

ABSTRACTO

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

Título del proyecto: Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba
País: Argentina
Número del proyecto:
Equipo de trabajo: José M. Menezes (RE1/FI1), Jefe de equipo; Pablo Angelelli (SDS/MSM), Jefe de equipo alterno; Bibiana Vásquez (FOMIN).
Beneficiario y ejecutor: Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba - ADEC
Financiamiento:
FOMIN (Facilidad IIIA) US\$1.800.00
Aporte local: US\$1.800.00
Total US\$3.600.00
Fechas solicitud del proyecto:

II. ANTECEDENTES

A. Marco de Referencia

1. Sectores productivos en Córdoba

- 2.1 La Provincia de Córdoba, con una población de 3 millones de habitantes y un ingreso per cápita cercano a los US\$6,500 anuales, constituye el tercer núcleo económico en Argentina después de Buenos Aires y Santa Fe, siendo un punto central importante respecto al flujo de mercancías y personas. Con un 5,9% del total de la superficie del país, Córdoba contribuyó con 7.5% del PIB en el año 1999.
- 2.2 Los sectores económicos predominantes en Córdoba son el de servicios (67% del PBI); la industria manufacturera (17% del PBI), particularmente metalmecánica y alimentos; y la agricultura y ganadería, particularmente cereales y oleaginosas para exportación. Las pequeñas empresas, que representan más del 96% de los establecimientos y el 64% del empleo industrial, tienen un papel central en cada uno de los sectores mencionados.

- 2.3 La Provincia de Córdoba dispone de una gran fuente de mano de obra calificada, de experiencia profesional y de buena capacitación técnica en el ámbito de estudios secundarios. A su vez, la existencia de diez instituciones de formación universitaria, de institutos técnicos públicos y privados de investigación y desarrollo (Agencia Córdoba Ciencia, INTA, INTI, IRAC, Escuela de Lechería, etc.) y de proveedores públicos y privados de servicios técnicos y financieros, constituyen fortalezas relevantes en esta región.
- 2.4 No obstante el potencial productivo de la provincia de Córdoba y su fortaleza institucional, se detecta una fuerte desarticulación, no solo entre las empresas mismas, sino entre éstas y las instituciones de apoyo, particularmente las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, cabe destacar que, al igual que en otras regiones de Argentina y otros países de la región, los institutos tecnológicos y los proveedores de servicios no tienen experiencia de trabajo con PyMEs, ni capacidad de ofrecer servicios que requieran alta especialización en ese segmento empresarial. Este proyecto de integración productiva y cooperación empresarial se plantea como solución viable de largo plazo para mejorar la competitividad de los sectores productivos con mayor potencial en Córdoba.

2. Integración productiva para PyMEs cordobesas

- 2.5 La integración productiva y la cooperación entre empresas son un mecanismo efectivo para aumentar la competitividad de las pequeñas empresas, dado que: a) les facilita el acceso a nuevos mercados que de otra forma resultarían inalcanzables; b) les permite lograr economías de escala al sumar esfuerzos de grupos empresariales; c) promueve la transferencia de tecnologías y el acceso a información y conocimiento para alcanzar mejores estándares de desempeño; d) lleva a las empresas a aumentar sus niveles de calidad, productividad y competitividad buscando disminuir sus costos; y e) por otro lado, consolida el desarrollo regional fortaleciendo la competitividad de las cadenas productivas concentradas o aglomerados de empresas concentrados geográficamente.
- 2.6 En enero del 2002 se finalizó un estudio financiado por el Banco con fondos de la cooperación italiana que permitió constatar el potencial de la provincia de Córdoba de llevar adelante una iniciativa de integración productiva. En este estudio se identificaron y evaluaron varios subsectores de la economía cordobesa donde existen empresas e instituciones que desarrollan actividades de cooperación horizontal y vertical y que reconocen y valoran los beneficios directos e indirectos (externalidades) que ellas generan. Aunque en general se trata de iniciativas incipientes, todos los empresarios e instituciones consultadas en el estudio manifestaron la importancia de continuar y profundizar esos esfuerzos de cooperación e integración para mejorar su capacidad competitiva.
- 2.7 Cabe aclarar, sin embargo, que las iniciativas asociativas y de cooperación empresarial identificadas por el citado estudio son casos aislados dentro de la realidad empresarial de la Provincia de Córdoba. En general, el entorno productivo provincial no presenta aún, entre sus peculiaridades, relaciones

