

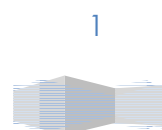
PLAN DE ACCION¹
GESTIÓN 2007-2011
DIRECCIÓN GENERAL DE CADENAS DE VALOR

Lic. Pablo Presas²
Director General de Cadenas de Valor

Las estrategias de desarrollo de las cadenas de valor tienen el potencial de acelerar el crecimiento económico provincial pero sólo si son entendidas y aplicadas correctamente. Este documento resume qué es una cadena de valor, cuáles son las cadenas de valor principales en la provincia de Entre Ríos, porqué es importante aplicar políticas orientadas a las cadenas de valor, cómo se relacionan dichas políticas con las políticas actuales llevadas a cabo por distintos organismos provinciales y nacionales, qué funciones tendrá la recientemente creada

¹ Este documento fue elaborado por la Dirección General de Cadenas de Valor en Marzo 2008 y para discusión interna. No necesariamente representa la opinión de la Secretaría de Producción o de la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor.

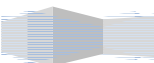
² Pablo Presas, Licenciado en Economía (UBA) y MBA in Finance (Rollins College, Florida, EE.UU.). Por comentarios o sugerencias contactarse al Tel.: 420-8899 // email: pablopresas@yahoo.com



Plan de Acción Gestión 2007-2011

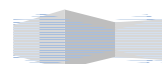
Dirección General de Cadenas de Valor

Dirección General de Cadenas de Valor y cuáles serán las acciones y resultados concretos de su gestión.



CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR | 4 |
| 2. PORQUÉ SE DEBE FOMENTAR EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR | 4 |
| 3. LAS CADENAS DE VALOR Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA REGIÓN CENTRO | 5 |
| 4. PRINCIPALES CADENAS DE VALOR EN LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS | 7 |
| 5. FACTORES QUE IMPACTAN EN EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR | 8 |
| 6. ROL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CADENAS DE VALOR | 11 |
| 7. PREMISAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL | 13 |
| 8. PROGRAMAS Y ACCIONES CONCRETAS QUE COMPONEN EL PLAN DE ACCION | 15 |
| <i>i. Programa de Vinculación de las Cadenas de Valor</i> | 16 |
| <i>ii. Programa de Mejora de la Competitividad de las Cadenas de Valor</i> | 17 |
| <i>iii. Programa de Impulso a las Cadenas de Valor a través de la Competitividad de las Empresas</i> | 19 |
| 9. RESULTADOS ESPERADOS | 21 |
| 10. CONSIDERACIONES FINALES (Y REQUERIMIENTOS MÍNIMOS) | 23 |



1. Qué es una Cadena de Valor

Una **Cadena de Valor** está compuesta por todos los eslabones de agregación de valor de un determinado tipo de productos (desde insumo-producto hasta comercialización interna o externa), e incluye a los diferentes actores involucrados: productores primarios, empresas industriales, proveedores de insumos y servicios, instituciones de apoyo técnico, empresas comercializadoras, etc.

El enfoque vertical que implica el concepto de cadena de valor es relativamente nuevo en el ámbito de las políticas públicas de apoyo a la producción. Esta nueva visión para la aplicación de políticas de desarrollo productivo complementa el enfoque original, el cual se aplica de forma horizontal.

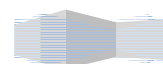
- Enfoque horizontal de políticas públicas: sector agropecuario, sector industrial, etc.
- Enfoque vertical de políticas públicas: cadena de valor lácteo, cadena de valor avícola, etc.

En una “**Cadena de Valor Desarrollada**” generalmente existen una o más asociaciones estratégicas de empresas que tienen una visión compartida y metas comunes. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.

Es decir, para el desarrollo de Cadena de Valor se necesita de la **colaboración estratégica** de las empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena. Se requiere una nueva visión, nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo. Para esto la asistencia pública puede ayudar a facilitar y en algunos casos a liderar el proceso de cambio

2. Porqué se debe fomentar el desarrollo de las Cadenas de Valor

→ Porque el enfoque de trabajo mediante cadenas de valor **ayudará a modificar el perfil productivo** de la provincia de Entre Ríos, desde una provincia



productora de commodities hacia una provincia proveedora de agroalimentos, posibilitando que las empresas ganen en competitividad y generen mayor valor agregado en su producción.

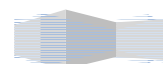
→ Porque con mayor intensidad, los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no compiten mas como entidades individuales; sino que ellos colaboran en una Cadena de Valor estratégica, **compitiendo con otras Cadenas de Valor** en el mercado nacional o el mercado global. (**ejemplos:** Cadena de Valor Entrerriana del Arroz vs. Cadena de Valor Correntina del Arroz o Cadena de Valor Argentina de la Carne Avícola vs. Cadena de Valor Brasileira de la Carne Avícola)

→ Porque la "coopetencia" (cooperación + competencia), generalmente **mediante proyectos asociativos**, es el modo de desarrollar y "subir" en la cadena de valor, alcanzando productos con mayor valor agregado, lo cual se logra trabajando en los siguientes factores claves:

- La disminución de "sistemas" de costos – sea a través de mayor transparencia en las transacciones, o mayor asociación vertical y/o horizontal.
- El mejoramiento de la calidad del producto y la seguridad – identidad preservada, trazabilidad, certificaciones internacionales, etc.
- El desarrollo de nuevos mercados – que son por definición "nichos", con énfasis en el sector externo.
- La diferenciación de productos. – utilizando la innovación para alejarse de una orientación de producto "commodity" hacia una de producto "gourmet".

→ Porque el enfoque de trabajo mediante cadenas de valor es también la mejor herramienta para **identificar y remover las dificultades y cuellos de botella** que afectan a los distintos sectores, para lo cual resulta necesario el fomento de las inversiones que permitan "cerrar" la cadena de valor – atacando aquellos eslabones faltantes o más débiles que impiden el desarrollo y crecimiento de la cadena.

3. Las Cadenas de Valor y el Plan Estratégico de la Región Centro



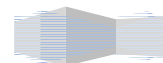
El trabajo sobre las cadenas de valor no es una idea nueva en la provincia de Entre Ríos. Ya en diciembre del 2006 la Comisión Producción del Plan Estratégico de la Región Centro identificaba el Desarrollo, fortalecimiento y modernización de las cadenas productivas de la región como la Línea Estratégica N°3 (De un total de 6 Líneas Estratégicas para la Producción).

