

“Aportes institucionales a un proyecto productivo-educativo”

Andrea Savoretti

Hernán Vigier

José Porras

Juana I. Zuntini

Universidad Provincial del Sudoeste

1. Introducción

2. Descripción de la empresa

El Emprendimiento Productivo Educativo La Gleba S.A. ("La Gleba"), tuvo su origen en una iniciativa de la Universidad Nacional del Sur (UNS), quien decidió en 1998 crear esta sociedad anónima, de la que retuvo el 99 % de las acciones. El 1 % restante quedó en poder de la Fundación de la Universidad Nacional del Sur (FUNS), que cumple el rol de Unidad de Vinculación Tecnológica de la UNS y en tal carácter acompaña y apoya todas las iniciativas productivas de la universidad.

Indice

Resumen.....	1
1. Introducción.....	1
2. Formulación e implementación del proyecto productivo-educativo.....	2
2.1. Instituciones Intervinientes.....	2
2.2. Creación del Emprendimiento Productivo y Educativo La Gleba S.A.....	3
3. Descripción de la empresa.....	4
3.1. Forma jurídica	4
3.2. Los objetivos	5
3.2.1. Educativos	5
3.2.2. Productivos	5
3.2.3. De desarrollo	5
3.3. Proceso industrial	6
3.4. . Productos que comercializa la empresa	7
3.5. Comercialización del producto	7
3.6. Recursos humanos	7
3.7. Administración y finanzas	8
3.8. Competencia.....	8
3.9. . Importancia educativa y productiva	9
3.10. Fuentes adicionales de financiamiento	9
3.11. Perspectiva futura	10
4. Conclusión	11
Bibliografía	12
Anexos	13

Resumen

Con el apoyo de la Incubadora armada con los municipios de Bahía Blanca y Coronel Rosales, la Universidad Nacional del Sur puso en marcha en 1998 el Emprendimiento Productivo y Educativo La Gleba SA. Esta empresa, asistida por profesionales de la Universidad, ha desarrollado un pollo natural con calidad diferenciada al que ha posicionado en el mercado como un producto de calidad reconocida por los consumidores. El proceso tiene tres fases: la planta de producción de alimentos balanceados, los galpones de cría para 14.000 pollos por ciclo, y una planta de faena desde donde el producto sale envasado y etiquetado. Tanto el pollo entero, como los menudos, los trozados y las hamburguesas, se comercializan a través de la cadena de supermercados más grande de la región, la Cooperativa Obrera Limitada, quien ha dado todo su apoyo al emprendimiento convirtiendo a La Gleba en proveedor preferencial. En su evolución, la empresa tuvo el apoyo del Instituto Provincial de Empleo bonaerense y de la Municipalidad de Villarino, donde está emplazado el predio productivo. En el plano nacional, han contribuido el FONTAR, con su Programa de Consejerías Tecnológicas, y la SEPYME, por medio del Régimen de Crédito Fiscal para Capacitación.

1. Introducción

La gestión de la Universidad Nacional del Sur (UNS) que comienza en el año 1994 inaugura una nueva etapa de extensión a la comunidad, participando activamente en aquellas acciones que pudieran colaborar con el desarrollo socioeconómico de la región. En busca de estos objetivos, la UNS se propone implementar una herramienta productivo-educativa a escala real, capaz de servir como instrumento de capacitación de docentes y alumnos. De esta forma, además de contribuir con la economía regional, se generaba un ámbito útil para capacitar los recursos humanos que a posteriori se requerirían para desarrollar tareas de incubación de proyectos y emprendimientos.

