de consultorías y ampliar el abanico de acción y prestación de los servicios de la Fundación .

A ello se ha agregado como objetivo, la construcción de una masa crítica de recursos humanos del Programa, lo cual, de acuerdo a lo declarado por F.F., le permitiría ***“fomentar la organización y prestación de servicios de la oferta, a través de la detección y conexiones con la demanda internacional”***. No obstante hay una gran debilidad, e incluso cierta confusión, en estos planteamientos.

En tanto F.F. no se plantee la provisión directa de dichos servicios desde un primer piso, existirá una imposibilidad absoluta de ella para auto-sostener la operación, razón por la cual, por muy sólido que sea el equipo técnico a constituir por la Fundación, este no logrará financiar su costo operacional de largo plazo, en tanto, no ofrezca servicios distintos a la intermediación de grants, con fecha fija de termino.

⁹ En esta línea de acción se han celebrado convenios y contratos de diverso tipo con los siguientes organismos Procal, Prodernoa, Fundación Barrera Zoo-fitosanitaria Patagónica, CFI, SEPYME-crédito fiscal, Socodevi, Agro innova II, ARGEINTA, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Agencia Nacional De Promoción Científica Y Tecnológica, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Gobierno de Provincia de Córdoba, Fundación Exportar, Asociación Argentina para la Valorización de la Producción Ganadera, INTEA SA,, Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias S.A.

Luego si F.F. no coloca como prioridad, de un modo urgente, la prestación directa de ciertos servicios de oferta de SEDEX, o no logra ofertar como servicio adicional una oferta de conexiones con la demanda internacional, los objetivos de sostenibilidad de este Programa se visualizan como extremadamente difíciles.

En casos bastante cercanos al Argentino, cual es el chileno, cabe destacar el como la presencia de fuertes economías y externalidades en los SEDEX, llevó a que de un modo paralelo al desarrollo exportador de las grandes empresas, comenzaron a desarrollarse desde el sector privado una serie de servicios de consultoría y de apoyo a la exportación, que no solo han resultado ser un negocio viables desde la óptica privada, sino que un muy buen negocio.

En una primera fase del desarrollo exportador los servicios no públicos que predominaron fueron los de información e inteligencia de mercado, vinculados preferentemente al, en esa época, emergente sector frutícola.

En forma independiente de la información genérica que ProChile podía proporcionarles a los exportadores de menor tamaño relativo, y también a los servicios que la red de agregados comerciales de Pro Chile, operando en las distintas embajadas chilenas en el exterior, los empresarios requerían de información detallada acerca de la evolución de la demanda, en términos cuantitativos y caritativos, evolución de precios, servicios de referenciación comercial y calificación de clientes, servicios de representación y control de calidad, especialmente en puertos de destino, en fin , una amplia gama de servicios (del tipo SEDEX) cuyas características rápidamente excedieron a la definición de “bien publico”, demostrando de un modo rápido el que ellos eran divisibles, tarificables y que presentaban altos y sofisticados requerimientos de “customization”.

Uno de los servicios de mayor éxito, que consultoras exitosas (como Decofrut, por ejemplo), comenzaron a ofertar a los productores chilenos, fue el de la inspección frutícola en puerto de destino. Por esa vía profesionales jóvenes, que requerían un bajo nivel de entrenamiento, y que eran localizados en los principales puertos de destino de las exportaciones frutícolas chilenas, eran encargados de certificar la calidad de la fruta recepcionada, utilizando al efecto métodos aleatorios de revisión de las cargas y de certificación de la calidad y estado de los embarques recibidos.

Ante cualquier eventual reclamo o impugnación de parte de los importadores, los mismos revisores estaban en condiciones de operar como contraparte técnica ante los importadores, de modo de dejar bien establecida la calidad real de lo recepcionado, permitiendo a los exportadores chilenos defender sus precios y evitar multas o sanciones en función de eventuales disputas en torno a la calidad.

La presencia de economías de escala en esta área ha permitido que la cartera de clientes de estas empresas de SEDEX, no solo se compongan de pequeños exportadores, sino que incluso una mayoría de los grandes exportadores ha estimado más razonable terciarizar esa parte del negocio, pagando por dichos servicios, a fin de no asumir, sobre bases individuales, el costo de los mismos, ineludibles por lo demás en el negocio de exportación.

Estos servicios si bien presentaban un alto costo vinculado a los sueldos internacionales de los profesionales a cargo, así como del frecuente traslado de sus familias a los puertos de destino, comenzaron a ser rápidamente costeados y a generar significativas utilidades, en la medida que disminuían los castigos por mermas ficticias, practica de extremadamente frecuente ocurrencia en USA y la UE, de parte de muchos importadores que utilizan estas practicas poco éticas, contra aquellos exportadores que, dada su carencia de experiencia y SEDEX asociados a sus envíos, no están en condiciones de impugnar y discutir las rebajas de precios asociadas a eventuales perdidas, o mermas, que eventualmente habrían afectado a sus exportaciones.

Problemas análogos a estos nos fueron relatados por los exportadores más exitosos y poca duda nos cabe que existe en esta área de servicios, un significativo nicho de oportunidades que no califican en modo alguno como bien publico y que presentan todo un mundo de oportunidades de sostenibilidad para una unidad de negocios que se decidiese, al amparo de FF y la FAA, a explotarlos comercialmente.

XIV. GRADO DE RECUPERO DE COSTOS ALCANZADO HASTA LA FECHA DE EVALUACIÓN:

c. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE LOS SEDEX ENTRE EL PROGRAMA Y SUS USUARIOS.

El Costo promedio de cada uno de los servicios de consultoría, brindados por los proveedores del Programa, ha ascendido hasta la fecha a 9.695,76 US\$, en tanto que la proporción de dicho costo cubierto con recursos provenientes de los empresarios beneficiarios ha alcanzado, en promedio a 5.244,18 US\$., vale decir en un 54%.

Dado que el Programa ha proporcionado a la fecha servicios a 80 proyectos (asociativos e individuales) y que dichos proyectos han involucrado como beneficiarios directos a 310 empresas (vale decir un promedio de 3,9 empresas por proyecto), el costo promedio de los servicios entregados a cada empresa que se beneficia directamente del Programa, ha sido del orden de los 2.620 US\$ por empresa.

De ese monto, las empresas como decíamos anteriormente, han cofinanciado un promedio del 54%, de modo que el aporte de contrapartida de las empresas ha estado oscilando en torno a los 1.172 US\$ por empresa.

La primera conclusión que salta del análisis de estas cifras es que FF ha operado en un contexto de importantes economías de costos, obteniendo servicios de un cierto nivel de calidad (apreciado por los empresarios), a costos bastante por bajo lo que existe en el mercado.

Si el costo total de los servicios aportados a las empresas pueden ser cubiertos con montos cercanos a los 1.172 US\$ por cada una de ellas, el principal problema

vinculado a la sostenibilidad del proyecto radica en obtener una valoración de los servicios del Programa, de parte de los empresarios, que se desplace lo más rápidamente posible desde los 1.172 US\$ a los 2.620 \$.

En nuestra opinión, la clave para poder generar dicho desplazamiento de la voluntad de pago, de los empresarios, desde el 45% del costo total de los servicios, al 100% del referido costo, es un mejoramiento drástico de la calidad de los servicios brindados.

Dada la experiencia de este evaluador en diversos Programas de similar naturaleza en América Latina, no es de extrañar la positiva valoración que expresan los empresarios vinculados a este Programa, con relación a los servicios recibidos. Ellos están en realidad comparando la calidad del servicio recibido, con precios promedio efectivamente pagados y que son claramente inferiores a los de mercado.

La cifra relevante, y la usada por los productores para valorar el servicio, es seguramente la calidad del servicio referida al precio subsidiado pagado por ellos. Vale decir, dado que el precio efectivamente pagado es cerca de un 45% del valor más bajo obtenible en el mercado, la apreciación de la calidad de los servicios recibidos tenderá sin duda a ser óptima.

El proceso mediante el cual se erosionan las asimetrías de información y los pequeños empresarios empiezan a quedar en condiciones de evaluar la real calidad de los servicios recibidos, es sin duda bastante lento y requiere adicionalmente, en la casi totalidad de los casos, de una institución de segundo piso que se haga cargo, eficientemente, de disminuir dichas asimetrías e impedir la captura del sistema desde los proveedores.

Es en la medida que dicho proceso comienza a tener éxito, que el cofinanciamiento empresarial puede aumentar y que las valoraciones empresariales de la calidad de los servicios recibidos pueden comenzar a ser tomadas más en serio como expresión de la valoración efectiva del nivel de los servicios recibidos por los demandantes.

A nivel agregado y en promedio, los beneficiarios del Programa co-financiaron un 55,38% del costo total de los SEDEX que les fueron proporcionados Sin embargo, es en el nivel de las ventanillas provinciales, donde se visualizan de mejor manera las modalidades reales de cofinanciamiento de los servicios del Programa.

