



SENADO DE LA NACIÓN  
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2004		
Organismo: Sistema de Apoyo a la Producción y el Empleo (SAPE) de la Municipalidad de Brinkmann		Provincia: Córdoba
Responsable para contactar: Ing. Marcela Leiva		Fecha de Llenado del Formulario: 25 de Agosto de 2004
Calle: Int. Zampol	N 203°:	CP: X2419
Localidad: Brinkmann	Municipio: Brinkmann	Cantidad de habitantes: 9900
Teléfonos: 03562-480127 int 806		Fax: 03562-480127
Sitio web:		E-Mail: sape@brinet.com.ar
Título de la experiencia: El SAPE (Sistema de Apoyo a la Producción y el Empleo) de la Municipalidad de Brinkmann y su impacto en los procesos de desarrollo económico local.		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Giaveno, Carlos José	Sello:	Firma:

- EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.
- RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.
- NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.
- PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:  
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL H. SENADO DE LA NACIÓN,  
TEL. (011) 4959-3000 int. 2700 / 2701, MAIL [municip@senado.gov.ar](mailto:municip@senado.gov.ar)

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	Nº de Registro:



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE QUILMES  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE GENERAL SARMIENTO



FEDERACIÓN  
ARGENTINA DE  
MUNICIPIOS

I · F · A · M

INSTITUTO FEDERAL de  
ASUNTOS MUNICIPALES

MINISTERIO DEL INTERIOR  
SECRETARIA DE ASUNTOS  
MUNICIPALES



SECRETARIA DE  
POLÍTICAS  
SOCIALES

MINISTERIO de  
DESARROLLO SOCIAL  
PRESIDENCIA de la NACION



**Síntesis o resumen del proyecto:**

El proyecto consiste en el análisis del impacto de un Sistema de Apoyo a la Producción y el Empleo creado en el año 2000 junto a otras instituciones de interés local.

**Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia: Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:**

Brinkmann se halla ubicada en el centro de la cuenca lechera central más importante del país, en el noreste de la provincia de Córdoba. En la zona, esta localidad, posee influencia sobre otras localidades más pequeñas, entre ellas, Seeber y Colonia Vignaud. La actividad económica principal es la lechería y la agricultura, existiendo un fuerte éxodo rural hacia los centros más poblados. El área comercio y servicios se halla colapsado por la actual situación económica, no obstante ello, la informalidad es creciente especialmente en los rubros alimentación. Existen en la ciudad dos industrias (SanCor y el Frigorífico La Piamontesa), asociadas a otras PyMES relacionadas a la industria metalmeccánica.

La ciudad cuenta con las mejoras básicas (luz eléctrica, teléfono, cloacas, agua corriente, internet, etc.) y es accesible a través de distintos medios de comunicación terrestre (bus, automóvil, etc.)

Entre los servicios adicionales se hallan: bancos, clubes, fundaciones, templos religiosos, salas velatorias, estación de ómnibus, estación de servicios, pubs, restaurantes, etc.

Brinkmann se halla a 65 km. Al norte de la ciudad de San Francisco (Cabecera de departamento), a 200 km. de la ciudad de Santa Fé y a 256 km. de la ciudad de Córdoba (capital).

✓ Superficie: 14456 has.

✓ Población: 9000 habitantes

La Municipalidad de Brinkmann se halla integrada por:

- Departamento Ejecutivo (compuesto por 6 miembros: un intendente y seis secretarios)
- Concejo Deliberante (de 7 miembros)
- Tribunal de cuentas (de 3 miembros)

Entre los indicadores socioeconómicos de la localidad se pueden mencionar:

- Existen en Brinkmann 2000 familias de las cuales 600 son atendidas por el dispensario municipal, lo cual nos indica que cerca del 30% de la población es de pocos o escasos recursos.
- En cuanto al nivel de desocupación, se conoce que 387 personas se postularon al Plan Jefes y Jefas de Hogar (sin considerar a los desocupados solteros, casados sin hijos y casados sin hijos menores de 18 años), por lo cual según el RUD municipal (Registro Único de Desocupados), la tasa de desempleo ronda el 13 %. A pesar que la zona de influencia municipal se halla caracterizada por la actividad agropecuaria (que no utiliza mano de obra en forma intensiva), la presencia de industrias también influyó en los índices de desocupación, debido a drásticos despidos de mano de obra y baja calidad remunerativa de los asalariados en estos últimos meses.
- Respecto a vivienda, este municipio construye entre 20-30 viviendas/año desde el año 1996, lo cual representa un 10% de la demanda actual.