Al respecto, dicho informe sostiene que *"la competitividad de la producción regional está ligada al fortalecimiento de las cadenas de valor que garanticen una adecuada provisión de bienes, insumos y servicios entre los distintos eslabones"*. Esta línea estratégica está orientada a resolver problemas y aprovechar oportunidades vinculados a:

- a. Identificación y análisis de las cadenas productivas regionales incorporando visión prospectiva.
- b. Difusión del concepto de cadena productiva en el ámbito de la producción.
- c. Gestión sustentable de las cadenas productivas
- d. Promoción de la especialización en los distintos eslabones de las cadenas productivas
- e. Promoción de la innovación tecnológica al interior de las cadenas productivas.
- f. Asociativismo entre los miembros de la cadena productiva.
- g. Complejización/completamiento de las cadenas productivas y diferenciación de productos y procesos, incorporando: Certificación de calidad, denominación de origen, diseño de producto, trazabilidad de alimentos, sanidad y seguridad alimentaria y desarrollo de una marca regional.

Haciéndose eco de dicho Plan, hoy tanto Santa Fé como Córdoba están avanzando rápidamente en el fomento de sus cadenas de valor. Santa Fé ha reorganizado su Ministerio de la Producción en áreas ordenadas por cadenas de valor. Mientras que Córdoba cuenta con un programa de cadenas productivas financiado por el BID (ver www.cadenasproductivas.com.ar).

Respecto a Entre Ríos, se ha estado trabajando en la elaboración de un programa de desarrollo productivo con énfasis en el las cadenas de valor. Este programa será



financiado por el BID³ y está previsto el inicio de su ejecución en abril 2008, responsabilidad que recaerá en la Dirección General de Cadenas de Valor. Para ello, se han diseñado las áreas y funciones de esta Dirección de forma de lograr una sinergia que permita maximizar el impacto y eficacia de los programas y acciones concretas (tanto de esta Dirección como del programa BID). Dicho funcionamiento es expuesto y explicado con mayor detalle en la sección 8 de este mismo documento.

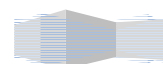
4. Principales Cadenas de Valor en la Provincia de Entre Ríos

Se han identificado las siguientes 16 cadenas de valor⁴ como aquellas de mayor impacto y contribución a la economía provincial. Los productos de dichas cadenas **explican el 94,9%** (u\$s 803.780.481 /año 2006) del total de las exportaciones entrerrianas. Dichas cadenas también contribuyen de forma mayoritaria al Producto Bruto Geográfico y al empleo provincial, aunque aún no ha sido estimada en forma precisa la magnitud agregada de dicha contribución.

1. Cadena de valor de las oleaginosas (y aceites y biocombustibles)
2. Cadena de valor del trigo (y farinácea)
3. Cadena de valor del maíz (y alimentos balanceados)
4. Cadena de valor del arroz
5. Cadena de valor láctea (leche, quesos, manteca, etc.)
6. Cadena de valor del citrus (naranja, pomelo, mandarina, limón)
7. Cadena de valor de los arándanos (y otras frutas finas)
8. Cadena de valor avícola (carne y huevos)
9. Cadena de valor de la ganadería (bobina, ovina, equina, búfalo, etc.)

³ El préstamo BID AR-L1036 para el "Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura de Apoyo a la Producción de la Provincia de Entre Ríos" incluye un "Subprograma de Desarrollo del Sector Productivo" donde se financiarán acciones concretas y de apoyo directo a las cadenas de valor.

⁴ La identificación de estas primeras 16 cadenas no implica dejar de lado el trabajo de apoyo y desarrollo del resto de las cadenas de valor provinciales.



10. Cadena de valor porcina (carne y chacinados)
11. Cadena de valor apícola
12. Cadena de valor hortícola
13. Cadena de valor de la pesca y piscicultura
14. Cadena de valor de la foresto-industria (y de muebles)

Cadenas de valor transversales:

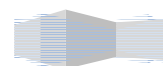
15. Cadena de valor metalmecánica (y otros bienes de capital)
16. Cadena de valor del transporte (y la logística)

5. Factores que impactan en el desarrollo de las cadenas de valor

El "Desarrollo de las Cadenas del Valor" es conceptualmente sencillo pero operacionalmente difícil. La pregunta clave no es "qué se hace" sino "cómo se hace", es decir, "¿cómo se fomenta el desarrollo de las cadenas de valor en Entre Ríos?"

Pero para diseñar el "cómo" es necesario primero entender los impactos sobre la competitividad y el desarrollo de una cadena de valor que produce el contexto económico y político. Para simplificar el análisis y poder apreciar claramente tanto las relaciones causa-efecto, como la capacidad de acción efectiva de la Dirección General de Cadenas de Valor, se han definido cinco niveles contextuales que impactan sobre las cadenas de valor: I) el contexto internacional, II) el contexto macroeconómico nacional, III) las políticas nacionales para la producción, IV) el marco provincial para la producción, y v) los programas provinciales de apoyo directo a las cadenas de valor.

→ I. Contexto internacional: el contexto político-económico internacional es clave para el éxito de una u otra cadena de valor, hoy existe una demanda mundial de alimentos que posiciona a Entre Ríos como un actor estratégico en la provisión de agro-alimentos, con muy buenos precios relativos. Pero también hay que prever posibles conflictos como ser: a) *normativos* (barreras para-arancelarias –

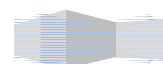


ej.: trabas fitosanitarias que impiden la exportación de cítricos a España), b) económicos (devaluación o crisis en otros mercados –ej.: devaluación del real que provoque inundación de carne avícola a menor costo) y c) políticos (política exterior –ej.: conflicto con Irán que provoca el cierre de la exportación de arroz a dicho mercado).

→ II. Contexto macroeconómico nacional: una gran parte de la competitividad de las cadenas de valor se explica por las políticas macroeconómicas nacionales. Aquí la variable más influyente es el tipo de cambio real (determinado por la evolución del tipo de cambio nominal y la tasa de inflación), pero también incide la tasa de interés o el riesgo país entre otras variables. Sabido es la ganancia de competitividad que experimentaron algunas cadenas de valor luego de la devaluación del año 2002. Sabido es también que un tipo de cambio real alto no dura para siempre. En dicho sentido, las políticas provinciales de apoyo al fortalecimiento de las cadenas de valor tienen también como meta ganar competitividad para estar mejor posicionadas en los tiempos en que las condiciones macroeconómicas nacionales no sean las más favorables.

