

PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO

**FORO DE ENTIDADES EMPRESARIAS  
Y DE LA PRODUCCION  
DE LA REGION CENTRO  
- ARGENTINA -**

NOVIEMBRE de 2014



## Contenido

INTRODUCCION .....	3
VISIÓN .....	4
OBJETIVOS 2015 DEL FORO EMPRESARIO .....	5
ACCIONES INMEDIATAS.....	8
ACCIONES GENERALES CON PRIORIDAD .....	8
AGENDA 2015 .....	8
ANEXO 1.....	9
Encuentro Regional Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro.....	9
ANEXO 2.....	14
Formulación de las Bases de un Plan Estratégico para la Mejora de la Competitividad de la Región Centro-Argentina .....	14
(2014-2017) .....	14

## INTRODUCCION

*La existencia de un espacio con la participación de los más altos representantes institucionales del sector privado de las provincias de la Región Centro, es una herramienta de desarrollo que permite trabajar sobre pilares de planificación estratégica regional, complementando los esfuerzos particulares y los del sector privado en todas sus facetas y subsectores, con la necesaria participación del sector público, en una gobernanza que facilita dar forma a verdaderas políticas de desarrollo sustentables con un horizonte a largo plazo y con acciones de repercusión concreta en lo inmediato.*

*A partir de ello y a lo largo de 2014, el Foro de Entidades Empresarias desde su Capítulo Córdoba ha impulsado la revitalización de esta herramienta con la inmediata aceptación y acompañamiento de los capítulos Entre Ríos y Santa Fe. Se dio lugar así a una serie de encuentros, en distintas provincias y con distintos matices, pero con la participación constante de representantes de los tres capítulos. Se realizaron así también incluso encuentros a través de teleconferencias dando lugar a una dinámica renovadora e inédita de la Región Centro, con una agenda libre del sector privado.*

*Como síntesis de éste trabajo se logró alcanzar un documento atípico de los Foros, con ejes estratégicos comunes a las tres provincias y coincidencias en los objetivos, elaborado en el marco de un taller de participación exclusiva de las entidades del Foro Empresario de las tres provincias. Fue elaborado en su totalidad de manera conjunta, con consenso y con un enorme nivel de representatividad.*

*Pero fundamentalmente con la voluntad explícita de trabajar de manera articulada y en acciones concretas, más allá de la agenda política.*

*Se da lugar así a la generación de primer documento regional del 2014, surgido de este Taller de Planificación Estratégica y de Competitividad de la Región Centro realizado el 18 de Septiembre en la Ciudad de San Francisco. (se adjuntan detalles y los resultados del taller)*

*El mismo trabajo sienta además las bases para que pocos días después, en la Cumbre de Gobernadores de la X Reunión Institucional de la Región Centro, se redacte el la Carta Propuesta a los Gobernadores, de acciones regionales desde el Foro.*

*Este escrito y los ejes estratégicos determinados por el mismo, han sido la base para la elaboración del presente documento, una síntesis de actividades propuestas para nuestro Foro Empresario en 2015.*

## **VISIÓN**

*Esta expresión de deseo o anhelo se refiere al modelo de Foro deseado por las entidades empresarias que lo conforman, en relación a las cualidades internas que debe mantener y obtener y al posicionamiento de la misma en el contexto en el que incursiona.*

***La imagen-objetivo legitimada por los empresarios de las tres provincias es el de:***

***“Un Foro representativo de las entidades empresarias de la Región que trabaja y apoya el proceso de integración más allá de los cambios de gobierno, promoviendo el desarrollo económico sustentable y el relacionamiento público-privado y apuntando a: aumentar los niveles de inversión y del PBG de la Región, el volumen y diversidad de su oferta exportable y sus niveles de actividad y empleo, con el fin último de generar confianza en los negocios y contribuir a un desarrollo integral, armónico y equilibrado del país”.***

OBJETIVOS DEL FORO EMPRESARIO	ESTRATEGIAS PLANTEADAS	ACCIONES PROPUESTAS	
1	<p>Diseño de una nueva estructura y fortalecimiento institucional del Foro</p>	<p>Crear una estructura de gerenciamiento a los fines de asistir al desarrollo de la Región Centro.</p> <p>La figura de un Director General ejecutivo que pueda reunir las inquietudes de cada uno de los sectores y encargarse de conectar actores, ejecutar actividades y posibilitar el acercamiento intersectorial.</p> <p>Incorporar el uso de las nuevas tecnologías como base para la generación de plataformas de información, foros de intercambio, difusión y posicionamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar protocolos y procesos internos de comunicación institucional que permitan la actualización constante desde cada provincia y entidad miembro, de la agenda de temáticas de relevancia regional.</li> <li>2. Establecer un calendario mínimo de reuniones presenciales y/o virtuales para mantener información actualizada y consensuada que permita una acción permanente.</li> <li>3. Definir una organicidad técnica mínima que permita mantener un trabajo permanente de intercambio de información, recopilación de datos, organización de reuniones, desarrollo y presentación de las propuestas del colectivo, etc.</li> <li>4. Implementación de herramientas virtuales tanto de intranet como de promoción de la oferta y oportunidades de la Región Centro.</li> <li>5. Desarrollo de Portal Regional del Foro Empresario</li> <li>6. Colaboración para la aplicación de soluciones de comunicación y web 2.0 en todas las instituciones miembro</li> <li>7. Gestión y monitoreo de las acciones</li> </ol>
2	<p>Ejecución de las propuestas surgidas en los estudios de las Cadenas de Valor de la Región Centro de la República Argentina.</p>	<p>Seguimiento e impulso de los estudios de Cadenas de Valor ya realizados, compilado de los mismos en un único archivo, disponible en formato digital e impreso a los fines de facilitar el acceso.</p> <p>Retomar el estudio de las Cadenas de Valor correspondiente a la solicitud realizada durante el año 2008, implicando retomar el estudio Vitivinícola y los 6 nuevos estudios de acuerdo a las inquietudes provinciales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar la concreción de los estudios pendientes.</li> <li>2. Compilar los estudios ejecutados y publicarlos.</li> <li>3. Establecer relaciones permanentes con otras organizaciones para el intercambio de información con otras regiones y colectivos</li> <li>4. Difusión de los documentos y coordinación de acciones y encuentros sectoriales relacionados a los estudios.</li> <li>5. Definir una agenda de trabajo para conocer las obras y darle seguimiento a aquellas que están en ejecución</li> </ol>