Se adjunta información sobre el uso y aplicación de fondos recaudados y datos sobre el número de empleados

Se adjuntan datos específicos de la localidad y su integración regional

**Objetivos propuestos** (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) **y metas del proyecto o políticas del municipio:**

A continuación se detallan los objetivos generales del SAPE que a su vez, resultan estar compartidos por las distintas áreas de dicho sistema, debido a la interrelación que se establece entre ellas. Los objetivos son:

- ◆ Fomentar el espíritu emprendedor, la creatividad y la innovación desde los primeros estadios del proceso de creación de empresas
- ◆ Propiciar la autogestión del empleo a través de la creación de empresas
- ◆ Favorecer la distribución de ingreso como herramienta para disminuir la pobreza.
- ◆ Contribuir a la creciente competitividad de las microempresas vigentes
- ◆ Asistir a la microempresa en su transición a pequeña empresa
- ◆ Gestionar fondos locales
- ◆ Generar políticas ajustadas a las necesidades del circuito económico local
- ◆ Capacitar al micropresario local
- ◆ Fortalecer la relación microempresa-pequeña-gran empresa (integración horizontal)
- ◆ Ajustar el perfil del empresariado local a las exigencias del mercado actual (nacional e internacional)
- ◆ Renovar, actualizar la concepción de empresa, independientemente de su tamaño
- ◆ Dinamizar la tasa anual de creación de empresas en Brinkmann
- ◆ Lograr transformar al SAPE en un centro de referencia regional en cuanto a políticas de fomento de la microempresa
- ◆ Generar mayor valor público a través del trabajo interinstitucional
- ◆ Diagnosticar la capacidad productiva de Brinkmann y el perfil de empleabilidad existente entre la población económicamente activa.
- ◆ Disminuir el índice de desocupación local.
- ◆ Concienciar a la sociedad de la responsabilidad que le cabe para influir en el sistema económico local
- ◆ Lograr mayor participación de la actividad privada en la economía local
- ◆ Reducir la carga regulatoria sobre empresas recién creadas.
- ◆ Fomentar la autosuficiencia para lograr una política social menos protectora
- ◆ Promover la participación de la mujer en la economía.

**Problema que la experiencia intenta resolver.** Caracterización:

La crisis económica evidenciada a fines de la década del 90, hacen que el Poder Ejecutivo municipal se vea en la necesidad de crear un mecanismo que preserve la evolución del circuito económico local. Por ello, en Agosto de 2000, se crea el SAPE (Sistema de Apoyo a la Producción y el Empleo) para de alguna manera, amortiguar la influencia del impacto de la mencionada crisis nacional a través de políticas locales. De esta alternativa, participan instituciones de vital importancia local, estas son: el Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad, la Mutual del Centro Social y Deportivo Brinkmann y la Mutual de Tiro Federal y Deportivo Morteros, filial San Jorge.

Hasta la creación del SAPE, no existía información acerca de indicadores esenciales como ser tasa de desempleo, tasa de creación de empresas, nivel de empleo, perfil productivo local predominante, nivel de financiamiento disponible para el empresariado local, etc. De acuerdo a esto, el SAPE fue creado con cuatro áreas:

- ◆ Asistencia técnica
- ◆ Microcrédito
- ◆ Capacitación
- ◆ Programas locales, provinciales y nacionales

Durante los dos primeros años, las áreas microcrédito y programas locales, tuvieron el mayor protagonismo. Luego a partir de la devaluación de inicios del 2002, el área de capacitación junto al microcrédito tomaron un rol fundamental en el proceso de creación de empresas como paliativo al desempleo (autogestión del empleo).

Actualmente todas las áreas se hallan trabajando al unísono, en base a las demandas de los distintos sectores, destacando que las áreas microcrédito y capacitación lograron afianzarse y de alguna manera, podemos considerarlas totalmente asumidas por la población como un servicio más que presta el municipio, quizás con una eficiencia mayor al resto de los servicios básicos que éste presta (barrido y limpieza, salud, vivienda, etc.).

**Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:** Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

El SAPE fue creado en Agosto de 2000 dependiente de la Secretaría de Economía y Desarrollo local. Dicha secretaría posee las siguientes áreas:

- > Administración municipal de ingresos: se halla avocada a la recaudación total de recursos del municipio, es decir, desde la emisión de cedulones hasta la procuración de deudas.
- > Finanzas: en esta área se define el destino de los recursos obtenidos en función del presupuesto anual municipal
- > Desarrollo Económico Local: se halla representado por el SAPE como ejecutor de la totalidad de las acciones inherentes a ésta área.

Misión del SAPE:

Contribuir al desarrollo económico local, generando acciones transversales con otras dependencias municipales y a su vez con las instituciones del medio, en base a principios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Función del SAPE:

Coordinar las acciones que propicien la creación de empresas, la generación de empleo y la adecuación de recursos humanos según la demanda del mercado laboral local. La concreción de estas acciones favorece el desarrollo económico que finalmente permite, incrementar la calidad de vida de la población.

