

PAN AMERICAN ENERGY PROGRAMA PYMES GOLFO SAN JORGE

SITUACIÓN

Título del caso y temática: Programa Pymes Golfo San Jorge

PyMES Golfo San Jorge es un programa de Desarrollo Local para la región del Golfo San Jorge (GSJ) y dirige sus acciones a las pymes de la región, definidas conforme a la legislación vigente, sean proveedoras o no de Pan American Energy (PAE). El área núcleo de las acciones comprende el Sudeste de Chubut (Camarones, Comodoro Rivadavia, Rada Tilly y Sarmiento) y el Noreste de Santa Cruz (Caleta Olivia, Pico Truncado y Las Heras). El diseño del Programa Pymes GSJ comenzó en julio del 2004 dando inicio a su implementación en enero 2005. El programa tiene un horizonte de ejecución de 5 años.

Breve descripción de la empresa

Pan American Energy I.l.c. es el segundo productor de hidrocarburos de la Argentina y sus accionistas son BP (60%) y Bridas Corporation (40%). PAE es una empresa regional que opera en el Cono Sur de América Latina. La Compañía cuenta con una variada cartera de gas, petróleo y activos relacionados, que la ubica en una posición de liderazgo y asegura su crecimiento sustancial para acompañar la rápida evolución del sector energético en el Cono Sur. La estrategia de Pan American Energy es convertirse en un actor líder de la integración energética de la región.

Las actividades de Pan American Energy incluyen exploración, producción, transporte y comercialización de petróleo y gas natural, almacenamiento y embarque de petróleo, procesamiento, compresión y distribución de gas natural y generación de energía eléctrica, constituyendo el cuidado del medio y la sustentabilidad compromisos clave en la estrategia de operaciones de la Compañía.

Causas que motivaron la implementación

PAE inicia el Programa al observar un contexto socioeconómico regional con escasa agregación de valor local, baja empleabilidad e importantes desventajas de índole estructural en las pymes de la región (tecnológicas, organizacionales, financieras y de expansión comercial). Estas desventajas se manifiestan de manera más evidente ante las amenazas externas que afectan al grupo de pymes de la zona:

- Competidores internacionales altamente desarrollados, que pueden mantener posiciones dominantes en la economía local;
- Potencial desmotivación de las segundas o terceras generaciones, si no perciben alternativas de crecimiento futuras, con el consiguiente vaciamiento gerencial;
- Escasa oferta de perfeccionamiento, en particular por las grandes distancias que la separan de los centros de oferta de información y capacitación;
- Histórica falta de estabilidad en relación a las políticas económicas nacionales;

- Escasa presencia regional de personas con capacidad de insertarse en el mercado laboral; con conocimientos, antecedentes y motivación suficientes para desempeñarse en empresas con entornos de calidad creciente.

En Pan American Energy (PAE) estamos convencidos que es posible transitar cooperativamente y con mutuo beneficio el camino para mejorar la competitividad del Golfo San Jorge. La Compañía se compromete con las comunidades donde opera, brindando su apoyo, su conocimiento y su experiencia, y aportando estructura y recursos propios para consolidar y ampliar el tejido productivo, posicionándose como catalizador significativo de la región.

El fin de este programa es cooperar para ayudar a mejorar la calidad de vida de la comunidad en que Pan American Energy se inserta, entendiendo que el adecuado ejercicio de la responsabilidad social de la empresa es una acción clave para su sostenibilidad en el largo plazo.

TARGET

Elección de la Mejor Estrategia y Situación Deseada

A través de las líneas de acción definidas por el Programa Pymes, el escenario que PAE fomenta para los próximos 5 años incluye alcanzar un mayor nivel de desarrollo local, en particular buscando lograr que las pymes de la región aporten valor agregado a toda la cadena productiva, que su capacidad de prestación de productos y servicios alcance estándares de calidad internacionales y que, dentro de las posibilidades, logren producir en escala suficiente para satisfacer la demanda interna a la vez que puedan exportar.

Este desarrollo, sin duda, implicará beneficios en distintos niveles. Por un lado para la población económicamente activa, quien podrá retener y eventualmente aumentar los puestos de trabajo. Esto impactará sobre la economía regional que aumentará los ingresos por mayor productividad y por sustitución de importaciones. Por otra parte, las empresas beneficiarias lograrán mayor sustentabilidad, y finalmente PAE podrá respaldar sus actividades productivas en un conjunto de proveedores que ofrezcan confiabilidad y previsibilidad.