Totales y Promedios	Honorarios Asistencia Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje Co-Financiación FF
Total General	892.716,00	494.350,57	55,38%
80 Proyectos			
Promedio General	11.158,95	6.179,38	55.38 %

En Chilecito, por ejemplo, la totalidad de los servicios prestados obedecieron a un patrón único de cofinanciamiento, de modo que las empresas debieron aportar en cada caso un 42,5% del valor total de los SEDEX provistos por el Programa, en tanto este aportó el 57,5% restante.

CHILECITO				
Número De TDR	Honorarios pagados por Asistencia. Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de Cofinanciamiento Empresas.	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1 CHI-003	23.000,00	3.225,00	57,50%	42,50 %
2 CHI-004	34.800,00	20.010,00	57,50%	42,50 %
3 CHI-005	11.590,00	6.664,25	57,50%	42,50 %
4 CHI-006	7.000,00	4.025,00	57,50%	42,50 %
5 CHI-007	22.000,00	12.650,00	57,50%	42,50 %
6 CHI-008	1.000,00	6.325,00	57,50%	42,50 %
COSTOTOTAL	109.390,00	62.899,25	57,50%	42,50%
COSTO MEDIO	18.231,67	10.483,21	57,50%	42,50 %

De alguna manera estas cifras muestran que en esta provincia, La Rioja, el desempeño del programa se sitúa por bajo el promedio solo en términos de la cantidad de servicios demandados efectivamente por las empresas, sin embargo no ocurre lo mismo en términos del monto efectivo de dinero que las empresas atendidas están dispuestas a cancelar por los servicios. Solo en Córdoba y San Juan el aporte empresarial supera al obtenido en Chilecito, superando este con cierta amplitud al de Paraná y Rosario.

Puede concluirse que el desempeño de esta provincia es el que se sitúa más cerca de la media del Programa en su conjunto en materia de aportes de contraparte, lo cual muestra claramente que es más bien función de las capacidades de gestión y presentación de las bases conceptuales del Programa de lo que depende la obtención de aportes privados y no del atraso económico y cultural de una provincia en particular, puesto que de ser cierto esto, Chilecito habría constituido un valor extremo del Programa y no la media del mismo.

CORDOBA				
Número De TDR	Honorarios pagados por Asistencia. Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de Cofinanciamiento Empresas.	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1 COR-002	12.600,00	7.250,04	57,54%	42,46 %
2 COR-004	1.090,00	1.090,00	100,00%	0,00 %
3 COR-005	3.000,00	1.749,90	58,33%	41,67 %
4 COR-006	10.000,00	5.750,00	57,50%	42,50 %
5 COR-007	10.000,00	6.500,00	65,00%	35,00 %
6 COR-009	7.260,00	4.174,50	57,50%	42,50 %
7 COR-010	56.900,00	32.717,50	57,50%	42,50 %
8 COR-011	5.950,00	3.421,25	57,50%	42,50 %
9 COR-012	10.000,00	5.750,00	57,50%	42,50 %
COSTOTOTAL	116.800	68.403	58,56%	41,44%
COSTO MEDIO	12.977,8	7.600,4	58,56%	41,44%

En la ventanilla de Córdoba, por su parte, la distribución fue mucho más aleatoria, proyecto a proyecto, que en el caso de la Rioja. Acá el cofinanciamiento empresarial, en general tendió moverse en torno al 60% del valor de los servicios proporcionados, sin embargo existieron variaciones de cierta cuantía entre los aportes de contraparte asociados a cada uno de los proyectos.

A nivel agregado, las empresas cordobesas que participaron del Programa, cofinanciaron el 58,56% del valor de los SEDEX, registrándose casos en los cuales las empresas terminaron cancelando el 100% del valor del servicio, así como una cierta norma implícita que puso el piso de los aportes de contraparte en un 57,50%.

En esta provincia se registra un caso bastante singular, en el cual una empresa (COR-004) que solicitó el servicio de diseño de un Plan de Negocios (para la exportación de pichones de lagarto), la cual decidió pagar el 100% del valor del servicio solicitado

Este caso, no obstante no representar una tendencia mayoritaria, muestra claramente que el principal problema enfrentado por muchos empresarios pequeños, que vienen incorporándose al negocio exportador, no es tanto el valor de los servicios por ellos demandados, sino que las asimetrías de información que enfrentan en el mercado.

De dicho modo, una vez despejada buena parte de ellas, gracias al rol jugado por FF en tanto ejecutor de segundo piso, ellos están incluso dispuestos a pagar el valor total de la consultoría demandada, más aun si se trata de nichos de negocios nuevos, sobre los cuales se desea mantener un cierto control de la información recibida.

De otra parte, en otras ventanillas, como la de Paraná, se registra a nivel agregado una mucha mayor cantidad de servicios proporcionados a empresas, y un mayor nivel de co-pago de los servicios con recursos propios.

Dicho nivel en promedio asciende en Paraná al 55,23% del costo total de los SEDEX otorgados a empresas, llamando la atención el que este promedio desciende levemente debido a que los dos últimos servicios brindados a empresas (PAR015 y PAR016) solo hicieron exigibles a estas un 42,50% del costo total de los servicios que les fueron brindados.

Dado que la suma del costo de ambos servicios explica el 24% del costo total de los SEDEX brindados a empresas desde esa ventanilla, parece haber en esta ventanilla una tensión entre la urgencia de la ejecución financiera y la magnitud de la valoración privada de los servicios, pero desafortunadamente carecemos de información de mayor detalle como para profundizar nuestro juicio, razón por la cual nos limitamos a señalar tan solo nuestra preocupación al efecto.

PARANA				
Número de TDR	Honorarios pagados por Asistencia Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de Cofinanciamiento Empresas.	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1	PAR-002	10.000,00	5.750,00	57,50%
2	PAR-004	10.000,00	5.750,00	57,50%
3	PAR-005	43.200,00	21.600,00	50,00%
4	PAR-006	16.500,00	9.487,50	57,50%
5	PAR-007	11.000,00	6.325,00	57,50%
6	PAR-008	18.000,00	0.350,00	57,50%
7	PAR-009	18.000,00	10.350,00	57,50%
8	PAR-010	9.940,00	5.715,50	57,50%
9	PAR-011	3.500,00	1.505,00	43,00%
10	PAR-012	12.600,00	7.245,00	57,50%
11	PAR-013	4.500,00	2.587,50	57,50%
12	PAR-014	7.500,00	4.312,50	57,50%
13	PAR-015	28.300,00	16.272,50	42,50 %
14	PAR-016	24.700,00	14.202,50	42,50 %
COSTOTOTAL		217.740,00	121.453,00	55,23%
COSTO MEDIO		15.552,86	8.675,21	55,23%

En Rosario por su parte, el aporte promedio de contrapartida se situó en un 56,1 % observándose un piso de contrapartida de 50%, y un porcentaje cercano a la mitad de los proyectos que iguala, o supera, el 60% de cofinanciamiento.

ROSARIO				
Número de TDR	Honorarios pagados por Asistencia Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de Cofinanciamiento Empresas.	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1	ROS-004	4.500,00	0,00	0,00%
2	ROS-005	6.400,00	3.680,00	57,50%
3	ROS-006	10.080,00	6.048,00	60,00%
4	ROS-007	9.600,00	5.760,00	60,00%
5	ROS-008	10.560,00	6.336,00	60,00%
6	ROS-010	2.662,00	1.730,30	65,00%
7	ROS-011	1.200,00	780,00	65,00%
8	ROS-012	1.200,00	780,00	65,00%
9	ROS-013	1.541,00	1.001,65	65,00%
10	ROS-014	12.000,00	6.900,00	57,50%
11	ROS-015	10.800,00	5.400,00	50,00%
12	ROS-016	1.800,00	1.035,00	57,50%
13	ROS-017	10.800,00	6.210,00	57,50%
14	ROS-018	7.220,00	4.151,50	57,50%
15	ROS-019	1.800,00	1.035,00	57,50%
16	ROS-020	18.000,00	10.350,00	57,50%
COSTOTOTAL		153.698,00	86.230,08	56,10%
COSTO MEDIO		8.089,37	4.538,43	56,10%

La ventanilla de San Juan, por su aparte, además de ser la que presenta un mayor número de servicios a empresas se sitúa casi en el borde mismo del monto de aporte promedio levantado desde las empresas usuarias del programa como cofinanciamiento de los servicios recibidos por ellas.

El aporte promedio de las empresas se situó en esta ventanilla en un 58,48%, cifra solo superada por Córdoba por menos de una décima de punto.