Áreas del SAPE

- ◆ Asistencia técnica
- ◆ Microcrédito
- ◆ Capacitación
- ◆ Programas locales, provinciales y nacionales
- ◆ Oficina de empleo del MTSS (base de datos de desocupados)

**Marco normativo de la experiencia:** ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

a) Decreto de creación del SAPE

**DECRETO Nº 201/00**

**VISTO:**

Las constantes demandas recibidas en este municipio de una gran parte de la comunidad respecto a Programas específicos que tiendan al fomento del Empleo y de Apoyo, colaboración y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.-

**Y CONSIDERANDO:**

Que es intención de este municipio, en la medida de sus posibilidades, brindar asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa con el objeto de atender a la problemática de ésta y crear el marco adecuado para encontrarle solución a la problemática del desempleo.-

POR ELLO

**EL INTENDENTE MUNICIPAL DE BRINKMANN**

**DECRETA**

**Artículo 1º:** CREASE el Programa Sistema de Apoyo a la Producción y el Empleo (S.A.P.E.), para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y el fomento del empleo.-

**Artículo 2º:** El Departamento Ejecutivo Municipal propondrá, a través de una Ordenanza, un régimen especial de tributación por la Contribución que incide sobre Comercio e Industria y por la tasa por Servicios a la Propiedad para todos los micro emprendimientos que participen de este Programa y que desarrollen actividades gravadas por éstas.-

**Artículo 3º:** AUTORÍCESE a la Secretaría de Economía y Desarrollo Local a desarrollar todo otro tipo de actividad que considere necesario a los efectos de la implementación del programa descrito en el presente.-

**Artículo 4º:** COMUNÍQUESE, publíquese, dése al Registro Municipal y archívese.-

Brinkmann, 17 de agosto de 2.000.-

**b) Acuerdo marco para la creación del fondo de microcrédito del SAPE**

Entre la Municipalidad de Brinkmann, representada en este acto por su Intendente Sr. CARLOS JOSE GIAVENO, la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Brinkmann Limitada, representada por su Presidente Sr. ALBERTO RIBERI, la Mutual de Tiro Federal y Deportivo Morteros "Filial San Jorge", representada por su Gerente Sr. JUAN PEDRO BALBO, la Mutual de Centro Social y Deportivo Brinkmann, representada por su Presidente Sr. HORACIO MIRANDA y el Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad de Brinkmann, representado por su Presidente Sr. VÍCTOR MOLINO, acuerdan lo siguiente: -----

PRIMERO: El fondo tendrá como objetivo el fomento y desarrollo de micro emprendimientos industriales, comerciales y de servicios, fomento y colaboración del empresariado local y búsqueda de nuevos proyectos fabriles y radicación de empresas y toda otra actividad que permita el logro del desarrollo de los objetivos supra mencionados.

SEGUNDO: Las partes se obligan a aportar la suma de pesos tres mil (\$ 3.000,00) cada una, a fin de conformar un fondo de pesos quince mil (\$ 15.000,00), el que será destinado para realizar préstamos para el momento de los micro emprendimientos citados en el artículo primero.-----

TERCERO: Se deja establecido que tanto las utilidades como las pérdidas formarán parte del fondo.-----

CUARTO: Las partes se obligan a formar una comisión, cuyo objetivo será la redacción de un reglamento para el otorgamiento de los préstamos, la evaluación de los proyectos presentados, su viabilidad y el otorgamiento de los fondos a los efectos de lograr el fin establecido en el proyecto.-----

QUINTO: La Comisión estará integrada por un representante titular y un representante suplente de cada institución; en caso de producirse algún cambio de autoridades en la/s institución/es que representa/n el/los integrante/s de la comisión, el/los representante/s saliente/s deberá/n designar de inmediato a la/s persona/s que lo/s reemplazará

SEXTO: Las partes dejan expresamente establecido que la Comisión otorgará igualdad en el tratamiento de todos los proyectos, sin discriminación de ningún tipo (políticas, ideológicas, religiosas, etc.).-----

SÉPTIMO: La Comisión será la encargada de redactar el reglamento que determinará los requisitos a cumplir por los interesados para el otorgamiento de los fondos, devolución de éstos, etc

Previa lectura y en prueba de conformidad, firman las partes cinco (5) ejemplares de un mismo tenor y un mismo valor legal en Brinkmann a los ..... días del mes de mayo de 2000.-----

SE ADJUNTA REGLAMENTO INTERNO DEL FONDO DE MICROCRÉDITO

**Caracterización de la situación previa:**

. En la Argentina, 14 de cada 100 adultos están involucrados con algún emprendimiento de negocios, 1 de cada 5 realizó en el último año alguna acción concreta de un nuevo negocio y la tasa de actividad emprendedora del país es de 19,7%, superada por Venezuela y Uganda. La tasa de sobrevivencia de dichas empresas, luego de 5 años, es del 20%. Por lo tanto es necesario un esquema de asistencia técnica para empresarios y emprendedores que permita sortear los principales obstáculos que manifiestan las pequeñas y medianas empresas brinkmanenses, entre ellos:

- ✓ Difícil acceso a financiamiento
- ✓ Escasa utilización de recursos que efficienten la administración
- ✓ Falta de planes de mercadeo y/o marketing de sus productos
- ✓ Desconocimiento de mecanismos de exportación
- ✓ Desinformación en general
- ✓ Burocracia en trámites estatales
- ✓ Inexistencia de canales alternativos de comercialización
- ✓ Falta de valor agregado en algunos productos

Asimismo, se presenta un alto porcentaje de emprendedores por necesidad, ya que no tienen otra alternativa (38%). De acuerdo a los datos de los censos de PyMES y censo permanente de desocupados realizado por el SAPE, se presenta la situación previa de la realidad socio-económica de Brinkmann, destacando que la situación actual es sensiblemente mejor.