dinámicas estrechas de cooperación entre competidores o entre los diferentes actores vinculados a las diversas etapas de la cadena productiva o entre empresas e instituciones. Los principales factores que impiden las conductas cooperativas son, principalmente, los altos niveles de integración productiva al interior de cada empresa y en consecuencia la baja especialización productiva, la falta de experiencia en cooperación interempresarial, los altos costos de transacción que ésta supone y el bajo aprovechamiento de servicios empresariales de apoyo.

- 2.8 El proyecto aquí presentado, propone el apoyo a los agrupamientos de empresas donde ya existen mecanismos incipientes de competencia y cooperación entre productores y con instituciones locales para fortalecerlos y proyectarlos como ejemplos de desarrollo empresarial hacia el resto de la economía provincial. Los agrupamientos de empresas que se apoyarán a través del proyecto corresponden a los siguientes subsectores: informática y electrónica; bienes de capital de alto contenido tecnológico; muebles y aberturas; y productos agropecuarios y de agroindustria.
- 2.9 En la Provincia de Córdoba, el subsector de informática y electrónica está constituido por un grupo de 100 empresas (95% pequeñas), cuyas ventas representan en conjunto algo más de U\$S 150 millones anuales. Las empresas son, en su mayoría, relativamente jóvenes y destinan una parte importante de sus ventas a mercados externos de Europa, USA y Latinoamérica. A las anteriores 100 empresas se agregan unas 60 unidades económicas informales y unipersonales, que realizan diseño de software y que, en varios casos, suelen ser proveedoras de aquellas.
- 2.10 El grupo de empresas productoras de bienes de capital de alto contenido tecnológico (moldes y matrices, maquinarias-herramientas, hardware y maquinaria agrícola) forma parte de la industria metalmecánica de Córdoba, la que representa el 40% de las ventas, el 60% de las exportaciones y el 38% del empleo nacional en el sector. El carácter innovador de la actividad que desarrollan las firmas implicadas, su grado de inserción externa alcanzado en los últimos 5 años, junto a su nivel de cooperación, lo presenta como un grupo de potencial interés. Actualmente, su principal problema es conseguir nuevos mercados, dada la grave crisis del mercado doméstico y del sector automotor argentino en particular.
- 2.11 Existen aproximadamente 230 empresas productoras de muebles o aberturas de madera en la Provincia de Córdoba, con un predominio de firmas pequeñas, algunas de las cuales han comenzado a insertarse exitosamente en mercados externos. Es un segmento de fuerte capitalización nacional. Existen buenas posibilidades de desarrollo para las pequeñas empresas del sector, siempre que aumenten la especialización productiva y reorienten su estrategia de mercado, para lo cual es necesario priorizar diseño, calidad y servicio.
- 2.12 Dentro de los productos agropecuarios dos agrupamientos de empresas se destacan por sus potencialidades de crecimiento y por las acciones conjuntas que

desarrollan: los productores de cultivos industriales y hortalizas orgánicas y los productores de ganado caprino. En Córdoba existen, actualmente, 74 empresas certificadas orgánicas y muchas otras que están en proceso de obtener la certificación. En lo referente a la producción caprina, existen aproximadamente entre 3 y 4 mil familias dedicadas a la cría de caprinos que poseen majadas inferiores a las 100 cabras y cuya principal fuente de ingresos es la venta de la carne de cabrito. Los métodos de producción son primitivos y las instalaciones precarias. La venta del cabrito tiene como objeto la comercialización de la carne en el mercado provincial y nacional, donde es un producto muy apreciado, mientras que la producción de leche es aprovechada hasta ahora sólo para la subsistencia familiar.