Al mismo tiempo, la sociedad en su conjunto comienza a enfrentar una grave crisis económica que pone en discusión la necesidad de redefinir el perfil de los egresados de las instituciones educativas. Ante la escasez de oferta laboral, la región empieza a requerir egresados capaces de generar su propio empleo. En esta línea, la UNS pone en marcha en 1997 un proyecto de extensión académica denominado Programa de Estudios Universitarios en la Zona (PEUZO), en el cual se dictan carreras que apuntan a obtener graduados con un fuerte perfil emprendedor. Estas carreras, diseñadas según las necesidades de cada localidad, son coordinadas por la recientemente creada Secretaría General de Relaciones Institucionales y Extensión Universitaria (SGRIEU) en conjunto con las autoridades de la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO). En estas carreras se busca formar egresados que puedan convertirse en motores de desarrollo de su región, para lo que se trabaja en la maduración y desarrollo de las características emprendedoras de los estudiantes, alentándolos a poner en marcha emprendimientos productivos o institucionales. En este sentido, la UPSO ha desarrollado un área de proyectos que trabaja con los alumnos desde el comienzo mismo de la carrera, propiciando su participación en diferentes actividades y orientando sus trabajos finales de carrera. Este grupo se encuentra también diseñando una Incubadora de Proyectos y Emprendimientos pensada para apoyar, gestionar recursos y/o asesorar a los graduados del PEUZO en la puesta en marcha de sus emprendimientos. La mayor parte del personal del equipo de proyectos de la UPSO ha sido formado y actualmente presta colaboración en el Emprendimiento Productivo y Educativo La Gleba S.A.. Esta empresa resulta de vital importancia para la capacitación de docentes y personal tanto de algunas carreras convencionales de la UNS (Lic. en Ciencias de la Administración, Lic. en Economía, Ing. Química, Ing. Agronómica, etc.), como de las carreras de perfil emprendedor dictadas en el PEUZO (Técnico Universitario en Emprendimientos Agroalimentarios, en Manejo y Comercialización de Granos, en Creación y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, etc.)

La estructura del trabajo abarca una segunda parte donde se describe el nacimiento de La Gleba, incluyendo las instituciones que han contribuido a su formación. La tercera sección describe las características de la empresa, y en la cuarta se expresan una serie de reflexiones finales.

2. Formulación e implementación del proyecto productivo-educativo

2.1. Instituciones Intervinientes

A mediados del año 1994, la Escuela de Agricultura y Ganadería de la UNS recibe las instalaciones construidas en los campos de Argerich, que fueran financiadas por el Programa de Expansión y Mejoramiento de la Enseñanza Técnico Agropecuaria (EMETA)¹. La construcción incluye seis galpones para la cría de pollos, una planta semiautomática para la producción de alimento balanceado y un edificio pensado para la faena de pequeños animales. En 1997, Directivos de esta escuela proponen a la SGRIEU implementar algún emprendimiento utilizando las instalaciones disponibles. Esta Secretaría, responsable de llevar a cabo las acciones necesarias para ejecutar una nueva política de apoyo al desarrollo regional y extensión al medio, se pone a la tarea de formular un proyecto acorde con la nueva política de la UNS.

Previamente, la UNS había creado junto con los Municipios de Bahía Blanca y Coronel Rosales, la Incubadora de Empresas Productivas y de Base Tecnológica (IEMPROTEC). Esta entidad estaba diseñada para colaborar con nuevos emprendimientos apoyando actividades administrativas, técnico-productivas, económicas, financieras y legales. En la Incubadora, y coordinado por la SGRIEU, se conforma un grupo de trabajo interdisciplinario que definirá la viabilidad técnica y económica de los emprendimientos, requisito previo a la decisión de apoyar la iniciativa.

Luego de analizar varias alternativas (cunicultura, suinocultura, avicultura, y otras), tomando en cuenta el posible tamaño del mercado y las capacidades propias o asociadas de producción de las distintas especies, se define el objetivo del emprendimiento, que es producir un pollo natural de calidad diferenciada, cuyas propiedades distintivas resulten perceptibles al consumidor, y que además resulte beneficioso para su salud. Asimismo, al elegir este producto, se podía integrar a tres negocios en un mismo predio productivo: la cría de los pollos de calidad diferenciada, la elaboración del alimento balanceado y el procesamiento de las aves.

Es importante destacar la contribución inicial de IEMPROTEC, que realizó aportes tanto económicos como en recursos humanos durante la etapa de puesta en marcha de la empresa. Además, se obtuvieron dos aportes fundamentales: un subsidio otorgado por el Instituto Provincial del Empleo (IPE), que permitió financiar la actividad de doce alumnos avanzados en distintas especialidades dedicados a acompañar las tareas de puesta en marcha del proyecto, y de otro subsidio destinado a financiar parte de los gastos de inicio de actividades productivas, otorgado por el mismo ente, y que fue entregado a la empresa en los primeros meses de actividad.