% de desocupación abierta: 13.17%

- ◆ Hombres: 11.7 %
- ◆ Mujeres: 14.47%

Edad de desocupados	%
Hasta 17 años	3.62
18-24 años	32.25
25-30 años	18.84
31-40 años	20.77
41-50 años	14.49
51-60 años	6.76
Mayor de 60 años	3.26

Situación ocupacional	%
No trabajo anteriormente	8.69
Desocupado menos de un año	8.82
Desocupado más de un año	66.00

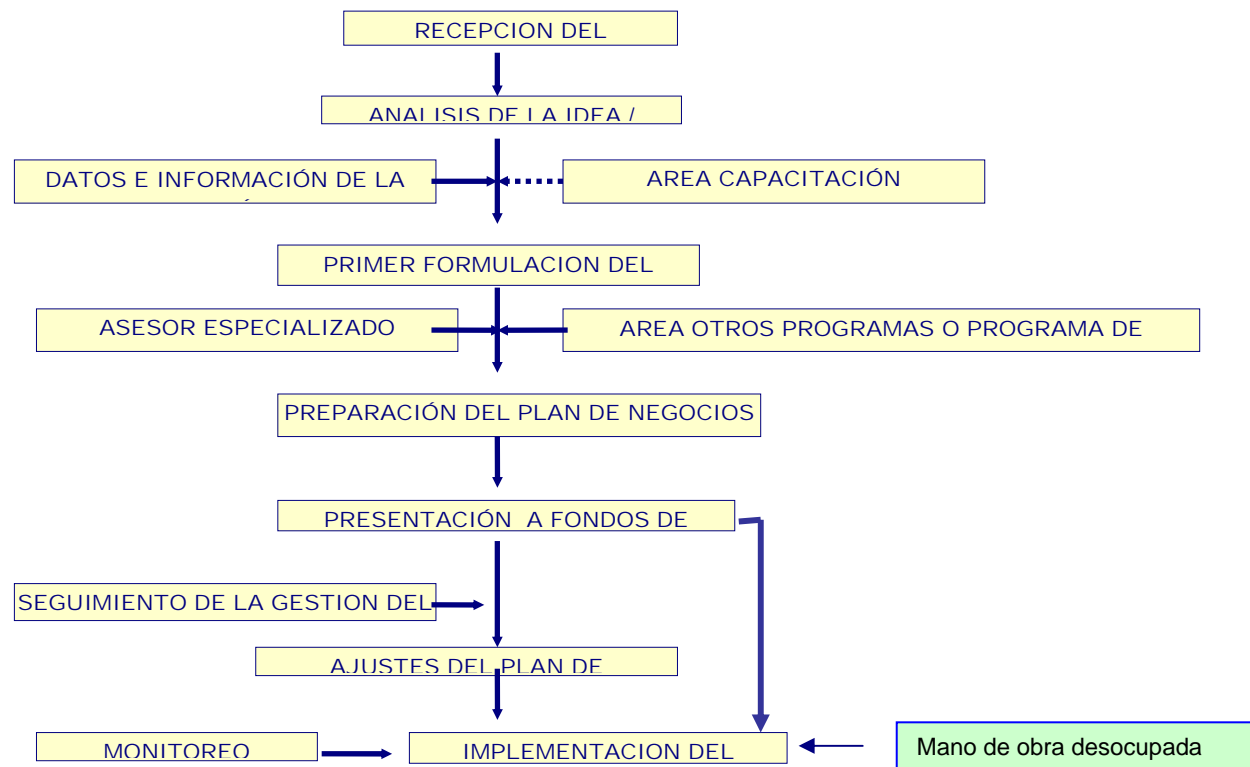
Nivel de estudios	%
Sin estudios	1.93
Primario incompleto	17.51
Primario completo	26.57
Secundario incompleto	17.51
Secundario completo	12.56
Terciario incompleto	4.11
Terciario completo	20.5
Universitario incompleto	0.97
Universitario completo	0.24
Sin datos	16.55