- 2.13 Este proyecto es una alternativa para el desarrollo de sistemas locales de empresas con base en mecanismos de cooperación existentes, mediante la aplicación de una metodología de integración productiva para sectores promisorios. El apoyo del FOMIN es relevante dado que, trasladará su experiencia con otros proyectos en esta misma línea, y además permitirá enriquecer las lecciones aprendidas en proyectos de integración, de manera que puedan ser extendidos a otras regiones argentinas o de la región latinoamericana.

III. BENEFICIARIOS

- 3.1 Los beneficiarios del proyecto son las empresas de bienes y servicios de los agrupamientos productivos seleccionados. Son, igualmente, las universidades y centros de investigación públicos y privados locales que aumentarán su capacidad de interacción con el sistema productivo local.
- 3.2 Beneficiarias directas de las acciones son, aproximadamente, 400 empresas de las cuales el 80% son pequeñas o micro y el resto, medianas. Más en detalle: i) las empresas del subsector informática y electrónica serán las 25 que ya constituyen una iniciativa conocida como “Cluster Córdoba Technology”, a las que podrán agregarse otras dentro del total de las 100 empresas que conforman el subsector, hasta una cantidad de 50 en total, incluyendo los proveedores; ii) en el subsector del mueble, las empresas ya comprometidas en esta fase preliminar son 15, de un total de 240 empresas que existen en Córdoba; se prevé que participarán un conjunto de 65 empresas en total, incluyendo los proveedores de insumos; iii) dentro de los productos agropecuarios (que incluye inicialmente la producción caprina y de alimentos orgánicos) el grupo objetivo esta conformado por 200 productores caprinos y 30 productores de alimentos orgánicos. El número total de los productores orgánicos certificados aumenta continuamente en la provincia, de manera tal que los beneficiarios llegarían a ser 60; esto nos lleva a un total de 260 beneficiarios directos; iv) en el subsector de bienes de capital de alto contenido tecnológico, los beneficiarios directos iniciales son 5 empresas e, incluyendo proveedores y otras empresas que completan la cadena productiva, podrían ser 20 en total.

- 3.3 Los empleados de la totalidad de las empresas beneficiarias directas correspondientes a los 4 agrupamientos llegan a las 4300 personas.
- 3.4 En la provincia de Córdoba, los potenciales beneficiarios indirectos de las actividades de proyecto son en total más de 3700 empresas de los sub-sectores considerados, incluyendo los proveedores.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 4.1 El objetivo del proyecto es mejorar la productividad y el desempeño económico de las pequeñas empresas de la provincia de Córdoba, a través de actividades colectivas dirigidas a fortalecer la cooperación empresarial, elevar la eficiencia productiva y mejorar la capacidad comercial de agrupamientos de empresas de los sectores de informática y electrónica, bienes de capital de alto contenido tecnológico, muebles y aberturas y productos agropecuarios y de agroindustria.

B. Componentes y actividades

- 4.2 El proyecto incluye cuatro componentes: (i) fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones; (ii) facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales; (iii) facilitación del acceso a mercados y (iv) diseminación del proyecto. Los resultados de primer componente, que consisten básicamente en consolidar las relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones de cada clusters y definir objetivos y necesidades comunes, constituirán la base para el desarrollo del resto de las actividades previstas en el proyecto. Otro aspecto a destacar es que las acciones previstas en los componentes III y IV, aunque se expresan de un modo genérico, tendrán distintas particularidades según el sector y grado de desarrollo tecnológico de las empresas que conforman cada uno de los agrupamientos seleccionados.

Componente I: Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones

- 4.3 A través de este componente se fortalecerá la actitud cooperativa entre las empresas y con las instituciones y se definirán en detalle los objetivos y los servicios comunes que financiará el proyecto para cada agrupamiento de empresas.
- 4.4 Este componente incluirá actividades dirigidas a: (i) transmitir a las empresas los beneficios asociados al desarrollo de actividades colectivas; (ii) definir mecanismos de intercambio de información técnica y comercial; (iii) identificar proyectos y servicios que necesiten cooperación con universidades y con otras instituciones especializadas; (iv) establecer mecanismos para la búsqueda conjunta de recursos financieros para nuevas actividades comunes; y (v)

compartir experiencias y aprovechar sinergias entre diferentes agrupamientos empresariales.