En ese mismo sentido, también la Municipalidad de Villarino, partido en el que se haya localizada la Planta Productiva, contribuyó de manera significativa a facilitar el desarrollo del emprendimiento. En la primera etapa otorgó un subsidio para financiar la capacitación de los operarios, además de poner a

¹ EMETA: Subsidio otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Año 1991.

disposición de la empresa máquinas y herramientas que pudieran resultar necesarias para la instalación de la planta de producción. En la actualidad el municipio colabora permanentemente, en la medida de sus disponibilidades, para facilitar el funcionamiento operativo de la empresa. Es muy importante recalcar que la mayor parte del capital destinado a poner en marcha la empresa fue obtenido a través de instrumentos de promoción existentes, o de los ya mencionados aportes del municipio de Villarino, de IEMPROTEC, y de la UNS.

A medida que se avanzaba con el diseño de la empresa, se trabajó en definir las posibilidades de comercialización de los nuevos productos. En este sentido, se realizaron varias entrevistas con directivos de la cadena de supermercados más grande del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda, con la que se llega a un acuerdo mediante el cual se le otorga la comercialización exclusiva de los productos de la empresa. Como contraparte, esta cadena ofreció un trato altamente preferencial (sin costos de exposición, plazos cortos de pago, propaganda a través de sus Círculos de Consumidores, etc.). La comercialización por esta vía resolvió dos aspectos muy importantes. Por un lado disponer de un mecanismo que garantice la calidad alimenticia del pollo una vez puesto en góndola, ya que esta institución posee un seguimiento y control riguroso de la cadena de frío. Por otra parte, la seguridad de contar con un cliente de gran solidez económico-financiera, que permitía a La Gleba organizar una prolija y previsible programación de los pagos.

2.2. Creación del Emprendimiento Productivo y Educativo La Gleba S.A. (La Gleba)

Luego de extensas pero aceleradas tareas de investigación y experimentación, los técnicos del grupo de trabajo designado para la puesta en marcha y funcionamiento de la planta, obtuvieron un alimento balanceado cuya composición y calidad conduce a la obtención del producto buscado. En relación a la cría, en los galpones adecuadamente dispuestos, se realizaron experiencias llevando a cabo diferentes procedimientos, verificando en todos los casos la creciente calidad del producto obtenido. Estas experiencias se realizaron hasta conseguir la definición completa del plan para el manejo de aves. En cuanto al procedimiento para el procesamiento de las aves, se realizaron en el edificio designado para matadero una serie de obras que permitieron adecuar las instalaciones a las normativas sanitarias vigentes, tanto a nivel municipal como provincial. Luego se procedió a la realización de numerosas prácticas de faena, definidas y supervisadas por los profesionales de la empresa, hasta conseguir el plan óptimo que conducía a la obtención del pollo fresco a través de una faena prácticamente en seco. Se realizó también un minucioso análisis para detectar los puntos críticos a controlar durante cada fase de la faena, obteniéndose el Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP) del matadero. Esto garantiza la seguridad alimenticia a través del control de higiene y buena salud del personal, limpieza de máquinas, equipos, dispositivos e instalaciones, eliminación adecuada de desechos, utilización de productos y utensilios aprobados por el SENASA, y el control de la cadena de frío, entre otras cosas. En relación con la presentación del producto, se realizaron reuniones con

especialistas en marketing y packaging, discutiendo una serie de alternativas posibles. Se obtuvo finalmente un packaging de muy alta calidad, presentándose hoy el pollo en una bandeja de doble pared con paño absorbente ocluido, envuelto en poliolefina termocontraíble antiniebla, y rotulado y etiquetado con autoadhesivos con tratamiento UV de la más alta calidad. Esto es imprescindible para comercializar con éxito un producto que por momentos ha sido ofrecido en góndola a un precio que triplicaba al de la competencia.

El proyecto productivo completo se lleva a cabo en coordinación con otras tres empresas avícolas de la región, las que solo se dedican a la cría de estos pollos, siguiendo las pautas sanitarias, de calidad y de manejo establecidas por La Gleba, y consumiendo exclusivamente el alimento balanceado que ella produce.