SAN JUAN					
	Número de TDR	Honorarios pagados por Asistencia Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de Cofinanciamiento Empresas.	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1	SJU-002	9.000,00	5.400,00	60,00%	40,00 %
2	SJU-003	3.600,00	1.800,00	50,00%	50,00 %
3	SJU-004	5.600,00	1.400,00	25,00%	75,00 %
4	SJU-006	3.000,00	1.500,00	50,00%	50,00 %
5	SJU-007	5.000,00	3.000,00	60,00%	40,00 %
6	SJU-008	9.400,00	5.452,00	58,00%	42,00 %
7	SJU-009	6.740,00	3.909,20	58,00%	42,00 %
8	SJU-010	28.800,00	16.560,00	57,50%	42,50 %
9	SJU-011	28.950,00	16.646,25	57,50%	42,50 %
10	SJU-012	2.680,00	1.541,00	57,50%	42,50 %
11	SJU-013/A	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
12	SJU-013/B	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
13	SJU-013/C	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
14	SJU-013/D	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
15	SJU-013/E	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
16	SJU-013/F	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
17	SJU-013/G	4.704,00	2.704,80	57,50%	42,50 %
18	SJU-014	7.750,00	4.456,25	57,50%	42,50 %
19	SJU-015	38.400,00	22.080,00	57,50%	42,50 %
20	SJU-016	4.000,00	2.300,00	57,50%	42,50 %
21	SJU-017	4.100,00	2.357,50	57,50%	42,50 %
22	SJU-018	8.250,00	4.743,75	57,50%	42,50 %
23	SJU-019	12.250,00	7.043,75	57,50%	42,50 %
24	SJU-020	40.200,00	28.140,00	70,00%	30,00 %
25	SJU-021	4.500,00	2.587,50	57,50%	42,50 %
26	SJU-022	29.640,00	17.043,00	57,50%	42,50 %
27	SJU-023	5.000,00	2.875,00	57,50%	42,50 %
28	SJU-024	19.500,00	11.212,50	57,50%	42,50 %
29	SJU-025	4.350,00	2.501,25	57,50%	42,50 %
30	SJU-026	4.100,00	2.357,50	57,50%	42,50 %
	COSTOTOTAL	317.738,00	185.840,05	58,48%%	41,51%
	COSTO MEDIO	10.591,27	6.194,67	58,48%%	41,51%

Llama si la atención el bajo nivel de aporte realizado por los empresarios del grupo asociativo exportador de ajos (SJU-04) quienes solo aportaron un 25% del costo de los SEDEX solicitados, pese a ser servicios de alto valor agregado para ellos y ser un grupo

exitoso en el negocio exportador y que claramente posee recursos para realizar un aporte mayor.

Las cifras de la UEC solo se consignan a continuación, solo a modo de referencia, puesto que no son pertinentes a este análisis.

UEC				
Número de TDR	Honorarios pagados por Asistencia. Técnica	Costo Beneficiario	Porcentaje de CoFinanciamiento- Empresa	Porcentaje Financiamiento FOMIN
1 UEC-012	1.350,00	-0,00	0,00%	100,00 %
2 UEC-014	11.000,00	-0,00	0,00%	100,00 %
3 UEC-016	9.000,00	-0,00	0,00%	100,00 %
4 UEC-017	9.000,00	-0,00	0,00%	100,00 %
COSTOTOTAL	30.350,00	-0,00	0,00%	100,00%
COSTO MEDIO	7.587,50	-0,00	0,00%	100,00 %

d. COSTO DE LOS SERVICIOS SEGÚN TIPOLOGIA DE ESTOS

De las cifras reportadas a continuación y que describen con bastante detalle el tipo de servicios entregados a empresas por cada ventanilla así como sus costos asociados nos llama particularmente la atención la extrema heterogeneidad de costos promedio existente entre las distintas provincias.

COSTO PROMEDIO DE LOS SERVICIOS DE CADA VENTANILLA SEGÚN TIPOLOGÍA

Período del 15/03/03 al 31/12/05

Ventanilla: Chilecito			
Imputación	Costo Promedio Consultor	Costo Promedio Empresa	%Cofinanciamiento Empresa
2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	17.295,00	9.944,63	57,50%
3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	22.000,00	12.650,00	57,50%

Mientras en Chilecito el costo promedio de los planes de negocios alcanzó a los US\$ 17.295,0 en Córdoba el costo del mismo tipo de servicios asciende a tan solo US\$ 7.087,50.

De acuerdo a esas cifras, con el aporte empresarial destinado en La Rioja a cubrir el 57,5% del costo de los mismos, en Córdoba en donde dicho servicio cuesta tan solo US\$ 7.087,50 no solo se pagaría el 100% de dichos costos sino que, adicionalmente sobrarían más de US\$ 2000, cifra con la cual sobrarían recursos como para movilizar consultores desde Córdoba a la Rioja, operando a precios de mercado y sin aporte alguno de FOMIN.

Ventanilla: Córdoba	Costo Promedio Consultor	Costo Promedio Empresa	%Cofinanciamiento Empresa
Imputación	Promedio Consultor	Promedio Beneficiario	
2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	7.800,00	4.499,97	57,69%
2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	7.087,50	4.378,63	61,78%

Otro tanto sucede con el valor de los planes de negocios en Paraná, cuyo valor es muy similar al de la Rioja y también muy superior al de Córdoba

Ventanilla: Paraná			
Imputación	Costo Promedio Consultor	Costo Promedio Empresa	%Cofinanciamiento Empresa
2.2.1 Consultoría: Identificación de demandas específicas no satisfechas	9.940,00	5.715,50	57,50%
2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	10.000,00	5.750,00	57,50%
2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	17.250,00	9.918,75	57,50%
3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	10.000,00	5.750,00	57,50%
3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	27.100,00	13.962,50	51,52%

Rosario por su parte presenta costos de los Planes de Negocios inferiores a los de La Rioja y Paraná, pero superiores a los de Córdoba, de tal manera que permite formarnos un juicio de falta de prolijidad en la UEC del Programa en orden a inducir una estandarización de precios y cautelar un mínimo de coherencia entre los precios pagados entre una región y otra por servicios cuyas diferencias de calidad y complejidad no bastan para explicar los diferenciales de precios existentes.

Ventanilla: Rosario			
Imputación	Costo Promedio Consultor	Costo Promedio Empresa	% Cofinanciamiento Empresa
2.1.1 Consultoría diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupos	10.800,00	5.400,00	50,00%
2.2.2 Consultoría: Identificación de nichos y oportunidades de mercados de exportación	9.200,00	5.290,00	57,50%
2.2.3 Consultoría: Evaluación de las condiciones, antecedentes y referencias de los posibles socios comerciales externos	4.500,00	0	0,00%

2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	13.800,00	8.055,00	58,37%
3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	7.220,00	4.151,50	57,50%
3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	4.627,00	2.772,88	59,93%

Los planes de negocios de San Juan, cuyos costos son presentados a continuación, son los más numerosos y están presentes en la ventanilla con mayores capacidades de colocación de servicios, se sitúan en niveles no demasiado distintos a los de Rosario. De tal modo que permite que consolidemos una apreciación en orden a que un plan de negocios no debiera superar los US\$ 10.000 y por ende, en las regiones en que los valores se disparan mucho con relación a este parámetro.

Ventanilla: San Juan			
Imputación	Costo Promedio Consultor	Costo Promedio Empresa	%Cofinanciamiento Empresa
2.1.1 Consultoría diseño de registros, procedimientos y organización jurídica de grupo	5.600,00	1.400,00	25,00%
2.3.2 Asistencia Técnica: Formulación de Planes de Negocios	9.042,00	5.199,15	57,50%
3.1.2 Asistencia Técnica / Desarrollo / Mercado / Producto / Empresa	9.008,75	5.190,12	57,61%
3.2.2 Asistencia Técnica en implementación de normas de calidad	9.062,50	5.192,81	57,30%

De acuerdo a las cifras anteriormente reseñadas y cuyo análisis hemos focalizado en el más importante, a la fecha, de los servicios del Programa, los Planes de Negocios, debiera proceder a analizarse con sumo cuidado la falta de coherencia entre los precios pagados en distintas ventanillas por servicios equivalentes.

La situación de los planes de negocios se repite, con menos agudeza, con relación a varios otros servicios, por ende estimamos que a fin de evitar la captura de recursos desde actores distintos a los beneficiarios del programa, o más simplemente el desperdicio de fondos posibilitado por malas practicas de gestión en el nivel central, dicho problema requiere ser urgentemente corregido, definiéndole un mecanismo formal mediante el cual la Dirección Ejecutiva del programa garantice que ante servicios similares se paguen montos similares, situación que, desde las anteriores Direcciones del Programa, claramente no fue cautelada con rigurosidad. .

XV. IDENTIFICACIÓN DE RESTRICCIONES O LIMITACIONES QUE AFECTARON AL PROGRAMA, A SER TOMADAS EN CUENTA EN FUTUROS PROGRAMAS;

En opinión de este evaluador, las principales restricciones o limitaciones que afectaron desfavorablemente al Programa, están relacionadas con dos aspectos:

El primero de ellos es el extremo y expedito sesgo anti-exportador que han tomado las políticas públicas de la administración del Presidente Kichner y en segundo lugar la presencia de una lectura demasiado rígida, por parte de FF, de ciertos elementos del diseño original del Programa.