- 4.5 Como parte de este componente también se identificará y contratará un consultor para cada uno de los agrupamientos de empresas apoyados por el proyecto para que faciliten el desarrollo de las actividades mencionadas en 4.4 y plasmen sus resultados en un plan de acción colectivo para cada grupo de empresas.

Componente II: Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales

- 4.6 A través de este componente se mejorarán las capacidades productivas y los aspectos de organización y de gestión de las empresas que participan en los grupos de empresas seleccionados para el proyecto.
- 4.7 Este componente incluirá actividades de asistencia técnica para: (i) la realización de diagnósticos tendientes a identificar problemas tecnológicos y organizacionales; (ii) el desarrollo de un listado de consultores y expertos locales capaces de responder a las necesidades tecnológicas y de conocimiento identificadas en los diagnósticos; (iii) la puesta en marcha de proyectos comunes para mejorar la explotación del equipamiento existente (por ejemplo, la implementación de un sistema de bolsa del tiempo máquina disponible); (iv) la introducción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión; y (v) la difusión de conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores con relación al tema del medio ambiente y a las condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad.
- 4.8 Las actividades de asistencia técnica que se desarrollen en el marco de este componente, y del proyecto en general, favorecerán la valorización de las competencias y de las experiencias disponibles en el tejido institucional cordobés. Adicionalmente, los aportes externos deberán caracterizarse por signos claros de adicionalidad respecto a la oferta local de servicios.

Componente III: Facilitación del acceso a mercados locales e internacionales

- 4.9 A través de este componente se mejorarán las capacidades de comercialización de los productos y servicios elaborados por las empresas pertenecientes a los agrupamientos seleccionados para el proyecto.
- 4.10 Este componente incluirá actividades de asistencia técnica orientadas a: (i) identificar nuevos mercados y nuevos nichos para ampliar las oportunidades de venta a nivel nacional e internacional; (ii) mejorar la calidad y el diseño de los productos y servicios; (iii) capacitar a los responsables de ventas y comercialización de las empresas; y (iv) difundir conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores en relación al cumplimiento de estándares de calidad y mejora continua. La devaluación del peso argentino, de por sí en un marco general crítico para la economía argentina, ofrece nuevas oportunidades para el reposicionamiento de las empresas en mercados internacionales.

Componente IV: Diseminación del modelo y sus resultados

- 4.11 A través de este componente se difundirá el modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados a otras instituciones que operan en la provincia de Córdoba.
- 4.12 A través de este componente se ejecutarán actividades dirigidas a: (i) la organización de una red de agencias locales de desarrollo económico, a través de la cual se difundirán los resultados que se vayan logrando en cada uno de los encadenamientos productivos apoyados; y (ii) la implementación de un concurso para premiar nuevas iniciativas de cooperación empresarial que se desarrollen en la Provincia de Córdoba, que ayuden a ampliar la base de interés y conocimiento del proyecto. La experiencia internacional señala que en la cooperación empresarial la actitud “imitativa” es muy importante y que ese aspecto puede promoverse a través de la organización de concursos para premiar a las comunidades locales, grupos de empresas, municipalidades o grupos de municipalidades que promuevan planes estratégicos de desarrollo sustentable, de fortalecimiento y fomento de la cooperación entre pequeñas empresas.

V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 5.1 El Proyecto tendrá un costo de US\$ 3.600.000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$ 1.800.000, con fondos no reembolsables. Los otros US\$ 1.800.000 serán aportadas por las instituciones que proponen el proyecto. El costo total del proyecto ha sido estimado en función de los componentes del mismo.
- 5.2 El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de tres años, con la finalidad de contribuir al desarrollo y sostenibilidad de los encadenamientos productivos beneficiarios.