→ III. Políticas nacionales para la producción: he aquí la parte más sensible, controvertida y quizás de mayor impacto sobre el desarrollo de las cadenas de valor: precios topes, cierre de exportación, retenciones y aranceles diferenciados, subsidios o compensaciones dirigidos, créditos subsidiados, y otras medidas microeconómicas nacionales son aplicadas hoy con cierto grado de discrecionalidad que generan una real incertidumbre e impiden en algunos casos un ambiente favorable a la inversión.

Para una muestra del impacto de estas políticas sobre las cadenas de valor (sin entrar en el tema retenciones) en la siguiente página se exponen las compensaciones nacionales otorgadas a través de la ONCCA durante el año 2007. Rápidamente se pueden apreciar dos cuestiones importantes. En primer lugar la alta influencia de dichas compensaciones sobre la rentabilidad de determinados sectores. En segundo lugar, el fuerte sesgamiento de dichas compensaciones hacia los sectores industriales y no hacia los sectores primarios, de mayor peso relativo en la estructura económica provincial (en comparación con la estructura nacional). Pero la Provincia de Entre Ríos tiene mínima inferencia en el diseño y aplicación de estas políticas nacionales. Sin embargo, debe acompañar y defender las posiciones de las cadenas de valor locales en sus reclamos a nivel nacional, cada vez que estas posiciones sean lógicas y razonables.



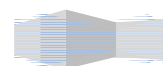
Plan de Acción Gestión 2007-2011

Dirección General de Cadenas de Valor

| Destinatarios de Compensaciones Nacionales Año 2007 | Pagos transferidos | Montos de Subsidios (\$) | Participación Relativa % |
|--|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Molinos de Harina de Trigo (industrias) | 375 | 366.235.865 | 24,4% |
| Industrias Lácteas (industrias) | 48 | 319.978.070 | 21,3% |
| Fabricantes/Fracc. de Aceites Comestibles (industrias) | 58 | 279.799.735 | 18,6% |
| Establecimientos Faenadores Avícolas (industrias) | 257 | 250.576.849 | 16,7% |
| Productores Tamberos (productores primarios) | 30.746 | 92.007.281 | 6,1% |
| Productores de Trigo (productores primarios) | 6.126 | 88.424.301 | 5,9% |
| Estab. de Engorde Bovino a corral (feed-lots) (prod.) | 512 | 69.824.060 | 4,6% |
| Prod. y engordadores/Invernadores de Porcinos (prod.) | 953 | 34.215.406 | 2,3% |
| Molinos de Harina de Maíz (Molienda Seca) (ind.) | 7 | 1.067.356 | 0,1% |
| Total Compensaciones otorgadas en 2007 | 39.118 | 1.502.128.923 | 100,0% |

→ IV. Marco provincial para la producción: se encuadran en este nivel todas las políticas que hacen a la competitividad provincial para la producción a nivel agregado: infraestructura vial, ferroviaria y fluvial; energía; parques industriales; capacidad técnica de la mano de obra; marco jurídico; clima de negocios, exenciones impositivas, y otras variables sobre las que la provincia tiene una responsabilidad plena. A nivel gubernamental, algunos de estos factores son atendidos directamente por la Secretaría de la Producción, otros en cambio son atendidos por diversos organismos del Gobierno Provincial pero también aquí la Secretaría de la Producción puede colaborar identificando y fomentando la mejora de estas variables entre los organismos responsables de su ejecución. Se encuadra aquí también la gestión de financiamientos nacionales e internacionales para mejorar la infraestructura de apoyo a la producción. Un ejemplo es el proyecto BID AR-L1036 donde la Secretaría de Producción ayudó a conseguir financiamiento para infraestructura energética y vial (ET500kw y RP20).

→ V. Programas provinciales de apoyo directo a las cadenas de valor: aquí se encuadran las políticas microeconómicas específicas y focalizadas a las cadenas de valor. En este nivel, se tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas activas que impacten en forma concreta sobre las cadenas y empresas,



trabajando en forma directa con los distintos eslabones y procurando la mejora de la competitividad del conjunto. Puede existir en este nivel una interacción o complementación con políticas municipales y/o regionales (CASFEG, INTA, INTI). También pueden encuadrarse políticas nacionales pero de aplicación local. En general son programas destinados a la búsqueda de nuevos mercados externos, financiamiento de proyectos asociativos, planes de mejora de la competitividad de las cadenas, capacitación empresaria, incentivos a nuevas inversiones, programas fitosanitarios, de mejoramiento de calidad, etc. Algunos ejemplos de programas actuales son: Programa de desarrollo lechero entrerriano, grupos GISER-Cambio Rural, Programa Ganadero Entrerriano, etc.

6. Rol de la Dirección General de Cadenas de Valor

Considerando los niveles contextuales descritos en el punto anterior, es poco lo que la Dirección puede hacer en los niveles de impacto I y II, donde sólo tiene un papel de análisis para la toma de decisiones. En los niveles III y IV en cambio, tiene un papel intermedio y realiza diagnósticos y propuestas desde una visión local.

Sin embargo, el rol principal y activo hacia donde está focalizado el plan de acción es en el nivel V, donde la Dirección General de Cadenas de Valor tiene la responsabilidad de diseñar, elaborar y ejecutar políticas y programas de desarrollo con resultados concretos y buscando el mayor impacto local (dadas las restricciones presupuestarias).