3	Confección de listado priorizado y sensibilización para la construcción de infraestructura regional.	Detalle de obras de infraestructura prioritarias para la conectividad de la Región Centro revalorizando el Corredor Bioceánico, todo en base a los estudios previos realizados por cada Foro.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En base a los estudios realizados en cada una de las provincias, confeccionar un listado por cada capítulo y unificar uno sólo con prioridades de interconexión.</li> <li>2. Establecer relaciones permanentes con otras organizaciones para el intercambio de información con otras regiones y colectivos</li> </ol>
4	Promoción de la Oferta Exportable común	Desarrollar herramientas de información y agendas de promoción mixtas y privadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un Directorio de Oferta Exportable Común de la Región Centro, en base a los registros provinciales existentes.</li> <li>2. Generar una agenda deseable de eventos internacionales.</li> <li>3. Determinar los sectores y mercados más adecuados, para incursionar con una oferta como bloque regional.</li> <li>4. Complementar la acción del sector público, con una participación activa del Foro Empresario en la elección de los destinos de misiones y sectores a potenciar, propiciando la participación empresaria con stand oficial de la Región Centro en las Ferias internacionales.</li> <li>5. Diseño de recursos de marketing y promoción en términos comerciales a los fines de institucionalizar la promoción (folletería, publicidad, web oficial, entre otros).</li> <li>6. Coordinar una estrategia conjunta con las agencias, entes u organismos de promoción provinciales, Fundación ExportAr, ProArgentina, Cancillería y demás organismos que intervengan en el desarrollo de negocios internacionales.</li> <li>7. Propiciar la labor con representaciones diplomáticas y con cámaras binacionales.</li> <li>8. Generar vínculos con estructuras regionales similares en distintos países.</li> </ol>
5	Promoción de negocios sectoriales	Generar instancias de intercambio sectorial a nivel regional, donde se tomen en cuenta los estudios de las Cadenas de Valor y todos los sectores productivos que componen las tres provincias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la participación de los empresarios para potenciar los espacios feriales y de exposición existentes en la región, participando en los mismos como Foro, propiciando Rondas de Negocios intrarregionales.</li> <li>2. Desarrollar una feria/exposición/jornada específica de la Región Centro, con la participación de todos los sectores involucrados.</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Difundir en la propia región su oferta de productos y servicios.</li> <li>4. Propiciar la generación de alianzas estratégicas sectoriales y/o clusters, que permitan mejorar la competitividad de sus actores ante el mercado nacional e internacional.</li> </ol>
6	Estudio de asimetrías impositivas provinciales	Analizar los Ingresos Brutos y otros tributos locales en cada Provincia que integra la Región Centro promoviendo la unificación de los criterios impositivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar ante el CFI la posibilidad de financiar un estudio específico que permita promover la eliminación de las asimetrías con vistas a los futuros procesos electorales.</li> <li>2. Propiciar instancias de difusión y presentación del estudio ante los poderes legislativos provinciales, buscando la colaboración de la Comisión Parlamentaria Interprovincial de la Región Centro.</li> </ol>
7	Promoción del Federalismo y del desarrollo de estructuras regionales en la Argentina	Promover y afianzar el federalismo a través del fortalecimiento de las subregiones del país con la generación de nuevas estructuras regionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afianzar la Región Centro con la participación activa de sus subregiones articuladas por el Foro.</li> <li>2. Promover la generación de encuentros interprovinciales en distintos puntos del país con el objeto de propiciar el armado de nuevas regiones.</li> </ol>
8	Relacionamiento e integración con los demás Foros de la Región	Revalorizar la estructura de la Sociedad Civil de la Región Centro, conformado por el Foro Empresario, de los Trabajadores, de los Profesionales y de las Universidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un diagnóstico del funcionamiento, puntos de interés, grados de compromiso y organización interna de cada Foro y en cada provincia.</li> <li>2. Promover acciones conjuntas, articuladas entre los distintos Foros</li> <li>3. Propiciar encuentros con el sector público de manera articulada y coordinada, con la participación de los distintos foros.</li> <li>4. Desarrollar espacios de encuentro e intercambio con foco en el acercamiento del sector académico y el empresario.</li> </ol>

## **ACCIONES INMEDIATAS**

- 1- *Seleccionar coordinación regional*
- 2- *Crear mecanismos de comunicación tanto internos como externos*
- 3- *Definir acciones para la ejecución de las cadenas de valor*
- 4- *Analizar mercados para la internacionalización de la Región Centro*
- 5- *Diseñar espacio de interrelación entre los sectores productivos y eslabones de las diversas cadenas de valor regionales*

## **ACCIONES GENERALES CON PRIORIDAD**

- 1) *Elaborar listado de obras de infraestructura prioritarias para la región*
- 2) *Diseñar términos de referencia para la elaboración de estudio de asimetrías impositivas*
- 3) *Crear espacio de dialogo de la Sociedad Civil*

## **AGENDA 2015**

**(A consensuar)**

## ANEXO 1

### Encuentro Regional Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro

El pasado martes 10 de junio en el marco del **IX Foro Anual Institucionalidad, Competitividad y Desarrollo Sustentable "El desafío de Construir una Visión Colectiva"** organizado por el Consejo Empresario de Entre Ríos, se desarrolló el primer Encuentro del Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro del 2014.

El objetivo fue reafirmar el espacio de trabajo intersectorial, los valores de la asociatividad y el compromiso por el desarrollo de la Región Centro, basados en la generación de acciones concretas de manera conjunta en el marco de una planificación estratégica del Foro Empresario.

Para dar inicio al encuentro se presentaron los participantes y seguidamente se expuso la situación que afronta cada una de las provincias.

En representación de Entre Ríos, Alfredo Clabrese manifestó que sus esfuerzos se encuentran concentrados en temáticas como infraestructura, conectividad, agua, puertos y materia tributaria a nivel provincial dado el aumento impositivo sufrido en los últimos tiempos. Así mismo resaltó la necesidad de reanudar esfuerzos sobre el proyecto de reforma tributaria recuperando los estudios y propuestas emprendidas desde la Región.



En cuanto a los estudios de Cadenas de Valor se encuentran demorados dado la falta de disponibilidad de fondos, aunque se avanza en el desarrollo de la cadena porcina y vitivinícola. En relación a ello y en base a la importancia de los estudios desarrollados, siendo un material indispensable para la toma de decisiones en materia política como así también para

el sector privado, se propone crear un libro con los resultados y recomendaciones abordados. Además remarcó la importancia de avanzar con pasos firmes y concretos en su implementación, proponiendo solicitar al Consejo Federal de Inversiones financiamiento de actividades de coordinación para el seguimiento, difusión e implementación de las mismas.

Por otra parte, desde el Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro – capítulo Entre Ríos, se avanza en la constitución de un Fondo de Garantías de Entre Ríos – FOGAER.

En cuanto a la situación actual de Santa Fe, Julio Calzada manifestó en términos generales que la actividad se encuentra retraída. Desde la Secretaría de Integración Regional de dicha provincia se argumenta un escaso nivel de relación entre los gobiernos de Córdoba y Entre Ríos.

Entre las iniciativas emprendidas a nivel regional, el gobierno provincial financió estudios en torno a la constitución del Observatorio del Trabajo por parte del Foro de Trabajadores, para el Foro de Profesionales informes en relación a la Hidrovía y para el Foro de Universidades estudios sobre Innovación y Vinculación Tecnológica.

De los estudios impulsados con anterioridad junto al Foro Empresario, se asumió con la Secretaría el compromiso de constituir mesas de trabajo, las cuales aún no fueron concretadas.

En materia de reforma tributaria, FISFE no había adherido en la presentación realizada durante el año 2011, no obstante se están realizando gestiones para sumar su adhesión al mismo.

Por su parte el nuevo coordinador del Foro cordobés Lic. Maximiliano Mauvecin, comentó que se realizaron diversos encuentros entre las trece entidades miembro manifestando el absoluto convencimiento de la utilidad de este espacio asociativo intersectorial.