A. IMPACTO DEL SESGO ANTIEXPORTADOR DE LAS POLITICAS PUBLICAS ARGENTINAS.

Nos parece necesario remarcar el difícil contexto a ser enfrentado tanto por el programa de FF como por todo Programa de Promoción de Exportaciones que deba operar hoy en Argentina, en medio de medidas gubernamentales destinadas explícitamente (de manera bastante a contrapelo de lo que sucede en el resto de la región), a contener (y no expandir) el desarrollo del sector exportador.

En la medida que los procesos de ahorro e inversión de la economía Argentina se han visualizan como distorsionados por la concentración económica que caracteriza al país, la autoridad económica argentina ha decidido implementar intervenciones de orden político administrativo tendientes a compensar esas distorsiones, sin por ello intervenir en el funcionamiento estructural de los mercados, que son quienes en definitiva las generan.

El grueso, (pero no la totalidad) de los problemas económicos de Argentina se han situado en los últimos años en el área Macroeconómica, por ende es comprensible que la autoridad política haya priorizado los temas del equilibrio presupuestario, la administración cambiaria y el control de precios.

No cabe duda que la primera de las áreas es crucial, aun cuando compleja en su administración política, pues la misma masa popular que pide estabilidad y orden en las cuentas publicas, es quien se opone a cualquier medida de racionalización que lesione sus intereses corporativos.

El tema cambiario es también sensible, pero tras la enorme devaluación que siguió en Argentina al fin de la convertibilidad, aun queda mucho espacio para defender la competitividad exportadora de las empresas, de tal modo que este tema aparece como un área menos sensible y de hecho el gobierno está administrando la política cambiaria más en función de la política de precios internos, que basado, por ejemplo, en la prioridad de apoyar el desarrollo de las empresas exportadoras emergentes.

Para el gobierno argentino el tema precios es sin duda una de las áreas que mayor sensibilidad política posee y aun cuando un cierto incremento de estos no coloque

en riesgo los equilibrios macroeconómicos del país, se nota que la opción gubernamental apunta, hoy por hoy, a priorizar el control de las alzas de precios, a objeto de tornar más estable la base de apoyo político a su gestión¹⁰.

En esa dinámica, la administración Kichner ha decidido enfrentar los temas del control de precios, no sobre la base que sería de esperar desde la ciencia económica, vale decir, induciendo movimientos sobre la oferta y la demanda que apunten a los equilibrios buscados, sino que, por el contrario, se ha focalizado en decretar medidas administrativas que entreguen señales, de corto plazo, que apunten a la baja de precios. Se observa hoy que el grueso de la política pública ad-hoc, está apuntando explícitamente a inducir disminuciones en el nivel de exportaciones de todos aquellos productos con potencial de incidir en los precios internos de un modo significativo, a objeto de impedir el alineamiento de los precios internos con los precios internacionales y mejorar así la capacidad negociadora de la autoridad en los mercados internos.

La mantención de una política de este signo solo será posible en la medida que la Argentina continúe manteniendo un colchón de exportaciones de commodities extremadamente favorecido por la evolución de sus precios internacionales, a la vez que su industria, muy debilitada por el periodo de convertibilidad y la crisis subsiguiente a ella, continúe estando “cambiariamente” protegida, al menos durante el espacio de tiempo que se tomará el tipo de cambio real para absorber los cambios que los precios internos induzcan sobre el tipo de cambio nominal.

Desafortunadamente el costo de esta política antiinflacionario no puede sino ejercer efectos negativos sobre los pequeños productores y exportadores agropecuarios y sobre sus intenciones de incursionar en mercados externos. El peso del sector agropecuario en la canasta de productos utilizada para calcular el IPC es destacable, por ende, si el sector ve descargar sobre él las medidas antiinflacionarias de la política gubernamental, mientras dicha política no ejerce similar efecto ni sobre los precios de sus insumos, ni sobre sus costos laborales, pocas dudas caben que sobre ellos y la rentabilidad de sus empresas, recaerá una porción central de los costos de la política antiinflacionaria del gobierno.

Los productores de commodities agrícolas, aun cuando sean exportadores, por supuesto no se enfrentaran a la misma situación, o cuando menos no en el mismo grado. Los productores de soja seguirán ganando dinero mientras los precios internacionales de esta así lo posibiliten. Pero los pequeños exportadores agrícolas se les hará bastante más difícil recuperar los mercados perdidos en esta etapa y los costos incurridos en pro de la apertura de dichos mercados.

Los productores argentinos que desean exportar deben competir con productores chilenos que, dados sus TLC, entran a USA y la UE, las más de las veces con arancel cero, o con Peruanos Bolivianos y Colombianos que están entrando temporalmente a USA también con arancel cero, como compensación de sus políticas antidrogas y que se aprestan a firmar con ellos un TLC, (al igual que ya lo han hecho Mexicanos y centroamericanos). Por lo tanto, cuando pese a ello

¹⁰ Soporte que frecuentemente se ha basado en la satisfacción de anhelos de corto plazo de electores que, en Argentina, en general nunca han otorgado mucha credibilidad a las políticas públicas cuyas ofertas ponen el acento en la austeridad

pequeños empresarios argentinos han logrado posicionarse en dichos mercados, el perder esa posición, así como el esfuerzo y los recursos desplegados al efecto, implica abandonar posiciones estratégicas que son bastante difíciles de recuperar, al menos en el corto y mediano plazo.

Por lo tanto, en este sentido, los objetivos del Programa de FF tendientes a incrementar el desarrollo exportador de las Pymes agropecuarias, se contraponen de algún modo a las políticas públicas de coyuntura impulsadas desde el gobierno argentino, las cuales priorizan otros objetivos y directamente no cooperan con el cumplimiento de los objetivos exportadores de las Pymes de este sector, situación que sin duda ejercerá negativos efectos sobre el desempeño exportador de estas empresas, lo que creemos se verá más claramente a la hora de la evaluación final del Programa.

Afortunadamente la metodología seleccionada permite afrontar esa situación, puesto que en la medida que exista información referida no solo a los beneficiarios del Programa sino también a un grupo de control, el impacto relativo del Programa se visualizará nítidamente, aun cuando las políticas Macroeconómicas y las medidas administrativas, reduzcan su impacto en términos absolutos.

B. LA APLICACIÓN LITERAL DEL PROGRAMA DISEÑADO.

Una segunda línea de limitaciones del Programa, dice relación con la limitada experiencia en materia de promoción de exportaciones existente al interior de F.F. y también por cierto en otros Programas similares existentes en ejecución en Argentina.

Este Programa se ha basado en un diseño que contempla una secuencia ideal, donde la demanda de los beneficiarios pasa primero por el diseño de un plan de negocios, y luego por la solicitud de servicios para la ejecución de cada etapa del mismo. Sin embargo, a estas alturas del Programa, F.F. ha constatado sobradamente que en la realidad las cosas no funcionan de ese modo.

La demanda habitual de SEDEX de parte de los beneficiarios tiende a ser puntual y específica, los pequeños productores agrícolas generalmente carecen de un Plan de Negocios explícito, o sencillamente lo descartan como opción necesaria a su desarrollo exportador. Las más de las veces las pequeñas empresas beneficiarias se concentran solo en concretar negocios “spot”, o bien en la realización de aquellas actividades indispensables, que el mercado les exige puntualmente para realizar sus ventas.

Fundación Fortalecer ha enfrentado esta situación de un modo un tanto voluntarista, en tanto, según se lee en sus informes al BID, ha intentado enfrentar esta desviación de la realidad con relación a sus expectativas, enfatizando *“la tarea de docencia y persuasión, y el tiempo requerido para (...) convencer a los beneficiarios sobre la necesidad de invertir previamente (a la solicitud de SDEX) en el diseño de un Plan de Negocios”*.

Sin embargo no ha estado nada claro para FF el como intervenir en las empresas cuando la demanda efectiva por SEDEX, originada en las empresas, no se comporta del modo contemplado en el diseño original del Programa.

Las opciones a futuro en el diseño de una estrategia para resolver estas situaciones, han sido sintetizadas por la F.F. en tres tipos de opciones:

1. Se aplica el Programa tal cual fue diseñado originalmente, y por lo tanto las metas planteadas deberían ser redefinidas con base a un número sustancialmente menor de servicios entregados en los componentes II y III, de Diseño y Ejecución de Planes de Negocios,
2. Se ofrecen indistintamente Planes de Negocios, así como actividades y servicios aislados, teniendo como resultado muchos más servicios aislados que planes de negocios diseñados y/o ejecutados, pero dando satisfacción a la demanda recibida; o bien
3. Se brindan los servicios aislados requeridos por los potenciales beneficiarios, con la condición de que estos incluyan en su solicitud de SEDEX el adicional del plan de negocios, lo cual se instala como situación intermedia.

