

# Programa de desarrollo de la **Pequeña y Mediana Empresa regional** basado en conceptos modernos de calidad y excelencia

Por **Horacio Grillo, Sabrina Cyngiser, Javier Quintana**  
Pan American Energy LLC

**E**l Programa PyMEs Golfo San Jorge (GSJ) es un programa de desarrollo local para la región del Golfo San Jorge (provincias de Chubut y norte de Santa Cruz) diseñado por Pan American Energy LLC (PAE) con el objetivo de fortalecer el tejido productivo regional. Las acciones de este programa se orientan a promover la productividad, la competitividad y la empleabilidad en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la región, prestando especial atención a los procesos de gestión del control y aseguramiento de la calidad.

El Programa PyMEs GSJ se presenta como un proceso de mejora continua que consolida la línea de trabajo iniciada años anteriores con PyMEs de la zona, mediante la incorporación y participación en trabajo de equipo de sectores de nuestra organización, la comunidad, el gobierno y emprendedores locales.

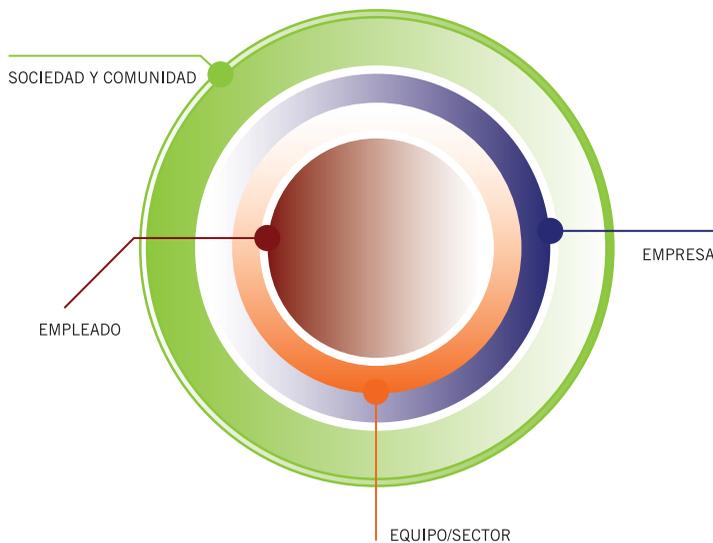


Figura 1. Compromiso de la empresa con la calidad de gestión en el marco de la RSE

En los últimos años los avatares de nuestra economía y otras circunstancias relacionadas con factores externos, por los que la industria nacional sufrió serios problemas de competitividad, originaron un deterioro significativo de las capacidades y competencias de la región productiva del Golfo San Jorge para producir productos y servicios de calidad que generen negocios sustentables.

Estas condiciones nos mostraron que el programa de desarrollo tradicional de PyMEs no estaba resultando satisfactorio como herramienta de gestión de mejora de la cadena de valor, dado que los factores que influían trascendían el marco de manejo de los sectores comerciales de adquisiciones y logística. Asimismo, aparecieron otros factores fundamentalmente culturales, sociales y financieros que debían tenerse en cuenta para obtener desarrollos sostenibles.

La visión actual de PAE con respecto a los procesos de mejora muestra una fuerte orientación hacia la responsabilidad de la empresa en la sociedad y ve los procesos de calidad como una gestión que requiere y promueve acciones en el nivel del individuo, los equipos de trabajo, los distintos sectores de la compañía, y la sociedad y comunidad donde realiza sus actividades de una forma integrada (véase la figura 1).

Dentro del espectro de iniciativas de responsabilidad social empresaria observadas en el nivel nacional e

internacional, PAE, a través del Programa PyMEs GSJ, promueve la generación de asociaciones y alianzas entre clientes y proveedores de la industria del petróleo y el gas natural, orientando sus acciones a la gestión para el mejoramiento continuo en la cadena de suministros que asegure la calidad y entrega de productos y servicios de la región.