Es así como en octubre de 1998 se puso en marcha La Gleba, empresa de base tecnológica, que produce y comercializa pollos de calidad diferenciada y sus derivados. Este emprendimiento, fruto de la investigación y de las actividades de incubación desarrolladas en la UNS, constituye la primera empresa del país creada por una Universidad Nacional bajo la figura de sociedad anónima.

Esta empresa, aprovechando las características singulares del ámbito en el que fue creada, permite conjugar actividades de producción y de educación en escenarios reales, resultando además, en el primer antecedente de incubación de una empresa productiva desde una Universidad que perdura en el tiempo, poniendo con continuidad un producto en el mercado, con empleados propios, y que funciona sin depender de subsidios por parte de la institución madre.

Es importante resaltar que el producto obtenido es único en el mercado y ha logrado posicionarse en Bahía Blanca y la región como un bien de calidad reconocida por los consumidores.

3. Descripción de la empresa

3.1. Forma jurídica

La Gleba es una sociedad anónima, cuyo capital accionario mayoritario pertenece a la Universidad Nacional del Sur (en un 99 %), siendo el socio minoritario la Fundación de la Universidad Nacional del Sur (FUNS).

Por decisión unánime del Consejo Superior Universitario, en diciembre de 1997, la UNS decide constituir una sociedad anónima para disponer de una herramienta ágil y de rápida respuesta para realizar operaciones de compra y venta de bienes y servicios, y poder así llevar adelante emprendimientos productivos a escala real, disponiendo de mecanismos que permitan las operaciones comerciales. En su Directorio de cinco miembros tiene representación el Rectorado, el Consejo Superior Universitario, el Departamento de Agronomía, la Escuela de Agricultura y Ganadería, y un miembro designado por los Departamentos de Economía y de Ciencias de la Administración de la UNS.

3.2. Los objetivos

3.2.1. Educativos

La Gleba es un importante instrumento que permite llevar a cabo actividades educativas y de investigación en una unidad a escala real, tanto en relación a los procesos de producción (cría, faena, procesamiento, fabricación de alimento) como a las tecnologías blandas asociadas (manejo de personal, comercialización de productos, estudios de mercado, análisis de oferta y demanda, gerenciamiento, etc.). Esta herramienta es utilizada por los estudiantes de los distintos departamentos de la UNS y sus escuelas medias, por los docentes e investigadores, por alumnos de los niveles de educación general básica y polimodal de diferentes establecimientos de la región no vinculados con la UNS y por productores de la zona. Se han comenzado a desarrollar además trabajos de investigación básica en el área de tecnología de los alimentos, relacionados con nuevos productos avícolas².

3.2.2. Productivos

La empresa provee desde octubre de 1998 al mercado de Bahía Blanca y la zona un producto natural de calidad diferenciada: pollo fresco seco sin menudos y sus subproductos. Los mismos se comercializan bajo la marca propia Granjas de la Bahía. Dispone de capacidades para comercializar también alimento balanceado para conejos y aves.

3.2.3. De desarrollo

La planta productiva de La Gleba se encuentra localizada en Argerich, partido de Villarino, a 33 km. de la ciudad de Bahía Blanca. La mayor parte del personal operativo (una quince personas) es originario del lugar (localidades de Argerich y Médanos), resultando esto una importante fuente de empleo en un área económicamente deprimida con escasa población.

Además del personal directamente vinculado a la empresa, hay una serie de actividades (de distribución, transporte, promoción, etc.) que la misma ha tercerizado, facilitando a otras pequeñas empresas su crecimiento y permanencia en el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, La Gleba integra a su circuito de faena y comercialización a tres empresas de productores avícolas. En todos los casos, la empresa provee a los mismos del alimento balanceado para los pollos y de todo el asesoramiento técnico y profesional para llevar adelante la cría siguiendo las pautas sanitarias y de manejo establecidas en los Manuales de Procedimiento. De las tres empresas avícolas incubadas por La Gleba, una de ellas resulta en una actividad completamente nueva para el productor, ya que ha adquirido en la empresa todas las

² Boisier, S (1995): La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones, Documento 95/26, ILPES, Dirección de Planeamiento y Planificación regionales.

capacidades de que dispone. En los otros casos, la inserción al circuito productivo ha generado un sustancial mejoramiento en las condiciones de manejo que realizaban los productores en esta zona, con el consiguiente beneficio sobre la calidad en los productos. Una cuarta empresa se ha visto directamente beneficiada por La Gleba, ya que se ha tercerizado el servicio de distribución de los productos en camionetas con frío, incorporando dos camionetas que trabajan prácticamente a tiempo completo con nuestra empresa, respetando toda la normativa sanitaria de manejo de productos alimenticios de estas características.