En el siguiente cuadro se resume por nivel de impacto, quien tiene la responsabilidad principal sobre las políticas públicas que inciden en el desarrollo o fortalecimiento de las cadenas de valor y cuál es el rol de esta dirección en cada uno de dichos niveles.

| Nivel de Impacto | Responsabilidad principal sobre las políticas públicas | Rol de la Dirección General de Cadenas de Valor |
|--|--|--|
| I. Internacional | <ul style="list-style-type: none">- Gobiernos Internacionales.- Gobierno Nacional. | <i>Mínimo: sólo análisis</i> |
| II. Macroeconómico Nacional | <ul style="list-style-type: none">- Gobierno Nacional.- Ministerio de Economía. | <i>Mínimo: sólo análisis</i> |
| III. Políticas Nacionales para la Producción | <ul style="list-style-type: none">- Gobierno Nacional.- Legisladores Nacionales- Secretaría de Comercio- Secretaría de Industria- SePyME, y otros organismos.- Banco Nación | <i>Medio o secundario: estudios, sugerencias y propuestas para acompañar a las Cadenas de Valor Provinciales a nivel nacional.</i> |

Plan de Acción Gestión 2007-2011

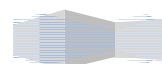
Dirección General de Cadenas de Valor

| | | |
|---|--|--|
| IV. Marco Provincial para la Producción | <ul style="list-style-type: none">- Gobierno de Entre Ríos.- Legisladores Provinciales- Secretaría de la Producción y otros organismos.- Subsecretaría de Planificación del Desarrollo y la Producción. | <i>Medio o secundario:</i> estudios, sugerencias y propuestas para mejorar el marco provincial para sostener el desarrollo de las Cadenas de Valor. |
| V. Políticas y programas provinciales de apoyo directo. | <ul style="list-style-type: none">- Secretaría de la Producción.- Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor y otras Subsecretarías.- Dirección Gral. de Cadenas de Valor | <i>Principal y Activo:</i> diseño, elaboración y ejecución de políticas para el desarrollo de las Cadenas de Valor a nivel local. Resultados concretos y con impacto. |

Tanto el Sr. Gobernador como el Sr. Secretario han reiterado en varias oportunidades el desarrollo de las cadenas de valor como eje central de la política productiva. Y si bien esta Dirección General tiene un rol principal y activo sobre las políticas y programas de apoyo directo, esta responsabilidad no es exclusiva de la Dirección ni excluyente de otras acciones orquestadas desde otras reparticiones. De hecho, este Plan de Acción ha sido diseñado de forma tal de no superponerse con otros programas existentes sobre las cadenas de valor como ser: promoción de las exportaciones (Subsecretaría de Relaciones Internacionales y Comercio), controles y regulaciones sanitarias y desarrollos específicos (Subsecretaría de Producción Agrícola, Recursos Naturales y Desarrollo Rural y Subsecretaría de Producción Animal), gestión de líneas de financiamiento para nuevos proyectos (Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor).

También es importante distinguir el impacto temporal de las diferentes políticas sobre las cadenas. En dicho sentido, desde la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor se están gestionando líneas de crédito para impulsar inversiones en aquellas cadenas con mayor potencial. Los resultados de esta estrategia se verán a mediano plazo. Corresponde en cambio a la Dirección General de Cadenas de Valor, ejecutar políticas de apoyo cuyo impacto se haga efectivo a corto plazo, atendiendo demandas actuales de los actores y promoviendo la mejora de la competitividad (y rentabilidad) de las cadenas y sus empresas.

- ➔ Mediano Plazo: Gestión de líneas de financiamiento para nuevos proyectos de inversión (Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor)
- ➔ Corto Plazo: Mejora de la competitividad de las cadenas de valor y sus actores (Dirección General de Cadenas de Valor)



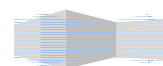
En síntesis, el rol principal de la Dirección General de Cadenas de Valor es el de diseñar y ejecutar políticas locales de impacto inmediato sobre la competitividad de las cadenas de valor. Para ello, este Plan de Acción de la Dirección General ha sido elaborado de forma sincronizada con el Reglamento Operativo del Subprograma de Desarrollo del Sector Productivo (Préstamo BID AR-L1036) el cual se compone de acciones de apoyo directo a las cadenas y empresas provinciales⁵.

7. Premisas para el funcionamiento de la Dirección General

Los programas, funciones y actividades que componen el Plan de Acción propuesto para la Dirección General de Cadenas de Valor y que se expone en la próxima sección, han sido diseñados bajo las siguientes premisas rectoras:

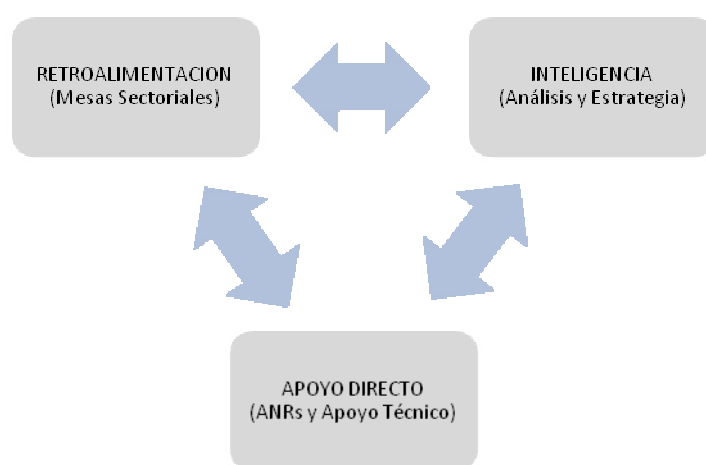
- ➔ El estado no debe inmiscuirse donde la iniciativa privada es eficiente, sino que debe generar el marco apropiado para que el sector privado funcione correctamente. Dentro de las cadenas de valor, el gobierno no debe cumplir el rol que tienen que cumplir los inversores o agentes privados, pero si generar el contexto adecuado para que se realicen las inversiones necesarias.
- ➔ Las funciones de la DGCV no deben superponerse sino complementarse con otras políticas provinciales y locales. Aquí hay que tener claro que mientras el enfoque tradicional de apoyo gubernamental se basa en gestiones horizontales (orientadas hacia la producción primaria, la industria, o la comercialización); el enfoque de Cadenas de Valor se basa en la verticalidad, tomando la cadena de valor en su conjunto desde el inicio hasta el final. Esta dicotomía (Política Agropecuaria o Política Industrial vs. Política de Cadenas de Valor) no es excluyente sino complementaria.
- ➔ Se deben fijar metas realistas acordes a la realidad provincial y a los recursos (humanos y financieros) con que cuenta la Dirección General de Cadenas de Valor. En dicho sentido, la contribución del subprograma de "Desarrollo del Sector Productivo" del préstamo BID AR-L1036 significa un respaldo presupuestario inicial

⁵ El Reglamento Operativo Específico del Subprograma de Apoyo a la Producción (Préstamo BID AR-L1036) fue re-elaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor en base a una versión preliminar inconclusa y elevado a la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor el día 25/02/2008.