En este sentido, el Programa involucra recursos humanos de la compañía representantes de las áreas de proyectos e ingeniería, finanzas, comercial, relaciones laborales, recursos humanos, logística y contrataciones, y lleva adelante sus actividades en el marco de un equipo multidisciplinario que integra al Gobierno Provincial y las cámaras de industria locales. Esta vinculación de empleados de PAE, empresarios locales y organismos públicos ha permitido generar un espacio de intercambio de opiniones, expresión de intereses diversos y negociación respecto del futuro desarrollo de la región, con el cual la compañía se presenta comprometida en sus tareas cotidianas.

Asimismo, basado en una búsqueda permanente de recursos disponibles

en el nivel nacional y provincial para el desarrollo de PyMEs, y con el objetivo de fortalecer la producción local, se firmaron acuerdos de vinculación tecnológica con las instituciones más prestigiosas del país y se trabaja para obtener soporte financiero con instituciones bancarias y fondos de garantías recíprocas. El Programa, después de dos años y medio de implementación, ha brindado capacitación empresarial a emprendedores PyMEs y soporte tecnológico, comercial y financiero a un número importante de proyectos que actualmente están en desarrollo, con un éxito que ha superado las expectativas iniciales.

La presentación muestra cómo se diseñó el Programa, sus objetivos, las actividades que se desarrollaron y cómo se interrelacionan, los beneficios que brindó a la comunidad y a las PyMEs y cómo contribuyen al desarrollo regional, a partir de los primeros resultados obtenidos.

## Desarrollo: El programa

El Programa PyMEs GSJ tiene como finalidad cooperar para mejorar la calidad de vida de la comunidad en la que Pan American Energy LLC se inserta, entendiendo que el adecuado ejercicio de la responsabilidad social de la empresa es una acción clave para su sostenibilidad en el largo plazo.

## Antecedentes

El diseño del Programa PyMEs GSJ comenzó en julio de 2004 y su implementación se inició en enero 2005, con un horizonte de ejecución de cinco años. El Programa dirige sus acciones a las PyMEs de la región, definidas conforme a la legislación vigente, sean proveedoras o no de Pan American Energy LLC.

El área núcleo de las acciones es la región Golfo San Jorge (GSJ), que comprende el sudeste de Chubut

Sector	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Industria y Minería	1.250.000	7.500.000	60.000.000
Servicios	467.500	3.366.000	22.440.000

Fuente: Ley 25.300, Resolución 147/06 de la SSEPYMEyDR.

\*No incluye IVA ni impuestos internos.

PyMEs: Matriz de clasificación según valor de ventas anuales (\$/año)

(Camarones, Comodoro Rivadavia, Rada Tilly y Sarmiento) y el noreste de Santa Cruz (Caleta Olivia, Pico Truncado y Las Heras).

En esta área núcleo, el sector creciente de empresas de productos y servicios está conformado por un conjunto de empresas PyMEs que nacieron como resultante de la demanda de las empresas petroleras.

Inicialmente pudieron haber sido talleres pequeños que con el correr de los años, a fuerza de desarrollar vínculos cada vez más estables y especializados, se fueron transformando en

proveedoras de productos y/o servicios de las grandes empresas de la zona de influencia. Asimismo, encontramos empresas surgidas de los procesos de *outsourcing*, algunos integrantes del plantel de las grandes empresas se desvincularon de ellas y, como trabajadores independientes, aplicaron las mismas habilidades técnicas y se transformaron en proveedores externos. El perfil de dichas PyMEs de la región del Golfo de San Jorge puede sintetizarse en las siguientes características generales:

### Fortalezas

- Tienen una alto grado de especialización técnica.
- La cercanía entre las empresas les permite baja de costos de logística.
- Están centradas en la producción de su servicio o producto (tienen muy claro el “foco”).
- Todas son empresas de familia (con los beneficios que ello conlleva al compromiso y arraigo).
- Cuentan con relaciones históricas con las empresas cliente y ello las califica para mantener el vínculo comercial.
- Son parte del cluster petrolero.