Como política general, La Gleba selecciona sus proveedores dando prioridad a aquellos que se encuentran próximos a la planta productiva, siendo el proveedor del insumo de mayor consumo de la localidad de Médanos. De esta manera contribuye de una forma adicional al desarrollo de la región³..

3.3. Proceso Industrial

La planta productiva se encuentra localizada en Argerich, partido de Villarino, a 33 km. de la ciudad de Bahía Blanca, en tanto que el manejo contable y de gerenciamiento se lleva a cabo en la misma ciudad (Anexo I y II).

El proceso industrial comprende 3 (tres) procesos: el de cría de pollos, la producción del alimento balanceado (PAB) y la faena y envasado de los productos. En cada una de las fases mencionadas, la empresa ha incorporado diversas soluciones de contenido tecnológico.

a) La **cría** de estos pollos, tanto en el establecimiento propio como en las granjas asociadas, se lleva a cabo siguiendo estrictas normas de manejo y sanitarias establecidas en los manuales de procedimiento confeccionados por la empresa. Dichos manuales están basados en los mejores estándares de calidad para este producto, respetando las normativas legales tanto de nivel provincial como nacional. La Dirección de La Gleba realiza un significativo esfuerzo para asegurar que se respeten todas las prácticas que conducen a un producto que exhiba la calidad buscada, que es muy superior a la de cualquier otro del mercado. Por ejemplo, se buscan aplicar técnicas de cría que redunden en menores niveles de exigencia y estrés para los animales, se los ubica en menor cantidad por m², se emplea únicamente luz natural para facilitar el descanso nocturno y respetar el ciclo de crecimiento propio del pollo, y se evita agregar componentes químicos al alimento, entre otras cosas (Anexo III).

b) En la **planta de alimentos balanceados** se fabrica todo el alimento suministrado a las granjas avícolas propias y asociadas, permitiendo a la empresa tener total control sobre la calidad de los insumos y la certeza de que el alimento respeta los componentes naturales y las proporciones que nuestros técnicos han encontrado ideales, después de tres años de experimentación. Este alimento no

³ Albuquerque, Francisco (1997): "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina", ILPES/CEPAL, Stgo.- Chile.

incluye hormonas ni estimuladores de crecimiento, y posee una fórmula cuantitativa que permite minimizar las grasas en la carne del pollo (Anexo IV).

c) En la planta **de faena y envasado** el procesamiento de las aves se realiza siguiendo las reglamentaciones sanitarias vigentes y respetando todas las condiciones que aseguren el mínimo nivel de concentración de los agentes microbiológicos que se encuentran por naturaleza en la carne. En el proceso también se minimiza la absorción de agua (agregando además una fase adicional de oreo) y se controla estrictamente la cadena de frío. Además de la faena propiamente dicha, esta etapa incluye el emprolijado, seleccionado, trozado, envasado y etiquetado. Este proceso se realiza en forma casi artesanal, ya que se utilizan algunos equipos básicos de carga y descarga manual, como la escaldadora, la peladora y las bateas de enfriamiento. Desde otra óptica, el establecimiento tiene un diseño probablemente único en el país, que incluye una zona de control desde la que es posible monitorear las tareas de los operarios sin ser observado ni interferir físicamente con las tareas. Esto facilita notablemente la supervisión, ya que puede realizarse en cualquier momento y en forma no perceptible por los empleados (Anexo V).

3.4. Los Productos

Además del pollo fresco entero de calidad diferenciada, que se ofrece como pollo seco sin menudos, la empresa dispone de un conjunto de derivados (medio pollo y medio pollo corte parrillero, pollo trozado en seis cortes diferentes, menudos seleccionados en tres presentaciones, y hamburguesas de pollo).

Se llevó a cabo un proceso de selección y registro de marca, adoptando para el producto la denominación "**Granjas de la Bahía**", que hoy es propiedad de La Gleba. En el tiempo transcurrido desde su puesta en marcha, se ha consolidado una marca que identifica a este producto único.