Objetivos y metas cualitativas

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

- Desarrollar productos y servicios vinculados con la industria del petróleo de la zona del GSJ;
- Mejorar la productividad y competitividad de la industria y los servicios localizados en la zona del GSJ;
- Fortalecer redes de cooperación y complementación entre PAE y las Pymes localizadas en el GSJ;

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

El Programa Pymes GSJ se ha propuesto las siguientes metas a alcanzar durante sus 5 años de ejecución:

- Desarrollar productos y servicios en la región
- Fortalecer redes de cooperación y complementación con proveedores
- Proveer asistencia técnica, financiera y comercial a pymes de la región
- Potenciar el empleo y la empleabilidad local
- Desarrollar, en este marco, instrumentos de cooperación con instituciones públicas y privadas.

ACCION

Descripción de las medidas tomadas: Líneas de Acción

A fin de alcanzar su objetivo general y cumplimentar las metas propuestas, el Programa ha definido cinco principales líneas de acción, que abordadas en forma integral, buscan dar respuesta a los problemas específicos que enfrentan las pymes y que están relacionados con la incorporación de tecnología, la capacitación, el acceso a insumos o a fuentes de financiamiento, y la identificación y el desarrollo de nuevos mercados. Dichas líneas de acción son:

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

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

B). Selección de proyectos de desarrollo de Pymes GSJ:

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

concurso abierto y competitivo. Los criterios de selección de los proyectos de desarrollo son:

- viabilidad técnica, financiera y comercial;
- valor agregado local: aumento del componente local de los productos fabricados o de los insumos y RRHH con que se prestan servicios;
- generación de empleo y mejora de la empleabilidad de los recursos humanos locales.

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

Esta tercer línea de acción promueve el desarrollo de las competencias tecnológicas y organizacionales en las pymes, a efectos de que las mismas puedan instrumentar de forma exitosa sus proyectos de desarrollo específicos. La ejecución de esta línea de acción comprende, entre otros, identificar que competencias tangibles e intangibles se necesitan y cómo adquirirlas; e instrumentar convenios con Instituciones Técnicas, a fin de acercar los oferentes de servicios tecnológicos a las firmas.

D). Proveer asistencia comercial/financiera:

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

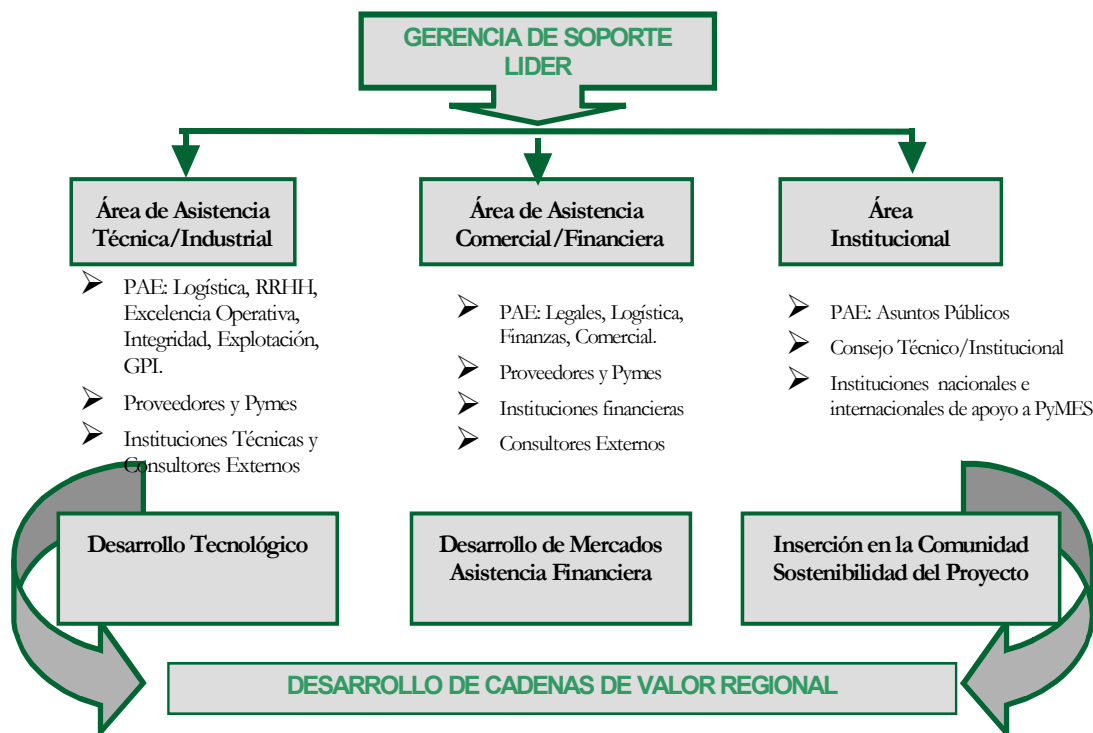
E). Sumar instituciones para el desarrollo del Programa Pymes GSJ (Articulación institucional):