### Debilidades

- Escasa inversión en investigación y desarrollo.
- Poca profesionalización de la conducción (ausencia de *management* actualizado).
- Carencia de cargos gerenciales profesionales intermedios.
- Todas son empresas de familia (lo cual implica específicamente en ellas, falta de planificación de la sucesión empresarial, entre otras limitantes).
- Escasa actualización en normas y procedimientos.
- Carecen de normas de calidad válidas internacionalmente.
- Limitada incorporación de tecnología.
- No están preparadas para un trabajo en escala ni para internacionalizar su provisión.
- Están centradas en la producción de su servicio o producto (no perciben las posibles interrelaciones de su producto con nuevas alternativas para sus propias empresas).
- Escasa (cuando no nula) experiencia en trabajo en redes.
- Escaso acceso a las líneas de apoyo a PyMEs ya existentes en diversos ámbitos nacionales (por falta de conocimiento y de estructura de las mismas empresas).
- Falta de inversión suficiente en actualización de recursos humanos.

Líneas de acción	2005	2006	2007	2008	2009
<b>a. Instrumentación del nuevo procedimiento de compra (local)</b>					
UG GSJ					
Contratistas grandes					
Otras UG					
<b>b. Proyectos de desarrollo PyMEs</b>					
Convocatoria abierta					
Proveedores					
Microemprendimientos					
<b>c. Asistencia técnica/industrial</b>					
Asistencia para la mejora del sistema de gestión de la producción					
Asistencia para la mejora del <i>management</i> y de la gestión organizacional					
Consultora específica					
Asistencia para la certificación					
Capacitación					
Transferencia de tecnología blanda					
Pasantías universitarias					
<b>d. Asistencia financiera/comercial</b>					
Asistir para facilitar el crédito					
Asesoramiento comercial					
Asistencia para la participación en ferias/rondas					
Apoyo a la 1ª exportación					
Promoción de la asociatividad					
<b>e. Articulación institucional</b>					
Convenios con instituciones técnicas					
Acciones de fortalecimiento para instituciones locales					
Acciones conjuntas con el sector público					
Comunicación y difusión					

Cronograma de ejecución de las acciones definidas. Programa PYMEs GSJ: 2005-2009

PAE inicia el Programa al observar un contexto socioeconómico regional con escaso agregado de valor local, baja empleabilidad e importantes desventajas de índole estructural en las PyMEs de la región (tecnológicas,

organizacionales, financieras y de expansión comercial). Estas desventajas que resumen las debilidades anteriormente mencionadas, son potenciadas ante las amenazas identificadas para el grupo de PyMEs de la zona:

- Competidores internacionales altamente desarrollados, que pueden mantener posiciones dominantes en la economía local.
- Potencial desmotivación de las segundas o terceras generaciones, si no perciben alternativas de crecimiento futuras, con el consiguiente vaciamiento gerencial.
- Escasa oferta de perfeccionamiento, en particular por las grandes distancias que las separan de los centros de oferta de información y capacitación.
- Histórica falta de estabilidad en relación con las políticas económicas nacionales.
- Escasa presencia regional de personas con capacidad de insertarse en el mercado laboral, con conocimientos, antecedentes y motivación suficientes para desempeñarse

en empresas con entornos de calidad creciente.

A través de las líneas de acción definidas Programa PyMEs, el escenario que PAE fomenta para los próximos cinco años incluye alcanzar un mayor nivel de desarrollo local, en particular, buscando lograr que las PyMEs de la región aporten valor agregado a toda la cadena productiva, que su capacidad de prestación de productos y servicios alcance estándares de calidad internacionales y que, dentro de las posibilidades, se logre producir en escala suficiente para satisfacer la demanda interna y, al mismo tiempo, puedan exportar.

Este desarrollo, sin duda, implicará beneficios en distintos niveles. Por un lado para la población económicamente activa, que podrá retener y, eventualmente, aumentar los puestos de trabajo. Esto impactará sobre la economía regional que aumentará los ingresos por mayor productividad y por sustitución de importaciones. Por

otra parte, las empresas beneficiarias lograrán mayor sustentabilidad y finalmente PAE podrá respaldar sus actividades productivas en un conjunto de proveedores que ofrezcan confiabilidad y previsibilidad.

### Objetivos del Programa

En el marco de su objetivo general de “promover el desarrollo económico y social, ambientalmente sustentable, de la región del GSJ, a través de la actuación de PAE como soporte de las cadenas locales de valor de la industria del petróleo y del gas y demás industrias relacionadas”, el Programa PyMEs focaliza su accionar en función de los siguientes objetivos particulares:

- Desarrollar productos y servicios vinculados con la industria del petróleo de la zona del GSJ.
- Mejorar la productividad y competitividad de la industria y los servicios localizados en la zona del GSJ.
- Fortalecer redes de cooperación y

complementación entre PAE y las PyMEs localizadas en el GSJ.