La tercera variante es la que F.F. promovió durante el último semestre de 2005 y que, en sus declaraciones al Banco, afirma que desea ***“continuar impulsando en lo que resta del Programa”***

En nuestra opinión existe una cuarta opción no considerada por F.F.

El desarrollo de Planes de Negocios no constituye en absoluto un dogma inamovible, ni tampoco una “mejor practica” imprescindible al desarrollo de un empresa exportadora.

Es altamente posible que no mucho más de un 20% de las Pymes exportadoras exitosas, de los países en desarrollo, posean un Plan de Negocios, siendo en general esta herramienta muy utilizada solo por los exportadores exitosos que logran convertirse en medianos y grandes exportadores, requiriendo por ende de importantes formalizaciones y planificación a fin de lograr ese objetivo.

Sin embargo no es frecuente en los exportadores emergentes, de países en desarrollo, caracterizados por poseer grandes niveles de heterogeneidad tecnológica y cultural, el que los referidos Planes de Negocios sean una condición necesaria y suficiente para introducirse al mundo de las exportaciones, ni tampoco el que estos constituyan, de por si, un predictor de éxito empresarial en el ámbito del comercio exterior.

En ese sentido entonces, la promoción del servicio de Planes de Negocios de este Programa debiera ser mantenido por F.F., pero bajo ninguna condición, estimamos, debiera continuar ofertándose como un camino único de entrada al Programa, ni tampoco como una oferta que se imponga a contrapelo de la evolución natural de los negocios de los empresarios agropecuarios.

De nuestras visitas de terreno resultó claro el que un estrato muy importante de los empresarios atendidos, no ha realizado ni piensa realizar Planes de Negocios.

El Consorcio Exportador de Ajos de San Juan está realizando actualmente un proceso, muy seriamente encausado, de desarrollo progresivo de su negocio, sin embargo sus líneas conductoras y orientaciones estratégicas son generales y flexibles, muy permeables a la evolución del contexto macroeconómico y de la demanda externa, y no restringido en absoluto por un plan de negocios, el que se ha postergado para etapas de mayor consolidación del negocio.

Por ejemplo, uno de los grupos productores más elementales que nos toco visitar (atendido por la ventanilla de Rosario), no poseía en nuestra opinión la mas mínima característica organizativa, ni de gestión, que le permitiera visualizar la utilidad de un Plan de Negocios, ni mucho menos asegurar su cumplimiento en el evento de poseerlo. Sin embargo, algunos miembros de ese grupo han exportado, con cierto éxito, Pimentones a Canadá y se están preparando para exportar Alcauciles a otros destinos, decisiones del todo lógicas y que excluyen a la fecha la definición de un Plan que, por el momento, poco podría aportarles al accionar de sus empresas.

En este sentido deseamos destacar entonces dos aspectos a ser tomados en cuenta en el resto de la ejecución y que sin duda deben ser solucionados de cara a la ejecución de otros Programas.

En primer lugar, el predominio de enfoques de claro corte académico, como son la necesidad de apuntar a la conformación de consorcios exportadores con personería jurídica, o la necesidad de confección de un Plan de Negocios en forma previa al delivery de cualquier otro SEDEX, termina por traducirse en un predominio de acciones conducidas por el lado de la oferta así definida, debilitando el carácter de demanda que debiera impregnar la ejecución de estos Programas.

En segundo lugar, la demora de F.F. en asumir la realidad que les muestra que el único camino posible de sostenibilidad, se basa en la venta de servicios que el mercado valore por sobre su costo de producción, debiera llevarnos a explicitar (de un modo más claro que en este caso) desde las fases iniciales de todo Programa, que cosa es lo que se desea sostener en el tiempo.

Si la sostenibilidad buscada es la de una “Institución Intermediaria”, la única ruta posible es encontrar una fuente de financiamiento dispuesta a cubrir los costos operativos de la intermediación a lo largo del tiempo y que permita disponer, en el mismo espacio temporal, de abundantes fondos a ser intermediados¹¹.

Si la sostenibilidad que se busca es la de los “Proveedores de Servicios”, independientes del intermediador, entonces ese objetivo deberá explicitarse desde

¹¹ Sobra decir que no estamos acá describiendo ningún proyecto FOMIN en tanto estos, por definición, se sitúan en otro espacio operativo, cual es el de las contribuciones no reembolsables, acotadas a periodos breves de ejecución.

las fases seminales de cada Programa y por ende, evaluaciones como esta, no debieran indagar en torno a la sostenibilidad del ejecutor (o del Programa del ejecutor), sino que en torno a la sostenibilidad de un grupo de proveedores de servicios que, hacia fines del Programa, debiesen estar en condiciones de subsistir cobrando precios de mercado, o cercanos a estos, por los servicios brindados a las empresas beneficiarias del Programa.

Si por el contrario, se busca la sostenibilidad de un “Ejecutor y su Programa”, entonces el área sobre la cual cabe indagar es el de la relación entre dicho Programa y los proveedores ligados a este y en torno a los servicios de primer piso a ser vendidos a las empresas desde el Ejecutor, sobre la base de un cofinanciamiento creciente de parte de las empresas beneficiarias.

Dada la poca claridad observada en este Programa con relación a cual tipo de sostenibilidad se requiere, no cabe asombrarse demasiado del significativo atraso mostrado por F.F. con relación a como encarar esta tarea. En nuestra opinión no existen otras causas más importantes para explicar este retraso que la poca claridad existente en este Ejecutor con relación a este tema, problema cuya causa original debe ser también analizada a partir de las debilidades originales de diseño presentes en este Programa.

XVI. COMPARACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA, SEGÚN SU MARCO LÓGICO Y LAS REALIZACIONES ALCANZADAS:

Cada uno de los POA del programa han sido contruidos en estricta concordancia con le Marco Lógico definido para el Programa a los inicios de este. El grado de Avance (observable al 30/12/05) con relación a las metas establecidas en el POA 2005 es bastante alto, como puede verse en los cuadros adjuntos que utilizan como método de registro el descrito en el cuadro siguiente:

	Referencia :	Primer semestre 2005 N° servicios % respecto al total anual
	Referencia:	Segundo semestre 2005 N° servicios % respecto al total anual

En el cuadro que registra el avance del Componente I, salta a la vista el sobre-cumplimiento del grueso de las actividades de esta área.

Componente I Actividades de Promoción y Sensibilización

Componente I -									Metas 2005 Cumplidas		Meta 2005 100%	ACCIONES REALIZADAS
									Nº	%		
						9 75%		4 33%	13	108	12	Encuentros Entidades Intermedias
	5 21%							17 71%	22	92	24	Talleres Especificos
			323 38%					702 82%	1025	120	850	Asistentes Encuentros Difusión/ Talleres Especificos

					33 66%				102 204 %	135	270	50	Solicitudes de Servicios (50%)
								1 100 %	1 100 %	2	200	1	Folletos
								14 280 %	70 1400 %	74	1480	5	Art. Prensa
									2 200 %	2	200	1	Material Impreso y CD

Con la sola excepción de las actividades de realización de talleres específicos, que registra tan solo un 92% de avance, el resto de las actividades no solo han superado largamente las metas definidas para la totalidad del Programa, sino que las han, en muchos casos, casi triplicado (solicitudes de servicios). La impresión y edición de folletos ha duplicado lo Programado, la realización de encuentros con entidades intermediarias, casi alcanza un 10% de sobre-cumplimiento, en tanto los encuentros de difusión y la realización de talleres específicos muestra un 20% de sobre cumplimiento de metas.

En el caso de las metas de aparición del Programa en artículos de prensa, esta área alcanza un 1428% de cumplimiento, lo que demuestra el gran interés social despertado por el Programa, así como la percepción, de parte de los medios de comunicación, en orden a que este constituye un área de gran interés social, con alta receptividad entre sus respectivos públicos, así como también un eficiente trabajo de F.F. en esta área. De la observación de los cuadros de registro acá reseñados, resulta clara observar la existencia de una destacada capacidad de difusión de parte de la F.F., así como su fuerte capacidad de convocatoria, especialmente útil para atraer empresarios interesados en exportar y deseosos de obtener información al respecto.

Ahora cuando nos concentramos en el análisis de la ejecución del componente II:, más de dos tercios de las actividades de este componente se encuentran con un importante nivel de sub-ejecución y tal como podemos ver en el cuadro adjunto a continuación, los resultados no son, tan destacados como en el caso anterior.

Componente II. Acceso Nuevos Exportadores/ Mercados / Productos.