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

Recursos Invertidos

La implementación de los lineamientos diseñados para el Programa implica el involucramiento activo de la UG GSJ, comprometida en la promoción del desarrollo productivo de la zona y la creación de fuentes de trabajo de calidad y perdurables en el largo plazo. En este sentido, el Programa aspira a desarrollar una red de cooperación, que integra tanto a las distintas áreas de Pan American Energy como a instituciones y organismos de apoyo a pymes del ámbito nacional e internacional:

GRAFICO 1: EQUIPO DE TRABAJO UNA RED DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO REGIONAL



En síntesis, las líneas de acción mencionadas para la puesta en marcha del Programa Pymes GSJ han sido diseñadas en función del contexto socioeconómico observado en la región, en pos de dar respuesta a las necesidades de la zona de influencia de PAE y en un marco de universalidad y transparencia demandadas para su implementación.

Alianzas: Articulación Institucional

Para la ejecución de sus acciones, y a fin de responder a las necesidades de desarrollo de las pymes, el Programa Pymes GSJ ha celebrado una serie de acuerdos interinstitucionales con distintos objetivos.

Para la provisión de la asistencia técnica a los proyectos seleccionados y a proveedores pymes PAE, se establecieron acuerdos con proveedores de servicios tecnológicos como el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB). Asimismo, en los casos que fue evaluado como necesario, se recurre además a consultores especializados para la provisión de la asistencia.



Cambios en el sistema de gestión de la producción: Tornería Oscar



Cambios en el Diseño Industrial: Tecnotrol SRL

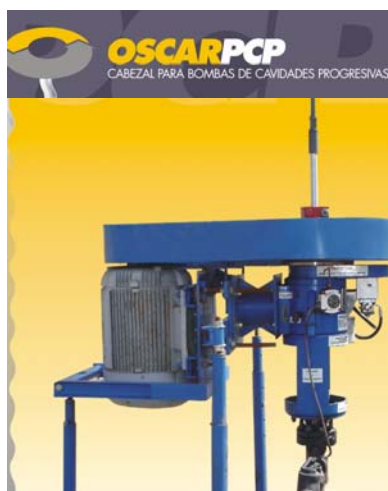
Para la mejora en la gestión, se implementó un programa de asistencia a nivel de empresa que fue ofrecido a un conjunto más amplio de pymes de la región e implementadas a partir de un acuerdo establecido con la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC)-FOMIN (BID), que implementa el "Programa para la Mejora de la Competitividad en Pymes".

En este contexto se invitó a las empresas a participar de las Tutorías, cuyo objeto es asistir a la empresa para que esta pueda realizar el diagnóstico de su calidad de gestión e implementar un plan de mejoras.

La asistencia financiera tuvo por objeto facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a las líneas de crédito disponibles. Se trabajó así en dos áreas complementarias. Por una parte, se enfocó el problema de las garantías requeridas a las pymes, que suelen ser más exigentes en la medida de que el riesgo percibido por los bancos es mayor, y se decidió el ingreso como "socio protector" a una sociedad de garantías recíprocas ("Garantizar SGR").

Por otra parte, se solicitó a los bancos NACION, CHUBUT y SANTA CRUZ un trato preferencial (de agilización de trámites y de acceso a tasas subsidiadas/preferenciales) para las empresas asistidas. Al respecto, cabe destacar el acompañamiento del Banco Nación, que reservó la línea subsidiada (tasa 6%) de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSEPYMEYDR) para operar con Garantizar SGR y asistir a las empresas.