- Potenciar el desarrollo económico local, la mejora del medio ambiente, la generación del empleo y la empleabilidad de los recursos humanos situados en la zona del GSJ.
- Desarrollar instrumentos de cooperación con instituciones públicas y privadas, locales y nacionales, a efectos de dotar a las redes empresariales con capacidad de sostenimiento, ampliación e innovación en el largo plazo.
- Difundir y documentar el desarrollo del Programa, a efectos de contar con la información necesaria para su eventual réplica en otras zonas del país.

### Acciones que componen el Programa: Metodología de trabajo y cronograma previsto

A fin de alcanzar su objetivo general y cumplimentar las metas propuestas, el Programa ha definido cinco principales líneas de acción que, abordadas en forma integral, buscan dar respuesta a los problemas específicos que enfrentan las PyMEs y que están relacionados con la incorporación de tecnología, la capacitación, el acceso a insumos o a fuentes de financiamiento, la comercialización y la identifica-

ción y el desarrollo de nuevos mercados. Dichas líneas de acción son:

#### A. Instrumentación progresiva de un nuevo procedimiento de compra en la UG GSJ:

Esta primera línea de acción tiene como objetivo mejorar el impacto de la iniciativa en la comunidad local y consiste en introducir progresivamente un cambio en la política de abastecimiento de la Unidad de Gestión Golfo San Jorge (UG GSJ) estableciendo una disposición de preferencia, de forma tal que ante paridad de calificación técnica (especificación de producto y calidad) y de oferta económica:

- A. UG GSJ adquirirá productos fabricados en el Golfo San Jorge;
- B. UG GSJ contratará prestadoras de servicios localizadas en la región.

Cabe aclarar que este proceso de "abastecimiento local" involucra asimismo a las grandes contratistas proveedoras de PAE. En este caso, la promoción de alianzas entre estas empresas y las PyMEs locales constituye, sin dudas, una tarea necesaria para la consolidación de la cadena de valor de la industria. En particular, se pretende mejorar la participación de las pequeñas y medianas empresas en el crecimiento del sector como la concientización de las empresas contratistas grandes en materia de su propia responsabilidad social con la comuni-

dad y el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

#### B. Selección de proyectos de desarrollo de PyMEs GSJ:

La selección de proyectos de pequeñas y medianas empresas de la región es la estrategia adoptada para focalizar la asistencia hacia desarrollos específicos. El programa trabaja así con dos grupos objetivos: proveedores PyMEs de Pan American Energy y pequeñas y medianas empresas de la cuenca del Golfo San Jorge. Consecuentemente se han adoptado dos mecanismos de selección. Por una parte, la selección de proyectos de proveedores PAE, cuya lógica es la del fortalecimiento de la cadena de valor en que la empresa se inserta, ya que se trata de lograr un mayor ajuste de los proyectos a las necesidades de la cadena. Por otra parte, se realiza una convocatoria abierta dirigida a las PyMEs del GSJ, con el objeto de extender la asistencia a un número mayor de empresas, mediante un concurso abierto y competitivo. Los criterios de selección de los proyectos de desarrollo son:

- Viabilidad técnica, financiera y comercial.
- Agregado de valor local: aumento del componente local de los productos fabricados o de los insumos y recursos humanos con que