Los temas planteados abordan la incorporación de nuevas entidades ampliando la representación intersectorial, aplicación de los estudios de cadenas de valor realizados transformándolos en el sustento de la toma de decisiones tanto del sector público como privado y acciones coordinadas a nivel regional que permitan presentar resultados concretos en materia de

integración.

Conscientes de la realidad política que obstruye caminos y puntos de encuentro principalmente por la disparidad en los tiempos de trabajo entre sector público y privado, desde Córdoba se continúa apostando al espacio del Foro Empresario como ámbito de asociatividad por excelencia, redoblando la apuesta de las cámaras miembro tras una serie de reuniones realizadas con las autoridades provinciales. Consecuentemente es necesario definir objetivos tangibles a corto, mediano y largo plazo.

Si bien la Región Centro posee un Plan Estratégico elaborado conjuntamente con el sector público e importantes estudios de Cadenas de Valor, se denota una dependencia de la iniciativa pública para accionar el proceso integrador. En este contexto, si desde el sector privado se identifican puntos de encuentro,



se podrá transformar la iniciativa en acción y obtener resultados concretos.

Además confirmó que desde la Secretaría de Integración asumieron el compromiso de incluir al Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro dentro del Protocolo provincial, fundamentado en el trabajo que se realiza desde hace más de diez años en provecho del proyecto integrador.

Otras propuestas fueron por un lado la internacionalización de la Región mediante la asistencia a misiones oficiales con el objetivo de expandir las oportunidades del sector empresario, y por otro el desarrollo de temáticas relevantes a todos los sectores, con el objetivo de dotar de un marco legal regional. Entre los temas propuestos Medioambiente fue destacado por todas las autoridades presentes.

Además propuso la creación de un proyecto de dirección ejecutiva para la implementación y seguimiento de las cadenas de valor desarrolladas, solicitando el financiamiento y apoyo del Consejo Federal de Inversiones quien fuera el aval de la realización de dichos estudios.

Entre los aportes realizados, Alfredo Calabrese destacó que los objetivos progresivamente se están logrando, sólo falta afinar algunos aspectos como por ejemplo prioridad en las obras de infraestructura. En relación a ello Patricia Popelka destacó la importancia de conseguir financiamiento para implementar cadenas de valor y fomentar el desarrollo de los sectores productivos seleccionados para su estudio.

Así, Miguel Pacheco recordó que la primer cadena de valor fue del maíz, logrando reunir en una mesa de trabajo a referentes y empresarios del sector, y aunque si bien no continuó trabajando, hay un gran interés en retomar ese esfuerzo y avanzar en el estudio. Quien acompañó esta iniciativa fue Fernando Drudi remarcando la necesidad de una mayor interacción entre las provincias en los resultados de cadena de valor, con la finalidad de emitir un requerimiento al gobierno sobre las necesidades de los sectores estudiados.

Por su parte Pablo Trapani aseguró que el camino es organizarse y complementarse para comenzar a marcar agenda en el sector público, sobre todo por los recursos en términos de capital y sacrificio invertidos desde el empresariado.

A su vez, el Cr. Cáceres remarco los esfuerzos emprendidos en el estudio de reforma tributaria, reafirmando su utilidad como así también la necesidad de identificar esta acción como un objetivo común a las tres provincias.

En tanto Germán Britos destacó la necesidad de una mayor integración en términos de infraestructura, como así también la importancia de continuar trabajando en este espacio de asociatividad intersectorial.

#### **-Resultados del encuentro**

Luego del intercambio entre los miembros presentes, se arribó a los siguientes resultados:

En primer lugar se realizará la presentación de la Cadena de Valor Automotriz Autopartista a los fines de cumplimentar con los requisitos del Consejo Federal de Inversiones y aprovechar el espacio para reunir nuevamente a los miembros del Foro.

Seguidamente se realizará una jornada de planificación conjunta entre el sector empresario de las tres provincias a los fines de establecer objetivos y metas tanto a corto como mediano y largo plazo. Los mismos estarán enmarcados en un Plan de Trabajo, que será ejecutado por el Foro Empresario y se presentará durante la próxima Reunión Institucional de la Región Centro.

Otro eje de acción será potenciar los estudios de Cadena de Valor con acciones concretas que abarcan desde realizar un compilado de los mismos hasta un proyecto de gerenciamiento conjunto para la aplicación de las políticas elaboradas.

Finalmente cabe destacar que estas iniciativas se enmarcan en la institucionalización del Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro como espacio consolidado del Consejo de la Sociedad Civil creado en el marco del proyecto integrador interprovincial y con un claro impulso del empresariado.



#### **Agradecimientos:**

Agradecemos el espacio y logística brindada por el Consejo Empresario de Entre Ríos, quien facilitó esta mesa de trabajo en el marco del **IX Foro Anual Institucionalidad, Competitividad y Desarrollo Sustentable "El desafío de Construir una Visión Colectiva"**. Además los felicitamos por la excelente organización de dicho Foro, destacando el excelente nivel de las exposiciones y disertantes y del cual participaron los miembros presentes del Foro Empresario.

#### **Participaron del encuentro**

##### **Córdoba:**

- Germán Britos – Cámara Argentina de la Construcción delegación Córdoba
- Fernando Drudi – Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba
- Pablo Trapani – FECOTAC
- José Trapani – FECOTAC
- Néstor Cáceres – Sociedad Acopiadores de granos de la Provincia de Córdoba
- Maximiliano Mauvecin – Coordinador Foro de Entidades Empresarias de Córdoba
- Franco Cernotto – Asistente de coordinación Foro de Entidades Empresarias de Córdoba

##### **Entre Ríos:**

- Patricia Popelka – Presidente Consejo Empresario de Entre Ríos
- German Jorge – Vicepresidente Consejo Empresario de Entre Ríos
- Fernando Caviglia – Director Ejecutivo Consejo Empresario de Entre Ríos
- Silvia D'Agostino – Ex Presidente Consejo Empresario de Entre Ríos

- Miguel Pacheco- Gerente Bolsa de Cereales de Entre Ríos
- Alfredo Calabrese – Presidente Bolsa de Comercio de Entre Ríos
- Claudio Alvarez – Federación de Asociaciones Rurales de Entre
- Eduardo Tonutti – Vicepresidente Unión Industrial de Entre Ríos
- Alfredo Bel – Director Federación Agraria de Entre Ríos
- Elvio Guia – Director Federación Agraria de Entre Ríos

### **Santa Fe**

- Julio Calzada – Director de Informaciones y Estudios Económicos Bolsa de Comercio de Rosario
- CPN Marcelo Comelli – Federación Industrial de Santa Fe y experto en Cadenas de Valor por Santa Fe
- Lucrecia D´jorge – Centro de Estudios y Servicios Bolsa de Comercio de Santa Fe

## **ANEXO 2**

# **Formulación de las Bases de un Plan Estratégico para la Mejora de la Competitividad de la Región Centro-Argentina (2014-2017)**