Cantidad de hijos a cargo	%
Sin hijos	34.90
1-2 hijos	39.13
3 o más hijos	25.97

El último censo de PyMES se realizó en el año 2001, con los siguientes resultados Unidad muestral: 83	Necesidad Mano de Obra calificada: SI: 46.34 % NO: 53.66 %
Tipos de empresas encuestadas: ✓ Comercios: 47.56 % ✓ Servicios: 31.71 % ✓ Industria: 18.29 % ✓ Producción primaria: 2.44 %	Antigüedad de las empresas: < 1 año: 3.75 % 1 a 5 años: 33.75 % > 5 años: 62.50 %
Perfil de empleado más solicitado: Con conocimientos en Computación, manejo de PC: 10.84 % Marketing, publicidad, ventas: 15.66 % Administración de empresas: 4.82 % Electricidad, soldadura, gomería, mecánica, chapista, electricidad automotor, bobinado de motores, metalurgia, etc.: 14.46 %	Gerentes de empresas capacitados en Administración de empresas: 15.85 % Empresas que capacitan a sus empleados (interno o externo): 43.04 % Las empresas no capacitan a sus empleados porque: No es necesario: 29.11 % No pueden pagar la capacitación: 5.06 % No poseen empleados: 22.78 % Empresas familiares: 22.78 %
¿En qué se destacan las empresas de Brinkmann? (según sus dueños) ✓ Calidad del producto/servicio: 78.30 % ✓ Bajos Costos: 34.94 % ✓ Atención personalizada: 31.32 % ✓ Sistema de ventas: 19.27 % ✓ Administración: 19.28 % ✓ Servicio post-venta: 18.07 % ✓ Finanzas: 3.60 % ✓ Algunos aspectos de marketing: 21.69 %	Área en qué necesitan ayuda las PyMES de Brinkmann: ✓ Acceso a créditos: 34.94 % ✓ Expansión física de la empresa: 24.10 %

**Características generales de la iniciativa:** actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

El SAPE asesora a los empresarios y/o nuevos emprendedores, según el siguiente esquema:



De esta manera, todas las áreas se ven interactuando en la medida que el emprendedor lo necesita. Cabe destacar que para el caso de empresarios en marcha se establece una metodología similar para abordar sus problemáticas con la diferencia de no necesitar preparar un plan de negocios, salvo por cuestiones de solicitud de créditos.

**Etapas de implementación y grado de avance:**

Etapa	Grado de avance
Conformación del SAPE	Cumplimentado
Constitución Fondo de Microcrédito	Cumplimentado
Creación de una oficina de empleo	Cumplimentado
Realización de Censo de desocupados y censo de pymes	cumplimentado
Otorgamiento y seguimiento de créditos según normativa	cumplimentado
Adecuación de las líneas de créditos vigentes	cumplimentado
Ampliación del fondo de microcrédito	cumplimentado
Generación de nueva línea de crédito	En ejecución

Cabe aclarar que algunas etapas no estaban establecidas sino que fueron generadas por la misma evolución del sistema.



**Recursos humanos involucrados:** características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

Nombre y Apellido	Profesión	Institución a la que pertenece	Condición
Pablo Scotta	Contador Público Nacional	Sec. De Economía y Desarrollo Local de la Municipalidad de Brinkmann	Funcionario
Marcela Leiva	Ing. Agrónoma - MBA	Coordinador SAPE	Contratada
Marta Chialvo	Empleada administrativa	Municipalidad de Brinkmann	Contratada
Juan José Hidalgo	Abogado	Asesor letrado municipal	Servicio autónomo
Jorge Godio	Administrativo	Mutual del Centro Social y Deportivo Brinkmann	Gerente
Rubén Ambrogio	Administrativo	Mutual Tiro Federal y Deportivo Morteros, filial San Jorge	Gerente

**Financiamiento:** Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

El financiamiento del SAPE proviene de varias fuentes, dependiendo del tipo de gasto generado. Los gastos y el tipo de financiamiento se detallan a continuación:

◆ Gastos de oficina, honorarios coordinador y personal administrativo:

Estos gastos se incluyen dentro de los costos fijos municipales. La oficina del SAPE funciona en el municipio y cuenta con un presupuesto anual de \$ 35000 . Dentro de estos gastos se incluye la capacitación y adiestramiento del personal y la publicidad.

◆ Fondo de microcrédito:

Este fondo fue conformado con aportes de las cuatro instituciones participantes del sistema. Los fondos originales (14750 \$) ya fueron recuperados y junto a los intereses generados se encuentran a disposición de los proyectos que se presentan anualmente. En el año 2003, el Fondo se integró al Fondo solidario para el desarrollo del programa REDES del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, ascendiendo la suma total disponible a \$ 49750, incluyendo la contraparte que aportó el Municipio.

A fines del año 2003, el SAPE recibe el premio de FONCAP a las Instituciones de financiamiento a microempresas, por lo que recibe \$ 10000. Por decisión unánime de las instituciones que conforman el SAPE, se decidió destinar el dinero al Fondo para microcrédito, por lo tanto, la suma actual disponible para préstamos es de \$ 75000.

A partir del año 2004 se realizará un reembolso mensual de \$ 1000 durante 24 meses en concepto de rendición de Fondos PROSOL del año 1990. Estos fondos también se afectarán al fondo de microcrédito.

A raíz de la relación entablada con FONCAP, las instituciones han decidido lanzar una nueva línea de crédito para medianas empresas, a través de un crédito avalado por el Municipio. Para esta nueva línea se destinarán 100000\$, lo cual permitirá, diversificar la oferta de créditos para el desarrollo empresarial local.

De acuerdo a la evolución de los fondos, la meta es llegar al año 2006 con una cartera de créditos de \$ 200000.