Trabajo en equipo: Red de cooperación para el desarrollo productivo regional

STANDS DE EXPOSICIÓN		
76	STANDS DE EXPOSITORES	
4	STANDS DE INSTITUCIONES	
RONDAS DE NEGOCIOS		
5	OPERADORAS PARTICIPANTES	- Capsa, Pan American Energy, Repsol-YPF, Sipetrol, Tecpretol. - 25 Representantes de las áreas de: Contrataciones, Compras, Ingeniería de Proyectos, Mantenimiento y Reparaciones.
65	PYMES PARTICIPANTES	- 46 con stands. - 19 sin stands.
259	ENTREVISTAS	
\$ 7.000.000	VOLUMEN DE NEGOCIOS POTENCIALES	- \$3.000.000.- Estimados que se concretarían en el 2007. - \$4.000.000.- Estimados a concretarse en el mediano plazo.
PROGRAMA DE ACTIVIDADES		
3	MESAS REDONDAS	- Desarrollo de redes empresariales. - Programa de gerenciamiento para PyMEs. - Hacia el <i>clúster</i> de las energías.
3	CONFERENCIAS DE EXPERTOS	- ProPyMEs: la asistencia corporativa de una gran empresa a su cadena de valor local (Tenaris-Siderca). - PyMEs+RSE: Alianza para el desarrollo de la sociedad (Univ. Austral). - Seguridad en equipos de izaje (IRAM).
3	HORAS DEL EXPOSITOR	- Ingetek-GEPELECE, Centro de las Energías: Gestión de Recursos marinos y terrestres S.A., Tecnolot SRL, INCRO.

## ExpoPYMEs GSJ 2006 en números

se prestan servicios.

- Generación de empleo y mejora de la empleabilidad de los recursos humanos locales.

### C. Proporcionar asistencia técnica/industrial para mejorar las competencias:

Esta tercera línea de acción promueve el desarrollo de las competencias tecnológicas y organizacionales en las PyMEs, a efectos de que las mismas puedan instrumentar de forma exitosa sus proyectos de desarrollo específicos. La ejecución de esta línea de acción comprende, entre otros, identificar qué competencias tangibles e intangibles se necesitan y cómo adquirirlas; e instrumentar convenios con instituciones técnicas, a fin de acercar los oferentes de servicios tecnológicos a las firmas. En principio, se han identificado los siguientes tipos de asistencias tecnológicas como prioritarias para el desarrollo de las PyMEs: mejora del sistema de gestión de la producción, mejora del *management* y de la gestión organizacional, capacitación para la certificación e imple-

mentación de métodos y técnicas para la mejora de la productividad (tecnologías blandas).

### D. Proveer asistencia comercial/financiera:

La asistencia financiera tiene por objeto facilitar el acceso de las PyMEs a las líneas de crédito disponibles, generando información sobre líneas de crédito vigentes, promoviendo el ingreso a sociedades de garantías recíprocas y dando apoyo para la formulación de proyectos de inversión. La asistencia comercial a la PyME, por su parte, tendrá por fin la búsqueda de nuevos clientes y la penetración en nuevos mercados domésticos y/o internacionales, a través de la realización de estudios de mercado, la capacitación en herramientas de marketing, la promoción de la participación en misiones comerciales, ferias y rondas de negocios.

Asimismo, el Programa pretende promover la "asociatividad" como estrategia para la conformación y consolidación de redes empresariales con capacidades para facilitar la inserción de las PyMEs en una economía globa-

lizada y cambiante, orientando las acciones a la reducción de sus costos de operatividad en toda su cadena de producción y comercialización. En esta actividad, se trabajará puntualmente en la búsqueda de asociaciones para la compra de insumos, la contratación de servicios tecnológicos en grupo y la venta conjunta al exterior.

### E. Sumar instituciones para el desarrollo del Programa PyMEs GSJ (articulación institucional):

Se ha previsto desde el inicio generar una plataforma institucional local, analizando la posibilidad de coordinación con instancias de la sociedad civil y del gobierno para llevar adelante el programa, donde Pan American Energy LLC sea un actor en un marco institucional más amplio.

Como se mencionó con anterioridad, el Programa PyMEs GSJ prevé llevar adelante sus acciones en el período 2005-2009. Una vez definidos los objetivos y las principales líneas de acción y, en función a los antecedentes de la región, se planificaron actividades específicas que se resumen en la tabla de la página 62.

47 PYMES INTEGRAN EL PROGRAMA	
DESARROLLO DE PROYECTOS	
10	Nuevos productos son desarrollados localmente.
5	Nuevos productos se encuentran en proceso de desarrollo.
3	Nuevos servicios son prestados en la región.
8	Nuevos servicios se encuentran en proceso de desarrollo.
ASISTENCIAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS Y EMPRESARIAL	
8	PyMEs utilizaron los servicios tecnológicos del ITBA.
23	PyMEs recibieron tutorías de la FPNC.
11	PyMEs fueron asesoradas para su desarrollo comercial.
5	PyMEs recibieron capacitación en materia de SSA.
4	PyMEs fueron asistidas en capacitación y procesos de soldadura.
18	PyMEs se beneficiaron con el curso de gerenciamiento.
2	ExpoPyMEs y rondas de negocios realizadas.