Componente II -										Metas 2005 Cumplidas		Meta 2005 100%	ACCIONES REALIZADAS
										Nº	%		
			82 40%						146 73%	228	114	200	Relevamiento de Oferta
								101 25%	146 73%	252	131	40	Manifestación Interés empresas
		10 25%				18 45%				28	70	40	Identificación de Demanda
			12 40%			10 33%				22	73	30	Diseños de Planes de Negocio
	120%						3 60%			4	80	5	Nuevos Grupos Asociativos Constituidos
		26 33%					37 47%			63	78	80	Productores asociados

En este componente en particular, orientado a facilitar el acceso de nuevos exportadores a mercados y productos, el desempeño del Programa en términos de Relevamiento de Oferta y de Levantamiento de Manifiestos de Interés Empresarial, muestra resultados que superan ampliamente las metas fijadas. Pero ese no es el caso más generalizado, puesto que estas dos actividades corresponden solo a un tercio de las actividades del componente. En los dos tercios restantes, el nivel de cumplimiento de objetivos es en verdad bastante más modesto.

En efecto, en materia de identificación de demanda, diseño de planes de negocios, constitución de nuevos grupos asociativos y en número de productores asociados, el nivel de cumplimiento del resto de las actividades se sitúa en cifras que oscilan entre el 70% y el 80% de lo planeado y son precisamente estos los temas en los cuales es doble cifrar esperanzas de obtención de soporte, para el cumplimiento de las metas finales del Programa.

Estos resultados, que muestran sub-ejecución de importantes actividades de este segundo componente, son plenamente coincidentes con las apreciaciones sobre el Programa que vertíamos en los capítulos anteriores.

El Programa de F.F. posee una alta capacidad de intermediación de Grants, razón por la cual se observa un importante sobre-cumplimiento de las metas fijadas en materia de relevamiento de oferta y levantamiento de demanda por servicios, sin embargo cuando se entra al terreno de la promoción de la asociatividad y de la colocación de Planes de Negocios, el desempeño del Programa cae de un modo significativo.

En nuestra opinión esto es natural y esperable, dados los problemas anteriormente analizados, sin embargo su solución requiere de ajustes más bien de tipo operativo y de definiciones, sin necesidad de realizar grandes modificaciones estructurales a las líneas gruesas del Programa.

El Programa debiera, en nuestra opinión, modificar sus criterios en términos del tipo de Grupos Asociativos a promover. Carece de sentido para los objetivos del Programa establecer una diferencia, tan rígida como la establecida hasta ahora, entre grupos asociativos formales y aquellos que son tan solo operativos, pero carecen de formalidad. Debiera entenderse por “Grupo Asociativo”, a todo grupo de empresas que posea alguna forma de trabajo asociativo orientado a la exportación, sin importar el si dicho grupo esté o no dispuesto a darle a dicha asociación una figura jurídica específica.

El objetivo del Programa es promover las exportaciones usando las herramientas que parezcan más adecuadas al efecto y no el promover el predominio de alguna herramienta en particular a despecho de los objetivos exportadores.

Si la constitución de un grupo asociativo en un consorcio exportador dotado de personería jurídica, resulta posible y funcional a los objetivos exportadores de este, sin duda que esa modalidad debe ser sostenida y promovida por el Programa. Sin embargo, la vinculación a grupos formalizados de exportadores que pudiesen demandar SEDEX, a objeto de cumplir metas, sin aportar mayor valor agregado, no parece poseer demasiado sentido.

En nuestra opinión, no cabe duda que, en materia de promoción de exportaciones, el trabajo asociativo es altamente productivo, existiendo una amplia experiencia internacional que avala esa conclusión, sin embargo no sabemos de ningún estudio de campo que recomiende, por razones de “mayor productividad”, formas específicas de asociación para empresarios pequeños, más aun cuando el horizonte temporal de los Programas, análogos al de F.F., solo tornan más difícil y de menor impacto, el optar por dicho curso de acción en exclusión de otros más abiertos y condicionados por la demanda efectiva de SEDEX.

F.F. está sobradamente vinculada a las experiencias más destacadas de asociatividad existentes entre los pequeños agricultores argentinos, por eso mismo carece de sentido para el Programa, intentar reproducir secuencias de desarrollo exportador, que lucen bien en la pizarra, pero que carezcan de viabilidad, impacto y sintonía con los requerimientos específicos de la demanda. Por ende estimamos que con tan solo un cambio de definición de “la asociatividad” buscada por el Programa, se asegurará por si solo el sobre cumplimiento de las metas de este componente, sin alterar a la baja, sino todo lo contrario, la consecución de los objetivos finales del Programa.

En el caso del componente III, orientado a la Comercialización Asistida y al apoyo al Diálogo Privado-Público, dadas sus características, la situación es bastante mejor que en el componente anteriormente analizado.

Componente III Comercialización Asistida y Apoyo al Diálogo Privado-Público

Componente III -										Metas 2005 Cumplidas		Meta 2005 100%	
										Nº	%		
	5						16			21	70	30	Servicios de comercialización asistida
	17%						53 %			50	167	30	Convenios con Beneficiarios (As.Tec)
								29	21	20	250	8	Implementación Estándares. y Certificación. (Asist. Técnica)
								97%	70 %	25	96	26	Planes Negocios Ejecutados
								9	11	22	110	20	Nuevos Exportadores /Mercados / Productos.
								113%	138%	1	100	1	Estudios Barreras Comerciales
							23		2				
							88%		8				
							4		40%				
							70%		100%				

Prácticamente todas las metas, incluso la confección de Planes de Negocios se encuentran cumplidas o sobre cumplidas, tan solo la ejecución de servicios de comercialización asistida se encuentran a un nivel de cumplimiento del 70%, razón por la cual nos parece aun de mayor relevancia el enfatizar en el curso de la ejecución aquellos servicios directamente vinculados a un desenlace exportador y no aquellos otros que, si bien se ajustan a un patrón teóricamente pre-determinado de evolución de las capacidades empresariales, en la practica no terminan (ni siquiera en presencia de Planes de Negocios bien diseñados), en condiciones de orientar rapadamente a sus empresas por el camino de las ventas internacionales.

En el caso del componente IV: Generación de una red de asistencia y servicios el numero de actividades que han alcanzado las metas predefinidas son tan solo dos, a saber:

1. La conformación de una Red de Información y de sus cuatro ventanillas, que como describíamos anteriormente, se ha cumplido en su totalidad¹²:
2. La conformación de un sistema de consulta en línea del registro de Consultores del Programa, el cual ha casi triplicado la amplitud que el diseño original le puso como meta.

Componente IV Red de Información, Asistencia y Servicios

Componente IV										Metas 2005 Cumplidas		Meta2005 100%	
										Nº	%		
									1 100%	1	100	1	Sistema Red de Información y 4 ventanillas
								175 175%	95 95%	270	270	100	Consultores en línea
					107 63%				241 141%	348	205	170	Empresas integradas a la red con servicios.
		6 30%			6 30%					12	60	20	Grupos Asociativos exportando

XVII. EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL PROGRAMA Y OTROS EFECTOS INDIRECTOS DEL MISMO.

Los resultados del Programa, tal cual están registrados a la fecha¹³ son extremadamente auspiciosos, razón por la cual solo cabría esperar su mejora en la medida que el Programa avance su ejecución.

En el nivel del impacto ejercido por los servicios entregados sobre las exportaciones directas de las empresas, en cada una de las cuatro ventanillas se observa un efecto positivo sobre estas, aun cuando este sea bastante disímil entre ellas.

Mientras en Paraná y San Juan se observan aumentos de exportaciones del 100% y 73,3%, respectivamente, en las ventanillas de Córdoba y Rosario los aumentos fueron algo más modestos, vale decir un 16,7% y 40% respectivamente.

En realidad, salvo Chilecito, para la cual no se obtuvo información, el resto de las ventanillas presentan una performance de impacto extremadamente buena. Mientras san Juan y Paraná en realidad deberían ser calificadas como de excelente desempeño en esa

¹² Sin embargo ello ha ocurrido de un modo altamente desigual y sometido a una importante rotación de personal, lo que ha tornado por largos periodos el accionar del Programa en una acción más bien nominal de apertura de ciertas ventanillas, que de una plena puesta en operación de las mismas.

¹³ Cabe destacar la forma acuciosa con que FF, desde la realización de la primera parte de esta evaluación, ha mantenido un registro tanto de su línea de base como de la evolución de un amplio grupo de variables

área. Llama la atención la mayor debilidad relativa de Córdoba, situación que como veremos se repite indicador a indicador.