En materia de asistencia comercial, el Programa ha concentrado sus esfuerzos en dos líneas de acción: el asesoramiento comercial a empresas seleccionadas a través de un consultor especializado (diseño y construcción de imagen, catálogo de la empresa, manual del usuario y plan de negocios), y la organización de la Feria Expopymes GSJ, como ámbito propicio para potenciar y optimizar las oportunidades de negocios de las pymes de la región.



Desarrollo de Marca e Imagen de Producto

La Feria Expopymes Golfo San Jorge se llevó a cabo en la Ciudad de Comodoro Rivadavia del 11 al 13 de diciembre de 2005 y fueron sus objetivos el propiciar el conocimiento y la celebración de nuevas relaciones comerciales entre pymes y promover el encuentro entre operadoras y potenciales proveedores. Dicho evento fue organizado por un equipo de trabajo liderado por el staff del Programa y conformado por representantes del Ministerio de Producción del Gobierno de Chubut y de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

Por último, en el marco de las acciones de articulación institucional, el 31 de marzo de 2005 se firmó un Acuerdo Marco de Cooperación con el FORO PRODUCTIVO METALMECANICO de Chubut, integrado por el Ministerio de la Producción, la Secretaría de Hidrocarburos y Minería, Petrominera S.E., la Municipalidad de Comodoro Rivadavia y la Cámara de Comercio, Industria y Producción de dicha ciudad. El objeto del acuerdo fue establecer un marco desde el cuál coordinar acciones de estímulo a la industria local de pymes. Se llevaron a cabo distintas acciones en forma conjunta, como el apoyo a proyectos surgidos en la Convocatoria Abierta realizada y la participación en el programa de tutorías de empresas que conforman el Foro.

En el período se trabajó además con las AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL (Municipios Caleta Olivia y Pico Truncado) del norte de Santa Cruz. Se realizaron, por un lado, reuniones con autoridades y pymes locales con el objeto de dar a conocer el Programa. Por otro lado, se organizaron junto a las agencias distintos seminarios de presentación de la Convocatoria Abierta, sobre mejora de gestión con asistencia de la FPNC y de acceso al financiamiento con la participación de Garantizar SGR y Bancos.

RESULTADOS

Resultados obtenidos

En primer lugar, en su año inicial, el Programa Pymes ha alcanzado resultados concretos como consecuencia de las distintas líneas de acción implementadas:

TABLA 1: PROGRAMA PYMES GSJ. PRIMEROS RESULTADOS

34	Empresas integran el Programa Pymes GSJ.
12	Nuevos productos son fabricados localmente.
3	Nuevos servicios son prestados en la región.
31	Nuevos empleos generados a partir de los proyectos con mayor avance.
1,600,000	u\$s de incremento en la facturación 2005-06 de las pymes con proyectos.
8	Pymes están utilizando los servicios tecnológicos del ITBA y UNPSJB.
21	Pymes GSJ son asistidas por FPNC para la mejora de la gestión.
60	Pymes de la región participaron con stands en la Expopymes GSJ.
586,000	u\$s en Avaes otorgados por Garantizar SGR a las Pymes.

En segundo lugar, respecto de los nuevos productos fabricados en la región y los nuevos servicios prestados localmente, es destacable el esfuerzo e iniciativa de las pymes para identificar y desarrollar proyectos bajo los criterios de sustitución de importaciones y creación de empleo, promovidos por el Programa Pymes GSJ. En este sentido, puede observarse en los avances alcanzados un compromiso explícito de los mismos empresarios pymes con el desarrollo de la región.

TABLA 2. PROYECTOS CONVOCATORIA ABIERTA

Proyecto	Empresa
Calentador eléctrico de petróleo (COVUN)	Tecnotrol S.R.L.
Fabricación de Espárragos desde ½ "a 1 5/8".	Tool Servicios, Reparaciones y Logística
Construcción de manifold para red de captación de gas Hgor	Pedro Casas
Detección de instalaciones soterradas	SAS S.R.L.
Banco de prueba para bombas alternativas y centrífugas.	Rectificaciones Rivadavia S.A.
Equipo "Detector de fallas en boca de pozo" (SIGNAL FIT)	Signal S.R.L.
Cabezal para PCP (OSCAR)	Tornería Oscar S.R.L.
Campus de entrenamiento petrolero	Senda Team S.R.L.