Programa PyMEs GSJ. Resultados 2005-2006

### Equipo de trabajo

La implementación de los lineamientos diseñados para el Programa implica el involucramiento activo de Pan American Energy y, en especial, de la UG GSJ, comprometida en la promoción del desarrollo productivo de la zona y la creación de fuentes de trabajo de calidad y perdurables en el largo plazo. En este sentido, el Programa, bajo la supervisión de la Gerencia de Soporte, convoca y trabaja en el marco de una “red de coope-

ración” que integran tanto las distintas áreas de la compañía como las instituciones y los organismos de apoyo a PyMEs del ámbito nacional e internacional, según la necesidad: desarrollo tecnológico, desarrollo financiero y comercial y/o inserción en la comunidad. La suma de acciones conjuntas en cada área de desarrollo pretende avanzar en el desarrollo de la cadena de valor local.

Bajo este esquema inclusivo y participativo, la misma interrelación de

actores potencia la mejora continua como valor clave para la sostenibilidad del proyecto en general. Cada actor, ya sea interno a PAE o externo, aporta su *expertise* y conocimiento en una búsqueda permanente de nuevos espacios y alianzas estratégicas que le permitan fortalecer su posicionamiento en actividades con un significativo impacto en la comunidad del Golfo San Jorge.

### Implementación de acciones

Para la ejecución de las acciones mencionadas, y en el marco de la red de cooperación establecida, el Programa PyMEs GSJ ha celebrado una serie de acuerdos interinstitucionales y alianzas estratégicas.

Para la provisión de la asistencia técnica a los proyectos seleccionados y a proveedores PyMEs PAE, se establecieron acuerdos con proveedores de servicios tecnológicos como el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB). En el caso del ITBA, las asistencias financiadas por el Programa para las PyMEs se orientan al desarrollo de productos (diseño industrial) y gestión de la producción. La UNPSJB presta asistencia en materia de calificación de soldadores y ensayos varios. Asimismo, en los casos que fuera considerado como necesario, se recurre a consultores especializados: como por ejemplo para la capacitación e implementación del plan de mejoras en seguridad, salud y ambiente. Esta asistencia se orienta fundamentalmente a informar y acompañar a las PyMEs en el cumplimiento



Asociatividad y generación de valor local

de la normativa vigente.

Para la mejora en la gestión, se implementó un programa de tutorías al nivel de empresa que fue ofrecido a un conjunto más amplio de PyMEs de la región e implementadas a partir de un acuerdo establecido con la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC)-FOMIN (BID), que implementa el "Programa para la Mejora de la Competitividad en PyMEs". Estas tutorías consisten en una capacitación *in company* de 96 horas para la implementación del "Modelo para una gestión empresarial de excelencia", focalizando los esfuerzos en concientizar y poner en marcha un sistema de gestión de la calidad en cada una de las empresas asistidas.

Complementando estas tutorías, durante 2006 se desarrolló una capacitación específica para gerentes y/o dueños de PyMEs, con 360 horas de cursada y orientada al diseño de un plan de negocios por empresa. A lo largo de dicha capacitación, realizada con la Fundación Garantizar el Desarrollo, los asistentes se han formado en temas clave para el fortalecimiento de sus empresas en un contexto de fuerte crecimiento como el actual: planeamiento estratégico, marketing, recursos humanos, empresa familiar, presupuesto, tablero de control y logística.

Por último, y en función de las debilidades observadas en los mismos establecimientos/talleres, se contactó al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Área Extensión y Desarrollo, con el objetivo de acercar a la región metodologías y técnicas

para la mejora de la productividad de las PyMEs locales. En particular, se solicitó al INTI cooperación para asistir a las empresas en la implementación de "tecnologías blandas", en función de su experiencia de trabajo con las mismas en empresas del Gran Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba bajo la supervisión de la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA). Dada la alta demanda de consultores que tenía el Área de Extensión y Desarrollo, se firmó un convenio con el UNPSJB, la Universidad de la Patagonia Austral (UNPA), Sede Caleta Olivia y el Centro de las Energías para la capacitación de tres facilitadores locales que asistirán a las PyMEs bajo la supervisión del INTI. Este proyecto piloto se encuentra actualmente en ejecución.