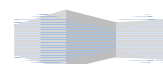
para la ejecución de las políticas de la DGCV⁶. Es primordial también, continuar procurando otros financiamientos externos o nacionales para apuntalar los escasos recursos provinciales y generar políticas de creciente impacto en el desarrollo de las cadenas.

➔ La dinámica general de trabajo sobre las Cadenas de Valor debe basarse en una interrelación de tres ejes principales: “retroalimentación”, “inteligencia” y “apoyo directo”. Como se muestra en el diagrama siguiente, la interrelación de dichos ejes es fundamental para el éxito en el desarrollo de las cadenas de valor.



- La “retroalimentación” asentada sobre las mesas sectoriales o de cadenas de valor, como caja de resonancia de las necesidades del sector, la discusión de las estrategias y la incentivación a buscar nuevas oportunidades.
- La “inteligencia” en el análisis de las cadenas de valor, a partir de las matrices FODA, la identificación de cuellos de botella, la búsqueda de soluciones y la identificación de nuevos nichos de mercado.
- Y finalmente el “Apoyo Directo”, principalmente a través del financiamiento mediante Aportes No Reembolsables (ANRs) de proyectos estructurantes de las Cadenas de Valor y proyectos individuales o asociativos para mejorar la competitividad empresarial.

⁶ Los fondos provendrán del Subprograma de “Desarrollo del Sector Productivo”, a través del Préstamo BID AR-L1036 “Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura de Apoyo a la Producción de la Provincia de Entre Ríos”. Dichos fondos para apoyo directo a las cadenas de valor y a las pymes entrerrianas ascienden a dos millones cuatrocientos mil dólares (u\$s 2.400.000) distribuidos a lo largo de los 3 años que durará la Fase I del programa (2008-2010).



8. Programas y Acciones Concretas que componen el PLAN DE ACCION

Con base en las premisas anteriores, el Plan de Acción diseñado por la Dirección General de Cadenas de Valor se compone de 3 Programas con 12 Acciones Concretas: i) Programa de Vinculación de las Cadenas de Valor; ii) Programa de Mejora de la Competitividad de las Cadenas de Valor; y iii) Programa de Impulso a las Cadenas de Valor a través de la Competitividad de las Empresas. A continuación se enuncian y posteriormente se detallan y explican cada una de dichas 12 acciones concretas.

| Programa | Acciones Concretas |
|---|--|
| i. Programa de Vinculación de las Cadenas de Valor | <ol style="list-style-type: none">1. Mesas o Foros de Cadenas de Valor2. Jornadas de Trabajo para el desarrollo de las Cadenas de Valor3. Firma de convenios con otras instituciones para el desarrollo conjunto de las CV. |
| ii. Programa de Mejora de la Competitividad de las Cadenas de Valor | <ol style="list-style-type: none">4. Estudios sectoriales y propuestas para el desarrollo de las CV5. Guía de Oportunidades de Inversión en las CV6. Financiamiento de Gerentes de Cadenas de Valor*7. Financiamiento de Planes Estratégicos o de Mejora de la Competitividad de las Cadenas*8. Financiamiento de Proyectos Estructurantes de CV* |
| iii. Programa de Impulso a las Cadenas de Valor a través de la Competitividad de las Empresas | <ol style="list-style-type: none">9. Financiamiento de Planes de Mejora de la Competitividad Empresarial (PMCE)*10. Financiamiento de Proyectos Asociativos de Mejora de la Competitividad Empresarial (PMCE asociativos)*11. Guía online de Instrumentos de Apoyo a las Cadenas de Valor y empresas que las componen12. "Task Force" de apoyo para la elaboración de proyectos específicos |

* Estas acciones (6, 7, 8, 9, 10 y 11) serán financiadas mediante el Subprograma de Desarrollo del Sector Productivo, préstamo BID AR-L1036.

i. Programa de Vinculación de las Cadenas de Valor

→ **Acción Concreta Nro. 1: Coordinación de las Mesas o Foros de las Cadenas de Valor y elaboración de matrices FODA.** La DGCV coordinará (o co-organizará en el caso de que determinadas cadenas sean coordinadas por otros directores) las mesas o foros de desarrollo de las cadenas de valor. El objetivo es que este ámbito sea la caja de resonancia del sector, con reuniones periódicas compartidas con otras Direcciones de la Secretaría de Producción y eventualmente de otros organismos del Gobierno. En este ámbito se trabajará en la elaboración y/o actualización de una matriz FODA por cadena, conteniendo las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector, lo cual servirá de base para orientar las acciones futuras y promover acciones conjuntas. Actualmente la DGCV está participando de la mesa láctea y dentro del equipo técnico a cargo de instrumentar el "CONSELER". También se han elaborado primeras versiones de las matrices FODA para algunas cadenas de valor.

→ **Acción Concreta Nro. 2: Jornadas de Trabajo para el Desarrollo de las Cadenas de Valor.** Estas Jornadas serán el ámbito anual de discusión y presentación de las estrategias específicas para el desarrollo en cada cadena. Se organizará una Jornada Anual por cada una de las 16 cadenas, a realizarse en la ubicación geográfica más representativa del sector (ej: Jornada Anual para el Desarrollo de la Cadena del Arroz (en San Salvador), Jornada Anual para el Desarrollo de la Cadena Apícola (en Maciá), etc.). El carácter de estas jornadas será técnico y se invitarán panelistas claves para presentar instrumentos de apoyo o propuestas de soluciones. Recientemente la DGCV organizó junto a la Dirección General de Comercio Internacional, unas Jornadas de Trabajo para el Apoyo y Comercialización del Sector Arándanos, donde se invitó a disertar al representante del CFI en Entre Ríos, a oficiales del BERSA y a técnicos de Cancillería especialistas en comercio exterior. También esta actividad incluirá la participación de la dirección en ferias de negocios con el objeto de vincular las cadenas o analizar estrategias de desarrollo en cadenas de otras regiones.

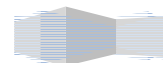
→ **Acción Concreta Nro. 3: Firma de convenios con otras instituciones para el desarrollo de las cadenas de valor y la captación de programas de apoyo.** El trabajo de desarrollo de las cadenas es un trabajo que debe hacerse en conjunto.