**MEJORAS EN EXPORTACIONES Y UTILIDADES
EMPRESAS ATENDIDAS POR EL PROGRAMA
ENERO 2001 – DICIEMBRE 2005**

Ventanilla: San Juan		Ventanilla: Córdoba		Ventanilla: Paraná		Ventanilla Rosario	
7.2.1.	%	7.2.1.	%	7.2.1.	%	7.2.1.	%
Exportaciones		Exportaciones		Exportaciones		Exportaciones	
Directas		Directas		Directas		Directas	
Aumentaron	73,3	Aumentaron	16,7	Aumentaron	100	Aumentaron	40,0
Sin Cambio	26,7	Sin Cambio	83,3	Sin Cambio	0,0	Sin Cambio	60,0
Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0
7.2.2.	%	7.2.2.	%	7.2.2.	%	7.2.2.	%
Exportación vía		Exportación vía		Exportación vía		Exportación vía	
Intermediarios		Intermediarios		Intermediarios		Intermediarios	
Aumentaron	53,3	Aumentaron	33,3	Aumentaron	33,3	Aumentaron	60,0
Sin Cambio	46,7	Sin Cambio	66,7	Sin Cambio	66,7	Sin Cambio	30,0
Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	10,0
7.2.3.	%	7.2.3	%	7.2.3	%	7.2.3	%
Exportaciones		Exportaciones		Exportaciones		Exportaciones	
Indirectas		Indirectas		Indirectas		Indirectas	
Aumentaron	46,7	Aumentaron	16,7	Aumentaron	33,3	Aumentaron	50,0
Sin Cambio	53,3	Sin Cambio	83,3	Sin Cambio	66,7	Sin Cambio	50,0
Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0
7.2.4	%	7.2.4	%	7.2.4	%	7.2.4	%
Utilidades		Utilidades		Utilidades		Utilidades	
Aumentaron	93,3	Aumentaron	50,0	Aumentaron	33,3	Aumentaron	60,0
Sin Cambio	6,7	Sin Cambio	50,0	Sin Cambio	66,7	Sin Cambio	40,0
Disminuyeron	%	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0	Disminuyeron	0,0

En el área de exportadores vía intermediarios en San Juan el 53,3 de las empresas atendidas logro aumentar (o iniciar) sus exportaciones, en Rosario el 60%, en tanto en Córdoba y en Paraná solo lo logró un 33,3%

En el área de exportaciones Indirectas, vale decir la incorporación de partes o insumos a procesos exportadores de terceros, en San Juan el 46,7 de las empresas atendidas logro aumentar (o iniciar) sus ventas, en Rosario el 50%, en tanto en Córdoba el 16,7% y en Paraná solo lo logró un 33,3%

En el área de Utilidades de las empresas, en San Juan el 93,3% de las empresas atendidas logro aumentar sus utilidades, en Rosario el 40%, en tanto en Córdoba el 50% y en Paraná lo logró un 66,7% de las empresas atendidas. Salvo el desempeño de Córdoba, que en términos de impacto de sus servicios está claramente retrasado en relación a las otras ventanillas, requiriéndose al efecto una revisión de su operatoria de

selección y administración de proyectos, el resto de las ventanillas presenta una performance sobresaliente.

XVIII. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA

De las cifras de ejecución presupuestaria se desprende la presencia de una significativa sub-ejecución de este programa.

Tal como se visualiza en las cifras expuestas a continuación, el Programa ha desembolsado tan solo US\$ 748.585 de los 2,5 millones presupuestados, vale decir un 30% del monto esperable a estas alturas de la ejecución, en que han transcurrido ya dos tercios del tiempo programado para ella.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA AL 30/12/2005

	PRESUPUESTO VIGENTE		INVERS. ACUMUL. AL SEMEST ANTER.		INVERSIONES DEL SEMESTRE		TOTAL ACUMULADO AL CIERRE DEL SEMEST.		% Avance	SALDO DISPONIBLE	
	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL	BID	LOCAL		BID	LOCAL
01.00.00.PROMOCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	53.300	86.930	21.020	91.919	4.735	28.971	25.756	120.890	105%	27.544	-33.960
02.00.00. NUEVOS EXPORT.. MERCADOS. Y PRODUCTOS.	366.825	257.625	41.856	12.143	44.053	22.882	85.909	35.025	19%	280.916	222.600
03.00.00. SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN ASISTIDA	412.062	308.600	32.111	3.464	22.048	10.920	54.159	14.384	10%	357.903	294.216
04.00.00.REO DE ASISTENCIA COMERCIAL	282.600	120.600	117.891	41.471	35.416	26.762	153.307	68.233	55%	129.293	52.367
05.00.00.UNIDAD EJECUTORA	229.220	125.612	76.086	78.621	22.197	8.469	98.283	87.089	52%	130.937	38.523
06.00.00. EVAL Y AUDITORÍA	72.500		5.550				5.550		8%	66.950	
07.00.00. IMPREVISTOS	83.493	100.633								83.493	100.633
TOTALES	1.500.000	1.000.000	294.515	227.617	128.449	98.003	422.964	325.621		1.077.036	674.379
TOTAL BID + LOCAL		2.500.000		522.132		226.453		748.585	30%		1.751.415
PARI PASSU	60,00%	40,00%	56,41%	43,59%	56,72%	43,28%	56,50%	43,50%			

Las únicas áreas en las cuales el nivel de gasto supera el 50% son el funcionamiento de la UEC (52%) y de las ventanillas regionales (55%), vale decir los gastos asociados a la operación de la estructura de intermediación, los que de alguna manera constituyen una suerte de costo fijo del Programa. Sin embargo los distintos componentes de servicios orientados directamente a la comercialización internacional, presentan bajísimos niveles de gasto.

Si bien el área de Promoción y Sensibilización gastó ya a estas alturas un 105% de los recursos totales del programa, dichos recursos se originaron en un exceso de aporte desde la FF de 33.960 US\$, en tanto del aporte FOMIN resta aun utilizar del orden de 27.544 US\$.

En las áreas de servicios propiamente tales el déficit de ejecución presenta cifras bastante preocupantes. El área de Servicios de Desarrollo de Nuevos Exportadores Productos y Mercados, presenta a la fecha niveles de gasto de tan solo un 19% de lo programado, en tanto el área de Servicios de Comercialización Asistida, el más

importante en nuestra opinión, muestra un nivel de gasto equivalente tan solo al 10% del total programado.

De lo anterior se desprende como una tarea urgente para el Programa, la definición de un curso operativo y de practicas de control de gestión que aseguren una nueva dinámica de ejecución, que retomando el enfoque de demanda que en sus inicios caracterizo a este programa, permitan un rápido despliegue de acciones de promoción comercial de probable resultado exportador.

El análisis del impacto de las acciones ejecutadas, así como de la receptividad de parte de los demandantes, no hace sino reforzar nuestra apreciación en orden a que en el modus operando del Programa mismo es donde residen los principales bloqueos operativos a este, de tal modo que un fuerte viraje hacia la demanda, abandonando esquemas conceptuales a priori, es el único camino en condiciones de asegurar un rápido despliegue de la ejecución y una aceleración de la colocación de servicios en empresas.

Pese a lo anterior, es nuestra opinión el que este programa debiese recibir una extensión de su periodo de ejecución de cuando menos un año, de modo de asegurarle el espacio de tiempo requerido para incorporar las correcciones que puedan asegurar su éxito.

XIX. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO DEL PROGRAMA Y RECOMENDACIONES ENCAMINADAS A AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE OPERACIONES SIMILARES EN EL FUTURO:

No caben demasiadas dudas en torno a que las dos variables que más han contribuido al relativamente buen desempeño del Programa, han sido la buena calidad profesional del personal de FF y el soporte en términos de imagen publica que la FAA le ha otorgado a la Fundación.

No obstante lo anterior el lado positivo de estas variables se correlaciona estrechamente a la eficiencia de la ejecución, de tal modo que ambas variables se encuentran limitadas en su potencial por el grado de despliegue de las citadas características permitido por el nivel de ejecución exhibido a la fecha. Nos referimos acá al hecho ya reseñado, que los principales servicios ofertados por el Programa exhiben a la fecha niveles de ejecución financiera del 19%, 10% y 55% respectivamente y que por ende los principales despliegues de capacidades técnicas del personal se han dado principalmente en el área de comercialización de los SEDEX ofertados y, por supuesto, en el área promocional

De un modo análogo si bien la “imagen paraguas” de la FAA ha sido de gran importancia para la inserción general del Programa en la sociedad, la interlocución con las autoridades y entidades públicas, el acceso a una parte significativa de la demanda provincial por SEDEX, no es menos cierto que la mayoría de los productores que han sido atendidos por el Programa no son miembros de la FAA y no se han aproximado al Programa a partir de sus contactos con las redes de la Federación, sino más bien debido al trabajo de terreno de los gerentes de ventanilla.

Uno de los aspectos adicionales, destacables en el trabajo del equipo de FF es su experiencia como ejecutor de proyectos FOMIN. La ejecución del anterior Programa de

la FAA entrenó a una parte importante de los directivos de este Programa en materias de procedimientos, cumplimiento de las formalidades y formatos del Banco, así como en el flujograma de procedimientos vinculados a un Programa de matching grants de cierta complejidad, razón por la cual las dificultades de procedimientos de atención de clientes y registro de información asociada, han sido muy adecuadamente resueltos por este Programa, en periodos de tiempo mucho más breves que en la generalidad de los proyectos Fomin.