La asistencia financiera tiene por objeto facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a las líneas de crédito disponibles. Se trabajó así en dos áreas complementarias. Por una parte, se enfocó el problema de las garantías solicitadas a las PyMEs, que suelen ser más exigentes en la medida en que el riesgo percibido por los bancos es mayor, y se decidió el ingreso como "socio protector" a una sociedad de garantías recíprocas (Garantizar SGR). Por otra parte, se solicitó a los bancos Nación, Chubut y Credicoop un trato preferencial (de agilización de trámites y de acceso a tasas subsidiadas/preferenciales) para las empresas asistidas.

En materia de asistencia comercial, el Programa ha concentrado sus esfuerzos en dos líneas de acción: el

asesoramiento comercial a empresas seleccionadas a través de un consultor especializado (diseño y construcción de imagen, catálogo de la empresa, manual del usuario y plan de negocios), y la organización de la Feria ExpoPyMEs GSJ, como ámbito propicio para potenciar y optimizar las oportunidades de negocios de las PyMEs de la región.

Hasta la fecha, se han realizado dos ferias: ExpoPyMEs 2005 y ExpoPyMEs 2006, ambas en la ciudad de Comodoro Rivadavia del 11 al 13 de diciembre y fueron sus objetivos propiciar el conocimiento y la celebración de nuevas relaciones comerciales entre PyMEs y promover el encuentro entre operadoras y potenciales proveedores. Dicho evento fue organizado por un equipo de trabajo liderado por el staff del Programa y conformado por representantes del Ministerio de Producción del Gobierno de Chubut, la Subsecretaría de Hidrocarburos de la Provincia del Chubut y la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

La Feria dio marco a otras actividades como rondas de negocios, conferencias de expertos y mesas redondas. Las rondas de negocios y la presentación de sus productos y servicios en stands brindó a las pequeñas y medianas empresas de la cuenca una oportunidad única para generar nuevos contactos, difundir su oferta e identificar potenciales negocios. Por su parte, las conferencias y mesas redondas organizadas permitieron a los asistentes acceder a información clave relacionada con el desarrollo de las PyMEs, gracias a la cooperación de referentes calificados en temas como la creación de empresas, la búsqueda de oportunidades, la elaboración de planes de negocios, el acceso a financiamiento, los sistemas de aseguramiento de la calidad, la asociatividad y el desarrollo de las energías alternativas.

Por último, en el marco de las acciones de articulación institucional, el 31 de marzo de 2005 se firmó un Acuerdo Marco de Cooperación con el Foro Productivo Metalmecánico de Chubut, integrado por el Ministerio de la Producción, la Secretaría de Hidrocarburos y Minería, Petrominera SE, la Municipalidad de Comodoro Rivadavia y la Cámara de Comercio, Industria y Producción de dicha ciu-

dad. El objeto del acuerdo fue establecer un marco desde el cual coordinar acciones de estímulo a la industria local de PyMEs. Asimismo, se llevaron a cabo distintas acciones en forma conjunta, como el apoyo a proyectos surgidos en las convocatorias abiertas realizadas y la participación en el programa de tutorías de empresas que conforman el Foro.

El Programa trabajó, además, con las agencias de desarrollo local (municipios Caleta Olivia y Pico Truncado) del norte de Santa Cruz. Se realizaron, por un lado, reuniones con autoridades y PyMEs locales con el objeto de dar a conocer el Programa; y por el otro, talleres de orientación para la presentación de proyectos.

En síntesis, el Programa PyMEs GSJ ha logrado integrar a las siguientes instituciones y organismos para desarrollar las actividades planificadas:

- Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC)
- Fundación Garantizar el Desarrollo
- Garantizar SGR
- Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB)
- Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA), Sede Caleta Olivia
- Centro de las Energías
- Gobierno de la Provincia del Chubut
- Municipalidad de Comodoro Rivadavia
- Foro Productivo Metalmeccánico del Gobierno de la Provincia del Chubut
- Agencia de Desarrollo Local (Caleta Olivia y Pico Truncado)

### Monitoreo y planes de mejora en PyMEs, un aporte al cambio cultural esperado

El Programa PyMEs GSJ ha previsto aplicar el procedimiento de evaluación y calificación de proveedores de PAE a fin de analizar los avances realizados por las empresas asistidas en búsqueda de promover la mejora continua como un valor estratégico para su desarrollo.