◆ Capacitación:

Los gastos del área de capacitación se hallan subsidiados por el municipio para aquellas personas habitantes de Brinkmann. El subsidio corresponde al 50 % de la matrícula de cada curso impartido. Este subsidio puede representar un 100 % si consideramos que los recibos de pago pueden utilizarse para cancelar deudas repositivas municipales. Actualmente la grilla de cursos correspondientes al "Plan de Capacitación y Reconversión laboral 2004" esta compuesta por 12 cursos, ya que se trata de impartir un curso por mes.

◆ Asistencia técnica:

La asistencia técnica a beneficiarios del SAPE incluye los gastos de asistencia a ferias, viajes para acuerdos con proveedores, consultas en internet, confección de catálogos de productos, eventos varios (desfiles, exposiciones dinámicas, etc.). Parte de estos gastos están contemplados en parte de los fondos destinados a microcrédito.

Hacia la autogestión del SAPE

Considerando que el SAPE es una acción implementada por el poder ejecutivo municipal y que por ello, cuenta con partida presupuestaria dentro del presupuesto general, se estableció como meta para el año 2006, lograr funcionar con:

- ◆ 50 % de la tasa de industria y comercio
- ◆ 80 % de los intereses devengados de los préstamos otorgados
- ◆ Matrículas de cursos abonadas
- ◆ Subsidios extraordinarios logrados del estado

Costo mensual de la experiencia

Concepto	Cantidad	Costo unit \$	Costo total \$
Alquiler oficina	1	150	150
Gastos escritorio	1	50	50
Honorarios coordinador	1	700	700
Honorarios administrativo	1	200	200
Luz - teléfono	1	50	50
Gastos capacitacion	1	200	200
Gastos fondo microcrédito	18	3	54
Fotocopias	300	0,05	15
Internet	1	15	15
Viáticos	1	100	100
COSTO TOTAL MENSUAL			1534
COSTO TOTAL ANUAL			18408

**Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:**

Durante la implementación del SAPE se han suscitado una serie de experiencias, que no pueden considerarse conflictos sino instancias de aprendizaje propias del proceso.

Dentro de las experiencias más importantes se tiene:

- ◆ Participación ciudadana en la implementación de acciones puntuales: La población a través de grupos de vecinos, manifiestan sus necesidades de capacitación (Ej.: torneros, electricistas, empresarios, etc.), contactan a un capacitador, acuerdan un lugar de reunión para la capacitación y finalmente acuden al SAPE para ultimar detalles de índole administrativa.
- ◆ Talleres de detección de necesidades en el sector agropecuario y productor de bienes y servicios: Se realizaron talleres con representantes de ambos sectores para determinar el perfil de mano de obra que necesitan y para ello se utilizó la metodología del "árbol de problemas" para detectar acciones posibles de llevarse adelante junto al SAPE.
- ◆ Niveles bajos de mora en microcrédito: Actualmente se cuenta con una tasa de mora del 5 %, siendo ésta menor a 3 meses debido que a partir de ese período se procede a la ejecución del crédito.
- ◆ Desvío de fondos hacia actividades distintas de las presentadas durante la solicitud del crédito: Solo se ha registrado un 10 % de desvío de fondos hacia actividades no productivas
- ◆ Implementación de sistema de garantía solidaria: A partir del año 2003, se implementó el sistema de garantía de créditos asociativos a través de garantía solidaria, beneficiado así a personas que no cuentan con los avales suficientes para acceder al crédito.
- ◆ Utilización de recursos humanos locales para capacitación: A partir del año 2002, debido a la imposibilidad de acceder capacitadores de otras localidades se conformó un equipo técnico local que han diseñado cursos adecuados a la demanda actual. Entre los cursos más destacados mencionamos: niñera (a cargo del equipo de salud municipal), cuidado de ancianos y enfermos, manipuladores de alimentos, creación y gestión de microempresas, etc.
- ◆ Alternativas ante la informalidad: La Municipalidad de Brinkmann a través del SAPE, ha establecido contacto con la Fundación para la Promoción Vecinal (FUNPROVE) con sede en la ciudad de Córdoba. Dicha Fundación funciona desde 1988 y su misión es apoyar a microempresarios brindando capacitación, asistencia técnica y la posibilidad a través de una adhesión de poder comercializar sus productos / servicios con factura y remito de la mencionada institución. La metodología es la siguiente:
  - a. El microempresario firma un contrato de adhesión con FUNPROVE. La adhesión es grupal, es decir, un mínimo de 3 y máximo de 5 microempresarios de igual o distinto rubro. Están impedidos los profesionales matriculados, jubilados / pensionados, personas con recibo de sueldo, vendedores ambulantes, fábricas de productos alimenticios sin registros y comercios de venta al público. El costo de la adhesión es de \$ 10 y se agregan \$ 20 para la firma de un acta compromiso. Estos \$ 30 son pagados por única vez. Se adjunta copia del contrato de adhesión.
  - b. Una vez adherido a la Fundación, el microempresario, debe abonar mensualmente una cuota de \$ 1.50.
  - c. Para utilizar factura de la Fundación, el microempresario debe dirigirse a la filial más próxima, solicitar remito y factura por un monto máximo de \$2000/mes y abonar en la filial el 2% del monto de la factura que emite. En caso de cobrar su factura con cheque (que será librado a nombre de la Fundación) el microempresario solicita el endoso abonando \$ 1.