En el área de las debilidades cabe destacar el que la formación profesional del personal y directivos de FF es en una parte importante de los casos un tanto académica, en el sentido de poseer un buen manejo conceptual de los temas del desarrollo agrario, un approach al área de proyectos basado en conocimientos del área bastante adecuados, pero carentes sin embargo de la suficiente experiencia practica de terreno en los aspectos directamente comerciales del negocio de las exportaciones agropecuarias. De ese modo, muchos de los problemas a ser enfrentados por los potenciales exportadores, terminan siendo derivados desde el Staff del Programa a los consultores, quienes si poseen en muchos casos dichas capacidades, pero sin que exista un mecanismo que esté permitiendo una adecuada administración del conocimiento acumulado en el Programa, por parte de sus funcionarios, sus directivos, o el Banco.

En esa modalidad operativa una buena parte del Know how generado por el Programa si bien se interioriza a nivel de las empresas beneficiarias y de los proveedores de servicios, no lo hace de igual modo al interior de las estructuras permanentes del Programa, lo cual explica claramente el porque, aun cuando los resultados en términos de impacto exhibidos por el Programa son bastante buenos, el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad, incorporados en el marco lógico, se observa bastante más lejano.

La solución a estos problemas debiera llevar a este Programa, y también a otros análogos implementados por FOMIN, a incorporar modalidades de gestión del conocimiento, a través de procedimientos y software ad hoc, así como al establecimiento de sistemas de difusión de las mejores practicas e intercambio de experiencia que evite el hecho que cada Programa está permanentemente enfrentándose a problemas nuevos para ellos, cual si se tratara de problemas nuevos para todo el mundo y no existiese experiencia acumulada al efecto.

Es nuestra opinión que, si el Banco decide innovar en la gestión de sus Programas, y del mismo modo que en este caso decidió contratar a inicios del Programa la evaluación intermedia de este, de modo de asegurar desde las más tempranas etapas del mismo la existencia de metodologías y sistemas de registro de información que asegurasen una adecuada accountability de las acciones realizadas, debiese incorporarse en cada Programa análogo a este, de una suerte de *fondo de financiamiento de transferencia de mejores practicas*, de modo que la presencia permanente de mecanismos de pasantías, capacitación, intercambios e incluso la presencia de tutorías de largo plazo, aseguren que cada una de las acciones desarrolladas por los Programas, no solo respondan a respuestas singulares a los problemas puntuales enfrentados por cada Programa, sino que a la implementación (o adaptación) de respuestas ya probadas en contextos análogos (las más de las veces con financiamiento FOMIN) evitando la instalación de dinámicas similares a las que a la fecha han caracterizado a este Programa, el cual ha

operado, en la practica, cual si se tratase del primero de su naturaleza implantado en la región.

XX. CONCLUSIONES FINALES

A modo de resumen podemos afirmar lo siguiente:

El Programa de FF presenta un desempeño sobresaliente en materia de difusión pero un desempeño bastante más mediocre en materia de delivery de servicios, de tal modo que, de manera paralela a un tremendo y exitoso esfuerzo de difusión del Programa, en tanto espacio de posibilidades para los pequeños productores, solo se ha cosechado un numero bastante modesto de SEDEX entregados a empresarios Pyme agropecuarios, a la vez que se ha utilizado un monto bastante menor de los recursos Programados, a saber un 30% de estos, con un claro predominio del aporte de la FF. El BID ha aportado por su lado un porcentaje algo menor, dado el hecho que sus recursos han sido Programados más para el cofinanciamiento de servicios que para cubrir costos operativos.

Esta dinámica aumenta sustancialmente los costos de operación del Programa, dadas las deseconomías de escala vinculadas a esta modalidad, a la vez que torna mucho más difícil el logro de los objetivos de sostenibilidad definidos para este.

Las razones que parecen explicar este significativo retraso en la ejecución se concentran a su vez en dos áreas. La aplicación de enfoques demasiado rígidos y algo académicos con relación al concepto de asociatividad a ser privilegiado por el Programa y el rol de los planes de negocios en tanto puerta de entrada al esto de los SEDEX ofertados al mundo empresarial de pequeña escala.

Parece urgente introducir al este Programa modalidades de corrección en ambas áreas, definiendo como grupo asociativo a cualquier grupo empresarial que en los hechos asuma practicas asociativas de incursión en el comercio exterior, sin importar en absoluto el que dicha asociatividad se exprese o no bajo formas jurídicas específicas. De igual modo debieran reposicionarse los planes de negocios al interior del mix de servicios SEDEX ofertados por este Programa.

Los Planes de Negocios deberían en un futuro cercano consistir tan solo en un servicios ofertado en base a la demanda de los mismos y, no obstante ser impulsados por los oficiales del Programa en cada caso que dicha demanda pueda ser técnicamente validada, no debieran en absoluto continuar siendo considerados una puerta de entrada al Programa, ni mucho menos evaluarse la performance de este en función del numero de servicios de esta naturaleza que se logren colocar en empresas.

Este tema resulta de crucial importancia en tanto, en nuestra opinión, la mantención tal cual fue definida en el marco lógico de este objetivo, constituye un fuerte desincentivo a la mantención de un enfoque de demanda para el Programa, y por el contrario lo presiona fuertemente hacia el lado de la oferta, lo cual en el contexto argentino es una garantía casi segura de bajos niveles de ejecución financiera y de incumplimiento del resto de los objetivos del Marco Lógico.

Cabe al efecto recordar que las modificaciones requeridas en el Marco Lógico son prácticamente irrelevantes. Se trata más bien de cambios de interpretación de sus

indicadores que de modificaciones a estos. Más aun es nuestra opinión que las nuevas interpretaciones requeridas lejos de contraponerse a las originales, se aproximan claramente a aquellas que dieron vida al Programa y se alejan tan solo de aquellas lecturas, en nuestra opinión sesgadas, que FF incorporó en algún momento de la ejecución que resulta difícil precisar.

Los indicadores del Marco Lógico están referidos a la presencia de 15 grupos asociativos conformados específicamente para el Programa, identificando al representante. Se indica en el que se requiere la presencia de 3 grupos el primer año, 7 el segundo y 5 al tercer año, sin embargo en el marco lógico no se lee como requisito de estos grupos el que posean conformación legal, ni tampoco el que su representante sea un representante legal de algún consorcio exportador.

De igual modo, en el Marco Lógico se incluye como objetivo el delivery de 90 planes de negocios (producto- mercado) elaborados, a razón de 30 planes por año, los que debieran incluir entre otro información datos acerca de : experiencia en el rubro, capacidad de oferta, definición de objetivos comerciales (mercado, canal de distribución, compradores), identificación de obstáculos comerciales, necesidades de contratación de servicios, potenciales proveedores y necesidades de cofinanciamiento (viabilidad financiera, técnica, institucional, ambiental y comercial). Se indica también en el Marco Lógico que se espera que dichos Planes de negocios sean elaborados contemplando los requisitos de los mercados de destino y las características organizativas de las PyMEs productoras:

En nuestra opinión en esta área bastaría introducir dos pequeñas glosas interpretativas del Marco Lógico.

1. De una parte el que cada una (o la totalidad de los ítems que debieran componer un Plan de Negocios) bien podrían desagregarse en un mix de SEDEX que no constituyan, aisladamente vistos, un Plan propiamente tal. De ese modo sería posible que las empresas recibiesen los servicios que se estiman importantes para ellas (vistos desde el Programa), pero que los reciban en la medida y de acuerdo a la secuencia que ellos estimen como apropiada, sin por eso trabar el delivery de otros SEDEX, en la medida que la demanda de las empresas no se ajuste a la literalidad de este indicador de Marco Lógico.
2. El numero de Planes anuales a ejecutar debiese admitir un numero equivalente de servicios desagregados, de modo de poder evaluar en que medida se progresa paso a paso a los objetivos esperados, no exponiéndose a la sorpresa que, tras una ejecución retardada a la espera de la maduración de la demanda, ello nunca ocurra y ya sea demasiado tarde para cumplir con los objetivos esperados al momento de constatarse este hecho.

En nuestra opinión la introducción de estas glosas interpretativas bastaría para destrabar significativamente la ejecución del Programa, así como mejorar la calidad de la misma.

La consecución de estos objetivos requiere de una gran flexibilidad y pragmatismo de parte de la nueva Dirección Ejecutiva del Programa, una capacidad de otorgar orientación a la vez que mayor disciplina organizativa al personal del programa, de un modo que no altere negativamente la cultura organizativa existente a la fecha, pero a la vez sea capaz de inducir los quiebres y tensiones inevitables en toda organización que se

plantee objetivos desafiantes, innovadores y complejos, cual son los que posee este Programa.