Este procedimiento es aplicable a todos los proveedores, nuevos o existentes, que requieran una calificación o recalificación, e involucra al equipo evaluador y las áreas de aseguramiento

de la calidad, excelencia operativa, logística y atención al usuario que solicita la evaluación que, en este caso, es el Programa PyMEs. La evaluación consta del relevamiento y análisis de nueve elementos que determinan el perfil de desarrollo y capacidad de la empresa evaluada, entre ellos: organización de la empresa, estado económico y financiero, gestión de seguridad, salud y ambiente, gestión en calidad, recursos humanos, infraestructura, equipamiento, cumplimiento y experiencia. Estos componentes son ponderados y permiten identificar fortalezas y debilidades de las mismas. El Programa PyMEs GSJ realiza este proceso en el momento del ingreso de las PyMEs al mismo (si son nuevas) y se realiza una recalificación aproximadamente cada dos años para evaluar los avances alcanzados.

El aporte más relevante de este proceso de monitoreo que realiza la compañía con las PyMEs consiste en acercar las mejores prácticas en materia de calidad y excelencia a los empresarios locales que pretendan mantener o avanzar en su posición de mercado regional, nacional o internacional. En particular, el diagnóstico de fortalezas y debilidades de estas evaluaciones sintetiza las oportunidades de mejora para las PyMEs, facilitándoles el proceso de diseño y puesta en marcha de planes de acción orientados al control y aseguramiento de la calidad. La estrecha vinculación de las áreas especializadas en esta materia de PAE, el Programa y los empresarios PyMEs resulta fundamental en la búsqueda de un cambio cultural y social hacia el desarrollo sustentable del tejido productivo del golfo.

### Resultados 2005-2006

Como consecuencia de las distintas líneas de acción implementadas, el Programa PyMEs GSJ presenta los primeros resultados alcanzados entre enero de 2005 y diciembre de 2006, que pueden verse en la tabla de la página 68.

Los datos presentados sintetizan el nivel de "asociatividad" alcanzado a "nivel vertical" (desarrollo de PyMEs locales proveedoras de productos y servicios de calidad para la cadena de aprovisionamiento de la industria del sector del petróleo y el gas), y en el "nivel horizontal" (a través de la cons-

titución de una red público-privada-académica). Las vinculaciones estratégicas logradas han favorecido la conformación, aunque aún incipiente, de una red de cooperación "institucionalizada", que involucre a PAE, a las PyMEs locales y a las instituciones y organismos interesados en realizar su aporte a esta propuesta de desarrollo conjunto.

En síntesis, el compromiso de los actores con este proceso de "institucionalización progresiva" resulta la condición *sine qua non* para la generación y consolidación de valor local como fundamento para el desarrollo productivo regional.

## Conclusiones: Aprendizajes

Desde su inicio, el Programa PyMEs GSJ se ha caracterizado por "hacer camino al andar", evaluando iniciativas similares puestas en marcha en el nivel internacional y adaptándolas a las necesidades de la región y los objetivos de la compañía. En los meses de implementación, el equipo de trabajo ha aprendido:

- Que el apoyo de la gerencia mediante liderazgo y recursos asegura el éxito del Programa.
- Que la comunidad acompaña y percibe positivamente esta iniciativa.
- A trabajar en equipo con clientes internos y técnicos de nuestra empresa.
- A coordinar necesidades y acciones con PyMEs y usuarios.
- A establecer relaciones de confianza entre PAE y PyMEs para fijar cursos de acción compartidos.
- Que es posible acordar entre PAE y PyMEs una estrategia "ganar-ganar".
- A movilizar la adhesión y el alineamiento de nuestra organización y de otras instituciones para la consecución de los objetivos del Programa.
- A documentar lo realizado para que pueda ser replicado en otras unidades de gestión. ■