## **I. INTRODUCCIÓN**

**I.1.- Antecedentes**

**I.2.- Objetivos de la Reunión de Toma de Decisiones**

**I.3.- Metodología de Trabajo de la Reunión y Productos Obtenidos en la misma**

## **BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN CENTRO**

## **II. VISIÓN DEL FORO EMPRESARIO DE LA REGIÓN CENTRO**

## **III. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL FORO EMPRESARIO (SEPTIEMBRE DE 2014)**

## **IV. CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN**

## **V. PRIORIZACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN**

**Anexo 1: Listado de Participantes**

**Anexo 2: Conceptos Básicos de la Planificación Estratégica**

**Anexo 3: Breve Reseña de lo actuado y Estructura actual del Foro de Entidades  
Empresarias**

**Anexo 4: Programa de la reunión de toma de decisiones**

# **FORMULACIÓN DE LAS BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN CENTRO-ARGENTINA (2014-2017)**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **I.1.- Antecedentes:**

El día 18 de septiembre de 2014 se reunieron en la ciudad de San Francisco (Córdoba) los representantes del Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro-Argentina y los Coordinadores de cada Capítulo Provincial (ver Listado en Anexo 1 del presente documento), con el propósito de sentar las bases para la posterior formulación de un Plan Estratégico de Mejora de la Competitividad de este territorio regional conformado por las provincias de Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba.

Durante la reunión se validó la Visión de esta entidad empresaria regional y se elaboró el diagnóstico interno actualizado del Foro, como así también se determinaron una serie de acciones a formular detalladamente y a ejecutar en los próximos 3(tres) años.

En este sentido, los productos formulados colectivamente por los participantes fueron los siguientes:

1. Una imagen-objetivo del Foro de Entidades Empresarias de la Región, a modo de modelo a conseguir en un plazo de 3 años, es decir hasta septiembre de 2017.
2. La situación de partida desde la perspectiva interna, es decir la de septiembre de 2014 (Fortalezas y Debilidades del Foro).
3. Las acciones a ejecutar que le permitirán al Foro acercarse a la imagen-objetivo prefijada, partiendo de la situación actual.

### **I.2.- Objetivos de la Reunión de Toma de Decisiones:**

- Formular participativamente un plan que fortalezca la estructura del Foro de Entidades Empresarias de la Región Central, que organice y coordine las acciones que se encararán hacia el futuro.
- Incrementar la representatividad del Foro, promoviendo la máxima integración entre las entidades que lo componen y generando conciencia y compromiso corporativo entre las mismas.
- Formular una Cartera que apunte al aumento del PBG de la Región, el volumen y diversidad de su oferta exportable y sus niveles de actividad y empleo, que relance la actividad del Foro a través de: i) proyectos a ejecutar individualmente por el Foro de Empresarios; y ii) acciones a proponer a los otros entes de la Región Central para ser ejecutadas conjuntamente.
- Diseñar una política de comunicación y marketing institucional del Foro, ganando en visibilidad.

- Determinar acciones que apunten a: fortalecer los intereses sectoriales de las entidades empresarias, mejorar la infraestructura necesaria, incrementar los niveles de inversión, consolidar las cadenas de valor de la Región, aumentar las exportaciones, facilitar el acceso al financiamiento, armonizar normativas, mejorar la calificación del capital humano, diversificar la producción, entre otros aspectos.

### **I.3.- Metodología de Trabajo de la Reunión y Productos Obtenidos en la misma:**

La metodología que se utilizó para la toma de decisiones y formular las bases de un Plan Estratégico que mejore la competitividad territorial de la región conformada por las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe, fue de carácter altamente participativa, en el convencimiento de que la planificación tradicional realizada por un técnico o expertos ajenos a la institución luego sería muy difícil de llevar a la práctica.

En este sentido, se planteó llevar adelante una reunión de toma de decisiones que asegurara un producto colectivo, utilizando para ello la técnica de tarjetas que permitió tanto una clara exposición de los conceptos de cada participante, como una rápida visualización de los mismos por parte de la totalidad de los asistentes.

Una cuestión adicional por la que se escogió esta metodología más innovadora que la tradicional fue la de ser “proactiva”; esto es, decidir las acciones que se deben emprender hoy (en septiembre de 2014), para tomar el rumbo hacia la imagen-objetivo que se pretende alcanzar en el año 2017. Se trata de tomar la iniciativa, más que reaccionar con impulsos ante las fuerzas que operan en el contexto en el que se desenvuelve el Foro.

Las bases para elaboración del Plan Estratégico de esta entidad empresaria regional consisten en la conjunción de una serie de componentes, los que surgieron de realizar diferentes pasos conforme a la lógica de la metodología propuesta partiendo de la convalidación de la Visión a obtener en 3 años.

Asimismo, inicialmente el consultor responsable de la moderación de la reunión, capacitó a los asistentes sobre los conceptos básicos de la planificación estratégica, con miras a lograr su cabal entendimiento sobre la tarea que se realizaría durante la reunión (Ver en Anexo 2 las transparencias de la presentación utilizada). Por otra parte, el Coordinador del Capítulo Córdoba del Foro, Lic. Maximiliano Mauvecin, presentó a posteriori una Breve Reseña de lo actuado y la Estructura actual del Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro. (Ver en Anexo 3 las transparencias de la presentación utilizada).

Los pasos que se ejecutaron de manera de llevar adelante un proceso inductivo, permitieron obtener los siguientes resultados:

- a) Validación de la **VISIÓN** del Foro, es decir la imagen-objetivo a alcanzar en el año 2017. Este resultado contribuye a la definición del modelo de institución empresaria regional que se pretende alcanzar: “¿Quiénes queremos ser en septiembre del año 2017?”.
- b) Definición de la situación interna actual del Foro dividida en 3 (tres) tipos de aspectos:

- i) Qué proyectos, actividades y actitudes está ejecutando actualmente el Foro Empresario de la Región Centro de la Argentina y que debería continuar realizando debido a que han sido exitosos. Estos operan a modo de **FORTALEZAS** de la institución.
  - ii) Qué proyectos, actividades y actitudes han demostrado **DEBILIDADES** y habría que descartar, abandonar o cambiar.
  - iii) Qué proyectos, actividades y actitudes no existen en la actualidad y deberían crearse en el futuro.
- c) Formulación de la **CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN**.
- d) **PRIORIZACIÓN** de la Cartera de Proyectos y especificación de los proyectos a implementar:
- i) En el corto plazo, entendido este como el período septiembre 2014/septiembre 2015.
  - ii) En el mediano y largo plazo (2016/2017).

Seguidamente, en el Capítulo II del presente documento, se presentan los resultados de la reunión, es decir: las bases para la formulación del Plan Estratégico para la Mejora de la Competitividad de la Región Centro de la Argentina. En el Anexo 4 figura el Programa utilizado para formularlo.

## **BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN CENTRO-ARGENTINA**

### **II. VISIÓN DEL FORO EMPRESARIO DE LA REGIÓN CENTRO:**

La Visión del Plan es la expresión de deseo o anhelo de los participantes respecto del tema central de debate. Es también un instrumento de orientación ideal para motivar los grupos y equipos de trabajo hacia un objetivo común y para mantener el rumbo de la vida diaria.