Aquí hay dos cuestiones claves donde a través de convenios se puede potenciar el desarrollo, dichos convenios se pueden dividir en dos tipos (de “adentro hacia afuera”, y de “afuera hacia adentro”). Los de “adentro hacia afuera” se refieren a cierta información que surge de las mesas sectoriales y del análisis de los planes estratégicos y que a su vez, puede ser mejor utilizada por otras instituciones. El ejemplo más claro: la DGCV realiza un relevamiento de las necesidades tecnológicas y mediante convenio, le trasmite dichas necesidades a la UTN, UNER, INTI, INTA, etc.; para que procuren innovar en dichos aspectos. Respecto al segundo tipo de convenios “de afuera hacia adentro” significa traer a la provincia, en mejores condiciones, programas nuevos de apoyo a las cadenas. El ejemplo aquí sería la línea de apoyo a los encadenamientos productivos mediante ANR que lanza el PROSAP todos los años. En Entre Ríos prácticamente no se conoce y las empresas que quieran presentarse deben hacerlo en Buenos Aires. Mediante un convenio, la DGCV podría hacer de “ventanilla” provincial de dichos programas y hasta pelear por un “cupó” provincial para darle más espacio a las empresas locales (En la primera convocatoria ANR PROSAP, de 519 beneficiarios por más de 50 millones de pesos, sólo 27 beneficiarios pertenecían a Entre Ríos). También dentro de esta actividad, se buscarán nuevas alternativas de apoyo a las cadenas a través de otros organismos internacionales.

ii. Programa de Mejora de la Competitividad de las Cadenas de Valor

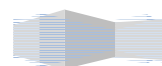
→ **Acción Concreta Nro. 4: Estudios sectoriales y propuestas para el desarrollo de las cadenas de valor.** Esta actividad es la que corresponde a la “inteligencia” dentro de la dinámica de trabajo expuesta anteriormente en este documento. Esta actividad se subdivide en 2 partes. En primer lugar los estudios sectoriales de las cadenas de valor, los cuales son un análisis de la situación actual de cada cadena, con un relevamiento de las variables claves como mano de obra ocupada, cantidad de empresas, contribución al PBG, etc.; además de un diagnóstico de la evolución del sector y determinación de los principales problemas que impiden el desarrollo. Actualmente, la DGCV ha elaborado documentos técnicos sobre las cadenas, que en 4 o 5 páginas dan una idea concisa sobre el statu-quo de cada una de ellas (se elaboraron para la cadena de arándanos y la cadena porcina). La segunda parte de esta actividad se orienta a la elevación de propuestas de política micro o específicas que ayuden al desarrollo de las cadenas. Estas propuestas pueden surgir de los análisis anteriores o de la interacción con los actores de la cadena. A modo de ejemplo, de la jornada realizada con los



productores de arándanos en Concordia, surgió que dada las características de la actividad, que requiere de un alto capital operativo para financiar la mano de obra de la cosecha, el sector necesita hoy de una línea financiera que le permita disponer de capital por sólo 180 días (al igual que las líneas para siembra agrícolas). Una herramienta de dichas características podría ser negociada e instrumentada con el BERSA u otro banco (ej. Línea de financiamiento a 180 días para cosecha de arándanos) y sería un instrumento de gran impacto para apuntalar el desarrollo del sector ya que libraría a muchos pequeños productores del financiamiento (y posterior compromiso) que les ofrecen algunas comercializadoras.

→ **Acción Concreta Nro. 5: Elaboración de una “Guía de oportunidades de inversión en las Cadenas de Valor”.** Esta actividad tiene como meta la publicación de una guía o prospecto anual que sirva de incentivo para nuevas inversiones en las cadenas de valor. Se detallará el panorama y situación de cada sector (tomando como insumo los estudios de la Acción Concreta Nro. 4), se describirán las facilidades existentes en la provincia, los instrumentos de apoyo, experiencias exitosas, potenciales nuevos mercados desatendidos, etc. A diferencia de otros prospectos para atraer inversiones, se buscará que ésta guía contenga información precisa que sirva de base para la pre-factibilidad de proyectos de inversión y resulte relevante y concreta para fomentar las inversiones en las distintas cadenas de valor. Esta guía podría ser elaborada en forma conjunta con otras instituciones empresarias de la provincia (ej. UIER, CEER) y financiarse con fondos nacionales (ej. UNPRE – Ministerio de Economía)

→ **Acción Concreta Nro. 6: Financiamiento de Gerentes de Cadena.** Contratación de cinco Gerentes de Cadena, con la conformidad de las asociaciones de cada cadena, que será el nexo entre las actividades estratégicas y de ejecución de las acciones entre la Secretaría de Producción y la cadena respectiva. Además, los gerentes colaborarán en la elaboración de los “Planes de Mejora de la Competitividad” (ver Acción Concreta Nro. 7) y ayudarán a identificar y formular los “Proyectos Estructurantes” (ver Acción Concreta Nro. 8). Esta actividad se encuentra convalidada en el convenio marco del préstamo BID AR-L1036 y ampliamente descripta en el Reglamento Operativo Específico del “Subprograma de Apoyo a la Producción” que fue reelaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor.

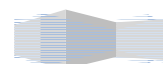


→ **Acción Concreta Nro. 7: Financiamiento de Planes de Mejora de la Competitividad.** Contratación de un equipo de consultores por cadena para la elaboración de un PMC o Plan Estratégico en cinco cadenas productivas de la provincia; el costo máximo estimado para la preparación del PMC de cada cadena es de 50 mil dólares. Como mínimo, los consultores deben tener experiencia en la aplicación de metodologías de preparación de planes de mejora de la competitividad y conocimiento del funcionamiento y situación actual del sector productivo al que corresponde la cadena, tanto en la Provincia, como en el país y en los principales mercados mundiales. Esta actividad se encuentra convalidada en el convenio marco del préstamo BID AR-L1036 y ampliamente descripta en el Reglamento Operativo Específico del "Subprograma de Apoyo a la Producción" que fue reelaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor.