Este sistema permite al microempresario, comercializar formalmente su producción y también, evita la competencia desleal respecto a otras microempresas y PyMES legalmente registradas.

Para implementar el sistema en nuestra localidad, fue necesario contar con una filial, es por ello, que el día 23 de Septiembre de 2003, se firmó un convenio entre la Municipalidad de Brinkmann, FUNPROVE y el Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad para que la filial funcione formalmente en dependencias de éste último. En el caso de los microempresarios actuales el mercado de venta se circunscribe al área urbana que a su vez tiene influencia sobre las colonias y pequeñas localidades vecinas como es el caso de Seeber, La Paquita, Colonia Vignaud, Colonia Milessi y Altos de Chipión.

En cuanto a los microempresarios potenciales pueden aprovechar el mercado local y dependiendo de su actividad y de su situación (formal o informal) pueden extender su red de ventas a otras localidades.

El nicho de venta es amplio debido a que el abastecimiento local de insumos y productos terminados y servicios dependen en gran medida de localidades importantes cabeceras de departamento o capitales de provincia (Córdoba, Rafaela, San Francisco y Santa Fe).

Entre las experiencias aún no resueltas se hallan:

- ◆ Insuficiente personal para seguimiento y asistencia de los emprendimientos nuevos
- ◆ Falta de un software que permita simplificar la información de confección de convenios de préstamo, cálculo de cuotas, cálculo de mora, generación de estadísticas, elaboración de informes para rendición mensual.
- ◆ Falta de espacio propio para la difusión de las actividades del SAPE

**Evaluación del impacto de la experiencia:**

El impacto de la experiencia se mide en base a dos parámetros fundamentales:

- ◆ Tasa anual de creación de empresas
- ◆ Generación de mano de obra
- ◆ Tasa de supervivencia de empresas creadas

Créditos aprobados y otorgados al  
20/08/04

Proyecto	Monto del proyecto en \$	MDS	SAPE	Gracia		Cuotas		Involucrados (*)
		Monto solicitado en \$	Contraparte	Cant.	Monto	Cant.	Monto	
Dulces Nibe	3000		3000	12	27	24	233	3
Sandwichs Olga	1200		1200			12	113	2
Alineados Fessia	5000		5000	12	46	24	233	2
Apícola Gudiño	4000		4000	12	43	24	188.72	2
Guardería Globitos	500		500	3	6	9	59.78	3
ACA Uniformes	700		700			15	45	2
Artelar	5000	4400	600	6	22.00	24	195.00	6
Ida Fina	4800	4250	550	6	21.25	24	188.36	6
Los Aloes	3560	3000	560	6	15.00	24	132.96	5
EVACAR	1326	1000	326	6	5.53	12	95.10	2
Apibri 1 (Barbero)	7286	2978	1308	6	14.89	24	131.99	2
Apibri 2 (Giorgis)		2000		6	10.00	12	172.13	1
Apibri 3 (Castagno)		1000		6	5.00	6	169.60	1
Apibri 4 (Bruna)	3521	3000	521	6	14.67	24	130.04	2
Qca Barrio Jardín	1812	1500	312	2	7.50	12	129.10	1
Jameryl	3642	3035	607	3	15.18	12	261.21	2
Pilcha loca	1200	1000	200	3	5.00	12	86.07	3
ACA Uniformes	4215	3500	715			24	155.12	12
Luquino Moda infantil	3500		3500	3	17.50	21	175.99	1
El Topado	1673		1673	3	8.37	12	143.99	2
Susana Alisio Modas	2000		2000	3	10	12	172.13	2
<b>TOTALES</b>	<b>57944</b>	<b>30663</b>	<b>27281</b>					<b>62</b>

(\*) personas involucradas en la microempresa

En cuanto al impacto de los créditos, podemos decir, que los indicadores elegidos por el S.A.P.E. son el índice de incorporación de mano de obra y el coeficiente de crecimiento de ventas. Se está diagramando un sistema de monitoreo y evaluación por rubros, es decir, discriminado para producción de bienes y para servicios. Por ejemplo, a raíz de la oportunidad de suplantar importaciones, la producción textil local ha incorporado a razón de 3 trabajadores por año y el coeficiente de crecimiento en ventas se halla alrededor del 1.3 anual.

Con respecto al impacto esperado se estima la generación de 20 nuevos puestos de trabajo para el año 2004.

Se destaca que el S.A.P.E. no tiene ingerencia sobre los planes jefes y jefas de hogar. Solo se convoca, en caso de proyectos productivos que necesiten mano de obra, a los desocupados inscriptos en el RUD (Registro Única para Desocupados) de la Red Nacional de Empleo del M.T.S.S. (cuyo funcionamiento depende del SAPE). De esta manera, se elige a postulantes por perfiles determinados codificados.