La Visión debe poseer las siguientes características:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para lograrla.
- Ser creíble y consistente con las estrategias a ejecutar para conseguirla.
- Sirve como instrumento de consenso.

Para el caso particular del Foro Empresario de la Región Central la expresión de deseo o anhelo se refiere al modelo de institución deseado por las entidades empresarias que lo conforman, en relación a las cualidades internas que debe mantener y obtener y al posicionamiento de la misma en el contexto en el que incursiona, a conseguir en septiembre del año 2017.

La manera de obtener este primer componente de las bases del Plan del Foro fue la de solicitar correcciones a una propuesta elaborada por el consultor en forma previa a la reunión. En este sentido, la Visión del Foro Empresario de la Región Central de la Argentina sería la siguiente:

**“Un Foro representativo de las entidades empresarias de la Región que trabaja y apoya el proceso de integración más allá de los cambios de gobierno, promoviendo el desarrollo económico sustentable y el relacionamiento público-privado y apuntando a: aumentar los niveles de inversión y del PBG de la Región, el volumen y diversidad de su oferta exportable y sus niveles de actividad y empleo, con el fin último de generar confianza en los negocios y contribuir a un desarrollo integral, armónico y equilibrado del país”.**

### **III. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL FORO EMPRESARIO DE LA REGIÓN CENTRO<sup>1</sup>:**

Este resulta en el momento de partida del Plan, es decir la situación interna de esta entidad regional en el mes de septiembre del año 2014.

Consecuentemente, la situación en el presente de la institución sirvió luego para definir estrategias de cambio respecto a la resolución de sus problemas.

Los aspectos internos de la institución que hay que aprovechar y que hay que solucionar respectivamente, para la consecución de la Visión determinada, son los siguientes:

#### **a) Fortalezas:**

En lo referido a los puntos fuertes, cualidades que posee el Foro y proyectos exitosos que viene ejecutando (Fortalezas), los asistentes a la reunión identificaron los siguientes:

- EL PLAN ESTRATÉGICO QUE ESTAMOS ELABORANDO.
- DEBEMOS CONTINUAR CON CADENAS DE VALOR, EN ETAPA DE EJECUCIÓN DE PROPUESTAS.
- CADENAS DE VALOR: MANTENERLAS Y PROFUNDIZARLAS. IMPULSARLAS!!!
- ESTUDIOS DE CADENAS DE VALOR. PRÓXIMO PASO: GESTIONAR LAS SUGERENCIAS DE LOS ESTUDIOS YA REALIZADOS.
- CADENAS DE VALOR.
- CADENAS DE VALOR.
- CADENAS DE VALOR.
- CADENAS DE VALOR.
- EN BASE A LOS ESTUDIOS DE LAS CADENAS DE VALOR, CONSOLIDAR UNA AGENDA DE TEMAS COMUNES A LAS TRES PROVINCIAS Y DESARROLLAR LA ESTRATEGIA.
- LOS ESTUDIOS TÉCNICOS.
- ESTUDIOS, DIAGNÓSTICOS Y PROPUESTAS SECTORIALES.
- CONCRETAR NEGOCIOS CON LAS DISTINTAS REGIONES.
- PARA MI GUSTO, POCO DE TODO LO QUE SE PODRÍA HACER.
- DEFINICIÓN Y SOLICITUD A LOS SECTORES PÚBLICOS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.
- INFRAESTRUCTURA.
- ESTAMOS TRABAJANDO EN LA UNIÓN DE DOS OCEÁNOS. MEJORAR FLETES, LOGÍSTICA. SEGUIR TRABAJANDO EN RUTAS.

---

<sup>1</sup>Debe destacarse que por razones de tiempo no se elaboró el Diagnóstico Externo al Foro, es decir las Oportunidades y Amenazas que el contexto le presenta a la entidad. Este componente deberá ser determinado en momentos de la formulación del Plan Estratégico para la Mejora de la Competitividad de la Región.

- DETERMINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL Y ELECTRICIDAD Y ENERGÍA.
- ESTUDIO DE ASIMETRÍAS IMPOSITIVAS ENTRE PROVINCIAS.
- ESTUDIOS DE PROFESIONALES (IMPOSITIVOS, INFRAESTRUCTURAS, ETC.)
- MANTENER EL FORO POR MÁS QUE NO SE LOGRAN LOS OBJETIVOS.
- LO QUE VEO POSITIVAMENTE DEL FORO, ES LA PERSEVERANCIA Y QUE A PESAR DE NO ESTAR SATISFECHOS CON LOS RESULTADOS HOY ESTAMOS TODOS REUNIDOS REPLANTEANDO NUESTRA EXISTENCIA.
- CONTINUIDAD SIN COMODIDAD.
- HABER SEGUIDO REUNIDOS A PESAR DEL ESCASO RESULTADO Y SEGUIR HACIÉNDOLO.
- INTENTAR INTEGRAR LA REGIÓN.
- NO BAJAR LOS BRAZOS, SEGUIR TRABAJANDO.
- ESTAR Y SEGUIR JUNTOS.

**b) Debilidades:**

En lo atinente a las cuestiones que deben ser mejoradas (Debilidades) y proyectos que deben abandonarse o cambiar, los participantes manifestaron los siguientes aspectos:

- DEBEMOS CAMBIAR LA METODOLOGÍA DE EXPRESAR LAS ACTIVIDADES.
- HAY QUE CAMBIAR EL MARKETING.
- DÉFICIT DE COMUNICACIÓN (HACIA ADENTRO Y HACIA AFUERA).
- DEBEMOS ABANDONAR LA APATÍA DE LA COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN SOBRE NUESTRAS ACCIONES.
- DEBEMOS CAMBIAR LA FORMA DE COMUNICARNOS Y QUE NOS CONOZCAN QUIENES TOMAN DECISIONES.
- ESCASOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESCASA COMUNICACIÓN.
- DEBEMOS EVITAR DISPERSAR ESFUERZOS EN PROYECTOS DE DIFÍCIL CUMPLIMIENTO (Por ej.: la armonización tributaria nacional).
- INTERACCIÓN EN SERIO CON EL PODER POLÍTICO.
- ABANDONAR LA DEPENDENCIA DEL SECTOR PÚBLICO EN TODO LO QUE SE PROPONE.
- CAMBIAR PROYECTOS LIGADOS A LOS GOBIERNOS DE TURNO.
- DEJAR DE SER SÓLO POSTULADORES DE IDEAS.
- SOMOS DÉBILES EN EXIGIR MÁS PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO. A VECES NO NOS JUGAMOS.
- CAMBIAR LA ACTITUD CON LOS POLÍTICOS. EL FUTURO EMPIEZA HOY, EL PASADO ES EXPERIENCIA VIVIDA.
- LOGRAR MAYOR ARTICULACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO.
- ARTICULAR POLÍTICAMENTE PARA CONCRETAR.

- FALTA CONTINUIDAD.
- ABANDONAR LA DESIDIA Y ESPERAR MUCHO DEL OTRO.
- POCA INTEGRACIÓN. POCA PARTICIPACIÓN.
- PROVOCAR EL RESULTADO DE UN PROYECTO PREVISTO COMO EL RESULTADO DE UN PROCESO CONSIDERADO DENTRO DE UNA ESTRATEGIA.
- ABANDONAR EL PESIMISMO.
- DEJAR DE LADO LA CATARSIS Y EL DIAGNÓSTICO.
- NINGUNO.