→ **Acción Concreta Nro. 8: Financiamiento de Proyectos Estructurantes.** Cofinanciamiento mediante aportes no reembolsables de proyectos de inversión colectivos o proyectos estructurantes (PE) resultantes del PMC, con un monto máximo de aporte del programa de hasta el 70% de los costos o 320 mil dólares mediante un Aporte No Reembolsable (ANR). En los casos que los PMC incluyan un PE, cada cadena deberá proponer a la Secretaría de Producción una institución sectorial o relacionada con el mundo empresario para que sea responsable de la ejecución y mantenimiento del proyecto. Esta actividad se encuentra convalidada en el convenio marco del préstamo BID AR-L1036 y ampliamente descripta en el Reglamento Operativo Específico del "Subprograma de Apoyo a la Producción" que fue reelaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor.

iii. Programa de Impulso a las Cadenas de Valor a través de la Competitividad de las Empresas

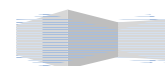
→ **Acción Concreta Nro. 9: Financiamiento de Planes de Mejora de la Competitividad Empresarial (PMCE).** El objetivo de esta actividad es apoyar empresas pequeñas o medianas (PyMEs) locales individuales para que mejoren su desempeño mediante un PMCE que incluya la formulación y ejecución de proyectos de inversión. Los proyectos podrán estar dedicados a la mejora de: la producción, el producto, los sistemas de calidad, la gestión, la gestión ambiental, la penetración de nuevos mercados, la comercialización interna; y a la preparación de nuevos proyectos de inversión. Para ello se financiarán dichos proyectos



mediante Aportes No Reembolsable (ANR) con fondos provenientes del préstamo BID AR-L1036. Los beneficios serán de 2 tipos: i) Para aquellas empresas individuales que no pertenezcan a una cadena con PMC aprobado el financiamiento será hasta el 60% del proyecto con un tope máximo de diez mil dólares (U\$S 10,000.) mediante ANR. ii) Para aquellas empresas individuales que pertenezcan a una cadena con PMC aprobado el financiamiento será hasta el 70% del proyecto con un tope máximo de diez mil dólares (U\$S 10,000) mediante ANR. Esta actividad se encuentra convalidada en el convenio marco del préstamo BID AR-L1036 y ampliamente descripta en el Reglamento Operativo Específico del "Subprograma de Apoyo a la Producción" que fue reelaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor. (Punto 4 del Reglamento Específico)

→ **Acción Concreta Nro. 10: Otorgamiento de ANR para PMCE de proyectos asociativos.** El objetivo de esta actividad es idéntico al anterior pero para Pymes que se presenten en forma asociativa (3 o más empresas). En este caso, se financiará hasta el 70% del proyecto con un tope máximo de treinta mil dólares (U\$S 30,000) mediante ANR e independientemente de que pertenezcan o no a una cadena con PMC aprobado. Esta actividad se encuentra convalidada en el convenio marco del préstamo BID AR-L1036 y ampliamente descripta en el Reglamento Operativo Específico del "Subprograma de Apoyo a la Producción" que fue reelaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor. (Punto 4 del Reglamento Específico)

→ **Acción Concreta Nro. 11: Guía activa de instrumentos de Apoyo al Desarrollo de Empresas y Cadenas de Valor.** Según un informe de la Fundación Observatorio PyME que analizó el grado de utilización y satisfacción de los programas públicos de apoyo, sólo el 3% de las pymes los utiliza, y de éstas, alrededor del 60% se declararon satisfechas con los resultados obtenidos. Esta situación se condice con el desconocimiento de la mayoría de pymes entrerrianas sobre los beneficios de estos instrumentos, y la dificultad de aquellas pymes que sí los conocen, en la elaboración de los requisitos para poder acceder a ellos. Para solucionar dicha situación, esta actividad debe estar orientada a facilitar el conocimiento y el acceso a dichos instrumentos. Para ello se elaborará una guía en internet (con actualización constante) que informará sobre los instrumentos disponibles (tanto propios como nacionales) y los requisitos para acceder a ellos. Pero también se procurará conectar las empresas con aquellas instituciones o consultores preparados para asistirlos en el proceso. Para ello se buscarán también aquellas agencias, instituciones y consultores que estén especializados o se especialicen al



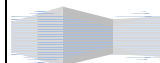
respecto, de forma tal que en la misma página web, una pyme pueda encontrar el instrumento de apoyo que más le favorece, que organismo lo otorga y quién lo puede ayudar a preparar y presentar la solicitud respectiva.

→ **Acción Concreta Nro. 12: Creación de una "Task Force" de apoyo a la elaboración de proyectos específicos.** En ocasiones, determinados proyectos asociativos o estructurales justifican que la provincia realice un esfuerzo en la elaboración de los estudios de factibilidad de dichos proyectos de inversión, como también un acompañamiento en la gestión y ejecución de los mismos. Esto no es una suplantación de una actividad que debe ser realizada por el sector privado sino un esfuerzo público cuando los beneficios socio-económicos del proyecto lo justifican. Para ello, se creará un equipo de apoyo con 2 especialistas en la elaboración de proyectos de inversión que acompañará y acelerará el proceso de elaboración y ejecución de aquellos proyectos colectivos que tengan un alto impacto en la economía provincial. Actualmente, la DGCV está colaborando en la readecuación del proyecto productivo hortícola de la Cooperativa Trento-Salto Grande.

9. Resultados Esperados

En el siguiente cuadro se exponen los resultados concretos y específicos que se esperan de la ejecución de este plan de acción para el primer y segundo año. Son resultados de base que pueden ser mejorados de acuerdo a la agilidad en la ejecución del plan de acción.

| Acciones Concretas | Resultados para el 1er. Año | Resultados para el 2do. Año |
|---|---|--|
| Programa de Vinculación de las Cadenas de Valor | | |
| 1. Coordinación de las mesas o foros de las Cadenas de Valor y elaboración conjunta de matrices FODA | Mesas sectoriales formadas en 10 cadenas de valor | Mesas sectoriales formadas en 16 cadenas de valor con reuniones periódicas. |
| 2. Jornadas de Trabajo para el Desarrollo de la Cadena de Valor "X" (Una jornada anual por Cadena) y participación en Ferias de Negocios. | Organización de 10 Jornadas de trabajo para el desarrollo de cadenas de valor. Vinculación de los actores de las cadenas en ferias y congresos | Organización de 16 Jornadas de trabajo para el desarrollo de las cadenas de valor. Vinculación de los actores de las cadenas en ferias y congresos. |