El hecho que los solicitantes de los créditos deban presentar garantías hace que queden excluidas familias en situación de pobreza o indigencia, por lo cual, los índices de pobreza o indigencia solo pueden disminuir si personas pobres o indigentes pasan a ser mano de obra de las microempresas beneficiadas con los créditos. Este indicador aún no ha sido evaluado.

Considerando la cadena de valor genérica de una pequeña empresa, podemos inferir que los créditos del S.A.P.E., fundamentalmente se imputan a la adquisición de capital de trabajo para producción, por lo cual, inciden en los primeros eslabones de dicha cadena (producción propiamente dicha, adquisición de materias primas, proveedores, etc).

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

La comercialización en general de las microempresas locales pasa por el “corredor informal”. Podemos diferenciar tres etapas por las que el microempresario pasa durante la vida de la empresa.

Informalidad → Transición → Formalidad

Cada etapa tiene características específicas y su duración depende de diversos factores que comprenden capacidades emprendedoras del microempresario, las características del propio producto / servicio, ventajas competitivas, volumen de ventas, servicio post venta, etc.

En general la etapa de transición es la de menor duración porque está determinada por la urgencia del empresario en concretar ventas de mayor volumen que exigen formalidad.

Como ya se mencionó, Brinkmann cuenta con un sistema, como es FUNPROVE, que permite “acortar” la informalidad y disminuir la etapa de transición.

Los obstáculos principales a la comercialización son:

- ◆ Falta de acabados en productos.
- ◆ Packaging deficiente.
- ◆ Desconocimiento de nuevas técnicas de venta.
- ◆ Falta de análisis de costos y correcta asignación de precios.
- ◆ Escaso servicio post-venta.
- ◆ Informalidad.
- ◆ Falta de habilitaciones.
- ◆ Deficiente análisis de mercado.
- ◆ Desconocimiento de la cadena de valor y consecuentemente falta de identificación de ventajas competitivas.

Desde las distintas áreas del S.A.P.E. se asiste al microempresario. El seguimiento y la capacitación son las herramientas que mayores resultados ofrecen para la superación de los obstáculos mencionados.

El C.C.I.P.(Centro Comercial, Industrial y de la Propiedad de Brinkmann) no solo participa como aportante al fondo de microcrédito sino que pone a disposición su base de datos sobre deudores. De esta manera en forma rápida se analiza el comportamiento como deudor del solicitante y garante.

Asimismo, el S.A.P.E. solicita mensualmente a cada una de las mutuales un informe sobre el recupero de los créditos. En caso de manifestar mora, el S.A.P.E. se comunica telefónicamente con el deudor para solicitar la regularización del pago de cuotas.

Otra fortaleza del sistema radica en que la gestión de los créditos es realizada por ambas mutuales, es decir, una vez aprobado el crédito, el S.A.P.E. transfiere la cobranza del crédito. En este sentido se evita que el deudor caiga en mora ya que a veces relaciona al municipio con “NO PAGO”.

La relación costo / beneficio del sistema se estima a priori como alta debido a la mayoría de los costos fijos se diluyen al formar parte de las estructuras pre-existentes de las instituciones que conforman el fondo de crédito, por ejemplo: el personal administrativo del S.A.P.E. es empleado municipal que realiza otras tareas y los gastos administrativos de las mutuales son variables, ya que los fijos se distribuyen en resto de las actividades que estas realizan. En definitiva, el S.A.P.E. se incluye dentro de estructuras pre-existentes, por lo cual, el grueso de sus costos son variables que dependen del volumen de créditos otorgados.

La experiencia demuestra que la concreción de políticas que integren a personas e instituciones locales es factible de acuerdo a las siguientes premisas:

- ◆ Acceso a recursos
- ◆ Definición de objetivos y procedimientos claros
- ◆ Acceso a recursos humanos adecuados
- ◆ Espíritu de cooperación

En base a esto, podemos asegurar que el SAPE ha logrado establecer localmente una imagen de seriedad y compromiso con el mejoramiento del bienestar de los habitantes de Brinkmann

El hecho que Brinkmann es una localidad pequeña, ha contribuido al éxito en algunos aspectos. Por ejemplo: en el caso de microcrédito el seguimiento es más intensivo y efectivo por que la población se conoce. El compromiso de las instituciones es factible sin intereses políticos de por medio.

Existen desafíos por concretar. Ya se halla encaminado el trabajo con microempresas y procesos de creación de empresas. Para el año 2005/06 se toma como meta el trabajo con pymes locales haciendo énfasis en la responsabilidad social que éstas tienen en los procesos de desarrollo local.

La relación microempresa- pyme también está contemplada para fortalecer el desarrollo de ambas en relación una de otras y sobre todo fomentando la capacidad innovadora ya que esta se manifiesta solamente en el 6% de las empresas a nivel nacional.

Considerando que el 13% de las mujeres argentinas emprenden, que el 50% de éstas lo hace por necesidad y que ambas situaciones aumentan con el nivel educativo (50% del total de emprendedores ha alcanzado el nivel universitario), se hace prioritario crear políticas ajustadas a las necesidades de la mujer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fuente: Revista Fortuna