En lo que se refiere a acciones que deben ejecutarse y que en la actualidad no se están llevando a cabo, los asistentes manifestaron las siguientes cuestiones:

- PROMOVER LA OFERTA EXPORTABLE COMÚN.
- NO ESTAMOS HACIENDO CONOCER A LA COMUNIDAD LAS PROPUESTAS Y/O ESTUDIOS EJECUTADOS.
- DEBEMOS MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE NUESTROS ACTOS Y TRAZAR OBJETIVOS REALIZABLES A CORTO PLAZO.
- DEBEMOS CAMBIAR LA COMUNICACIÓN PÚBLICA.
- HAY QUE AUMENTAR LA COMUNICACIÓN, LOGRANDO CON ELLO PRESIONAR A LOS GOBIERNOS A ESCUCHARNOS.
- MEJORAR LA COMUNICACIÓN.
- HAY QUE MEJORAR LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.
  
- HACER PRESIÓN Y MÁS GESTIÓN PARA QUE NOS TENGAN EN CUENTA AL TOMAR DECISIONES.
- HAY QUE INSISTIR AL ESTADO PARA OBTENER SOLUCIONES RÁPIDAS.
- DEBEMOS HACERNOS ESCUCHAR POR LOS GOBIERNOS.
- TENER MÁS FIRME LA IDEA DE LO QUE SOMOS O REPRESENTAMOS Y EJERCER LOBBY.
  
- HAY QUE ALENTAR DESDE LOS FOROS A UNA MAYOR PARTICIPACIÓN.
- PROMOVER LAS OBRAS NECESARIAS DE INFRAESTRUCTURA PARA EL VERDADERO DESARROLLO DE DISTINTAS ACTIVIDADES. E.: MAÍZ, TRIGO, CARNE.
- LOBBY PARA LOGRAR LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA.
- REFORMULACIÓN DEL SISTEMA IMPOSITIVO (PROVINCIAL).
- OBSERVATORIO INTERSECTORIAL PARA INTEGRACIÓN.
- REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL FORO EMPRESARIO: PRESIDENCIA.
- PLANTEAR LOS OBJETIVOS Y ACCIONES DEFINIDAS DE MANERA CONJUNTA COMO FORO A LOS PODERES POLÍTICOS PROVINCIALES.
- UNA REUNIÓN CADA 3 MESES CON PRESIDENTE DE REGIÓN PARA EVALUAR AVANCES.
- LIDERAZGO.
- ÁREA EJECUTIVA PARA CIERTOS PROYECTOS.

- PROYECTOS DE EJECUCIÓN VIABLE POR PARTE DE LOS FOROS (POR SÍ MISMOS).
- NO SE ESTÁ EJECUTANDO NINGÚN PROYECTO.

#### **IV. CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN:**

Todas las actividades realizadas hasta esta etapa de la reunión de toma de decisiones tenían como objeto, el de determinar las acciones a ejecutar para que el Foro Empresario de la Región Centro alcance la Visión predeterminada que figura en el apartado II anterior del presente documento.

En función del Diagnóstico Interno elaborado que figura como apartado III de este documento, se determinaron los proyectos que componen la Cartera de Proyectos del futuro Plan Estratégico:

- 1. PUESTA EN MARCHA (IMPULSO Y EJECUCIÓN) DE LAS CADENAS DE VALOR DE LA REGIÓN CENTRAL DE LA ARGENTINA.**
- 2. CONFECCIÓN DE LISTADO PRIORIZADO Y SENSIBILIZACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA REGIONAL.**
- 3. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS SECTORIALES DE LA REGIÓN.**
- 4. ESTUDIO DE ASIMETRÍAS IMPOSITIVAS PROVINCIALES.**
- 5. PROMOCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE COMÚN.**
- 6. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MKT INSTITUCIONAL DEL FORO.**
- 7. SISTEMA DE INCIDENCIA (LOBBY) CON SECTOR POLÍTICO (GOBIERNOS + PARTIDOS) FRENTE AL PRÓXIMO PROCESO ELECTORAL.**
- 8. FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD (AL INTERIOR DEL FORO EMPRESARIO).**
- 9. FORTALECIMIENTO E IMPULSO DEL CORREDOR BIOCEÁNICO.**
- 10. DISEÑO DE NUEVA ESTRUCTURA Y FORTALECIMIENTO DEL FORO EMPRESARIO.**

**11. CREACIÓN DEL OBSERVATORIO REGIONAL.**

**12. FOMENTO DE MAYOR RELACIONAMIENTO E INTEGRACIÓN CON LOS DEMÁS FOROS DE LA REGIÓN.**

**13. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL FEDERALISMO Y DE CREACIÓN FORMAL DE OTRAS REGIONES ARGENTINAS.**

**V. PRIORIZACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS DEL PLAN:**

Para la priorización de los proyectos y por tanto para la determinación de los mismos como integrantes de la Cartera de Corto Plazo o como componentes de la Cartera de Mediano y Largo Plazo, se utilizó una matriz diseñada a tales efectos.

La Cartera de Corto Plazo será la primera en implementar en el período septiembre de 2014/septiembre de 2015. Sucesivamente, la Cartera de Proyectos de Mediano y Largo Plazo se convertirá en la de Corto para la ejecución de los Proyectos en el año 2016 y el 2017.

La Cartera de Corto Plazo está constituida por 5 (cinco) Proyectos, los que surgieron primeros en el ranking, una vez priorizados utilizando la mencionada Matriz de Priorización.

En esta matriz se colocaron los proyectos como columnas y las variables de calificación como filas. Los participantes de la reunión para sentar las bases del Plan procedieron individualmente a valorar cada proyecto, puntuándolos conforme a la valoración de cada variable integrante de la Matriz. Seguidamente se sumaron todas las calificaciones realizadas individualmente por los participantes, obteniéndose la cantidad de puntos logrados por cada proyecto y conformando el ranking de los mismos. Debe destacarse que este ranking no implica que alguno de los proyectos sea más importante o estratégico que otro, sino que más bien indica la oportunidad para ser ejecutados.