**Manifolds:
Empresa Pedro Casas**



**Fabricación de Espárragos:
Empresa Tool, Servicios y Logística**

TABLA 3. PROYECTOS PROVEEDORES PYMES UG GSJ

Proyecto	Empresa
Calentadores indirectos de 500.000 Btu/h y de 1MM Btu/h	Prema Cia del Sur S.A.
Separadores generales bifásicos	Prema Cia del Sur S.A.
Sistema valvular	Elmec S.R.L.
Fabricación de espaciadores para vástagos de AIB	Sertec
Sistema de pintura en polvo	Karquén
Fabricación de soporte para pértiga.	Ecoosur
Tableros y gabinetes eléctricos normalizados	Electro Patagonia S.A.
Fabricación de Repuestos para la Industria	Tubing Service S.R.L.



**Calentadores Indirectos de Gas de 500.000 y 1 MM BTU/h:
Empresa Prema Cía. del Sur**

Por último, cabe citar que la Expopymes 2005 fue evaluada positivamente tanto por las empresas que participaron como por la comunidad que albergó la iniciativa. Los medios de comunicación locales difundieron diariamente las actividades y los acontecimientos de la Feria y el Diario El Patagónico emitió un suplemento especial el 24/12/05, calificando a la Feria como "todo un éxito".

TABLA 4: EXPOPYMES GSJ

Cantidad	Item	Descripción
2000	Visitantes	
5	Operadoras	Repsol YPF Pan American Energy Capsa Tecpetrol Sipetrol
4	Stand organizadores	de Programa Pymes GSJ – PAE Ministerio de la Producción Petrominera S.E. Municipalidad de Comodoro Rivadavia
60	Stand de pymes	
9	Stand instituciones	de SSEPYMEYDR – Programa Atención Pyme SSEPYMEYDR – Programa Pro Argentina SSEPYMEYDR – Programa Crédito Fiscal Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAPP) IRAM Banco del Chubut S.A. Consejo Federal de Inversiones FUNDES Fundación Crecer
155	Participantes	Ronda de negocios
216	Citas y contactos	Ronda de negocios
2	Operadoras en Ronda de Negocios	de Repsol YPF Pan American Energy
5	Iniciativas asociatividad	de Ingetek – J. Dunaj Buenavista Cristales – AlumCom Tornería Oscar – Signal Patagonian Business – Serbaumen GAPP – 3 empresas locales
6	Conferencias expertos	de Creación de empresas Identificación de oportunidades de negocios Elaboración de planes de negocio Búsqueda de recursos financieros Servicios tecnológicos para pymes Calidad y cultura
5	Mesas redondas	Transferencia de Tecnología Estrategias de financiamiento Innovación en gestión Desarrollo de producto Asociatividad, redes, clusters y distritos

Conclusiones finales: lecciones aprendidas y desafíos futuros

Desde su inicio, el Programa Pymes GSJ se ha caracterizado por “hacer camino al andar”, evaluando iniciativas similares puestas en marcha a nivel internacional y adaptándolas a las necesidades de la región y los objetivos de la Compañía. En los meses de implementación, el Equipo de Trabajo ha aprendido:

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

A futuro, en los tres años que restan de implementación del Programa Pymes GSJ, nuestro principal desafío es poder avanzar, a través de las líneas de acción definidas, en aquellos aspectos considerados claves para alcanzar un desarrollo sustentable de las pymes de la región:

- Promoción e inducción a nuevas pymes para el desarrollo de proyectos de sustitución de importaciones y/o innovadores para la región;
- Seguimiento y fortalecimiento de las asistencias otorgadas a las pymes que forman parte del Programa;
- Profundización de la asistencia tecnológica: incorporación de tecnologías blandas, certificación.
- Promoción de la asociatividad en materia de asistencia financiera y comercial: pool de compras y asistencia para la participación en ferias y rondas.
- Capacitación continua en función de las debilidades relevadas: management, costeo, internacionalización.
- Asistencia en el fortalecimiento institucional de organizaciones locales.