En relación con la presentación de los diferentes productos, se utiliza un packaging de muy alta calidad, utilizando una bandeja de color amarillo, de doble pared con paño absorbente ocluido, en la que se envuelve el producto con una poliolefina termocontraíble antiniebla. El rotulado y etiquetado se hace en planta, mediante autoadhesivos con tratamiento UV de la más alta calidad (Anexo VI y VII).

3.5. Comercialización del producto

Como se ha mencionado, La Gleba ha pactado la comercialización de sus productos a través de la cadena de supermercados más grande de la región, la "Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda". Este camino, que ha conseguido a cambio de otorgar la exclusividad del producto, le permite acceder a algo más de cincuenta sucursales ubicadas en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Es importante recalcar que al momento sólo es posible comercializar los productos en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, ya que su planta de procesamiento de aves está habilitada a nivel provincial únicamente. En esta línea, se ha presentado la documentación necesaria al Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) para ampliar la habilitación a nivel nacional, pudiendo de esta manera incorporar nuevos mercados.

3.6. Recursos Humanos

La empresa a través de diversos programas de capacitación generó en todo su personal habilidades en la resolución de problemas y en la adquisición de criterios generales de manejo que pueden ser aprovechados por los diferentes actores del circuito de producción. Asimismo, ha sido de vital importancia trabajar sobre la concientización en el cumplimiento de las pautas sanitarias, de las exigencias de calidad, del cuidado de la higiene personal y de los procedimientos operativos. Es primordial para el buen funcionamiento de la empresa garantizar el adecuado recambio en todos los puestos de trabajo. Para ello se ha buscado que todo su personal comprenda la importancia del autocontrol y que adquieran la capacidad de desempeñarse en cualquier puesto de trabajo; ya sea en el sector de la cría de pollos, en el de la producción de alimento balanceado o en el de procesamiento de aves. De esta manera también se logra una mayor complementación, y un mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso con la empresa.

En la actualidad, en la planta de procesamiento de aves, ocho operarios faenan artesanalmente unos 500 pollos por día con la continua supervisión técnica de un médico veterinario. En la cría, así como en la planta de alimentos balanceados, dos operarios realizan las tareas bajo supervisión técnica de un médico veterinario y siguiendo las pautas sanitarias y de calidad establecidas en los manuales mencionados. Las otras tres granjas asociadas al proyecto son controladas por personal de La Gleba para garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas. Esto ha generado un mejoramiento global en la calidad del pollo en la región, por transmisión de las buenas prácticas.

Es importante resaltar la participación del equipo de proyectos de la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO), que ha venido desarrollando actividades de apoyo y seguimiento operativo desde su puesta en marcha. Este grupo, constituido por profesionales de distintas especialidades, ha participado en actividades de capacitación de personal, asesoramiento económico-financiero, desarrollo de nuevos productos, apertura de bocas de venta, contactos en organismos de diferentes niveles del estado, y reordenamiento operativo para adecuarse a las nuevas condiciones del mercado, entre otras cosas.

3.7. Administración y finanzas

La empresa cuenta en la actualidad con un Directorio compuesto por tres miembros titulares y dos suplentes. La representante de la Escuela Agropecuaria de la UNS en la actualidad ocupa la Presidencia, un representante de Rectorado de la UNS, y uno por los Departamentos Académicos de Economía y Ciencias de la Administración que son en la actualidad los restantes Directores titulares. El Director que representa el Rectorado asume la gerencia de la empresa. La administración y manejo contable está a cargo de la Fundación de la UNS, que presta además asesoramiento económico-financiero. Aprovechando su carácter educativo, la UPSO destina un grupo de proyectos, rotativo, compuesto por docentes a los que quiere capacitar en la cuestión emprendedora. De este grupo provienen muchas de las iniciativas productivas, además del ejercicio de un seguimiento contable, que sirve de aprendizaje y para un mayor control administrativo y financiero. En este sentido se ha desarrollado un minucioso Plan de Negocios global y particular de cada etapa de la empresa, formulado detalladamente y disponible en medio informático. Se ha generado así un programa amigable y flexible, en permanente ajuste, que permite consultar el impacto sobre la rentabilidad individual y de conjunto que tendría cualquier cambio en los procesos y en las condiciones del mercado, y que resulta de gran ayuda al momento de toma de decisiones de la empresa y de gran valor educativo.