Los resultados de la priorización figuran en la Matriz que aparece seguidamente:

## FORMULACIÓN DE LAS BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN CENTRO

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PROYECTOS VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	PUNTAJE
URGENCIA														1- Mínima 2 - Media 3- Máxima
COSTO														1- Caro 2- Medio 3- Barato
GOBERNABI- LIDAD														1 - Baja 2 - Media 3 – Alta
VISIBILIDAD														1 - Poca 2 - Media 3 – Gran
EFECTO SINERGICO														1 - Bajo 2 - Medio 3 – Alto
TOTAL	168	175	169	149	165	185	189	161	154	184	145	161	134	
RANKING		4°	5°			2°	1°			3°				

**CARTERA DE PROYECTOS DE CORTO PLAZO  
(septiembre de 2014 – septiembre de 2015)**

- 1° SISTEMA DE INCIDENCIA (LOBBY) CON SECTOR POLÍTICO (GOBIERNOS + PARTIDOS) FRENTE AL PRÓXIMO PROCESO ELECTORAL.**
- 2° PLAN DE COMUNICACIÓN Y MKT INSTITUCIONAL DEL FORO.**
- 3° DISEÑO DE NUEVA ESTRUCTURA Y FORTALECIMIENTO DEL FORO EMPRESARIO.**
- 4° CONFECCIÓN DE LISTADO PRIORIZADO Y SENSIBILIZACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA REGIONAL.**
- 5° PROMOCIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE COMÚN.**

**ANEXO 1:**

**LISTADO DE PARTICIPANTES  
EN LA REUNIÓN DE TOMA DE  
DECISIONES PARA LA  
FORMULACIÓN DELAS BASES  
DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA MEJORA DE LA  
COMPETITIVIDAD DE LA  
REGIÓN CENTRO**

**LISTADO DE PARTICIPANTES EN LA REUNIÓN DE TOMA DE DECISIONES PARA LA FORMULACIÓN DE LAS BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN CENTRO**

<b>Institución</b>	<b>Apellido y Nombre</b>	<b>E-mail</b>
Confederación de Asociaciones Rurales de la Tercera Zona	Bonci, Walter	<a href="mailto:walterbonci@gmail.com">walterbonci@gmail.com</a>
Consejo Empresario Entre Ríos	Caviglia, Fernando	<a href="mailto:info@ceer.org">info@ceer.org</a>
Cámara Argentina de la Construcción, delegación Córdoba	Della Maddalena, Marcelo	<a href="mailto:mdellamaddalena@caccordoba.com.ar">mdellamaddalena@caccordoba.com.ar</a>
Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba	Drudi, Fernando	<a href="mailto:info@dghsrl.com.ar">info@dghsrl.com.ar</a>
Sociedad Acopiadores de Córdoba	Gallo, Erardo	<a href="mailto:asesoria@acopiadorescba.com">asesoria@acopiadorescba.com</a>
CONINAGRO Córdoba	Giraudo, Marco	<a href="mailto:marcoagiraudo@gmail.com">marcoagiraudo@gmail.com</a>
Federación Agraria Argentina Entre Ríos	Guia, Elvio	<a href="mailto:guiabara@hotmail.com">guiabara@hotmail.com</a>
Federación de Asociaciones Rurales Entre Ríos	Jorge, Chemes	<a href="mailto:chemesjorge@gmail.com">chemesjorge@gmail.com</a>
Federación de Cooperativas Entre Ríos	Kindebaluc, Daniel	<a href="mailto:fedeco@arnet.com.ar">fedeco@arnet.com.ar</a>
Cámara Argentina de la Construcción, delegación Santa Fe	Llenas, Ruben	<a href="mailto:cacros@cacros.com">cacros@cacros.com</a>
Cámara de Comercio de Córdoba	Lutri, Víctor	<a href="mailto:direccion@camcomcba.com.ar">direccion@camcomcba.com.ar</a>
Bolsa de Cereales de Córdoba	Maglione, Juan	<a href="mailto:jhmaglione@maglioneonline.com.ar">jhmaglione@maglioneonline.com.ar</a>
Bolsa de Comercio de Santa Fe	Mateo, Daniel	<a href="mailto:dmateo@arnetbiz.com.ar">dmateo@arnetbiz.com.ar</a>
Foro Empresario Córdoba	Mauvecin, Maximiliano	<a href="mailto:maxi@mauvecin.com">maxi@mauvecin.com</a>
Federación de Centros Comerciales de Santa Fe	Minardi, Carlos	<a href="mailto:micarsunchales@hotmail.com">micarsunchales@hotmail.com</a>
Bolsa de Comercio de Córdoba	Poncio, Ruben	<a href="mailto:ruben@poncio.net">ruben@poncio.net</a>
Consejo Empresario Entre Ríos	Popelka, Patricia	<a href="mailto:elevador21@yahoo.com">elevador21@yahoo.com</a>
Cámara Argentina de la Construcción, delegación Córdoba	Sciacca, Tindaro	<a href="mailto:tsciacca@itemsa.com.ar">tsciacca@itemsa.com.ar</a>
Bolsa de Cereales de Entre Ríos	Solari, Federico	<a href="mailto:presidencia@bolsacer.org.ar">presidencia@bolsacer.org.ar</a>
Federación Comercial de Córdoba	Stehli, Marcelo	<a href="mailto:marcelostehli@hotmail.com">marcelostehli@hotmail.com</a>
Cluster Tecnológico Córdoba	Villagra, Fernando	<a href="mailto:fjvillagra@hotmail.com">fjvillagra@hotmail.com</a>

# **ANEXO 2: CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

# FORMULACIÓN DE LAS BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL FORO DE ENTIDADES EMPRESARIAS DE LA REGIÓN CENTRAL (2014-2017)

Guillermo Marianacci

## CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



### ¿ QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Es un proceso técnico-político, que determina participativamente:

- Una **imagen-objetivo** de un territorio, institución o sector (¿Quiénes queremos ser en el futuro?), basada en ...
- Un **diagnóstico** de su situación actual (¿Quiénes somos hoy?), y ...
- Una **cartera de proyectos** que apunte a conseguir el modelo formulado.

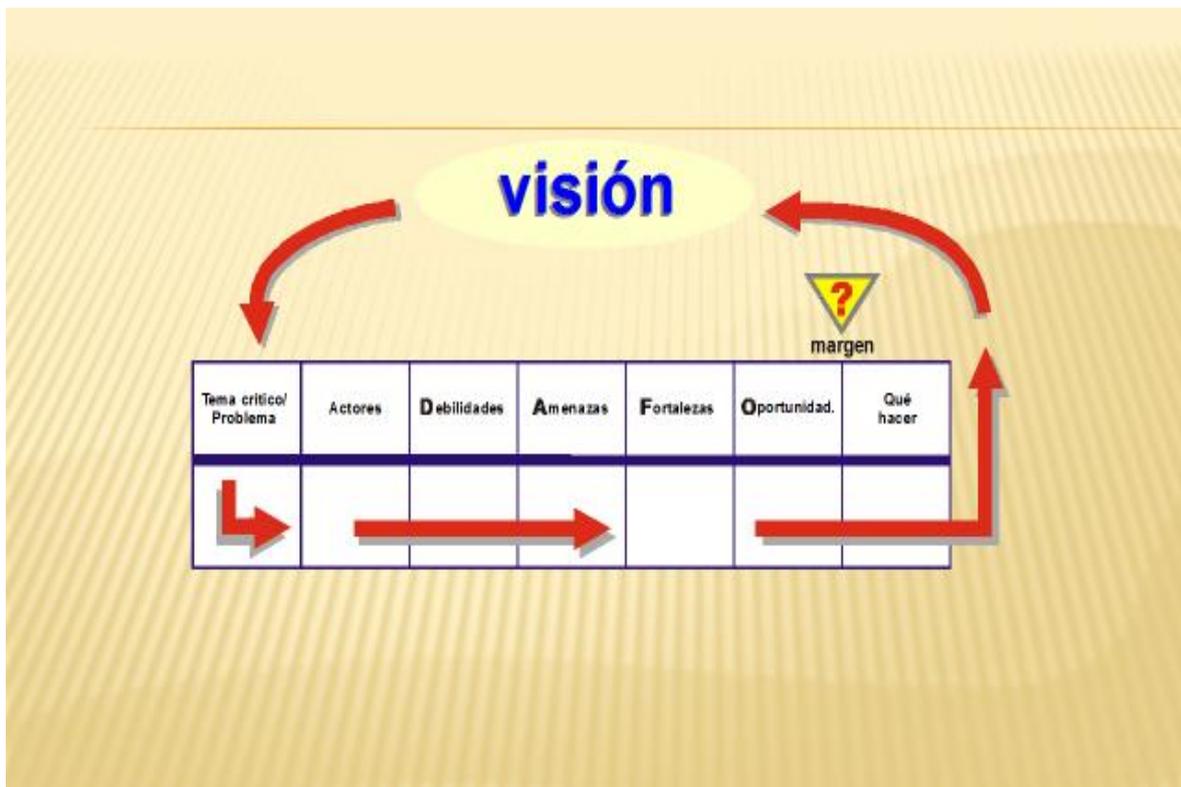
## ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO (2)?