VI. INSTITUCIONES PROPONENTES

- 6.1 El proyecto es propuesto por 4 prestigiosas instituciones de la provincia de Córdoba dedicadas a promover el desarrollo económico y empresarial: ADEC, Agencia Córdoba Ciencia, Cámara de Comercio Exterior y la Unión Industrial de Córdoba. Estas instituciones están analizando la incorporación de otras instituciones que se podrán sumar al proyecto una vez que se terminen las tratativas en trámite.
- 6.2 ADEC (Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba), es una agencia público-privada en la que trabajan conjuntamente la Municipalidad, y las asociaciones empresariales provinciales. La provincia de Córdoba no es actualmente socia de ADEC, sin embargo la participación por parte de esta última en una red de 10 agencias locales de la Provincia así como el nivel provincial de las Cámaras empresariales, puede asegurar la conexión directa de ADEC con las

municipalidades, empresas y localidades que serán implicadas en este Proyecto, en el ámbito provincial.

- 6.3 Agencia Córdoba Ciencia, sociedad del estado provincial, actúa con presupuesto público-privado local e internacional sobre proyectos específicos. Es la encargada de fomentar el desarrollo científico en la Provincia, posee un Área de Vinculación Tecnológica, la cual tiene a su cargo la coordinación de las actividades de investigación y transferencia y la promoción de la vinculación con el sector productivo. Esta ha jugado un rol muy activo en lo vinculado a la creación de parques tecnológicos y a firmado numerosos convenios, entre otras instituciones, con las Universidades y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Las actividades de la Agencia Córdoba Ciencia afectan a casi todos los sectores productivos de la Provincia, con particular atención en aquellos que a mediano plazo demuestran posibilidades de innovación y crecimiento.
- 6.4 Cámara de Comercio Exterior (CaCEC), nacida en el año 1964, con el fin de canalizar el comercio exterior de la zona central de Argentina. Su objetivo principal es promover la internacionalización de las empresas, en particular pequeñas y medianas. La integran pequeñas, medianas y grandes empresas, industriales y de servicios.
- 6.5 Unión Industrial de Córdoba: nacida en el año 1961, con el objetivo de representar y defender los intereses de los industriales de la provincia de Córdoba. Está conformada por 15 cámaras sectoriales y nueve cámaras regionales, con lo que su representatividad abarca prácticamente la totalidad de las actividades industriales y del territorio provincial. Tiene un Departamento PyMIs (Pequeñas y Medianas Industrias) que se ocupa de los temas específicos de estas empresas industriales.
- 6.6 Las instituciones que proponen el proyecto y aquellas que se sumarían al mismo diseñaran un mecanismo de ejecución que garantice el éxito de la operación. También trabajarán coordinadamente con las instituciones que se vincularán al proyecto durante su ejecución, tales como las universidades, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), los institutos de investigación, otras asociaciones empresariales y las organizaciones no gubernamentales, entre otras.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 La promoción, en áreas con alta presencia de pequeñas y micro empresas, de iniciativas de cooperación entre las mismas, basadas en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes ha demostrado ser, en contextos internacionales diferentes, un instrumento de alto poder para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial. El logro del objetivo de este proyecto puede constituirse en un incentivo importante para su difusión en el contexto regional y nacional.

VIII. ASPECTOS A CONSIDERAR A CONSIDERAR DURANTE EL ANÁLISIS

- 8.1 Dada la diversidad de entidades impulsoras de esta iniciativa, el Banco deberá buscar aquella con mayor capacidad y experiencia para ejecutar este tipo de proyecto y el mecanismo de coordinación viable.
- 8.2 El equipo de proyecto determinará el conjunto de sectores que están más avanzados para iniciar el proceso de integración, confirmando por tanto la labor hecha durante la etapa de prefactibilidad del proyecto. También se identificará con mayor precisión las posibles proveedores e instituciones de servicios locales que podrían beneficiarse del proyecto.

IX. TIEMPO ESTIMADO DE PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROGRAMA

- 9.1 Se estima que a partir de la aprobación del Abstracto se podría completar el análisis y la elaboración del Memorándum de Donantes en 6 meses.

Aprobado por: _____

RE1/MGR

Fecha: _____