Parte de esta gente también realiza actividades de apoyo en las áreas de control de materias primas y productos, en las tres fases de la empresa.

3.8. Competencia

El mercado nacional del producto se caracteriza por la presencia de competidores internos y externos, con menores ventajas comparativas para estos últimos en los tiempos presentes. Es un mercado altamente diversificado, pero con bajos estándares de calidad. En términos generales, nuestra competencia desarrolla un producto de menor valor agregado, obteniendo ganancias a partir de altos volúmenes de venta, y minimizando los costos de cría mediante el empleo de condiciones muy exigentes para las aves (alta densidad poblacional por m² de galpón, baja o nula movilidad, suministro de luz durante 24 horas). En la alimentación se utilizan promotores de crecimiento, y colorantes artificiales para modificar el aspecto exterior de la carne, para adecuarlo a las preferencias de los consumidores.

En la región no existe un producto de características similares que resulte competencia directa del pollo de calidad diferenciada Granjas de la Bahía, como podría suceder en Capital Federal y Gran Buenos Aires, donde se comercializan productos similares, que aparecen tipificados como orgánicos o de campo.

De todas maneras, y como puede esperarse para un producto diferenciado, la empresa cubre en la actualidad una pequeña fracción del mercado, del orden de algo más del 3% del mercado regional de pollos.

3.9. Importancia Educativa y Productiva

Como su nombre lo indica, el Emprendimiento Productivo Educativo La Gleba S.A, tiene como objetivo la formación y desarrollo de un complejo Agro-Industrial que no solo persigue un beneficio económico, sino también disponer de una herramienta para la investigación y la capacitación de docentes y alumnos. Estas actividades académicas están abiertas a otras instituciones educativas.

Es importante resaltar que parte del grupo de trabajo que ha ejecutado la puesta en marcha de la empresa forma parte además del grupo de proyectos de la UPSO. Muchas de las iniciativas, como es el caso del desarrollo de nuevos productos, se lleva a cabo en el marco de los Proyectos Finales de Carrera que los alumnos de dicha universidad deben completar como requisito previo a su graduación.

De manera más informal, desde el comienzo de sus actividades La Gleba ha contribuido con la formación de los alumnos de las carreras de Ingeniería Química, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Administración de Empresas y Agronomía, a través de distintas pasantías en el Proyecto. Por otra parte, la Escuela de Agricultura y Ganadería dependiente de la U.N.S, lleva a cabo en el predio de la empresa la mayor parte de los módulos productivo-educativo que forman parte de su programa de estudios.

La empresa también recibe visitas periódicas de alumnos de las Escuelas Técnicas y Agropecuarias de la región, o de alumnos de materias afines de distintas carreras universitarias.

Hoy La Gleba es un instrumento único desde el punto de vista académico, ya que permite llevar a cabo actividades educativas y de investigación en una unidad a escala real. Esto es válido tanto en relación con los procesos de producción (cría, faena, procesamiento, fabricación de alimento), como con las tecnologías blandas asociadas a una empresa (manejo de personal, comercialización de productos, estudios de mercado, análisis de oferta y demanda, gerenciamiento, evaluación de nuevos proyectos, etc.).

3.10. Fuentes adicionales de financiamiento

Tal como se ha mencionado, la empresa ha obtenido la mayor parte de los recursos necesarios para la puesta en marcha a través de la aplicación a distintos instrumentos de promoción.

Como se mencionó en la primer parte del trabajo, el IPE otorgó a la empresa unas doce pasantías para capacitación de estudiantes avanzados y futuros operarios. En este marco, alumnos de Ciencias Económicas colaboraron con la puesta a punto del Plan de Negocios que se estaba formulando en la empresa. Por otra parte, los alumnos del último año de Ingeniería Química beneficiados con la

pasantía, trabajaron en el mejoramiento de los procesos de faena, envasado y refrigeración de los productos y en la optimización de la operación de la Planta de Alimentos Balanceados.