Una gran mesa de consensos, en la que participan todos los actores de una entidad, en la que se definen:

- su **MODELO DE DESARROLLO** (Visión, Ejes Estratégicos y Objetivos Particulares)
- su **SITUACIÓN ACTUAL** (Diagnóstico Interno= Fortalezas y Debilidades - Diagnóstico Externo= Oportunidades y Amenazas)
- las **ACCIONES** que acercarán a la institución hacia el Modelo de Desarrollo deseado (Cartera de Perfiles de Proyectos-Metas o Indicadores)

## CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO





QUÉ ES UNA ESTRATEGIA???

# **ANEXO 3: BREVE RESEÑA DE LO ACTUADO Y ESTRUCTURA ACTUAL DEL FORO DE ENTIDADES EMPRESARIAS**



## Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro

### Origen de la Región Centro

**Constitución Nacional, Artículo 124**

Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto.

**Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio.**



**Corredor Bioceánico**



Gentileza Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de Córdoba

## Hidrovia Paraná – Paraguay

Gentileza Instituto de  
Investigaciones Económicas de  
la Bolsa de Comercio de  
Córdoba



## ¿Cómo se estructura la Región Centro?

Organismo máximo de decisión ejecutivo compuesto por los primeros mandatarios de cada provincia. Presidencia Pro Tempore

**Junta de Gobernadores**

**Comité Ejecutivo**

Organismo de implementación de políticas regionales. Se compone por la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales de la Provincia de Córdoba, la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración de la Provincia de Santa Fe y el Ente Región Centro de Entre Ríos

Instancia deliberativa integrada por los legisladores provinciales que resulten electos en sus respectivas Cámaras Legislativas.

**Comisión Parlamentaria Conjunta**

**Secretaría Administrativa**

Organismo de coordinación integrado por un funcionario de cada provincia, con sede rotativa.

Integrado por los Foros Empresarial, Profesional, Universitario y Sindical de cada provincia que integra la Región.

**Consejo de la Sociedad Civil**

## El Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro

- ▶ 2002 Tratado de las Bolsas de Comercio de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos
- ▶ 2005, se constituye el Foro Empresario
- ▶ 46 Cámaras Empresarias
- ▶ Aprueba diversos informes que contienen problemas, temas críticos y proyectos de inversión, reformas y fortalecimiento institucional.

- ▶ 2006 el Foro de Entidades Empresarias de la Región Centro integra el Consejo de la Sociedad Civil:
  - Foros de Profesionales, Universidades y Organizaciones del Trabajo.
  
- ▶ 2007 Desarrollo el Plan estratégico de la Región Centro.



- ▶ 2007 Gobernadores y el CFI presentan el Plan Estratégico de la Región.
- ▶ "Declaración de Paraná" del Foro, expresando un fuerte respaldo al proceso de integración



- ▶ **2008** Convenios de colaboración para el desarrollo las cadenas de valor
  
- ▶ **2009** Ámbito de trabajo conjunto entre los Legisladores Nacionales y representantes de la Sociedad Civil de la Región Centro, en la ciudad de San Francisco: Sistema Tributario Argentino, Infraestructura y Políticas Sociales.



- ▶ **2010** Primeras reuniones con los legisladores de la Región, a los cuales se entregó documentos relacionados con el diagnóstico preliminar sobre el Sistema Impositivo



## ¿Cuáles fueron las acciones realizadas?



### Estudios Realizados

- ▶ Estudios para el desarrollo fortalecimiento y modernización de las cadenas de valor de la Región Centro.
- ▶ Propuesta de Reforma Tributaria.
- ▶ Estudio infraestructura para la Región Centro

### **Córdoba:**

- ▶ Electrónica Informática
  - ▶ Turismo
  - ▶ Maquinaria para la Industria Alimenticia
  - ▶ Automotriz – Autopartista
- 

### **Entre Ríos:**

- ▶ Maíz.
  - ▶ Foresto-Industrial.
  - ▶ Porcina (en ejecución).
  - ▶ Vitivinícola (en ejecución).
- 

## **Santa Fe:**

- ▶ Bovina y Cuero.
- ▶ Apícola
- ▶ Láctea
- ▶ Maquinaria Agrícola



¿Hacia dónde vamos?

**ANEXO 4:  
PROGRAMA DE TRABAJO  
UTILIZADO DURANTE LA  
REUNIÓN DE TOMA DE  
DECISIONES PARA LA  
FORMULACIÓN DE LAS BASES DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD  
DE LA REGIÓN CENTRO**

## ***FORMULACIÓN DE LAS BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE COMPETITIVIDAD PARA EL FORO EMPRESARIO***

### **ESTRUCTURA DE LA REUNIÓN DE TRABAJO**

- 10.00 hs. Bienvenida y breve presentación institucional de los asistentes
- 10.15 hs. Valoración de lo actuado hasta la fecha Breve presentación cronológica de la tarea realizada y Estructura actual del Foro Empresario de la Región Centro
- 10.30 hs. Visión del Foro Legitimación y/o Corrección
- 11.00 hs. Elaboración del Diagnóstico del Foro de la Región Centro. Se trabajará como base sobre los siguientes 3 ejes fundamentales:
- Qué proyectos, actividades y/o actitudes está teniendo o ejecutando actualmente el Foro que debe continuar realizando debido a que han sido exitosas.
  - Qué proyectos, actividades y/o actitudes han demostrado debilidades y habría que descartar, abandonar o cambiar.
  - Qué proyectos, actividades y/o actitudes no existen en la actualidad y deberían crearse en el futuro.
- 13.00 hs. Conclusiones preliminares sobre nuevos Ejes de Trabajo comunes regionales
- 13.30 hs. Almuerzo con autoridades
- 15.00 hs. Confección de la Cartera preliminar de Proyectos en base a los Ejes propuestos para un Plan Estratégico y de Competitividad Regional del Foro Empresario
- 16.30 hs. Priorización de la Cartera.
- 17.00 hs. Evaluación y palabras finales.