Plan de Acción Gestión 2007-2011

Dirección General de Cadenas de Valor

| | | |
|--|---|--|
| 3. Firma de convenios con otras instituciones para el desarrollo de las cadenas de valor y captación de programas de apoyo a cadenas | 2 convenios de colaboración firmados. 2 programas de apoyo captados para la provincia. | 4 convenios firmados y captación de 3 programas de apoyo |
| Programa de Mejora de la Competitividad de las Cadenas de Valor | | |
| 4. Estudios sectoriales y propuestas para el desarrollo de las cadenas de valor | Elaboración de Documentos técnicos con propuestas para el desarrollo sobre 10 cadenas de valor. | Elaboración de Documentos técnicos para cada una de las 16 cadenas de valor. Elaboración de un documento sobre las cadenas nacientes o potenciales de la provincia. |
| 5. Elaboración de las "Guías de oportunidades de inversión en las Cadenas de Valor" | Elaboración de una Guía Anual de Oportunidades de Inversión en las Cadenas de Valor de la Provincia de Entre Ríos | Elaboración de la 2da. Edición de la Guía Anual. |
| 6. Financiamiento de Gerentes de Cadena | 5 Gerentes de Cadenas financiados | 5 Gerentes de Cadenas financiados |
| 7. Financiamiento de PMC | 3 Planes Estratégicos o Planes de Mejora de la Competitividad en ejecución (hasta u\$s 50.000 cada uno) | 2 Planes Estratégicos o Planes de Mejora de la Competitividad en ejecución (hasta u\$s 50.000 cada uno) |
| 8. Financiamiento de Proyectos Estructurantes | | 3 Proyectos Estructurantes en ejecución (hasta u\$s 320.000 cada uno) |
| Programa de Impulso a las Cadenas de Valor a través de la Competitividad de las Empresas. | | |
| 9. Financiamiento de Planes de Mejora de la Competitividad Empresaria con ANRs | 20 PMCE financiados por un total de u\$s 200.000 | 50 PMCE financiados por un total de u\$s 500.000 |
| 10. Otorgamiento de ANRs para PMCE de proyectos asociativos | 5 Proyectos Asociativos financiados con ANR por un total de u\$s 100.000 | 10 Proyectos Asociativos financiados con ANR por un total de u\$s 200.000 |
| 11. Elaboración de la "Guía activa de instrumentos de Apoyo al desarrollo de empresas y cadenas de valor" | Publicación en internet y difusión de la "Guía activa de instrumentos de Apoyo" | Actualización de la Guía online y recopilación de estadísticas sobre la utilización de los instrumentos por parte de las pymes entrerrianas. |
| 12. Creación de una "Task Force" de apoyo a la elaboración de proyectos específicos. | Trabajo a demanda por proyectos específicos | Trabajo a demanda por proyectos específicos. |

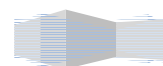
10. Consideraciones Finales (y requerimientos mínimos)

Las acciones propuestas en este plan producirán resultados concretos e inmediatos, mientras se trabaja en la atracción de inversiones y nuevas radicaciones, acciones de mediano plazo y donde está trabajando la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor. No obstante, el fortalecimiento y consecuente mejora de la rentabilidad de las unidades productivas actuales, como consecuencia de las acciones concretas ejecutadas desde la Dirección General de Cadenas de Valor, constituirá una atracción per se para nuevas inversiones.

Dichos resultados concretos tienen efecto a corto plazo y son de rápida difusión: Coordinación de las Mesas de Cadenas de Valor y búsqueda de soluciones a través de las matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada cadena. Jornadas de trabajo y estudios para el Desarrollo de las Cadenas de Valor. Guía de Oportunidades de Inversión. Elaboración de Planes Estratégicos para el Desarrollo de las Cadenas de Valor. Financiamiento mediante aportes no reembolsables de hasta el 70% de proyectos estructurantes de las Cadenas de Valor. Financiamiento mediante aportes no reembolsables de hasta el 70% para planes de mejora de la competitividad empresarial de pymes (en forma individual o asociativa) y destinados a fortalecer el producto, los sistemas de calidad, la gestión, la penetración de nuevos mercados, y la comercialización, la gestión ambiental y la preparación de nuevos proyectos de inversión. Guía activa online de instrumentos de apoyo al desarrollo de empresas y cadenas de valor. Resultados estos que verán sus frutos dentro del primer año de comenzada la ejecución del plan de acción, como se aprecia en el cuadro de resultados esperados.

Es importante destacar que el trabajo desde la Dirección General se realizará en forma sincronizada con otras acciones sobre las cadenas que vienen ejecutándose desde otras Direcciones.

No menos importante es el hecho de que el funcionamiento propuesto por esta Dirección General contribuirá a implementar una estructura administrativa eficaz para el apoyo directo a pymes y cadenas de valor, mediante procedimientos transparentes avalados por el BID y que permitan el otorgamiento de Aportes No Reembolsables de una forma ágil y eficiente. Esta estructura podrá ser utilizada para la administración de nuevas líneas de ayuda o financiamiento que pudieran llegar desde la nación o desde otro organismo internacional (gestiones a las que se



encuentra abocada la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor).

Este Plan de Acción quedaría trunco sin el aporte que representa los fondos provenientes del Programa BID AR-L1036 para desarrollo productivo. Al respecto, este Plan de Acción fue diseñado en forma asociada con el Reglamento Operativo Específico de dicho programa BID (reglamento que también fue re-elaborado en el mes de Febrero por esta Dirección⁷), de forma tal de potencializar el impacto resultante de la ejecución de los componentes de dicho proyecto y las acciones de la Dirección General de Cadenas de Valor.

Finalmente, para el éxito de este Plan de Acción, es indispensable como mínimo que:

- 1) la coordinación ejecutiva del "Subprograma de Apoyo a la Producción" (en sus componentes de cadenas productivas) recaiga sobre la Dirección General de Cadenas de Valor;
- 2) la Secretaría de la Producción cumplimente ante la UCEP del Ministerio de Economía con los requisitos especiales previos al primer desembolso; y
- 3) se provea a esta Dirección con los recursos presupuestarios necesarios para un funcionamiento mínimo y para colaborar en la preparación de los requisitos técnicos previos a la ejecución del subprograma BID.

Cumplimentados dichos 3 puntos, este Plan de Acción estaría en condiciones de comenzar a ejecutarse en su totalidad en forma inmediata.

⁷ El Reglamento Operativo Específico del Subprograma de Apoyo a la Producción (Préstamo BID AR-L1036) fue re-elaborado por esta Dirección General de Cadenas de Valor en base a una versión preliminar inconclusa y elevado a la Subsecretaría de Industria, Pymes y Fomento de Cadenas de Valor el día 25/02/2008.