En el año 1999 y 2000, La Gleba llevó adelante un Proyecto de Mejoramiento de la calidad de las operaciones de granja y planta de procesos en la producción de pollo diferenciado en el marco del Programa de Consejerías Tecnológicas del FONTAR. Este proyecto, permitió trabajar en el diseño de un sistema de control de granjas, adecuadamente consensuado con los productores. También se avanzó en la actualización y optimización de los procedimientos en el procesamiento del pollo diferenciado y en la optimización de los controles de la PAB. Se actualizó el Plan de Negocios, incluyendo las empresas asociadas a La Gleba. Se revisaron algunos aspectos organizativos del emprendimiento y su relación con las empresas del circuito. Se llevó adelante un Plan de Marketing propuesto por el Consejero Económico. Es importante resaltar que este proyecto contó con la participación del equipo de proyectos de la UPSO, que llevó a cabo la mayor parte de las actividades propuestas.

Desde fines del año 2001 a la actualidad, se ha llevado a cabo un Proyecto de Capacitación en el marco del Régimen de Crédito Fiscal financiado por la SEPYME. A partir del mismo, se realizó un curso de Capacitación en el Manejo de Cría para la Producción de Pollos de calidad diferenciada, que han tomado la mayoría de los operarios de la empresa, los criadores asociados en la actualidad y algunos potenciales criadores de la región. Este proyecto incluye además un curso de Capacitación en el manejo sanitario de faena de pollos de calidad diferenciada y manipulación de alimentos y un Curso de Capacitación para el desarrollo de nuevos productos: producción de pollos con el menor contenido de colesterol y enriquecido con omega 3. Los capacitadores de dos de los cursos dictados en este ámbito pertenecen al área de proyectos de la UPSO, requiriéndose las capacidades del personal del Programa de Prevención de Infarto en la Argentina de la Universidad Nacional de La Plata (PROPIA) para realizar el curso restante.

3.11. Perspectiva futura

En los últimos tiempos, La Gleba ha comenzado a trabajar en forma conjunta con el PROPIA, en un proyecto para la obtención de pollos enriquecidos con ácidos Omega 3. El objetivo del trabajo en común es la obtención de una gama de productos funcionales de bajo contenido en grasas y con alta concentración de principios que combaten la formación de colesterol. Esto, que se piensa lograr a partir de modificaciones en las técnicas de producción, permitirá cubrir un nicho de mercado con altas perspectivas de crecimiento.

Por otra parte y con el objeto de compensar parte de la disminución que ha sufrido el mercado actual debido a la crisis del país, la empresa ha comenzado a comercializar un producto que se identifica con una segunda marca, fuera del ámbito de la Cooperativa Obrera. El mismo, que ha sido registrado como "El Vaqueanito", es un pollo natural seco de calidad diferenciada, que se presenta con menudos y en un packaging algo más económico que el producto premium. Por este camino, se venden los

pollos de menor tamaño y los que, por razones de mayor exigencia en la presentación, no pueden comercializarse bajo la marca de calidad ya impuesta y de la cual la Cooperativa Obrera mantiene la exclusividad.

Asimismo, la empresa ha iniciado los trámites necesarios para habilitar la planta de procesamiento de aves por SENASA, con el fin de colocar su producto de excelente calidad y alto valor agregado en el mercado nacional e internacional. Se encuentra también en tratativas para exportar alimento balanceado.

4. Conclusiones

La Gleba resulta un ejemplo evidente de que el esfuerzo conjunto de distintas instituciones puede hacer posible la realización de obras o sucesos que resultarían inviables en otras circunstancias. Con el liderazgo y la decisión de la UNS, el aporte de las otras instituciones (UPSO, FUNS, IEMPROTEC, IPE, Municipalidad de Villarino, Cooperativa Obrera Limitada, etc.) ha contribuido a consolidar un proyecto innovador con claros objetivos educativos, productivos y de desarrollo que pretende, con puertas abiertas a la educación, perdurar en el tiempo y servir de modelo de empresa para futuros emprendimientos productivos o institucionales que los alumnos sean capaces de generar.

Bibliografía

- Alburquerque, Francisco (1997): "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina", ILPES/CEPAL, Stgo.-Chile.
- Boisier, S. (1995): La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones, Documento 95/26, ILPES, Dirección de Planeamiento y Planificación regionales.